

働き方改革の挑戦

— 日本的経営への決別宣言か —



岩 崎 尚 人
(成 城 大 学)
(経 済 学 部 教 授)

< 要 旨 >

多くの企業や組織が、労働環境の改善を目指して「働き方改革」に積極的に取り組んでいる。「ニッポン一億総活躍プラン」の実現に向けた施策として掲げた「働き方改革」の底流を為しているのは、「多様な働き方が可能になるように、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない」という理念である。政府が掲げたこの改革は、今日に至るまで多くの日本企業の経営の原点であった「日本的経営」への決別宣言と捉えることもできる。

今や「日本的経営」のコンセプトは、令和時代の若きビジネスパーソンにとって、死語にも近く、ほとんど関心を引くこともないかもしれない。しかし、このコンセプトが、戦後の日本の企業経営の土台を為し、同時に日本企業の企業風土や企業文化、産業社会を支えてきたことは否定されるものではない。

本稿では、日本企業の経営がどういったプロセスを経て働き方改革に至ったのかについて、30年余の平成時代の景気低迷期における日本的経営の功罪を検討し、その長期化の要因が日本的経営の制度的要因だけに責任を押しつけることはできないと仮説した。そこで、「働き方改革」は、日本的経営との決別を目論む政府の思惑通りになるのか、それとも日本企業独自の企業風土や経営慣行、良き伝統を損なうだけになってしまうのか、冷静に検討してみることが必要である。

経営革新・企業変革の取り組みにおいて、最も重要なことは、「何を変えるべきか」ではなく、「何を変えないのか」である。平成不況は、その教訓といえよう。「覆水盆に返らず」なのである。

- | | |
|---|---|
| <p>1 働き方改革の実相</p> <p>2 日本的経営「三種の神器」の功罪</p> <p> (1) 終身雇用制度</p> <p> (2) 年功序列制度</p> <p> (3) 企業内組合</p> <p>3 変容する日本的経営</p> <p> (1) 「成果主義」志向の経営へ</p> <p> (2) 人事システムの変容</p> | <p>4 悪循環からの脱却</p> <p> (1) 日本的経営のライフサイクル</p> <p> (2) リーダーシップの悪循環</p> <p> (3) 悪循環を断ち切る</p> <p>5 日本的経営との決別の是非</p> <p> (1) 働き方改革が目指す姿</p> <p> (2) 「ポスト真実」なのか</p> |
|---|---|

1. 働き方改革の実相

2018年7月8日の労働施策総合推進法の施行以来、わが国では官民を問わず多くの企業や組織が、労働環境の改善を目指して「働き方改革」に積極的に取り組んでいる。その中核ともいべき「時間外労働の上限規制」が、2019年一般企業に施行され、その翌年から中小企業を含むすべての企業に対してそれが適用された。

しかしながら、業務内容の特性上長時間労働になりやすいという理由で、一部の業界で長時間労働是正に時間がかかると判断され、その適用が猶予された。その猶予期間が2024年4月1日に期限切れとなった。その日をもって、原則年960時間の時間外労働時間の上限規制が厳格に適用されるようになった¹。それに伴って噴出したのが、いわゆる「2024年問題」で

ある。

ここに至る5年の猶予期間に、該当する物流業界や建設業界、医療機関では、労働時間の調整や人材の確保など、問題解決のためにさまざまな対策を講じてきた。とはいえ、いずれの業界にあっても、この「2024年問題」を解決する手立てを講じることは容易ではなかった。

たとえば、eコマース市場の急成長によって宅配便の取扱個数が増加する一方で、若手労働者の減少と高齢化が進む物流業界では長時間労働が常態化しており、企業も労働者も以前から対応を迫られていた。そこに働き方改革による上限規制が履行されることになったのであった。これまで通りの物流サービス体制を維持することができなくなるのは必至である。しかも、残業が規制された上に賃上げが実施されなければ、ドライバーの収入減は回避できない。フリーランスのギガワーカーが登場したからといって、それに頼るだけで高度にデザインされ

¹ ただし、医師については、4月以降も、特別条項付き36協定を締結する場合、時間外休日労働が最大1860時間になる特例措置が認められている。

た国内のサプライチェーンを維持することができないことはいうまでもない。

また、人手不足に直面している建設業界も状況は同じである。大都市圏の再開発や関西で開催される万博など大規模工事に加えて、能登半島地震など頻発する自然災害によって近年建設需要が急拡大しており、不足する労働者の数は約3万人に上るとも言われている。万博開催を遅延させることもできず、被災地の復興も待たなしの状態である。

他方、医師の2024年問題は、人命により直結する重大な課題である。団塊世代が75歳を超えて医療サービスの需要が急増するタイミングであることに加えて、ワークライフバランスを重視する若手の医師が急増しつつあり、医療の供給能力の急速な先細りが懸念されている。昨年長期入院を経験した筆者自身が、その懸念を体験した。詳細は控えるが、大病院での手術は医者勤務時間やシフトによって左右されるようになるかもしれないし、主治医の出勤日に応じて治療内容や退院日が変更されるかもしれない。さらに、夜間の救急患者が、専門医に診察されるか否かは運次第になるかもしれない。病院では、主治医が診察できないこともある旨を告知する案内がしっかり掲示されている。医師も、超人や聖人ではなく、労働者なのである。

「2024年問題」が解決すべき問題として遡上り上がった根拠は、「GDP6,500兆円」「希望出生率1.8%」「介護離職ゼロ」の三大目標実現を掲げて「ニッポン一億総活躍プラン」を閣議決定した安倍晋三内閣が、その実現に不可欠な施策として掲げた「働き方改革」にある。その底流を為しているのは、「多様な働き方が

可能になるように、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない」という理念である。政府が掲げたこの改革は、今日に至るまで多くの日本企業の経営の原点であり、時として守りに拘る一方で、バブル崩壊後には常にその変革に挑戦してきた「日本的経営」に対する決別宣言と捉えることができるかもしれない。

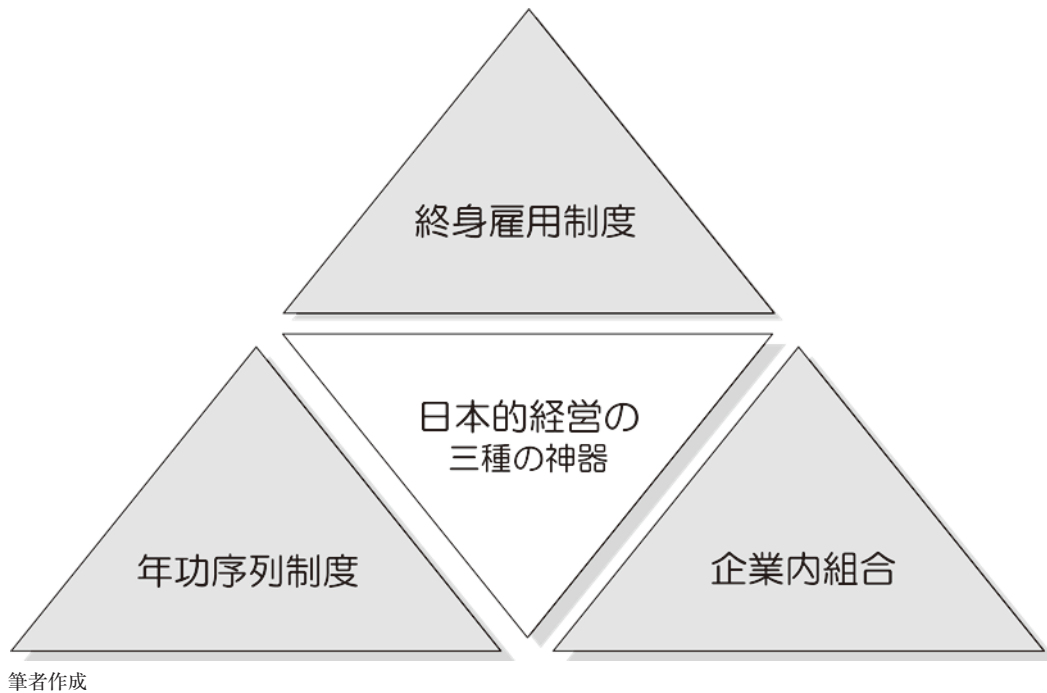
以下では、働き方改革が本格化する令和時代の若きビジネスパーソンにとって、もはや死語にも近くほとんど関心を引くことはないかもしれないが、その実、現代日本の企業経営の土台を為してきた「日本的経営」の意味と価値を振り返って考えることにしよう。

