

[パソナ総合研究所] 社会のあり方改革に向け専門家の英知を結集

# PI REPORT

P A S O N A I N S T I T U T E

Vol.1  
2018

JULY

パソナ総合研究所 設立ご挨拶

第1回フォーラム

働き方改革Beyond

ワークショップ開催レポート

# これからの 働き方改革

ビジョン

「社会の問題点を解決する」という理念を達成するために、幅広い分野の専門家の英知を集結。以下の3つの理念の下に研究・提言・知的交流・情報発信などを行います。

Critical Thinking

分析的に考える

Creative Thinking

創造的に考える

Effective Communication

有効に  
コミュニケーションする

コンセプト

英知が結集した、  
**積極発信型**  
プラットフォーム

特徴

パソナ総合研究所は、シンクタンクではなく“Do Tank”です。考えるだけでなく動き、独立型の研究所として、自らの問題意識を元に、社会のあり方の改革に向けた“発信”を行います。個別の問題から社会システムまであらゆる規模のトピックスを扱い「社会の問題点を解決する」提言をして参ります。

# PI REPORT

P A S O N A I N S T I T U T E

Vol.1 2018 JULY



## Contents

02 パソナ総合研究所  
設立ご挨拶

03 [第1回フォーラム]  
これからの  
働き方改革

07 [政策提言]働き方改革 Beyond  
諸規制の‘曖昧さ’を排除して  
全ての働く者への  
共通プラットフォームを構築

10 ワークショップ  
開催レポート

# パソナ総合研究所 設立ご挨拶



## 南部 靖之

株式会社パソナグループ  
代表取締役グループ代表

パソナグループは創業以来、「社会の問題点を解決する」という不変の企業理念のもと、誰もが自由に好きな仕事を選択でき、それぞれのライフスタイルにあわせた働き方のできる社会の実現を目指して、様々な挑戦をしてきました。

1976年、子育てを終えた女性の再就職を応援したいという想いからインディペンデント・ワークシステム(人材派遣)をスタート。その後も中高年や若者、障害のある方など、多様な人材がそれぞれの才能・能力を活かして柔軟に働くことができる社会インフラを構築してきました。

さらに、日本初の「企業内保育所」の運営、内外価格差の是正を目指した「流通機構改革」の提案、大企業と中小企業の格差にメスを入れた「福利厚生アウトソーシング」、自由な転職を促進する年金制度「401k」な

ど、今では当たり前となっている様々な制度・仕組み創りに社会に先駆けて取り組んできました。

「パソナ総合研究所」は、シンクタンク(Think Tank)ではなく、自ら行動するドゥタンク(Do Tank)です。私たちの企業理念にもとづき、社内外の英知を結集して活発に議論し、真に豊かな新しい社会のあり方、世界や日本の未来の姿を社会に提言してまいります。

そして、そのアイデアを机上のプランで終わらせるのではなく、信念にもとづき実際に行動することで、新たな仲間や情報が集まり、アイデアに生命が吹き込まれる。「パソナ総合研究所」は、そのようなドゥタンク集団として、「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、社会に貢献してまいります。皆様のご支援、ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 竹中 平蔵

パソナ総合研究所 所長  
(株式会社パソナグループ 取締役会長)

私たちは、変化が速く予測困難な時代に生きています。従来の政治経済秩序が揺らいでいます。

一方で、新たな産業が次々と生まれ、私たちの社会生活を変えようとしています。厳しい時代ですが、チャンス時代でもあります。これからの社会の針路はどうなるのか、どうあるべきか。そして、私たちはどう生きていけばよいのか。この難しい課題に向き合っていかなければなりません。

パソナ総合研究所のミッションは、社会をより良くする積極的な発信を行なうことです。

パソナグループが掲げる「社会の問題点を解決する」という企業理念に沿って、働き方改革・人材育成分野をはじめ、パソナグループが取り組む、ベンチャー・規制改革、地方創生・インバウンド、世界経済・国際問題等の幅広いグローバルな課題について、幅広い分野の専門家の英知を結集し議論し、そこから生まれる提言を積極的に発信していきます。

