

# 成長戦略下での雇用制度改革と 日本の経済システムのゆくえ

鶴 光太郎

## はじめに

ただいま御紹介にあずかりました慶應義塾大学の鶴でございます。今日はこのような場でお話しする機会をいただきまして大変ありがとうございます。

ここには金融のプロの皆様方がお集まりと伺っています。私も二〇〇〇年代半ばぐらいまで、研究対象として銀行行動、金融、コーポレートガバナンスなどの問題を取り上げ、論文も書いてきました。

した。しかし、過去一〇年ほど、つまり不良債権問題にある程度めどがついた頃から、金融より雇用の問題のほうがより深刻ではないかと考えるようになりました。私は一九九〇年代に、経済企画庁で「経済白書」の執筆に携わり、日本の雇用システムの問題を取り扱ったことがあります。金融の分野でもまだいろいろな問題がありますが、こ

こ一〇年ほどは、日本で最後まで残っている重要な問題として、雇用の問題に焦点を合わせて分析を行うとともに、政府の政策の議論にもかかわつ

(本日お話ししたいこと)

資料2ページに、今日お話ししたいことを整理しています。

先ほど御紹介いただきましたように、私は規制改革会議の委員で、雇用に関するワーキンググループの座長を務めています。二〇一二年一二月に安倍政権が発足し、すぐ後に規制改革会議が設置されました。その後、二年半余りの間、雇用

定正社員を巡る問題、雇用終了の在り方の問題の他、女性の活躍を含めた人材の多様性を巡る議論を取り上げます。これらは、日本の経済システムを考える上で非常に大きなポイントになりますので、最後にこの点について、今盛んに議論されておりますコーポレートガバナンスとの関係も含めてお話をさせていただきます。

## 一、雇用分野における規制改革会議の取り組み

### (雇用制度改革改革と経済成長)

規制改革会議が設置されたとき、安倍総理は、「成長戦略の一丁目一番地」とおっしゃり、規制改革を成長戦略の中に明確に位置付けられました。それを受けて、雇用分野に關しても、最初は、成長戦略の視点から失業なき円滑な労働移動

具体的には、ここに挙げてありますように、限

を進めるために何が必要かということに焦点を合

わせて議論を行いました。このこととも関連しますので、最初に、雇用制度改革と経済成長がどこでつながっているのかについて少しお話をしたほうがよいと思います。資料6ページをご覧下さい。労働、雇用面から経済成長への寄与をどう考えるかということです。

一つ目として、人口減少社会の中で長期的に労

働力を増やすという量的な面があります。このためには、女性・高齢者等の労働参加を促進する必

要が出てきます。

二つ目として、質的な面において、教育・能力開発を通じて一人一人の人的資本を強化し、生産性の向上を図るということがあります。

三つ目として、生産性の低い部門から高い部門へ労働移動を促進し、レイバー・リアロケーション（労働再配分）によって経済全体の生産性を向

上させることがあります。

経済成長との関係では、このようなことが雇用制度改革の課題として出てきます。具体的には、例えば企業における高齢者の労働参加の継続雇用の強化など、女性・高齢者の労働参加の強化もその一つです。また、産業競争力会議でも、特に今年は人材の問題に焦点を合わせていろいろな提言がなされています。

#### (「人が動く」)

後でまた戻りますが、規制改革会議では、「人が動く」をキーワードとして、雇用制度改革を考えていこうとしています。資料7ページをご覧下さい。

「人が動く」について、ここでは三つのことを挙げています。すなわち、本来、働きたい希望があるにもかかわらず職探しをやめてしまっている

方々が多い女性・高齢者が労働市場に戻ること、正社員を希望しながら非正規社員を続いている方々が正規雇用に転換すること、そして、先ほど三つ目に申し上げたように、衰退部門・産業から成長産業へ労働が移動することです。このように「人が動く」ことによって、経済成長を実現していることを述べました。

「人が動く」ことを阻害している要因が、先ほど少し申し上げた正社員の問題です。だからこそ正社員改革をやらなければなりません。規制改革会議では、そういう観点から議論を始めました。

(第一次答申)

資料3ページにお戻り下さい。一〇一三年六月の規制改革会議の第一次答申です。ここでは、「人が動く」をキーワードとして、特にジョブ型正社員（以下では「限定正社員」と呼びます）の

問題、派遣労働の問題などについて提言を出しました。その後、ずいぶん時間がかかりましたが、最終的には、厚生労働省の研究会の報告書、労働政策審議会での審議などを経て、労働者派遣法の改正が図られるなど、ようやく提言したことが実現してきているという状況です。

先ほど増井理事長から、雇用の問題はどうしても労使対立の構図の中で取り上げられがちで、生産的な議論が行われにくいというお話をございました。私も全く同感です。規制改革会議は、かつての小泉政権時代に企業側に偏った過激な提言をする機関として名をはせていました。このため、労働組合、特に連合との間で強い対立があり、今回、新たに規制改革会議で議論を始めるときも、労働組合側から強い警戒の目で見られました。しかし、私は、対立を続けていては、絶対に改革は進まないと思っています。労使のどちらかの肩を

持つということではなく、双方に納得感とメリツトをもたらす改革でなければならないという強い信念を持って取り組んできています。

規制改革会議で議論が始まった一年目の秋頃、

あるところで講演を行いました。たまたま大きな労働組合の方が質問に立って、「鶴先生は我々の団体の敵です」と言われました。それを聞いて、「ここまでいろいろ一生懸命やっているつもりでも、そういうふうにしか思っていただけだな」と思いました。最近、そういうことを言われることがかなり少なくなってきたとして、少し侏づつ私たちの努力が実り、労使双方の立場に立って議論を進めることができてきているのではないかと感じています。

二〇一四年六月の第二次答申では、多様な働き方を拡大させるため、選択肢を増やすという視点に立って議論を行いました。特に、労働時間規制の見直しに力を入れて議論を行い、答申に盛り込みました。しかし、この点については、規制改革会議と産業競争力会議の間で考え方には大きな隔たりがあり、残念ながら最終的な法改正に反映させることはできませんでした。今日は、労働時間規制の見直しについては説明を省略させていただきます。

もう一つの柱は、経済成長とも密接な関係のある、円滑な労働移動を支えるシステムの整備です。ここには、有料職業紹介事業、すなわちマッ

(第二次答申)

第一次答申は、成長戦略という視点がやや強過

チングを行う機関に対する規制を見直すことによつて、人の移動を促進すること、雇用終了のあり方に関連して、労使の紛争を未然に防止するとともに、紛争が起きた場合に、なるべく早く解決できるよう解決の仕方の選択肢を増やすことなどが含まれています。

(第三次答申)

規制改革会議では、第二次答申の考え方を引き継いで議論を重ね、この六月に第三次答申を出しました。資料5ページをご覧下さい。

後ほど御説明しますが、ここには、円滑な労働移動を支えるシステムの整備についてかなり包括的な提言を盛り込んでいます。

加えまして、「働き方改革」という横串的な視点で議論を行い、①多様な働き方の選択が実現できること、②働き方の選択によって待遇や労働環境の

面で不当な扱いを受けない、③将来の転職やキャリアアップに対し幅広い支援が受けられる、そのような仕組みを実現するための取り組みを提言しています。

「働き方改革」を実現するためには、連合、経団連など、従来の主要関係者だけでなく、もつとさまざまな立場の声を吸収して政策に反映させていくことが重要です。既存の組織や会議体の他に、新たな検討の場を作つて、政府全体として取り組んでいくようなことを考えているところです。

## 二、限定正社員を巡る問題

(1) 日本的雇用システムにおける正社員の問題  
(日本の正社員)

ここから、今日の本題に入らせていただきま

す。まず、正社員改革です。正社員の問題とは一体何かというところから入りたいと思います。資料8ページをご覧下さい。

どの国でもレギュラーワーカーと言われている人々の定義ははつきりしています。すなわち、①パートマネントワーカーと言われますように、期間の定めのない無期雇用、②フルタイム勤務、③派遣とは違い、雇い主が指揮命令権を持つ直接雇用ということです。

私は「無限定正社員」とか「正社員の『無限定性』」と言っているのですが、日本の正社員の場合、将来の職務、勤務地、労働時間が必ずしも事前に特定されていません。つまり、何年後かに転勤してほしいと言われれば、それを受け入れなければなりません。また、ある日、突然、残業してほしいという命令が出ることもあり、自分がいつ残業しなければならないかわかりません。このよ

うに、使用者が非常に広範な指揮命令権を持つてゐる点が、欧米と比べた場合の日本の正社員の大きな特色なのではないかと思います。こうした無限定性という特色が、無期雇用、解雇ルールと一体となつて、「鉄の三角形」ともいすべき強固なシステムを作つております。そのため、いざシステムを変えようとしても、改革することが非常に難しい要因となつています。

(欧米との比較)

もう少し欧米との比較をさせていただきます。資料9ページをご覧下さい。欧米でも、上級ホワイトカラー、つまり幹部候補についてはかなり無限定な雇用という面があり、いろいろな仕事を経験しながら幹部になっていきます。しかし、普通の正社員の場合には、ある程度業務内容が決まっています。また、必ずしも転勤が前提にはなつてい

ません。

こういう話をしますと、欧米でも、具体的な業務内容が厳密に決まっているわけではないとか、転勤することもあるという話をされることがあります。この点は、ある意味で程度問題とも言えますが、資料の下段にも書いておりますように、最近、より本質的な議論がなされるようになつてきています。それは、企業の人事システムの違いです。

日本では、大企業を中心に、シンクロナイズされた玉突き連鎖型の人事異動が行われます。ポストが空きますと、後任は誰がよいかを考えて適当な人を当てはめます。それでポストが空きますと、別のポストにいる適任者を当てはめ、さらにそれで空いたポストに別のポストの適任者を当てはめるという作業を繰り返します。欧米の人事はそういう形では動いていません。空席のポストが

生じますと、公募が行われます。希望者がこれに応募し、会社が承認しますと雇用契約を結んで異動が行われます。ポストが空かない限り、また、自分が手を挙げない限り実現しない人事として、日本のように勝手にどんどん人が動いていくようなことはありません。

日本と欧米では、このように人事システムに大きな差異があります。主体的なキャリア形成が可能かどうかという点に関しても、人事システムの差異によつて大きな違いが出てきます。

#### (正社員の無限定性)

少し寄り道することになりますが、正社員の無限定性が日本の特色であり、これが日本の働き方の多くの問題に結び付いているのではないかと考えています。資料10ページをご覧下さい。

一つ目として、非正規雇用が非常に増えています

り、処遇も必ずしも満足のいくものではないと言われますが、この背景には、非正規雇用から無限定正社員への転換が労使双方にとって非常にハードルが高いという事情があります。その結果、待遇なども含めて、労働市場の一極化が進んでしまっている状況にあります。

二つ目として、ワークライフバランスが進まないと言われますが、無限定正社員の場合、不本意な転勤や長時間労働を受け入れなければなりませんので、当然と言えば当然のことと言えます。

三つ目として、女性の活躍が阻害される背景と

して、夫が無限定正社員ですと、妻は専業主婦と

して家庭を支え、家族を支えるしかないという事

情があります。また、女性が働くとする場合、

自ら無限定正社員で働くかどうかという問題が出てきます。

四つ目として、そもそも無限定正社員は自律的

な働き方ができるのかという問題があります。今、ホワイトカラーエグゼンプションを導入するための法案が国会で審議されておりますが、そもそも論として、どういう人なら自律的な働き方ができるのか、整理するのは簡単ではありません。

五つ目として、過労死やブラック企業などの問題も、「無限定」がいつしか「無制限」になることによって当然出てくる問題です。ある意味で、企業別労働組合は、企業側の裁量権が強いことに対抗する組織として生まれたという面があつたのではないかと思います。

#### (日本の解雇ルールは厳しいか)

以上で申し上げたことの他、解雇ルールについ

ても無限定正社員が関係していると見てています。

日本の解雇ルールが厳しいか否かの議論をする場合、よく使われるのは、O E C Dが雇用保護法

制の強さを国際比較した調査です。資料12ページをご覧下さい。公表されるたびに数字がどんどん変わりますので、調査の信頼性はどうかという議論もあるのですが、それはそれとして、この調査によりますと、日本は、O E C D 諸国の平均より

やや弱いところにあり、決して日本の解雇ルールが厳しいという状況にはありません。

資料11ページに戻りまして、日本の解雇権濫用法理では、解雇が有効であるためには「客観的な合理性と社会的な相当性を求める」とされています。この点、ヨーロッパでも基本的にはこれと同様の法律体系となつており、個々のケースは裁判で争いましょうということになつていています。こういう場合は良いが、こういう場合はだめといったことが細かく決まつてているわけではありません。

また、整理解雇の四要件がよく話題になります。とんでもない判例だと言う経済学者もいます

（企業が解雇ルールが厳しいと感じるとすればなぜか）

日本で解雇ルールが厳しいと受け止められているのはなぜかを考えます。資料13ページをご覧下さい。

一つ目が、整理解雇四要件の中の一つ、解雇回避努力義務です。これは、解雇に踏み出す前に、配転、出向、希望退職募集、非正規雇用の従業員の契約解除など、できる限りの努力を全てやったかどうかを問うものです。そうした努力を尽くした上で解雇するのであればよいのですが、そうでなければ解雇は無効とされることになります。裁判所は、配転によつて勤務地や職務を変えてでも、ともかく雇用を守るべきであると言つてゐる

わけです。ただし、これは裁判所が勝手に考えて決めたものではありません。労使間で議論を積み重ねてきた歴史の上に立って、一九七〇年代に一つの仕組みができ上がり、裁判所は単にそれに倣っているだけなのです。

二つ目に、よくおかしいと言われることとして、試用期間が終わつたときにも解雇権濫用法理が適用されることがあります。試用期間ですから、その間の働きぶりを見て使えないようなら、クビを切つてもよいのではないかと思われますが、ここでも解雇権濫用法理が適用されてクビを切れませんという話がよくあります。これも、無限定正社員として何でもやりますという人を雇つたのであれば、ある仕事ができないままで、すぐに辞めさせることはできないというわけです。

### (労働者が無限定正社員の「撻」を破つたら)

これらを見ておられますと、裁判所は使用者に非常に厳しいと思われるかもしれません。しかし、裁判所は労働者に対しても同じように厳しい判断をしています。資料14ページをご覧下さい。労働者が無限定正社員の「撻」を破つたらどうなるでしょうか。無限定正社員であれば、転勤や残業を命じられたら、それを受け入れなければなりません。最高裁は、転勤や残業を拒否したことで企業に懲戒解雇されたケースについて、懲戒解雇は有効であるという判断をしています。無限定正社員の「撻」を破りますと、労働者は裁判所に守つてもらうことはできないということです。

