

## 第2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6日(水) 9:00~12:00、14:30~16:30
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：

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

八代 尚宏	国際基督教大学教養学部客員教授
山田 久	株式会社日本総合研究所調査部長
岡田 和樹	フレッシュフィールドズブルックハウスデリンガー法律事務所 パートナー・弁護士
小林 良暢	グローバル産業雇用総合研究所所長
安淵 聖司	日本GE株式会社代表取締役、GEキャピタル社長兼CEO
長嶋 由紀子	株式会社リクルート執行役員、 株式会社リクルートスタッフィング代表取締役社長

### (議事次第)

1. 開会
2. 有識者ヒアリング①(山田氏)
3. 有識者ヒアリング②(岡田氏)
4. 有識者ヒアリング③(小林氏)
5. 有識者ヒアリング④(安淵氏)
6. 有識者ヒアリング⑤(長嶋氏)
7. 閉会

---

### ○冒頭

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

「産業競争力会議 雇用・人材分科会、有識者ヒアリング」を開催したい。

本日は、日本総合研究所の山田部長にお越しいただいた。雇用・人材分科会は、既に第2回までの会合を終え、検討の方針、項目などに関してディスカッションした。今後は、個別の検討項目についてそれぞれ深掘りをしていく予定であり、本日の有識者ヒアリングもその参考にさせていただきたい。

それでは、山田様から「北欧の労働市場改革の実態と日本へのインプリケーション」と題してお話をいただきたい。

(山田部長)

本日は貴重な機会をいただき、感謝。

今日は「北欧の労働市場改革の実態と日本へのインプリケーション」ということだが、北欧に対して、この5年ぐらい興味を持ち、3年前だが、ストックホルムとコペンハー

ゲンに行き、いろいろヒアリングをした。文献調査も行った。今回は日本の雇用流動化というところがテーマだが、そこを念頭に置きながら紹介をさせていただきたい。

話の前提として、重要なテーマが、雇用の流動性と経済の活性化との関係。これにはいろいろ議論がある。流動性を上げれば経済が活性化すると、これは経済学的に言うと正しいと思うが、一方で、逆のことを言われる方もたくさんいる。これに対しての考え方を最初に申し上げたい。

結論から言うと、経済成長を促進する良い流動化もあれば、悪い流動化、つまり、逆に経済成長を阻害するものもある。左側の図表1をごらんいただきたいが、簡単なものだが、労働移動率と経済成長率の推移が載っている。労働移動率は、厚生労働省の出している毎月勤労統計のいわゆる入職率と離職率を合計したものである。ここに入っている労働移動というのは、転職だけではなくて、一企業の中での異なる事業間の移動というものも入っている。90年代までは、経済成長率と労働移動が正の相関にあった。ところが、90年代以降、その相関が崩れているということが見てとれる。右の図表の左側が70年～90年までの労働移動と経済成長の相関であり、正の相関になっている。一方で、91年以降を見ると、わずかに負の相関が見られる。

背景を考えると、90年代までは、まさに経済成長をする中で新たな産業がどんどん生まれてきた。その中で人が移動して、そこで人材が活かされて新しい産業が成長して、といった好循環で生まれてきたということなのだと思うが、90年以降は、そういうメカニズムがなくなったということ、また、この労働移動の多くの部分が非正規比率の上昇によるものであったということだと思う。もともと非正規というのは、労働移動が多いということで、その割合が上がることによって、労働移動と経済成長は負の相関になっている。もちろん非正規がふえること自体は必ずしも悪いことではない。日本の労働市場の特徴として二重構造があって、非正規の場合は人材育成がされづらい、むしろコストを下げるために使われてきたということが問題の所在である。

もう一つは、不況期に労働移動が行われているという問題だ。日本の場合は、企業が好景気に、いわゆる攻めのリストラをなかなか行わない。それが結果的に、不況期に追い込まれる形で不採算事業の整理を余儀なくされ、いや応なし人員削減をしていく。しかし、景気の悪いときにはもともと雇用の受け皿が余りなくて、質の悪い雇用の受け皿しかないわけであり、望ましくない労働移動せざるを得ない。結果として、何らかの形で再就職先は見つかるものかなり賃金が下がって再就職するケース、あるいは労働市場から退出するケースもあると思うが、いずれにしても、そういう悪い労働移動が日本の場合はふえている。

このため、単純に労働移動をふやせばよいということではなく、ここで言っている良い労働移動をどうふやすかという問題設定をしていかなければならない、それが出発点。この悪い労働移動の背景にある問題を端的に示せる最近の経験というのが、2000年代の半ばということであったと思う。ある意味、今の局面は当時と少し似てきているわけだが、2000年代半ばを振り返ると、90年代の終わりに大規模なリストラがあり、その直前は円高も進んでいた。その後、2000年代の半ばぐらいから円安が進み出す。それ以前のいろいろなリストラの成果もあって企業の業績が回復し始めてくる。本来、従来の90年代までの日本に活力があった局面というのは、そういうときこそ労働移動が活発化して、新しい産業が出てきて人が移動したのだが、そういうことが起こらなかった。

図表2をごらんいただきたいのだが、青い線が先ほど示した労働移動。90年代の終わりから2000年代の初めにかけて、労働移動がふえている。ところが、逆に、景気が回復し始めてから労働移動が停滞している。円安が進んでもほとんどふえてきていない。

これは振り返ってみると、90年代の後半に、いわゆる名立たる大企業が希望退職を募った大規模なリストラをしたわけだが、そのときのトラウマが企業サイドに強く残るこ

とになった。それから、労働組合としても、このときに人員削減というものに対するアレルギーが、それまでにも増して強くなった。この結果、ある意味、一種の奇妙な合意というもの、要は雇用を維持するためには不採算事業の整理はマイルドにして、むしろ賃金を抑えるという選択をとるようになった。そういうパターンはもともとあったのだが、それがさらに強まったというのはこの時期だったと思う。雇用を維持するためには賃金を下げてもいいという、そういう労使間の暗黙の合意ができ上がったというのがこの時期だったと思う。

しかし、これが続く限り日本経済は縮小均衡を続ける。図表3にあるように、この15年を振り返って見たときに、名目成長率の動きを見ると一時的に2007年の局面、これは大幅な円安が進み、不動産価格上昇で海外景気が良かった時期だが、これは基本的にバブルの時期で特殊であり、そこを隠して見てみると、基本的には右肩下がりであったといえる。人件費をどんどん下げて利益が出ていたという状況である。その背景にあったのは、労使ともに積極的な事業構造の転換をするよりは今の雇用を維持していつて、そのためには賃金を下げてもよい、というスタンスで、それにより賃金が下がって内需が低迷する、さらにその中でコスト削減という、そういう悪い循環がつくられた。

