

立身出世だったというわけです。

そして大正、昭和へと時代は移り、第二次世界大戦後の高度成長までの特徴はと言うと、企業が生産の中心となり、サラリーマンが飛躍的に増えたということです。個人のキャリアで考えれば、単に都会に出てくるだけではなく、この段階では教育が重要になってきました。何の知識や技術がなくては企業は雇ってくれませんから。ただし、この頃はまだ出来高払い的な「日給」で生活する人が多く、働く側の帰属意識も低かった。実際、ホワイトカラーにしてもブルーカラーにせよ、企業の社員という人は少なかったですから。

◆—それが、高度成長期前後から、慢性的な人手不足が起こり、企業も社員として雇用するケースが増えてきたわけですね。

H—ええ。その結果、「日給」取りから「月給」取りへと変貌したのです。新卒の定期一括採用のもと、年功賃金、会社ぐるみの福利制度、退職金制度も整備されるなど、一生をその企業で捧げるといふタイプの「月給」取り、いわゆるサラリーマンが当たり前になったのです。

個人の能力について見ると、企業の中でキャリアアップを図ることが一般的になってきました。本社採用になって、最初は現場に配置され、その後に人事や総務、経理、営業などをぐるぐる回って、ジェネラリストとして管理職、経営者になると。こういうのが一般的なパターンで、そして定年で職を終えるというのがサラリーマン人生です。

もはや、会社にお任せでは通用しない

◆—現在の日本の企業社会は、個人のキャリア支援を限定的な社内で行っていたわけですね。

H—しかし、今やその弊害が出ています。昇進を社内でも横並び的に行うために、抜擢人事ができません。外部労働市場を活用して、有能な人材を連れてくるという発想が希薄なのです。本当に人材が足りなければ、外部調達を行うべきなのに。つまるところ、企業内教育や内部昇進、そして終身雇用で人事の軸足を置いている限り、そんなことはできません。実際これまでは、従業員にしても会社に全てお任せの世界で、個人でキャリア開発をしようと思っても無駄だったし、そんな必要もなかったわけです。

それが、成長が鈍化するに従い、人員は余り気味になってきました。多くの企業では終身雇用を維持することが難しくなって、リストラを行わざるを得ない状況へと追い込まれていった。その結果、即戦力になる有能な人材が社外にいるのなら中途採用しようとか、一方では、入社数年足らずで理由もなく若い人が第二新卒ということであっさり会社を移ったりとか、今までの“内部で賄う”システムが機能しなくなってきたのです。

◆—個人のキャリアが、会社にお任せの世界ではなくなったと。

欧米型の労働組合

◆
欧米では産業社会が進むに従い、クラフツからセミ・クラフツ（職能工から半熟練工）へ、スキルドからセミ・スキルド（熟練から半熟練）へという流れが起きてきた。労働組合もスキルドのときには、「クラフツユニオン」という「職能別組合」があったが、セミ・スキルドが一般的となる工業化時代には、一人ひとりがストライキをしても影響がないので、産業全体をストライキで止めるという「産業別組合」を作った。そういうふうにして、欧米諸国は発展してきたのである。

日本では企業別に組織

◆
日本の場合は、スキルからセミ・スキルドという、工業化の過程を非常に圧縮して行った関係もあり、個人の熟練が形成されるゆとりがなく、いきなり外国の技術を導入し、工業化を進めた。その結果、企業をベースにした熟練形成になっていざざるを得なかった。当然、労働組合も企業別に組織されていくこととなったのである。労働市場の中で個々の労働者が熟練していくのは、料理人とかそういう伝統的な職人だけに限られ、明治以降の近代的な工業技術は、会社の中で形成されていくことになったのである。

H—そうです。昇進しようと思うなら、決め手になるような能力を会社に証明しなくてはならなくなりました。個人も、MBAとか英会話とか、そういう付加価値を考えるようになってきたのです。付加価値を付けたついでに、職種を変えたり、あるいは転職をしてみようとか、今いる会社に対しての自己防衛を考えるようになってきたのです。

