

揺れる正社員

～働き方の多様化がもたらすもの～

Changing Circumstances for Regular Employees: Effects of Diversified Work Styles

日本企業の雇用の本質はメンバーシップ制にある。雇用も、企業と社員の間で交わされる一種の契約に他ならない。特定の仕事があり、それに従事することが予め決められているのが欧米だが、日本では何の仕事につくかは最初から不明である。つまり組織に入り仲間となることこそ、日本の正社員雇用の本質であり、これは江戸時代の商家から連綿と続く自生的秩序といってよい。

メンバーシップ制が要請する働き方は、社員の企業への従属性を2つの意味において高める。ひとつは人的従属性である。企業と社員は上下関係にあるから、企業による指揮命令は絶対である。容易に解雇はなされないが、職種転換や勤務地の移動など、意に沿わない命令にも服さなければならない。育児や介護といった、仕事とは別に担わなければならない社会的義務も軽視されがちだ。

もうひとつは経済的従属性である。特定の仕事の提供により対価を得る関係ではないから、毎日の生活のある部分を企業での労働に費やせばよい、という考えにはなりにくい。家族や地域社会といった共同体とはまた別の、企業という共同体で、それこそ滅私奉公が求められるのである。その結果、企業から受け取る賃金のみが生活の糧として不可欠のものになりがちだ。

本稿は、年功制の解体による、そうしたメンバーシップ制の弱体化を不可避のものと考え、働く側がメンバーシップを自ら弱めることの効用を説く。具体的には、自宅が職場となるテレワーク、1日あるいは週単位の労働時間を短くした短時間正社員、副業への従事など、働き方の多様化を進めることである。今後の日本には多様な働き方に応じた、多様な正社員が求められる。

For Japanese companies, employment essentially takes a form of membership. Employment is nothing but a type of contract between a company and its workers. While in Europe and the United States newly hired workers are expected to perform predetermined types of work, in Japan the newly hired do not know the type of work in which they will be engaging. That is, the essence of being hired as a regular employee (*seishain*) in Japan is becoming part of an organization, which is a natural continuation of the long tradition originating from merchant shops in the Edo period.

The way of working imposed by the membership system strengthens the nature of employees' subordination to their company in two aspects. One is the human aspect. Due to the hierarchical relationship between the company and its employees, orders by the former are absolute. Although employees cannot be easily fired, they must follow the orders even if some orders are against their will, for instance, involving a change in work type or relocation of the workplace. In such a system, the social responsibilities that employees must bear but which are not directly related to their work, such as raising children and caring for the disabled and elderly, tend not to be taken seriously.

The second aspect is economic. The relationship between the company and its regular employees is not one in which the employees are paid to do specific tasks. As such, this is far from the idea of spending some part of their day working for a company; regular employees are required to sacrifice a major part of their life, so to speak, for the 'company community', which is a different type of community from the family or local community. As a result, the salary received by regular employees from their company tends to be their lifeline.

This article considers the weakening of such a membership system as inevitable due to the collapse of the seniority system, and discusses the advantages of employees causing such a phenomenon by themselves. More specifically, more diversified work styles, such as telecommuting from home, working as a "shorter-hours regular employee" who has a shorter work day or work week, and engaging in secondary jobs, should be pursued. The future of Japan requires various types of regular employees appropriate for diversified work styles.



1 | 労働現場で進む「2つの多様化」

雇用が大きな社会問題となっている。20年前だったら考えられないことだった。問題の中身はひとつではないが、議論の俎上に最もよくあげられるのが期間に定めがある非正規社員の数の増加という事実である。全雇用者に占めるその割合は1991年の19.8%から急上昇し、2003年に30%の大台を超え、2008年には34.1%に達している。今や雇用者の3割が非正規ということになる。

数が増えているだけなら大した問題ではないが、企業の業績に合わせ簡単に首を切られる例が相次いだ。2008年のリーマン・ショックの時には「派遣切り」によって寮などを追われ、路頭に迷う人まで現われた。その結果、1985年の制定以来、規制緩和という一方向にずっと流れてきた派遣法の中身が問題視され、派遣労働者保護の内容を織り込んだ改正案が新たに検討されているのはご承知の通りである。

他方で、期間に定めがない雇用者、つまり正社員に関しては何も問題がないかといえば、そうではない。給与、そしてボーナスの減少、リストラへの不安、メンタルヘルス、働き盛りの男性に集中しがちな長時間労働、年金不安……雇用不安という面では大同小異なのである。

ここまで、正社員、非正規社員と簡単に分けて書いた。しかし、一言で非正規社員といっても、パート、アルバイト、契約社員といった直接雇用の人もいれば、派遣社員といった間接雇用の人もある。あるいは請負、業務委託といった雇用関係がまったくない人もいる。

一方で正社員も多様化している。日本企業の正社員はせいぜい、総合職と一般職、あるいは技能職と事務職というくらいの区分しかなかったが、最近は勤務地や働く時間、あるいは出勤日などを限定して働く正社員も出てきた。こうした雇用区分だけではない。いや、正確に言えば、区分の問題とも密接に結びついているのだが、これまでは考えられなかった「多様な働き方」を認める企業が出てきた。いや認められるまでもなく、自ら実践す

る人も増えている。そう、揺れている正社員が増えているのである。

働き方の変化は意識を変える。意識が変われば行動も変容する。そう、もはや正社員も一枚岩ではない。むしろこう言うべきだろう、多様な働き方に応じた、多様な正社員のあり方があるべきなのだ、と。

非正規社員の活用は「雇用の多様化」といわれる。その一方で正社員の「働き方の多様化」も起こっている。それには、先述したような、正社員が直面している雇用不安を緩和させる働きも期待できる。本稿の主な目的はその具体的な姿を描くことにあるが、その前に、働き方と密接な関わりをもつ、日本企業の正社員の歴史を振り返ってみよう。

2 | 日本型正社員の歴史

(1) 原点は江戸時代の商家の奉公人

日本企業の正社員の源流を遡ると江戸の大商家に行き当たる。三井、鴻池、大丸、白木屋といった、当時、大店（おおだな）といわれた組織であり、多くは江戸や大阪の目抜き通りに店を構え、なかには1,000人を超す奉公人（＝社員）を抱える商家もあった。

日本企業の特徴は内部労働市場が強いことだ。その都度、必要な人材を外から調達するよりも、内部で育成し、ふさわしい部署やポストへの抜擢や異動を重視するとそうなる。

こうした商家においても、すでに内部労働市場が発達していた。すなわち、新人を入れて、よく訓練を施して技能を修得させ、実力ある者を次々に上位職に登用していくやり方が一般的であった。

なぜそうなったのか。まずは商家と一言でいっても、金融（両替）から木材、油、さらに呉服・反物などの消費財まで、扱う商品が大いに異なっていたことが大きかった。加えて、同じ商家でも、仕入れから販売まで、担当によって、仕事内容が変わってくる。そうした仕事に習熟するには、さまざまな職務を経験しOJT（On the Job Training）で学び続けるしかなかった。一人前の奉

公人になるには長い時間を要する。商家の側も、手塩にかけて育成した奉公人を簡単に手放したくない。よって、職業経験のない奉公人予備軍対象のものを除き、外部労働市場が発達することはなかったのである。

当時のヨーロッパのようにギルドが存在しなかったことも大きい。メンバーの数を制限しつつ、専門技能を確実に伝承させたギルドこそ、外部労働市場が発達する基礎的条件でもあった。

もうひとつの理由は株仲間の存在であった。株仲間においては雇用規制を行い、奉公人が自由に雇い主を変えるのを制限していたのである。裏返して言えば、雇い主たる商家の側も他から自由に奉公人を引き抜くことはできなかった。

10代前半で、読み書きそろばんもおぼつかないうちから商家に入り、段階を踏んで仕事を覚え、丁稚、手代、相談役といった職階をいくつも経て、今でいう管理職にあたる番頭に昇進する、というのが奉公人キャリアの王道だった。

当時から年功序列もあった。地位が上になれば、役料や褒美銀という名称の手当てがもらえた。年齢も地位も高い奉公人は住み込みではなく、自宅からの通勤も許可された。長年尽くしてくれた奉公人の老後を案じ、別家を相続させる制度をもつ大店もあった。長く勤めれば勤めるだけ、得をする仕組み……さながら後の日本企業を見るようである。

ただ、こうした長期の選抜が行われる一方で、奉公人が商家にとどまる年数は平均すると10年に満たなかった。そういう淘汰がなければ、有能な人材を抜擢し、経験を積ませ、店を任せられる人材に養成できなかったからである。この点も現代の日本企業と同じである。