本稿の目的は、日本企業の経営がどういったプロセスを経て、働き方改革に至ったのかを振り返ることであり、それを通して、読者自身にこれからの企業経営のあり方を再考してもらうことにある。蛇足ながら、本稿は、日本的経営の本質的特徴とは何かを明らかにすることにあるわけではない。政府が掲げる働き方改革によって、日本経済および日本企業は再び世界の第一線に復帰できるか否かを議論するものでもない。

2. 日本的経営「三種の神器」の功罪

「日本的経営とは何か」という問いに対するもっとも無難な回答は、日本的経営の「三種の神器」を示すことである。まず、「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」の3つの社会制度・雇用慣行の功罪について振り返っておくことにしよう。

図表-1 日本の経営の三種の神器



(1) 終身雇用制度

履歴書の最終学歴欄に記載する教育機関を修了し、その年の4月に特定の会社に入職して、定年退職に至るまでの数十年間、その企業と雇用関係を継続する「終身雇用制度」は、日本的経営のベースを為す制度である²。高度経済成長期目前の1950年代に労働力確保と定着率向上を目的にスタートして以来、半世紀近くを経た2000年前後になっても、大企業のおよそ9割がこの制度を採用していた³。現在に至っても、規模に関わらず多くの企業が、これをベースにした制度を採り入れている。

終身雇用制度のメリットの第一は、従業員の企業への帰属意識を高めることである。この制度の下では、従業員は突然の解雇を心配する必要がなく、長期的視野に立った生活設計が可能になる。企業が繁栄すれば従業員の生活の安

寧が保障され、企業成長に対する積極的コミットメントを引き出す動因となる帰属意識を強化し、職務に対して勤勉な態度を醸成して、従業員間に心理的結合（仲間意識）を生み出すことにもなる。

第二のメリットは、人的資源の安定化を図ることである。従業員の定着率が高ければ教育訓練投資が無駄になることはないし、熟練した技能の外部流出も回避されるので、離職によってもたらされる目に見えない労務費を抑えられることになる。また、終身雇用制は技術革新の導入を容易にする。情報化など技術革新に伴う省力化に対する抵抗が、生産プロセス改善の足かせとなることも少くない。しかし、この制度の下では省力化に伴う人員整理に対する労働者の危機感が軽減され、最新技術の導入を積極的に進めることができる。産業革命期の英国

² 2021年現在、多くの企業では60歳を定年と定めている。濱口桂一郎は、『ジョブ型雇用社会とは何か』（岩波新書2021年）の中で、定年制を労働者が一定の年齢に達したときに労働契約を終了する強制退職制度と評し、年齢に基づく強制的年齢雇用修了制度という点に着目すれば、これはれっきとした年齢差別であると指摘する（pp.96-97）。

³ 樋口美雄、「長期雇用システムは崩壊したのか」、日本労働研究雑誌、No.525/April,2004

では「ラッドライト運動」と呼ばれる工場機械の打ち壊しが頻発したが、失業への不安がなければこうした動きも広がりにくかったはずである⁴。

こうしたメリットが働いて、1960年代の高度経済成長期は支えられてきた。ところが、オイルショックやバブル経済崩壊といった経済状況の大きな変化が、日本的経営のデメリットを顕在化させた。というのも、終身雇用制度の下では人件費が固定費的性格を持つために、経営の弾力性が損なわれるからである。欧米企業がレイオフ制度によって生産の弾力的調整を可能にしているのとは対照的に、日本企業の場合人件費が固定的となり、経営に危機が迫ったとしても迅速な対応が困難となり、時として手の施しようのない事態にまで追い込まれてしまう。21世紀になって多くの企業がパートタイマーや契約社員を採用するなど雇用の多様化を図ったことの主眼は、正にこうした人件費の変動費化にあった。

また、年功序列制度とも相俟って、終身雇用制の下では賃金の高い中高年者を企業内に抱えて人件費の高騰が経営を圧迫することになる。とりわけ、少子高齢化が急激に進む中で、それは顕著である。早期退職制度や成果連動型賃金制度の導入は、人件費の高騰を抑制する施策に他ならない。

さらに労働者の企業間移動が少ない状況では、スキルの硬直化を招くことが懸念される。終身雇用制度は当該企業内だけで通用する専門的スキルの高度化を促進する一方で、変化の激しい経営環境下にあってはスキルの陳腐化を

急速に進めることになる。その上、企業内部の常識を当該産業や社会の常識だとする勘違いや思い込みに縛られてしまうことで、新しいビジネス活動進捗の支障にもなりかねない。

バブル経済崩壊後、こうした終身雇用制度のデメリットが現実になることを懸念した多くの企業が、ミドルマネジメントの人員削減や早期退職勧告、子会社への出向などリストラ策を進めたのであった。

(2) 年功序列制度

終身雇用制度と表裏一体の関係にあるのが、勤続年数が長くなるにつれて賃金が上昇し職位も高くなる「年功序列制度」である。勤続年数が増えるに伴い定期昇給によって定年まで賃金が増え続けるだけでなく、職位も上がるといった制度である。この制度の根底には、経験や教育・訓練の成果は年齢とともに積み重なり、それに応じて企業に対する有形無形の貢献も大きくなるから、そこには「過去の貢献にも報いるべき」であるといった思想が流れているのである。

年功序列制度のメリットの一つは、終身雇用制度と同様、長期的な生活予測が可能であり従業員に安定感や安心感を与えて、企業への忠誠心を高めることである。また、個人の能力や業績を過度に強調することがなく、労働者の自尊心を著しく傷つけることのない配慮や平等意識のメカニズムが組み込まれていることから、労働者の意欲や忠誠心を保つことが可能になる。このように、長期的視野に立った業績評価や、集団あるいはチームをベースにした曖昧で

4 1810年代の産業革命期に英国の織物・編物工業地帯に起こった機械破壊運動。産業革命によって生まれた機械工業のため失業の危険にさらされた手工業職人や労働者による運動。

包括的な評価を可能にする温情に満ちたこの制度は、しばしば「GNN（義理と人情と浪花節）マネジメント」などと揶揄されることもあるが、日本的な心情を反映したものといえるかもしれない。

しかしながら、年功序列による評価は成果に直接結びつくものではないし、個人の能力や実績を直接反映するものでもない。そこで、1980年代半ば以降、中小中堅企業を含めた多くの企業が、ホワイトカラーを対象にして職務遂行能力や実績を加味した評価システム（職能資格制度）を導入するようになった。もっとも能力や実績を加味したとはいえ、かなり年功的色彩の強い運用であったことが実態であった。

こうした年功序列制度のソフトな心理的配慮と平等志向の下にあって、賃金や昇進は労働意欲を引き出す強いインセンティブとして機能するわけでない。むしろ、人間関係や忠誠心などに対して弛緩的要素が強い制度である。そのため、個人の仕事の成果や実績の的確な評価として客観性を欠き、権限と責任が曖昧で忖度の効く組織を生み出す要因となってきたことも事実である。

