

# 第1回産業競争力会議雇用・人材分科会有識者ヒアリング議事要旨

---

## (開催要領)

1. 開催日時：平成25年11月5日(火) 9:00~11:00
2. 場所：中央合同庁舎4号館12階共用1214特別会議室
3. 出席者：

長谷川閑史 株式会社武田薬品工業代表取締役社長

岩下 圭二 長谷川主査代理  
黒澤 善之 竹中議員代理  
玉田 洋 榊原議員代理

八代 尚宏 国際基督教大学教養学部客員教授  
川口 均 日産自動車株式会社常務執行役員  
濱口桂一郎 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員

## (議事次第)

1. 開会
2. 有識者ヒアリング①(川口均氏)
3. 有識者ヒアリング②(濱口桂一郎氏)
5. 閉会

---

## ○冒頭

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

ただいまから「産業競争力会議雇用・人材分科会有識者ヒアリング」を始める。

雇用・人材分科会は、第1回を9月18日、第2回を10月17日に開催しているところ、今後、当分科会の議論を進めていくに当たって、本日お越しいただいた有識者の皆様のご意見を参考にさせていただきたい。本日提出いただいた資料と議事要旨は、後日、ホームページ上で公開したい。

それではまず、日産自動車株式会社常務執行役員の川口均様から、日産のグローバル経営、ダイバーシティについての経験から見た日本の雇用労働環境の課題というテーマでお話を伺いたい。

(川口常務執行役員)

日産自動車のグローバル経営と人材育成ということだが、日産自動車は御承知の方も多いかと思うが、1999年にフランスのルノー社とアライアンスを結ぶことになった。アライアンス以前の日産の状況は、市場シェアが低下し、1991年にバブルが弾けて以降8年間で7度も赤字を計上していた。すなわち、1度しか黒字になっていないという収益体質の低さがあった。それは、巨額な有利子負債を抱え続けていることが背景となっていた。アライアンス直前の1998年もまだ2兆円の負債を抱えていた。一番状況がひどかった1994年時点では、3兆円近い負債があった。当時の金利が4~5%だったので、こんなに低い利益率では当然、純利益は全く出ない。赤字になってしまうような状況であったかと思う。

そのような状況の中で1999年3月にルノーと資本提携を結ぶことになったが、最初の時点ではルノーによる救済融資のような形で、ルノーから日産に44%の出資が行われ、その後、日産がルノーの株式を15%取得した。25%ぐらいまでいくとルノーの株式の議決権が消えてしまうということもあって、この辺がクロス・シェアホールディングの1つのパターンの形になった。

当初から救済融資であったにもかかわらず、この提携はルノーが日産を飲み込んだような形になるわけではなく、全く平等であり、ブランドや企業としての独立性を維持するという観点で連携したところが1つ特徴でもあった。

また、同年にカルロス・ゴーンが来日し、COO、そしてCEOに就任した。彼の就任当初、ルノーから何人かのフランス人のエグゼクティブが来たが、これが日産自動車にとってはいわば黒船の来航のようなものとなり、会社としても様々な改革を進めざるを得なくなった。

その成果は、250万台ぐらいの世界販売台数が2012年度で490万台、今年度は520万台ぐらいいく予定。リーマンショック時の減少を除いては、基本的には非常によくなってきた。利益的には純利益でまだ3,500億円ぐらいで、今年度6,000億と言っていた営業利益が5,000億しか出ないという状況になったが、その辺に対しても早く手を打つという点も最近の日産の良い傾向かなと思う。

日産リバイバルプランというものをカルロス・ゴーンが実行して以降、リーマンショックで一旦赤字になったが、利益面ではかなり高い利益率を回復した。有利子負債も逆に純現金が残っていくという形で、約1兆円の純資産が残ることとなった。

では、マネジメント改革でどのようなことをやってきたかということ、マトリックス業務運営（3軸経営）、Cross Functional Team（CFT）、コミットメントシステム、ダイバーシティの4つが経営的には大きな変更ポイント。購買面で系列を破壊していくとかそんな大げさなものではなかったかもしれないが、本日の題目とも絡む経営の仕組みといったところで、まず触れさせていただく。

1つめはマトリックス経営ということで、日産のそれまでの組織は、チーム型経営であり、機能や地域といったものが縦にそれぞれ独立して社長にレポートするという形をとっていたため、ばらばらになりやすかった。

それをこの3軸経営という形でかなり徹底して整理した。機能を横軸に、地域を縦軸にとっている。それにさらに商品の軸というものが3次元に混ざり合う形で、経営のコンセプトを全部整理すると同時に、決裁規定や承認プロセスといったものを全部徹底的にこのマトリックスの中に当てはめていく。おそらくグローバルに仕事を進める上では、この関係をはっきりさせないと地域の隅々まで何をもって何が決まるのかというところがわかりにくいので、ここを整理していくことが非常に重要なことであったかと思う。

次に、CFTという活動については、いろいろな企業でタスクフォースなどの形でやっている場合が多いかと思うが、従来型は、年次、資格、権限などで構成し成り立っているのだろうが、それを超えて若い人がリーダーをやったり、それぞれの専門畑を飛び越えた形でクロスファンクションでチームを作ってチャレンジしていく、既存の仕組み、あり方、結果、プロセスに対してチャレンジしていくというやり方。

日産リバイバルプランのときは約10個のCFTがあり、今でもまだそれに近いものがある。なぜうまくいったかというポイントの1つは、将来を期待される若手のパイロットが選出されて、例えば購買原低を今は10%ぐらいの計画であるが、それを30%ぐらいやるにはどうしたらいいかというような課題が与えられたときに、購買部門の若手などが出てくるのではなく、全然関係のない開発部門や営業部門の若手がパイロットとなり、彼らがいろんな部門からメンバーとなるクルーを募ってやっていき、社長のカルロス・ゴーンに対して直接レポートするという関係になった。うまくいけば、このパイロット

は2段階又は3段階の昇進を果たしたりしている。その結果、年功序列体系が完全に壊されていく部分もでてきたり、たこつぼ型とよく言われる部門別の最適解とか縦割りというものがないように直接ゴーンにレポートラインを持つことで、このような違う部門の人間によるチャレンジが邪魔されることがなかった。

さらにこの当時から、コミットメントという言葉がカルロス・ゴーンが言い出して、カルロス・ゴーン自身が初年度に黒字にならなかつたら自分は辞めるとコミットした。そのコミットをするという概念だが、基本的にはまず世界で同じように適用させるから、数字という世界共通言語を媒介にする。それまで利益に対して曖昧で、何をもってして達成として、だからどう評価されるというのもわからなかった。私は、この日産リバイバルプランの頃はヨーロッパにいたが、周りのヨーロッパ人も非常にわかりやすいと言っていた。今まで何が評価のポイントかわからなかったので、かえって、こういうコミットメント、ターゲットという数値ベースの経営スタイルに、むしろ日本人以外の方が非常に共感を得たということもあった。このコミットメント制というのがその後ずっと日産の文化として生き続けることになる。

それから、大きく変わった要素は、組織としてダイバーシティをいろいろな形で導入することになったこと。これについては後ほどまた触れていきたい。

その前に、今の日産自動車を取り巻かれている環境を紹介する。日産自動車の海外販売比率は87%。つまり、日本は13%しかない。当然、御想像のとおり、これからさらに新興国は伸びていく。日本は少子高齢化の問題もある中で、海外の販売比率が増えることこそあれ、減ることはないだろう。

そうは言っても日本で生産して輸出しているではないかという指摘もある。日産自動車としては、日本で100万台の生産を維持したいと公言しているが、比率的には下がる傾向にある。国内生産の比率は、かつては例えば2006年で40%を切り始めて、直近の2012年度では22%という形で、今年度で言うと2割ぐらいですけれども、特にここ何年間かの円高継続の中でこの傾向があった。それ以上に新興国で地産地消をしていくという概念の中で、日本の生産比率が下がっている。これはやはり受けとめなければいけない環境なのかなと。

日本の自動車会社の中では、日産自動車とホンダさんがこの傾向が割と早い。続いてトヨタさんもそのようになってきている。むしろ全く逆が富士重工さんや軽自動車メーカーである。ただ、唯一間違いないのは、新興国の拡大、グローバル化、フラット化の中でこういった現象を受けとめて事業を再構築しなければいけないというのは、どこの会社も抱えている課題だということ。

そのため、今、組織のいろいろな見直しを行っている。基本的には、アメリカ、欧州、中近東、アフリカ、日本を含むアジアそれぞれのリージョンに地域本社を置き、それから開発、デザイン、工場、販売の1パッケージを整えてリージョンごとの経営軸もきちんとしていくといった形で、世界に拠点を広げていっている状態。

その結果、組織の人員構成は、これは有価証券報告書に出ている数であり、中国は合弁会社で働いている従業員の数を半分しか数えないという考え方だが、合計17万7,000人。そのうち日本人が34%で6万1,000人。3分の1もいるのかという面と、3分の1しかいないのかという面があり、やはりこれも受けとめなければならぬ状況かと思う。

では、そういう環境の中で企業組織に必要なとされる仕組みは何か。これはまず、世界共通・公平なルールを徹底していくことが、グローバル組織を運営する上で必要。日本は相当独特なルール・仕組み、例えば大卒で新卒採用が行われて、その後、終身雇用・年功序列といったものが徹底されている。途中での異動が非常に少ない。日産自動車も、以前はこういった独特な体系をしていたが、それではグローバルな仕組みを運営しにくかったため、かなりルール変革を行ってきた。人事などいろいろな制度についてそれを

実践していくことが、グローバル企業・組織に必要とされる仕組みだと思う。

幾つか紹介すると、次世代リーダーの育成も、それまでいい加減に、各地域や各ファンクションで個別にやっていたものを全社で管理してやっていくことにした。これはNAC (Nomination Advisory Council) と呼んでいるが、いわば人事委員会みたいなものを、社長を議長として毎月開催するもの、グローバルな主要ポスト、例えば世界で約100のエグゼクティブポスト、約200の部長職以上のポストがあるが、そういったポストの後継者プランを作成している。それから、次世代リーダーの発掘、育成を行っている。この2点を毎年、毎月、何回も繰り返しながら玉成していくという考え方をとっている。