◆—企業も個人も、これまでのやり方では通用しないということを実感値として感じてきたわけですか。

H—それがじわじわ広がっている。グローバル化、大競争の時代にあって、欧米の企業では労働市場を活用し、人間を生産性に合わせて最適に配置していこうという考えがあります。言うまでもありませんが、「土地」「労働」「資本」の3つを最適に配置すると、最も生産性が上がると経済学の教科書にも書いてあります。このうち人間が固定されていたら、その分競争できないわけです。そこで、ぎりぎりの生産性の競争になってきたような場合、もちろん技術開発はとても大切ですが、多くの日本企業では人的資源の適正配置を、より追求していかないとやっていけない状況になりました。労働者にしてみれば、いつ「あなたは要りません」と言われるかも知れない、そして誰もがいつそう言われても不思議はないという状況が、まさしく現在なのです。

ですから、リストラされる、転職するということが当たり前の時代だとすれば、個人のキャリアは自分で設計しなくてはならない。社会としては、労働者のキャリアが連続するよう「捨てる神あれば拾う神あり」というような形のインフラを整備しなければなりません。それがこれからの個人のキャリア開発を支援する社会の、まず基本的な考え方になると思います。

現在の労働組合では、組織の中にいる人しか救えない

◆—そうした中、労働組合が機能できることとして、どのようなことがあるとお考えですか。

H—その前に、欧米と日本の労働組合の違いについて説明しましょう。まず、欧米型の労働組合は、クローズドユニオンで企業横断的、職種ごとに組織されていることが大きな特徴です。そうすると、労働組合が労働市場をきちんと押さえることができます。マクロ的に言えば、総資本と総労働が労働市場を巡って雇用や労働条件を交渉する、ということです。ところが、日本では企業別に組織されてしまっています。団体交渉を総資本ではなく、企業家とするわけですね。

◆—つまり、現在ある労働組合の形では、外部社会に対して影響力を持ち得ないということですか。

H—雇用の確保という点で考えてみて下さい。それは企業ごとにやるわけですから、社会全体としては転職を阻止する機能があるのです。問題なのは、労働組合は組織の中にいる人しか救えない、

現在の日本の企業社会

◆
現在の日本の企業社会の源といわれる正社員を中心とした「日本的雇用制度」は、実は戦後の高度成長期を中心とした20年～30年の間にでき上がった比較的歴史の浅い最近のものである。また、厳密に言えば、高度成長期の前半頃までは正社員雇用中心ではなかった。高度成長期の後半、1960年代の後半から日本が労働力不足経済に入ったこともあり、急速に「臨時工」や「社外工」が消え、正社員化が進んでいったのである。

ということです。例えば、組合は常勤の労働者の条件を確保しようと闘争するとします。一方、企業は常勤の労働者をあまり増やしたくないので、パートタイムを入れてくるでしょう。しかし、パートタイムの人は組合に入れてもらえない。場合によっては、パートタイムの人と労働組合との闘いになってしまい、正社員の労働組合とは別に、パートタイムの労働組合を作らなければならなくなる。この辺は複雑ですね。

◆—企業別組合だと、構造的にどうしてもそうになってしまうのでしょうか。

H—結局、企業別組合も日本の企業秩序の一部分ですから、個人のキャリア開発を支援する枠組みがないのです。管理職になると組合を辞めたり、あるいは組合の委員長だった人を管理職にして経営側に迎えたりしています。これは、経営側としては好都合です。組合は牙を抜かれたも同然で、労働者の何を守っているのかという感じがですね。これでは、とても個人を守ることはできません。

実際、組合の力が強かった頃は、クビ切りや指名解雇がとてもやりやすかった。すると、企業は系列会社を作って出向させるような方法で本社の人員削減を図ります。分社化し、細かな会社をたくさん作って、出来高払いの会社にして本社と分ける。その結果、会社差別が生じてきます。皮肉なことに、企業組合が機能するとグループ会社間で格差が生じ、労働条件の良い会社から、労働条件の悪い会社までずらっと並ぶようなことになってしまう。労働条件の確保を目的とした組合なのに、です。こういう状態で会社を移るのは、誰が見ても不利でしょう。だから移る動機がなかったのです。

◆—確かに個人が移らないというのは、個人のエゴの結果で当然ですが、何か不公平感があるような気がします。

H—人員の再配置という点で見ると、構造不況業種になったような場合、本来ならばそういう所は見切りをつけて、新しい所に再教育を受けて移ってくべきです。しかし、労働条件の悪化は組合としても認められませんから、そういうことはさせないと頑張ります。また、企業としても組合対策に手間取り、大幅なリストラのタイミングを失いがちだった。こんな時代にあっても、図体のかい大企業は、人的資源の再配置がとてもやりにくくて、しかも組合もその片棒を担いでいた。つまり、人材の流動化を推し進めることが、企業と個人の双方にとって必要であるとしても、従来型の労働組合のあり方では、なかなかそれはできないし、ましてや個人のキャリア開発を支援するのは難しいです。