確かに、終身雇用をバックグラウンドとした年功序列制度は、企業規模が拡大し経済成長率の高いときには平均コストが低下して競争力強化に有効に働くが、成長率が低いときにはコストとポストの両面でマイナスに転じる可能性が高い。当然のことながら、成長が期待できないときには見直し論が強調された。1980年代を通して世界的に高評価を得ることになった日本の経営絶賛論が、1970年代初頭に一時高まりをみせていたにもかかわらず、第1次オイルショック

による景気悪化とともに一挙に日本的経営悲観論に転じたことはその証左といえる。

(3) 企業内組合

「三種の神器」の第三は、「企業内組合」である。諸外国では労働組合が職種別産業別に組織化されて社会的影響力を発揮している。対照的にわが国の労働組合は、企業別に組織された単一組合が基本であり、企業別に分断された組織になっている。欧米の労働組合に比べて、日本の企業別組合ではそれぞれが主体性を持って自己完結的に活動することが可能なことから、各企業の事業状況に柔軟に合わせて、労働者の利益と企業の経営効率との調和を達成するといった役割を果たしている。

また、内部昇進・昇格を前提とするわが国の人事制度の下では、職種や階層を越えて価値の共有化が促進される。その結果、労使の相互理解が深まることで緊張が緩和して労使協力体制が構築しやすく、組合活動の管理運営に関与することを通して管理職の育成にも重要な役割を果たしている。

企業内組合において労働者は企業の一員としての立場や意識が強化されて、労働者としての立場や意識が希薄になる。そのため、業績や社会的状況といった所属企業の事情を内面化し、経営者側の論理に従って妥協することも多くなる。とりわけ、景気低迷期にあって企業内組合には、圧力団体としてではなく労使協調体制をベースにした経営支援的役割が期待されるのである。

このように、多くの日本企業で、企業内組合の存在によって労使協調型マネジメントが醸成

され強化されてきた。しかし、企業側の都合で労働者側が自身の権利を放棄せざるを得ないことも少なくなかった。過度な労使協調体制は、企業にとってのステイクホルダーとしての労働者本来の立場を阻み、健全なガバナンスの障害となってきたことも事実である。

3. 変容する日本的経営

これまでみてきたことから理解されるように、日本的経営の三種の神器が、奇跡的といわれた昭和の日本企業の成長プロセスに大きく寄与してきたことは否定されるものではない。また経済的および経営的な側面だけでなく、日本社会の豊かな生活に大きく貢献してきたことも評価されるべきである。これらの制度の下で日本企業の職場は、経済活動の場を越えて従業員の生活圏そのものを形成してきたのであった。

(1) 「成果主義」志向の経営へ

1990年代初頭に始まるバブル経済崩壊によって長期景気低迷期を迎えると、経験年数に伴って従業員の能力が向上し、適切な能力開発プログラムを通じて有能な従業員が育成されて高い成果をもたらすといった好循環が、シナリオ通りに展開しなくなってしまった。市場変化や技術の進展が未曾有の速さで進み、時間をかけて積み上げてきた能力や技能、経験が瞬時に陳腐化してしまったことにその一因がある。また、業績の悪化に伴って、年功で賃金が上昇する制度の維持・継続も困難になった。経営環境の変化に伴って日本的経営システムを機能させてきた前提条件が崩れて、潜在的デメリット

が顕在化した。さらに、少子高齢化という短期的には回避できない現実が、事態をいっそう深刻なものにした。

そこから抜けだすための選択肢として示されたのが、いわゆる「成果主義」的経営システムであった。もっとも、ここでいう「成果主義」も厳密な意味での成果主義ではなく、せいぜい括弧付きの成果主義である。ともあれ、それを契機にして、わが国企業は人事管理の軸足を「年功」から「成果」へと変化させて、業績や貢献度に応じて報酬を支払う方式に切り替えることに取り組み、事態に対処しようとした。同時に、その取り組みは日本企業の人事システムに特徴的であった「企業と人」の関係を変容させることにもなった。

「年功」から「成果」が企業と人の関係にもたらした変化の一つは、雇用と賃金との分離であった。終身雇用年功序列制度の下では、雇用と賃金がセットで議論されてきたが、「成果主義」の下でそれらは切り離して考えられるようになった。年功給に代えて、成果や市場価格に連動して決められる成果給を導入することで、業績の浮き沈みに応じて賃金額の調整を行うことが可能となり、人員削減という数の調整圧力を相対的に弱めることが期待されたのである。

もう一つの変化は、「終身」雇用から「長期」雇用への転換である。企業が雇用を保障する意義は極めて大きいことはいうまでもないが、とりわけわが国の法体系では諸外国に比べて解雇することが困難である。また、いったん解雇されると、年金や退職金、社会保険等の個人負担部分の処理が複雑になる上に、他の企業で雇用を得るためには大きなコスト負担が伴う。

つまり、終身雇用制が個人の生活の安定性を保障するのに対して、長期雇用制では、能力開発の機会や福利厚生に関する選択もすべて個人に委ねられることになる。「終身」から「長期」への雇用への転換によって、仕事の内容、個人の成長や生活についても自己責任が求められるようになったのである。こうした変化は、労使関係を「自己責任」という概念の下で再構築することであり、それまでの「人事理念=生活保障」という考え方の放棄につながるものであった。

このように「成果主義」制度への転換は、個々の従業員にさまざまな混乱と課題を突きつけただけでなく、労働市場全体にも少なからぬ影響を与えたのである。

(2) 人事システムの変容

さまざまな矛盾や混乱、課題と限界を孕みながら、「成果主義」が浸透するにつれて、人事システムも徐々に変容した。

その一つが、「雇用形態の多様化」であり、それに伴う諸制度の変更であった。

終身雇用制の下では、4月の新年度開始とともに新卒一括採用制度によって採用されたフレッシュマンが、ほぼ同じスタートラインに立って企業人としての人生をスタートさせるのが恒例である。基本的に大半のフレッシュマンにアルバイト以外の職務経験はなく、例外的に中途採用者がいたとしても、彼らのほとんどは傍流の外様扱いで、昇進や昇格の面で不利な扱いを受けることが通例であった。

しかしながら、1990年代半ばを過ぎた頃から、特定の技能や能力、経験を有する即戦力として期待される「経験社員」が中途採用や通年採用で採用されるようになって、彼らが主流派の中に組み入れられることも珍しいことではなくなってきた。

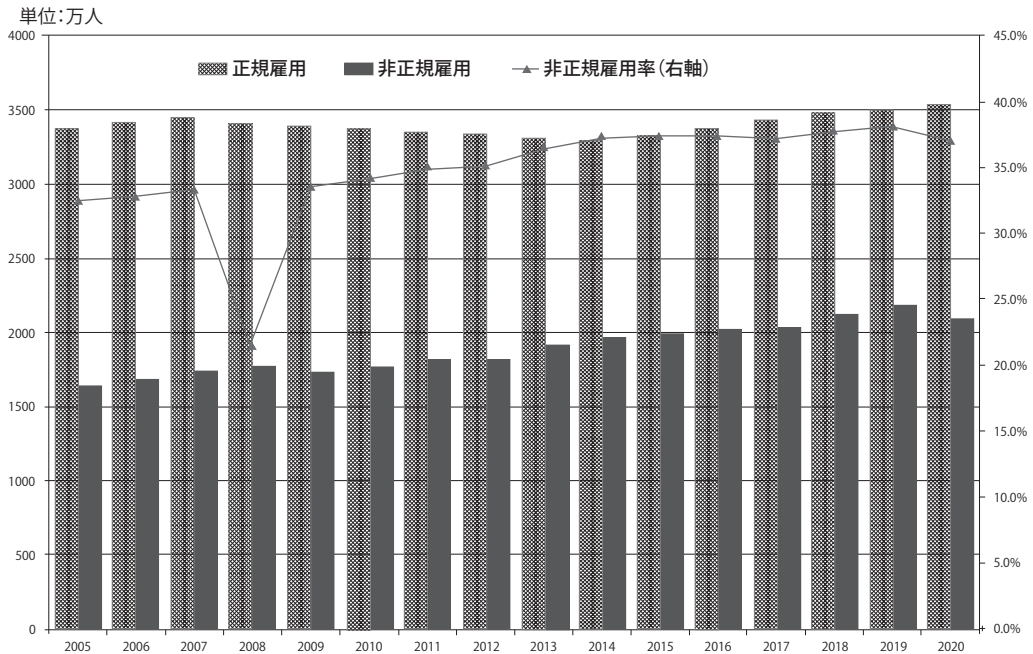
また、平成不況の厳しいコスト削減圧力の下で、人件費の変動費化を促すことを目的に正規雇用の正社員の採用を抑制する一方で、パートタイマー⁵やアルバイト、期間契約や業務契約によって仕事に従事する契約社員、他企業から派遣される派遣社員⁶など「非正規社員」を採用して労働力を賄うようになってきた。元来、非正規社員とは期間工のように需要変動に応じて生産量を調整するために採用されていたが、コンビニエンス・ストアやフードサービスなど非正規社員の労働力に依存する業種の企業が急増して、その需要が極端に高まったのであった。