そのNACは、地域ごとに日本NAC、アメリカNACなどがあったり、開発NAC、生産NACなど、それぞれのファンクションやリージョンでも議論し、また、それを越えたコーポレートな人材管理を徹底することにもつながっていく。ここは大事なポイントで、それを運営するために、日産リバイバルプラン発足当初からキャリアコーチというものを6人ぐらい設置している。キャリアコーチというのは、部門・地域横断的に人材を探してきて、どこにどうはめていくか、どういう教育をしていくかということのをコーチしていく役割と、NACを運営する役割がある。ただ、他の人事業務は一切やらせない。スカウトを6人雇ったような感じかと思う。

そして、その次世代リーダーにいろいろな要職を経験させる。地域を超えて、会社を超えてアライアンスの中でいろいろなファンクション、プロジェクトを経験させ、育てていくやり方になる。

その人材を動かすため、見つけるための仕組みとして、Hito-zukuriと名付けているグローバルなタレントサーチの仕組みがある。これは、基本的に1つの画面の中に情報が全部あって、検索もできるというもの。例えばTOEICのポイントが900点以上でマーケティングを担当する人間を世界中からリストアップしようと条件を入力すると、ぱっと出てくる。このように、先ほどのグローバルな人材管理をやりやすくする多様なツールも導入してやっている。

教育の面だが、それまでの教育というのは全員対象の実務者教育みたいなものだったが、Global Executive Training (GET) という英才教育、リーダー教育も行っている。こういう教育があること自体あまり社内で知られていないが、2年に1クールで20~25人が、大体1年半から2年ぐらいのタクトで回っていく。全世界からアドバンスドコース、インターミディエイトコースに選抜して教育していく。この教育も1クラスしかない。外国人だけ集めて教育クラスを作るというやり方ではなくて、最初から1クラス、国籍問わず全部一緒に英語で授業を行う。英語で行うので当然欧米人が有利、日本が不利になっているので、日本人は授業についていくこと自体大変だが、そういうやり方をしている。

グローバルな評価・報酬体系も同じにしていく。これは世界中同じルールでやっているが、先ほど少し触れたコミットメントというものを達成するかしないかでVariable Compensation (VC) が違う。基本年俸Annual Basic Salary (ABS) については、公平性を担保するため、それぞれの国のそれぞれのファンクションの、それぞれの役割で、世界中のベンチマークデータを買ってきて、その枠の範囲の中で決定するルールとなっている。ここの話のポイントはVCの方。コミットメントが達成できないとVCはゼロになってしまう。コミットメント達成だけだと50%、ターゲット達成だと100%。ではコミットメントが達成できないとボーナスももらえないのか。これはボーナスと考えるとそうだが、日本のボーナス制度というのは日本独特。ボーナスから家のローンを払ったりするので、あれは生活給の一部だと言われている。日産自動車の管理職以上にはあのようなボーナスはなく、過去の平均値を12で割って基本年俸に織り込んでいる。だから、

このVCというのは、オントップで払われる本来のVCという概念になっている。

世界の中でグローバルな視点で徹底していくために、行動規範みたいなもの、会社のバリューみたいなものを1つにしていくという要素も重要だと考え、NISSAN WAYというものを樹立している。

基本方針は「すべては一人ひとりの意欲から始まる」ということで、その下に5つのマインドセット、5つのアクションがあり、常に徹底し続ける。こういうものは、経営者が変わってしまったらすぐ変わってしまうような類であってはいけないので、これをいろんな国の言語に訳している。また、これをいろんな人事制度に取り入れて、評価の体系の中でも先ほどの5つのマインドセット、5つのアクションをどの程度できているかというのを評価言語に置きかえて評価するなどして、浸透、徹底を図っていくことをやっている。

それから、グローバルにほめる文化を徹底していくというやり方もしている。

最後にダイバーシティの話だが、2004年ぐらいから日産自動車は、ジェンダーダイバーシティ、女性の能力の活用、クロスカルチャーで外国人を含めてどのようにやっていくかということ、ワーク・ライフ・バランスの徹底あるいはダイバーシティのマインドセットを通じてしっかり教育していくということを柱にしながらかやってきた。

女性の管理職比率6.8%というのは、日本本社におけるダイバーシティの取組の約8～9年間の成果。この程度かという数字でお恥ずかしい部分もあるが、女性の管理職比率は当初から約5倍になった。自動車業界はエンジニアや理工系出身の方が多いということと、自動車というものが男性的であるという感覚もあるようで、どうしても女性が母数としても少ないという問題がある。したがって、この数字は業界他社の平均の10倍であり、6.8%でもなかなか達成するのは大変な数字だった。

それから、外国人比率は経営会議メンバーの5割。5割と言ってもルノーと提携しているからフランス人が多いということではなく、約10人ぐらいいるうち5人の外国人は、3人がイギリス人。カルロス・ゴーンの国籍は、一応ブラジル。フランスの国籍も持っていたかもしれないが、いずれにせよピュアなフランス人はいなくなっている。役員の3割弱も外国人。

中途入社も大きく変わった要素。日産自動車もそれまでは、新卒で採って、年功序列、終身雇用の世界の中で生きていく普通の日本企業の平均的な状態だったと思う。だから中途入社の比率が4分の1ぐらいになってくるとというのは、相当しっかり進めてきた結果かなという感じ。毎年、中途入社は新卒採用とは別に枠を確保しながらとっている。

なぜ中途入社かという点、やはりダイバーシティ全部に共通するのは、違いが力を作っていくという点。中途入社の方というのは違うキャリアバックグラウンドを持っている。したがって、同じ釜の飯を食べていない分、違う考え方を持っているところ、強みで、彼らは最初、少ないうちはのけ者扱いされないように、少し角をためているようなところがあったが、むしろ我々は、角を隠さず出せ、出さないと価値がないということ、教育の中で本人たちにも周りにも言い続けている。

中途入社比率が4分の1になってくると、日産自動車の中では、入社年次とか出身大学というような会話がなくなってきた、あまり見ない顔かなとかそういう感じがあるぐらい。なれ合いのような関係は感じなくなっている。

若手の登用については、今のところ、レコードは課長が28歳の女性、部長が30歳、役員が37歳。

海外拠点のトップについては、代表的な海外拠点は100ぐらいあるが、7割が外国人。かつては私も海外に16年ぐらいいたが、自分の周り、自分自身も含めて日本人が社長なのが当たり前の時代がずっとあった。日本企業は今でもまだまだそういうところがあるかと思うが、弊社の場合、約7割が外国人になっている。別に日本人を排斥しているわ

けではないが、日本人だからトップになるという考え方や外国人はトップにならない、ガラスの天井があるということは一切なく、平等にやっている。

ただ、ダイバーシティを進める上で大事な点は、ダイバーシティを推進するとグローバルカンパニーになっていくが、そのまま無国籍企業になっていいのだろうかということ。日本の独特な要素について、いろいろあり過ぎるといった点はあるにしろ、ベストミックスも考えていかないといけない。ダイバーシティの副作用みたいなもので、その逆、すなわち、男性、日本人、生え抜き、ベテランといった本来のメインストリーマーがいじけてしまう。この会社では女性でないと出世できないのかといった感覚になるなど、気持ちが小さくなっていく人たちが出たりする。

日本の年功序列がよろしくないかのように言われているが、年功序列の良さもある。長い間にわたっていろいろな人を見て育て、その人が育っていくところがあるので、個々人の強さだけでなく、組織全体としての強みを生んでいくといった要素もある。要はバランスが大事。だから和魂洋才で、いろいろ良いところと悪いところを組み合わせたい方がよい。

外国人はよく個人力がある、リーダーシップがある、プレゼンがうまい、意見をはっきり主張できるなどと言われている。この点、日本はものづくり以外に良いものがないのかというと、例えば新幹線がおよそ秒刻みの間隔で正確に来ること、デリバリーの仕組みがものすごく正確であること、コンビニなどの在庫管理なども、日本独特の強みなのではないか。

リーダーの意味についても考えなければならない。日本人のリーダーが皆、個人の力が非常に高くてぐんぐん引っ張っていくような有名なリーダーである必要があるのだろうか。そういう人ももちろんいるだろうが、そうでないリーダーもあっていいと思う。例えば、日本人のリーダーの強みは、ピープルマネジメントをしながらリーダーシップを発揮していくところ。日産自動車のダイバーシティについては、10年を経て、そういったいろいろなところとのバランスとりながら進めていくことも大事だと考えている。

#### (八代教授)

御社に比べて、ライバルのトヨタは純日本風だが、それなりにちゃんとやっている。自動車という同じ製品を造るに当たって、トヨタと日産のやり方というのは好対照だと思うが、トヨタ方式の人事管理についてどのようにお考えか。

関連で、従業員の評価の仕組みが一番大事だと思うが、多様な人材を集めているときに、どういう基準でどうやって評価するのか。

#### (川口常務執行役員)

私は、自動車工業会などで、トヨタさんはじめ親しくお付き合いさせていただいている他社の人事の方などとよく話をするのだが、日産自動車のやっていることとトヨタさんのやっていることは同じだねとよく言われる。だからリーダー育成、外国人を含めた教育などといった項目はどこもやっていると思えられてはいる。しかし、おっしゃるとおり、捉えられ方にはかなり差があって、トヨタさんは日本的、日産自動車はどちらかというと外国的みたいな感じに捉えられている。おそらくトヨタさんも悩みは当然あって、それは、海外で外国人の優秀な人材がいなくなってしまうということ。そのような人材がよく日産に来たりしています。トヨタさんで、日本を中心にした発想の中だけで働いていると、ガラスの天井にぶつかってしまうという感じになるのではないか。それは日本人中心の弱さだと思う。