### (2) 限定正社員の普及の必要性

#### (限定正社員とは)

日本の雇用システムは、これまで無限定正社員

という枠組みの中で進んできました。一九八〇年代に、青木昌彦先生や小池和男先生が日本の雇用システムについて明快な分析をされました。それはそれで理論的には非常に優れていたのですが、正社員の無限定性がすっぽりと抜けており、盲点になっていました。先ほど少し申し上げましたところ、私も、もう二〇年ないし三〇年ほど、日本の雇用システムについて研究してきましたが、無限定性についての理解がないと、日本の雇用システムを完璧には理解できないという非常に強い思いを持つに至っています。

無限定正社員に問題があるのであれば、それを限定的な正社員にしたらよいのではないかとう発想が生まれてきます。ここで、限定的な正社員とは何でしょうか。無限定正社員とは逆に、職務、勤務地、労働時間のいずれかが限定される正社員のことです。銀行の場合、現在でも、

エリア限定期の総合職の制度があります。勤務地限定の正社員ですが、実際には、職務、勤務地、労働時間のいずれかの限定を組み合わせて運用されている場合が多いようです。銀行以外でもこのようないくつかの制度を導入している企業はかなり多く、今や半数ぐらいの大企業で導入しているという調査もあります。もつとも、導入に当たって規制があるわけではないのですが、これがどんどん増えていくという状況ではありません。

#### (限定正社員の普及の必要性・メリット)

限定正社員になりますと、どのような良いことがあるのでしょうか。資料18ページをご覧下さい。先ほど無限定正社員の問題点を申し上げましたが、限定正社員のメリットは、その裏返しのようなどころがあります。ここに挙げておるのは、①専門性に特化したプロフェッショナルな

働き方、②子育てや介護と両立する働き方、③正社員への転換を望むが職務等を限定したい働き方などの受け皿になるということです。

職務を限定することによって、自分のキャリア、強みを意識できる、転職可能性が拡大する、交渉力が向上する、自律的な働き方が可能になるなどのメリットが得られます。また、勤務地限定型や労働時間限定型は、ワークライフバランスに最も効果的であると言えます。

皆様も御承知のように、改正労働契約法において、有期契約が通算五年を超えると、労働者の申し込みにより無期労働契約に転換できるという制度が導入され、二〇一三年四月から開始された契約に適用されます。来年の四月に丸三年となり、そこから二年経つと五年という期間が来ます。丸三年を迎える来年の四月に雇い止めが起きるのではないかという懸念が生じています。この

辺は注意して見ていかなければいけないのです。が、この仕組み自体は、非正規の人たちを限定正社員に変えていこうとするものです。非正規の働き方は職務が決まっているという側面が非常に強いのですが、他の条件は変えないで、有期雇用を無期雇用に変えようというのがこの法律の意図していることです。

### (なぜ、限定正社員の雇用ルール整備が必要なのか)

なぜ限定正社員の雇用ルールの整備が必要なのでしょうか。資料19ページをご覧下さい。重要なのは、雇用管理について書面で明示されていない、又は、明示されていても実際の運用において徹底されていないことが多いということです。結果的に、社員にとつては、限定されているのか、限定されていないのか、よくわからないことにな

り、就業規則や労働契約等における事前の扱い、雇用終了時等の事後の扱いなどが、曖昧なままになってしまっていることが多いということになります。

この点を踏まえ、規制改革会議では、雇用ルール整備の三本柱を提言しました。

一つ目として、労働条件を明示することによって、限定正社員を使いややすくし、増やしていくことが重要であると言っています。

能になります。また、介護を行う必要が生じた場合、その間は転勤ができませんので、エリア限定の正社員として働くこともできるようになります。この他、学び直しをしたいので、夜は大学院に通いたいと考えた場合も、一定の期間、労働時間限定期型の正社員として働き、大学院を終えたところで、また無限定期正社員としてバリバリ働くようなことも考えられます。

二つ目は、相互転換の円滑化です。従来の無限定期止社員と、先ほど申し上げた職務、勤務地、労働時間が限定される限定正社員の間で、ライフスタイルやライフサイクルに合わせて相互に転換できるような仕組みを整備することを提言しています。このような仕組みができると、最初は無限定期止社員としてバリバリ働き、子どもができますと、育児期間中は労働時間を限定する働き方が可

能になります。また、介護を行う必要が生じた場合、その間は転勤ができませんので、エリア限定の正社員として働くこともできるようになります。この他、学び直しをしたいので、夜は大学院に通いたいと考えた場合も、一定の期間、労働時間限定期型の正社員として働き、大学院を終えたところで、また無限定期正社員としてバリバリ働くようなことも考えられます。

三つ目は、均衡処遇の推進です。無限定期止社員は、転勤でも残業でも、命じられればそれに応じなければなりません。その意味で、無限定期止社員は契約条件を上乗せされる形になっています。そうしますと、それに応じて彼らの賃金が高くても不思議はないことになります。同じ仕事をやっているにもかかわらず、限定正社員と無限定期止社員の間で賃金格差があるのはおかしいという議論は間違っていると思っています。ただし、契約条件

の上乗せに相当する以上の格差がありますと、大きな問題になつてきます。

資料20ページは、職務・勤務地限定の雇用区分に関する運用実態です。見ていただきますと、必ずしも明示的な運用がなされていないことがわかりになると思います。

#### (厚生労働省の対応)

厚生労働省は、規制改革会議の提言を受けて、

有識者懇談会の報告書をまとめると同時に、政策的な対応も進めてきています。先ほど申し上げた労働条件の明示、相互転換の円滑化、均衡待遇の推進に関しては、現段階では、法律に新たな規定を盛り込むのではなく、罰則規定のない労働契約法の中で対応が進められています。労働契約法の規定に即して申しますと、職務や勤務地の限定は「書面による労働条件の確認」の対象となるこ

と、相互転換の制度は「仕事と生活の調和への配慮」に含まれること、多様な正社員といわゆる正社員の間の均衡待遇は「就業の実態に応じた均衡の配慮」に含まれることなど、労働契約法に関する厚生労働省の解釈を通知することによって、企業のほうでしっかりと対応していただきたいという趣旨を明らかにしたものです。

#### (今後の課題)

規制改革会議は、これまでの厚生労働省の対応では十分でないと考えており、厚生労働省も、限定の明示を義務化するための労働基準法の改正、相互転換の義務づけのための労働契約法の改正について、将来的な課題として検討すると言っています。

なお、現在、労働契約法第二〇条で、有期契約労働者と無期契約労働者の間の不合理な労働条件

が禁止されています。合理的に説明できないような不合理な賃金格差がある場合、裁判に訴えられて負けますと、ペナルティーが課されることになります。同じように、無限定正社員と限定正社員の間でも、これと同様の仕組みを入れていらっしゃいます。同じように、無限定正社員と限定型の正社員と比べてスキルの習熟効果が明確に弱くなるという結果が出ています。

資料26ページでは、さまざまな働き方をしている正社員に対して、「仕事・生活満足度はどれくらいか」という質問を行い、その結果を踏まえて働き方と仕事・生活の満足度の関係を見てまいります。注目していただきたいのは、「残業がある」、「スキルを高める機会はあまりない」が仕事・生活満足度を下げる方向に働いていることです。他方、「今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる」、「業務の範囲が広い」は仕事・生活満足度にプラスに効いています。いろいろな仕事をこなすことが、スキルを形成する上で重要なポイントです。これはまさに無限定正社員の世界で

### (3) 多様化する正規・非正規労働者の就業行動と

#### 意識

##### (働き方の限定性とスキル)

私がR I E T I (経済産業研究所) で行った研究を御紹介したいと思います。

限定正社員にはある種のメリットがあるのですが、ひとつ気になる点として、仕事が限定されてしまいますと、スキルが伸びにくいということがあ

あり、限定型ではスキルが伸びにくいということになるわけです。

#### (満足度を損なう働き方に対する所得補償額)

資料27ページでは、「残業がある」など、満足度を損なうような働き方に對し、所得で補償を受けるとすると、どの程度の金額が必要かについて、アンケートを行った結果を整理して掲げています。上の段が時給に換算した所得補償額、下の

段が平均時給を100とした場合の所得補償額の割合を表しています。これによりますと、「残業がある」とことによつて、平均時給の二、三割に相当する満足度の低下が生じてゐることになります。また、「スキルを高める機会はあまりない」ととも、満足度を大きく引き下げる要因となつてゐます。

ここで非常に興味深いのは、「残業がある」こ

と、「配置転換や転勤がある」ことは、男性よりもしろ女性において、より大きく満足度を低める要因となっていることです。逆に申しますと、女性は、残業がなく、転勤がなくなることで、より満足度の高い働き方ができるということになります。このような女性のためにも、限定正社員の制度をもつと推進すべきではないかと考えられます。

#### (4) 正社員・非正規社員の多様な働き方と意識に關する調査

##### (雇用形態別に見た仕事への意識)

資料29ページ以降で、最近行つた「正社員・非正規社員の多様な働き方と意識に関する調査」の結果を整理しています。無限定正社員、限定正社員、契約・嘱託社員の三種類に分けて、「不満に思つてゐることは何か」を聞いています。

資料30ページ、31ページを見てはつきり言えますのは、無限定正社員の場合、「仕事がきつい」の他、「残業が多い」「有給休暇が取りにくい」など労働時間に対する不満が多いこと、他方、限定期正社員の場合、「特に不満はない」とする割合が高いことです。女性の無限定正社員においては、「仕事がきつい」の他、「残業が多い」「有給休暇が取りにくい」など労働時間に対する不満が、さらに大きくなっています。

資料32ページで総合的な仕事満足度を見ます

と、「多様な正社員（限定期正社員）」の中でも、「労働時間短縮」あるいは「残業なし」の限定期正社員において、最も仕事満足度が高くなっています。

資料33ページで仕事からのストレスについて見ますと、仕事満足度とは逆に、無限定正社員が最も高くなっています。

資料34ページで、仕事内容、労働時間、賃金のそれぞれについて、仕事に関する満足度を調べています。特に注目していただきたいのは賃金です。限定期正社員と無限定正社員とでは、賃金の水準に格差がありますが、満足度に関してはあまり差が出ていません。限定期正社員は、賃金が少々低くても、無限定正社員と同じ程度に満足して仕事をしているということです。

(夫婦の雇用形態別に見た育児・家事の分担)

次に、資料35ページで、夫と妻がそれぞれどういう働き方をしているのか、その組み合わせごとに、夫の家事・育児時間、妻の家事・育児時間の分担割合、親のサポートの割合を聞いた結果を整理しています。注目していただきたいのは、妻が正社員で、夫が無限定正社員又は限定期正社員のケースです。これらの中では、夫が限定期正社員で

ある場合のほうが時間の余裕がありますので、家事や育児に時間をかけていることがわかります。

これに伴って、妻の家事・育児の分担割合や親のサポートの割合が低くなっています。逆に申しますと、夫婦とも無限定正社員の場合、親が十分なサポートをしてくれないとやっていけないということになります。

#### (5) 「途中から限定正社員」という雇用システム

##### (賃金プロファイル)

限定正社員について最後にお話ししたいのは、日本の雇用システムでは賃金カーブの問題が非常に大きいということです。日本では四〇歳代以降もずっと賃金が上がり続けます。その後、定年を迎えたところで、大きく賃金が下がることになります。継続雇用される場合も、賃金の水準は大きく下がります。

この点は、日本と欧米で大きく異なるところです。資料37ページの年齢別賃金プロファイルは、かつて私が経済企画庁で「経済白書」を執筆した際に利用した資料です。一九七〇～九〇年代の古い資料ですが、これによりますと、日本では、四〇歳代以降も賃金が伸びていますが、イギリスや旧西ドイツではそのようなことはありません。

資料38ページは、二〇〇五年～八年のアメリカと日本の賃金プロファイルを比較したものですが、日本では四〇歳代以降も賃金が伸び続けて、その後、定年を迎えたところで大きく下がる様子が読み取れます。資料39ページは、大企業の役職別賃金プロファイルです。日本の大企業では、肩書きのない、いわゆるヒラの従業員でも年収八五〇万円ぐらいまで伸びていきます。このように、年齢に伴って賃金が伸び続けるようなことは、他の国ではありません。賃金プロファイルがこのよう

になつてゐることが、中高年の転職を困難にし、また、定年後の継続雇用において賃金が大きく下がる要因となつています。

#### (「限定的な働き方」ができる雇用システムへ)

日本でも、正社員のうち、どんどん幹部にいく層の賃金は今とまでもよいのです。他方、そうではない層の場合、どんどん賃金が上がり続けますと、企業にとつてお荷物になつてしまします。中高年はそれなりの経験やスキルを持つてゐるので高年はそれなりの経験やスキルを持つてゐるのでですが、賃金が高過ぎるためにお荷物扱いされることがあります。そこで、大企業から中堅・中小企業に転職しますと、資料39ページに書いておりますように、中堅企業でも六〇〇万円～七〇〇万の賃金しかもらえないことになります。大企業でもらつていた賃金と比べますと、二〇〇万円～三〇〇万円ほど年収が下がつてしまします。この

ようなこともあるで、中堅・中小企業には移りたくないということになるわけです。このような状況の中、中高年への風当たりは非常に強くなっています。

もし、年齢とともに賃金が上がるようなシステムを変えることができれば、中高年社員は企業にとっても非常に重宝な存在になります。しかし、誰でも、賃金が下がるという話は嫌がります。従業員が嫌がるようなことは、企業もやりたいとは思いません。やりたくないからやらない、だから、なかなか進まないのです。

資料36ページにも書いておりますが、私は、男性が一家の大黒柱となつて働き、女性が専業主婦として家庭を守るというこれまでのモデルは、変えていかなければならぬと考へています。賃金が伸びないのであれば、夫婦が共働きをして、二人合わせてそれなりの年収を得るシステムにして

いかなければなりません。二人で働いて、子育てもしなければなりませんので、二人とも無限定正社員というのは不可能です。夫婦のどちらかは何らかの形の限定正社員を選択することにならざるをえません。このことを考えても、「限定的な働き方」ができるような雇用システムを実現するところが非常に重要になっています。

### 三、労使双方が納得する雇用終了の在り方

(雇用終了に関する紛争解決の問題点)

次に、若干テクニカルな話になるのですが、雇用終了に当たつての金銭解決の問題をどのように考えたらよいかを中心にお話ししたいと思います。

解雇にかかる紛争は、訴訟に訴えるまでもな

く、都道府県の労働局におけるあっせんの制度がありますし、裁判所においても、三回ぐらいの審理で結論を出す労働審判の制度があります。このような場では、今でも金銭的な解決が図られています。したがいまして、今の制度のままでよいのではないかという考え方もあるのですが、問題があるのは、解決までに要する時間的・金銭的コストをどこまで負担できるかによって、どの手段を選べるかが決まってくるということです。