さらに、自社内で囲い込んでいた社内業務を外部企業に委託するアウトソーシングが普及したことで、専門業務を処理する新たな労働市場も誕生した。こうして雇用形態の多様化が進んだ結果、定期採用、終身雇用を前提としてきたわが国の人事制度に風穴が開けられたのである。

5 パートタイム労働者には、時間パートと呼称パートの二つのタイプがある。彼らは一般労働者より労働時間が短く、通常週35時間未満の労働者をいう。森岡孝二『雇用身分社会の出現と労働時間』によれば、パートタイム労働者は有期雇用の低賃金労働者である。

6 派遣労働者は、1985年に成立した労働者派遣法によって合法化された。当初、適用業種が限定的であったが、1996年の改正で26業種にまで広がるとその後対象業種が拡大された。

図表-2 正規社員と非正規社員の数の推移（2005年～2020年）



出所：労働調査 2020年版 + 2013年版

こうした雇用形態の多様化と非正規社員枠の拡大は、女性労働者の雇用拡大や産業構造転換を口実に、当初はポジティブに評価された。専業主婦が中心で「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という性別役割分担が支配的であった平成初期の社会背景の中で、「専門的資格や技能を活用できる」、「時間的に都合がよい」、「家計の補助になる」、「組織に縛られない」という理由で、働き方の多様化は魅力的であった。ところが数年を経て、非正規社員制度に対してネガティブな評価が目立つようになった。2003年には「正社員としての就業機会がなかった」とする不本意非正規社員の割合が、30%台へと大幅に上昇したのである。その主因は、バブル崩壊直後から2004年まで続いた「就職氷河期」の余波であった。⁷しかし、2010年

を超えて非正規社員が増加し続ける一方で、不本意非正規社員の割合が減少した。というのも、学生や主婦が時間や勤務地などの理由で非正規雇用を選択したからである。このように、パートタイマーやアルバイトといった短時間非正規労働者の存在が、近年日本の人事システムの変容に多大なる影響を与えていることは確かである。

他方、雇用の多様化は、正規社員の多様化にも及んでいる。これまで日本企業の正規社員の多くは、無期雇用、フルタイム、直接雇用に加えて、職務、勤務地、労働時間（残業）が特定されていない無限定社員であることが特徴であった。ところが、近年、職務や勤務地、労働時間が特定される限定社員制度が拡大しつつある。従来的一般職正社員に加えて、エリア

7 1985年の「男女雇用機会均等法」以降、育児・介護休業法やパートタイム労働法などが次々制定され、女性が働きやすい法整備がなされてきたこともあって、現在では、女性就業者のうち9割が雇用者であり、共働き世帯も65%以上を占めるに至っている。

8 2020年、政府は就職氷河期世代の不本意非正規社員への対応をスタートさせている。しかしながら、その対応が遅きに失していると感じるのは、当事者である同時代の卒業生と、彼らを世に送り出した老教員だけであろうか。

社員、時給正社員などの制度も広がってきた。無限定社員との待遇差などの課題があるものの、正社員の多様化は確実に進みつつある。

人事システム変容の第二は、勤務時間や勤務場所など「勤務形態の多様化」である。

平成時代の半ばを過ぎた頃から、「9時から5時まで」「いつものオフィスで」といった一律で画一的な勤務体制から、仕事の内容に応じた多様な体制が取り入れられるようになった。たとえば、一日の標準労働時間の中で出退勤時間を個人の状況に合わせて自由に選択できる「フレックスタイム制」や、労働時間を月単位・年単位で調整することによって繁忙期等に勤務時間が増加させても時間外労働としての取扱いを不要とする「変形労働時間制」、育児や介護などのための「短時間勤務」などが次々と制度化された。また、研究開発部門や情報システム部門の技術者などの賃金が時間以外の規準によって決定される職種に対する「裁量労働制」や、実労働時間の把握が難しい場合に適用が認められている「みなし労働制」なども導入されるようになった。

さらに、インターネットの普及と通信の高速化・大容量化を追い風に情報通信技術を活用して、時間と場所に制約されない柔軟な働き方も推進された。テレワークやSOHO（スモール・オフィス、ホーム・オフィス）、フリーアドレスなどの新しいタイプのオフィスが誕生して、個々人の仕事のタイプに合わせて働き方やワークプレイスが弾力化した。しかしながら、2006年政府が「IT新改革戦略」を発表して2010年までに就業者人口の2割をテレワークにする目標を掲げたが、今もって、その目標は未達であ

る。Covid-19パンデミック時の緊急事態宣言下で、政府が在宅勤務70%を要請したにもかかわらず、期待したほどリモート・オフィス化が進まなかっただけでなく、「IT先進国である」といった認識が幻想であったことを曝け出したことは記憶に新しい。パンデミックの終息と共に、以前同様にラッシュ時の電車は通勤客でなくなった返すようになったとはいえ、パンデミックによってICT化が多少なりとも前進したことは、プラスの効果といっても良いかもしれない。

人事システム変容の第三は、「評価基準の変更」である。

経験年数や年齢を基準にした評価制度から、競争原理・市場原理を取り入れた能力重視の制度、さらに成果を重視した制度を取り入れるようになった。高度経済成長期から安定経済成長に至るまで日本企業のほとんどで、年功序列をベースに直属の上司による主観的評価が中心であった。しかし、馬車馬の如く働いて上司に付度することが当然とされてきた過去の常識は次第に通用しなくなり、評価には客観性・公平性・透明性・納得性が求められるようになった。

大企業の多くで、当該職務の内容や将来の進路希望、目標、能力開発に関して自ら考えを申告する「自己申告制度」や、上司との対話を通して仕事の達成目標を設定して、目標の達成度に応じて評価を行う「目標管理制度（MBO）」が採用されるようになった。また、上司だけでなく同僚や部下の評価を加味する多面評価（360度評価）を導入する企業も増えている。

しかしながら、日本的経営の綻びが表面化するようになったからといって、内部昇進、学歴別昇進、年功的昇進が払拭されたわけではない。

確かに、ポスト不足や、技術・技能の多様化と高度化が進む中で、昇進・昇格制度に成果主義的要素がより多く取り入れられるようになってきたのは事実である。わが国で初めて成果主義的評価制度が導入されたのは1980年代半ばであり、2004年頃までにおおよそ90%の企業が成果主義的要素を取り入れているとしていた⁹。しかし、それから20年を経た今日に至って、年功序列制度的慣行が完全に払拭されたかといえ、答えは否である。とりわけ、人材確保が難しい中小企業で成果主義人事制度を採用している企業数は限られているといわざるを得ない。