ただ、日産自動車の方が全部良いかということ、そうではなく、トヨタさんにうらやま

しさを感じている部分もある。日本的なことを徹底していく強さというものもあるはず。その点については、日産自動車もトヨタさんも、最初は違う視点から始まるものの、結果的に同じところを狙って収斂させていくことになる感じがする。我々は、黒船が来航して変わらなければならない立場から始まっているので、それが早いだけ。ただ、日本企業は、海外でオペレーションや売上げが大きくなり、従業員も大きくなっている環境の中で、仕組み的に日本日本だけしているわけにもいかない。トヨタさんもバランスが要るはず。だから、今は違うが、いずれ収斂していくのではないか。

評価の仕組みは、良いか悪いかは別にして、日産自動車では、日本的な従来型の評価の仕組みと、それだけだと若手の優秀な人材が埋もれていきがちなので、それを引き出す仕組みとを組み合わせている。日本的なままだとどうしても年功序列型、生え抜き、日本人、男性中心になりがちなので、それらを無視し、個別に優秀な人材を見つけて引っ張るため、評価の仕組みも日本的な要素と新たな要素を組み合わせるとりあえずやっている。しかし、実際にはいろいろ悩みもある。上司が外国人のところでは、そうは言っても外国的な評価をいきなりしてしまう。日本人の場合、だめでも平均点ぐらいはつけるが、外国人の場合は、だめだったらだめ、クビにしろ、どこかに飛ばしてくれなど、ものすごく激しい。そういったやり方が出てきたりするので、そういったところのバランスをとる上では常に課題が残る。

(八代教授)

私も実は、OECDという国際機関で働いていたときに、ドイツ人の上司に評価されたことがあった。評価というのは、部下にとっても、こんなところを見てくれているのかということがよくわかるといった良い面がある。私が納得できない評価をされたときにも、評価書に反論するスペースがあったので、こういう点が納得できないということを書いたら、そのさらに上のイギリス人の上司がある意味で評価してくれた。一種の裁判制度のようなもので、管理者が人を評価することで自分も評価されるという仕組みが日本でもうまくいけばと思う。なかなか現実には難しいと思うが、時間をかけて随分評価をしておられる。

さらに、今、行われているプロジェクトで言えば、基本は同一労働、同一賃金であるが、例えば、ある人を昇進させる一方でその他の人を昇進させなかったときに、労働者から理由を問われたらそれを上司が説得するというシステムをどうやったら作れるのかということも教えていただきたい。

(川口常務執行役員)

評価の段階では、基本的には毎年2回は基本的にアプレイザルミーティングや上司による部下の評価があって、それを先ほどあったNISSAN WAYをベースにどこまでやっているか、課題は何かということをやった。当然、納得できる／できない、上司がだめだから俺を評価しないといった類のことは常にあるわけで、そこについては、各部門の人事などが見る要素と、ケース・バイ・ケースだが、キャリアアドバイザーやメンターのようなものを置いたり、年に1度、従業員サーベイというものを世界レベルでやるようにしている。そのサーベイでは、それぞれのセクション単位、例えば課長単位ぐらいで部下が課長をどう評価しているかというのもある。したがって、課長もうかうかしてられないところがある。360度評価的なものと同じようなことだと思うが、そういう要素を入れながら、評価者の評価能力のようなものも含めて見るようにはしている。

2つ目の同一労働、同一賃金の話については。

(八代教授)

同一労働、同一賃金を導入するということは、一般論でよく言われるが、何が同一労働かというところの評価が難しい。日本の普通の会社だと、どうも労働者側が、自分が不当に評価されているということを立証しなければならない。しかし、それはほとんど不可能。できれば、上司から部下を不当に評価していないということを立証する。つまりいろいろな人事データを上の方がきちんと整備し、仮に労働者が訴えてきたらきちっとそれを反論するだけの準備をしておく。これは日本の人事部などは嫌がるが、能力別評価のためには避けて通れないと思う。その点、日産自動車ではどういう観点でやっておられるのかということも含めて教えていただきたい。

(川口常務執行役員)

その点について日本は、案外曖昧な部分が残っているのではないかと。むしろ海外の方がそこは徹底しており、もともと解雇権があるということもあって、クビを切る上でバックアップできるような事実関係をまとめておくという要素がある。だからそういった国々では、立証責任のようなものは割と当たり前具備される傾向がある。他方、解雇が難しい日本のような国々では、少しそこが曖昧な感じがしているので、そこはまだまだ課題かと思う。

(長谷川主査)

武田薬品の社長としては、先行する日産自動車に追いつくことを目指すもので、疑問は余りないが、今の八代先生の話から、一番難しいのは、評価システムをどのように作って、同一労働、同一賃金につなげるかということではないかと思う。半年に1回又は年に1回のアプレイザルミーティングをして、その結果を年初に作った目標に当てはめれば、自然に結果として出てくるというような具体的な評価項目になっているかどうかというのが、日本と欧米の大きな違いで一番難しい。欧米的な評価システムを作れば本来そうっていないといけませんが、日本人においては、目標の設定自体が論理的に明確でなく、結果を書き込んでも良かったか悪かったかといった評価が出ない部分があり、極めて苦労するところである。

八代先生がOECDでおやりになっていたように、評価に不満があればそれに対してプロテストするといったものが欧米のシステムの前提になっているわけだが、日本人はメンタリティ的にもそれをやることをあまり良しとしないというか、カルチャーにないというか、それをなかなかやらない。したがって、その部分をどうやって補っていくかということを経営的な運営の中である程度考えていかなければならない。特にアメリカのように、できもしないことでも、とにかく俺はできると手を挙げるというカルチャーと、できる人でも手を挙げないカルチャーの中での評価というのが少し難しい感じがする。

私もアメリカでジョイントベンチャーの社長もやっていたし、評価もしていたが、アメリカのシステムでは2つ、日本に一般的にないものがある。特に私のところだけかもしれないが、アプレイザとアプレイジがミーティングをするときには、まずアプレイジの評価される方がセルフアセスメントをしてアプレイザに出すというシステムをとっていた。それに対して評価をする人たちが評価し、フィードバックをしてディスカッションをして決める。それが1つ。

もう1つは、それでもお互いに評価結果の主張が合意に達しなかったときには、アプレイザされた人はサインをしない。その評価システムには評定者と被評定者が両方サインをして人事に出すというシステムになっていたのだから、それにサインしない。サインしないものが人事に行ったときには、人事部長がそれについて双方を呼んで言い分を聞き、最終的な評価を決める。そんなシステムになっていたから、そういういろいろなシステ

ムをうまく組み合わせてやらないと、日本でそれをうまくワークさせることは難しい。

私がアメリカから帰って一番愕然としたのは、武田薬品の中でそういう評価制度は導入はしていたが、極めて目標の設定が抽象的、曖昧で、結果を入れても結局、良くやったかやっていないかは評価する人の感覚で決められるというシステムになっていた。それでは何の意味もない。その部分をどこまでやるかということは、カルチャー的にも難しいなと感じた。

もう1つは、最後に出された和魂洋才の部分は、日本の企業として一番苦勞するところだろうと思う。日本的な良さというのは川口さんがおっしゃったように、いろいろな良さがあるが、一方でグローバルに競争力のある会社にならないと生き残れない。そうすると、ここから先は経営者がどう考えるかという問題ではあるが、自分たちの弱点はグローバルの競争上、徹底的に不利にならないようにある程度、何とか補強し、強みを伸ばしていくことによって競争に勝っていくという形をとらざるを得ない。現場におけるすり合わせの技術だとか、製造の緻密さ、正確さ、細かな配慮、そういったものをさらに高めていくことも必要なのだろうと思う。一方で日産自動車さんにも私どもの会社にも長い歴史があるが、無国籍企業になってしまうと、危機に瀕したときに最終判断の拠り所とする根本価値観の真の部分が揺らいでしまい、非常にリスクにもろい企業になってしまう。日産自動車さんの場合はNISSAN WAYの中にそのことがきちんと盛り込まれていて、問題はそれを日常の業務の中でどこまで真剣にきちんと重要な判断をするときに原点に戻ってやっているかということだろうと思う。

1つグローバル化が進んでいる先輩企業としてお伺いしたい。うちで一番苦勞していることの1つだが、グローバルな報酬をどうやって標準化されているのか。ルノーさんがパートナーなのでヨーロッパ的な部分に合わせているのか。我々としてはエグゼクティブからだんだんスタンダードサイズしていかなければいけないと思っているが、とてもアメリカには合わせられない。アメリカのローカルのコンペティティブなマネージャーを雇うためのマーケットプラスは出さなければならない部分があるかもしれないが、それをグローバルなスタンダードにはとてもできないなというところがある。その辺どうされているのか教えてもらえるとありがたい。

(川口常務執行役員)

これはマーサーインデックスなど外部の人材情報コンサルタントみたいなところを使って毎年チェックをしている。アメリカという国で例えば経理ダイレクターはどれぐらいの給与のバンドになければいけないのかというのを見て、うちの経理ダイレクターがそのバンドの範囲に入っているか入っていないか、それを国ごとに一応持って管理するやり方。中途採用しているケースが多いので、すごく高く来たり安く来たりいろいろあって、それをある時間なり、あるいは早い段階に変えるといったコントロールをするようにしている。それぞれの国で競争力があるようにするのが狙い。

逆に異動も、Aという国からBという国に異動するのもマーサーインデックスなどで管理していて、この国からこの国に行くときはハードシップをどのぐらいにしなければいけないとか、いろいろな基準を見て、不公平感を持たないようにしている。1つのルールで世界中やっているから、そのルール作りがアップデートされていなくて問題だという話は時々あるが、基本的には誰からもあまり文句が出ない横の異動も含めて、一応、給与体系などを公平な1つのルールにしている。もちろん時々いろいろごちゃごちゃするが、そのような感じ。

(長谷川主査)

立派。なかなか難しいことだと思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

ごく端的に3つ質問したい。

工場そのものを閉じなければいけないときに、日本の場合だと様々な制約があって、なかなか雇用を断ち切れないうまま抱えてしまう。それがコスト負担になると言われているが、どう対処しているかというのが第1点。