そういう状況を打破していくには、いわゆる良い労働移動をふやしていかないとダメなのだが、そのときに労働移動の実態に関しては、世の中の的には誤解がかなりあると思う。日本の労働市場はかなり流動的になってきているし、事実上の整理解雇というものもかなり自由にされていると言ってよいと思う。特に中小企業は自由であり、大手でも不況期にはかなり自由に事実上の整理解雇をやっていると言ってよい。ただ、1つ問題は、好景気のときに整理解雇をやるか、攻めのリストラがやれているかということ。

もちろん幾つかの企業は攻めのリストラをしている。最近で言うとJTが業績がかなり上がっている中でも行っている。これはもともと国内市場が先細りというのはわかっているため、グローバル展開の必要性ということで、恐らく労使の間でそういう合意がとれているからなのだと思うが、そういうケースはあるが、一般的に見るとそれができていないというのが実態だと思う。

それは、やはり日本の労働のあり方ということだと思う。ここ近年の表現を使うと濱口桂一郎先生がおっしゃっているメンバーシップという考え方。日本の特に正規雇用というのは包括契約をして仕事の内容は選べない。その中で、事業を整理せざるを得ないとき、欧米のケースだと整理解雇というのは一定程度合意があるわけだが、日本の場合は配転をして雇用を維持せざるを得ない。そうすると、どうしても受け皿を確保することで、なかなか攻めのリストラができないという問題があるのだと思う。このため、この問題は雇用契約の基本的なあり方までさかのぼって考えていかないとダメだと思う。

端的に言うと、「事前的」な正社員の整理解雇の可能性が不確実であるがゆえに、新しい事業を始めるには慎重にならざるを得ない。そうすると、どうしても非正規をふやしてしまう、あるいは人件費削減のためのいわゆる成果主義、本来の意味での成果主義ではない、人件費削減のための成果主義をふやしていくということで悪い循環がつくられてきた。

そういう意味で、端的に言うと、好景気に整理解雇を認めるということが必要なのだが、ただ、これが非常に難しいのは、現実には日本の雇用契約の形態はそうになってこなかったこと。それから、これは後ほどスウェーデンとの比較の中で申し上げるが、やはりそういう社会的なインフラが未整備な中で、これは現実には一気にはできないということ。このため、これまで労使の間が平行線をたどってきて、悪い状況が続いてきたのではないか、というのが私の現状認識である。

以上を念頭に北欧の話をしていきたいと思う。改めて、「なぜ北欧に注目するか」と

いう話。図表4をごらんいただきたい。これは先進国を幾つかのグループに分けている。ベルギーの経済学者のサピールという人がいるが、その人が欧州諸国を4つのパターンに分けているが、それをもとにしている。いわゆるノルディック型、アングロサクソン型、大陸型、南ヨーロッパ型。どの期間で統計をとるかによって大きく変動するためざっくりした議論になるが、労働生産性の上昇率を95年から11年までという長いタームでとっている。もう一つは、雇用の流動性の代理変数として平均勤続期間というものをとっている。これを見ると、両者の間には逆の相関がある。すなわち、流動性が高いほど生産性上昇率が高いという、これは経済学的に見て想定される関係が見られる。

具体的に見ていくと、やはりアングロサクソン、いわゆるイギリス及びアイルランドのほか、アメリカも高い。それに若干劣るが、生産性が高いというのが北欧。このあたり、ロンドンエコノミストが、今年、次のスーパーモデルはスウェーデンだ、北欧だと注目した理由であろう。実際パフォーマンスがよい。アメリカの場合いろいろな紹介がなされているが、北欧はそうではない。そこで以下、特にスウェーデンについて話をしたい。

「スウェーデンの労働市場の特徴」を、3つ挙げている。1つは、就労に対する非常に強い社会的規範がある。ファクトとして見ると、少しデータは古いですが、図表6にある15歳～64歳の労働力率というのは極めて高い水準にある。北欧はもともと、日本よりも高い。向こうに行くと「Arbetslinjen」という言葉をよく聞く。英語にすると、ArbetsというのはWork、linjenというのはLineということだと思う。日本では宮本太郎先生が早くからこの言葉を紹介しており、「就労原則」と訳されている。日本的に言うと、働かざる者食うべからずという発想。スウェーデンの社会保障というのは、社会保障を得るには働かないとだめだという発想が根底にある。これは北欧全体に通じる考え方。

もう一つ特徴的なのは、労働組合の組織率が極めて高いこと。これは統計によっていろいろだが、OECDの比較的控え目なデータでも、7割ぐらい、統計によってはもっと高いものもある。もともと労使自治のあり方が極めて強い。法律でやるよりも協定でやってしまおうというもの。スウェーデンは、聞いていくと実は最近はやや法律のほうにシフトしているが、デンマークはいろいろな意味で協約でやっていて、法律ではほとんどやらないという、そういう伝統である。それだけ労働組合が強い、影響力が強いということ。

3つ目の特徴として、その労働組合のあり方が、まさに革新的であること。端的に1つ言うと、労働組合が余剰人員のリストラを積極的に受け入れている。スウェーデンには雇用保護法というものがあるが、解雇の客観的な理由があるのか、きちんと労働組合と協議したのか、順序をきちんとやっているのかなどの規制がいろいろあるが、重要なのは、客観的な理由の中で、基本的に経営サイドの理由による、いわゆる整理解雇というのは認められているということ。労働組合もこれには合意をしている。このため、事業が不採算であれば事業撤退をして、それに伴って雇用が失われるというのは労働組合は合意をしている。これが極めて革新的。ある意味アメリカはそうだが、ヨーロッパの中では、とくにそこが明確になっているという国だと思う。

ただ、興味深いのは、アメリカ的に市場原理の中だけで行われているわけではないこと。労働市場がそこまで発達しているということでもない、あるいは格差に対して寛容社会でもないの、政・労・使がいろいろな形で整理解雇を行うとき、その人たちの再就職の支援をいろいろな形でやっている、そういう仕組みがいろいろなレベルででき上がっているということ。

例えばこれも宮本太郎先生が90年ぐらいの本の中で紹介されたレーン・メイドナー・モデルというものがある。このレーンとメイドナーは「LO（エルオー）」という労働組合、かつては最も影響力があったスウェーデンのブルーカラーの組合のお抱えエコノミ

ストである。まず、労働組合がそういう一流の経済学者を抱えているという革新性に、私は最初驚いた。そのレーン・メイドナー・モデルというのは、ある意味、戦後のスウェーデン社会のあり方をつくっていったモデルである。それが図表8に示してある。これは宮本太郎先生のところから使わせてもらっているが、労働組合であるから平等ということは徹底的に主張する。賃金の平等性、連帯賃金という形を彼らは言う。いわゆる同一価値労働同一賃金だが、もうちょっと強いイメージ、職種別、職種間の格差もなくそうというイメージを持っているのだと思う。