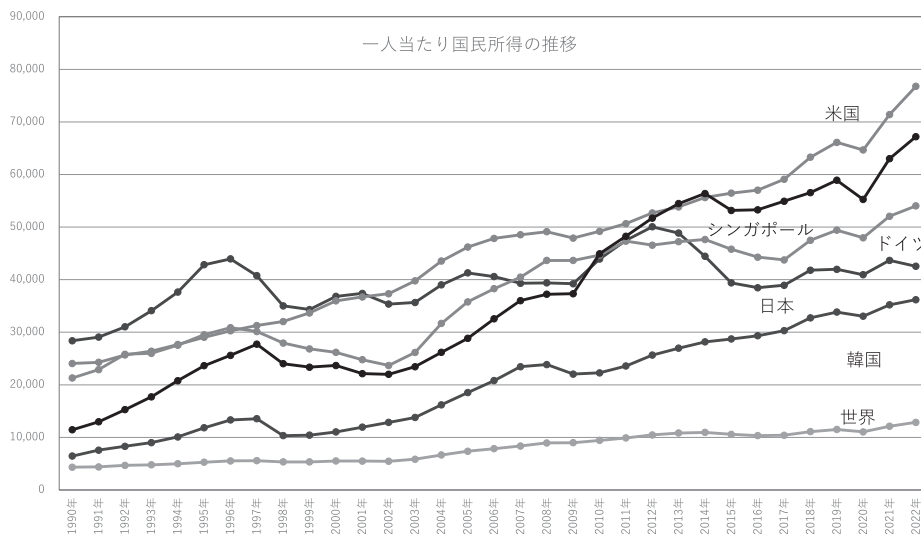
第四は、「賃金制度の変化」である。

日本的経営の三種の神器の一つである年功序列も、昭和後期にもなると、職務遂行能力に重点をおいた職能給や、職務の重要度・困難度

に重点をおいた職務給など仕事給の要素を組み込んだ給与体系が併存するようになった。ただし、年功的要素がそのほとんどの部分を占めていた¹⁰。ところが、景気低迷が長引く中で、2000年前後になって大企業を中心に仕事給や成果給の比重が徐々に高められた。また、外資系企業など一部の企業で、年俸制やストックオプション（自社株購入権）などの報奨金制度を導入する企業が登場したのもその頃であった¹¹。とはいえ、大企業であってもプロスポーツのような年俸制が、主流になっているわけではない。

このように人事制度が少なからず変わっていることは事実であるが、労働者にとって何にも増して重大な問題は、1人当たり国民所得が30年前とほぼ同額だということではないだろうか。

図表-3 1人当たり国民所得の推移と国際比較（1990年から2022年）



出所 GNI World Development Indicatorsより作成

9 独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）が2004年に従業員200人以上を対象にした調査報告「企業の経営戦略と人事処遇制度に関する総合分析」に詳しい。

10 職能資格制度とは、個人の技能・知識・経験などの職務遂行能力に基づいて、従業員を評価し、社内での格付けが決定される制度であり、給与もそれに応じて支払われる。職能給制度は、職務内容が詳細に決められ給与が支払われる職務給に比べて自由度が高く、人材を機動的に配置することができ、従業員の能力開発意欲を引き出せるなどのメリットがある。成果主義が声高に言われたこともあって、職能資格制度に占める年功序列の割合はかなりの程度、払拭されてきたことは事実である。今に至って、それが完全に払拭されたかといえ、**「その通りだ」と断言できないのも事実である。**

11 自社株をあらかじめ決められた価格で買うことのできるストックオプション（自社株購入権）など的高額報奨金制度である。

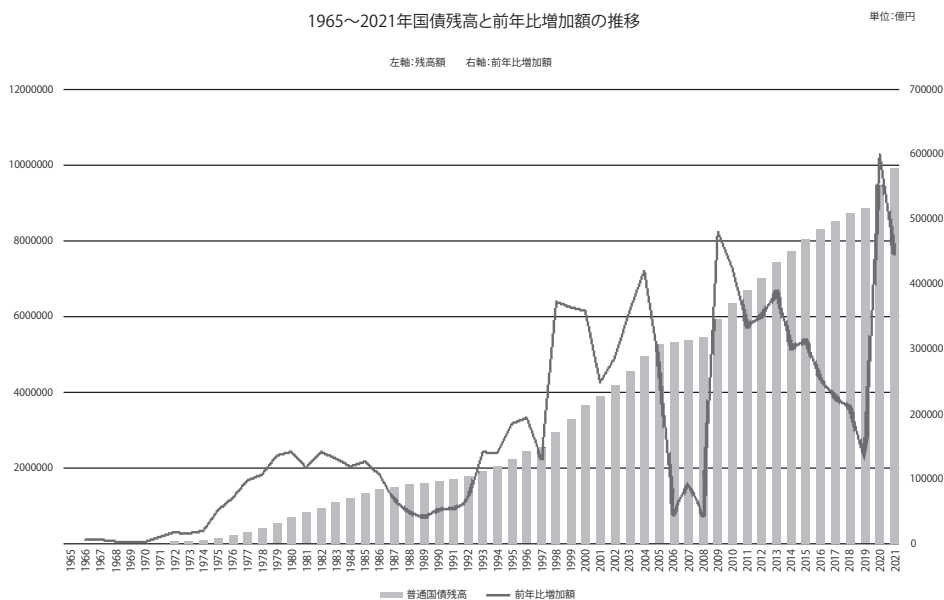
人事システム変容の第5は、在職期間だけでなく退職後の生活に及ぶものも含まれる「福利厚生制度の変化」である。

高度経済成長期以降、日本企業は現金給与以外にも退職金や老後生活の糧である年金、社宅・健康保険・療養施設・住宅ローンの利子補給など多額の福利厚生費を負担してきた。平成不況前半には、これら総額人件費の支出が企業経営を圧迫するようになった。加えて、これら福利厚生制度が多様化する労働者のニーズにマッチしていないことも問題となって福利厚生費が大幅に減額されたり、退職金の一律支給ではなく会社への貢献度によって査定するポイント制退職金や、退職金を月次給与の中に組み込んで支払う退職金前払い制度を採用す

る企業も登場した。また、全社員に一律に福利制度を適用するのではなく、多様化する従業員ニーズを個別に満たすカフェテリア・プラン¹²などの施策を取り入れるようになった。さらに、年金ファンドも、個々人の状況に合わせて選択できるようになった。

このように、日本的経営の変容と共に、福利厚生や退職後の生活設計なども、画一的で硬直的なシステムから弾力的で選択的な制度へと変化するとともに、より自己責任が求められるようになったことは確かである。少子高齢化が進む中で、社会保障費給付の負担などによって日本の債務残高が1,000兆円を超えていることは、そうした動勢の一因である。