もう一つは流動性の問題。先ほどトヨタから人が来るという話があったが、日本の場合、特に電機産業などでは、優秀な人がパナソニックやシャープなどを行き来できない。給与体系の違いや、人事体系の違いなど理由はいろいろあるが、営業秘密の問題などもあって、結果的になかなか日本では進まない。それについてはどう解決されているのか。

3点目はダイバーシティ。女性の働き方について、日本で苦勞しているのは、女性が子育てをしたり家事があったりする場合に、フレキシブルに働きたい、例えば夜働きたい、テレワークをしたいが、様々な要因があってできないということがしばしば言われる。これについてはどのように対応されているのか。

(川口常務執行役員)

まず、工場閉鎖のところだが、やはり日本は解雇できない問題とかいろいろあるので、基本的には希望退職を徹底してやるしかない。それから、日本的な良さかもしれないが、従業員一人ひとりについて行き先を会社として面倒を見られるかどうかであったり、人事コンサルタントやヘッドハンティング会社とかいろいろなレイヤーを使って、行き先を相談できるような機会を会社として提供してあげるとか、そういった中で日産自動車は幾つもの工場を閉鎖したりしている。そういう形で何とか乗り切って、3つぐらい工場を閉鎖したりしてはいるが、基本的には1人たりとも解雇はしていないというのが我々の自慢でもある。

流動性について、日本は、基本的には本当に毎年新卒採用を何人したみたいなことを社会の自慢話みたいな感じでしているが、基本的に中途入社を推奨している感覚がないから、パナソニックさんがあるときから世界採用数というものを発表し始めた。あれは視点のとり方としては大きく変わったなという感じがしたが、あれが唯一の会社で、あまり誰もフォローしていなかった。日産自動車の中でもやれと今、人事に言ったりしている。

新卒採用数だけでなく、中途採用も含めた日本での総採用数をどれぐらい計画しているのか、それをさらに広げてパナソニックさんみたいに世界で何人採用するのかという計画を出す。そういうことから始めて、基本的にはマインドをかなり変えていかないとだめ。確かに給与は大手の企業から中小企業に移る場合すごく下がるので、その下がる最初の3年間ぐらいを会社が補填してあげるとか、そういう細かいルールは昔からある。これはどこの自動車会社も持っている感覚。異動の負担を緩和するとは言え、もう少し長いことを考えると給与体系が違ったりするが、例えば自動車会社の中でも日産自動車からトヨタさんに行ったり、トヨタさんからマツダさんに行ったりとか、そういう異動があってもおもしろいかもしれない。そういうものは、どちらかと言うと日本的に村八分、年功序列、終身雇用の世界の中でなかなか難しいと思うが、そこを先ほどのマインドを変えていくような動きが社会の中で出てくると、給与の差の問題以上に、やりやすくなる要素の方が大きい面もあるかなという感じもする。

ダイバーシティ、特に女性については、先ほど会社の管理職の数だけで言ったが、我々がチャレンジしているのは、生産現場や販売現場、開発部門とか、いろいろな分野で女性をもっと増やしたいということ。それぞれの分野ごとに女性比率をどう高めるかという目標値を人事に置いて、人事マンたちのコミットメントになったりしているが、結局、

現場や開発部門に裁量労働をもっと入れたり、夜勤をどうするかという問題も、本人に子育ての負担がある場合は難しいといったことがあるので、そこをどうカバーするかとかいうのは必ずしも解決し切れていない。例えば中国などは女性の現場比率がものすごく高く、3割ぐらいいたりする。結構夜勤もしているの、どうして聞くと、親たちが面倒を見ているからいいんだみたいな発想で言われたりする。

その辺はもっと我々も考えなければならない。とりあえずは若い女性たちが頑張ってくれているので、生産現場で夜勤も成り立っているが、これからもっと子育て世代に入っていくと結構きつから、制度、枠組みをしっかりとつくっていかなければいけないし、そんな面は今後の課題ではある。

(長谷川主査)

新卒採用の話だが、元々新卒採用は非常に効率の悪い採用の仕方。というのは、ジョブポジション数が決まっていたら、ヴェイキャンシーがないほうが効率はいい。ところが、新卒採用しかならないとなると、1年間に定年退職も含めて辞める人の分も大体想定して何人か採る。ある年に急に退職が増えたりしたらヴェイキャンシーが増えて、その分を臨時の人で補うとか、契約社員で補うとか、いろいろなことをやらなければならないので非常に効率が悪い。本来であればジョブポジションを増やすのか増やさないのかだけを決めて、私どもの場合は、例えば現場のMRなどは営業本部長の裁量に任せている。定期採用で何人採って、キャリア採用で何人採るかというのも勝手に決めてくれと。ただし、営業の第一線だから、ヴェイキャンシーができるとその分、直に営業に響くからヴェイキャンシーが一番少ない方法でやりなさいという形でやっている。欧米の場合だとジョブポジションがあって、厳しくなったりすると人員を抑制するときにはまず解雇する前にヴェイキャンシーを埋めないという形で少し人件費を抑制しようといった意味でのバッファに使ったりするなど、日本と全然慣行が違うので、そこら辺はなかなかうまくかみ合わない部分だろうと思う。

もう一つ、ライバル会社に行ってはいけないというのは全くナンセンス。日本のライバル会社に行かない人が海外のライバル会社に行くと、その際技術やノウハウを全部持って行ってしまふことについては、まるで何も手立てがなされていない。そのこと自体むしろおかしいと思うが、それは慣行でそうなっているのか。製薬企業ではあまりないが、ライバル会社に行ったりする人も中にはいる。アイリスオーヤマの大山さんは、大手を辞めた立派な人がいっぱい来てくれるから助かる、積極的に採用していると言っている。それが国内で回っていけば良いが、海外に行ってしまうことになったら、かえって本末転倒。

(川口常務執行役員)

社会的な変革という意味では、例えば、霞ヶ関の様々な省庁から民間企業に出向するとか、その逆で民間企業から様々な省庁に出向するといった動きを意図的にクリエイトしていくと、ダイバーシティはまだまだ低いと感じる。霞ヶ関がしっかり自分たちのところもよくして欲しい。経済産業省も、女性の課長補佐比率で一番ビリだった。今期、各省庁から企業に100人出向したといった話や、その逆の話があったりすると、世の中の流動性が少し確保されてきた感覚が出てくるので、率先垂範していただきたい。

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

これで、日産自動車株式会社川口常務執行役員からのヒアリングを終了する。本日はお忙しい中、貴重なお話をいただき、感謝。

次に、独立行政法人労働政策研究・研修機構の統括研究員の濱口桂一郎様から、我が

国の雇用改革ビジョン、EU労働法及び労働市場の実態と日本へのインプリケーションについてお話を伺いたい。

(濱口総括研究員)

私からは若干広く今後の労働法制のあり方について、雇用システムという観点からお話をさせていただく。

ここ半年近くの議論について感じていることを申し上げる。雇用というものが法律で規制されている、その法規制が岩盤であるといった言い方で批判をされているが、どうも根本的にその認識にずれがあるのではないかと感じている。

むしろ私が思うのは、現代の日本では特にこの雇用・労働分野については法規制が乏しい、ある意味で欠如しているがゆえに、慣行というものが生の形で規制的な力をもたらしている。そのメカニズムを誤解して、法規制が諸悪の根源であるという形で議論をすると、かえって議論が混迷することになるのではないかと思っている。それゆえ、まずは問題の根源である日本型の雇用システムからお話をしたい。

本当はこれだけでも1時間や2時間かかる議論だが、ごくざっくりとお話をすると、雇用のあり方を私はごく単純にジョブ型とメンバーシップ型とに分けている。日本以外は基本的にジョブ型。日本も、法律上ではジョブ型。

ジョブ型とは、職務や労働時間、勤務地が原則限定されるもの。入るときも欠員補充という形で就「職」をする。日本は、就「職」はほとんどせず、会社に入る。「職」に就くのだから、「職」がなくなるというのは実は最も正当な解雇理由になる。欧米・アジア諸国は全てこれだし、日本の実定法上も本来はジョブ型。

ところが、日本の現実の姿は、メンバーシップ型と呼んでいるが、職務も労働時間も勤務地も原則無限定。新卒一括採用で、「職」に就くのではなく、会社に入る。これは最高裁の判例法理で、契約上、絶対に他の「職」には回さないと言っていない限りは、配転を受け入れる義務があり、それを拒否すると懲戒解雇されても文句は言えないことになっている。

それだけの強大な人事権を持っているので、逆に、配転が可能な限り、解雇は正当とされにくくなる。一方、残業を拒否したり配転を拒否したりすれば、それは解雇の正当な理由になる。日本の実定法は、そのようにしろと言っているわけではなく、むしろ逆である。にもかかわらず、いわば日本の企業が、もう少し正確に言うと人事部が、それを作り上げ、そして、企業別組合がそれに乗っかり、役所は雇用調整助成金のような形で、端からそれを応援してきたというだけのこと。しかしながら、法規制が欠如していることによって、これが全面に出てくる。

実は1980年代までは、メンバーシップ型のシステムが日本の競争力の源泉だと称賛をされていた。ところが、1990年代以降は、いろいろな理由でメンバーシップ型の正社員が縮小し、そこからこぼれ落ちた方々は、パート、アルバイト型の非正規労働者になってきた。とりわけ新卒の若者が不本意な非正規になってきたことが社会問題化されてきた。一方、正社員はハッピーかという、いわゆるメンバーシップ型を前提に働かせておきながら、長期的な保障もないといういわゆるブラック企業現象が問題になってきている。

したがって、求められているのは規制改革ではない。規制があるからではなく、規制がないからいろいろな問題が出ている。雇用内容規制が極小化されるとともに、その代償として雇用保障が極大化されているメンバーシップ型の正社員のパッケージと、労働条件や雇用保障が極小化されている非正規のパッケージ、この二者択一をどうやっていくかというのがまさに今、求められていることだろう。一言で言うと、今、必要なのはシステム改革であって、それを規制改革だと誤解すると、いろいろな問題が生じてくる。