そうすると、どういうことが起こるか。連帯賃金で平等賃金をつくっていきこうということになると、この図表に書いてあるように、生産性の低い企業、あるいは産業は、その生産性よりも高い賃金を払わないとだめなので、当然縮小・倒産してしまう。一方で、生産性の高い企業というのは安い賃金で人を雇えるため、余剰が多くなって成長する、その間を労働移動をさせようという発想が出てくる。そこに積極的労働市場政策ということで政府が職業訓練をやるよというのが、もともとのアイデアであった。

実際、向こうに行ってみると、実は必ずしもこのレーン・メイドナー・モデルというのが皆に知られているわけではない。右派の政治家に聞くと、そんな話は初めて聞いたと言われた。しかし左派のほうではこれはかなり知られている話で、これが全てというわけではないのだが、その基本的な考え方は労働組合の中で共有化されている。

例えば、これは日本では余り紹介されていないと思うが、向こうに行ったら知ったのだが、「TRR」という組織である。これは、日本でいう、いわゆる経団連と、ホワイトカラーの労働組合が協約を結び、非営利組織をつくっている。賃金の0.3%を企業が拠出する。政府からの拠出はない。まさに、景気が悪くなってダウンサイジングをするときにその金を使う。取り崩して、例えば再就職の支援をしていく。とくにコーチングというのを最近ものすごく強化している。

それから、公的な失業保険というのは一定の上限があるため、ホワイトカラーが失業すると、失業保険だけだと収入が半分ぐらいになってしまい生活できないため、例えば70%との差額を補填をしてくれる。そういうふうにして、整理解雇をしてもホワイトカラー、あるいは労働者の生活が守られるような仕組みを平時から用意をしている。そういう仕組みができ上がっている。

スウェーデンの南のほうの地域にヨーテボリ大学というのがある。そこに佐藤吉宗さんという、私が向こうに行ったときに通訳兼ガイドをしていただいた方がいる。日本からヨーテボリに留学されてずっと長くいらっしやって、日本総合研究所の副理事長の湯元健治と一緒に『スウェーデン・パラドックス』という本を書かれている人。その人のまさに現地ならではの話が彼のホームページに紹介されている。ある大手電機メーカーのケースで、リストラを発表したわけだが、リストラの発表に関して、企業側は労組と共同で通信技術コンサル会社をつくる。そこで人を受け入れていくということを労使協調でやっている。

それから、その下に書いているが、一般にスウェーデン企業の解雇というのは、企業と労組が事前に協議をして妥協点を見つける。その中で、再就職のいろいろな形をつくっていく、そういう形をしている。これは労使がやっている話。

政府もいろいろなことをやっている。積極的労働市場政策というものがそれだが、これも日本ではかなり誤解されている。いわゆる職業訓練というのは難しい。実際はスウェーデンでも必ずしもうまく行っていなかった。今、右派政権になってどういうことをやっているかというとコーチングである。マッチングに徹底的に労力をかけている。ただ、これはいろいろな研究があり、スウェーデンの学者の研究では、景気の悪いときにはマッチングというのは非効率的になり、景気のいいときはマッチングが効率的になる。景気が悪いときは、やはり就業訓練を一定程度せざるを得ないと。だから、右派政権は

少し就業訓練を削り過ぎだというのが公平な見方だと思う。

いずれにしても、重要なのは、スウェーデンというのは革新的だということ。ストックホルムから電車で1時間ぐらいの町にウプサラ大学という大学があり、有名な労働研究の拠点になっている。そこには「IFAU」という政府の機関もあり、ここが中立的な立場でいろいろな労働政策を評価している。それに基づいて政策をどんどん変えていっているこのため、本当に内容が変わっていった。政策評価に基づいて政策の内容を変えていく、答えが時代によって変わるため、そこがやはり学ぶべきところなのだと思う。

「日本へのインプリケーション」について、2つ言えば、1つは余剰人員を受け入れる労使関係をつくっていかないといけないこと。これは法律でやるということでこれまでいろいろやってきたが、実際は難しい。やはり労働組合の考え方が変わっていかないとだめ。労働組合がまさに前向きな発想を持ちながらということ。その意味で重要なのは、いわゆる限定正社員。こういう形をまずやはり日本できちんと議論してつくっていくということだと思う。

もう一つは、政労使の枠組み。これは後で私の考えを具体的に提案させていただく。

限定正社員については、今の議論を見ていると、雇用保障が最大の論点なのだが、その議論を少し回避しているようなイメージを受ける。日本で、多様な正社員ということで実態的に職務限定の社員は多いわけだが、これは私に言わせると「賃金限定正社員」だと思っている。最終的な雇用の保障については、事前に明確にきちんとやって、その企業の中で事業が撤退されれば、その人はもう雇用契約はないという状況が既につくられているところだと雇用契約は解除ができると思うが、多くは曖昧なケースで、問題なく雇用契約の解除ができるかはわからない。そのかわりに賃金を減らしているというのが実態だと思う。

そうではなくて、本来の限定正社員というのは、スウェーデンでいっている正社員の形態であり、賃金が従来型正社員に見劣りしているとおかしい。むしろ日本の場合はいろいろ労働市場が未整備であることを考えると、そのかわりに賃金は少し高くてもいいのではないかというぐらいに私は考えている。

「限定正社員の導入時の留意点」のところは時間の関係で詳しく話せないが、基本的には限定正社員の雇用契約は、事業がなくなったときには自動的に雇用契約が解除される。ただ、日本の場合にはセーフティーネットなり社会環境が整っていないため、例えば企業の責任としてキャリアに対する支援を強くするとか、あるいは賃金の処遇をきちんとしないとだめとか、あるいは相互転換をしていくとか、いろいろ新たな責任が求められる。あるいはいざというときに退職金を積み増すとか、再就職支援をするとか、そういうものがやはり事実上は入ってくるのだと思う。これは、後で議論になれば詳しいところを申し上げたい。

もう一つ重要なのは、労働移動、攻めのリストラをしていくこと。理想的に言うと、企業が自主的に先のことを見ながら事業構造転換をして、従来日本がやってきた企業内労働移動ができればこれは理想である。ただ、それは今の状況ではできないケースも出てきている。そうすると、事業を売買していくというケースも出てくる。それでもなかなか難しいというところ、ここに書いているように、官民の共同人材ブリッジ会社というのをつくったらどうかということである。

これも詳しく説明すると時間がかかるのだが、政府も一部かむ形である。大規模に攻めの形でリストラをしたいケースの場合、事業の人員が余剰になるため、共同につくったいわば共同の人材派遣会社であり請負会社にお金をいろいろな形で出し合って、そこに人が移って再就職をしていく。あるいは、将来的にこのリストラをした企業は、本来は攻めのためのリストラであるから、ほかの事業に出ていって事業が将来立ち直れば当