果たして、全ての職種に対して労働組合は必要か

◆—そうした現状を打開するためには、どのようなことが考えられますか。

H—別の角度から考えてみましょう。単純労働や置き換え可能な労働

働でなくて、キャリアがはっきりしていて売り手市場であるということ。現在ではこうした仕事が、労働者にとっては一番うまみがあるわけです。例えば、システムエンジニア、英語が話せる証券アナリスト、アメリカの司法資格のある弁護士、公認会計士など、付加価値が高くて労働市場の中で不足している職種はたくさんあります。専門性がなく、何の売りもない大企業のサラリーマンが大量にいる一方で、そういう職種が全然足りない。こういうアンバランスが生じています。

そして、ここが肝心なことですが、売り手市場の職種には、たいていは組合がないということ。あるいは、組合に加入していないと。むしろ、組合があると、組合員の平均以上の待遇を得るべきそういう人たちが、交渉の結果低くなったりして、逆に損したりしますから。そもそも、組合は安定のためにあるわけで、労働条件の改善が目的ですから、能力や成果によって差を付ける機能はあまり求められていません。つまり、仕事の価値によって、組合に入るべき理由が見出せない職種もあるわけです。

キャリアを何かの形で開発する、自分の労働の付加価値を高めることができれば、労働組合にしがみついているよりも、そこから自由になって新しく企業とよりランクの高い雇用契約を結んだほうが得なのです。ですから、それを支援する労働組合というのは、企業内労組である限り不可能なことです。

職種横断的な組合はできないものか

◆—それならば、企業別組合が横に繋がることはできないものなのでしょうか。

H—単位が企業別組合ですからね。ですから、もう少しクローズドショップであることがはっきりするような資格、専門職というものによって、編成されればいいのではないのでしょうか。例えば、会計士が何人、マネージャーが何人、そういう専門資格を持った職種の人が合わさる形で成り立つような組織。そして、社内では昇進がないというシステムになれば、組合として機能するかも知れません。

実際、弁護士は弁護士会に登録しないとできませんが、これも労働組合みたいなものです。医者にも医師会があります。医師会から除名されると開業できませんからね。我々のような学者にも、学会があります。別に、入らなくてもいいのですが、まあ少なくとも1つは入っていますよ。

そういう意味で、MBAを取ったならMBA協会とか、公認会計士の資格を持った人なら公認会計士協会とか、そういう専門職組織が自己主張して、こういう専門職を、このクオリティの人を必ず雇用して下さいと言うわけですよ。そういうはっきりした職種職域を出すならば、横断的な組合も可能だと思います。しかし、いまの労働組合というのは職種とは関係なく、単に同じ企業に帰

属しているということで色々なタイプの人たちを全部一緒にしているわけですから、これらを統合する原理がありませんね。

逆説的ですが、労働組合ができることとは、そうした新しい試みを邪魔しないということでしょうか。

- ◆—やる気のあるスペシャリストが、組合を作ることはできませんか。
- H—やる気のあるスペシャリストは、組合を作っている時間がありませんよ（笑）。そもそも、団体が守られるから自分が守られる、これが組合の考え方です。つまり、一人ひとり狙い打ちにされると大変だから、団体として守ってもらおうというわけです。しかし、人材流動化の時代に重要なのは、一人ひとりがいまの会社で駄目なら次の会社で頑張ろうということで、職場を渡って行ける自由とその担保があることです。問題なのは、そのときに渡り損なって企業と企業の間で一人で落っこちてしまうようなとき、それを救い上げるシステムがないことです。現在の労働組合の目的は、企業から落っこちないようにするわけですから、この面において役に立ちません。
- ◆—それよりも、企業と企業の間で困っている個人を救うネットワークが必要ということですか。
- H—ある優秀なシステムエンジニアがキャリアアップを図ろうとしたとき、その所在がはっきりしていないような場合、現実問題としてその労働者を組合としては救えないのですね。
- ◆—つまり、企業にも帰属していないし、特定の職種組織にも属していないようなケースですね。そういう観点からすると、現在、5%にも達した失業率の悪化が叫ばれていますが、構造的に組合組織に入っていない人が増えていますね。例えば、フリーターがその典型でしょうか。
- H—現実には、いま二重構造的な部分◆があります。いわゆる大企業における組合というのが非常に保守的で、かつ相対的に恵まれてる人たちにで構成されています。一方、中小企業や生産性の低い企業では、組合を作ってる余裕もないし、多くは組合がありません。その人たちが、やはり一番辛いのではないですか。

