

暁鐘の音

58

新しい終身雇用

日本の雇用形態として、「年功賃金制度」と「終身雇用制度」を見直す動きが盛んである。先日IBMは九六年三月から一般社員に対する年功賃金を廃止すると発表した。IBMは管理職についてはすでに年俸性を導入している。

戦後の日本を建て直すために、これらの制度は、一カ所に長く勤めることで企業内に於ける教育の効果を上げ、品質の向上と、生産性を上げるという成果を収めてきた。また年功賃金制度や終身雇用を前提とした退職金制度はそれを下支えるのに大きな役割を担ってきたし、「社宅」の制度も終身雇用を前提とするところに成り立ってきた。中でも「雇用調整助成金」制度は、それを国家をあげて支援する制度ともいえる。

国民生活白書によると、このような日本の雇用形態は一九二一年頃に始まり、戦後の復興期から、所得倍増計画で一気に拡大したという。戦後の荒廃状態から欧米に追い付くには、確かに効果的であった。

しかしながら、これらの制度は、今日では職種によっては明らかに障害となっている。かつては上手く機能した制度であっても、環境や事情が変われば全く逆に作用してしまうというところは世の常である。

これこそ「無常（無情ではない）」というもので、一所に止まっているものはない。だから国の政策も常に変化させる必要があるし、企業の制度も中には変わることが求められるものがあつて当然である。

実際に円高不況以降の「雇用調整助成金」制度は、明らかに産業の構造転換を遅らせてしまったし、退職金制度を含めて、雇用のミスマッチを助長した。日本、および日本を取り巻く国々の状況を見ていけば、時代が変わることは予見できたはずなのに、これまでの不況のときと全く同じ処方箋を書いてしまった。国内の事情としては同じ様な症状と判断されてもしかたないかもしれないが、国内の賃金水準や内外価格差、アジアの国々の経済的变化や、九年の世界的不況からの欧米諸国の立ち上がり、その方向性などをみていけば、同じ処方箋で済むはずがないことは考えられたはずだし、また考えてくれないのは困るのである。

この五年間で投入された助成金の使道を、例えば外部における「研修キップ」のような形に変えることも出来たはずだし、この間に景気を浮揚させるために膨大な国債が発行され、殆ど取り返しがつかないような状態になっている。

一方、今回の厳しい不況は、職業観

そのものを揺さぶった。単なる「会社員」という職業（？）が揺さぶられているのである。「会社人間」から「仕事人間」へ、そして所属していることに意義のあつた帰属意識から、目的や理念を共有することによる帰属意識へと変化しようとしている。社員のパフォーマンスがばらばらな企業は、自ずと淘汰されていくだろう。

また、個人の仕事の範囲も見直される。今日求められているような生産性を上げるには、これまでのような細切れの分業は見直さざるを得ず、当然に各人の守備範囲が広がっていく。同時に、他部門との連携も求められ、チームワークが重視される。個人的に高い職能が求められると同時に、密度の高いチームプレーが求められるのである。

その結果、これまでの「終身雇用」とは違って、「プロ」であることによって新しい「終身雇用」が可能になる。もちろん、一社にずっと継続して仕事をするととは限らないが、年功的賃金制度が見直され、職能的賃金制度に切り替わることでそれが可能になる。

特に、コンピュータ・ソフトウェアに関わる分野などでは、高度な専門性が求められる、そのレベルに達するのに時間を含めて膨大な投資を必要とする。とても三、四歳半ばでゴールに達するよつなものはない。五歳になつても再投資が必要になるだろう。そうしなければ投資の見返りが得られない。「プロ」として長く活躍できる環境を整えなければ、産業として採算が採れないのである。

日本のソフトウェア部門が、世界に遅れをとつた原因の一つに、このような形で「職業」として確立していなかったこともあつたと考えている。

もちろん、そのような状況になつたとしても「無常（一所に止まらない）」と言つた問題は消えて無くなるわけではない。折角、ある仕事における「プロ」となつても、一年後にはそのような職業そのものが求め

「色々なことを知っている人と、教養あつた人とは決して同じものではない。ダイジェストされたものを十冊読む暇があつたら、月に一冊の本をじっくりお読みなさい」
(セルジュ・エリセフ・フランスの親日家)



今月の一言

職情報もインターネットで手に入る。とにかくありとあらゆる情報がネットワーク上を駆け巡っている。今に「情報」と名のつく印刷物は、その存在価値を失うだろう。

とにかく便利である。だが困つたことが一つある。情報が多すぎることである。おそろしくその人にバックボーンがなければ、必要な情報を選べないだろう。そればかりか、ダイジェストに慣れてしまふ、じっくりと教養を積むための読書が忘れられてしまふかもしれない。警句は、「情報ノイローゼ」に罹つてしまふかもしれない。いくら「情報の時代」になつても、人より多くの「情報」を持つていても、教養がなければ人としての価値はない。

遅れまいと、インターネット上にホームページを開設して情報を提供し始めた。今に新聞もいらなくなつた。必要なニュースを選んで、自分のパソコンに取り込めたい。家にパソコンがあれば、企業の就