もっとも、こうしたシステムは一朝一夕に出来上がったわけではない。大店の代表格、三井の創業は1673年であり、江戸幕府が滅び明治の世となったのが1868年。この間、200年にわたって、戦乱のない時代が続いたからこそ成立したシステムなのだ。江戸の商家のやり方と今の日本企業のそれに共通点があるとすれば、日本型正

社員システムは江戸の平和が生んだ産物といえるのである。

(2) 三等重役の登場

その後、明治維新を経て、富国強兵というスローガンが掲げられた。資本主義のあらゆるシステムが欧米から輸入され、日本にも本格的な企業社会が成立する。明治から大正前期にかけては資本主義の勃興期であり、少しでも待遇のよい企業が見つかり、労働者は頻繁に転職を繰り返した。この時期は企業横断型の労働市場、すなわち、外部労働市場が発達していたのである。

ところが第一次大戦が終わり、経済不況に見舞われると転職者が逆に減り、企業に定着する傾向が強まった。不況が終わり、再び経済が上向き始めると、企業側も学校を卒業したばかりの若者を定期採用し、教育を施して長期的な人材の定着を図るようになった。日本企業の内部労働市場化が進んだのがちょうどこの時期だった。

さて、次の転職は第二次大戦後に訪れた。すなわち、日本に進駐してきたGHQ(総司令部)のイニシアティブによる財閥解体指令(1945年)や公職追放指令(1947年)によって、特権階級の地位にあった旧経営陣が軒並み、退場を迫られたのである。そのほとんどが裕福な株主資本家や創業者の子孫、家族といった人たちであった。対象企業は230社以上、常務クラス以上の経営者約2,000名が職を追われている。

変わりに経営陣となったのが、それぞれの企業の、工場長、支店長、部長クラスの人たちであった。現場叩き上げで、働き盛りのミドルたちである。彼らは、一等でも二等でもない、「三等重役」と呼ばれた。当時、源氏鶏太の同名小説がベストセラーになり、映画化シリーズにもなっている。

このことの意味はすごく大きい。富裕な家に銀の匙をくわえて生まれてこなくても、裸一貫から財をなす度胸と才覚がなくても、運と実力、そして少しの辛抱さえあれば、いま勤めている企業でトップマネジメントの一角に食い込める、という「サラリーマン夢物語」が現実のものになったのである。内部労働市場の範囲がトップま

で広がったといえるかもしれない。

事実、こうしたサラリーマン社長の出現率は、1930年時は43社の中で3社（7.0%）に過ぎなかったが、1955年には56社中35社（62.5%）と激増している。その後、1975年の66社中41社（62.1%）を経て、1992年には65社中49社（75.4%）と、なおも率が増えている（森川英正による『会社四季報』主要業種の最大規模企業の社長出自調査）。社員が「いつかは社長に」と思いを抱きながら働ける企業と、「社長は自分たちと縁のないところから、落下傘に乗ってやってくるものだ」という企業。どちらのほうが、社員の組織へのコミットメントが強くなるかは明らかだろう。

（3）ホワイトカラーとブルーカラーの握手

GHQが残した置き土産がもうひとつある。労働組合である。労働組合法の成立（1946年）により、戦前は半ば非合法とされていた組合の設立が労働者の正式な権利と認められ、雨後の筍のようにその数を増やした。1949年6月末時点の組合組織率は全労働者の61%にも及んでいる。

そうやって作られた組合は世界にも稀なホワイトカラー（職員）とブルーカラー（工員）の混合組織だった。アメリカ本国では社会主義的な思想をもったニューディラーと呼ばれる人たちがGHQ内の勢力を握っていたこともあり、広範な民主化政策を推進し、ホワイトカラーも積極的に組合運動に加わったのだ。

敗戦は未曾有のショックを国民に与えた。多くの国民が今日を生き延び、明日も食べていけるか、という瀬戸際にあった。そういう窮乏状態のなか、ホワイトカラーもブルーカラーも本質は同じ労働者であり、仲違いしている暇があったら手を握って危機を乗り切っていこう、という強い連帯感が生じていたことも大きい。

実は戦前の日本企業は職員と工員の間には厳然たる上下関係があり、入り口もトイレも別という職場がほとんどだった。戦前の労働運動はこうした不平等に不満を抱き、その改善を訴えた工員によるものが少なかった。たとえば、1898年に日本鉄道で起きた争議では、汽車を

動かす「機関方」（＝工員）の身分を、管理部門の「書記」（＝職員）と同等の身分にせよ、と訴え、さらにその呼び方を「機関士」に、同じく「火夫」を「機関助手」に、「掃除夫」を「クリーナー」に改めよ、という要求まで出している。

職工混合組合は、両者のこうした溝を急速に埋めていったのである。

まとめていえば、敗戦によって、日本企業という“袋”は、それまでの三層から一層になったといえる。つまり、トップマネジメント、ホワイトカラー、ブルーカラー、それぞれを隔てていた2つの壁が取り払われ、真の意味で、企業が働く人にとっての運命共同体となったのである。欧米企業の社員は自分が勤務する企業を「うちの会社」とは呼ばないが、日本のサラリーマンは違う。「わが社」意識、「うちの会社」観は、戦前にはまだなくて、戦後のGHQ施策をきっかけに培われていったのではないだろうか。

（4）会社人間、社畜という貶め

高度成長期は、そうした意識がポジティブに作用した時代だった。消費ブームが起こり、新幹線、高速道路、地下鉄、東京タワーといった社会資本も次々と整備される。やりがいのある仕事が次々に現れ、毎年、右肩上がりで賃金が増えていった。「わが社」が儲ければ、自分も豊かになり、社会にも貢献できる。役員は無理でも、部長くらいにはなれるだろう。1960年、年間総労働時間は史上最多の2,432時間を記録しているが、過労死や働きすぎという言葉はまだ存在しなかったのである。

逆に、同じ意識に疑問符が付きつけられるようになったのが石油ショック後の1970年代である。公害、汚職、反社会的行為、自社の利益のためなら、賄賂を送るのも厭わず、犯罪に手を染めるのもやむなし、という風潮が蔓延し始めた。代表例がロッキード事件である。国会の証人喚問で、「記憶にございません」と答弁し、不正を隠し続ける姿は日本の社員と企業の歪んだ関係を国民の前にさらけ出すのに十分だった。

踵を接して起こった同様な汚職事件、グラマン・

ダグラス事件で重要な鍵を握るとされた日商岩井の常務が突如、自殺。次のような遺書が後に残された。〈私たちの勤務はわずか二十年か三十年でも会社の生命は永遠です。それを守るために男として堂々とあるべきです。今日に疑惑、会社のイメージダウン、本当に申し訳なく思います、責任取ります〉。会社に尽くして会社のために自らの命を絶つ。「会社人間」というネガティブイメージが日本のサラリーマンにつき始めたのはこの頃からだろう。

バブルが崩壊し、1990年代に入ると、会社人間をもっと揶揄するような言葉がメディアを飛び交った。「社畜＝自分の職場以外の世界を知らず、会社に飼育されてしまった家畜のようなサラリーマン」である。会社人間から社畜へ。日本のサラリーマンも随分貶められたものである。

(5) 日本企業という袋の構造

バブル崩壊後、なかなか業績が回復しない日本企業は総額人件費を抑制するため、賃金制度を見直し、いわゆる成果主義の導入に走った。メディアには自律的キャリア、プロフェッショナル、エンプロイアビリティ（被雇用可能性）、コンピテンシーといった用語が飛び交った。無慈悲な解雇はしませんが、いつまでも会社にしがみつかず、自分の道を行くことも考えよ、という企業からのメッセージに他ならなかった。社畜は企業からも嫌われたのである。

就職先としてわが社を選び、長く働いてもらった社員にはできるだけ厚く報いたい。日本企業のそういう姿勢が明らかに変わってきた。1995年に当時の日経連が発表した「新時代の『日本的経営』」という報告書が決定的だった。従業員を、①長期蓄積能力活用型、②高度専門能力活用型、③雇用柔軟型の3つに分け、必要に応じて使いこなすべきだ、という企業の人材活用に向けた提言だった。同報告書は、従来の正社員は①に該当し、②および③は非正規社員で対応すべし、と述べている。2008年秋のリーマン・ショックをきっかけに大量の派遣切りが発生。それをきっかけに起こった格差問題で、正社員と非正規社員の分断を促進し、両者の待遇格差を