皆さんと一緒に、激動の時代を生き抜くイノベティブな場を創って参りたいと思います。

### ■ 設立記念フォーラム概要

日時／2018年4月13日(金)17:45～20:45

会場／TRAVEL HUB MIX

東京都千代田区大手町2-6-2 JOB HUB SQUARE 1階

参加者／100名

内容／【フォーラム】

パネルディスカッション「これからの働き方改革」

《パネラー》衆議院議員 前厚生労働大臣 塩崎恭久氏

コロンビア大学名誉教授 ジェラルド・カーティス氏

《モデレーター》パソナ総合研究所 所長 竹中平蔵

【レセプションパーティ】



「第1回フォーラム」 塩崎恭久氏×ジェラルド・カーティス氏×竹中平蔵

# これからの働き方改革



「同一労働同一賃金」に由来する  
いろいろな問題や解決策が  
日本の働き方を変えるだろう

●塩崎恭久氏—衆議院議員 前厚生労働大臣



外の人間から日本を見ると、  
日本はトレンドとしては  
良い方向に変わりつつある

●ジェラルド・カーティス氏—コロンビア大学名誉教授



日本は新しい時代認識に立って、  
新しい制度を模索しなければ  
いけない時期に来ている

●竹中平蔵—パナソニック総合研究所 所長

## 同一労働同一賃金と 働き方改革

竹中 まず塩崎さん、「働き方改革」の  
コアの部分はどう見ておられますか。

塩崎 私は昨年8月まで3年間、厚生  
労働大臣を務めさせていただき、働き  
方改革というきわめて大事な問題を政  
府として初めてトータルな形で議論しま  
した。基本的には私の時代にはほぼすべ  
て準備ができていて、昨年3月に働き  
方改革実現会議で「働き方改革実行計  
画」が決定され、それに則って法案が作  
られました。

そもそも日本経済が20年間もデフレ  
に悩まされ、経済成長しない大きな要  
因の一つは労働生産性の低下にありま  
す。厳密に言うくと、1時間当たりの生  
産性がきわめて低くなっているという問  
題です。安倍内閣は、「金融政策、財  
政政策、成長戦略・構造改革」という  
3本の矢でスタートしました。

次の「新3本の矢」として、1本目の  
矢に最初の3本の矢を全部入れ、経済

再生が最優先であることは変わらない  
ことを示し、残りの矢に少子化対策と  
高齢化対策を入れ、経済再生をするた  
めの重要な政策として「働き方改革」が  
出てきたのです。

日本には、「36(さぶろく)協定」\*(\*  
「時間外・休日労働に関する協定届」  
があり、労働時間の天井を設けている  
ことになってはいますが、これは大臣告  
示で法律の規定がありません。したがっ  
て、36協定を結んだとしても青天井で  
働くことができ、いろいろな悲劇がも  
たらされてきたという経緯があります。

私は「同一労働同一賃金」に由来するい  
ろいろな問題や解決策が日本の働き方  
を変えるだろうと思っています。「同一労  
働同一賃金」というのは大陸ヨーロッパで  
は男女の格差の問題でした。一方、日本  
では、男女に加え、正規・非正規の間  
にも大きなギャップがあり、「同一労働  
は同一賃金でなければいけない」という  
発想があまりないことからきています。

「同一労働同一賃金」を突き詰めてみる  
と、外国人が日本で働く場合にも、女  
性が働く場合にも、高齢者が働く場合



## 第1回 PIAフォーラム「これからの働き方改革」

〈ゲスト〉 衆議院議員・前厚生労働大臣 塩崎 恭久様  
 コロンビア大学名誉教授 ジェラルド・カーティス様  
 〈モデレータ〉 パナソニック総合研究所長 竹中 平蔵

にも、障害者が働く場合でも、自分の能力を活かして働き、そして正しく評価をしてくれる、つまり、公正な評価に見合った給与を払ってくれるということであり、そういう国に日本を変えないといけないと思います。

もちろん長時間労働は極めて重要な問題であり、長時間働くのではなく、家族を大事にしたり、人間としての価値を満喫できるようにしたりすることは大事です。それと同時に、「同一労働」というときの「同一」とは何なのかということがはつきりわかる国に変わることが必要だと思っています。

**竹中** 約70年ぶりの労働基準法改正が今国会でどの程度議論できるのか大きな問題になっていますが、カーティスさんはどのようにみえていますか。

**カーティス** 自己紹介も兼ねて、働き方改革について、アメリカ人の学者としてコメントしたいと思います。

確か1965年だと思いますが、当時学んでいた大学の社会学の講義で、担当教授が友達をゲストスピーカーとして連れてきました。ジェームズ・アベグレンです。彼はその翌年にボストン・コンサルティング・グループを創立し、東京オフィスのトップになった人です。

アベグレンは、1958年に出版した『The Japanese Factory』（邦訳『日本の経営』）で、日本の雇用制度である終身雇用・年功序列・企業内組合、大卒者に専門知識を求めず会社に入ってからオンザジョブトレーニング、そして、政府と民間との日本株式会社の関係