中小企業の従業員ですと、お金の関係で弁護士を雇えないということになりますがちです。この場合、労働局のあっせんに持ち込むことになるのですが、解決率が低いという問題があります。なぜかと申しますと、使用者側の参加が義務づけられておらず、せっかくあっせんに持ち込んでも、使用者側の出席が得られないために、結果として泣き寝入りすることになってしまいますようなことが起

こるわけです。

裁判所に訴訟を提起し、解雇無効という判決を得て、雇用契約の継続が確認されても、労働者に

就労請求権はありませんので、企業が元の職場に戻そうとしなければ戻れません。労使の信頼関係が崩れてしまつており、元の職場に戻れないというケースもあります。制度的に非常に中途半端なものになつています。

中には、長期にわたつて裁判で争い、最後に解雇無効の判決を得て、取れるだけお金を取つてやるうと考える人もいます。解雇無効の判決が出れば、裁判が終わるまでの賃金を全部もらえることになりますが、これをやられると、使用者にとつては本当にきついことになります。

解雇を巡る紛争ではいろいろな解決手段がありますし、同じ解決手段でも解決の仕方はまちまちです。紛争解決の予測可能性が非常に低い、現在

の状況を変えていかなければならぬと思つています。

#### (金銭的な解決の実態)

予測可能性の低さは、金銭解決の際の解決金の金額にかなりのばらつきがあることにも表れています。資料42ページは、かつていろいろな研究者が行つた研究の結果を寄せ集めたもので、労働局のあつせん、労働審判、裁判・和解の間で、金銭解決の金額に相当の違いがあることがおわかりいただけると思います。

ごく最近、J I L P T（労働政策研究・研修機構）が、労働局あつせん、労働審判、裁判上の和解における解決金額について分析結果を発表しました。これまでの研究とほぼ同じのですが、資料43ページにありますように、金額の分布にかなりのばらつきがあるというのが実情です。このよ

うなケースであれば、大体これぐらいですということです。

(労使双方が納得する雇用終了のあり方)

規制改革会議では、労使双方が納得する雇用終了の在り方を考えるに当たってのアプローチの仕

方について提言を行いました。資料44ページをご

覧下さい。「解雇規制の緩和」、「解雇をしやすくする」、「金（カネ）さえ払えば首切り自由」といった批判を受けないようにすることが重要です。

このため、まずは紛争そのものをなるべく起こさないようにするとともに、再就職支援制度の充

実を図る必要があります。労使の合意に基づいて、キャリアアップの手伝いをし、円滑に別の企業に移れるようなシステムを作ることも重要なことがあります。

成長戦略下での雇用制度改革と日本の経済システムのゆくえ

さらに、紛争が起こった場合でも、なるべく効

率的に、かつ円滑に紛争を解決する仕組みが必要です。訴訟が提起された場合も、労働契約関係の継続以外の方法で、労使双方の利益にかなった紛争解決、これが金銭解決なのですが、これを可能とする制度を検討する必要があります。

(紛争解決の早期化)

紛争解決の早期化については、資料45ページのとおり、規制改革会議の第三次答申にも盛り込まれています。下線部分は、そのうち、閣議決定に盛り込まれたところです。

一つ目として、労働局は、使用者があっせんに参加するよう、参加の勧奨に取り組むこととされています。

二つ目として、労働委員会は、労使の委員が説得に参加するため、納得感の高い解決が得られや

すいと言えます。また、訴訟において、当事者同士の話し合いや和解による解決を目指す場合に、労使双方の労働委員会の委員が仲裁することによって、よりスピーディーな解決が期待できることがあります。これらの点を踏まえ、労働委員会の機能の活用促進・強化、労働委員会と司法的解決との連携に向けた検討を促進するよう求めていきます。

#### (紛争解決選択肢の多様化)

今年の秋から、厚生労働省が会議を立ち上げて、金銭解決の問題について正式に議論していくことになっています。

資料46ページで、閣議決定の関係部分を取り上げています。ここでも言及されていますが、今年三月、規制改革会議は「労使双方が納得する雇用終了の在り方」について意見書を出しました。こ

には非常に大きなポイントが含まれています。

裁判で解雇無効の判決が出ても、労使の信頼関係が壊れてしまっているような場合、元の企業に戻りたくないということがあります。このときに、「労働者側と使用者側のどちらから『お金で解決しよう』ということを言い出すかで非常に大きな違いがあります。規制改革会議は、ずっと労働者の選択肢を増やすべきだという議論をしてきました。金銭解決の仕組みを導入するに当たっても、これまでの議論の延長線上で、労働者側からの申し立てのみを認めるべきであると考えております。この旨を意見書に明記しています。

#### (日本における金銭解決制度導入への取り組み)

日本でも、二〇〇一年から二〇〇二、三年にかけて、労働政策審議会で金銭解決の仕組みの導入について議論が行われました。法制化の直前まで

行つたのですが、最後の最後で潰れてしまいまし  
た。

なぜ潰れたかと言いますと、資料50ページにあ  
りますように、労働者側から、使用者側の申立請  
求が認められると、解雇が自由に行われることに  
なりかねないとして、そもそも使用者側の申立請  
求は認められないという意見が出されました。ま  
た、使用者側の申し立てに当たつて、厳格な要件  
を全てクリアすることが求められたため、使用者  
側からも、とてもそこまでの対応はできないとい  
う声が上がりました。

加えて、法務省から、解雇を巡る裁判をやつて  
そこで解雇無効という判決が出た後、金銭解決を  
巡つてもう一度裁判を行うことは非常に大変だと  
いう意見が出されました。さらに、最後の最後に  
なつて、中小企業の使用者側から、このような制  
度が導入された場合、解決金の水準はどうなるの

か、解決金が多額になると、中小企業は支払えな  
いという意見が出され、結局、みんなが反対する  
形になつたため法制化に至りませんでした。

このような過去の経緯を見ますと、使用者側か  
ら申し立てを行うことにはほとんどメリットがな  
いと思われます。それより、労働者側の申し立て  
のみを認める金銭解決制度を導入し、解決金の目  
安を作ることによって、他の紛争解決手段にも良  
い影響を及ぼすようにしたいというのが、規制改  
革会議の考え方のポイントです。

#### (解雇補償金の水準)

先にも取り上げました二〇一三年のRIETI  
のアンケート調査において、「今、日本には不当  
解雇の金銭解決の仕組みはないのですが、もしそ  
ういう制度ができたときにあなたはどれぐらいお  
金を要求しますか」という仮想質問をしました。

答えた方の属性と補償額の関係を見てみますと、資料62ページでまとめておりますように、年収が高い人、勤続年数が長くスキルが高い人ほど、また、雇用安定を望む人ほど高い補償額を希望しています。さらに、労働組合に加入している人ほど高い補償額を要求していることがわかります。

ヨーロッパ諸国では、勤続年数にはほぼ依存する形で、法律で解雇補償金の水準が定められています。具体的には、資料57ページのとおり、勤続年数二〇年以上の労働者の場合で、ほぼ一年分以上の賃金に相当する解雇補償金が支払われる形になっています。日本の場合も、賃金のレベルや勤続年数を目安にすることには一つの合理性があると思います。しかし、先ほど見ていただきましたように、日本では、四〇歳を過ぎても賃金カーブが上がつていきますので、ヨーロッパと同じ仕組みで解雇補償金を決めますと、水準が高くなりす

ぎるくらいがあります。労使の事情をある程度反映させて、労使協定に基づいて決めることも重要なではないかと考えています。

#### (今後の課題)

資料65ページに今後の課題を整理しています。

ここに書いておりますように、解決金制度を作るとといつても、この制度を直接利用した紛争の解決を増やすことを目的としているわけではありません。むしろ、裁判で不当解雇になった場合において、解決金の目安ができることで、あっせんや労働審判でも、それぞれの特徴に応じた目安ができる期待するものです。それによって、あっせんや労働審判において、迅速かつ納得のいく解決を増やすことが可能になると考えていま

す。

今後、中小企業の使用者側や労働者側など、従

来、解決金制度に反対していた人たちを納得させ

る必要がありますし、日本の場合、解決金の水準をどうするかについても、一律の水準を決めることはむずかしいというところがあります。

この点に関しては、労使協定を活用することが

ポイントになると思っています。労使協定によつて、解決金制度を導入するということでもよいと思しますし、解決金の水準についても、国が最低水準を決めた上で、当事者の事情を踏まえて労使協定で決めるにすれば、柔軟性が確保されるとともに、さまざまなニーズに対応することが可能になると思います。

#### 四、人材の多様性を巡る議論

##### (1) なぜ人材の多様性が重要なのか

次に、人材の多様性についてお話しします。資

料67ページをご覧下さい。

成長戦略においても、人口減少社会における人材の量的・質的確保が重要な課題とされ、その関連で、女性、高齢者、外国人の積極的活用が打ち出されています。

ここで、多様性（ダイバーシティ）の最大のポイントは何かということをお話したいと思います。最近の経営学や経済学では、多様性のイノベーションに及ぼす影響に関する研究が進んでいます。「温故知新」の感がありますが、これは、実はシュンペーターが言つた「新結合」ということにはなりません。イノベーションを図る上で、無から有が生れることはほとんどありません。ほとんどのイノベーションは、既にある多様なアイデアが結びつくことによって生まれます。したがいまして、企業の中に、いろいろと異なった人々がいませんと、イノベーションは起こってきませ

ん。これが多様性の重要なポイントであると思いません。

## (2) 女性の「活躍」を考える

### (割当制は有効か)

今、女性の活躍ということが言われています。資料68ページに沿って、この点について少し考えていきます。

私は、女性にどんどん活躍していただきたいと思っています。しかし、強制的に取締役会における女性の割合を決める、いわゆるクオータ制を導入することには意味がないと考えています。また、二〇一二〇年ぐらいまでに管理的な地位にある女性の割合を二割まで引き上げようとする「二一〇三〇」も、考え方としてはすばらしいと思うのですが、それを実現するためには、一〇年前のもつと若い時期にその手前のポストを女性がどれぐら

い占めていなければいけないのか、そういったことがきちんと詰められている必要があります。しかし、実際にはそのようなことは全くできていないと言わざるをえません。このような目標は、新入社員の時期に総合職の女性が半分ぐらいないと達成できないはずです。また、理系の人の割合が多い製造業はどうするのでしょうか。いわゆる「リケ女」はそれほどいません。

このような問題を全てそのままにしておいて、目標だけを打ち上げるところが安倍政権にはいっぱいあります。みんな「まあいいか」ということでやっているのですが、とてもサイエンティフィックとは言えないよう思います。

### (女性役員は企業利益に貢献するか)

女性役員が企業利益に貢献するか否かについて、海外で行われた厳密な分析によりますと、取

締役会の女性比率の多い企業ほど相対的に業績は悪いという結果もあります。したがいまして、女性の管理職を単純に増やせばよいという話ではありません。むしろ、企業社会の中で、女性が出世できるようになるためには何が必要かを考えるべきです。

これまでのいろいろな研究を見ますと、企業社会は朝から晩までベッタリ働いていなければなりません。これは、アメリカでもその他の国でも同じです。子育てなどでブランクができますと、それだけでダメなのです。いかにブランクをなくすかということが、企業社会でトップになるための非常に重要なポイントになります。

#### (女性活躍の舞台裏)

女性の経営者の会でお話をしたことがあります。そこで「どうやって子育てをしていくのですか」と聞きますと、「おじいちゃん、おばあちゃんがやっています」という答が返ってきました。また、夫婦で弁護士をしている方は、「金(カネ)で全部解決しています」と言つておられました。そうしますと、そのようなことができる環境に恵まれた人はよいのですが、そうでない女性は

#### (女性の出世を阻む要因)

ある研究によりますと、日本の場合、ある製造業の大企業で出世する女性を見ますと、労働時間

活躍できないということになってしまいます。こういう話が出てこない今まで、女性の活躍の話が行われています。

(女性を苦しめる女性の「武勇伝」)

昨今、活躍されている女性の方々について新聞などで紹介されているのを読みますと、子どももちやんといて、旦那さんもバリバリ働いている、料理も上手だし、ファッショனもすてきで、趣味もたくさんある、朝は五時に起きて子どもにキヤラ弁を作っているといったことが書かれており、まるでスーパー・マンのようです。しかし、そういう話を目にして、逆に挫折している女性が非常に多いというのが実情です。

(女性は「男」になれるか)

資料68ページの下で、中野円佳さんの『育休

世代』のジレンマを取り上げています。男女雇用機会均等法が施行された後、企業社会に登場してきた女性は、「私は男性並みに頑張る」という意識を持つていました。彼女たちは、小さいときから男の子に負けたことがなく、男社会の中に入つて仕事も負けない、だから自分は男になる、男よりも男だということでやってきました。

(女性の活躍する社会を実現するために)

以上のような問題がありますので、真に女性の

活躍を実現するためには、もっと幅広くいろいろなことを考えていかなければならぬと思つています。最も重要なのは、職場と自宅と保育園の三つの場所の三角形を小さくすることです。通勤時間が長いと、女性は活躍できません。保育園が遠ければ、保育園との往復に時間を取られてしまします。抽象的な話になつて恐縮ですが、その辺りを何とかしないと、女性の活躍する社会を実現することは難しいと考えています。

### (3) ミッション志向型雇用システム

話が変わりますが、女性も含めて従業員が多様化していく中で、これまでのように真っ白な新卒の人を雇つて、企業の思うとおりに染め上げていくような同質的な雇用システムを続けることは難しくなつてきています。従業員の中には非正規の人もいます。昨日企業に入ってきたばかりの人も

います。このような多様な人たちがバラバラになつてしまふようでは、企業経営は決してうまくいきません。多様な人たちをまとめ上げるものは何かということですが、ある意味で当たり前のことですが、資料69ページに書いておりますように、ミッションあるいはコーポレートカルチャーだと思います。昨日入社した人が、何十年もそこでやつてている人と同じように共有できる何かがないと、企業経営は難しくなつてきてはいるのではなか、そういう印象を持つています。

### (4) コーポレートガバナンスとの関係

次に、コーポレートガバナンスとの関係を取り上げます。資料70ページをご覧下さい。先般、コーポレートガバナンス・コードが取りまとめられました。コードをめぐる議論の中で、独立社外取締役については、株主の立場を背負つた取締役

という意義が与えられていたように思います。しかし、私は、取締役になる人材に多様性を持たせるという観点から、独立社外取締役の意義を考えてもよいのではないかと感じています。取締役の多様化を図らないと、株主の多様化の進展に対応できなくなつてきていて、そのような脈絡の中で、独立社外取締役の設置に関する議論が行われたと理解することもできるのではないかと思っています。