然業績がよくなっていくわけだから、再雇用する力も出てくると思う。それまでのつなぎというケースもあるかと思う。

いずれにしても、一時的に余剰人員の方々をここで一旦受けて、企業そのものが本当の意味で再生していく。そこで再雇用されるケースもあれば、ほかのところで再就職を見つけていくケースもある。最後までその雇用の受け皿、サービス会社によって支援していくという仕組みで、労使間でウィン・ウィンの関係をつくっていきこうという仕組みである。これも、後で議論になれば詳しいところを申し上げたい。

(八代教授)

日本ではスウェーデンは福祉国家だというイメージが強いが、同時に徹底した市場主義経済でもあって、企業は救わない、救うのは労働者であるという点を明らかにされたのがこの日本総研の幾つかの本で、非常に参考にさせていただいた。

そのときに労働組合の協力が必要なのだが、同じ労働組合といっても日本の企業別労働組合ではなく、当然スウェーデンは職種別労働組合である。このため、その分だけ余剰人員を労働市場全体で受け入れられやすいのではないか。だから、企業別労働組合という、野口悠紀雄先生の「1940年体制」に基づく政労使会議とはやや異なるのではないか。日本の企業別労働組合のもとでこういうシステムを使うためには、どう工夫しなければいけないのかというところをまず伺いたい。

(山田部長)

非常に本質的なところかと思う。私は、とりあえず2つぐらいあるかと思っている。

1つは、だからこそ政府がある程度その間に入ってこざるを得ないのかなと考えている。政労使協議というところに対して、従来から私自身も主張してきており、今の政権の中で動き始めてきているということで、そこで大きなフレームワークを決めるべき。企業内労働組合だから絶対だめかという必ずしもそうではなくて、逆に言うと職種別労働組合だからうまくいくかというそうでもない。というのは、ヨーロッパは基本職種別労働組合なのだが、スウェーデンのようにうまくいっているところとそうではないところがある。それはなぜかという、労働組合の基本的な考え方が重要だからである。スウェーデンは小さな国であって、あれだけ大きな組織率があったから、逆説的にマクロ的な発想を彼らは持てているということ。

だから一番重要なのは、日本の労働組合が、今の客観的な状況をきちんと認識した上で、広い視点から問題について検討していける環境を整えていくこと。その仕掛けとして政府がいろいろな場をつくっていき、共有の認識をつくっていくところなのだと思う。実際には組合の方にもいろいろな考え方があり、中には当然理解をされている方がいらっしゃる。だから、そういう仕掛けづくりによって、まず、共通認識をつくっていくということなのではないかと思っている。

もう一つは、そう言うものの、やはり今の企業内労働組合というのはいいい点もたくさんあるのだが、限界もかなり出てきて、例えば非正規の人たちの代弁ということは、ミクロレベルに入れば入るほど基本的にはむずかしい。そういう意味では、既にいろいろ出てきているが、企業の中に、いわゆる従業員代表機関、労使委員会というものをきちんとつくっていくことかと思う。これは数年前に1回挫折しているが、この議論をもう一回やり始めて、本当の意味での労働者全体の代表組織というものを別途つくっていく、そういう議論が必要なのではないかと考えている。

(八代教授)

そのフォローアップなのだが、職種別か企業別かという意味で私が申したのは、他

国の「労使対立」に対して、「労労対立」というのが日本には存在している。つまり、日本の労働組合というのは企業内部の正社員の組合員であって、非正社員から正社員を守るという一種の保護主義が1つの建前になっている。例えば派遣法における常用代替防止措置がその典型例であり、限定型正社員についても連合は非常にネガティブ。これは、いわば非正社員が限定正社員になれるというよりも、正社員がこの限定正社員になることを恐れている。だから、基本的に、労働者間に利害対立がある中でどうしたらいいかという問題がある。そこで山田さんが言われたみたいに、組合ではない従業員代表組織をつくるということなのだが、仮にできたら、これを組合が乗っ取ることになりかねない。それは組合というのはその道のプロであって、組合に入っていない人は、団結して何かをするよりは、転職により自分の賃金を高めようとする人であるから、そういう代表組織の中で時間を使うことはしたくないはず。

そうすると、なかなかヨーロッパのように組合と協力してできるのか、どうやったら正社員の組合に、非正社員との協力をしてもらえるかという点、もうちょっと補足していただければと思う。

(山田部長)

実際は、労働組合の上部組織の中では危機意識を持っている方もいると思う。これだけ組織率が低下してくる中で非正規問題が大きくなって、そういう意味では数年前から非正規の時給を引き上げるといった主張をし始めてきている。だから、その問題意識そのものが彼らに全くないかということそうではないと思う。私の基本的な考え方は、基本的にこういう問題の対処の仕方としては、今のまま行くと組合組織自体がますます衰退していく、そこに対しての危機意識をきっちり持って、彼ら自身が自己改革していくのがいいのではないかと、というもの。まだそこに対して絶望する段階ではないのではないかと。

いろいろな形で、今回初めて、これまでなかった政労使会議が始まったわけであり、専門委員会も立ち上がっている。その中で、日本の労働市場がなぜこういうふうにも縮小してきて日本経済がいまぐいなくなってきたかということに対しての共通認識をつくらうという作業が今、始まっているので、そこで一度やってみる。彼らの自己意識改革をまず促すということが私自身としては重要かと考えている。印象論的な話になるのだが。

(八代教授)

共同出資人材サービス会社というのは非常に面白い発想なのだが、これは今のハローワークのようなマッチングだけではなくて、ここが一時的に人を抱えて訓練してまた送り出すという組織ということかと思う。これは、ある意味では、不良債権を処理する産業再生機構に似ている面もあるのではないかと。つまり、企業から不良債権部分を切り出して、そこを政府が出資した会社を買取り、必要な改革をして健全な会社にして、また元に戻す。これは、ある意味で、政府が企業にかかわって一種のリストラをすることになる。だから、例の整理ファンドをつくったような人たちが経営者になってやらなければいけないと思うのだが、そういうイメージでよろしいか。

(山田部長)

確かに似たところがあるのだが、ただ、私自身は労働者のことをかなり考えた制度だと思っている。というのは、当然これは政労使でやるということで、労働組合の合意がなければできないわけだから、最終的には、その業界の状況によってこういうものを選択するかどうかにかかってくる。メニューとしては、基本的には共同出資会社に移る人