などを高く評価していました。アベグレンの話の聞いて、私は日本に興味を持ち、その翌年に日本に来て日本語を学び、その後日本で博士論文を書いたのですが、日本は高度成長の時代であり、日本の雇用制度は本当に素晴らしいと思っていました。

当時、私が住んでいた西荻窪の下宿は四畳半で風呂はなく、毎晩銭湯へ行き、大衆食堂で食事するという生活でした。裕福ではない日本を、みんなと一緒に強くしよう、終身雇用ですつと同じ会社にいることができるので二所懸命働こうと、多くの日本人が考えていたと思います。

60年代の日本は、若者が多く人口が増えていた時代でした。しかし、今は逆に、高齢者が多くなり、若者が少なくなっている時代です。よく言えば日本は安定した低成長時代に入っていて、人間の価値観が大きく変わってきています。以前は優秀な学生は官僚になりましたが、今では優秀な若者はゴールドマン・サックスなどの国際的な金融機関に入ったり、最近ではコンピューター・エンジニアリングを勉強してベンチャーをスタートアップさせたりしています。要するに、時代が大きく変わったために、日本で働き方改革が必要になっているということです。

ところで、森友学園や加計学園の問題のため、今働き方改革法案の国会審議はもめています。今国会でなくともいづれ通ると思います。これは日本にとって良いことですが、法案が通って

日本のシステムが大きく変わるといふように、むしろ労働市場が求めているのだから変化は必ず訪れるということですが、人手不足で優秀な人材を引き留めるために、企業はさまざまな改善策を取らざるをえなくなり、すでにそれが大きなインパクトを与えている。これからますますそうなると思います。

## 働き方改革の背景

**竹中** カーティスさんが日本に関心を持ったきっかけがアベグレンの講義だったという話は、今日初めてうかがいました。実は、私が日本の政治に興味を持ったのはカーティスさんの『代議士の誕生』という名著を拝読したことがきっかけでした。

ところで、最後の『経済白書』が出た時の経済企画庁長官だった堺屋太一さんは、『白書』の中で、20世紀に日本経済が他国に比べて驚異的な発展をした理由は究極的には2つあると書いています。1つは人材の力。日本は自然資源がない中で、人間という資源を大切にしてきたということ、つまり教育です。

2つめは、日本はその時々で柔軟に社会の制度を変えてきたことです。経営者の間でも議論は分かれますが、終身雇用と年功序列は戦後の制度であり、特に株式の相互持ち合い等は1970年代以降の制度だといわれています。そして今、私たちは新しい時代認識に立って、新しい制度を模索しなければいけない時期にきています。



塩崎さんがおっしゃったように、働き方改革が話題になった1つの背景は、安倍内閣で成長戦略を議論し始めたことにあります。なぜ日本経済の成長率は低いのかといえば、日本の企業のスタートアップ比率はアメリカの半分であり、日本の企業閉鎖比率もアメリカの半分、つまり日本は新陳代謝が低いからです。その要因はたぶん2つあって、1つは経営者を適切に変えていくためのコーポレートガバナンスが弱いことと、もう1つは労働市場が硬直的だということです。そのようにして始まった働き方改革の議論に、ブラック企業の問題とか、長時間労働の弊害、正規・非正規の格差などの問題が絡まって、今のような議論になっているのだと思います。

**カーティス** 塩崎さんにお聞きしたいことがあるのですが、それは働き方改革の法案には外国人労働者についてのことほとんど触れられていないこととです。日本は高齢・少子の時代に入り、2060年には日本の人口は9000万人になるといわれているなかで、日本は外国人労働者を入れざるを得ないと思います。日本の労働市場は外国人を必要としているから入ってきているのに、きちんとした制度になっていない。きちんとしたゲストワーカー制度を作れば、日本は他の国よりも外国人をうまく活用できるように思います。

**塩崎** 正直なところ、去年の骨太方針を決めるときに私は、もう少し踏み込んだことを外国人の労働者については書くべきだと発言しましたが、採用されませんでした。今回の働き方改革でも外国人のことについて、目を見張るほどのことは書いていません。技能実習制度について、有能な人については技能実習期間を5年、更に5年間延長との記事が出ていますが、問題は、後半の5年以降も家族を連れてこさせてはいけないことです。したがって移民ではないという整理ですが、それは人道的に考えてもおかしい。カーティス先生がおっしゃったように、外国人労働者を正々堂々と制度化し、そして、高度な人材をもっと呼ぶべきだと思います。例えば、国立大学は公務員制度と同様、まったく同じランクで同じ給料でみんな上がっていくので、ノーベル賞級の優秀な日本人学者や研究者は待遇の良い外国で研究することになってしまい、海外から高度人材を呼ぶなどできません。

