

## 「働き方改革の課題」

“定年退職制度を廃止し、雇用流動化の促進を”

■開催：2018年4月

■講師：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

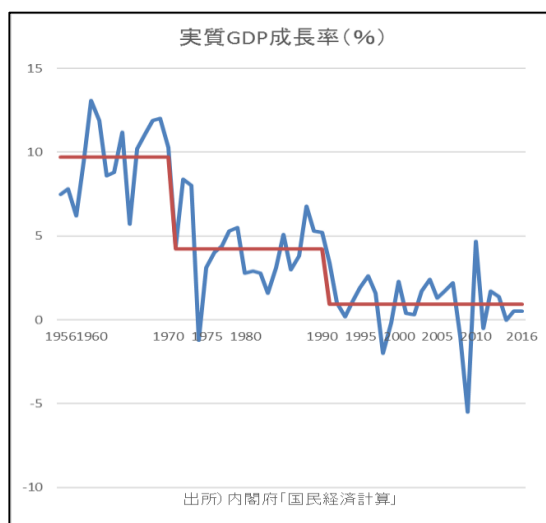
### ○雇用保障の代償として長時間労働、頻繁な配置転換・転勤が強いられる

働き方改革が叫ばれるようになった背景には日本の経済成長率（実質 GDP 成長率）が徐々に低下しているという現実があります。現在の働き方は高度経済成長の時代、慢性的な熟練労働力の不足が続き、企業が熟練労働者を囲い込むために自発的に構築した仕組みです。それ自体はよく機能したのですが、その後、社会環境が大きく変化したにもかかわらず、過去の成功体験からそのまま存続していることが大きな問題になっています。

安倍晋三総理大臣が2017年の国会で、「働き方改革を断行し『非正規』という言葉はこの国から一掃する」と言われました。しかし、非正社員をなくすためには正社員という言葉もなくさなければなりません。日本の正社員の働き方は世界的に見れば特殊です。終身雇用、年功序列賃金は、その表れに過ぎません。

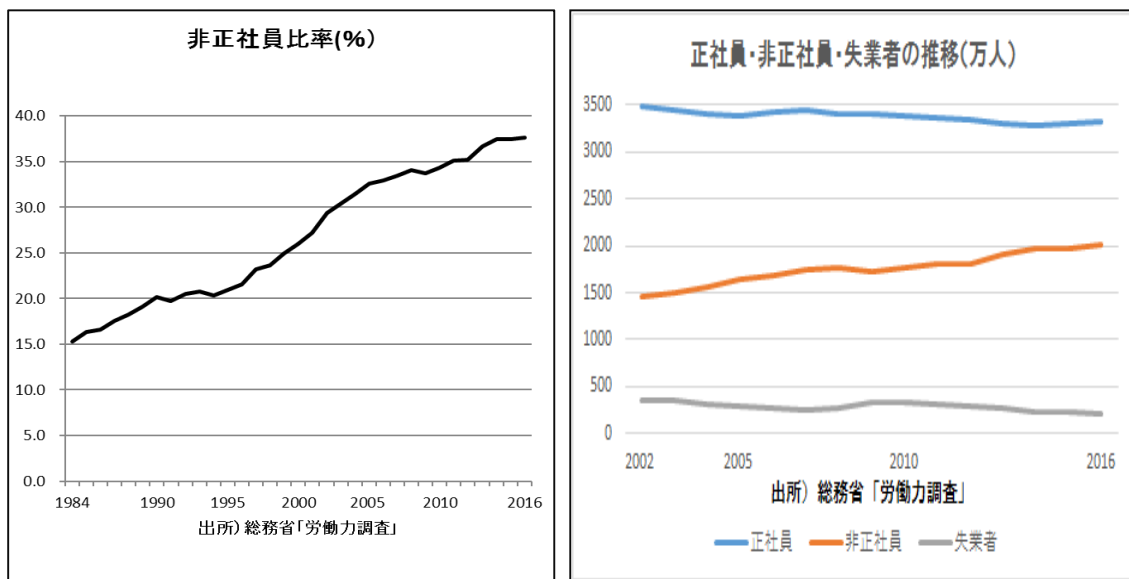
日本の働き方のより本質的な点は、雇用保障の代償として人事部の裁量性が非常に大きいことです。慢性的な長時間労働、頻繁な配置転換・転勤などは外国ではまずなく、家族の分断は外国の労働組合は絶対に認めません。日本では終身雇用の代償として仕方がないと最高裁の判例でも容認されています。