たちの賃金水準というのが大幅に落ちないような措置をする。この話をもう少し詳しくすると、まず、その共同出資会社というのは、政府と不採算事業を整理した企業、それから場合によっては人材サービス会社というのも入るといってやる。人材を拠出する企業は、大体そのときというのは不採算事業を抜本的に整理するため、かなり赤字が出る。そこで同時に、そのときにかなり大規模な拠出金をこの共同会社に出資するように税制などで支援をする。それは、とりあえず3年か5年をイメージして、その間の労働者の生活をその拠出した金でかなりの部分を賄えるようなことを前提で拠出をしてもらう。その上で、移った人たちは、場合によったら一部は元の企業で派遣という形で働くケースもあれば、第三者企業で働くケースもある。そのときに、当然賃金が下がるため、そこに対して拠出したところから金を出して賃金補填を行い、一定の賃金の減少は避けられないかもしれないが、その部分ができるだけ落ちないような形にする。それは先ほど申し上げたTRRのイメージである。

その間に、政府がやれるようなところ、例えば再就職支援とか職業訓練は、希望者に応じて行っていく。そうやってきちんとソフトランディングをしていく。その間に企業は攻めのリストラをして事業を立て直していくということになる。

このため、前提として企業がこのスキームを使うときは、「スキーム活用にあたっては」以下に書いてあるが、例えば3年後のROAの目標とか、再雇用計画、賃上げの計画というものをきちんと入れた上での事業計画を提出することが条件になる。全くの例示にすぎないが、仮に家電メーカーのケースで不採算事業を大規模に整理すると仮定する。そのとき、例えば環境事業を強化していくということになれば、そのときにグローバル展開を前提に事業体制を抜本改革するということだと思う。そのかなり説得的な事業計画が出されて、将来雇用がふえてくる、だからこれぐらいは再雇用できるという、かなり明確で納得的な事業計画が出されることが前提になってくると思う。そうすると実際、一定程度は再雇用もできるだろう。

これはどれぐらいまで追い込まれているか、企業や業界によると思う。それにやはり労働組合の納得が不可欠である。いろいろな形で労働者の再就職支援、あるいは生活支援ということで、そのところは万全の形で用意しておいて、こうした形を選ぶかはこれはもう最終的に労使合意ができるかである。その前のページに書いてあるように、他の手段のない場合はそういうケースもあるということで、選択肢を用意するというもの。したがって、決してこれを政府主導のリストラ機関とは私は思っていない。逆にそう思われるような使い方であれば失敗する。

(八代教授)

それは、再生機構も、本来は民間でやるべきことだけれども、現にそういうものがないから一時的に政府がやった。そもそも、行き場のなくなった人達が、この組織にずっと滞留してしまうことだけは避けなければいけない。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

このブリッジ会社の話なのだが、この半年間競争力会議でやってきた議論の中では、確かに人を移動させるための労働市場が日本にないのでブリッジさせる仕組みが必要だということで、失業なき労働移動という概念を入れて、どこをこのブリッジ機関に使うことにしたかということ、結局民間のサービス会社、アウトプレースメント会社をメインに置いて、その企業がそこにお金を出し、国もそこにお金を出し、そして次の会社に行くのに結びつけていくという構想でできてきた。その問題点と、それよりもこっちのほうがいいというのはどういうところなのかというのを、端的に教えていただければと思う。

(山田部長)

民間ベースでやると、規模が小さいのではないかということ。今の民間を使うスキームだと小出しにしかできないということ。だから、本当にもう大規模にやらざるを得ないときにこれを使う、そういうケースを想定している。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

民間のアウトプレースメント会社を使うときも、解雇要件の4要件がかかってくるので、先ほどおっしゃっていたように好況期にはなかなか整理解雇がしにくいのだが、おっしゃっている官民協働出資の会社というのは、どちらかという好況期にも使える。

(山田部長)

そういう意味でもある。だから、ずっと赤字が出ていても、景気がよくなってくるとほかのところから利益補填できてしまうので、まあいいやとなる。でも、ずっと問題は抱えているわけだから、本来は好況期のほうが利益は出ているので労働者の不利が相対的に少ない形の人材リストラができるはず。雇用の受け皿も本来出てくるわけだから、そのときに、労使が合意することが望ましい。もっとも、今は、労使対立の構図が強くなっているので、本音のところは労働組合サイドで受け入れてもよいと思っても、多分できないのだと思う。でも、こういう仕組みが公的にあって安心だということであれば、組合のほうも歩み寄れて、いわゆる攻めのリストラができやすくなるというところはあるのだと思う。

(岩下氏)

同じくブリッジ会社のことで確認であるが、これはそういう人材サービス会社の枠組みが常にあるとあって、そこに参加しようと思うタイミングで各企業が人材と出資金とを同じタイミングで拠出するというスキームであって、それが一旦終われば、その会社はまたそこから撤退する、そういうイメージでよいか。

(山田部長)

その通り。

(岩下氏)

スキームだけつくっておくということか。

(山田部長)

そのたびごとに組成していくということ。変わっていくということ。常時つくっているものではない。業界ごととか企業ごとにつくるというイメージ。

(八代教授)

そうすると、やはり産業再生機構に似ている。ただ、そのときは不良債権を持っていた会社は大幅なコスト、つまり損切りをして渡す。だから、ここで政府が全部賃金補填を行えば、それに民間各社はフリーライドしてしまうのではないか。

(山田部長)

そう。このため、賃金補填の部分は政府に出させない。ただ、そこで税制優遇はやるが、多分法律上でも賃金補填はできないと思う。

(飯塚日本経済再生総合事務局次長)

2点質問したい。先ほどの八代先生の御質問と若干重複する部分があるが、まず、9ページのところの限定正社員の話。雇用保障が最大の論点であるにもかかわらず、そこが避けられている背景についてどういうふうにお考えなのかということと、また、その部分についてどのような議論が必要なのかというのが1点目の質問。

2点目は、先ほどから話題になっている官民協働出資人材ブリッジバンクに関しての話なのだが、一足飛びにいきなり官の世界にこういう話が入ってくるのではなくて、もう一歩手前の部分で処理できるような方法があればよりいいのではないかと思うのだが、その辺もお考えを聞かせていただければと思う。

(山田部長)

後者のほうから最初に申し上げると、本来は労使自治でできればよい。スウェーデンなどは基本的に労使でやっている。ただ、日本は労働組合に金がない。それから影響力も相対的に弱い。スウェーデンは、先ほど申し上げたように組織率が70%、80%で、戦後スウェーデンの政治をリードしてきた社会民主党と労働組合は完全にタイアップをしているので、すごく影響力がある。だから、その中でというのはやはり日本は難しいなということ。

だから、この議論が恐らく一気に実現することはあり得ないと思う。おっしゃるよう一足飛びには行かなくて、可能性をいろいろ探りながら、結果としてこれしかないという話になる、しかもこれは限定的に使っていくというプロセスなのかと、それは私もそのように思っている。これがもう唯一の解決だとは全く思っていない。

ただ、1つこういうものを出すことによっていろいろな議論が起こってくることで、もっと現実的なものが出てくる可能性がある。今の私の段階ではこれぐらいしか思いつかないということ。