要するに、結局のところ給与体系をどう変えるかということにたどり着くのであって、一人一人の労働をきちんと評価し、それに見合った給与を支払えるようにすべきだと思います。その評価が極めていい加減だったから、何となく会社で定年までずるずると働く人が出ている。いま、公務員と地方公務員の定年を65歳にする動きがありますが、公務員の定年延長は民間の労働慣行にも影響を与えるので、きちんとした能力評価もしないうちに、とりあえず定年延長をすると、そのしわ寄せが若者に行つて、若い人の働く意欲をそいでしまいかねません。

## 外国人労働者問題と移民法

**竹中** ところで、教育や労働の問題は自らが当事者であるために何となくわかった気になっていて、自らの経験だけで、エビデンスに基づかない判断をするという傾向があります。しかし、労働の仕組みはきわめて複雑で、例えば、労働契約法に加え、労働者派遣法の関係で無期雇用に転換しなくてはいけない年限について知らない人のほうが多い。そして、残念なことですが、一部のメディア

です。そのため、日本の大学が学生や研究者・教授陣を外国に向けてオープンにし、反対を押し切っても一律の給与体系を改めていくようなことがブレイクスルーになると思います。

**カーティス** 日本の技能実習制度は、外国では評判が悪い。要するに、この制度は外国人に技術を教えるのではなくて、日本が必要な労働者を安く雇って搾取して帰すというふうにいわれていることが多いからです。建前は技能実習制だけでも、本音は日本の労働者不足のためにやっているわけだから、その建前を捨てて、政治家が勇気を持って、移民法を作るべきだと思います。

**塩崎** 外国人労働者の問題で1点だけ付け加えておきたいのは、例えばEPA（経済連携協定）で看護師や介護士を入れるときもそうですが、日本人と同じ給料を払っていることです。技能実習でも最低賃金を払っている。しかし、例えば香港のフィリピンメイドさんたちはたぶん最低賃金以下というか外国人給与で働いている。日本の今の制度が良いと言っているわけではありませんが、人道面では最低賃金を払っている事実は知ってほしいと思います。

**竹中** 労働市場の話で言えば、雇われる側の人間のほうが雇う人間よりも立場が弱いことは事実です。だから労働者には団結権とスト権も認められているわけです。しかし、その弱い立場というのが日本では極めて歪んだ形になっている。例えば技能実習で、ある国から来た人が造船業で技術を技能実習して

も、自分の国に造船業はないというような笑い話があるわけです。

## 働き方改革に期待すること

**竹中** キャリアアップには転職がきっかけになりますが、これからは大企業でも社員に兼職を認めることが重要なテーマになります。例えば、あるAIのある専門家は、午前中A社で働いて、午後はB社で働いて、夜はC大学で教えるとか、そういうことのなから実はこのジヨブオポチュニティを見つけていく



ということが広がっていくと考えています。

最後に今後の日本の働き方について何を期待するか、締め言葉をいただければと思います。

**塩崎** 働き方改革や派遣法改正でつくづく思うのは、旧態依然たる日本の制度の弊害が大きいことです。兼業や副業の問題にしても、役所はなかなか動こうとしません。例えば、3つの仕事を持つていたら健康保険はどこが持つのかというような議論になる。確かに、失業保険は均等割でできるかもしれませんが、制度上整理しなければいけない課題がたくさんあります。現在の労働政策は組合を代表する連合と使用者側の経団連に中立委員が加わる構成で、前二者に聞いて物事を決めることになっています。これからの若い人たちが自分の人生を自分で構築できるように、制度を大胆に直すために政策決定プロセスにもブレイクスルーが必要です。

**カーティス** 今アメリカもヨーロッパもポピュリズムが強くなっていますが、日本は例外的にまだ強くはありません。トランプ大統領が誕生した最大の理由は、アメリカの雇用制度が一般の労働者が損をするような制度だという意識がアメリカ人に広くあることです。テクノロジーの発展とグローバルイゼーションというダブルパンチで、工場で働いていた人たちが仕事を失って、工場そのものが他の国に移転して、それがトランプ大統領を生み出した。これはきわめて危機的な状況だと思っており、日本がそんな

らないようにするために、働き方改革は必要で、改革を行ないながら一般の国民・労働者が損をしないようにするためにどうすればいいのかを考える、そのような議論がこれからますます必要だと思います。

また、私は日本にしょっちゅう来て、1年の半分近く日本に住んでいます。外から日本を見ると、日本は大きく変わっています。今日の議論にしても、おそらく5年前だったらあり得なかったことで、トレンドとしては良い方向に変わりつつあると思います。それをどう加速させ、問題点をどう解決するか、そういう具体的なアジェンダが2020年代の重要なテーマだと思います。