## 五、日本の経済システムのゆくえ

最後に、日本の経済システムのゆくえについて考へてお話しします。資料71ページをご覧下さい。

(「多様性」を前提としたオープンなシステムへ)  
「移りゆく三〇年」の中で、世代が変わり、日本の経済システムも変わっていくのではないかと思われます。そのとき、これまでの同質性を前提とした閉じたシステムは、多様性を前提とした

(「失われた二〇年」ではなく「移りゆく三〇年」)

日本的な経済システムは、一九九〇年代から非

常に大きく変わりつつあります。青木先生は「失われた二〇年」ではなくて、「移りゆく三〇年」だとおっしゃっています。この過程がなかなか終わらず、現在まで続いています。三〇年というのは一世代です。したがいまして、雇用につきましても、四〇歳代ぐらいの人が経営者になつていて新しい企業では、かなり働き方が違つてきます。「働き方改革」も、できている企業はできているのです。

オープンなシステムに移つていかざるをえません。

しかし、これはアングロサクソン型のシステムと言われるようなものではありません。五月一九日付の日本経済新聞の「経済教室」に、岩井克人先生が書いておられましたが、これからの時代はまさに差異の時代であるということです。今後は、差異を生み出す者、人と違つたものを作り出していく者が大きな価値を生むようになります。これまでとの違いは、まさに多様性が前提になつてゐるということだと思います。

### (「多様性」は「面倒くさい」)

しかし、多様性を前提としたシステムは、非常に面倒くさいシステムです。これまで、日本では、同質的な人たちを好き勝手に異動させ、好き勝手に働かせるような形で、雇用管理を行つてきました。使う側の企業、役所は、ある意味では非

常に楽をしてきたと言えます。

今後、多様な人たちをきちんと扱おうとしますと、最適なポートフォリオを考える必要が出きます。金融の世界で資産運用を行うときは、このようなことは当たり前です。リスクとリターンが違いますので、いろいろなものを組み合わせて最適なポートフォリオを考えています。他方、雇用については、これまでそのようなことを考へることはありませんでした。今後、多様な人たちを束ねたり、納得させたりするには、いろいろと難しい問題が出てきます。多様な選択肢が保証される必要がありますし、情報開示や対話も重要になります。そのような中で、多様性がイノベーションの源泉になることを理解し、それを生かせるような組織が、これから日本の新たな経済システムを考える上で非常に重要なつてくるのではない

以上、かなり雑駁な話になりましたが、ご清聴いただきありがとうございました。

(拍手)

国がある程度動いているのはどうしたことなのでしょうか。

増井理事長 先生、どうもありがとうございました。  
雇用問題は大変幅が広く、奥も深いという感じがいたしました。まだ若干時間がございますので、御質問等があればお受けしたいと思いますが、いかがでしようか。

他方、雇用システムは経済システムの根幹を成していません。根幹と申しますのは、人間に一番近いところにあるシステムであるということです。労働市場や雇用システムもグローバルな影響は受けるのですが、最後まで変わりにくいのが実情です。ヨーロッパでも、アメリカでも、もちろん努力はしているのですが、やはりなかなか変わりにくいというところがあります。

では、私のほうから一つ質問させていただきまします。今、日本では、女性の働き方も含めていろいろな問題があると思うのですが、先ほど先生は、世代が変わらないとなかなか変わらないとおつしやりました。ヨーロッパその他の国々では、それなりにいろいろなことが変わってきてていると思うのですが、日本がなかなか動けない一方、他の

そうした中で、しばしば例に挙げられるのはドイツです。一〇年以上前、ドイツは「ヨーロッパの病人」と言われました。当時首相であったシュ

レーダー氏が改革に向けて大なたを振るいましたが、在任中には、目に見える効果が出ませんでした。改革が進められる中、失業率がどんどん上がり、結果的に首相は退陣を余儀なくされました。そして、改革の恩恵は全て次の政権が受け取ることになりました。

このように、労働システムの改革には長い時間がかかります。ヨーロッパの例を見ましても、政権のトップが、腰を落ちつけて絶対にやり遂げる、自分が政権にあるときに実現できず、逆風が吹くことになつても、必ずやり抜くという気概を持つて取り組まないと、大きな変革はできないと感じます。

雇用システムの改革がむづかしいことはどの国でも同じであり、最後まで残るのが雇用分野です。しかし、そのような中でも、改革にチャレンジし、成功している例がないわけではありません

ん。したがいまして、最後は、日本も改革ができるのではないかと思いますが、単に政府がいろいろなものを変えるだけで、雇用システムが変わらかというとそうではありません。考え方が硬直化してしまつて時代の流れについていけない、昔のシステムに郷愁があり慣れ親しんでいるために変えたくない、そうした国民の情緒的な側面にも大きな問題があります。私は、安倍総理がよく言われるドリルを我々の頭蓋骨に当てる穴を開けないと、改革はできないのではないかと申し上げています。システム面と情緒面の両面をえていかないと、改革はできないということです。

増井理事長　ありがとうございます。

そのほかに御質問はござりますでしょうか。

——よろしくうございますか。

それでは、少し早いのですが、ほぼ予定の時間になりましたので、このあたりで今日の「資本市

場を考える会」を終わらせていただきたいと思ひます。最後に、鶴先生に拍手をお願いいたします。（拍手）

（つる こたろう・慶應義塾大学大学院教授）

（本稿では、平成二七年七月三日に行われた講演会の）

## 成長戦略下での雇用制度改革と日本の経済システムのゆくえ

鶴 光太郎 氏

### 略歴

1984年 東京大学理学部数学科 卒業

2003年 オックスフォード大学大学院経済学研究科 経済学博士号（D. Phil.）取得

### 職歴：

1984-95年 経済企画庁

1995-2000年 OECD 経済総局エコノミスト

2000-01年 日本銀行金融研究所研究員

2001-12年 （独）経済産業研究所上席研究員

### 主な著作：

『最低賃金改革—日本の働き方をいかに変えるか』（共編著），日本評論社，2013年

『非正規雇用改革—日本の働き方をいかに変えるか』（共編著），

日本評論社，2011年

『労働時間改革—日本の働き方をいかに変えるか』（共編著），日本評論社，2010年

『労働市場制度改革—日本の働き方をいかに変えるか』（共編著），

日本評論社，2009年

『日本の経済システム改革—「失われた15年を超えて」』，日本経済新聞社，2006年

## 成長戦略の下での雇用制度改革と 日本の経済システムのゆくえ

2015年7月3日(金)  
公益財団法人 日本証券経済研究所  
「資本市場を考える会」

慶應義塾大学大学院商学研究科  
鶴 光太郎

1

### 本日お話ししたいこと

- 規制改革会議雇用分野の取り組み、成長戦略との関係
- 限定正社員を巡る問題
  - 無限定正社員というシステム
  - 限定正社員の実態と雇用ルール整備
  - 無限定正社員・限定正社員のスキル、満足度、家族関係
  - 「途中から限定正社員」というシステム
- 労使双方が納得する雇用終了のあり方
  - 雇用終了を巡る問題
  - 金銭的な解決の実態
  - 規制改革会議の取り組み
  - 議論の背景
  - 要求金銭補償金の分析
  - 今後の課題
- 人材の多様性を巡る議論
  - 女性の「活躍」
  - ミッション志向型雇用システム
- 日本的経済システムのゆくえ

2

## 雇用分野における規制改革会議のアプローチ

第一次答申(2013年6月)

– 「成長戦略の1丁目1番地としての規制改革」

– 「人が動く」をキーワード

– 雇用の多様性、柔軟性を高め、「失業なき円滑な労働移動」を実現するための雇用改革(3つの柱)

- ①正社員改革(ジョブ型正社員、労働時間、雇用終了)
- ②民間人材ビジネスの規制改革(派遣労働、職業紹介)
- ③セイティネット・職業教育訓練の整備・強化

– 雇用改革を貫く横断的な理念・原則

- ①労使双方の納得感とメリットを生む改革
- ②国際比較からみて合理的な改革
- ③働き手が多様な雇用形態を選択でき、個人の能力・資質を高める機会が与えられるとともに、雇用形態による不合理な取り扱いを受けない均衡待遇を推進する改革

– 成長戦略→人が動く→解雇しやすい?という誤解を生んだ面も

3

## 雇用分野における規制改革会議のアプローチ

第二次答申(2014年6月)

• 第一次答申に比べ「多様な働き方の拡大」をより強調

– 「個人のライフスタイルや価値観に応じて多様で柔軟な働き方が選択できる雇用制度を整える必要」、「多様な働き手が社会に貢献できる環境を作り、一人ひとりの働く価値を高めることが、経済成長の源泉」

– 雇用に限らず選択肢を増やしていく改革を強調(抵抗するのは難しい)

– 雇用改革の全体像、基本理念は第1次答申を踏襲

• 雇用制度改革の2本柱

– ①多様な働き方の拡大

- 労働時間規制の見直し
- ジョブ型正社員の雇用ルールの整備
- 労働者派遣制度の合理化

– ②円滑な労働移動を支えるシステムの整備

- 有料職業紹介事業等の規制の再構築
- 労使双方が納得する雇用終了の在り方

4

## 雇用分野における規制改革会議のアプローチ 第三次答申(2015年6月)

- 大きな考え方の柱は第二次答申を受け継ぐにもそこから内容を更に進化
- 多様な働き方を実現する規制改革
  - 分野毎ではなく、「働き方改革」という大きな視点で再検討
  - (1)多様な働き方の選択実現、(2)働き方の選択による不当な待遇や労働環境の防止、(3)将来的転職やキャリアアップに対する幅広い支援
  - 多様な働き手のニーズに応えていため、従来の主要関係者のみならず、様々な立場の声を吸収し、それらを政策に反映させていくための検討
  - 労働移動支援助成金が事業規模の縮小・事業活動の縮小・事業の廃止のみではなく事業転換・再編においても活用できることを明確にして周知
- 円滑な労働移動を支えるシステムの整備
  - 雇用仲介事業の規制の再構築
    - 事業者間の連携・協業を促進し、利用者の立場に立ったマッチングを実現する規制改革
    - 時代の変化に即した規制体系への抜本的改革
    - 縦割りとなっている雇用仲介サービスに係る法制の垣根の解消
  - 労使双方が納得する雇用終了の在り方
    - 国民にとってより身近で利用しやすい制度である労働局のあっせん使用者の自発的参加を促すためのあっせんの参加勧奨
    - 労使の委員が説明に参加し、納得感の高い解決が得られる労働委員会において、訴訟において当事者同士の話し合いや和解による解決を目指す場合もその機能を効果的に活用
    - 解雇無効時において、現在の雇用関係維持以外の権利行使方法として、金銭解決の選択肢を労働者に明示的に付与し、選択肢の多様化を図ることを明示

5

## 雇用制度改革と経済成長

- 労働、雇用面から経済成長への寄与をどう考えるか？(3つのルート)
  - 人口減少社会の突入で長期的に労働力人口の低下が見込まれる中での女性・高齢者等の労働参加の促進
  - 教育・能力開発を通じた人的資本強化による一人一人の就労者の生産性向上
  - 生産性の低い部門から高い部門への労働移動を促進し、労働の再配分を図ることによる経済全体の生産性上昇

6

## キーワードとしての「人が動く」

- 本来働きたい希望があるにも関わらず職探しをやめて非労働化してしまっている女性や高齢者が再び労働市場へ戻る
- 正社員を希望しながらも非正規社員を続けている不本意型非正規雇用の人々が正規雇用へ転換
  - 非正規社員は正社員に比べ企業で訓練等を受ける機会少
  - 非正規雇用の割合が過度に高まると労働全体の質の低下
- 衰退部門・産業から成長部門・産業へ労働が移動  
↓
- 「人が動く」ことに対する大きな阻害要因の一つが正社員を取り巻く様々な仕組み・制度
- 「人が動く」ためには「正社員改革」が必要

7

## 日本の雇用システムにおける正社員とは

- 通常の正社員の定義
  - (1)無期雇用、(2)フルタイム勤務、(3)直接雇用(雇い主が指揮命令権を持つ)
  - 国際的にも妥当な定義
- 日本の正社員は、これらに加え、無限定正社員(正社員の「無限定性」)という傾向が欧米に比べても顕著
  - 将來の職務、勤務地、労働時間(残業)が特定されていない。
  - 使用者が広範な指揮命令権を持つ。
- 無期雇用、無限定社員、解雇権濫用法理(正社員の雇用終了ルール)の三要素は、相互に強い補完性(「鉄の三角形」)
  - 長期雇用を前提にある企業・組織の一員になることが意味を持つ、就社型、メンバーシップ型の雇用システムを形成
  - 経済メカニズムの沿った労働異動・再配分に制約

8

## 欧米との比較

- 欧米では、上級ホワイトカラー（幹部候補等）以外、正社員（無期雇用）は基本的に限定型
- 一方、欧米の専門家からは必ずしも具体的な業務が厳密に限定されているわけではという反応も多い→厳密な二分法は意味がないが、どちらをベースにしているかという問題
- 「限定正社員論2.0」→より本質的な違いは人事では？（特に大企業）（海老原嗣生氏（2014）、佐藤博樹氏等）
  - 日本：シンクロナイズはされた人事異動とその末端における新卒一括採用（「玉突き連鎖型、キャリア形成は企業が主導）
  - 欧米：空席ポスト→公募→希望者が手を挙げて応募→会社が承認・雇用契約（本人同意）→異動（主体的なキャリア形成が可能）（勤務地の変更を要する異動も同様）

9

## 働き方の多くの問題に結び付く正社員の「無限定性」

- 正社員の「無限定性」=該当する労働者は将来の勤務地、職務の変更、残業を受け入れる義務があり、使用者側が人事上の幅広い裁量権を持つことが日本の働き方に関わるかなり多くの問題点と密接な関係
- 労働市場の二極化に影響?
  - 非正規（有期）雇用から無限定正社員への転換は労使双方でハードルが高い。
- ワークライフバランスはなぜ進まない?
  - 無限定正社員は不本意な転勤や長時間労働を受け入れなければならない
- 女性の活躍を阻害?
  - 無限定正社員が前提である社会では妻は専業主婦で家族を支えることが要請
  - 自ら正社員で働くとしても子育てや介護によりキャリアの継続が困難
- 労働時間規制に関する広範な適用除外制度導入はなぜ難しい?
  - そもそも自律的な働き方ができるかどうかがポイントであり、無限定正社員が前提であればやはり困難
- 過労死、ハラスメント、ブラック企業と関係?
  - 使用者側の人事上の裁量権が強くなりすぎれば、「無限定」という性格はいつしか「無制限」に
  - 日本の企業別労働組合はそうした裁量権が強くなり過ぎないように対抗するという役割