前者の話は、これはもう本質的というか非常に重要なのだが、なぜ雇用保障のところに行かないかというと、これは労働組合の考え方だと思う。日本は整理解雇というのはタブー。そういう発想がやはり根強くある。本音は別として表面的な議論の中で、それを認めること自体がほぼ労働組合の否定に近いという形になっていることなのだと思う。

ただ、そこは避けていけない。ただ労働組合の言い分も当然であって、これをやったときにこの新しい雇用のあり方を入れていくということは、日本の雇用社会の基本を変えるということになってくるので。雇用のあり方というのは全ての社会的なあり方の基底になっているわけだから。例えば日本というのは長期関係が基本だからある意味多くの人たちが性善説の世界に住んでいる。そこは私自身は利点だと思う。それをある意味、短期的な契約関係を前提とした性悪説な世界に、社会の原理を変えていく部分が起こってくるため、そこはわからないでもない。だからこそ丁寧な議論が必要だし、もうちょっと言うと、私は対立概念で考えているのではなくて、新しい限定正社員というものといわゆる従来型正社員の行ったり来たりということが実際はできるのではないかと思っている。例えば入り口のところで限定正社員に入って、一旦無限定の正社員になっていって、その後もう一回限定正社員になっていく、そういうふうな考え、私はほかの本でそういうことを書いたことがあるが、そういうふうな形で、丁寧に現実を踏まえた議論が要るのだと思う。お互いの考えている前提が違うということが認識ギャップになっているので、社会観に対してのより深いところの議論をやらざるを得ないのだと思う。

その中で、現実にもその共有をやった上で、限定正社員に対して仕事なくなったときには自動的に雇用契約は解除するということは基本的に合意するのだが、それ以外の

いろいろな保障の部分に関しては、最初はかなり手厚くやらないとだめなのではないかと現実には思っている。

(岩下氏)

1点だけ。スウェーデンには中立の立場で労働政策の分析を行う機関があって、その評価で労働政策プログラムが見直されるという力を持っているとのこと。その中立性を担保したり、政策を見直すなど指導力を発揮するスキームについて、日本でもそういうところは恐らくあるはずで、やっているはずなのだが、スウェーデンとの決定的な違いがあれば教えていただきたい。

(山田部長)

その仕組みは私もまだ調べ切れていないのだが、ただ、例えばもともといろいろなデータのとり方自体も、日本の場合は、資料請求すればマイクロデータなどはとれるが、非常に煩雑。実際にはそれを簡単に使えるということではないという問題があるが、スウェーデンはそうではないのだと思う。例えば、日本で最近行われた制度でいうと、就業支援制度が創設されているが、これに対して複数の学者がきちんとデータを持って分析をやっているケースがあるかという、私は知らない。しかし、スウェーデンはきちんとやる。それをきっちりと公開している。研究者のそういうことに関する関心ということもあるのかもしれないし、あるいはデータとしての出し方もあるのではないかと思う。

IFAUのホームページにはたくさんの論文が載せられている。スウェーデン語のペーパーは、私は当然読めないが、英語のペーパーも結構出ている。一般の中立的な人たちが政策評価できるインフラが日本は余りにも未整備だが、スウェーデンはそうではないという、その違いではないかと思う。

それともう一つ言うと、スウェーデンの人たちは政治に対してすごく関心があって、参画してくる。無関心ではない。その意識は全然違うと思う。

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

これで、株式会社日本総合研究所山田調査部長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。引き続き、フレッシュフィールズブルックハウステリンガーの岡田様にお越しいただいた。テーマは「労働契約に関する法律実務の外国との比較」ということで、20～30分程度お話をいただき、その後、意見交換をさせていただきたいと思う。

(岡田弁護士)

今日は、労働契約に関する法律実務について、海外との比較について、お話をいただき、参上した。

私は、フレッシュフィールズブルックハウステリンガーという国際的法律事務所、世界でも五指には入る大きな法律事務所の東京オフィスに勤務をしており、そういう関係で御案内をいただいたのかと思うが、最初にちょっと私のバックグラウンドを話させていただきたい。

私の経歴の中では、今まで40年ほどプラクティスをしているが、1999年までは、いわゆる普通の民間の中小企業、国鉄関係の組合側の弁護士としての仕事をずっと25年ほどやっていて、その後、外資系の事務所に移り、今は使用者側の事件を中心にやっている。この時間外手当の問題では結構評判になった事件がある。フレッシュフィールズ自体は、世界的にも、あるいは東京オフィスも関係各方面からこういう労働のプラクティ

スについては高い評価をいただいている。

世界に20カ国ぐらいにオフィスがある大きな法律事務所の1つと。これは直接今日には関係ないが、今回お話をいただいて、急遽世界の法律事情を調査したが、こういうオフィスがあるということで、簡単にと言うか、所内でこういう情報をとることができるということで、本来こういう法律事務所が日本の法律事務所としてあってしかるべきかと思うのだが、日本の法律事務所はなかなかこういうシステムをとらない。これは規制の1つであり、この部分の緩和も必要かと思うが、これは今日の議題ではないので申し上げないが、そういう問題があるということを入念に入れていただければ、日本企業が海外に進出した場合、労使紛争に巻き込まれても自分が頼む法律事務所はない。我々にとってはいいのだが、海外の我々のような事務所しかないというところに大きな問題があると認識をしている。

海外の法制度の紹介ということで、私どもはヨーロッパの事務所であるためヨーロッパを中心に紹介をさせていただく。実は私自身は日本の弁護士であるため、海外の制度を直接専門にしているわけではないが、海外の会議等に行くと、いろいろな意味で、いろいろなところで、うちはこんな問題があるのだけれども、お宅はどうなのということで話はして、海外の事情は、いや、うちはこんなだということである程度漠たるイメージは持っておったのだが、今日こういう形で報告しろというほどの知識が実はなく、急遽海外のオフィスに問い合わせた資料をもらったり、電話会議をするなりして、一応の概要については御報告できる段階には達したのだが、そういう限界があるということは御理解いただきたいと思う。

最初に、一番有名な、いわゆる今、議論されている解雇が無効な場合でも金銭で代替できないかという問題意識が出ているわけだが、その中でよく引用されるのがドイツということで、ドイツの例を最初に紹介している。ここに書いてあるように、日本と同じように解雇が無効な場合、原則は復職である。ただ例外があって、当事者のどちらかから申し立てがあった場合には雇用関係はお金を払って解消することができる仕組みがあるということで、雇用の継続を容認すべきでない事情があるとか、継続が不合理だという場合に12カ月から18カ月の範囲で裁判所が定めるということになっている。これは制度としてあるのだが、実際に向こうの弁護士に聞いてみると、裁判所が雇用の解消を命ずることは実際にはないとのこと。というのは、結局恐らくこういう制度を導入した場合必ず問題になると思うのだが、解雇が無効なのに雇用を解消するという、裁判官的には何故ということになるので、推測するとおり、あまり裁判官はそういうことをやりたがらないということのようだ。