**竹中** カーティスさんが言われたように、確かに日本が変わっていることは間違いないありませんが、それをもっとスピードアップしたいと思っています。実は昨日、来日された世界経済フォーラムのシユワブ理事長にお会いしたのですが、「2018年は今までで最も変化の早い年になる。しかし10年後に振り返ると、過去10年間で最も変化の遅い年になるだろう」と言っていました。そういう時代に設立されたパソナ総研ですから、世の中を変えていくために、そして個人個人が豊かな生活を楽しみながら仕事ができるような社会をつくっていくために、南部代表が言うように「シンクタンク」ではなく「ドゥタンク」「アクティバンク」として、さまざまな活動をしていきたいと考えています。本日はありがとうございました。

# 諸規制の曖昧さを排除して 全ての働く者への 共通プラットフォームを構築



はじめに

○戦後の高度成長期に大企業を中心に確立された新卒一括採用、終身雇用、年功序列などを特徴とする我が国の雇用慣行は、グローバル化が進展する中で、製造業からサービス産業、知的高付加価値産業への産業構造の変化、少子高齢化と労働人口減少に伴う社会構造の変化により、既に時代にそぐわないものとなっています。

○働く側の個人においても、子供を持つ女性や定年後の高齢者の労働参加が増え、個々人の抱える事情や価値観に

応じ、より多様かつ柔軟な働き方を求めるニーズは高まる一方です。更に、労働人口の減少を踏まえ、留学生をはじめ様々な制限の下で就業している外国人労働者の活用はもはや避けて通れない課題です。

○パソナ総合研究所では、塩崎前厚労大臣やカーティス・コロンビア大名誉教授が参加して開催した4月のパネルディスカッションを皮切りに、八代昭和女子大特任教授や柳川東大教授を講師とするワークショップを開催し、これからの働き方に関する議論を進めてきました(注)。

○今回の国会における働き方改革推進法の成立を第一歩とし、我が国が更に取り組んでいかなければならない働き方の課題について提言をまとめ、世に問うこととさせていただきます。

(注)ワークショップでの講師による講演内容については、パソナ総研ワーキングペーパー、サーベイペーパーとして別途公表致します。

## 同一労働同一賃金と 共通プラットフォームの必要性

○今回の法改正で導入される同一労働同一賃金の制度は、労働契約法を改正し有期契約労働者と無期契約労働者との間の均等・均衡待遇を図るものです。これは、2016年10月に始まった短時間労働者への社会保険(厚生年金保険、健康保険)の対象拡大に続き、様々な形で働く人々に共通の基盤を与える大きな一歩となるものです。この同一労働同一賃金は雇用形態の違いだけでなく、性別・年齢・国籍を超えて働く者すべてにあまねく適用されるのが本来の姿です。

○しかしながら、同一労働同一賃金を適切に運用していくには、①個々の社員の職務内容(Job description)を明確化し、②その職務内容に照らしたアウトプットをベースに個々の社員の業績を評価す

る、という人事制度を導入することが不可欠です。

従来の終身雇用・年功序列を前提に会社の要請に応じあらゆる業務への配置転換が求められる正社員制度をそのまま残したままでは、有期・無期社員間の均等・均衡を求める今回の改正に対応するため、同じ会社内に様々な種類の無期社員制度を乱立させ新たな矛盾を生み出すことになりかねません。

○旧来の雇用慣行を残す人事制度の下では、正社員が定年後再雇用された場合の処遇低下によるモチベーション低下、出産・育児等による休業後復帰する女性等のモチベーション低下や優秀な外国人人材の獲得が難しいなどの問題が顕在化しています。更には、独立や副業の形で業務を請け負うフリーランスで働く方が増加していますが、そうした方々への報酬は本来社内の人材との均衡が図られるべきではないでしょうか。

このように、年齢、性別、国籍、就業形態に関わらず、すべての働く者が同じ条件の下で最大限のパフォーマンスを発揮できる共通のプラットフォームとなる人事制度を作り出すことが本来の働き方改革の目的と我々は考えます。

○一方で、新卒一括採用を行い主に社内での教育訓練により人材を育成する現行システムは、実務経験がなくスキルに乏しい若者への就職機会を提供しており、若年失業率は諸外国に比べ相当低い水準にあります。景気の変動に伴い卒業年度により新卒採用の状況が大きく変わってしまう不公平の問題はありますが、スキルの乏しい若者を採用後に育てていくという我が国の慣行は評価する点が多いのも事実です。