頻繁な配置転換・転勤は専業主婦の存在を暗黙の前提にしています。配偶者手当を含む生活給という概念は、会社が専業主婦ぐるみで社員を雇っていることを意味します。主婦は家事・子育てに専念し、夫が会社のために100%働けるようにサポートする。そのために世帯主の雇用・賃金を保障しているのです。



○非正規社員が増えたことで、失業者が低い水準にとどまっている？

日本は企業別労働市場の下で、労使の長期的な利害は基本的に一致しており、円満な労使関係が続いてきました。ところが、近年、企業内労働市場の内部と外部との労働者、いわゆるインサイダーとアウトサイダーの間の利害対立が顕著になっている。この正規社員対非正規社員だけでなく、欧米型の労使間の階級対立では説明できない、大企業対中小企業、男



性対女性、高齢者対壮年・若年者と、多様な労働者間の利害対立が重要になっています。

日本特有の人事制度は賃金格差をもたらす大きな要因となります。正社員の年功賃金と非正規社員の市場賃金の格差が中高年になると大きく拡大しますが、これは正社員の中でも男女間の賃金格差と同じパターンです。増加する非正規社員の大半はパートタイムと契約社員であり、良く話題になる派遣社員の比率はむしろ低下しています。非正規社員比率は2006年、33.2%でしたが、2016年には37.1%に増えています。定年後再雇用者はすべて契約社員になるので、このままでは高齢者の増加で50%を超えるのは時間の問題と見られています。

企業は利益を追求するために賃金の安い非正規社員を雇用するといわれますが、高賃金で生産性の高い正社員を雇用することも重要です。現に、低成長下にも関わらず、労働市場全体での正社員数はほぼ安定しており、企業は正社員の雇用を確保しています。他方で、企業としては経済成長率が実質1%の時代に、増やせるのは雇用保障のない非正規社員だけで、既存の正社員を非正規社員に代替しているわけではありません。こうした非正規社員の増加を規制で抑制すれば、正社員よりも現在は低位安定している失業者が増えることとなります。

## ○一番大事なものは定年退職制度の廃止

国際的に比較すると、女性の平均勤続年数は日本と海外は、さほど違いはありません。日本は約9年で、ヨーロッパでも、ほぼ同様です。日本の男女間の賃金格差の要因は、男性の平均勤続年数が突出して長いことによります。政府は、できるだけ女性の勤続年数を延ばす

	賃金格差 男性=100	平均勤続年数	
		男性	女性
フランス	90.0	11.9	11.8
スウェーデン	86.0	9.8	10.4
イギリス	81.3	9.1	8.6
アメリカ	80.9	4.7	4.6
ドイツ	80.3	11.8	10.7
日本	70.9	13.2	8.9
韓国	69.8	7.1	4.4

出所)労働研究研修機構

よう、育児休業制度を充実させるなどしていますが、限界がある。むしろ、雇用の流動化が進めば（男性の勤続年数が減り）、結果として男女間の差が小さくなり、女性の管理職比率も上がるし、男女間賃金格差も縮まることになります。これは流動性の高い外資系企業で、女性の管理職比率が高いことにも反映されています。

一番大事なものは定年退職制度の廃止

です。実は、主要な先進国では60歳になったから解雇していいという制度は「年齢による差別」と見なされ、禁止されています。他方、日本では、年齢で一律に解雇する制度は公平性で見なされていますが、バリバリ働ける人とそうではない人を画一的に扱うことは悪平等になります。「高齢者雇用安定法」という、65歳まで非正社員として雇用を義務づける仕組みがありますが、非正社員では責任のある仕事はできず、貴重な高齢者人材のムダ遣いです。高齢者は特に能力に大きなバラツキがありますから、成果主義をきちんと導入しないと不公平になってしまいます。