整理解雇の場合の補償金、これは、ほかの国を考える場合にはぜひ御理解いただきたいのだが、基本的にはヨーロッパの場合は整理解雇ができるという前提で全て物事がある。このため、整理解雇は不当な解雇ではない、解雇できる場合の1つとして理解されているので、では幾らぐらいお金を払ったらいいかということを決めているのがこの制度ということ。ドイツの場合には整理解雇の場合の補償金制度というのが認められていて、ここに書いてあるように、要するに解雇が経営上の理由である、従業員が3週間以内に訴えない場合には補償金を請求できることを記載した通知を出した場合には従業員はこういう金額を請求できるということになっているが、これも実際には使用者側がこの方法を用いることはほとんどない。

なぜかという、実際にヨーロッパの場合にはEUディレクティブにより、大規模な整理解雇については労使で枠組みをつくってやりなさいということになっているので、多くの場合は、その労使の枠組みでこれより高い金額を決めているので、實際上これは利用されることはない。ですから、日本でいろいろ議論されているドイツの制度というのは、実際には余り使われていないというのが実態。

日本でもこれは同じだが、ほとんどの事件は和解で解決して余り裁判所にお世話になることはない。その場合、大体結局のところ「0.5～1.0×月収×勤続年数」ということで、御質問にあったような、これに行政が関与したということはないそうで、やはり長年の実務の慣行で決まっていたというのが実態のようである。

次はイタリアであるが、イタリアの制度はもし採用するとすると、これはいいかなという感じの制度である。これは去年の改正で入ったようだが、それまでは小規模な企業以外は、解雇が無効な場合は復職させなければならないということになっていたようで、これが雇用の大きなハードルとなっていると考えられた。結局これを導入して、改正の後には、一定の場合には、裁判所は復職を命じず金銭補償だけを命ずることができるようになった。金額は解雇の理由は認められるけれども、不相当な場合は12～24カ月、解雇はできるけれども、手続に違反した場合にはその半分ぐらいを払うということを経済裁判所は命ずることができる。ただ、差別的な解雇とか、解雇理由がもともとないというような場合にはもとに戻って復職を命ぜられるというような制度を導入した。まだ1年ぐらしかたっていないので、實際上どの程度利用されているかわからない。イタリアの弁護士に聞いてみると、判決は出ているようで、実際の影響としては、この制度のおかげで和解金の相場が下がったというようなことを言っていた。

スペインは、失業率が高くて有名だが、解雇が無効になった場合には、雇用者のほうには復職させればそれでいいが、復職させない場合にはお金を払うという制度になっている。去年の改正で金額が下がり、45日分から33日分×勤続年数に下げられた。ただ、差別的な解雇の場合には復職だけでお金による解決はだめということになっている。整理解雇の場合、先ほど申し上げたようなことで、またこれは別扱いで、整理解雇で解雇された場合には、二十日分×勤続年数だが、12カ月が上限の補償金を請求できるという制度になっている。

次に私どもの本社があるイギリスだが、イギリスでは、原則は現職復帰だが、ほとんどは金銭解決となっている。不当な解雇が行われた場合にはこういう救済手段がある。もちろん復職というのはあるが、実際には解雇事件の1%以下ということだ。これは日本でも同じだと思うが、普通、解雇された従業員は復職を望まない場合が多い。

望まないとどういうことになるかというと金銭の補償で、これが2種類ある。もちろん法的手続に進む前に和解で解決することが多いようだが、法的手続に進むとまず基礎裁定ということで、これは余り大した額ではない。200万が上限ということでこういう計算方法によってお金が支払われる。裁定される。これは裁量によって減額することも可能なようだが、基礎裁定というのがある。

その次に補償裁定、compensation awardということで、不当な場合には損害賠償、そして逸失利益の補償ができるということになっており、これは、結構な額で上限は1,000万円程度、52週の給料のいずれか低い額ということになっている。ただ、上限がないという場合は、内部告発者を解雇したとか、そういうペナルティがかかるような場合には上限がないということになる。

もう一つ、整理解雇は合法的な解雇ということなのだが、2年以上請求した場合にはこういう請求ができるということで、1.5週分ということで、0.3とか4とかそんな程度だから、先ほどのドイツの例から比べるとちょっと低いかなということである。

フランスはほかの国とは違い、特別な場合を除けば解雇が不当でも金銭補償しか認めていない。これはちょっとまだ実態がいま一つわからない、具体的な額まではわからなかったのだが、基本補償金というのと損害賠償という2つの仕組みができていて、支払いを命じられるということになっているようである。

皆さんが今、検討されている点、まず最初に、この40年間労働者側、それから使用者側の両方の立場に立って仕事してきた私の問題意識を最初に申し上げますと、よく日本で

は、正社員の雇用保護が強過ぎるということが言われているが、少なくとも私が労働者の代理人として経験したことから見ると、あまりそういうふうには思えない。というのは、確かに解雇には正当理由が要するというにはなっているが、實際上解雇された場合に労働者は、裁判を起こさなければいけない。裁判を起こすととなると非常に手間がかかる。

御案内のように、日本では、まずディスクロージャー、ディスカバリーとか、証拠開示の制度がないため、証拠が全然労働者にはない。それから、懲罰賠償が認められないから、最大限勝っても判決までの賃金しか認められない。仮に勝ったとしても、使用者には實際上復職させる義務はない。極論するとお金さえ払ってあげればいいということになって、實際上その労働者としてのキャリア上は非常な不利益をこうむる。それから、その訴訟費用、弁護士費用も本人負担であるから、裁判を起こすインセンティブが非常に低い。そういうわけで、労働者は法律上は守られているのだけれども、権利を主張することはなかなか難しい。

私は使用者側の弁護士になってからは、外国人が来て、いや日本では大変らしいですね、解雇はできないそうですねと言うから、判例集を調べるとそうかもわからないけれども、実際はそんなことはないですよ、と言う。要するに全く根拠のない解雇ではどうしようもないけれども、社会的に見て合理的と思われる理由があれば、解雇できるということ。今まで14年間外資系の企業をやっているが、そうした解雇によって、深刻なトラブルになったということは、ゼロとは言わないが、ほとんどない。リスクはあるけれども、コントロールナブルなリスクだと言っている。ですから、実際には、必ずしもすごく労働者が保護されているとはなっていないというのが実際だと理解をしている。

ただ、今、申し上げたように裁判所の判例集だけ見ていると、これは解雇できないよねということになっているので、実態と建前が乖離しているというところに大きな問題があると思っている。