正当化した文書として批判の槍玉にあげられたが、現実を見れば、この流れは着々と主流になりつつあると考えていい。



日本の正社員、300年の歴史を駆け足で振り返ってみた。その流れをまとめると、「労働市場の内部化から外部化へ」という一言でまとめられる。企業をひとつの袋でたとえるなら、穴のない大きな袋が徐々に生成され、高度成長期にその大きさが最大になった後、その袋に出入り自由の穴が少しずつ増え、その大きさも小さくなっていった、というイメージである。この流れは不可避と見るべきだろう。では、日本企業の内部労働市場は縮小の一途を辿るのだろうか。それを判断するには日本の労働市場の構造を見て行く必要がある。

3 | 「三種の神器」とメンバーシップ

(1) 社会規範としての終身雇用

高度成長期の1958年、『日本の経営』という地味なタイトルの書籍が発表された。著者はアメリカ人のジェームズ・アベグレン、マサチューセッツ工科大学の助教授という肩書きの少壮の学者だった。この本は、世界十数カ国で翻訳され、たちまち日本企業の特異性を世界に知らしめる“名著”となった。特異性とは、終身雇用・年功賃金・企業別組合の存在であり（もっとも、これらに三種の神器という卓抜なネーミングを施したのは労働事務次官をつとめた松永正男である）、日本企業の内部労働市場の成立基盤だった。

それぞれの意味するところはこうだ。

- 終身雇用—若者は学業を終えた後、間を置かず、すぐに入社して社員となる。企業側は業績が芳しくなくても、減多なことでは社員を解雇しない。社員も他へ移ろうと考えず、定年まで勤め上げる。
- 年功賃金—仕事の巧拙や実績が賃金に反映されることは少なく、勤続年数や年齢に応じて上昇する割合が高い。
- 企業別組合—管理職以外の社員は、企業ごとの職種

横断型の組合を組織する。

これらに対して、「諸外国（欧米）は違う」という見方が背景にある。よりよい条件を求めて人々は頻りに転職し、業績が落ちた企業は躊躇なく人を解雇する。賃金は実績に応じて決められ、組合は職種別、産業別といった企業横断型が一般的、というわけだ。

それぞれが事実かどうか、という議論はもちろんあるだろう。たとえば、終身雇用ひとつとっても、①大企業の男性正社員のみに限られ、女性や非正規社員、さらに正社員でも、日本企業の8割を占める中小企業には当てはまらない、②OECD（経済協力開発機構）のデータを見ると、長期勤続雇用者の割合は諸外国と比べても若干長いくらいで、日本だけの特質とはいえ、③戦後の経済史を細解くと、ドッジ不況、オイルショック、造船不況と、経済が傾くたびに日本企業は人員整理をしてきた、といった反証を掲げる人がいる。

厳密に考えると、確かにそうした面は否定できないものの、「学校を卒業したらすぐ就職し、ひとつの企業に定年まで勤め上げる」ことがよいことと見なされ、多くの人がそれを目指してきた、という意味で、終身雇用は働く日本人（それは男性正社員とほぼ同義であった）にとってのあるべき社会規範として機能してきたことは事実だろう。内部労働市場がうまく機能するためには、長期雇用がまず実現していなければならないのだ。

（2）日本型正社員雇用の本質とは

厚生労働省のシンクタンク、労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎・研究員は、そうした日本企業の特質を「メンバーシップ契約」という言葉で説明する。雇用も企業と社員の間で交わされる一種の契約に他ならない。ある特定の仕事があり、それに従事することが予め決められているのが欧米だが、日本では何の仕事につくかは最初から不明である。つまり、組織に入り仲間となることこそ、江戸時代の商家から連綿と続く日本の正社員雇用の本質というわけだ。

それを象徴するのが、学業の途中で就職が決まる「内定」という制度だ。まず「人ありき」だから、その人が

担当している仕事がなくなっても、即、解雇とはならず、他の部署での仕事を企業が用意してくれる。その結果、自然に雇用は長期となり、終身雇用規範が発達する。

それに対して欧米企業は、まず仕事ありきの雇用契約、つまりジョブ契約である。未経験の新卒より、仕事をあぼえた中途人材が優遇され、仕事が無くなれば人は解雇される。

欧米は「仕事ありき」だから、仕事によって賃金が変わる。日本企業では人に賃金がつく。だから仕事だけでは決められない。何より職種が頻りに変わるので、それに従って賃金を変動させたら、社員の生活も浮き沈みせざるを得ない。毎年の算定の手間も膨大だ。でも、額を決めるには何らかの基準は必要だ、ということで、自生的に生成されたのが勤続年数や年齢をもとにした年功賃金だった。

その場合、年数に従って、どのくらいの賃金を上乗せすべきか、という基準を企業の外で決めることは意味がない。よって、欧米のような職種別、産業別組合の存在意義は薄くなる。日本の組合が企業別であることの合理性がここから導き出される。

言わずもがなだが、「三種の神器」論で描き出される日本企業の姿というのは、非常に内向きの組織である。何かを企てるために集まった機能体としての組織ではなく、まず人が集まり、その集団が食べていくために何かを企てることになったという、共同体に近いイメージなのである。だからこそ、会社人間や社畜、あるいは過労死という現象が起こりやすいともいえるだろう。

またキャリア意識も希薄でよい。企業側が次の仕事を見つけてくれるからである。ちなみに日本企業がキャリアに着目し始めたのは70年代後半のことである。高度成長がひと段落し、その頃、大量に入社した団塊世代のポスト不足が深刻になっていた時期だった。逆に言えば、その頃から、メンバーシップを弱める動きが顕在化していたといえる。

日本的雇用の本質はこのメンバーシップ制にある。「三種の神器」の背後にあって、それを従えるものこそ、メ

メンバーシップ契約だった、という言い方もできるだろう。

ただ、このメンバーシップの恩恵に浴さない人たちがいた。正社員として入社しても、結婚や退職によって退職を余儀なくされてきた女性、さらに同じ正社員でも中小企業で働く人たち、それに雇用期間に定めがある非正規で働く人たちである。

バブル崩壊前だったら、非正規社員といえば、主婦のパートや学生のアルバイトがほとんどであった。その収入で生計を立てているわけではないから、正規と非正規の格差が問題になることもなかった。

ところが今は違う。経済成長の鈍化、景気の変動、大学生数の増加、さまざまな要因が重なり、不本意ながら非正規社員として働き、生計を立てていかなければならなくなったのだ。

(3) 変質したメンバーシップ、健在な終身雇用

この問題を解決するには、2つの方法が考えられる。ひとつはメンバーシップがカバーする範囲をどう広げるか、という問題である。これにはいくつかの例がある。

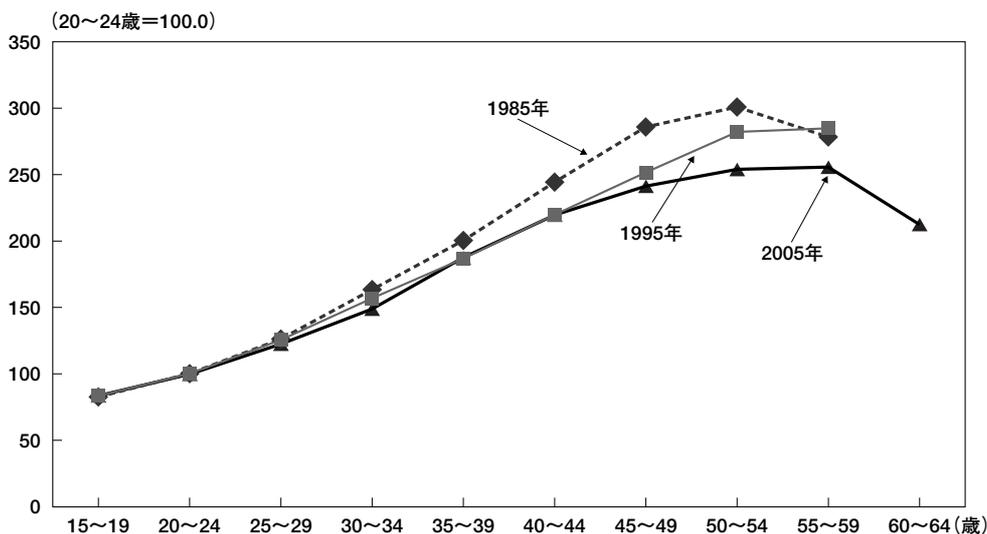
たとえば、洋菓子販売のモロゾフ（本社：兵庫県神戸市）は、2007年10月から、既存の社員やパートに加え、試験や面接を経てパートから短期間勤務の正社員になる