なぜ定年制廃止が必要かという点と年金との関係です。日本の年金支給開始年齢（厚生年金）は2025年には65歳になります。しかし、世界的には67～68歳で、日本と平均寿命が同じオーストラリアは70歳と、ほぼ10年間の支給です。これが日本の男性の場合、65歳からもらい始めると、平均寿命の80歳まで15年間も支給されることになる。こんなに長い間支給していたら、年金制度は維持できません。さらに平均寿命が87歳位の女性の正社員が増えれば、年金制度はとてもちません。

その意味で、働く能力と意思を持つ人は、年齢にかかわらず、それを生かせるポジションで何歳までも働き続けられることが必要だが、それを妨げているのが年功賃金と定年時までの画一的な雇用保障です。

定年退職について、最近、最高裁で重要な判決がありました。ある会社のトラック運転手が定年退職で再雇用されましたが、定年前とまったく同じ業務で同じ距離を走っているのに年収が2～3割下がったことが労働契約法違反だと訴え、地裁で勝訴しました。

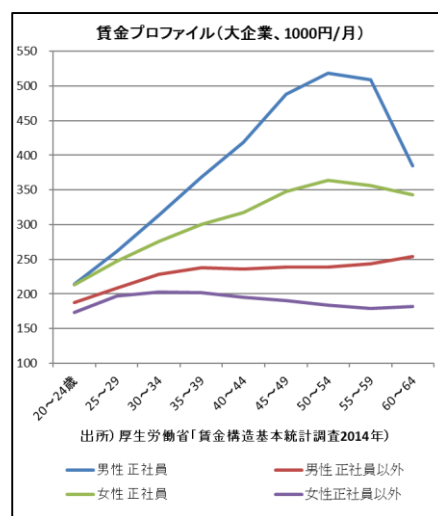
	男性の平均寿命と年金支給開始年齢			
	平均寿命	支給開始年齢	平均受給期間	引き上げ時期
日本	80.1	65	15.1	2025
アイスランド	79.9	67	12.9	
豪州	79.5	70	9.5	2035
ノルウェー	79	62-75	"4-17"	
英国	78.2	68	10.2	2025
フランス	78.2	67	11.2	2018
ドイツ	77.5	67	10.5	2029
デンマーク	77.3	69	8.3	
米国	76.2	67	9.2	2027

出所) OECD Pension Outlook 2012他  
ノルウェーは62-75歳の間での選択制で実施済み

しかし、これは「高年齢者雇用安定法」の定年退職後、65歳まで雇用を保障する代わりに賃金は問わないという法律の主旨と矛盾します。仮に、定年退職者に定年前と同じ賃金を支払わなければダメとなったら、企業も困ります。高裁判決は逆転で企業を守りましたが、そのロジックは「一般的な慣行で、社会的にも容認」されていると、差別的な慣行を容認してしまいました。

2018年6月1日に本件について最高裁判決が出ましたが、高裁と同様、定年後再雇用で仕事の内容が変わらなくても、給与や手当の一部、賞与を支給しないのは不合理ではないと判断しました。ただ、部分的に精勤手当を嘱託社員に支給しないのは不合理で違法とし、時間外労働に関する手当に関しては再検討のために東京高裁に審理を差し戻しました。

これは基本的には高裁と同じ論理です。これに対して、私は地裁のように同一労働同一賃金を認めるべきと考えますが、それを定年退職前のピーク時の賃金と比べるのではなく、その会社のトラック運転手の平均賃金と比べれば、定年前の2～3割減の水準が妥当となるのではないかと考えました。もっとも、この会社の場合、定年前後の年収格差の大きな要因は年功賃金カーブよりも賞与の有無の差であり、これが最高裁で排除されたことには大きな問題があると思います。