○こうした長所を残しつつ、働く者が一定のスキルを得た段階以降は、すべての者が同じ土俵の上で競争し評価される人事制度（共通プラットフォーム）を築くことが必要と我々は考えます。

その場合、現在の年功序列を基本とし50歳前後にピークを迎える正社員の賃金体系を見直し、柳川教授が提唱するように40歳前後で一旦個々人のスキルを棚卸した上必要に応じスキルチェンジのためのリカレント教育を行い、それ以降は外部人材との比較も含め評価に応じて個々に報酬等が決まっていくような賃金体系にすることが必要でしょう。これが実現すれば、そもそも定年という制度自体が米国のように不要となっていくことでしょう。

○こうした共通プラットフォームを築き、

働く者の待遇に関し、有期・無期や雇用・業務委託などの境目をなくしていくには、次に述べるような現在の規制に残る各種の曖昧さを排除していくことが求められるのではないのでしょうか。

## 様々な労働法制等における「曖昧さ」の排除

現在の労働に関する法律は、その解釈を個別事案に関する裁判所の判断に委ねており、法令上明らかでない曖昧さが多く残されています。また、多くの判例は、従来の日本型の雇用慣行が一般的だった過去の時代に形成されています。上に述べたようなすべての働く者への共通プラットフォームを築くには、以下に示すような曖昧さを除いていくことが必要です。

### POINT 1 労働条件の変更をめぐる「曖昧さ」

共通プラットフォームとなる人事制度を採用すれば、各人の評価結果に応じて報酬等が低下する場合も生じます。このような労働条件（就業規則）の変更を行うには、法律上その変更が「合理的であること（労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更にかかる事情に照らす）」が求められますが、個別の合理性の判断は最終的には裁判所の判断に委ねられています。このため、企業が改革を行うお

としても、不利益変更とみなされるリスクから身動きがとりにくい状況にあります。

### POINT 2 無期雇用の解雇をめぐる「曖昧さ」

無期雇用については、有期雇用と違い定年まで契約期間がないため、法律上解雇は、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、（中略）無効となる」とされています。

何がこの要件に当たるかについては、①人員削減を行う経営上の必要性、②使用者による十分な解雇回避努力、③被解雇者の選定基準およびその適用の合理性、④被雇用者や労働組合との間の十分な協議等の適正な手続き、という四要件から判断され、特に①②についての判断は過去の判例でも相当幅があり、具体的な基準は極めて曖昧です。この曖昧さが残っていることが、金銭補償による解雇に関する議論も停滞させる一因となっており、企業による有期契約労働者への依存を高まらせる理由にもなっています。

### POINT 3 労働時間・管理等をめぐる「曖昧さ」

自分のスキルを社外で試したり、家庭等の事情でより柔軟な働き方を望む人々に対する活躍の場を提供するため、副業を認める企業が増加し、厚労省も

モデル就業規則に副業を認めるものを用意しました。また、企業がイノベーションを生み出すため、フリーランスを含む社内外の人材を結集するプロジェクト型のチームを形成することも一般的になっています。