以下、規制改革であると誤解することによる問題を述べる。

まず、一番大きなものが解雇規制の問題である。非常に多くの方々が、労働契約法第16条が解雇を規制していると誤解し、人によってはこれが諸悪の根源だと言う方もいるのだが、これ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解雇を権利濫用として無効とすると言っているだけである。つまり、これは規制をしておらず、それまでの判例法理を文章化しただけである。

本来、権利濫用というのは、権利を行使するのが当たり前で、例外として権利濫用を無効とするというだけなのだが、その権利濫用という例外が、現実には極大化している。なぜかという、裁判官が何も考えず勝手に増やしたわけではなく、そこに持ち込まれる事案がメンバーシップ型の正社員のケースが圧倒的に多いため。彼らは職務も労働時間も勤務地も原則無限定だから、会社側には社内に配転をする権利があるし、労働者側にはそれを受け入れる義務がある。そうであるならば、例えば会社から「濱口君、来週から北海道で営業してくれたまえ」と言われれば受けなければならない人を、たまたまその仕事がなくなったからといって整理解雇することが認められるかと言えば、それはできないだろう。つまり規制の問題ではなく、まさにシステムの問題。

日本よりヨーロッパの方が整理解雇しやすいと言われている。それは事実としてはそのとおりだが、法体系、法規制そのものはヨーロッパの方が非常に事細かに規制をしている。それではなぜヨーロッパは、整理解雇が日本に比べてしやすいと見えるのかというと、それはそもそも仕事と場所が決まっており、会社側には配転を命ずる権利がないから。権利がないのに、いざというときにしてはいけないことをやれと命ずることができないのは当然。逆に日本は会社はその権利があるから、いざというときにはその権利を行使しろということになる。

そうすると、この法律はどうできるのかという話になる。単純に労働契約法第16条を、例えば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権利濫用であっても有効であるとするのは、だめなものはだめと書いているのをだめなことはいいと書きかえろと言っているだけの話なので、それは法理上不可能。気に食わないからこれを削除してしまったらどうなるかと言えば、これは2003年以前の状態に戻るだけ。まさに八代先生が、その規定が全くない状態でどうするかということ議論されていたときに戻るだけなので、実はそんなものは何の意味もない。逆に皮肉だが、欧州並みに解雇規制を法律上設ければ、その例外、すなわち解雇できる場合というのも明確化される。これは別にこうしろという意味ではなくて、例えばこんなことが考えられるだろう。

使用者は次の各号の場合を除き、労働者を解雇してはならない。

- 一 労働者が重大な非行を行った場合
- 二 労働者が労働契約に定める職務を遂行する能力に欠ける場合
- 三 企業経営上の理由により労働契約に定める職務が消滅または縮小する場合

当然、職務が縮小する場合は対象者を公正に選定しなければならないし、また、組合や従業員代表と協議しなければならない。実はこれは今とあまり変わらない。何が違うかという、労働契約に定める職務というものが定められていなくて何でもしなければならぬのであれば、要するに回せる職務がある限りはこれに当たらないということが明確化するという。すなわち、規制がない状態から規制を作るというのも、1つの規制改革であろうというのがここで申し上げたいこと。

解雇についてはもう一点。いわゆる金銭解決という問題があるが、これもまた多くの方々がかなり誤解しているのは、日本の実定法上で解雇を金銭解決してはならないなどという、そんなばかげた法律はどこにもない。かつ、現実には金銭解決は山のようにある。金銭解決ができない、正確に言うと金銭解決の判決が出せないのは、裁判所で解雇無効の判決が出た場合のみ。判決に至るまでに和解すれば、それはほとんど金銭解決してい

るといふことだし、あるいは同じ裁判所でも労働審判という形をとれば、それはほとんど金銭解決をしていることになる。行政機関である労働局のあつせんであれば、金銭解決しているのが3割で、残りは金銭解決すらしていない。いわば泣き寝入りの方がむしろ多い。そこまで来ないものもあるので、現実に日本で行われている解雇のうち金銭解決ができないから問題であるというの、実は氷山の一角というよりも、本当に上澄みの一部だけ。

むしろ問題は、私は労働局のあつせん事案を千数百件ほど分析したが、3割しか解決していないというのも問題だが、解決している事案についても、例えば解決金の平均は約17万円であるということ。労働審判の方は大体100万円であることを考えると、金銭解決の基準が明確になっていないために、非常に低額の解決をもたらしているか、あるいは解決すらしていないことになる。大企業の正社員でお金のある人ほど裁判ができるが、そうではない中小零細企業になればなるほど、あるいは非正規になればなるほど裁判はできない。弁護士を頼むということもできず、低額の解決あるいは未解決になっていることに着目をして、まさに中小零細企業あるいは非正規の労働者の保護という観点から、解雇の金銭解決を法律に定めていくことに意味があるのではないか。

ドイツの法律を前提として解雇無効の場合にも金銭解決ができるという書き方をしても、そんなものは解雇の判決の後だけの話なのだから、その前には役に立たないということをする人がいるが、ドイツでは、労働裁判所に年間数十万件の案件が来ているが、圧倒的の大部分は実は判決に至る前の和解で解決している。なぜ解決できるかという、法律で金銭解決の基準が定まっているから。

もう一つ言うと、日本の場合、金銭解決というと必ずドイツ式が議論される。ドイツは、社会的に不当な解雇は無効であるとした上で、無効であっても金銭解決はできるとなっている。しかし、実はイギリスやフランスなどヨーロッパの多くの国々は、もちろん不当な解雇がいいなどという法律はないが、不当な解雇だから必ず無効になるというわけでもなく、その場合、金銭解決をすることがむしろ原則となっており、また、悪質な場合には裁判官が復職、再雇用を命ずることができるという規定もある。不当な解雇の効果、法的な効果をどうするかということについて、既存の判例をそのまま法律にしなければいけないと思えば別だが、そうではなく、新しく作るということであれば、実はヨーロッパのいろいろな国々の法システムの中には参考になるものがあるのではないか。以上が解雇についての誤解を解くお話。

2番目が、それと若干関係しているが、いわゆる限定正社員あるいはジョブ型正社員と言われるもの。これも非常に、マスコミ等から解雇規制を緩和するものであるという議論がされている。労働契約で職務や労働時間や勤務地が限定されることの論理的な帰結として、当該職務が消滅したり、縮小することが解雇の正当な理由になるというのは当たり前であるが、これはまさにヨーロッパ諸国で普通に行われていること。正確に言えば、契約上許されない配転をしてまで解雇を回避する義務がないというだけである。

職務が限定されているから、当然、当該職務の遂行能力の欠如というのも解雇の正当な理由になり得るが、忘れてならないのは、契約で職務が定まっているから、日本のようにどんどん変わっていくことが前提ではない。したがって、試用期間中であれば当然、遂行能力がないから解雇ということがあり得るが、長年その職務をずっとやってきた、言い換えれば企業がその人の労務を受領してきた、企業が文句をつけてこなかった場合に、例えば10年ずっと同じ仕事をやってきた人間に、その仕事ができないから解雇だと言うことができるか。それはなかなか理屈として難しかろうと思う。ここはやはりジョブ型というのは職務が限定されているということ、きちんと御認識いただく必要がある。

もう一つ、私はジョブ型正社員という言い方をしているが、これをどう位置づけるか

という点について。実は今から20年近く前に、当時の日本経営者団体連盟が「新時代の日本的経営」というものを出したが、それはいわゆるメンバーシップ型の長期蓄積能力活用型と、いわゆるパート・アルバイト型の非正規の雇用柔軟型というモデルの間に、高度専門能力活用型という、同じ大きさの長方形を並べるグラフが打ち出されていたが、現実にはほとんど実現しなかった。

なぜかという、おそらく高度という形容詞が余計だったのではないか。高度であろうが中程度であろうが、あるいは場合によっては低度であろうが、そういった限定された専門的能力を、その職務がある限り活用するというタイプと改めて位置づけ直すことで、かつての日本経営者団体連盟のいわば天下三分の計みみたいなものをもう一度見直すことができるのではないか。

その際、そのイメージだが、メンバーシップ型の正社員というのは、いわば私はiPS細胞みたいなものだと思っている。iPS細胞というのは、手に貼りければ手の一部となる、足に貼りつけば足になる、頭に貼りつけば頭になる。日本の人事部は労働者というのはそういうものだ、正社員だったらそういうものだと思って動かしてきたが、ジョブ型というのはそうではない。これは部品である。部品というのは、その部品に合ったところにはめなければ使えない。ということは、実はマネジメントというのが必要になるということ。マネジメントが必要になるのは当たり前ではないかと思うかもしれない。実は今まで日本は、貼りつけばそれで済む、あとはそこでうまくやれ、うまくやれる人間を入れているはずだということやってきた。若干極論を言えば、いわばマネジメントの必要性がなかったのではないか。それがジョブ型正社員ということになると、それは部品なので、適切な部品を適切どころにはめなければならぬ。そういうマネジメントというものが必要になってくるということだろうと思う。

最後に1点だけ、この限定正社員について申し上げておくと、これは当たり前のことだが、限定をしなければ限定正社員ではない。限定正社員と契約書に書いたからといって、その後、今までのつもりであちこち使い回していると、これは限定ではなくなる。限定正社員と契約書に書いていたけれども、その後あちこち使い回された人間が、その仕事がなくなったからといって解雇されて裁判所に行くと、裁判所は契約書の文言ではなくて当然実態で判断するだろうから、会社側も限定正社員である限りは、限定ということで我慢しなければならない。

3つ目は、労働時間規制の問題。これも非常に多くの方々が誤解をしている。つまり、日本の労働時間規制は極めて厳しいという誤った認識の下に、ここ10年、20年の法政策というのは、その厳しい労働時間規制をいかに緩和するかということでのみ執られてきたが、私はこれは全く見当外れだと思っている。