ことが可能な「ショートタイム社員制度」を設けた。年間の労働時間を自分で選ぶことができ、賃金は同等の能力をもつと思われるフルタイムの正社員の月給を労働時間に応じて割った金額がもらえる。短時間正社員からフルタイムに、あるいはその逆も可能というのがポイントである。

また、広島電鉄（本社：広島県広島市）は、2009年10月、①雇用期間に定めがなく、昇給および退職金がある「正社員」、②同じく定めがないが、昇給および退職金がない「正社員2」、③原則として1年更新で、3年働くと「正社員2」になることができ、昇給および退職金はもちろんない「契約社員」、の3つに分かれていた従来の雇用形態を改め、すべて正社員に統一した。これまでの正社員の賃下げを伴う措置だったが、契約社員にも門戸を広げていた同社の労組が「目先のことだけでなく、もう少し長い目で、契約社員も含めた若手に会社をきちんと引き継いでいくことを考えて欲しい」と、正社員を説得したうえで、経営側と粘り強い交渉を続けて実現させた。

ふたつ目は、既存のメンバーシップ制をどう弱めるか、という問題である。これに対する企業の対応も始まって

図表1 標準労働者（同一企業への勤続勤務者）の賃金カーブ



注1：数値は、産業計の男子労働者によるもの。

注2：中卒、高卒、高専・短大卒、大卒をそれぞれのウェイトで合算し学歴計としたもの。

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

図表2 日本、アメリカ、EUの勤続年数（1992～2000年）

		日本	アメリカ	EU
平均勤続年数（年）	1992年	10.9	6.7	10.5
	2000年	11.6	6.6	10.6
勤続年数1年以下 （労働力人口に占める比率、%）	1992年	9.8	28.8	14.2
	2000年	8.3	27.8	16.6
勤続年数10年以上 （労働力人口に占める比率、%）	1992年	42.9	26.6	41.7
	2000年	43.2	25.8	42.0

出典：Employment Stability in an Age of Flexibility, Peter Auer and Sandrine Cazes (eds.) Geneva:International Labour Office. 2003, p.25.

いる。

ひとつは賃下げであり、端的にいえば定期昇給のカットである。たとえば、「平成18年度厚生労働白書」によると、年代を区切った賃金カーブを、1985年、1995年、2005年で比べると、特に40代以降で明らかに緩くなっている（図表1）。

もうひとつは降格である。リクルートマネジメントソリューションズが2009年に実施した昇進・昇格実態調査によれば、管理能力の劣る部・課長に対して、降格という措置を実施している企業が、3社に1社（部長30.4%、課長33.5%）ある。これは6社に1社だった1991年の調査と比べると約2倍に増えている。誰でも管理職になれるし、昇進できれば安泰、という時代ではもはやなくなったのだ。

つまり、「三種の神器」のうち、年功賃金は大幅、修正を余儀なくされてきたといっている。

企業別労働組合はどうか。労組の組織率は1975年の34.4%をピークに急減している。厚生労働省の労働組合基礎調査によると、全雇用者に占める組合員の割合を示す組織率は前年比0.4%上がり18.5%となった。上向いたのは34年ぶりのことだ。パートなど非正規労働者の組織化が進んだ（全組合員に占めるパートの割合も過去最高の7%）のと、算定の分母となる雇用者数が景気の悪化でしぼんだことが上向いた理由だという。

「三種の神器」の最後のひとつ、終身雇用はどうだろう。日本、アメリカ、EUの勤続年数を調べた調査によれば、1992年と2000年とで、平均勤続年数は10.9年から11.6年に増え、勤続年数10年以上の人の割合も42.9%

から43.2%へと、若干だが増えている（図表2）。「終身雇用が崩壊した」というのは数字の面からいえば虚構で、「三種の神器」の一角は依然、保たれている、といっているだろう。ただ、年功制の解体が始まっているから、今後はわからない。両者は密接に関連しているからだ。

4 企業への従属性を弱める多様な働き方

（1）メンバーシップとは奉公関係

メンバーシップとは何か。改めて考えてみたい。辞書を引くと、「団体などの一員であること」とある（『ジーニアス英和辞典』）。繰り返しになるが、その場合、採用とは、まず仕事があって、その仕事を担う人間として人が雇用される（＝欧米型）のではなく、どんな仕事を担わせるかはまずおいておき、幅広い意味での仕事遂行能力に加え、自分たちの組織の一員にふさわしいかどうか、という人品骨柄までを重視するということになる。そうやって綿密なスクリーニングを経過した人材が入社するため、雇用は長期となり、処遇は年功的となり、労使関係は企業内で完結する、という意味で、「三種の神器」論の妥当性を見てきたわけである。

ここでいうメンバーシップを日本語にするとしたら「仲間」や「会員」ではないだろう。どちらにも上下の意味がないからだ。日本の場合、ある企業の社員になるということは、江戸時代の商家のように「奉公関係に入る」という言葉が最もふさわしいように思える。先に見てきた、自らが犯した罪を悔いて自殺した日商岩井の常務は、会社に奉公していた典型例といえるのではないだろうか。

奉公には4つの意味があるという。①朝廷や国家社会

のために力を尽くすこと、②封建社会で、主家に対して従者が軍役などの義務で奉仕すること、③他家に住み込んで、家事・家業に従事すること、④功績があること。忠義であること（『広辞苑』）。会社に尽くし、奉仕し、時には住み込んで忠義を果たす。どれも日本企業における正社員の働き方と密接に関わっているように思えてならない。

奉公関係における働き方は、2つの意味において従属性が高くなる。ひとつは人的従属性である。企業と社員は上下関係にあるから、企業による指揮命令は絶対である。容易に解雇はなされないが、職種転換や仕事場の移動など、意に沿わない命令にも服さなければならない。育児や介護といった、仕事とは別に担わなければならない社会的義務も、「お前にとって仕事より大切なものはあるのか」という無言の圧力の前に霞んでしまいがちだ。親の介護など、のっぴきならぬ理由で転勤を拒否して、解雇された例など、日本にはいくらでもある。

もうひとつは（人的従属性とコインの裏表の関係にあるともいえるが）経済的従属性である。奉公関係とは仕事の提供により対価を得る関係ではないから、毎日の生活のある部分を企業での労働に費やせばよい、という考えにはなりにくい。家族や地域社会といった共同体とはまた別の共同体である企業という場で、それぞれ減私奉公が求められるのである。その結果、企業から受け取る賃金のみが生活の糧として不可欠のものになる。それ以外の手段で金銭を得ることなど考えなくなってしまう。

（2）働き方の多様化を進めよ

先に、メンバーシップ（＝奉公関係）のあり方をどうするか、が今後の日本企業の課題だ、と書いた。企業がすでに着手している方策として、「年功制の解体」が始まっていることも指摘したが、これは経済的従属性を緩める働きでもある。若いうちは低い給与に耐え、40代以降に報われる仕組みがなくなれば、別の手段で金銭を稼ごうと思う人が増えても全然おかしくない。

私が高稿で提案したいのは、「働き方の多様性」をもっと広範に認めることで、メンバーシップを緩めることは

できないか、ということである。年功制の緩和は確かにメンバーシップを緩めることにつながり、経営側にとってはプラスだが、一方の働く側にとっては、損失に他ならない。メンバーシップを緩める代わりに、働く側にもプラスになる施策が求められている。

一方で、メンバーシップを緩めることは、今までだったら、社員であり続けることを諦めざるを得なかった人たちに就労の場を用意できることも意味する。労働人口の減少が社会問題となるなか、歓迎すべきことである。

もっと具体的に書こう。次ページの図表3を見ていただきたい。人的従属性の高低を横軸に、同じく経済的従属性の高低を縦軸に、多様な働き方をマッピングしたものである。

今の日本企業の平均的な正社員の働き方は、人的従属性、経済的従属性ともに高という位置にある。人的従属性がもっと高い働き方が会社人間であり、逆に、どちらも低い働き方が、複数の企業から仕事を請け負う（社員ではない）インディペンデント・コントラクター（独立自営業者）という働き方である。右下、人的従属性、経済的従属性ともに低いのが学生・主婦などのパート、アルバイトといった非正規社員である。