図表-4 国債残高の推移（1965～2021年）



出所 UN, World Population Prospects : The 2022 Revision より作成

12 企業が設定した福利厚生メニューの中から従業員が付与されたポイント内で、好きなものを選択できる制度である。1980年代米国で生まれた制度である。

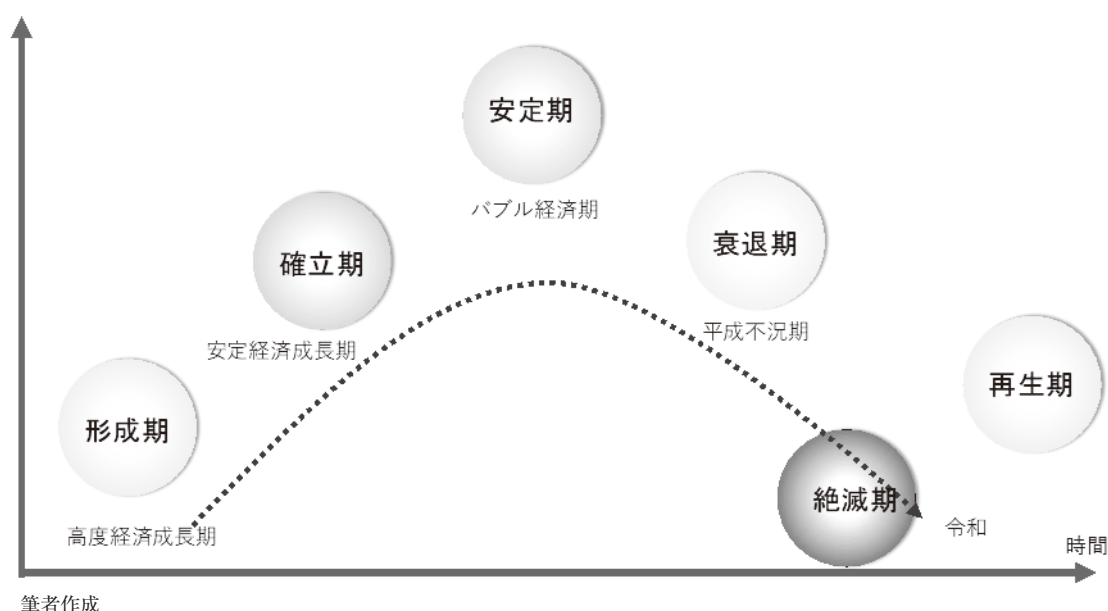
4. 悪循環からの脱却

これまで本稿では、日本的経営の制度的特徴とその功罪、さらに平成時代を通じた人事システムの変容についてみてきた。以下では、日本的経営と日本企業・日本経済の低迷との関連について考えていくことにしよう。

(1) 日本的経営のライフサイクル

昭和と令和に開催された二度の東京オリンピックの間の経済状況の変化に照らして、日本的経営のライフサイクルを考えると、1) 高度経済成長期の日本的経営の「形成期」、2) 安定経済成長期の「確立期」、3) バブル経済時代の「安定期」、4) 平成不況期の「衰退期」、そして5) 令和の「絶滅期」あるいは「再生期」となる。

図表-5 日本の経営のライフサイクル



日本的経営の「衰退期」に当たる平成時代、企業行動を支配してきた考え方の核心は、過去の否定と過去との決別であった。その時代、わが国企業の多くが従前から得手としてきた連続性のある「改善（カイゼン）」を放棄して、不得手な不連続の「革新（イノベーション）」に重心をおくことを試みてきた。そのため、同時代のリーダーシップには、かつて一世を風靡した日本的経営のデメリットを強調し、如何にし

て新しい経営システムを構築するかに力点がおかれてきた。

確かに、チャレンジングなトップマネジメントやエグゼクティブ、ミドルマネジメントの姿は、いかにも威勢がよく、頼もしく、その試みが正しい選択であるかに映る。しかし、革新や変革を無手勝流で進めることは危険である。暗中模索の中で策定した目標やビジョンを闇雲に達成しようとして無理をすれば、途中で挫折す

強い慣性力を維持していた日本的経営を変革することは極めて困難で、小手先の革新力だけでは不十分であった。正に、経営革新の初動ミスである。

(2) リーダーシップの悪循環

さらに、その後の展開でもミスが続いた。

バブル経済崩壊後、最初に変革に取り組んだリーダーの多くは、いわゆるメンバーシップ型雇用制度の下で、高度経済成長やバブル景気の恩恵を一身に受け、形成期や安定期にあった生粋の日本的経営の中で育てられて、階段を上り詰めてきた¹⁴ 猛者たちであった。正に、事業を拡大し経営基盤の確立にかかわった典型的成功体験者である。そうした彼らは、再興プロセスの困難さを想定することなく、変化に対する理念もビジョンも持たずに、自らのバックボーンである日本的経営に手をつけたのである。彼らの多くは、成功体験を引きずり自らの権益に固執して、コスト削減を旗頭にリストラを断行した。つまり、それ以降に続く革新シンドロームの奈落に舵を切ったわけである。

21世紀を前後して猛者たちが表舞台から退場すると、後継を任されたのは、幼年期に高度経済成長期を経験し壮年期になってバブル経済の恩恵を受けた次世代リーダーであった。そのほとんどは、自力で事業の成長や成功を具現化した経験を持たない、日本的経営衰退期に純粹培養されたリーダーであった。エグゼクティブやミドルマネジメントなどの重要ポストに就いた彼らの多くは、目前の経営環境の変化に対してセンシティブであることを誇示するように

振舞い先導した。しかし、加速する環境変化を先取りすることができず、むしろそれに乗り遅れ、最悪の場合には取り残されて、新しい事業構造を構想することができなかった。

当然のことながら、成功体験を持たない彼らも、例にもれず、自らのポジションの確保と維持に精を出すことは忘れなかった。「三種の神器」の罪を論って功を求め変革や革新をスローガンに掲げて、歴史や伝統を切り捨てるターリバーンの如くにリーダーシップを発揮し始めた。「だめだったら、元に戻せばいい」と、手当たり次第に思いつきで手を付けていった。手を付けたのは、自らが作り上げたものでも育て上げたものでもなく、先達が築いてきたものである。しかしながら、慣習や文化あるいは制度など、組織が時間や歴史の中で作り上げてきた体制や秩序は、一度消去されると復活させることは難しくカオスはますます高まった。

繰り返しになるが、組織管理構造を革新する際には慎重かつ熟慮が必要である。部分最適と全体最適とは必ずしも一致するわけではないし、部分最適を繰り返していると、当初求めていた全体最適が何であったかすら分からなくなることがある。大きな変革期のリーダーシップは、「何を変えるのか」を考慮すると同時に、「何を変えてはいけないのか」まで思いを巡らせ熟慮することが求められる。とはいえ、自らで築いたものではなければ、「何を変えてはいけないか」がわからないのも当然である。

いずれにしても、変化の振れ幅が大きい経営環境の中であってリーダーシップは、事業構造を革新する創造力を大胆に発揮する一方で、複

14 メンバーシップ型雇用の対概念は、ジョブ型雇用である。前者の雇用タイプの典型は終身雇用制であり、後者の典型はプロフェッショナル人材である。わが国でも日立、富士通、KDDI、資生堂などがその導入に積極的に取り組んでいる。

雑系である組織管理構造を変革する繊細さと周到さを兼ね備えていなければならない。攻めと守りの「ヤヌスの顔」が求められるのである。どちらか一方に長けているだけでは不十分であり、思いつきや思い入れ、思い込みの強い、後方不注意でおっちょこちょい、自尊心だけが強い卑屈なリーダーは、無用の長物である。

無論、平成のトップマネジメントやエグゼクティブ、ミドルマネジメントの皆がそうだったと知っているわけではない。しかしながら、平成末期のリーダーシップの平均値は、概ねこの程度であったのかもしれない。換言すれば、平成時代を通して日本に凋落をもたらした根本原因は、日本的経営というシステムではなく、時代に寇してその中で培われ引き継がれてきたリーダーシップの悪循環にあったのではないかということである。GDPや少子高齢化率、債務残高以外のほとんどの指標で先進国中最低水準となった今、もはや悪循環の中で生長してきたリーダーシップは不要である。

(3) 悪循環を断ち切る

悲しいかな、かく言う筆者もリーダーシップの悪循環の片棒を担いできた「大いなる勘違い世代」の一人である。そのため、重みや信憑性を欠くことになるかもしれないが、それを承知でいえることは、「今こそ、悪循環を断ち切るチャンス」である。

令和時代のスタートとともに始まったパンデミックが終息した現在こそ、将来の日本社会の浮沈を占う重大な時であり、その担い手、主役は青年期や壮年期の血気盛んで働き盛りの人々

である。平成の30年間を通じて、日本企業・日本経済は確実に弱体化してきた。ライフサイクルからいえば衰退期であり、その後に来るのは死滅であるが、ただそれを待つのも愚かである。