個人のキャリアを追いかけられるシステムが必要

- ◆—隙間で困っている人のためには、どういう社会保障をすべきですか。
- H—基本的な考え方として、個人のキャリアを保障するためには、一人ひとりのキャリアを追いかけることができないと駄目です。そのためには番号が必要ですね。ここが一番大切。組合や企業では追いかけれませんから。
例えば、アメリカにソーシャル・セキュリティ・ナンバーという社会保障番号があります。行政側から見れば、税収の確保や様々な保険が統一的に管理できるし、個人側も年金の受給など、

社会保障を確実に受けることができますから、その意味で合理的なシステムだと思います。その番号を人的ネットワーク作りに活用し、労働組合が担保できない個人のキャリア開発や転職を支援するのです。

その他にも、アメリカでは民間と行政機構の間で、お互いにキャリアとして認められる制度◆が幾つかあり、人材の交流が実に盛んです。そういう官民横断的な発想がないと、こうした問題に根本的に応えていくことは難しいでしょう。

- ◆—例えば、日本で行っている失業保険や職安などの機能は、セキリティシステムとして該当しませんか。
- H—これは、救急医療のようなものですからね。救急医療では、患者のカルテはありません。応急処置はするけれども、慢性病の治療には役に立ちません。本当の医療は、まず個人のキャリアパスを考えるためのカルテがあって、処置するものです。例えば、その人の年代ごとのキャリアデザインを設計してあげるとか、今のうちに先行投資をしてこういう類の資格を取得しておかないと、5年後に失業する可能性が高いですよといったキャリアカウンセリング、あるいは老後のことを考えると現在の貯蓄がちょっと足りません、例えばこういう資産運用はどうでしょうかといった財テク面でのアドバイスなど、様々な機能が不可欠です。しかし、そういうアドバイスは職安ではできません。「あなたは職がないですね」「こういうのどうですか」という程度なのです。
- ◆—例えば、リストラで失業して、職種の転換を図ったりするという人たちに対して、リスクをヘッジする意味で保険をかけるようなことを、労働組合でできないものではないでしょうか。
- H—「失業保険」や「雇用保険」といった再就職支援のシステムがその機能に当たるわけです。ただし、これは本来労働組合がやるものではなく、国なり企業が資金を拠出して労働者をサポートするべきものでしょう。リスクヘッジという意味で労働組合ができるのは、指名解雇などで裁判闘争になったりしたとき、その間の生活を保障する、つまり元の職場に復帰することを前提にするものであるべきです。決して、転職のためのものではありません。企業別組合で、転職する人のための失業期間を保障するために従業員から拠金してもらおうというのは、そもそも無理な注文なのです。

つまり、労働組合はある企業、ある職種に属する労働者の作る公益団体みたいなものです。ですから、ワンショットの個別的な利益は守れますが、企業や職種をまたがる個人のキャリアパス全体を守ることはできません。それは、また別なシステムが担うべきものだと思います。

キャリアとして認められる制度

◆
アメリカでは、「P.H.D.」という博士号の資格があり、これがビジネス社会での昇進資格として活用されている。また、「P.H.D.」取得者がビジネス社会で実務経験を経ることで、アカデミズムでのポスト（助教授、教授など）取得につながっていく。

二重構造的な部分

◆
平成12年労働組合基礎調査（厚生労働省）の結果によると、民間企業の労働組合員数（単位労働組合）は897万5千人。これを企業規模別にみると、1,000人以上規模が527万4千人（全体の58.8%）と約6割を占め、次いで、300~999人規模が140万3千人（同15.6%）、100~299人規模が84万3千人（同9.4%）、30~99人規模が31万4千人（同3.5%）、29人以下規模が4万7千人（同0.5%）となっている。