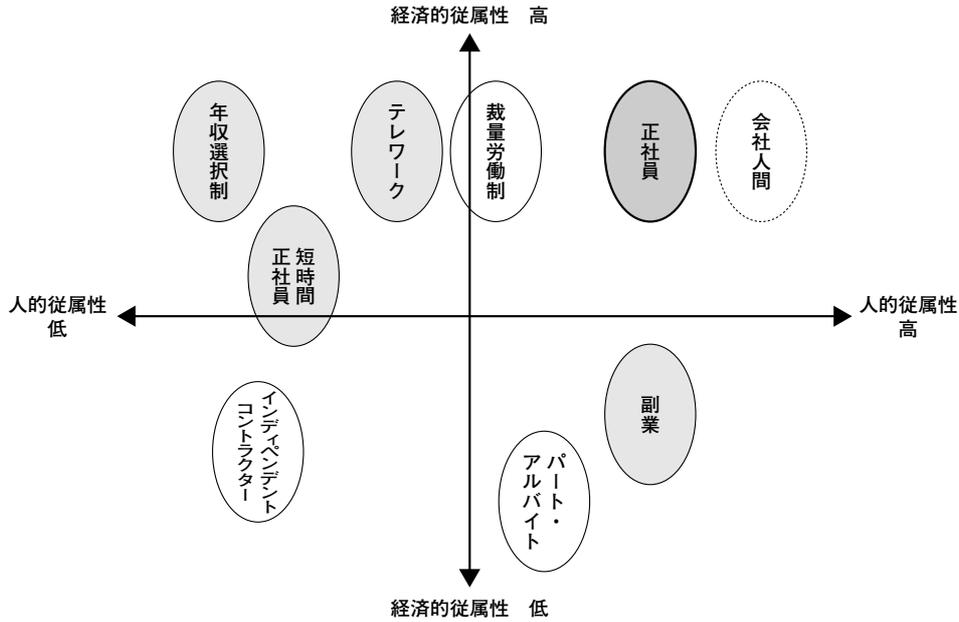
これに対して、人的従属性を低くした働き方が裁量労働制、そしてテレワークといえる。人的従属性をもっと低くし、場合によっては経済的従属性も低くしたのが、先にモロゾフの例で説明したような短時間正社員という働き方である。

さらに、ある意味でもっと“過激な”働き方ができる企業も出てきている。ある大手シンクタンクでは、仕事量を自分で調節でき、そのことで年収を自分で決められる年収選択制度を採っている。人的従属性を極小化した制度といえる。

不況下、にわかに注目されているのが副業だが、これは経済的従属性を低くした働き方といえるだろう。

以下では、今あげてきた多様な働き方を実践している人と制度にスポットをあて、実状と問題点を探ってみよう。

図表3 2つの従属性と多様な働き方



(3) 自宅が職場になる—テレワーク

オフィスの歴史が始まったのは、日本ではたかだかここ150年くらいのことである。それ以前は職住接近が当たり前で、自宅の周囲の畑で耕作したり、自宅に近接した仕事場で手作業に勤しんだり、自宅を兼ねた商店で商いをしていた。ところが産業革命が起り、大規模なもの作り企業が出現すると、交通の便のいい場所に仕事場を構え、みんなが机を並べ、顔を突き合わせて仕事するスタイルが一般的になった。サラリーマンの誕生ともいえるだろう。

それから幾星霜が経ち、150年前に戻ろうという動きが出てきている。職住一体でオフィス不要、もしくは「喫茶店から空港まで、どこでもがオフィスになる」という働き方、パソコンとブロードバンド回線によるネット接続が実現させたテレワークがそれだ。

2006年9月、安倍首相（当時）は所信表明演説で「自宅での仕事を可能にするテレワーカー人口の倍増」を宣言、翌年5月には政府のIT戦略本部が「テレワーク人口倍増アクションプラン」を策定している。そこでは、テレワークの意義として、①少子化・高齢化問題等への対応、②家族のふれ合い、ワークライフバランスの充実、

③地域活性化の推進、④環境負荷軽減、⑤有能・多様な人材の確保、生産性の向上、⑥営業効率・顧客満足度の向上、⑦コスト削減、⑧災害等に対する危機管理、という8つがあげられている。

国土交通省の調査によれば、2008年度、就労人口の15.2%が1週間あたり8時間以上のテレワークに従事していることがわかった。先のテレワーク人口倍増アクションプランは2010年度までに、この数字を20%まで引き上げることを目標としている。最近では地震災害や新型インフルエンザなどのパンデミック（感染爆発）時における事業継続という意味合いでもその意義が注目されている。

【事例1】

大手IT企業で働いて8年目になるAさん（女性）は月曜から金曜の5日のうち、週3日しか出勤していない。仕事は営業企画。自宅からオフィスまで、電車やバスに乗っている時間だけで優に1時間はかかり、最寄り駅からオフィスまでがまた徒歩で15分かかかる。制度ができた途端、迷うことなく手をあげた。

会社は事業柄、テレワークに理解が早く、1990年から試験導入してきた。最初のうちは面倒な申請書が必要

で、介護や育児といったやむを得ない事情がある人のみが対象だったが、今では、勤続1年以上の、ある一定のグレード以上の社員のほとんどが在宅勤務可能な制度に変わった。

Aさんはテレワークのメリットについてこう語る。「最初からの目的だった通勤ストレスの解消がやはり大きいです。もうひとつは仕事の時間がずらせること。所定労働時間だけ働けばよいので、朝7時から在宅で仕事を始めて、午後4時に切り上げ、5時からスポーツジムに通って体を鍛えたりストレス解消することが可能です。私の仕事はすべてパソコン上で完結するので誰にも邪魔されず、仕事に集中できるのもうれしい。パソコン上の仕事能力が高まった感じがします。成果主義が徹底しており、仕事をきちんとこなせば、テレワークをやっているからといって差別されることはありません」

オフィスで働いている人とのコミュニケーションは、メールとチャットが基本だ。それでも間に合わない緊急時には電話をかけたり、向こうからかかってきたりするが、ほとんど稀だ。なかでもよく使われるのがチャットで、隣り合って打ち合わせをしているような感覚で、複数の人とコミュニケーションを取ることができる。テレワーク促進のために導入されているわけではなく、オフィス内でも頻繁に使われているものだという。そう考えると、Aさんの場合、オフィス内と在宅とで、仕事のやり方に大きな違いがないことがテレワークをスムーズにこなせている大きな要因だろう。

ただ、デメリットも当然ある。「メリットの逆なのですが、まわりに人がいないので、仕事に集中し過ぎて延々とパソコンに向かってしまうことがよくあるのです。そんな時は通勤ストレスよりも疲労度が高いかもしれません。あとは、オフィスにいると自然に耳に入ってくるモールトークの量が激減するので、職場から取り残されてしまうという危惧があります。人とのコミュニケーション能力がひよっとしたら落ちているかもしれない。会議や打ち合わせがオフィスに行く日に集中するので、多い時は1日に5個も入ることがある。それも頭痛の種です」

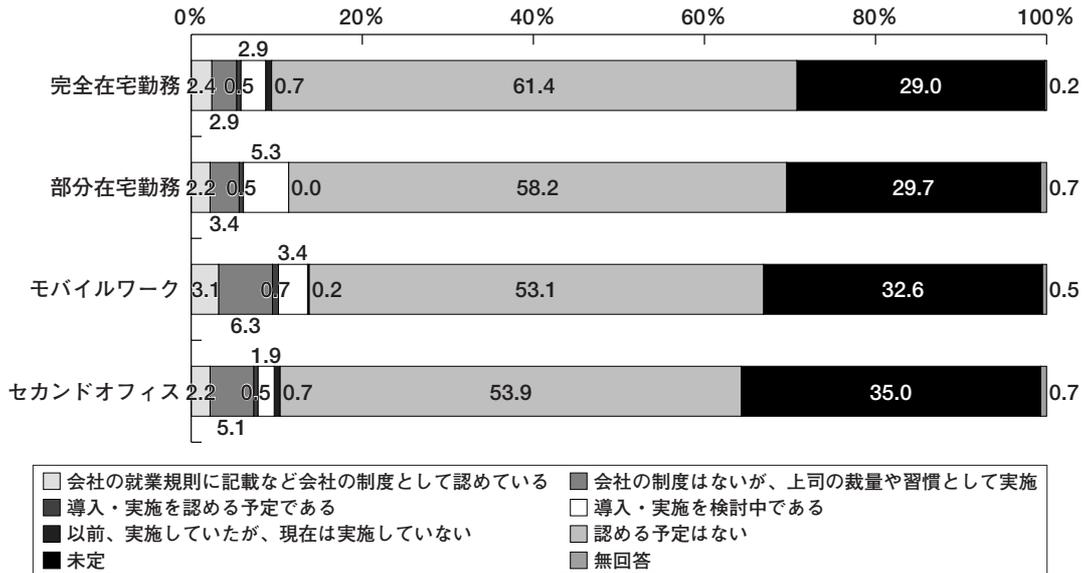
同社ではAさんのような通勤ストレスの緩和といった目的のほかに、育児、介護、海外との時差が不可避の仕事に従事しているなどの理由で、テレワークをする人が増えているという。「会社側も在宅勤務者の増加は歓迎しているはず。それを見越して、オフィスの数や座れるスペースを減らしています。おまけにフリーアドレス制なので、出勤した日には机の取り合いになるほどです」(Aさん)

