

(パソナ総合研究所 第一回提言)

# 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 —

2018年7月6日  
パソナ総合研究所

### (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、社員有志により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等については、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全ての働く者への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採用状況が大きく変わってしまうとい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、次に述べるような諸規制に残る各種の‘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。

#### 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、会社側で改革を行おうとしても、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。

#### 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、企業にとって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。

#### 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したりため、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会社に負わせるのは無理があります。政府内の議論でもこの問題への具体的な解決策は未だ提示されていません。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。

#### 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ためには、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れ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していくためには、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々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っ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。

# 政策提言「働き方改革 Beyond」



終身雇用、年功序列等の従来の雇用慣行は時代遅れに

## 同一労働同一賃金を中心とする働き方改革

|| ← …… 働き方推進法成立は重要な一歩 but 不十分

### 共通プラットフォーム構築

性別、年齢(若者・中高年)、国籍(外国人)、就業形態(雇用・フリーランサー等)を超えた働く者全ての共通プラットフォーム(人事・報酬体系)が必要

- 1 従来型の正社員制度の抜本的見直し
- 2 40歳以降は外部人材との比較を含めた評価に応じた報酬体系を導入
- 3 定年制の廃止、外国人人材の活用、フリーランサー等への適正な報酬 etc

### 共通プラットフォーム構築の前提として、諸規制の“曖昧さ”の排除

- 1 労働条件の変更をめぐる“曖昧さ”の排除  
新たな報酬体系を導入するため
- 2 無期雇用の解雇をめぐる“曖昧さ”の排除  
正規・非正規の境目をなくするため
- 3 労働時間管理等をめぐる“曖昧さ”の排除  
副業やフリーランス型など自由に働くため
- 4 外国人労働者の受入れをめぐる“曖昧さ”の排除  
留学生など外国人材を活用するため

### 政府の取るべき政策

- 1 “曖昧さ”を排除するための明確な指針の策定や必要な法改正
- 2 働く者のスキルアップのための助成の大幅拡大
- 3 国家公務員の定年見直しと同時に新たな人事・報酬体系を導入

(参考)

(会合開催経緯)

- ① 4月13日 パソナ総研フォーラム 「これからの働き方改革」  
パネリスト：塩崎恭久 前厚生労働大臣、  
ジェラルド・カーティス コロンビア大学名誉教授  
モデレータ：竹中平蔵 パソナ総合研究所長
- ② 4月23日 ワークショップ (外部講師)  
八代尚宏 昭和女子大学特命教授「働き方改革の課題」
- ③ 5月24日 ワークショップ (社内発表)  
「外国人留学生の日本就職の現状と課題」  
「フリーランスの活躍の広がり」
- ④ 6月22日 ワークショップ (外部講師)  
柳川範之 東京大学教授「今後の働き方と40歳定年制」

(ワークショップ参加者)

粟生万琴 (Job-Hub)、石川とも (パソナキャリア)、  
岩下純子 (パソナキャリア)、太田大河 (パソナフォスター)、岡積由実 (パソナ)、  
木村美和 (パソナグループ)、澤村昭夫 (プロフェリエ)、  
高木元義 (パソナグループ)、高橋宏明 (パソナテック)、恒広訓子 (キャプラン)、  
堂前隆弘 (パソナ)、中村遼 (パソナグループ)、野口麻美 (パソナ)、  
藤田圭子 (Job-Hub)、宮永祐子 (パソナ)、矢野美紀子 (パソナ)、  
湯田健一郎 (パソナ)、渡邊直登 (パソナグループ)

(パソナ総合研究所)

竹中平蔵所長、上斗米明事務局長、神野翔

株式会社パソナグループ パソナ総合研究所  
〒100-8228 東京都千代田区2-6-2  
<https://www.pasonagroup.co.jp/pi/>