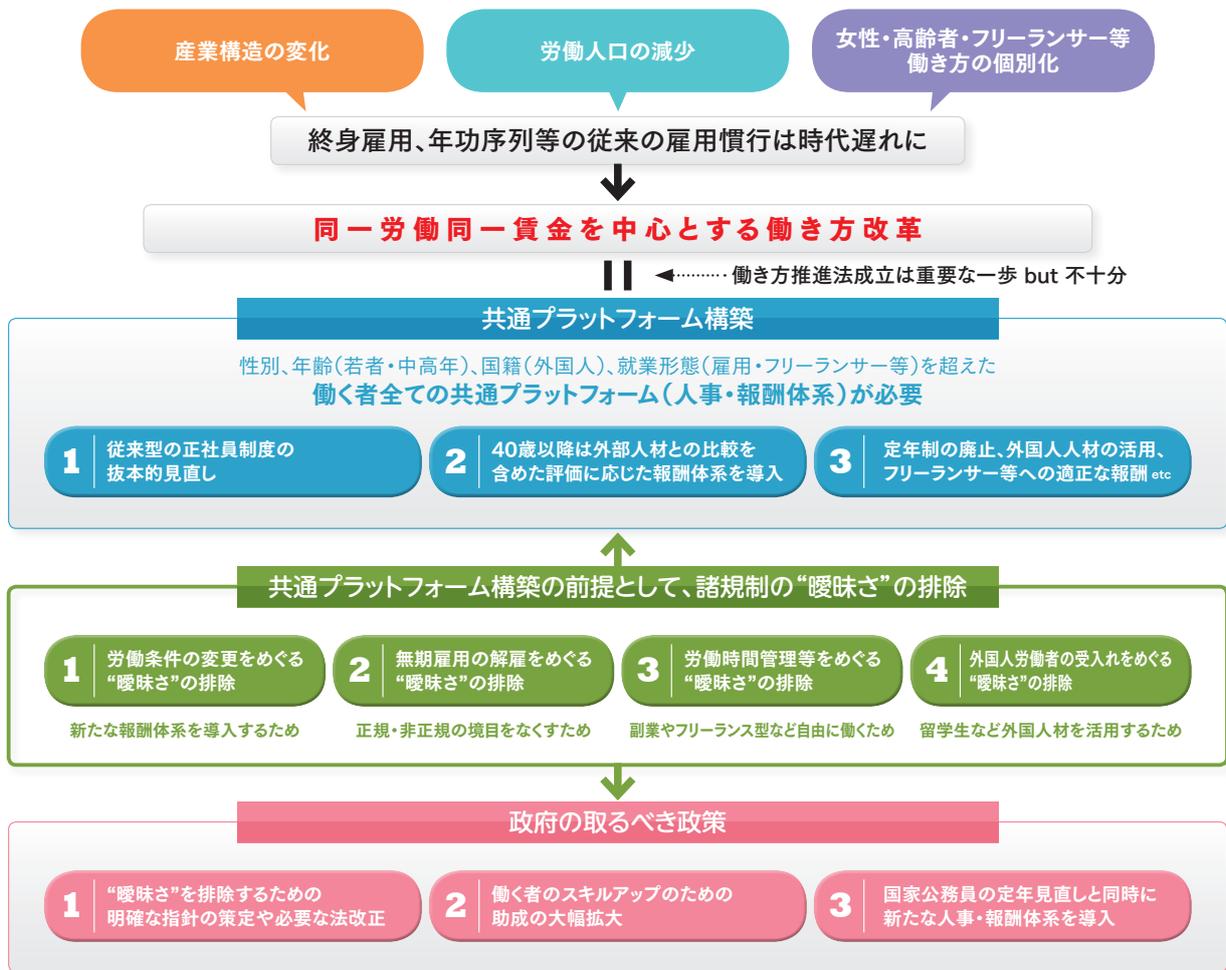
一方で、現在の法律は雇用主に労働時間の管理を行うことを義務付けていますが、こうした新しい働き方が進む中で、そうした管理の責任を企業に負わせるのは無理があります。厚労省内の議論でもこの問題は未だ具体的な検討が進んでおりません。

こうしたプロフェッショナル型、フリーランス型の働き方を求める人々に対し、今回の法改正で導入された高度プロフェッショナル制度のような新たな労働時間管理の仕組みを、働く方が求めれば選択できるようにすべきと考えます。

### POINT 4 外国人労働者の受入れをめぐる「曖昧さ」

外国人労働者については受け入れを原則行わないとの方針がとられていますが、現実には、資格外活動を利用して社会保険の適用範囲となるほど時間（週28時間）働ける外国人留学生や本来は途上国への技術協力としてスキルを学ばせる制度である外国人技能実習生が労働力として活用されています。

その結果、就労目的の留学生の問題や国際機関から人権上の批判を受けるような実習生の労働環境の問題が生じています。更に、日本の大学等を卒業



した留学生の多くが日本国内での就職を希望しても半分程度しか残れない現実があります。

これは、留学生が希望する職種の求人が十分ないことに加え、高度人材として認められない新卒者には「技術・人文知識・国際業務」という定義が曖昧な在留資格しか対象がなく、社員に様々な業務を命じる日本企業の場合査証が認められないリスクがあることも背景にあります。

今後外国人を人材として活用するためには明確な法制度を新たに構築することが必要です。今回の政府の骨太の方針では新たな外国人受入れ制度の導入が示されましたが、必要とする業種やその受入れ方針の策定・運用にあたっては、これまでのように曖昧さ、不透明さを残すものであってはなりません。

**政府がとるべき措置**

○今回の法改正では、同一労働同一賃金について政府が示すガイドラインに法的拘束性をもたせるとされており、従来の法律にあるような曖昧さを排除することとされています。働く者にとっての共通のプラットフォームを形成するように企業を動かすには、このように政府が明確な指針を示し法律上の曖昧さを排除することが不可欠で、これに向けて必要があるならば更なる法改正を行うべきです。

○今回の法改正では長時間労働の大幅な規制強化が盛り込まれています。上述したような新たな枠組みの中で働く

者が活躍するには、スキルアップや新たなスキルの習得に努力していくことが求められます。労働時間の短縮を活用して個人がそうしたリカレント教育を十分に受けられるよう思い切った財政・税制上の助成措置を導入することも必要と考えます。