日本は過半数組合または過半数代表者との労使協定、いわゆる36協定さえあれば、事実上無限定の時間外休日労働が許される。かつて女子は、1日2時間、年150時間という上限があった。それゆえに監督官が、夜に行って女性がいれば自動的に摘発できたが、今はできない。お金を払っていないということでなければ摘発できない。

これだけ緩いので、日本はいまだに、今から100年前にできたILOの労働時間関係条約ただの1つも批准できていない。非常に皮肉なのは、労災保険の過労死認定基準では、例えば月100時間を超える時間外労働は、業務と発症との関連性が強いと評価されるが、しかし、だからと言って月100時間を超える時間外労働は、労働基準法上は違法ではない。これこそ、日本の労働時間規制の最大の問題ではないかと思っている。

にもかかわらず、多くの企業が日本の労働時間規制が厳しいと誤解するには理由がある。それは、同じ労働基準法の労働時間の章に入っている労働基準法第37条の残業代規制。これは単に時間外休日労働をさせたら、これだけのお金を払えと言っているだけなので、実は労働時間規制ではなく、賃金規制。しかし、その賃金規制の適用除外は、物

理的労働時間規制と同じく管理監督者に限られている。そのために管理監督者でない限りは、残業すれば、あるいは休日出勤すればきちんと残業代を払え、割増賃金を払えとなっている。

そして労働基準法施行規則第19条によって、これは時給であれ、日給であれ、週給であれ、月給であれ、そしてその他、例えば具体的には年俸であっても、管理監督者でない限りは時間当たり幾らに割り戻して25%、月60時間を超えると50%という割増賃金を払わなければならないとなっている。これはまさに法規制である。

つまり、国家権力が規制しているという名に値するのは実はこの部分だけ。規制なので違反したら監督官がやってきて、払えとなるわけだが、考えてみると、これは例えば時給800円の非正規が1時間残業したら1,000円払え、年収800万円を時給換算すると4,000円ぐらいになるが、この高給社員が1時間残業したら5,000円払え、払わなければ違法であるということ。しかし、これは本当に刑事罰をもって強制しなければならないほどの正義であるかというのは、議論の余地があるだろうと思っている。

したがって、問題はある意味で厳しい残業代規制をどうするかという話でなければならなかったはずだが、かつての規制改革会議は、ホワイトカラーエグゼンプションというものを仕事と育児の両立を可能にする多様な働き方であるという言い方をされていた。私はこのような言い方をしたことが問題を混迷させたのではないかと思っている。

当時日本経済団体連合会は、これは労働時間と賃金が過度に厳格にリンケージされていることが問題なんだ、それでは昼間たらたら働いて、夜いつまでも残っている人間のほうが高い給料をもらっていくことになってしまう、これはおかしいのではないかという非常にまともなことを言っていた。ところが、それが表に出なかった。そして、ワーク・ライフ・バランスのためのホワイトカラーエグゼンプションだという議論に対して、労働者側は、これは過労死促進であると反論した。私はまっとうな反論であったと思っている。

ただ、実はエグゼンプトだから過労死するのではなくて、エグゼンプトでなくてもその組合が結んでいる36協定で無制限の残業をやらせたら、やはり過労死するので、エグゼンプトが諸悪の根源というわけではない。物理的な時間規制がないというところに問題があるのだが、少なくとも過労死促進だという議論は、それはそれで正当である。こういうかみ合わない議論のまま建議が2006年の年末に出され、2007年の年始にこれが新聞に出た途端に残業代ゼロ法案であるとか、残業代ピンハネ法案であるという、本来はそれではなければならないことが、あたかもそれが一番悪いことであるかのような批判がなされ、結局それにつぶれてしまった。これは大変皮肉なことであって、本来の目的である残業代問題が一番言うてはならないことになってしまった。そのために、いまだにこの問題、エグゼンプションの問題が労働時間と賃金のリンケージを外すという本来の目的ではなく、ワーク・ライフ・バランスといったような議論になってしまっているところに、かつての議論の歪みがいまだに糸を引いているのではないかと思っている。

この関係で言うと、ホワイトカラーエグゼンプション自体はそういう形で今から6～7年前に失敗したが、その前に作られた、そして、現在も存在している企画業務型裁量労働制についても、私は、根本的に疑問を持っている。そもそも、いわゆる総合職のホワイトカラーの場合、職務が無限定なので、彼らにこの人は企画業務、この人は非企画業務などという職務区分が存在するはずがない。みんな何がしか企画的なことをし、そしてルーティン的なことをしているはず。上位にいけばいくほど企画的な割合が高まるだけである。専門業務型の場合は少なくとも業務という形にはなっているのだろうと思うが、そうではない総合職のホワイトカラーの世界に企画業務などという虚構のものを作り出して議論したことによって、今の企画業務型裁量制自体がかなり歪んだ制度になっているのではないかと思っている。

ただ、それを言い出すと、労働基準法が作られたときから存在する管理監督者にしても、実は日本に管理職などというのがいるのか。いるではないかとお考えかもしれないが、本来管理職というのは職種である。職業分類表には管理的職業、専門的職業、事務的職業、製造職業と並んで置いてある。日本で同じような意味で管理的職業というものが存在しているかという、私は存在していないと思う。メディカルスクールを出て医師になる、ロースクールを出て弁護士になるのと同じように、ビジネススクールを出て管理という職業に就くというふうにおそらく意識はされていない。単に総合職のホワイトカラーの一定ラインより上が管理職である。それは単なる地位であるから、管理の仕事をしていない管理職というのが出てくのも当然である。したがって、元々労働基準法自体はジョブ型を前提としており、管理職というのはビジネススクールとかグランゼコールを出て管理という仕事に就く人間を前提としているが、そうっていない。いわゆる名ばかり管理職といった問題が常に出てくるのも、やはりそこに根源があるのではないかと思っている。

ではどうするのだが、とにかく現実にこういった無限定の働き方をしている方々を前提とした残業代規制のあり方がどうあるべきかということを考えるのであれば、基本的には6～7年前にエグゼンプションが議論されたときに、本音の議論として、年収要件という話があった。ただ、そのときは、大企業ならばいいが、中小企業であれば管理職だってその年収要件に至らないという話があつてうまくいかなかったということもあるので、おそらくそれをクリアする仕組みとして考えられるのは、企業内における地位。上位から何パーセントという形が実は一番ふさわしいのではないかと思っている。これはあくまでも無限定的な働き方をするメンバーシップ型の正社員の中で、連続的により上になればなるほど企画的な仕事の割合が増えていく。どこで線を引くか。それは基本的には労使で決める話だが、その目安としては業務ということではなくて、企業内における地位、上から何パーセントといったものが一番ふさわしいのだろうと思っている。

それとともに、先ほど来申し上げているように、日本の労働時間規制の最大の問題は、物理的な労働時間規制がないという点。したがって、健康確保のための労働時間のセーフティネットをきちんと確保することが必要で、当面何らかの根拠としては現在、存在する過労死認定基準としての月100時間ということになろうかと思う。しかし、ヨーロッパ各国で存在している1日ごとの休息时间規制といった、いわゆる勤務時間インターバルというものを基本的なシステムとして導入することも考えるべきではないか。残業代とは関係のない物理的な労働時間規制というものの必要性がむしろ重要であろうと思っている。

トピックとしては最後に、労働条件変更と集团的労使関係システムについてお話したい。先ほど来申し上げているように、日本は残業代を除けば労働法規制が乏しい。むしろ欠如しているがゆえに現実に企業の人事部がやってきたメンバーシップ型の雇用慣行というものが、そのまま判例法理として確立し、それが企業を逆に縛る形になっている。これは日本の三種の神器と言われる終身雇用慣行にしる、年功序列型の賃金にしる同じである。日本の法律は賃金を年功制にしるなんてどこに書いていない。しかし、一旦年功制で今まで動かしてきたものを変えようとすると、なかなか難しい。

ただ、ある面で言うと日本は労働条件の不利益変更について合理性があれば認めるという、ある意味フレキシブルな仕組みになっている。もっとも、その合理性というのが一体何によって判断されるかという、裁判官が諸般の事情を総合的に考慮して判断することになっているので、明確性に欠けるところがある。とりわけ集团的な労働条件を不利益に変更、ある部分は利益があり、ある部分は不利益があるという形で変更するとき、当然のことながら多くの労働者にとってはそれはそれでいいと言っても、一部の労働者からそれは俺たちにそういう不利益を及ぼすのはおかしいというふうな文句を

つける。最終的に最高裁までいかないと、それがいいかどうかわからないという不透明性がある。

これについては今までいろいろな議論がされており、とりわけ労働条件の不利益変更について、過半数組合ないし労使委員会が同意すれば、その合理性を推定するというような案がかつて提起されたこともあった。しかし、これは主として労働者側の反発で成立しなかった。それはなぜかという、とりわけこの労働組合がない場合の労使委員会は、事実上、今の36協定の過半数代表者であり、その場合、会社側が「濱口君、ちょっとここに来て判子を押しとけ」みたいなことが、かなりまかり通っているの、それを前提とすると、それにそこまでの権限を与えることは問題であろうということは確かである。

したがって、ここで考えなければならないのは、そういった労働条件の変更を正当化し得るだけの従業員代表法制というものが日本に欠けていることである。ヨーロッパ諸国は、ドイツにしるフランスにしる、また、最近ではイギリスでも、そういった労働組合以外の従業員代表システムというものが確立しているが、日本には、そういった仕組みがないがゆえに、大変難しくなっているのではないか。