この例からわかるように、テレワークにも問題点はある。働く側からすれば、労働負荷の問題がやはり大きい。先日、テレワークに関するシンポジウムに出席したが、企業の担当者が「テレワークには向いている人と向いていない人とがいる。本音を言えば、テレワークによって、生産性が上がる人だけに認めたい。そのためにテレワークに従事している人の生産性を厳しくチェックしている」という旨の発言をしたところ、パネリストのひとりである研究者が「オフィスで働いていても、生産性が低い人はたくさんいる。そういう人は放っておいて、テレワークにのみ、生産性うんぬんを要求するのは間違っている」と発言した。その通りである。

Aさんの事例はテレワークが比較的うまくいっている事例だが、それはオフィスでも仕事の切り分けと、成果をきちんと評価する文化が根付いているからだ。日本企業はそのあたりが弱くなりがちなので、文化・風土を変えていくところから始める必要がある。それは、メンバーシップ型からジョブ型への移行が必要ということでもある。

現実として、政府のかけ声ほどにはテレワークが普及していない。日本テレワーク協会が2004年に行った調査では、「会社の就業規則に記載があるなど会社のルールとして認めている」のは1.2%に過ぎない（「会社のルールにはないが上司などの裁量で実施している」が2.2%）。労働政策研究・研修機構が2008年に行った調査でも、完全在宅勤務型を「会社の制度として認めている」率は2.4%、同・部分在宅勤務は2.2%、モバイルワークは

図表4 テレワークの認可



3.1%、セカンドオフィスは2.2%にしか過ぎない（「上司の裁量で認める」は順に、2.9%、3.4%、6.3%、5.1%となっている）（図表4）。

同じ調査で、テレワークを実施しておらず、導入の検討を行っていない企業にその理由を尋ねたところ、①適した職種がない、②労働時間の管理が難しい、③情報セキュリティの確保に問題がある、④コミュニケーションに問題がある、⑤評価が難しい、といった問題点が指摘されている。

（4）平日の昼間、別の自分になれる—短時間正社員

労働基準法は1週40時間、1日8時間を法定労働時間として定めているが、しばしば誤解されがちなのがその数字は1週間、そして1日あたりの上限、ということだ。それより短い労働時間で働く社員がいても何の問題もないのである。

短時間正社員制度を設ける企業が増えている。それには2つのタイプがある。ひとつはフルタイムで働く通常の正社員が、育児や介護、病気からの復職時、あるいは大学に通うなどの自己啓発が目的で一時的に短時間勤務に移行する場合であり、もうひとつはパートとして働く非正規社員が労働時間はそのまま、身分が正社員に転換する例である。

ひとつ目のタイプの追い風となったのは育児・介護休業法の改正であり、2010年6月から、3歳までの子供を養育する社員に対して、1日6時間までの短時間勤務制度を設けることが企業に義務化されたのだ。

【事例2】

中堅のIT企業、B社では正社員が220名余りいるなかで、短時間勤務で働く社員が5名いる。目的は育児時間が必要なためが2名、育児以外の家庭の事情が2名、そして大学院に通う目的で短時間勤務をしているのが1名である。育児・介護休業法に則して、短時間正社員制度を設ける企業が多い中、同社は目的無限定で、手を挙げれば誰でも移行可能な珍しい企業といえる。

人事部で働く入社3年目のBさん（女性）は、2009年6月から火・木・金の週3日制で働いている。勤務時間は朝9時から夕方6時までで、仕事が終わらない日は残業もこなす。短時間に移行した理由は夫の仕事を手伝えるためだった。Bさんが話す。「夫が社会保険労務士として独立したんです。最初はホームページの立ち上げ、資料作成など、いろいろな仕事があるので、夫ひとりでは明らかに重荷で、私が会社を辞めて手伝わなければ、と思ったのです。それを上司に打ち明けたら、『辞めたらもったいないよ。短時間正社員になったら』と言われて、やって

みることにしたのです」

Bさんの仕事は給与計算や社会保険の手続きであり、部下も2人いる。最初は平日に休むことに抵抗感があり、自宅で夫の仕事を手伝っている時も「今ごろ私がいなくて迷惑かけていないかなあ」と後ろめたい気持ちでいっぱいだったが、じきに慣れ、今では安心して部下に仕事を任せられるようになった。

業務内容をマニュアルにまとめ、仕事の仕組み化を図ったことも功を奏した。「自分が直接手を下さなければいけない仕事を極力減らすなど、仕事のやり方を変えるいい機会になりました。フルタイムの時と変わったことはコミュニケーションの密度です。上司への報告はこまめにやりますし、特に休みの前は部下2人の仕事をきちんと確認して、翌日やるべきことを伝えておきます」(Bさん)

給与面だが、週5日以上勤務の人は月給、4日以下は日給制で支給される。社員のグレードに応じて、時間あたりの給与が計算できる。これに働いた分だけをかけて給与としている。短時間勤務だからといって、時間当たりの給与を下げることはないが、毎年の定期昇給でフルタイム正社員との差が出てくるという。

同社が短時間勤務に踏み切ったのは2007年2月のことだった。同社はIT企業には珍しく女性社員が多く全体の3分の1を占める。育児休暇から復帰する女性も多いが、最初はフルタイムでは働けない。しかも、同じような社員がますます増えることが予想され、短時間勤務の制度化を進めたのがきっかけだった。人事部長のTさんは制度のメリットについてこう話す。「この制度がなかったら辞めざるを得ない人が残ってくれることです。同じような能力やスキルをもつ人がすぐに採用できればいいんですが、なかなか難しい。この制度があるおかげで、特に出産を控えた女性の安心感は大きいと思いますよ」

短時間に移行した場合、何より大変なのが直属上司だという。「週5日来ていた人が週3日になるんですよ。限られた時間のなかできちんとした成果を出してもらえよう、仕事の割り振りをきっちり考えなくてははいけませ

ん。でも、同じ正社員の職場でも、操業や開店時間が長時間にわたる製造や販売の仕事では、同じように時間を区切って働いている人がたくさんいる。ホワイトカラーの職場でも同じことはできるのではないのでしょうか」(Tさん)

同社では短時間勤務だからといって、差別されるような雰囲気はないが、週3日以下勤務の人は厚生年金に加入できず、国民年金に入らざるをえないことにTさんは頭を痛めている。

法定労働時間が1日8時間、週40時間に定められたのは1987年のことであり、それ以前は1日8時間、週48時間と定められていた。さらに時代を遡ると、1911年制定の工場法では1日12時間が上限とされている。このように、労働時間の短縮化は労働の歴史の大きな一面を占めてきたのだ。しかも、育児や介護の問題はこれからの日本で大きな問題となる。採用され退職するまでの過程で、休職せずに、フルタイムで変わらず働き続けられる社員の減少が現実視されるなか、短時間勤務という選択肢を用意しておくことは優秀な人材の離職を防ぐ、という点で、企業にとっては大きなプラスになるはずだ。しかも、ここで紹介したBさんの場合、育児や介護目的以外の短時間勤務という点が面白い。夫の仕事の手伝いということは、直接の報酬が発生するわけではないが、後で紹介する副業に近い。

厚生労働省が行った「短時間正社員と人員管理等に関する調査」(2008)によれば、制度導入のメリットとして、①女性従業員が継続就業するようになる、②従業員の定着率が向上する、③人材を有効に活用できる、などが挙げられ、逆にデメリットとしては、①職場の同僚に仕事の負担がかかる、②仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる、③賃金や退職金など、処遇が複雑になる、といった点が指摘されている。

(5) 今年はいくら稼ぎたい—選択年収制

企業の正社員であることのメリットはいくつかあるが、筆頭にあげられるのが収入の安定である。毎月一定の金

額が必ずもらえるのは大きい。一方で不自由なこと、つまりデメリットもたくさんある。同じくお金の面でいえば、完全歩合制のセールスマンなど一部の例外を除き、毎月の給与額を自分でコントロールできないということである。一方、自営業の場合は、毎月入るお金を一定にするのは難しいが、働けばその分だけ、収入も上昇する。収入のコントロールはサラリーマンよりやりやすいといえるだろう。