## ○今の派遣労働法は正社員保護法

現在の派遣労働法は欺瞞(ぎまん)の固まりです。正式には「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」という名前ですが、その内容は派遣労働者の保護ではなく、むしろ正社員保護法と言ったほうが良いものです。

派遣労働はILOでは昔から禁止されていましたが、1989年に認められました。その際、ILOでは弱い立場にある派遣労働者を守ることを条件に自由化したのですが、日本に入っ

たとき、組合側の強い要求で「常用代替防止の原則」、つまり普通の正社員が派遣労働者に代替されることを防ぐという、諸外国にはないルールが採用されました。これは一種の正社員の保護主義です。

派遣労働は日本では、まれな同一労働同一賃金の世界ですから、正社員の年功賃金と基本的に矛盾します。今後の低成長社会では、職種別労働市場を原則としなければいけません。正社員と、同じ業務を行っている派遣労働者の賃金が違っていれば、なぜそれが違うのかを会社は説明する責務があります。むしろ正社員の賃金を評価する際のメルクマールになるのが派遣労働者の賃金かもしれません。どの企業でも通用する技術を持った派遣社員と比べて、長期間同一企業に勤める正社員はなんらかのプラスアルファがあるから高い給与をもらっているはずで、それを裁判でも企業が立証しなければならないようにすることが、真の同一労働同一賃金です。

### ○長時間残業が目立つのは大企業

労働時間に関しては、とかく交渉力の弱い中小企業の労働者が、企業に強制され、やむを得ず長時間働かされると思われていますが、実は長時間残業が目立つのは大企業です。中小企業は雇用の流動性が高く、労働条件が悪ければ、容易に他の企業に移れます。他方、年功賃金の大きい大企業では、転職で賃金が下がることで辞められず、月に 80 時間超、100 時間超の極端な水準の人が多くいます。

企業規模	特別条項を60時間超	80時間超	100時間超	
平均	40.5	72.5	21.5	5.5
1-9人	35.7	75.0	20.4	6.2
10-30人	45.6	67.4	22.8	3.3
31-100人	52.5	71.3	20.5	5.7
101-300人	68.1	73.0	29.5	8.9
301人以上	96.1	82.8	34.7	10.6

出所)厚生労働省「総合時間等実態調査」

日本でも労働時間に関する規制はあり、残業制限を超えて働くためには労働組合の合意が必要ですが、労働組合は常に合意するので規制の実効性が乏しい状態です。それで政府の働き方改革法では、従来の米国型の「残業代規制」から欧州型の「労働時間規制」へと転換しました。これは大変に画期的なことで、組合も認めたわけですが、他方で「高度プロフェッショナル制度（特定高度専門業務・成果型労働制）」という海外では、当たり前の制度の創設には反対しています。この制度は労働時間と切り離された高度専門的な働き方をする人については残業というコンセプトをなくすもので、私も OECD で働いていた時には残業代はありませんでした。

ただ、日本では、健康確保措置（年間 104 日の休業など）を企業に義務付けることで、労働時間や休日などの規定を適用除外するものです。これは労働時間規制を取っ払っているわけではなく、むしろ強化しているということが十分に理解されていません。年間 104 日の休業ということは完全に週休 2 日を与えないと企業が罰せられることになります。この休業日数の強制は、一般社員の残業時間の上限規制と同じ論理にもとづいています。これと

カネを払えばいくらでも残業させられる、従来の残業代規制のどちらが労働時間の削減に有効でしょうか。加えて、対象者には年収 1,000 万円以上という諸外国に無い制限があり、この対象となるのは雇用者の 4%（すでに残業代なしの管理職も含む）に過ぎません。

## ○解雇の金銭補償ルールの争点：現行の「労働基準法」は実質的に解雇自由

解雇の金銭解決ルールは、実は一番大事な労働市場改革で、ドイツのシュレーダー首相がドイツ経済を立て直した時に、欧州で最初に導入しました。これにフランスやイタリアが続きました。しばしば日本の解雇についての規制は緩和しなければいけないという議論がありますが、実態は逆で、労働基準法では、労働者を即日解雇する際には、必ず 30 日分の賃金を出さなければいけないと書いてあります。逆にいえば、法律上は 1 カ月分の賃金をさえ出せば自由に解雇してもいいということになっています。