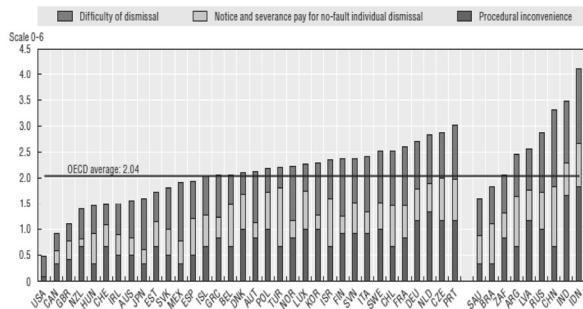
10

## 日本の解雇ルールは厳しいか？

- 正社員の雇用保護法制の強さを国際的に比較しても、日本はOECD諸国の中からやや弱い部類(2013年OECD平均2.04、日本1.62、OECD34か国中26番目の雇用保護の強さ)
- 中小企業では大企業に比べてかなり解雇が行われやすいという事実
- 解雇権濫用法理
  - 解雇が有効であるために客観的な合理性と社会的な相当性を求める(労働契約法第16条)
    - それ自体に問題があるわけではない。
  - より具体的な解雇ルールの明確化?
    - ヨーロッパでも法律で原則が示され、個々のケースは裁判で争われることは変わらない。
- 整理解雇法理(整理解雇の四要件(要素))
  - 経済的な理由による解雇の判断基準
  - 近年では、4つのいずれの要素についても、真摯な検討を行い、努力や説明を重視しているかという手続き的な側面が重視
  - 時代の変化に対応してある程度柔軟に変化

11

Figure 2.4. Protection of permanent workers against individual dismissal



## 企業が解雇ルールが厳しいと感じるとすればなぜか？

- 解雇回避努力義務
  - 「整理解雇の四要件(要素)」の一つ
  - 解雇の前に配転、出向、希望退職募集などできる限りのことをやったかどうか裁判で問われる。
  - 配転によって勤務地や職務を変更しても雇用を守るべき→無限定正社員として雇っていることを前提とした考え方
- 試用期間終了時にも解雇権濫用法理が適用
  - 無限定正社員で雇ったのだから特定の仕事ができないからといって解雇はできない。
  - 労働者の能力や適格性を理由とする解雇についても、無限定正社員の場合は、裁判例では会社の中で従事可能な職務がそれ以外にないかまで問われる。

13

## 労働者が無限定正社員の「撻」を破ったら？

- 解雇権濫用法理はそのような労働者を守ってくれないという厳しい例も
- 転勤や残業の拒否による懲戒解雇が裁判でも有効と判断された事例
  - 「東亜ペイント事件」(最2小 昭61.7.14)
  - 「日立製作所武蔵野工場事件」(最1小 平3.11.28)
- 解雇権濫用法理はあくまで無限定正社員の雇用を守る仕組みと考えれば納得

14

## 限定正社員とは

- ・職務、勤務地、労働時間いずれかが限定される正社員
  - 労働時間の限定は(1)短時間正社員、または、(2)フルタイムであるが残業がない正社員を指す
- ・上記2つの要素を兼ね備える場合も多い
- ・厚労省の大企業(2000社弱)の調査によれば半数程度が導入
- ・企業における導入において法制度上の規制があるわけではない。
- ・規制改革会議では「ジョブ型正社員」、厚労省は「多様な正社員」という呼称を使用
- ・「限定」という言葉はイメージが悪いが、その本質は理解しやすい

15

## 「多様な正社員」導入状況

- 企業アンケート調査によると、約5割の企業が「多様な正社員」の雇用区分を導入しており、そのうち、
- |           |         |
|-----------|---------|
| 職種限定の区分   | : 約9割   |
| 勤務地限定の区分  | : 約4割   |
| 労働時間限定の区分 | : 約1~2割 |
- の企業が導入している。
- 職種、勤務地、労働時間といった要素を複数組み合わせている区分も見られる(職種限定かつ勤務地限定の正社員など)。

	企業数	雇用区分数	従業員数(人)
全体	1,987 (100.0%)	3,245 (100.0%)	1,576,996 (100.0%)
多様な正社員	1,031 (51.9%)	1,547 (47.7%)	519,152 (32.9%)
職種限定あり	878	1,314	442,020
労働時間限定あり	146	200	53,148
勤務地限定あり	382	505	140,191
いわゆる正社員	1,379 (69.4%)	1,602 (49.4%)	1,011,952 (64.2%)

## 「多様な正社員」産業別導入状況

JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」結果概要（平成22年8月実施、回答事業所数1,610）

- 「限定正社員」(包括的な人事権には必ずしも服さない、働き方に限定のある正社員と定義)を導入している事業所は47.9%
  - このうち、一般社員がいる事業所 32.8%
  - 職種限定社員がいる事業所 23.0%
  - 勤務地限定社員がいる事業所 11.6%
  - 所定労務時間限定社員がいる事業所 5.7%
- \*「一般社員」には、主に仕事を担当する職種で、おおむね常時雇用として勤務することを前提にしたキャリア・コースが設定された社員をいう。
- 職種限定正社員がいる事業所は、医療・福祉業(52.9%)、教育・学習支援業(32.9%)、運輸・郵便業(33.3%)で多い

	職種限定正社員		勤務地限定正社員		N
	いる	いない	いる	いない	
農林・漁業	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0
鉱業、採石業、砂利採取業	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
建設業	22.4	75.3	2.4	23.5	75.3
製造業	9.8	87.4	2.8	11.4	87.1
電気・ガス・熱供給・水道業	29.4	64.7	5.9	0.0	94.1
情報通信業	9.7	90.3	0.0	9.7	90.3
運輸業、郵便業	33.3	61.7	4.9	13.6	80.2
卸売業	16.9	80.3	2.8	15.5	78.9
小売業	8.8	85.7	5.5	9.9	84.6
金融・保険業	10.2	88.1	1.7	39.0	59.3
不動産業、物品販賣業	14.3	85.7	0.0	42.9	57.1
学術研究、専門・技術サービス業	22.2	74.1	3.7	18.5	74.1
宿泊業、飲食サービス業	24.2	77.7	3.0	6.1	93.9
生活関連サービス業	26.7	73.3	0.0	6.7	73.3
娯楽業	16.7	83.3	0.0	8.3	91.7
教育・学習支援業	39.5	53.5	7.0	8.1	84.9
医療・福祉	52.9	43.6	3.4	6.9	89.2
複合サービス業	15.6	81.3	3.1	3.1	90.6
サービス業(他に分類されないもの)	21.3	74.7	4.0	13.3	82.7
その他	26.0	72.0	2.0	6.0	92.0
無回答	18.8	75.0	6.3	12.5	81.3

資料出所：(独)労働政策研究・研修機構(JILPT)「多様な正社員」の人事管理に関する研究報告書(「多様な就業形態に関する実態調査」)

厚労省  
懇談会資料

17

## 限定正社員の普及の必要性・メリット

- (1)専門性に特化したプロフェッショナルな働き方、(2)子育てや介護と両立する働き方、(3)正社員への転換を望むが職務等を限定したい働き方などの受け皿として重要
- 職務限定型正社員
  - 職務が限定されていることで、自分のキャリア、強みを意識し、価値を明確化
  - 外部オプション、転職可能性拡大
  - 現在の職場での交渉力向上期待
  - ジョブ・ディスクリプションが明確で自律的な働き方が可能→長時間労働抑制にもつながる
- 勤務地限定型や労働時間限定型正社員
  - 男女ともに子育て、介護、ライフスタイルに合わせて勤務可能
  - 労働時間限定型はワークライフバランスに最も効果的
- 非正規雇用からの転換の容易さと雇用の安定確保
  - 改正労働契約法(本年4月から施行)では有期契約(2013年4月開始)が通算で5年を超えると無期労働契約に転換可能→限定正社員を新たに制度的に作り出す仕組み

## なぜ、限定正社員の雇用ルール整備が必要なのか？

### ・ 問題点：

- 限定正社員は、その特性に沿った雇用管理について書面で明示されていない、又は、明示されていても実際の運用において徹底されていないことが多い。
- 特に、就業規則、労働契約といった事前での扱いや雇用終了時といった事後の扱い

### ・ 雇用ルール整備の3本柱

#### – 契約の締結・変更時の労働条件の明示：

ジョブ型正社員の形態・内容について労働契約や就業規則で明示的に定めること

#### – 相互転換の円滑化：

従来の「無限定期契約」と「ジョブ型(限定)契約」との相互転換を円滑化し、ライフスタイルやライフサイクルに合わせた多様な就労形態の選択を可能にすること

#### – 均衡待遇の推進：

両契約類型間の均衡待遇を図ること

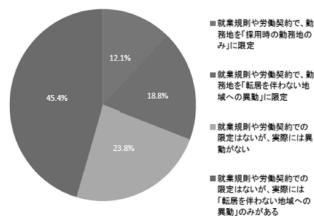
19

## 職務・勤務地限定の雇用区分に関する運用実態

職務限定の雇用区分の運用実態  
(雇用区分数合計=1,314)



勤務地限定の雇用区分の運用実態  
(雇用区分数合計=1,642)



資料出所：「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書(平成24年3月)

企業アンケート調査結果(※)概要より厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部企画課にて集計

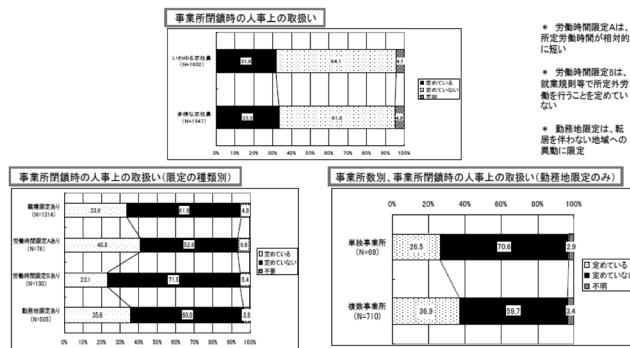
(※)参考 アンケート回答企業：正社員300人以上の企業:197社  
回答企業に、雇用区分を各社3つまで挙げてもいい(回答のあった雇用区分合計=3,245)、そのうち何らかの職務限定又は勤務地限定がみられたものについて集計した。

## 事業所閉鎖時の人事上の取り扱い

○ 企業アンケート調査結果では、事業所閉鎖等の際の人事上の取扱いについて

・「多様な正社員」の雇用区分では、「労働契約や就業規則に定めている」との回答は約37%

また、勤務地限定区を持つ企業のうち、複数事業所を有する企業で「定めている」との回答は約37%



資料出所:厚生労働省「多様な形態による正社員に関する研究会報告書」(企業アンケート調査結果)

厚労省懇談会資料

21

### ジョブ型正社員の雇用ルール整備に関する実施内容

- 労働条件の明示等雇用管理上の留意事項、就業規則の規定例を整理し、政策提言をとりまとめた「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会」報告書を公表(平成26年7月30日)。

- 労働契約の締結・変更時の労働条件明示、無限定正社員との相互転換・均衡処遇について、労働契約法の解釈について都道府県労働局長あて通知を発出し、雇用管理上の留意事項等と併せて周知を実施

- 労働契約法第4条による書面による労働条件の確認の対象として、職務や勤務地の限定も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知
- 労働契約法第3条第3項の「仕事と生活の調和への配慮」に転換制度も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知
- 労働契約法第3条第2項の「就業の実態に応じた均衡の配慮」には、多様な正社員といわれる正社員との間の均衡待遇も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知

(平成26年7月30日基発0730第1号『多様な正社員に係る「雇用管理上の留意事項』等について』)

- 労働契約の締結・変更時の労働条件明示、無限定正社員との相互転換及び均衡処遇に関する政策的支援の制度的枠組みについて検討

- 企業に対するコンサルティング等の支援策を検討し、平成27年度予算案に計上。

- 次世代育成支援対策推進法(事業主が従業員の仕事と家庭の両立等に関する行動計画を策定)に基づく一般事業主行動計画策定指針において、各企業の作成する一般事業主行動計画に勤務地、担当業務、労働時間等の限定の内容を明示すること等が望ましいことを明記した(平成26年11月28日告示、平成27年4月1日適用)<sup>22</sup>

## 「懇談会報告書」に盛り込まれた今後の課題

- 労働基準法の改正(限定の明示の義務化)については、明示の運用が定着していない段階では企業の実務に混乱を与える、多様な正社員の普及を阻害するおそれもあるため、将来的課題。
- 労働契約法の改正(相互転換の義務付け)については、相互転換の運用が定着していない段階では企業の実務に混乱を与える、多様な正社員の普及を阻害するおそれもあるため、将来的課題。
- 労働契約法第20条(有期契約労働者と無期契約労働者の間の不合理な労働条件の禁止)と類似の規定を設けることについては、定型的な人事労務管理の運用が定着していない段階では、何をもって不合理と判断するか難しく、将来的な課題。

23



### 多様な正社員のスキルと生活満足度に関する実証分析

平成24年度「多様化する正規・非正規労働者の就業行動と意識」

RIETI Web 調査

調査時期: 2013年1月

総回答数: 6,128 人

(回答率52.7%)

久米 功一  
リクルートワークス研究所  
鶴 光太郎  
経済産業研究所  
戸田 淳仁  
リクルートワークス研究所



### 雇用形態別:

正規雇用者3346 人(54.6%)、  
パート・アルバイト1244  
(20.3%)、  
派遣社員135 人(2.2%)  
契約社員・嘱託344 人(5.6%)、  
自営・家族従業者769 人  
(12.5%)、完全失業者290 人  
(4.7%)

24

## 正社員の中で働き方の限定性がスキルに どのような影響を与えるか？

- 具体的には、スキルの習熟度(あなたと同じ程度まで仕事ができるようになるまでの期間)に対し、職務、勤務地、労働時間などの働き方の限定性を示す変数及びある限定された働き方に特定的な勤続年数の影響をみると、それらの勤続年数との交差項変数の影響に着目

推計結果：

- スキルの習熟度(あなたと同じ程度まで仕事ができるようになるまでの期間)に対しては、**男性ダミー、教育年数、年齢、勤続年数が正に有意**
- 「**残業なし正社員」「転勤・配置転換なし正社員**」のダミー変数は、**有意に負**
- 交差項は概ね負であり、「**業務限定正社員**」に関しては、交差項が**負で有意**である。

解説：

- 勤続年数が長くなればスキルの習熟度も高まる。**
- 残業や転勤・配置転換のない正社員のスキルの習熟度は低く、業務限定型の場合は、勤続年数によるスキル習熟効果は明確に弱くなる。**