【事例3】

大手シンクタンクのK社では、「毎月一定の金額がもらえる」という正社員のメリット、「年収額のコントロールがしやすい」という自営業のメリット、その双方を享受できる給与制度を社内の一部で運用している。

もともと、同社では、成果主義型の給与制度が導入されている。そのあらまはこうだ。まず、部や室で受注した金額（＝売り上げ）から総コスト（外部に支払った金額や部室員の件費、オフィスの家賃、光熱費等々）を引いた額が部室の営業収益となり、それがプラスであればその一定率の金額が部室の賞与ファンドに加算される。逆にマイナスであればその一定率の金額が賞与ファンドから引かれることになる。この「受注金額」「総コスト」が部室の各人に割り振られており、それによって計算された各人の「営業収益」をベースに（定性的評価を加えた上で）各人の賞与額も決定される。

各人の年収は毎月の給与と賞与で構成されるが、国の省庁や自治体をクライアントとする部門の研究員については、毎年、一定のレンジの中で、自分の年収を決めることができるのだ。具体的には、その年に獲得した営業収益額等から導かれる上限額を限度として、次の年における年収を自ら決定することができる。仕事の大半が自治体からの受託調査であり、単価の決定基準が一定なので、1年間に獲得する粗利益を計算できることが、この仕組みを成り立たせているのだという。この制度が導入されたのは1990年代中頃のことだった。

社歴20年の研究員、Iさん（男性）によれば、この制度には3つのメリットがある。「年功とは関係なく、若く

して能力のある人がバリバリ働けば、その分だけ報酬を手にすることができます。2つ目は、逆に、育児や介護等に時間を取られ仕事の時間をセーブしなければならない人や自己啓発の時間を確保したいと考える人にとっても、好都合なのです。年収額を低めに設定すればノルマが減りますから、対前年比アップの目標達成を至上命題として馬車馬のように働くという生活スタイルをとらずに済むのです。3つ目ですが、選択年収制は自分で自分の生き方を選択することに繋がるわけで、上司に媚びを売って出世しよう、という悪しき風土にならなかったのではないのでしょうか」（Iさん）

Iさん自身は「自分の専門を深める」ためにこの制度を存分に活用している。ここ10余年来、年収を意図的に上げないで仕事をコントロールし、その分の空いた時間を専門分野の勉強に活用しているのだ。「私の専門は非常にニッチな分野ですが、社会的には大きな意義があります。掘れば掘るほど面白くて、最近では大学の講師の仕事も廻ってくるようになりました」（Iさん）

ただ、問題も生じている。粗利益の実績とは関係なく、人件費以外の固定的なコスト額の割合が大きいため、年収を下げれば下げるほど年収に対する他のコストの割合が増え、逆に年収を上げれば上げるほど年収に対する他のコストの割合が下がって、売り上げ実績に対する手取りの比率は大きくなる。かくして、年収を上げる方向を志向する人がほとんどで、下げることを志向する人は限られている。

画期的だからといって、おいそれと真似できる制度ではないのは明らかである。受注から納品まで、仕事の流れが標準化していること、基本的に個人で完結する仕事であること、競争相手が少なく仕事が潤沢にあること、みんなが年収を下げるという選択肢は取らない、という前提があること（そうになったら企業として成り立たなくなる）等々、いくつかの条件があって始めて成り立つ制度であるが、そうした条件は常に用意されているとは限らない。今後の行方がまさに興味深い制度である。

(6) アフター5は別の顔一副業

2008年のリーマン・ショック以降、社員の副業を認めるメーカー系の企業が増えた。輸出の急減による業績悪化を食い止めようと、工場の操業時間を短縮。それにとともに、賃金が減った社員に副業を認めることで事態の緩和を図ろうとしたのだ。

転職情報サービスのデューダが2009年4月に発表した調査によれば、社会人になってから副業に従事したことがある人は全体の30.8%となった。2007年に行われた調査では、17.1%であり、数値が倍になっている。1ヵ月あたりの平均副業収入は約4万2,000円で、そうやって得たお金の使い道は「生活費の補填」「お小遣い」「投資・貯金」という順番で数値が高くなっている。最近ではアフィリエイトや通信販売といったネットを使った自宅でできる副業が花ざかりで、副業の主役となりつつある。

【事例4】

東京のとある繁華街の一角にあるダイニングバー。オーナーであるHさんは大手電機メーカーの正社員として昼間は働き、他にも2軒のバーを経営している。

「サラリーマンの身でなぜそんなことが可能なのか。最初のきっかけを作ってくれたのは株だった。IT分野のIPO（新規公開）が盛んだったこともあり、売買を繰り返すと数百万円の利益が転がり込んだ。が、ほどなくITバブルが崩壊、株式投資の脆弱性を思い知る。もっと手堅く儲ける方法はないものかと思ひ、目をつけたのが不動産、それもマンション投資だった。

不動産投資には2種類ある。購入して転売するやり方と、賃貸に出すやり方だ。土地の価格が上がり続けていたバブル時代は前者が主流だった。2,000万円の物件が1年後に3,000万円程度に値上がりしたので、銀行からの融資で購入資金を作っても十分元が取れた。ところが、Hさんがマンション投資に目をつけた時は不動産の価格が下がり続けていた。でも底値がどこなのかは誰にもわからない。Hさんが話す。「2003年12月に最初の物件を買ったのですが、当時の利回りが年8%くらいでした。バブル当時の利回りは1~2%しかなかった。価格ではな

く、利回りという観点で考えたら、今が買い時なのではないか、と考え、購入に踏み切ったところ、みごと私の読みはあたりました。東京圏の不動産は2003年が底でした」

そのうち所有している物件が10を数えた。当時、平均2000万円の物件を銀行から資金を融資してもらい購入していた。それを14万円程度の家賃で貸す。そこから管理費などが引かれて、12万円ほどが残る。さらにそこから毎月7万円分の元本と利息分を銀行に返すと、手元に残る5万円が純収入だ。これだけだと毎月5万円の小遣いにしかならないが、10件所有していると、50万円の収入になる。「サラリーマンとしての給料の他に毎月50万円の準安定収入が入るのです。しかも、住居者の募集から契約、クレーム対応、退出の手続きまで、すべて不動産管理会社に丸投げできる。この“サラリーマン大家”業は、本業が忙しくて、時間のないサラリーマンにとって最適の副業だと思います」(Hさん)

こうやって得た資金と不動産を梃子に、Hさんが次に乗り出したのがバーの経営だった。バーが好きで毎晩飲み歩いていたので、飲み代が高くて、月100万円になることもあった。半年間、バー経営の専門学校に通い、カクテルの作りかたから経営ノウハウまで一通り勉強した。

始めるにあたって一番苦労したのは人集めだった。毎晩、飲み歩く先で、バーの店員と仲良くなり、近いうち、バーを出店する話を振り、「何か困ったことがあったらお教えますよ」と向こうが言ってくれる親密な関係にしておいた。たまたま最初に声をかけた人がバーを辞めることになり、働いてくれることになった。「『金持ちサラリーマンが道楽でバー経営か』とスタッフに思わせたら駄目なんです。死ぬ気で頑張るって『この人は熱い!』と思わせなければ人はついてきません」(Hさん)

本業の電機メーカーの仕事はどここなしているのか。1週間のタイムスケジュールはこうだ。朝は7時40分に起きて支度して、8時半には会社に着く。それから夜8時頃まで仕事をして、バーに出勤。そこから3店舗をまわって、帰宅するのは朝の3時、4時となる。月曜から木曜

までがこのスケジュールで、金曜は閉店する朝まで店にいる。土曜は昼まで寝て夜はまたバーに行く。日曜も夜はバーに出かける。毎日仕事漬け。これは独身だからできることかもしれない。

Hさんのバー経営は社内でどのくらい認められているものなのか。「不動産投資はやっている人がたくさんいますから、特に届出をする必要はないと判断しました。問題はバーですが、就業規則を読んだら、『社の承認を得ずに在籍したまま、他に雇用されること』を禁じる規定があるだけでした。自分が雇用主として事業を展開するのは禁じられていない。上司に問題ないですよ、と規則を見せたら、そうだな、と納得してくれました」(Hさん)。時には上司や部下がバーに遊びに来ることもあるという。