しかし、多くの日本企業は雇用保障を原則としているため、裁判に訴えた際の判例法では、企業は解雇する権利はあるが、それを濫用してはいけないという「解雇権濫用」法理ができました。これは労働契約法にも盛り込まれ、実定法になりましたが、問題は「客観的・合理的でない、あるいは社会通念上相当でない解雇は無効」という、いわば総論部分しか示されていないことです。このうち、解雇の客観性については勤務記録等を参照できますが「社会通念上相当性」については何の基準もなく、解雇の有効・無効が裁判官の胸三寸で決まってしまう。

その結果、裁判に訴えることができ救済される労働者と、訴えられない労働者とが生まれます。中小企業の労働者は長い裁判に耐えられないため、労働局のあっせん、労働審判などもっと簡易なやり方で和解して補償金をもらいます。一方で、裁判に耐えられる大企業の労働者は裁判で解雇無効判決を受け企業に復帰することになっていますが、実際は本人も帰りたくないし、企業も雇いたくない。このため、多くの場合、解雇無効判決後に和解するのですが、その和解金の相場が青天井になっているという、不公平な仕組みになっています。

現在は都道府県労働局斡旋（個別労働紛争解決制度）を利用した場合、和解金は 8 割以上が 100 万円未満です。またその 25%は 10～20 万円に過ぎません。労働審判制度を利用した場合、約 5 割の事案で 100 万円未満。対して、裁判で解雇無効判決後の和解の場合、7 割が 100 万円超、稀には 1 億円超の事例もあります。

しかし、我が国では、解雇の金銭補償ルールに関して組合は、「カネさえ払えば解雇して良いか」と強く反対しています。しかし、現実には、労働局のあっせんや労働裁判でも、当初から金銭補償を目指しており、諸外国でも金銭補償ルールは法律で定められた透明な形になっています。この問題は、労使間の利害対立だけでなく、明確な解雇ルールができることで中小企業等の弱い立場の労働者が救済され易くなることをどれだけ評価するかという、労働者間の利害対立の問題でもあります。

## ○日本、アジアの相互の利益のために、オーダーリーな移民受け入れを

外国人労働の受け入れについては従来、高度技能労働者だけに門戸を開いていました。ただ、高度技能労働者に限ると日本に来てくれる人は多くない。そこで当初は未熟練の外国人でも、日本で技能を高め、その後、自国の発展のために尽くすのであれば、未熟練労働者であっても受け入れることになりました。さらに留学生のアルバイトも認めました。

過去7年間の外国人労働者の増加分を見ると、専門技術的分野は2割、技能実習が4割、留学生（資格外活動）が3割の比率です。高度技能労働者でなければダメだという規制が、揺らいでいます。政府は技能研修生の3年制限を延長し、5年間にして、さらに5年延ばして10年にしようと考えているようです。

最近、戦略特区で家事支援・農業支援労働を認めました。ここで最大のポイントは、外国人に対して安価な労働力ではなく、日本人と同等以上の賃金を義務づけることです。

日本の歴史を振り返ると、貧しかった明治時代、米国、中南米などに大量の移民を送り出しました。その移民たちからの送金で貴重な外貨を得て、経済発展をしました。これは現在のアジアの人たちも同様であり、積極的に受け入れることを前

外国人主要在留資格別の動向 (1000人、%)				
	2010	2017	増加数	(構成比)
専門的技術的分野	110.6	238.4	127.8	22.7
技能実習	11.0	257.8	246.8	43.8
資格外活動	108.1	297.0	188.9	33.5
合計	229.7	793.2	563.5	100.0
出所) 厚生労働省「外国人雇用状況の届け出状況」				

提に、その弊害をなくすために、例えば「外国人雇用法」等のルールを整備するなどを考えるべきです。日本、アジアの相互の利益のために、オーダーリーなかたちで移民の受け入れを考える必要があります。