とりわけ年功序列制の修正などの場合、すなわち、ある労働者には有利だが別の労働者には不利、また、年齢の高い方にとって不利であるといったようなものを正当化し得る仕組みをどうするかといった場合に、この問題は重要であろう。これは、実は従業員代表制だけではなく、過半数組合そのものについてのあり方もあわせて議論する必要があると思われる。なぜかという、組合に入っていない方の利益もちゃんと踏まえて、しかし、全体としての利益、不利益を考慮してこういう判断をしたというように言わなければならない。現在の労働組合法では、あくまでも労働組合というのは、組合員の利益だけを代表すればよいことになっている。非正規であるとか組合を卒業した管理職の方々の利益は代表しなくていいことになっている。そうすると、やはりその問題は常に出てくるだろう。ここは職場における利益と不利益を含む意思決定をどのように正当化するかという、まさに民主主義の問題である。職場における民主主義というものを、民主主義の正統性というものをどのように考えるのかということがここに現れているとされている。

最後に、今の職場における民主主義についての、いわば延長線上にある話だが、この労働法制、労働政策については、労働政策審議会のような三者構成の審議会で議論すべきという議論と、それはむしろ既得権であるからけしからんという議論がある。

これをどう考えるかだが、一言で申し上げると三者構成原則というのは最悪の労働政策決定システムであろうと思っている。ただし、他の全ての政策決定システムを除けばということだが。ある意味これで話は尽きているが、当然、議会制民主主義というのは多くの問題があるし、かつてのイギリスの腐敗選挙区のように、その代表性に大変な疑問を持つような実態が存在した。だからと言って、科学的な真理を体現したと称する人たちが、自分たちの科学的に正しいやり方で理想の社会を造ったのならそのような楽園が実現したのかという、必ずしもそうではないというのがおそらく20世紀の経験であろう。賢者は他人の経験に学ぶというので、やはり我々は愚者にならない方がよろしかろう。そして、こういった広い意味での政策決定あるいは意思決定システムの議論に必要なのは、思うに法学でもなければ経済学でもなく、むしろリアリズムに徹した政治学ではなかろうか。

若干個人的な回想になるが、私の学生時代にはむしろ、当時まだマルクス・レーニン主義が非常に盛んだったので、それに対抗するこういったリアリズムの立場からの議論というのは結構聞くことが多かったが、それがなくなって以来、そういった科学的な真理やそう称するものに対して疑義を呈するというスタンス、かつての偉大な政治学者の

方々のようなスタンスが、若干社会から乏しくなったのではないか。むしろこういった本来の意味での政治にかかわる問題については、政治学的な教養が必要なのではないかと一言付け加えさせていただく。

(八代教授)

濱口さんが言われているシステム改革というのを私は規制改革と理解しており、少なくとも私がいたときの規制改革会議では、そういう共通認識があった。その当時は、労働契約法を作るという点についても厚生労働省とも基本的に合意していた。今、判例法が独り歩きし、法律がないことが問題だという点で、共通認識があったと思う。やはり一番大事なのは、今どういう解雇規制をつくるのかということ。資料2の1ページ目の下にあるのが濱口試案ということによろしいか。

(濱口総括研究員)

試案と言うほどのものではなく、仮として作ったもの。もちろん現実に作るとなれば、それなりのところできちんとやらなければいけないが、今の法規制がないがゆえにこういった事態になっていることを何とかしようというのであれば、むしろ規制をこういう形で明確にした方がよろしかろうという趣旨で書かせていただいた。

(八代教授)

ただ、大事な解雇の金銭解決の部分が入っていない。例えばドイツやイタリアでは一定の範囲内で、裁判官が解雇の無効性の度合いに応じて、一応の金額を決める場合がある。そういうことを日本でやることはできるのか、できる場合にはどう書くのかというのを教えていただきたい。

(濱口総括研究員)

実は、御承知だと思うが、かつて2003年のときにも金銭解決を法律に書こうとしたし、それは2005～2006年頃の労働契約法を作るときにも、かなり詳細なアイデアを出した。

その意味から言うと、ここは具体的な規制を置き、その規制で不当な解雇になったときに金銭解決をどう書くかというのは、ある意味で技術的な話であるので、私は可能だと思う。しかし、むしろ私がここで申し上げたのは、今までは、解雇が無効であることを前提に、同じ裁判の口頭弁論終結時までに金銭解決による一回的解決を図りたいということ言えば、最終的な判決で、この解雇は無効であるが一定の金銭の支払いを命じて雇用関係を解消するという判決を下せるといった、いわゆるドイツ型の仕組みを前提とした議論のみがされているが、必ずしもそれだけが選択肢ではないのではないかと。これは「してはならない」と書き、「無効」だと書いていないが、どちらもあり得るのではないかと考えている。そうであるならば、これはもう少し簡単になると思う。いずれにしても、どう書くかということについて、ここで事細かな条文を考えてもしょうがない。

(八代教授)

ただ、実際に厚生労働省が三者構成の労働政策審議会で議論しようとしたときに、大企業の労働組合と中小企業の経営者が、ともに現状より不利になるということで反対した。だから私も、三者構成は民主主義と同じだと言われても、それとはまた次元が違うのではないかと思う。その代表性に問題がある。なぜここに非正社員の代表が入っていないのか、あるいはもっと企業でも新興企業などのようなものが入っていないのかと問

われたときに、既得権を守るものになってしまうのではないか。

(濱口総括研究員)

それについては、私は別に何ら否定しているわけではなく、まさにイギリスの腐敗選挙区のような事例もある。今の労働政策審議会が腐敗していると言うと怒られるかもしれないが、要は基本的には労働問題というのは利害の問題であって、天上の神々の争いであってはならないと思っている。利害の争いである限り、利害をクリアに出し、お互いにきちんと見せ合って、それをつぶし合う形で問題を解決していかなければならないのが大原則だろう。具体的にそれをどうやっていくかについては、もう少し技術的な話になってくるだろうし、実は少し上に書いてある集団的労使関係の見直しという話とつながってくるのではないか。今はある意味で組合を作りたい人間は作っている。作れるけれども、作りたくなければ作らなくてもいい。作る余裕がとてもないような人々がいっぱいいるわけで、そこに対して、どのように集団的な声をきちんと救い上げる仕組みを作っていくか。そういったものをいわば末端のところにきちんと作り上げていくことを前提に、ミドルレベルあるいはマクロレベルといったものの議論へとつなげていく必要があるのではないか。それをせずに、これが正しいんだということでやってしまうと、下手をすると神々の争いになってしまう。神々の争いになってしまうのは一番避けるべきではないかというのが、最後のところの趣旨。

(八代教授)

過去に厚生労働省が出した原案に年間104日の強制休業という労働時間規制もあったことが、全く報道されていなかった。仮にこれが実現していれば、本来、残業代とは無関係なきちんとした労働時間規制になっていたのではないか。EUの1日11時間というのがちょっと難しいと思うのは、本当に締切りがある仕事だとそれが守れないため。だから年間全体として過労死を防ぐために、とにかく忙しい仕事が終わったらきちんと休暇をとる。こういう規制はどうか。

(濱口総括研究員)

むしろここで私が申し上げたかったことは、個々の制度設計の問題というよりも、一体この制度は何を目指しているものなのかということ。本質的に言うと、ある種のホワイトカラーの働き方というものが、決して労働時間の長さ按比例した成果を出すのではないということから来ているはずだと私は思っている。これはホワイトカラーエグゼンプションのときの日本経済団体連合会が出した提言もそのように書いてあるし、実は企画業務型裁量制が議論され出した1990年代初頭の議論もそこから始まっている。それにもかかわらず、厚生労働省もそうなのだが、これをワーク・ライフ・バランスができるというような言い方でやろうとしたところにボタンのかけ違いがあったのだろう。

一旦そういう形で話がされ、これは過労死促進策だという話になってしまうと、話がことごとく食い違ってしまふ。それをもう一度本来の筋道に戻して議論した方がいいのではないか。実はつい先日、規制改革会議に日本労働組合総連合会が呼ばれて、労働時間規制についての意見を開陳した模様。私は出された資料を見ただけだが、そこでは、まさに健康確保や労働時間規制の必要性についてはいろいろ書いてあるが、残業代が一番大事だなどということは書いていない。それは彼らとしても、一部のマスコミや政治家のような残業代ゼロが一番諸悪の根源だという発想に立っていないということなので、実はそこに着目すれば、もう少しまともな議論ができるのではないか。むしろそういう形で議論してほしい。

(長谷川主査)

ジョブ型とメンバーシップ型に関して教えていただきたい。ジョブ型であれば地域限定であろうが、職務限定であろうが、それがなくなれば解雇できる。一方、メンバーシップ型の正社員は、人事そのものが無限定で、配置転換、残業、いろいろな裁量権の下にある。したがって、解雇についても、慣行上のものもあるが、いろいろな制約が事実上ついているという話だと理解している。私自身の経験では、ドイツでもアメリカでも働いたが、ジョブ型であっても配置転換がある。

ただ、日本と大きく違うのは、欧米では、配置転換にはほとんど必ずプロモーションが伴う。そうでないと本人にもインセンティブが全くないから。だから職種が違ったり、本来ここでしか働かない人がどこかに変わるときには、本人の能力をより生かすためのプロモーションを伴ってやることで、ほとんど問題が生じない。ところが、日本では、かつていわゆるローテーションという形で全く必然性もなく配置転換を行っていた。例えば北海道から九州に配置転換をする必然性がなくても、会社のローテーションでやったりしたという事実はある。今はそういうこともおそらく大企業では変わっていったし、中小企業でも、事業所が辺鄙なところにもあって、その辺鄙なところからまた極端に辺鄙なところに行くということもないだろうから、実態が変わりつつあることに鑑みれば、もう少し実態に合わせた形で慣行でもいいし、法規制でもいいが、変えることが可能ではないか。その辺についてどうお考えになるか。

裁量労働の問題について究極のところは、濱口さんは上位から何パーセントとかでエグゼンプションとするのが適切ではないかというお話をされたが、これについても実際の私の海外での経験からいくと、ホワイトカラーのエグゼンプトは新入社員からで、その代わり個室をもらい、秘書がつくという形。