バー3店舗の利益と不動産の賃貸収入で年間約2,000万円。一方の本業は900万円。収入だけ見れば、副業がもはや本業ということだろうか。でもサラリーマンを辞める気は今のところない。「会社が好き、というのが第一の理由です。また、私のように大手企業に勤務するサラリーマンの信用力には絶大なものがある。不動産投資で銀行から億単位のお金を借りられたのも、会社の信用がバックにあったからです。計数管理のスキルや金融機関へのプレゼン力、ストレス耐性の高さなどは長年サラリーマンをやってきた賜物です。私をここまで育ててくれた会社には感謝しています」

副業を禁じる法律はないが、大抵の会社には就業規則

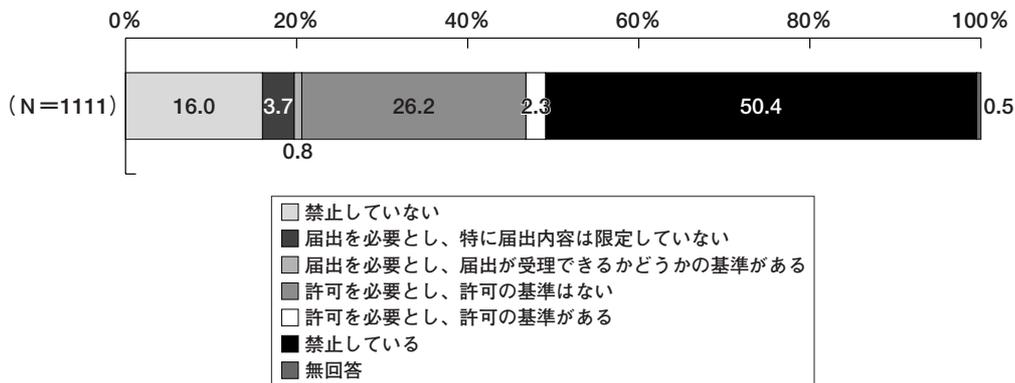
に副業に関する規定が存在する。届け出や人事による許可を義務付けたり、あるいは「在籍したまま、他社への就職は不可」、「どんな副業も不可」と明記したり、細かい部分は異なるものの、何の制約もないという会社は少ない。

労働政策研究・研修機構が2004年に調査（従業員規模30人以上の企業5,000社対象、うち有効回答数1,111社）した結果によると、「副業を禁止していない」という会社は16.0%。一方で、「禁止している」は50.4%で過半数を占めている。禁止されていない場合でも「許可を必要とし、許可の基準がない」企業が26.2%である。「届出を必要とし、特に届出内容は限定していない」、「許可を必要とし、許可の基準がある」、「届出を必要とし、届出が受理できるかどうかの基準がある」企業もあるが、いずれも少数派だ（図表5）。「許可を必要とし、許可の基準がない」は上司の胸先三寸でどうにでもなる、ということであり、事実上の禁止に等しい。そう考えると、全体の4分の3の企業で副業は事実上禁止されていると考えてよさそうだ。

一方で、働く側にも自由はある。決められた仕事をきちんとこなしてさえいれば、それ以外の自由時間を何に費やすかについて、会社がとやかく言うべきではない。社員の副業をめぐる裁判で、東京地裁が示した三原則が参考になる。

●法律で副業が禁止されている公務員とは異なり、私

図表5 正社員の副業に関する取り扱い



出典：労働政策研究・研修機構「雇用者の副業に関する調査研究」より

企業の社員は一般的には副業は禁止されていない。

- 社員は労働契約を通じて一日の限られた時間のみ、仕事に従事するのを原則とし、就業時間以外は社員の自由時間だから、就業規則で副業を全面的に禁止することは合理性を欠く。
- しかし、社員が自由時間を精神的かつ肉体的疲労回復のため適度な休養に用いることは、次の労働日における誠実な労働提供のための基礎的条件をなすものだ。企業は社員の自由な時間の利用についても関心をもたざるを得ない。

仕事内容が本業とかぶり、無断欠勤を繰り返し同僚に迷惑をかけるような副業が禁じられるのは合理性がある。一方で、家計が苦しいといった、やむに止まれぬ動機によるものや、本業とは内容も勤務時間もかぶらない副業なら、企業は認めざるを得ない。

2007年に成立した労働契約法に「副業を一律に禁止する就業規則は無効」という規定が入るところだったが、法案審議会において、経営側、労働側の理解が得られず実現しなかった。そのことの是非をもう一度、問い直すべきではないだろうか。

5 | 時間管理から仕事管理へ、そして自主的定年制

テレワーク、短時間正社員、選択年収制、副業……企業への人的従属性または経済的従属性を弱めるような、多様な働き方を実践している例と周辺事情を点描してみた。こうした働き方を広げていくためには重要な条件がひとつある。働いた時間で人を管理するやり方を止めて、仕事の成果で管理するやり方に変えることだ。

かつてのオフィスとは、そこにしか存在しない特別な機械や道具があり、メンバーが顔を突き合わせてしか仕事が進まなかったからこそ、意味のある場所だった。オフィスにいる時間＝労働時間だったのである。昨今の通信機器や技術の発達により、そうした側面が限りなく薄れたのはご存じの通りである。

かつての社員とは、同じ釜の飯を食べる、一蓮托生の仲間たちだった。残業に次ぐ残業で、休日も接待に明け

暮れた。私生活を犠牲にしてまで会社の仕事に全霊を傾ける男たちの集団だった。時間を区切って働き、その中で成果を上げることなど二の次三の次だった。ところが、育児や介護などが理由で、物理的に長時間働けない人たちが出てきている。そういう人に対しては、限られた時間の中で、どんな成果を上げられるか、という考えが上司に不可欠になる。時間ではなく、成し遂げた成果で評価しなければならないのである。

選択年収制はそもそも成果による評価がその基礎にあるもので、労働時間による評価はほとんど無縁である。

副業者の頭の中には、労働時間以外の時間は働き手の自由に任されるべきで、企業が嘴を容れるべきものではない、という考えがある。

こう書くと、ホワイトカラー・エグゼンプション（ホワイトカラー労働時間規制適用免除制度）のことを思い出す人もいるだろう。労働時間に関する規制の適用除外を認める法案制度のことで、2007年の通常国会に提出されたが、適用者の条件が年収400万円と低かったことなどから、労働側から「残業代ゼロ法案だ」などという集中砲火を受け、廃案となった。しかし、その本質は労働時間と賃金の間を断ち切るところにあり、多様な働き方を認めていくためには不可欠な政策ではないだろうか。たとえば、これまで述べてきたような多様な働き方をしている人の場合、本人が希望すれば適用されるというようにしてはどうだろう。

働く側にも言いたいことがある。メンバーシップが弱まる中、これまで通りに働いていたら明らかに損となる人が出てくる。誰もが課長までは出世できる、そんな時代は終わったのだ。そこで45歳自主的定年制のスヌメを提案したい。大学を22歳で出てひとつの企業に就職し、65歳の定年まで勤め上げる。その間、43年間もある。しかも定年になったからといって、晴耕雨読の悠々自適な生活が待っているわけではなく、年金が完全にもらえる年齢まで数年は働かざるを得ない。そもそも、きょうびの60代は心身ともに若い。健康体の人ならば体力、気力ともに有り余っているはずだ。仮に72歳まで何らかの

形で働くとして、第二の職業人生の区切りを65歳ではなくて、もう少し前倒ししたらどうだろう。

新卒で企業に入ったとして20年ちょっと、区切りがよいところで45歳を第一の定年にする。体力、気力ともにまだまだ充実している年齢である。そこから再契約して同じ会社で働くもよし、他へ移るもよし、自分で起業するもよし。

その後にはやって来る第二の職業人生のために、多様な働き方を実践しておくのは大いに意味があることだ。PCスキル、起業サポート、大学講師、バー経営……見てきたように、多様な働き方は新たな能力を身につけるまたとない機会となる。そのためにも、もっと揺れる、正社員！

【参考文献】

- ・千本暁子「内部労働市場の形成と継承」(『日本的経営の生成と発展』(有斐閣、1998) 所収)
- ・経営史学会編『日本経営史の基礎知識』有斐閣、2004
- ・豊田義博『戦略的愛社精神のススメ』プレジデント社、2009
- ・特集「三種の神器とは何だったのか」『Works』87号(リクルートワークス研究所発行、2008) 所収
- ・労働政策研究報告書『多様な働き方をめぐる論点分析報告書—「日本人の働き方総合調査」データの総合的分析—』労働政策研究・研修機構、2006年
- ・佐藤彰男『テレワーク「未来型労働」の現実』岩波新書、2008
- ・『人材の定着 組織活性化に“効く!” 短時間正社員制度 導入マニュアル』厚生労働省、2009
- ・荻野進介『サバイバル副業術』ソフトバンク新書、2009