25

## 仕事・生活満足度の決定要因 (正社員のみ)

	仕事満足度		生活満足度			
	計	男性	女性	計	男性	女性
残業がある	-			-		
配置転換や転勤がある						-
業務が限定されている						
業務の範囲が広い	+ -			+ -		
(期限のある)プロジェクト的な仕事である						
他人との調整があまりない						
組織のラインから切り離されており、単独で業務遂行している	-			+ -		
組織のラインに組み込まれている(上司の決裁を仰いでいる)	-			-		
スキルを高める機会があまりない	-			-		
今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる	+	+		+	+	

注)符号は有意水準10%以下で有意を表す

26

## 満足度を損なう働き方に対する所得補償額 (生活満足度、仕事満足度で評価)

	組織のラインに組み込まれているスキルを高める機会はあまりない								
	残業がある		配置転換や転勤がある						
平均時給(円)	仕事	生活	仕事	生活	仕事	生活	仕事	生活	
正社員	1703.8	361.5	490.7	93.6	-103.9	362.0	255.0	1233.3	808.0
	100.0	21.2	28.8	5.5	-6.1	21.2	15.0	72.4	47.4
男性	1828.2	289.7	342.2	74.6	-297.5	134.2	-33.1	1303.0	760.7
	100.0	15.8	18.7	4.1	-16.3	7.3	-1.8	71.3	41.6
女性	1356.6	473.6	774.4	189.5	843.5	789.0	878.4	1034.9	846.6
	100.0	34.9	57.1	14.0	62.2	58.2	64.8	76.3	62.4

注)太字は、有意水準10%以下で有意

上段の単位は円、下段は平均時給(100)に対する比率を表す。

27

## 分析結果のインプリケーション

### スキル向上機会の必要性

- 正社員においてスキル向上機会がないことで失われる仕事満足度、生活満足度は大(前者→1233.3円/時(平均時給の72.4%)、後者→808円/時(同47.4%))
- 限定正社員の普及には同時にスキルを高める機会拡大が重要

### 女性に対する限定正社員普及の重要性

- 女性正社員に関しては、男性正社員に比べて、残業や転勤・配置転換、ラインに組み込まれていることが、生活満足度を損ねて、その大きさは、時給の約6割程度に相当
- 限定正社員の働き方は、例えば、残業がなくなることで仕事、生活満足度が高まり、その傾向は女性により強い。
- 女性の方が限定正社員のメリットをより享受→女性への普及が政策的な課題としても重要

28

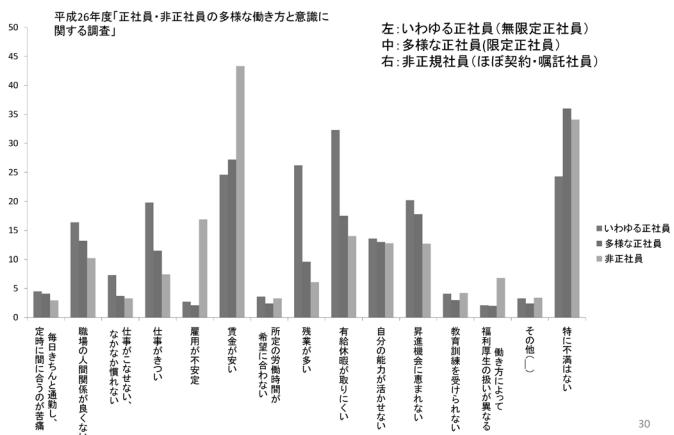
## 平成26年度「正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する調査」

- RIETI Web 調査
- 調査時期: 2015年1月
- 雇用形態別:
  - 正社員4000人(66.7%)、うち、半数が多様な正社員(限定正社員)、契約・嘱託社員1943人(33.3%)、パート・アルバイト57名(1.0%)
- 共同調査・研究者
  - 久米功一氏(リクルートワークス研究所)
  - 戸田淳仁氏(リクルートワークス研究所)

29

### 不満に思っていること(男性)

- 無限定正社員で「仕事がきつい」や「労働時間(残業、有給)に対する不満が、他の形態よりも高い
- 限定正社員において、「特に不満はない」割合が無限定正社員よりも高い

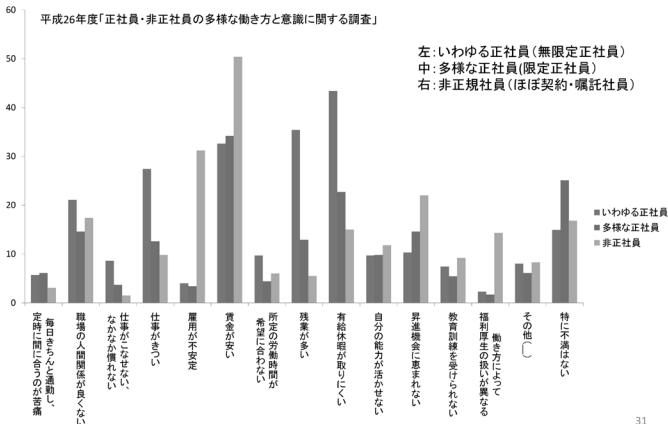


30

## 成長戦略下での雇用制度改革と日本の経済システムのゆくえ

### 不満に思っていること(女性)

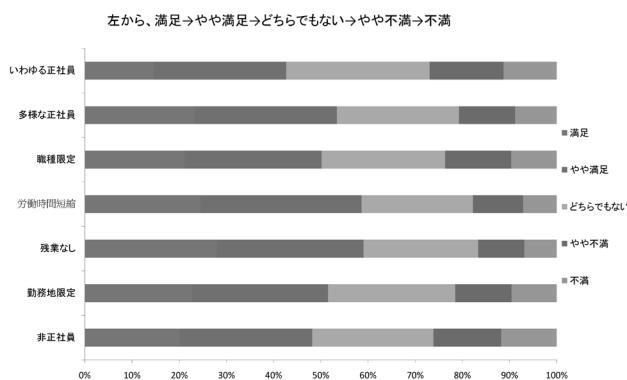
- 無限定正社員で「仕事がきつい」や労働時間に対する不満が、男性に比べてもより高い。
- 限定期正社員において、「特に不満はない」割合がほぼの形態よりも高いが、男性に比べて不満なしが少ない。



31

### 総合的な仕事満足度(男女計)

- 多様な正社員(限定期正社員)、特に労働時間短縮、残業無しの正社員は総合的な仕事満足度が相対的に高い。



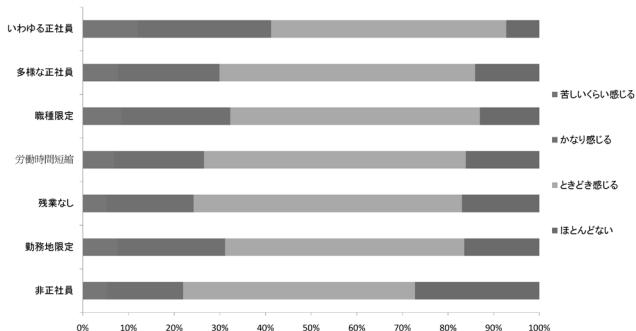
平成26年度「正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する調査」

32

### 仕事からのストレス(、男女計)

●仕事からのストレスは、「いわゆる正社員」「多様な正社員」「非正社員」の順番で多く感じている。労働時間短縮、残業なしの正社員はストレスが少ない。

左から、満足→やや満足→どちらでもない→やや不満→不満

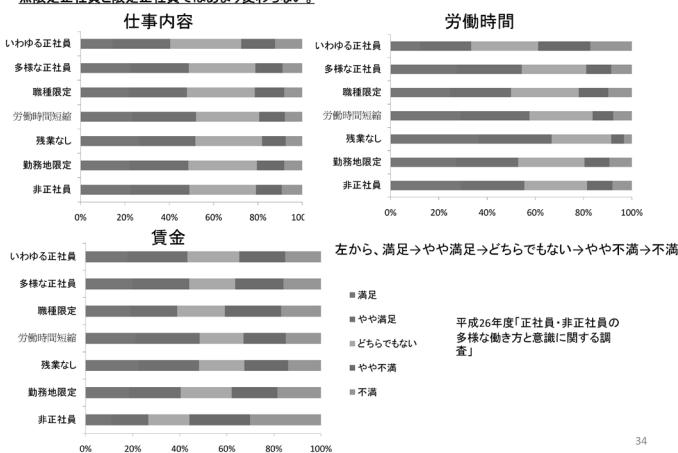


平成26年度「正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する調査」

33

### 仕事に関する満足度(男女計)

●仕事内容、労働時間の満足度は無限定正社員で低く、労働時間限定の正社員で高い。賃金の満足度は無限定正社員と限定期正社員ではあまり変わらない。



34

## 夫婦の働き方の組み合わせと 育児・家事の分担、親の協力

	夫の週当たり家事・育児時間 (平均値)	妻の家事・育児時間 間の分担割合(%) (平均値)	親のサポート (「頻繁」+「たまに」の割合、%) カッコ内は親が いない割合(%)
無限定正社員(夫) 専業主婦(妻)(#499)	6.0	84.9	66.9 (10.1)
無限定正社員(夫) 正社員(妻)(#404)	6.5	77.4	72.6 (11.2)
限定正社員(夫) 正社員(妻)(#342)	6.9	74.5	51.4 (20.0)
契約社員(夫) 契約社員(妻)(#367)	5.6	77.4	41.7 (35.8)

平成26年度「正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する調査」

35

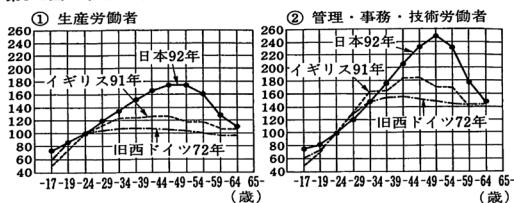
## 「途中から限定正社員」という雇用システム

- 日本の賃金カーブを欧米と比較した場合、最も大きな違いは日本では40代以上も上がり続けること(特に大企業、以下の図参照)。
- 中高年の転職を困難に、定年時の継続雇用で大きなギャップ
- 大部分がある段階から賃金が伸びない仕組みへ(「途中から限定正社員」、海老原(2014))→中高年は「腕がある」分、「お買い得」→「輝きたす」
- 日本の賃金カーブは、40代、50代における住宅ローン、子供教育費の重い負担を反映した生活給の要素
- 賃金が伸びないのであれば、男性が大黒柱となって家族を支え、女性が専業主婦として家庭を守るというモデルは維持不可能
- 夫婦が共働きをして、2人合わせてそれなりの年収を得るシステムへ
- 共働きの夫婦が子育てをするには、両者がともに無限定社員・長時間労働では不可能
- 「限定的な働き方」が選択できる雇用システムへ

36

賃金プロファイルの国際比較(70~90年代)

第3-3図 年齢別賃金プロファイル（製造業）

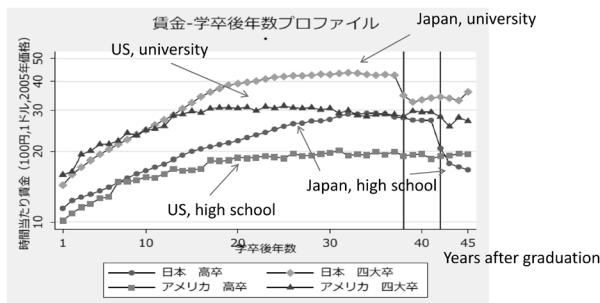


- (備考) 1. 労働省「賃金構造基本統計調査」、イギリス雇用省「New Earnings Survey」、EC「Structure of Earnings in Industry」(1972年)により作成。  
 2. 日本は20~24歳を100、イギリス、旧西ドイツは21~24歳を100とした指標。  
 3. 日本は製造業男子の所定内給与、イギリスは全産業男子フルタイム労働者の週当たり実収賃金、旧西ドイツは製造業男子の実収賃金で、生産労働者については月当たりベース、管理・事務・技術労働者については月当たりベース。  
 4. イギリスの年齢階級は、18歳未満、18~20歳、21~24歳、25~29歳、30~39歳、40~49歳、50~59歳、60~64歳。旧西ドイツの24歳以下の年齢階級は、18歳未満、18~20歳、21~24歳。

(出所) 経済企画庁「平成六年度経済白書」

37

## 日米賃金プロファイル、男性 2005—2008年

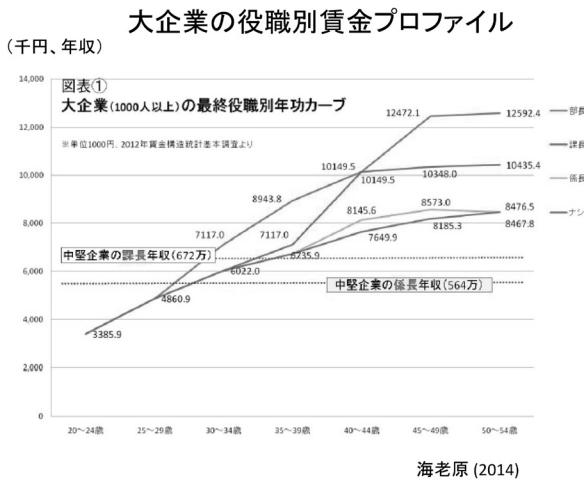


日本: 賃金構造基本統計調査、米国: CPS ORG

4

Kawaguchi(2011)

38



## 労使双方が納得する雇用終了の在り方

## 雇用終了に関する紛争解決の問題点

### 現状評価

- ・ 都道府県労働局や労働委員会における「あっせん」、裁判所における「労働審判手続き(調停)」などの制度が整備
- ・ 裁判所における「訴訟」とともに目的や事情に応じた解決手段の選択、金銭的な解決も可能

### 問題点

- ・ 解決までに要する時間的・金銭的なコスト(弁護士費用等)をどこまで負担できるかで選択できる手段が限定
  - ・ 労働局のあっせん→利用しやすいが解決率が低い→不当な解雇でも解決金すら得られない場合も
  - ・ 訴訟において「解雇無効」の判決→これまでの雇用契約の継続確認→労使双方の利益に必ずしも沿わない場合も
    - 企業との信頼関係が崩壊している場合などを含めさまざまな事情で復帰が困難な場合の対応が制度化されていない。
    - 元の職場への復帰への保証(就労請求権)はなし(その判断は企業に任せている)。
  - ・ 訴訟での長期にわたる係争が可能な場合→敢えて解雇無効(労働契約の継続)を求めて争う→有利な和解金を期待
- ↓
- ・ 解決手段の違い、または、同じ解決手段の中でも、解決までの期間や解決金がまちまちなため、紛争解決の予測可能性が低い