幸か不幸か、この30年間に社会環境も経営環境も地球規模で大きく変わり、「何が正で、何が否であるか」の線引きも不鮮明になってしまった。かつて不適切といわれていたものが適切に転じたかもしれないし、かつて適切であったものが不適切に転じたかもしれない。あるいは、かつて不適切であったものは依然として不適切かもしれず、逆も真なりかもしれない。どちらにせよ、今の時代は、過去からの一貫性に縛られることのない不連続な時代である。魑魅魍魎が跋扈するグローバル化が進展する社会だからこそ、チャンスの窓が開いている可能性は高い。

矛盾と混乱に満ちた、不確実性の高い世界では、それを解消する手立てを見いだし実行することによって大きなチャンスが生まれるはずである。不確実で不連続な時代だから、それまでの悪循環を断ち切って再生する好機である。

5. 日本的経営との決別の是非

これまでみてきたように、平成時代のスタートとほぼ同時に始まった長期景気低迷のインパクトは、30年余のその時代を通して続いただけでなく、令和時代になってもその残滓を拭い切っていなかった。2018年に安倍政権の下で掲げられた「働き方改革」は、前時代の垢を完全

に払拭して、少子高齢化という労働力の構造的な課題の中で成長と分配の好循環を構築することによって、個人所得の拡大、企業の生産性と収益力の向上、国の経済成長を同時に達成して未来に向けてまったく新しい道筋をつけてい

くことを目的とした施策である。当然のことながら、目指すところに異議を差し挟むつもりもないし、その大義にはまったくもって賛成である。

図表-6 働き方改革関連法／施行日一覧

法律	内容	大企業への適用	中小企業への適用
労働施策総合推進法	働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定める。	2018 (平成 30) 年 7 月 6 日	
労働基準法	労働時間の上限 (第 36 条等)	2019 (平成 31) 年 4 月 1 日	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日
	高度プロフェッショナル制度の創設 (第 41 条の 2)		2019 (平成 31) 年 4 月 1 日
	年 5 日の年次有給休暇の取得義務 (第 39 条第 7 項)		
	フレックスタイム制の見直し (第 32 条の 3)		
中小企業における割増賃金率の猶予措置廃止 (第 138 条)	月 60 時間を超える時間外労働に係る割増賃金率 (50%以上) について、中小企業への猶予措置を廃止。	—	2023 (令和 5) 年 4 月 1 日
労働時間等設定改善法	勤務間インターバル制度の導入、短納期発注や発注内容の頻繁な変更を行わないなど取引上の必要な配慮の努力義務化など。	2019 (平成 31) 年 4 月 1 日	
労働安全衛生法、じん肺法	産業医・産業保健機能の強化、高プロ対象者を除くすべての労働者を対象とした労働時間の状況の把握の義務化など。	2019 (平成 31) 年 4 月 1 日	
パートタイム・有期雇用労働法	短時間・有期雇用労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続 (行政 ADR) の整備など。	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日	2021 (令和 3) 年 4 月 1 日
労働者派遣法	派遣労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続 (行政 ADR) の整備など。	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日	

出所：令和 2 年度版厚生労働白書 p.138

(1) 働き方改革が目指す姿

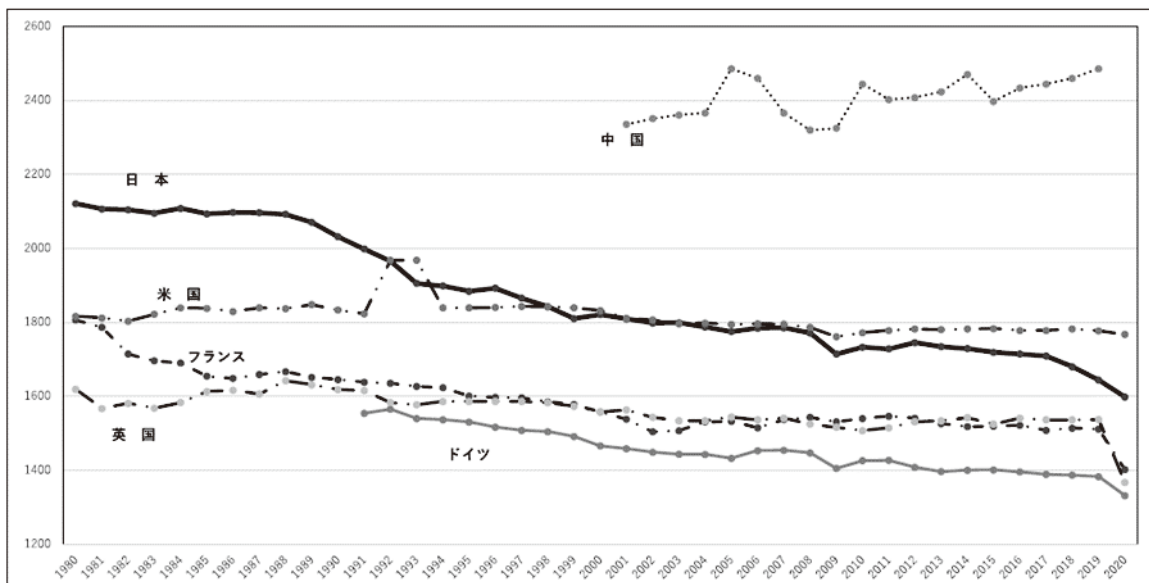
この改革の主な施策は、1)長時間労働の是正、2)柔軟な働き方の拡充、3)年次休暇と労働者の健康確保、4)同一労働同一賃金の実現の4点である。

具体的施策の第一は、長時間労働の是正である。

2017年時点の日本の年間総実労働時間は1,706時間で、2,000時間を超えていた平成初期と比較すると300時間以上減少した。とはいえ、欧州の先進国と比較すると長時間労働であることに変わりなく、とりわけドイツと比べると300時間以上も長時間であった。しかも、当時日本

では「サービス残業」を強要するブラック企業が出没していることも時折報道されていた。また、総労働時間の計算に短時間労働のアルバイトなどの非正規労働者が含まれていることから、正規労働者の実労働時間は以前と比べて減少していないということも指摘されていた¹⁵。つまり、日本の労働者の状況は、平成初期とほとんど変わっていなかったということになる。一方で、勤勉が売り物であった日本の労働者の労働時間が米国よりも短時間であることは少なからず驚きを与えたが、所得格差を考えればそれも妥当である。

図表-7 総実労働時間の国際比較



出所：OECD Employment Outlook (2021) + 中国労働統計年鑑より作成

15 正規労働者だけに限ると、年間200時間以上長くなる。森岡孝二、『雇用身分社会の出現と労働時間』、p.119に詳しいので参照。

時を同じくして、電通社員の過労自殺事件が社会問題として取り上げられたことに加えて、「過労死」の労災認定件数や労災支給決定件数が増加していた。これらのことから、長時間労働の是正は日本企業にとって依然として重大な課題であり、働き方改革によって、残業に法的上限が定められ、労働時間を把握する具体的方法も規定されるべきであるといった動きは当然の流れであったといえる。

改革の具体策の第二は、「柔軟な働き方」実現に向けられた施策である。前述したように、平成の30年間、わが国企業でもさまざまな働き方が導入されてきた。しかしながら、それらの制度は適用範囲が限定的な上に制度設計も不十分で、労働者にとって不利益な部分も少なくなかった。働き方改革の実施によって曖昧な部分の是正が修正されただけでなく、副業や兼業、フリーランスの拡充が図られた。また、労働者の健康確保やワークライフバランスにも目が向けられて、有給休暇や年次休暇の取得の義務化などが強化された。