○現在、国においては公務員の定年の見直しが進められています。上に述べたような人事の共通プラットフォームと新たな賃金体系を広めるためには、公務員自身がその先頭を切って改革を行うことが必要ではないでしょうか。

**おわりに**

我々は、年齢、性別、国籍、就業形態に関わらず、すべての働く者が個々の事情に応じていきいきと最大限にパフォーマンスを発揮できる社会を創り上げることが夢です。それが、ひいてはこの国がどのような時代の変化にも対応して競争力を保つていくことになるものと信じています。

この提言が多くの人に読まれ、我々の思いが伝わり、世の中が動いていくことを心から願っております。



# ワークショップ開催レポート

パソナ総研では、「社会のあり方改革」に向け、  
パソナグループ各社選抜社員の参加によるワークショップを開催しています。  
4月13日「第1回PIフォーラム」の議論で提示された課題点を踏まえ、  
政策提言の策定に向けた議論をワークショップで行なっています。



八代先生からは日本の働き方改革に関する包括的な問題提起を頂きました。現在日本が直面している長期的な経済停滞、人口減少社会を打開する上で日本の労働力向上が重要である旨言及がありました。

また、その上で、日本の雇用状況に関する事実確認と共に、日本型雇用慣例、特に正社員制度が時代にミスマッチしてきているとの指摘がありました。定年制や男女間格差、外国人労働者等の問題について、諸外国との比較、労働法制、判例紹介を踏まえ、現状整理とこれからの働き方改革で必要な視点を提供頂きました。その後、ワークショップ参加者之间に、関連な議論が繰り広げられました。

ワークショップ

1

柳川先生からは、これから迎える人生100年時代、すなわち誰もセカンドキャリアがある時代に、会社にこだわるのではなく新しい働き方をする必要性について言及がありました。外的環境の急速な変化により働き方の変化が生じ、時間・空間等制約条件のない縛られない働き方が実現できる状況である旨指摘がありました。

そういった多様な働き方を実現するために「40歳定年制」も含めた多様な雇用のあり方を実現するための制度設計の提言を頂きました。

日本の雇用慣例や法制度が時代の変化スピードに合っていない状況を打開し、企業と個人の関係の変化、一つの会社や

ワークショップ

2

## 【ワークショップ①】

■実施日	2018年4月23日
■会場	パソナグループ本社 JOB HUB SQUARE
■参加者	竹中所長、パソナグループ各社選抜社員
■ゲスト	昭和女子大学グローバルビジネス学部長・特命教授 八代尚宏氏
■テーマ	「働き方改革の課題」

## 【ワークショップ②】

■実施日	2018年6月22日
■会場	パソナグループ本社 JOB HUB SQUARE
■参加者	竹中所長、パソナグループ各社選抜社員
■ゲスト	東京大学大学院経済学研究科教授 柳川範之氏
■テーマ	「今後の働き方と40歳定年制」

一つの国にいたのでなく国を跨いだ複業が当たり前となる社会についての提起があり、その社会の到来に備え、個人に求められるスキルアップや能力開発、組織に縛られないネットワーク形成の重要性、また現行の法制度での課題について参加者が意見交換を行いました。



## PIフォーラム開催・PIレポート発行予定(2018年度)

日程	カテゴリ	タイトル	コンテンツ	場所	PIレポート
7月	社会のあり方改革 [観光・地方創生]	第2回 「ツーリズムと地方創生」	PIフォーラム	JOB HUB SQUARE1階 TRAVEL HUB MIX	第2号発行 (10月予定)
7月～9月			フォローアップ	JOB HUB SQUARE	
10月	社会のあり方改革 [規制緩和・ベンチャー]	第3回 「新たなビジネスを生み出す国・ 企業の環境作り」(仮)	PIフォーラム	JOB HUB SQUARE1階 TRAVEL HUB MIX	第3号発行 (1月予定)
10月～12月			フォローアップ	JOB HUB SQUARE	
1月	社会のあり方改革 [世界経済・日本経済]	第4回 「2019年 日本経済の展望と課題」	PIフォーラム	JOB HUB SQUARE1階 TRAVEL HUB MIX	第4号発行 (2月予定)

※内容は変更となる場合がございます。

**パソナ総合研究所**  
Pasona Institute

株式会社パソナグループ  
〒100-8228 東京都千代田区大手町2-6-2 JOB HUB SQUARE  
URL [www.pasonagroup.co.jp/pi/](http://www.pasonagroup.co.jp/pi/) Mail [pi@pasonagroup.co.jp](mailto:pi@pasonagroup.co.jp)