日本も企画業務だとかそうでないだとか、あるいは賃金、年俸で区切ると企業による差、特に大企業と中小企業の差もあり難しい。ただ、時間で縛られない働き方は、ワーク・ライフ・バランスをある程度助けるものでもある。欧米の場合は、家に必ずと言っていいほど地下室があって、そこにオフィスを持っており、仕事を持って帰っても家族に邪魔されない、あるいは邪魔されずに仕事をしようとするればできるという環境があるから、早く帰って子供と遊んで、遅くなって子供が寝たら、地下のオフィスで仕事をしようということも可能。特にコンピュータの時代になればそういうことも全く問題ない。そういう違いはあるにしても、時間管理になじまないものがあって、先生がおっしゃるようにエグゼンプションを中高位何パーセントからとすれば、これは非組合員、管理職と同じことになり、いわゆる組合員ではあるが、そういう時間管理になじまない者には全く適用されない。その辺についてどうお考えか。

(濱口総括研究員)

後の方がわかりやすいので、先にそちらから先にお答えするが、全くおっしゃるとおり。つまりここで私が上位から何パーセントと言ったのは、日本のメンバーシップ型の社会を前提にすれば、こういうふうにするしかないよという話。ところが、日本の法律もそうだし、どこの国の法律もエグゼンプトというときの管理監督者というのは入ったときから管理監督者。それはビジネススクールやグランゼコールを出て初めから管理職見習いとして入り、2年か3年ぐらいたれば見習いが取れて管理職として働く。初めから入口が違うわけで、それを前提として管理職という職種のエグゼンプトをやっているだけだと。ところが、日本はそうではない。

先ほど日本には管理職という職種が存在しないと申し上げたのはそこ。日本は、管理職のエグゼンプトですら、係員島耕作が係長島耕作になって、課長島耕作になったらエグゼンプトだと言っているだけの話。この中高位というものが、昔みたいに何でもかん

でもみんな管理職に放り込めばいいという1990年代から変わってきている。機能としては管理していない者をみんな昔は管理職に放り込んでいたのが、そういう無駄なことはできなくなったので、管理職を少数精鋭に絞れば、自ずから、そこからこぼれ落ちる人が出てくる。ところが、賃金制度は依然として年功制だから、非常に高い給料をもらっている。高い給料をもらっているけれども、管理の仕事はしていないし、昔みたいに管理職に就かないので、残業代を払わなければならない。おかしいだろうと。私はまさにそこに矛盾があると思っている。

もし、本当に世の中ががらっと変わるのであれば、つまり企業の人事部がメンバーシップ型からジョブ型に全部変わるというのであれば、まさに今おっしゃったのが本来の姿、法の本来の趣旨ではある。しかし、それはすぐにできないだろうということ、かつ、昔であればみんな管理職に放り込まれていった人がそうでなくなってきていて、そこをどうするかということに対応するのであれば、こういった上位から何パーセントというのが、メンバーシップ型を維持していることを前提とした上での話になる。これは管理監督の仕事、これは企画の仕事、これは何の仕事というジョブで人事管理をするようになれば、当然それではある。しかし、現実にはそうでないということを前提としてお話ししている。

前半の方だが、基本的に企業に一方的な配転の権限はないと私は認識している。プロモーションを伴うというのは、本人が同意している、あるいはむしろ希望しているからそこに就くということだろう。根本的なことを言うと、まず日本は、上から下まで全部同じ労働者だと言われる。これは多分、戦後の平等主義の下で、全部同じ労働者であるという発想。係員島耕作から社長島耕作まで一連のつながりであるという認識の下にいろいろな議論がされるということは、欧米と比較するときの最大の誤解の元なのではないかと思う。

基本的に企業には配転の権限がない。雇用契約で限られているということが前提。これは少なくともいろいろな労働法でそのようになっていく。もちろんプロモーションもあるが、基本的にはそのプロモーションも、この職位が空いた、この課長職が空いたので、やりたい人はいるかというもの。これは外から入れる場合もそうだし、中で内部昇進する場合でも、基本的にはそういう発想。まさにジョブ型の発想でやっているがゆえに、その仕事ができるかという形で物事は動く。その仕事があるのか、ずっと続くのか、それともなくなるのかという形で議論ができる。日本はそれも人事部の胸先三寸で動いていく形になっているので、そこが一番違うのではないか。

2番目の中小は違うというのは、実はおっしゃるとおり。ジョブ型、ジョブ型と言うが、日本の中小企業なんてそんなに回るところなんてないのだから、実はジョブ型ではないかという言い方をされることがある。これは半分正しくて、半分間違っていると思う。つまり別にこのジョブに限るという意識はどこにもない。

そういう意味では非常に小さなメンバーシップ型だが、配転の余地がいっぱいあるわけではないので、事実上、その企業自体、中小零細企業自体がその仕事ができなくなれば、会社自体と運命を共にするのはある意味で当たり前だろうと思うのだが、そこがジョブ型という形で明示的に意識されているわけではないというのが1つ。また、先ほど申し上げたように、そもそも弁護士に高いお金を払って裁判所に持ってこられるのは、大体大企業の正社員が中心になるので、中小企業は違うのは確かにそうだと思うが、中小企業が違うというロジックが、それとしてはなかなか確立しにくいという面はあるかと思う。

ここはどう考えるかだが、やはり中小企業だから違うというロジックは、法の論理としては立てにくいだろう。ただ、まさに実態として回す余地がないのだから、解雇は当然だろうという形で議論がされていけばいいわけで、そこはまさに回す余地があるかど

うかということが、法律の中できちんと明示的にわかるようになることが一番重要ではないかと思っている。

最後に、実態が変わってきているというふうにおっしゃられた。そうかもしれないが、1つは判例法理というのは過去の日本の、特に1980年代までのメンバーシップ型のシステムが猛威を振るっていたというか、非常に誇らしく、ジャパン・アズ・ナンバーワンと言っていたところに確立したものだ。当然のことながら、裁判所も別に固定観念でやっているわけではなく、例えば外資系企業でこの仕事という形で就けたようなものについては、実はフレキシブルにというか、この仕事に就けたのだから、この仕事ができなければアウトだろうという判断をしている。

ただ、どうしても普通の日本の会社の普通の正社員ということであれば、今までの延長線上で判断することになるので、そこはむしろ実態が変わってきているということが世の中で明らかにというか、裁判官の目にわかるような形になっていないということではないか。あるいはそれが変わってきているとすれば、変わってきているということがその判断基準できちんとすくい取れるような法規制があればすくい取れるが、それがないがゆえに、単に言いわけしていると聞こえるということではないか。

(長谷川主査)

それに関連して、例えば研究者の場合、研究者として採用され、本来であれば一生研究者であるけれども、研究者としてのアウトプットを、要求される最低限のレベルまで出せないときに、例えば、欧米でよくやるようなプロフェッションを置いて、6か月以内にこういうものを出してくださいなどといったことを何回かやって、それも達成できない場合に解雇することにすれば、これは裁判になっても受け入れられる可能性がかなり高いのだろうか。

(濱口総括研究員)

それは個別ケース。おそらく、雇用契約そのものがどれくらいの専門性を要求するものか、どれくらいのアウトプットを出すことを合意していたかということの判断になるだろう。

私は基本的に、あまり上澄みの方というよりは、むしろ上澄みでない方を主として考えている。基本的には、契約にジョブディスクリプションが書いてあって、これをきちんとやればOKだというのが、特殊なエリートを除いた普通の労働者にとってのラインであるというのが私の認識。ただ、世の中にはもっとハイレベルな要求水準の契約があるだろうし、それはそのように書いてあれば、当然それに基づいて判断されるのではないか。日本にはそもそもその根っこがないので、要求水準というものがその都度その都度、会社が思いついたようにこれを命じられたものであると、なかなか同じように判断されないのはやむを得ない感じがする。

(長谷川主査)

ただ、入社の際にジョブディスクリプションで全部詳細には書けないが、同じ職種の中で経験を積むにつれてジョブグレードが上がって行って、グレードによって求められる度合いやアウトプットが変わってくることは当然あるのではないか。

(濱口総括研究員)

それは、おそらく雇用契約の中身がある意味変わってくるのだろう。入ってからずっと同じ形で行くわけではなく、基本的には、ある時点で契約を打ち切った場合に、何が求められていて、何が求められていないかということが、労使双方から見て明確である

ことが最も重要だと思う。

(長谷川主査)

わかった。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

お話を伺っていると、ジョブ型とメンバーシップ型の違いがとても大きく、日本と欧米ですごい差があって入口が違うと何度かおっしゃっていたが、もしよろしければ欧米型の判例ではなく、契約がどうなっているか追って教えていただきたい。他方、長谷川主査がおっしゃるとおり、日本の場合は、最初からジョブディスクリプションを書くのが論理必然的に結構難しいところがあるので、そこをどう変えたら欧米型に移行できるのかというところを勉強したい。

(濱口総括研究員)

どこをどう変えたらというのは、それはむしろ欧米のいろいろな人事管理のものがいっぱい出ているので、問題はむしろそういった技術的な話ではなく、そもそも人事部がそんなことを言われたからといってすぐにできるか。

先ほど人事部が岩盤だという言い方をした。しかし、人事部には人事部の言い分があって、まさに自分たちが何でもやるような形で社員たちを回してきたがゆえにかつての日本はこれだけの競争力を示してきたのではないか、たまたまここ10年ほど少しくまいていないからといってそれを全部否定するのかと人事の方々は思っているだろう。むしろ問題はそこだと思う。そう簡単に人事の方々が変わるとは思わないが、もしそれが変わるとなれば、具体的にどのように書くかについては、教科書のようなものは幾らでもある。しかし、おそらくそうはいかないだろう。

むしろ問題は、人事部の方々がどうお考えになるかということにある。実は役所などはほとんど何の役にも立っておらず、端の方から雇用調整助成金で応援しているだけ。労働組合も実は企業別組合はその上に乗っているだけ。このメンバーシップ型の仕組みを、がちっと作って動かしているのは、間違いなく人事部の力だと思っている。

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

これにて本日のヒアリングを終了する。本日はお忙しい中、貴重なお話をいただき、感謝。

(以 上)