41

## 金銭的な解決の実態

### ・ 金銭的な解決は幅広く行われている

- 裁判の和解、労働審判制度の調停、労働局のあっせん
- 解決金にかなりばらつき→予測可能性が低い

(出所)厚労省資料

### ○労働審判事例等の分析 → 分析の上で我が国の実情に即した対応について幅広く検討

- ◆ 労働局におけるあっせんについて分析・整理を実施。労働審判、裁判における和解事案についても、法務省を通じ裁判所と調査方法等について調整。

既存の解決金額状況 に係る統計結果	
個別労働紛争解決制度 総合労働相談(加賀・都道府県労働局長が求め、にじん、労使、指導、あっせんを実施(H15年度))	相談件数: 51,515件 あっせん申請件数: 1,904件 ※10万円以上100万円未満 が24.9%を最も多く ※アッカーマン調査
労働審判 審査所において裁判官と労働側の専門的な知識をも有する者の手による労働契約の解釈等を迅速に処理する制度(H15年度)~	新受件数: 1,735件 調停成立: 1,282件 ※1,000万円を超える事案も 存在 ※アッカーマン調査
裁判 妥協的な民事紛争の解決手段	新受件数: 1,026件 終結事案: 963件 うち和解: 482件 うち判決: 343件 ※アッカーマン調査

◆ 諸外国における仲裁合意等の関係制度・運用状況について、雇用システムと併せて調査を実施。

	解決金額(中央値)	問題発生から解決までの期間(中央値)
あっせん	17.5万円	2.4か月
労働審判	100.0万円	6.4か月
裁判・和解	300.0万円	15.6か月

(出所) 高橋陽子「金銭の侧面からみた労働審判制度」、菅野他編『労働審判制度の利用者調査 実証分析と提言』有斐閣

42

## 『労働局あっせん、労働審判及び裁判上の和解における雇用紛争事案の比較分析』(JILPT, 2015/06)

- ・ 解決に要した期間（事案発生日から解決までの期間、中央値）
    - あっせん2.1月、労働審判5.1月、和解14.1月
  - ・ 解決金額（中央値）
    - あっせん156,400円、労働審判1,100,000円、和解2,301,357円
4. 各種解決中の会員の割合  
あっせんは他の3種で解決する傾向が一方で、審判及び和解は高額で解決する傾向があるが、いずれも1件の解決金額の分布は広くなっている。
- 
- (注) 労働争合未調停において、年間の問題件数を合計している事務所を除いている。
- ・ 月収表示の解決金額（解決金額を賃金月額で除した数値、中央値）
    - あっせん1.1か月分、労働審判4.4か月分、和解6.8か月分
  - ・ 調査対象事案
    - 2012年度に4労働局で受理した個別労働関係紛争事案853件
    - 2013年に4地方裁判所で調停または審判で終結した労働審判事案452件
    - 2013年に4地方裁判所で和解で終結した労働関係民事訴訟事案193件

43

## 労使双方が納得する雇用終了のあり方

### 規制改革会議アプローチ

- ・ 「解雇規制の緩和」、「解雇をしやすくする」、「金さえ払えば首切り自由」という批判を受けないことが重要
- ・ 紛争の未然防止・転職支援
  - 紛争そのものとなるべく起こさないようにする→再就職支援制度の充実
- ・ 紛争解決の早期化
  - 紛争が起こった場合でもなるべく効率的(コスト、時間)かつ円滑に解決
- ・ 紛争解決選択肢の多様化
  - 訴訟における救済の多様化
  - 労働契約関係の継続以外の方法で労使双方の利益に適った紛争解決を可能とする制度を検討すべき

44

## 紛争解決の早期化

- 労働局のあっせん
  - 国民にとってより身近で利用しやすい労働局のあっせんは、当事者が参加した場合の解決率は高いが、現在は使用者側の参加率が低いことから全体の解決率も低い。
  - 都道府県労働局が行うあっせんの参加勧奨について引き続き取り組むとともに、その検証を行いつつ、必要な場合には更に使用者の自発的参加を促す方策の検討を行う。
- 労働委員会の機能活用
  - 労働委員会は労使の委員が説得に参加し、納得感の高い解決が得られやすい。
  - 訴訟において当事者同士の話し合いや和解による解決を目指す場合、労働委員会の機能活用の余地あり。
  - 労働委員会の機能の活用促進・強化と司法的解決との連携向けた方策の検討を行う。

(下線 閣議決定部分)

45

## 紛争解決選択肢の多様化

裁判所の訴訟における解決の選択肢の多様化に向けた解決金制度の検討

- 目的
  - 訴訟の長期化や有利な和解金の取得を目的とする紛争回避
  - 当事者の予測可能性向上とニーズに合った紛争の早期解決
- 内容
  - 解雇無効時において、現在の雇用関係継続以外の権利行使方法として、金銭解決の選択肢を労働者に明示的に付与し(解決金制度の導入)、選択肢の多様化を図ることを検討
  - 労働紛争解決システムの在り方にについて、紛争解決の早期化と選択肢の多様化等の観点に立って、労使の代表者や法曹関係者、学識経験者等を幅広く参集した議論の場を速やかに立ち上げ、「『労使双方が納得する雇用終了の在り方』に関する意見」(平成27年3月25日規制改革会議)に掲げられた課題等について、論点を整理した上で検討を進める。(下線 閣議決定部分)
  - 上記「意見」では、「この制度は、労働者側からの申し立てのみを認めることを前提とすべきである。」と明記。その理由は?

## 不当解雇は無効という法律体系

- 労働契約法16条「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、その権利を濫用したものとして、無効とする」
- 「無効」と「違法」との違い
- ヨーロッパでは基本的に不当解雇は違法→金銭解決が可能

47

## 不当解雇が無効なドイツのケース

不当解雇が無効でも金銭解決制度があるドイツ

- 裁判所が解雇を無効と判断したことを前提条件に、使用者が労働者に対して補償金を支払うことを引き換えて、労働契約を解消する権利を労働者、使用者双方に認めている(解消申し立て)(解雇制限法9条1項)
- 解消申し立てを行う者は(いすれであっても)解雇をきっかけにして労働契約を将来に向かって継続することができないほどに労働者及び使用者間の信頼関係が崩壊していることを主張・立証する必要あり(「期待不能性の要件」)
- これが認められれば、解雇予告期間が経過した時点にまでさかのぼって労働契約を解消し、かつ、使用者に対して一定額の補償金を労働者に支払うべきことを命じる(解雇制限法9条2項)。
- 補償金は原則として労働契約が解消される月の月給の12か月分を上限に裁判官が当該労働者の年齢や勤続年数等を考慮し、裁量によって決定(解雇制限法10条1項)
- しかし、解消判決・補償金制度の利用率は低い。

和解による金銭解決制度

- 解雇訴訟については訴えの提起から2週間以内に和解手続きを行うことが義務付け
- 解雇紛争の多くは、労働契約は解消しつつ、使用者が労働者に補償金を支払うことを内容とする和解によって終了
- 事実上の和解による補償金額目安の算定式=月給×勤続年数×0.5  
(以上、山本陽大「ドイツにおける解雇の金銭解決制度」金融財政事情2013/5/13) より)

48

## 日本における金銭解決制度導入への取り組み

- 日本においても、金銭解決の仕組みは総合規制改革会議などの要請を受けて、厚労省の労働政策審議会の分科会で2001年秋から2002年末まで検討
- 労働政策審議会の建議(2002/12/26)(参考1)
  - 「解雇の効力が裁判で争われた場合において、裁判所が当該解雇を無効として、解雇された労働者の労働契約上の地位を確認した場合であっても、実際には現職復帰が円滑に行われないケースも多いことに鑑み、裁判所が当該解雇は無効であると判断したときには、労使当事者の申立てに基づき、使用者からの申立ての場合にあっては当該解雇が公序良俗に反して行われたものでないことや雇用関係を継続し難い事由があること等の一定の要件の下で、当該労働契約を終了させ、使用者に対し、労働者に一定の額の金銭の支払を命ずることができる」とすることとする必要である。」
- これは明らかに上記のドイツをモデルにしたものである。

49

## 法制化にいたらなかつた法律案

- その建議の内容を踏まえて事務局で作成した法律案が年明けて提示されたが、最終的には労使双方の反対にあって法制化にはいたらなかつた(参考2)。

### 理由

- 使用者側の申立請求はそもそも認められないとする労働者側の反対
- 使用者側からは彼らの申し立て要件が法律案においてかなり厳格に決められたこと
- 補償金の使用者への請求や労働契約の終了の裁判所への請求が「判決で解雇が無効であることが確定した場合において」となった→金銭解決を行うには新たな裁判をやらなければならないことが明確化
  - 建議ではやや曖昧ながらも、「一回的な解決」(解雇が無効だということを合わせて金銭解決がなされ得る)とも読めるような内容
  - 新たな裁判をやることになれば担当する裁判官も変わり、事実判定も変わる懸念があるし、そもそも解決が遅れてしまうという懸念
  - 日本の民事訴訟法の考え方では、解雇無効の判決と労働契約解消や補償金給付の判決といふものを一回的にやるという発想なし
- 補償金を巡る中小企業使用者側からの反対

50

## 成長戦略下での雇用制度改革と日本の経済システムのゆくえ

### 参考1 「今後の労働条件に係る制度の在り方について(報告)」(抄) (平成14年12月26日労働政策審議会建議)

#### 3 労働契約終了等のルール及び手続

##### (1) 労働契約終了のルール及び手続の整備について

イ 労働契約の終了が労働者に与える影響の重大性を考慮するとともに、解雇に関する紛争が増大している現状にからみると、労働契約終了のルール及び手続をあらかじめ明確にすることにより、労働契約の終了に際して発生するトラブルを防止し、その迅速な解決を図ることが必要である。

ロ このため、労働基準法において判例において確立している解雇権濫用法理を法律に明記することとし、使用者は、労働基準法等の規定によりその使用者の労働者の解雇に関する権利が制限されている場合を除き、労働者を解雇できるが、使用者が正当な理由がない行った解雇は、その権利の濫用として、無効とすることとすることを規定することが必要である。

この場合に、判例上の解雇権濫用法理が使用者及び労働者にこれまで十分に周知されていなかった状況があることから、この規定を設けるに当たっては、これまでの代表的な判例及び裁判例の内容を周知すること等により、この規定の趣旨について十分な周知を図ることとともに、必要な相談・援助を行うこととすることが適当である。

ハ また、解雇をめぐるトラブルを未然に防止し、その迅速な解決を図る観点から、退職時証明に加えて、解雇を予告された労働者は、当該解雇の公告がなされた日から当該退職の日までの間ににおいても、使用者に対して当該解雇の理由を記載した文書の交付を請求できることとすることが必要である。

ニ なお、上記ハと同様の観点から、上記1の①で述べたとおり、就業規則の絶対的必要記載事項である「退職に関する事項」について、「解雇の事由」が含まれることを明らかにすることが必要である。

#### (2) 裁判における救済手段について

解雇の効力が裁判で争われた場合において、裁判所が当該解雇を無効として、解雇された労働者の労働契約上の地位を確認した場合であっても、実際には現職復帰が円滑に行われないケースも多いことにからみ、裁判所が当該解雇は無効であると判断したときには、労使双方の申立てに基づき、使用者からの申立ての場合にあっては当該解雇が公序良俗に反して行われたものでないことや雇用関係を継続し難い事由があること等の一定の要件の下で、当該労働契約を終了させ、使用者に対し、労働者に一定額の金銭の支払を命ぜざるが可とすることとすることがある。

この場合に、当該一定の金銭の額については、労働者の勤続年数その他の事情を考慮して厚生労働大臣が定める額とするところを含めて、その定め方にについて、当分科会において時間的余裕をもって検討することができるよう、施行時期について配慮することが適当である。

51

### 参考2 「労働基準法の一部を改正する法律案について(検討の内容)」(抄) (平成15年2月10日労働政策審議会労働条件分科会提出資料)

#### 第2 労働契約の終了

##### 1 解雇

使用者は、この法律又は他の法律の規定によりその使用者の労働者の解雇に関する権利が制限されている場合を除き、労働者を解雇することができるが、使用者が、その権利を濫用して正当な理由なくした解雇は、無効とするものとすること。

##### 2 判決による労働契約の終了

(1) 労働者は、判決で解雇が無効であることが確定した場合において、当該労働者が職場復帰したとしても、労働契約の本旨に従った義務を履行するが困難となる状況が生じた場合は、退職と引き換えに、当該解雇を行った使用者に対して補償金の支払を請求することができるものとする。

(2) 使用者は、判決で解雇が無効であることが確定した場合において、次のいずれにも該当する事があるときは、労働者との間の労働契約の終了を裁判所に請求することができるものとする。

ア 使用者の行った解雇が、その使用者の労働者の解雇に関する権利を制限するこの法律若しくは他の法律の規定に反しないもの、かつ、公序良俗に反しないものであることを。

イ 使用者と労働者との間に当該労働者の職場復帰に関する紛争が生じている場合であって、当該労働者の言動が原因となって、当該労働者が職場復帰したとしても、職場の秩序又は規律が維持できず、当該労働者又は当該事業場の他の労働者が労働契約の本旨に従って義務を履行することが困難となることが明らかであること。

ウ 补償金の支払を約すること。

(3) 补償金の額は、平均賃金の〇・〇分の〇とするものとすること。

(4) 使用者による補償金の支払は、労働者の使用者に対する損害賠償の請求を妨げないものとすること。

##### 3 解雇理由の明示

労働者が、解雇の予告がされた日から退職の日までの間ににおいて、当該解雇の理由を記載した文書の交付を請求した場合においては、使用者は、遅滞なくこれを交付しなければならないものとすること。ただし、当該予告がされた日以後、当該労働者が当該解雇以外の事由により退職した場合においては、使用者は、当該退職の日以後、これを交付することを要しないものとすること。

##### 4 就業規則

就業規則の記載事項のうち、退職に関する事項に解雇の事由を含むことを明らかにするものとすること。

52



平成24年度「多様化する正規・非正規労働者の就業行動と意識」

RIETI Web 調査

調査時期: 2013年1月

総回答数: 6,128人

(回答率52.7%)

#### 要求金銭補償額の決定要因の実証分析

鶴 光太郎  
経済産業研究所  
久米 功一  
リクルートワークス研究所  
戸田 遼仁  
リクルートワークス研究所



#### 雇用形態別:

正規雇用者3346人(54.6%)、

パート・アルバイト1244

(20.3%)、

派遣社員135人(2.2%)

契約社員・嘱託344人(5.6%)、

自営・家族従業者769人

(12.5%)、完全失業者290人

(4.7%)