今、規制改革会議でも留学生の新卒採用を増やせないかということを検討しています。留学生の6~7割が日本企業で働きたいといっているが、実際に就職したのは3割程度。最大の障害は日本企業が日本人並みの語学能力を要求することです。アジアからの留学生は母国語と英語に堪能で、かつ日本語も懸命に勉強しています。日本語で、ある程度コミュニケーションが取れば、入社段階ではそれで十分ではないかと企業が発想を転換すれば、留学生の採用も増えます。

## ○質疑応答

### 質問①

(カーティス コロンビア大名誉教授)

質問が2つあります。働き方改革の目的の一つは生産性を上げることですが、労働者を雇うことと両立するかどうか？

もうひとつは日本企業の留学制度は企業内訓練と矛盾するのではないかという点。例えば米国に留学をして戻ってきたら会社を辞めて、独立したり、別の企業に就職したりといったことがある。企業にとっては必ずしも、良い結果を生んでいないのではないか？

(八代)

働き方改革が生産性を上げる面と労働者を守る面が矛盾しているとは思いません。今は生産性の低い国内労働者を守っているだけのルールを、生産性の高い労働者にとっても不利にならないように変えて行くとともに、再訓練等、必要なセフティーネットを形成していく必要があります。ただ、それが中途半端であるという問題があります。

今の日本企業の留学制度は、会社が留学費用をすべて負担する単なるご褒美となっています。米国で MBA を取って帰国したら会社を辞めてしまうのは、待遇の問題がからんでいきます。留学費用は貸与にする代わりに、MBA を取って帰国したら、それに見合って昇格・昇進させればいい。そうしたメリットがないと、MBA を評価する別の会社に移ったほうがいいということになります。

#### 質問②

(参加者 A)

テレワーク、パラレルワーク、副業・兼業についてお伺いしたい。

(八代)

副業は労働法では禁止されていない、単なる会社の規則の問題です。労働時間管理の責任を誰が負うのかを明確にしてもらえさえすればいい。

テレワークについての明確なルールがないことが問題。家庭という場所に限定した一種の裁量労働制にすべきです。かつて営業社員用の「事業所外労働」と同様な「在宅労働」というものを作ろうと提案しましたが、厚労省から「エグゼンプションがダメになる」と反対されてしまいました。ただ、法律で認める前に自主的に就業規則を結び、会社で作ってしまう手もある。就業規則であれば基準監督署がチェックしますから。これは実は世帯主の転勤による配偶者の離職防止にもなります。

#### 質問③

(参加者 B)

もっと柔軟な働き方ができるのか？

(八代)

私が OECD にいたときは午後 6 時過ぎて働いているのはみっともない。しかし勤務時間内に仕事を終わらせようとする密度が高過ぎで疲れてしまう。だから日曜日にこっそり出てきて働いていると、フランス人も同じことをやっていたということがありました。同じ時間に一齐に働く工場労働と異なり、個人単位の専門職の働き方は自由な方が良いが、こうした働き方は日本では残業代の不払いという違反行為になってしまうという現実がありま



す。

参加者④

(参加者 C)

残業割り増しを高くすれば、企業が残業命令を出さなくなるという意見がありますが、どう思われますか？

(八代)

その場合の問題点は、どこまで上司が部下の残業をコントロールできるかです。「どうしても必要だ」といわれたとき、「そんな必要はない」といえるほど、上司が部下の仕事の内容を把握していれば可能ですが。

参加者⑤

(参加者 D)

人材評価制度のポイントは何か？

(八代)

私が OECD に行って人事評価で一番感心したのは 1 年に 1 回、上司が部下を評価するのですが、課長の人事考課表を部下に見せるだけでなく、それに対する部下の異議申し立て欄があり、部下が反論する権利を認めていることでした。これに対して、日本企業は上からの人事評価だけで、下の人が反論できない。一方的な評価で給料が変わったら労働者は納得できません。人事評価は一種の簡易裁判です。部下の反論を上司の上司が裁判官として判断する、公平な仕組みをつくる必要があります。