さらに、働き方改革の目玉ともいえるべき施策は、同一労働同一賃金の導入である。終身雇用と年功序列を前提とした従前の雇用制度の下では、正規従業員と非正規従業員が同一労働であることはあり得なかった。非正規労働者が管理職に就くことはなかったし、非正規社員と正規社員との間には、賃金に関しても労働条件に関しても明確に線引きが為されていた¹⁶。それに対して、働き方改革が目指すジョブ型雇用制度の下では、契約で定める職務によって賃金が

決定され、同じ職務で賃金が違うことはあり得ない。要するに、同一労働同一賃金を強調する働き方改革が目指す人事システムは、日本的経営の人事システムとは対極に位置するものであるといえるのである。

(2) 「ポスト真実」なのか

是非は兎も角、こうした働き方改革をスローガンに掲げて、私企業の経営制度に対して国が重い腰を上げて手を加えようとした意味は大きい。何故なら、そうした強い力が働かなければ、日本的経営に根ざした人事システムの革新を実現することはできないからである。だからといって、一部の企業経営者や政治家が主張するように、日本社会のこれまでの体たらくをひとえに日本的経営制度に押しつけて、働き方改革を全面的に支持することに問題がないわけではない¹⁷。というのも、働き方改革を通して政府が目指している「経営者と従業員の関係」は、互いに自由で、自立的、しかも契約に基づく関係であり、極めてドライな社会を目指していると思われるからである。つまり、働き方改革は、日本的経営との決別を宣言することによって、従前の日本企業社会や日常社会の中核を為してきたウエットな人間関係を必要以上に薄れさせてしまうのではないかという懸念と、ある種の寂しさを感じるのである。

冒頭で述べた2024年問題は、その典型であるといえよう。

たとえば、物流業界の残業の上限規制では、これまで長い時間をかけて構築してきた効率的

16 2010年台になって、一部のGSMでは、非正規社員が店長を勤めたことがジャーナリズムで取りあげられたが、その後そうした話も立ち消えになった。

17 久原隠、「働き方改革の嘘」、2018年、p.110よれば、財界・経済界においても、「長期間にわたる日本経済の低迷を打破するためには日本的経営を変えなければならない。」との主張は根強い。

なサプライチェーンの機能を制限するだけでなく、生活者の利便性を損ねるとともに顧客との信頼関係を壊すことにもなりかねないという懸念がある。その上、セールスドライバーと一言交わす機会を逸する寂しさもある。同様に、建設業界にしても、労働者不足は納期遅延や受注拒否の不可避の理由であって、天災人災を問わず不測の事態に伴う復興事業に影響を与えることも納期が遅れることも、致し方ないという事業者側の主張が罷り通ることにもなりかねないという懸念がある。

加えて、残業の上限規制は、企業の売上利益を減少させることになるかもしれないし、残業分の給与が削られて労働者の生活が以前にも増して厳しくなる可能性もある。賃金が上昇しているにもかかわらず実質賃金が2年連続で減少しているインフレ状況の中で、働き方改革は庶民にさらなる生活苦をもたらすことになるかもしれないのである。

他方、医師の残業の上限規制では、新研修医制度で育てられた若い医師の価値観の変化とも相俟って、医療サービスのレベルを著しく低下させるということが医師の間でも懸念されている。¹⁸冒頭に述べた筆者の最近の経験からいっても、寡黙で病弱な高齢者に大きな負担を強いることは確実であるし、看護師など医師以外の医療スタッフが大いに困惑していることも事実である。医師の許可なく治療行為を施すことができないという彼ら彼女らのジレンマが今以上に大きくなるに違いない。

また、柔軟な働き方拡充への改革にしても懸

念が残る。単発で仕事を請け負う働き方で、安定した暮らしを確保することはそれほど容易ではないし、最低賃金も適用されない「雇用関係によらない働き方」の典型であるフリーランスの生活を守る法整備が十分なされているわけではない。仮に副業が認められたとしても、それを行う時間の確保が保証されているわけではなく、労働者の流動化が進めば進むほど強い自己責任がつきまとうことは確かである。

さらに、同一労働同一賃金による格差是正にしても、同一レベルを実現する際の基準を非正規社員に合わせれば賃下げになって、それだけでなくも押さえ込まれてきた賃金がいっそう低下することになる。その上、微妙なスキルの違いや経験値の理解が難しい現場の評価に対して、ますます細かいルールが必要となるかもしれない。そうなればスポーツの採点競技の採点基準並みに細かい基準と、卓越した評価能力とが必要になる。

ジャーナリストで『働き方改革』の嘘』の著者久原隠氏はいう。

「政府が主導して『働き方改革』が進められている。……政府の言説には、時として『ポスト真実 (post-truth)』が紛れ込んでいる。……「ポスト真実」の時代とは、事実が軽視され、嘘がまかり通ってしまいがちな時代といってよい。……働き方改革も、またポスト真実があちらこちらに顔をのぞかせている。いや、むしろ要所という要所がポスト真実によっていかにも真実のように……」¹⁹

果たして、日本的経営との決別は、本当に「二

18 高橋泰国際医療福祉大学教授によれば、2004年以降の初期臨床研修では、研修時間を厳格に守ることが義務づけられただけでなく、それ以前の世代の減私奉公的な研修を経験せずに医師としての生活をスタートしている結果、ワークライフバランスを重視する労働価値観を持つ若い医師が増えている。日経新聞 2023年9月26日電子版、「医師確保へ働き方改革いそげ」

19 久原隠、『働き方改革の嘘』、集英社新書、2018年、pp.12-13

「ポーン一億総活躍」に繋がるのであろうか。筆者には、働き方改革を論う気持ちがあるわけではない。ただ、労働者が常に労働者であるわけではなく、労働者は時として生活者に身を転じる。また、労働者は生活者がいるから、利を得る立場たり得るのである。労働者あるいは生活者というように、どちらか一方の役回りだけということがあり得るわけではない。つまり、天に唾する如く、一方的な主張も巡りめぐって自らに降りかかってくることを忘れてはならない。

さらにいえば、日本的経営とともに日本企業が備えてきた、曖昧模糊で有耶無耶、優柔不断で融通無碍、義理と人情、礼と作法、そして、もてなしの精神の火が消えることに懸念や寂しさが残ることも事実である。

というのも、経営革新・企業革新の取り組みにおいて、最も重要なことは、「何を変えるべきか」ではなく、「何を変えないのか」である。

「覆水盆に返らず」なのである。

【参考文献】

(アルファベット順)

- 藤井彰夫、『シン日本経済入門』、日本経済新聞出版、2021年
- 濱口桂一郎、『ジョブ型雇用社会とは何か』、岩波新書、2021年
- Harari, Y. N., “21 Lessons for the 21st century” , Random House, 2018 (柴田裕之訳、『21 レッスンズ』、河出書房、2021年)
- 伊丹敬之、『平成の経営』、日本経済新聞社、2019年
- 岩崎尚人、『コーポレートデザインの再設計』、白桃書房、2012年
- 岩崎尚人、「ニューノーマル前夜の情景」、成城大学『経済研究』第231号、成城大学、2021年
- 岩崎尚人、「コーポレートデザイン再設計のエッセンス」、成城大学『経済研究』第232号、成城大学、2021年
- 岩崎尚人、「日本的経営を再考する」、成城大学経済研究所、経済研究所年報第35号、2023年
- 岩崎尚人、「日本企業は老いたのか」、日本能率協会マネジメントセンター、2024年
- 岩崎尚人、「平成からのメッセージ - 新時代のリーダーシップ」、成城大学『経済研究』第244号、成城大学、2024年
- 加谷圭一、『貧乏国ニッポン』、幻冬舎新書、2020年
- 久原隠、『「働き方改革」の嘘』、集英社新書、2018年
- 森岡孝二、『雇用身分社会の出現と労働時間』、桜井書店、2019年
- 森岡孝二、『雇用身分社会』、岩波新書、2015年