解雇された状況を想定して、紛争に際して使用者に求める対応や金銭解決可能な金額(要求金銭補償額)を質問

53

表 24. 不当解雇された場合に勤め先に求める対応

求める対応	雇用形態			
	雇用者 (正規)	パート・ アルバイト	労働者派遣 事業所の 派遣社員	契約社員・ 嘱託
一連の事に対しての謝罪	906 (27.1)	299 (24.0)	37 (27.4)	85 (24.7)
元の職場への復帰	752 (22.5)	161 (12.9)	19 (14.1)	75 (21.8)
休業手当10割支給	1,415 (42.3)	425 (34.2)	51 (37.8)	145 (42.2)
上司の配置転換	488 (14.6)	114 (9.2)	20 (14.8)	59 (17.2)
その他解雇以前に比べての待遇向上	575 (17.2)	109 (8.8)	13 (9.6)	57 (16.6)
(職場復帰しないで)金銭解決する	1,335 (39.9)	491 (39.5)	56 (41.5)	157 (45.6)
なにもしない	325 (9.7)	268 (21.5)	24 (17.8)	45 (13.1)
計	3,346 (100.0)	1,244 (100.0)	135 (100.0)	344 (100.0)

注)上段は人、下段(括弧内)は%を表す。

54

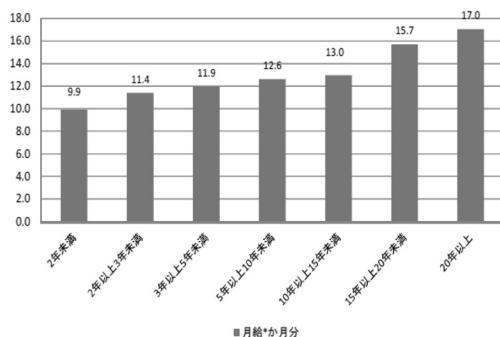
成長戦略下での雇用制度改革と日本の経済システムのゆくえ

表 25. 不当解雇された場合に職場復帰せずに金銭補償を求める場合の要求補償額

	雇用者 (正規)	パート・ アルバイト	労働者派遣 事業所の 嘱託	契約社員・ 派遣社員
補償額(万円)	417.7	127.6	184.3	269.3
中央値	300.0	50.0	100.0	100.0
サンプルサイズ	1916	850	92	215
補償額(月)	16.0	8.3	8.2	12.2
中央値	12.0	6.0	6.0	6.0
補償額(万円、月給*か月分)	488.1	94.9	144.2	238.6
中央値	276.0	48.0	70.0	120.0
サンプルサイズ	2346	1034	118	278

55

図 15. 不当解雇に対する要求金銭補償額：勤続年数別



56

### 不当解雇の場合の解雇補償金水準（月数）

不当解雇の場合の解雇補償金水準(月数)※1	
ベルギー	3
イギリス	5.5
ニュージーランド※2	6
オーストリア	6
デンマーク	6.6
オランダ	7
ノルウェー	12
フィンランド	14
ポルトガル	15
フランス	16
ドイツ※3	18
イタリア	21
スペイン※3	22
スウェーデン※4	32

出典)OECD (2013) Detailed Description of Employment Protection Legislation 2012–2013.

※1. ほとんどにおいて勤続年数20年を想定している。

アメリカは予め決まった金銭補償額がない。

2. プラスNZ\$5000(およそ2週分の賃金)

3. ここから退職金分が差し引かれる

4. 勤続10年以上

### 解雇補償金の決定(モデル)

- 解雇補償金の水準は、以下の要因で決まると仮定
  - (1) 労働に直接かかる損益への補償
  - (2) 心理的な(納得感への)補償
  - (3) 交渉力反映分

#### 解雇補償金 $X$

= 労働に直接かかる損益への補償  $C$

(=解雇された際の損失  $L$  - 解雇後の期待収入  $G$ )

+ 心理的な(納得感への)補償  $M$

+ 交渉力反映分  $N$

## 要求する解雇補償金が大きくなる要因(仮説)

### 1. 労働に直接かかる損益の補償

- ①失われた期待収入
  - ・現在の賃金水準( $m'$ )が高い
  - ・定年までの残り年数が長い( $m'$ )
  - ・割引率
  - ・効用閑散の形状(賃金低下による効用低下、リスク回避的、既婚者、子どもがいる)
- ②企業特殊投資額
  - ・勤続年数( $t$ )が長い
  - ・投資の量(企業特殊スキルへの投資量/、習熟度)
  - ・企業特殊度合い(過去に行った投資の企業特性が高い)
- ③失業保険給付
  - ・失業保険給付の手厚さ( $UB$ )
- ④転職後の期待所得
  - ・転職後の賃金(現在の賃金と市場賃金とのかい離、賃金がより下がる  $W'' > W'$ )
  - ・失業者が職を見つける確率

### 2. 心理的な(納得感への)補償

- ・事業の性質(不当さの度合い)
- ・事前の主觀的な失業確率が低い
- ・雇用安定に対する好み

### 3. 交渉力等の影響

- ・労働組合の関係が深い

59

## 要求金銭補償額の決定要因 (ベンチマーク):最小二乗法

	不當解雇 (万円)	不當解雇 (月)	
勤続年数	10,572 *** (2.70)	0.13 *** (0.04)	・勤続年数
年収	0.87 *** (0.10)	0.004 ** (0.00)	・年収
定年までの期間	1.21 (2.47)	-0.031 (0.03)	・男性
男性ダミー	156,224 ** (50.03)	2.06 ** (0.67)	・正社員
教育年数	34,629 ** (11.08)	0.34 * (0.15)	・教育年数
正社員ダミー	220,139 *** (52.12)	3.043 *** (0.68)	・15歳以下の子供がいる
既婚ダミー	-13,858 (53.95)	-0.931 (0.75)	・企業規模
15歳以下の子どもあり	121,624 * (67.75)	1.479 * (0.91)	が要求金銭補償額に 正の影響
16-22歳の子どもあり	-51,788 (52.12)	0.625 (0.71)	
企業規模	0.091 *** (0.01)	0.001 *** (0.00)	
定数項	-646,899 *** (-180.1)	4.072 + (-2.41)	
r <sup>2</sup>	0.209	0.115	
p	0.000	0.000	
N	2700	2923	

コントロール変数: 19の業種ダミー変数、11の職種ダミー変数

上段は係数、下段は標準誤差

+ p&lt;0.10, \* p&lt;0.05, \*\* p&lt;0.01, \*\*\* p&lt;0.001

60

**表20. 要求金銭補償額の決定要因  
(すべての要因)**

	不負担額	不当事業
割引率	(0.20)	(0.28)
年齢回遊度	(1.41) ***	(31.79)
→ スキル2(自分と同じくらいできるようになる期間)	(36.19)	
雇用保険受給資格あり	45.267 ***	58.757 ***
雇用の継続の好み	(16.19)	(5.906)
労働組合への加入	93.431 *	93.465 *
主観的失業可能性	(35.21)	(116.444) ***
勤続年数	(1.28)	(31.91)
年収	0.294 ***	0.020
定年までの期間	(0.14)	-0.581
雇用保険受給額		
失われた期待収入		
市場賃金からの差額		
主観失業率からの差額		
男性ダミー	112.293 *	134.020 *
教育年数	(6.408)	(86.633) *
正社員ダミー	22.242 *	30.509 *
既婚ダミー	(14.05)	(14.73)
16歳以下の子どもあり	181.188 ***	242.000 ***
既婚ダミー	(66.586)	(89.553) ***
16歳以下の子どもあり	80.257	80.289
16~22歳の子どもあり	(66.70)	(66.73)
企業規模	-93.966	66.146
定数項	0.978 ***	-21.925
	(0.02)	(0.00)
不負担額	672.023 *	593.523 *
不当事業	(269.73)	(264.15)
主	0.000	0.000
0	0.000	0.000
1	1.772	1.618
注1(体験)、下段は標準誤差		
*:p<0.10, **:p<0.05, ***:p<0.01, ****:p<0.001		
注2:コントロール変数に年齢・性別・既婚ダミー変数、既婚ダミー変数を含む		

スキル2:新人が、あなたと同じ程度まで仕事ができるようになるまでの期間

雇用保険受給額は仮説とは異なり正の影響

失われた期待収入:現在の年収に、主観的な継続年数(1=主観的失業確率)と60歳まで働き続けた場合の残存勤続年数をかけたもの

61

## 結果のまとめ

- 解雇された場合に要求する解雇補償額を仮想的に質問。金銭解決制度に関する潜在的なニーズを把握して、要求金銭補償額の決定要因を分析(ただし、使用者側の要因は考慮されていないことに注意)
- 労働に関わる直接的な損益の補償
  - 年収、失われた期待収入が大きいほど高い補償額を希望
  - 勤続年数が長い、スキルが高いほど高い補償額を希望
- 心理的な補償
  - 雇用安定を望む人ほど高い補償額を希望
- 交渉力等影響
  - 労働組合に入れている人ほど高い補償額を要求
- 補足
  - 割引率、リスク関係の変数は安定的に有意ではなかった。
  - 雇用保険受給額は正で有意であり補償額との代替性はなかった。
- まとめ
  - 金銭解決制度を導入する際、日本の場合も、歐州諸国のように現在の賃金や定年数が解雇補償金水準の重要な決定要因になることは一定の合理性

62

## 解雇補償金の水準決定

- 欧州の解雇補償金の水準は国によってばらつきがあるが勤続年数を考慮（上限あり）
- 欧米では厳格な先任権制度（不況の場合勤続年数の短い従業員から解雇）があり、解雇補償金の制度と補完的（日本では、むしろ、中高年がターゲットになりやすい）
- 日本の場合、勤続年数の配慮は一定の合理性があり、労働者の希望もあるが、中高年の賃金はそもそも諸外国よりも勤続年数による影響をより強く受けて既に高くなっていることも考慮すべき
- 大陸ヨーロッパの水準（月給換算）は高すぎる可能性も。
- 労使協定などで労使の事情が柔軟に反映される仕組みも考慮すべき。

63

## 解決金水準への言及（石寄信憲弁護士） 2015/1/23規制改革会議雇用WG

- 「解雇が有効だと思つても裁判になつたりしてもめたくないので、大体2、3か月くらい出すとか。解雇は有効だけれども、企業規模がありますので、小さい会社だと2か月で行つたりしますし、1か月だと解雇予告金と同じになってしまいますから、3か月か2か月。
- 解雇は有効かよく分からぬ、相手方も自信がないし、こちらもちょっとと言つたつたら、正直言つと、6か月から8か月くらいたつた。
- 解雇無効だと、大体1年。この1年の振り方がなかなか難しいです。つまり、12か月なのか、17か月、つまり賞与を入れた年収か。これが一般的の大体の本当にめどだったのです。これを私は御説明したのです。
- もう一つこれに加えたのは何かと言うと、どうしても会社がこの人を辞めさせたい、戻したくないと言い、本人は戻ると言ついたら、労働者側の青天井になる。3年分とか5年分とか異例な金額になるものは、本人に復職の意思がある場合です。」

64

## 今後の課題

### 目標

- 制度的に新たな選択肢を作ることが重要
- しかしながら、解決金制度を直接利用した紛争解決を増やすことが目的ではない。
- 裁判で不当解雇になった場合でも解決金はこの程度という目安ができることで、むしろ、あっせんや労働審判などでもそれぞれの特徴に応じた目安ができることが期待され、迅速かつ納得のいく解決を増やしていくべき

### 課題

- 解決金制度導入に反対する中小企業使用者側や労働者側の納得感を更に作る必要あり
- 解決金を一律に決めることは難しい。

### 対応

- 労使協定(過半数組合または過半数代表者と使用者)の活用
  - 制度適用の要件
  - 解決金の水準決定(国による最低基準の提示と労使協定による上乗せ)→当事者の実情や多様性を反映した柔軟性の確保、様々なニーズへの対応可能

65

## 人材の多様性

66

## なぜ人材の多様性が重要なのか？

- 人口減少社会における人材の量的・質的確保
  - 女性、高齢者、外国人の積極的活用
- 多様性が生む新たなイノベーション
  - 最近の経営学や経済学はダイバーシティのイノベーションの影響に着目
  - イノベーションは無から有が生まれるというよりは、既存のアイディアがうまく結びつことで生まれることが多い（シェンペーターが強調した「新結合」）。
  - 新たな結びつきがイノベーションを生むためには前提として多様なアイディアがあることが前提
  - 働き手が同質的な企業社会の場合はアイディアも同質的になりがち⇒イノベーションは生まれにくい。

67

## 女性の「活躍」を考える

- 「活躍」という言葉への違和感
- 女性の「活躍」は日本経済の活性化につながるか？
- クオータ制（割り当て制）は有効か？
- 目標達成の前段階で何が必要か？
- 女性役員は企業利益に貢献するか？（むしろマイナス？）
- 企業社会で女性の出世を阻む要因とは？
- 女性が女性を苦しめる女性の「武勇伝」とは？
- 「活躍」の舞台裏では？
- 女性は「男」になれるか？
  - 女性は「男」になれなかつた時代（均等法以前）→女性が「男」になれるようになった時代（均等法以後）→子供を産んで初めて自分は「男」にはなれないと思ふようになった時代（中野円佳『育休世代』のジレンマ』光文社新書）

68

## ミッション志向型雇用システムとは？

- ・従業員が多様化する中では、過去、現在、未来へ続していく企業の「ミッション」(顧客にどのような商品、サービスを提供したいのかという「思い」と「夢」)を末端まで浸透させることが経営者の重要な任務
- ・多様な働き手の立場や気持ちを理解、愛情を持って対話を図る。
- ・「ミッション志向型雇用システム」が徹底すれば、従業員に対する動機付けは極端に言えば不要かもしれない。
- ・一代のカリスマ的経営者の力でなく、企業に内在化するDNAの如く次の世代に受け継がれていくような「企业文化」まで高められるべき。
- ・例1:三菱グループの「三綱領」(所期奉公(Corporate Responsibility to Society)、処事光明(Integrity and Fairness)、立業貿易(Global Understanding through Business))の海外従業員との共有
- ・例2:グーグルが掲げる10の事実

69

## コーポレート・ガバナンスとの関係

- ・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」の策定、6月より上場企業に対して適用
  - 上場会社は2名以上の独立社外取締役を選任すべき
  - 政策保有株式として上場株式を保有する場合には政策保有に関する方針を開示すべき
- ・独立社外取締役の増加は取締役会における「人材の多様性」拡大のとも捉えることができる。
- ・また、安定株主、株式持合いへの説明責任、情報開示は株主が多様化する中のガバナンス強化

70

## 日本の経済システムのゆくえ

- 「失われた20年」ではなく「移りゆく30年」(青木(2014))
- 「同質性」を前提とした閉じたシステム→「多様性」を前提としたオープンなシステム(労働者、経営者、資金供給者)
- 「多様性」は「面倒くさい」
  - 最適なポートフォリオを考える必要あり
  - 多様な人たちを「束ねる」、「納得させる」ためには
  - 多様な選択肢が保証
  - 情報開示、対話の重要性
  - イノベーションの源泉

71

ご清聴ありがとうございました。

72