そういう前提で見ると、今、外資系の企業が日本に来てどんなことを私どもに相談に来るかということ、解雇法制で一番の問題だと私は思っているのは試用期間が實際上機能していないということ。試用期間というのは法律の定めがほとんどなく、14日を過ぎたら解雇は普通に扱う。つまり、予告手当が必要というところに規定がある程度。試用期間というのは、イメージ的には解雇がある程度自由にできるということなのだが、裁判所へ行くと、試用期間中と言えどもちゃんと正当性が必要だということになっていて、試用期間中かどうかという区別が余りないというのが実態、少なくともそういうふうを受け取られている。英語では、probationary periodと言うのだが、向こうの感覚からいうと試用期間中なら自由に解雇できるはずではないかということになる。しかし、日本では実はそうではないのですよ、裁判所によっては多少は緩いけれども、やはり正当理由が必要なのですよということになって、では何のための試用期間なのだという大きな問題がある。

もう一つは、今、申し上げたことから理解いただけると思うが、少なくとも判例だけ見ていると、勤務成績とか経営状態を理由とする解雇が禁止されているに等しいということ。というのは、私どものところの外資系の企業のお客さんに、いわゆる整理解雇の4要件というのを話すと、潰れそうなほどそんなに悪いわけではないし、まず赤字になっていない。赤字になっていないけれども、世界的な、例えばリーマンショックがあったということになれば、赤字ではないけれども、解雇しなければいけない。あるいは赤字ではないけれども、生産拠点をほかの国に移さなければいけない。そういう、赤字ではないけれども、クローズするということになる、この4要件だけを見ると解雇が非常にやりにくい、ほとんどできないように思われている。

もう一つ、一番問題なのは、勤務成績が悪くて解雇しようとする、判例集を見ると、

勤務成績を見て、本当に懲戒に値するような、つまり朝来ないとか、仕事上の重大なミスをやったとか、そういうはっきりとしたミスがない限り解雇はできないと理解せざるを得ない裁判例がほとんど。このため、判例集だけ見てアドバイスするとなると、外国系の企業の場合、ほとんどは中途採用が多いため、せっかくこういうことができると思って採用したけれども、実は全然できなかつたと言ってもなかなか解雇ができない。少なくとも額面どおり裁判例を受け取ると、そうなっているというところが大きな問題。

もう一つ、實際上、裁判所に行ってみると、裁判官というのはあまり企業活動の実態を知らない。特に労働審判などでは、イエローカード、レッドカード論というのが出る。外資系企業の場合、例えばコンプライアンス違反を犯した場合などでは一発で解雇するケースが多い。ところが、裁判所に行くと、イエローカード出したんですかと言う。例えば、セクハラ解雇をした。外資系の企業から見ると、セクハラをする、しかも幹部クラス、部長クラスでセクハラをしたなどというのはもうそれだけで当然解雇ということになってしまうのだが、裁判所へ行くと、前科はあるのですかと言われる。それは、前科がなくてこんな人はだめなんだと言っても、なかなかいま一つ、いきなりレッドカードはないでしょうみたいな言い方をされることが多い。

結局裁判官というのは、もちろん任期はあるのだが、職業としては日本で一番保護されている仕事である。もちろん裁判官はいろいろな事件をやっているから世の中のことはそういう意味では知っているのだが、やはり感覚としては非常に安定した、保護された地位にある。そういう人がこういう企業活動のまさに最先端のことを判断しなければいけないという問題点がある。

もう一つは、余り主要な問題としては日本では意識されていないが、仲裁が認められていない。つまり個別紛争については、仲裁合意は無効だということに仲裁法で決まっています認められていない。海外の場合は、紛争は仲裁で解決するという契約書が多い。いやこれは日本では無効なのだよと言うと、なんでということになるので、これは考え直す必要がある。

もう一つは、労働時間法制で一番大きいのは、職制上かなり上位の者でないと、管理監督者にならない。これは新聞紙上等でも出ているので日本企業でも問題なのだが、外資系の企業の場合は割とフラットな組織構造をとっているところが多いので、部下がいないという人が多い。高給をもらっているけれども部下がいない。基本給で2,000万。2,000万の給料をもらっていても部下が1人もいないということもある。そうすると、裁判例を見ると部下がいない人が管理監督者ということもあり得ないということになって、これは判例から見ると負けてしまうということで、裁判所もこれはよほど気の毒だと思ったのか、要するに基本給に残業代を入れてもよいという判例を出してくれたのでようやく勝った。しかし、日本の裁判例の多くは実態に合致していないと思う。

そこで、どうやって解雇法制を改革していくか。実は、私が労働組合の弁護士をやっているときには、解雇法制の改革には大いに反対をしていた側なのだが、そういう立場から見て、やはり法制の改革は今、必要だと思う。その観点としては、ビジネスがしやすいということも必要だと思うのだが、働きがいがあることも必要で、これは両立すべきものだし、できるものだと思う。特に外資系の企業の場合は非常に高給を取るため、稼いだときはたくさんくださいねということでやっている。年収4,000万などという人がいるので、年収4,000万ももらっている労働者なら雇用保障はないよねということは当然本人も理解しているし、理解されるべきだと思う。でも実際解雇して、裁判所に行くと、勤務成績では解雇は難しいとか、イエローカード論が出てきてしまう。そういうところは本来解雇しやすくなければいけないのだけれども、そのところができていないというところに非常に大きな問題がある。

それと関連するが、今の日本企業というのは、新卒で一括採用して社内で訓練して、



経理だろうと営業だろうと総務だろうとどこでも行かされて、海外でも日本でもあちこち行かされて、若いうちは安い給料で働かされて、部長クラスになったら多少楽できるよねというイメージでできている。そういうところにとってきて、40ぐらいになってから君は仕事ができないから首だと言われてもこれは困る、これは非常によくわかる。このため裁判所が4要件をつくったり、特に一番問題な解雇回避義務みたいなことをつくったというのは、日本の雇用実態からすればわからないことではない。少なくとも大企業はそうやってきたので、ああいう4要件を別に裁判官が発明したわけではない。日本の多くの大企業がやったことをそのまま、そこまでやってから解雇しなさいよと言っただけで、そういう面では、日本の雇用文化には多分4要件は合っていたと思う。

一番の問題点は、それと全然違う外資系企業にもそれを押し付けようとするところだ。例えば私どもが担当しているアメリカの企業では定年制がないところもある。ワールドワイドのワークルールで定年制を入れない。アメリカでは、定年制を入れたら一発で法律違反になるため定年制は入らない。また特定の職種、ITならIT、新聞社なら記者なら記者と、職務を特定して採用するため、それに合わなかったらやめていただきますというスタイルでできている。そういうのに、いざ解雇したらそこに4要件が出てきたり、勤務成績では解雇できないという、よほどのことがない限り解雇できないということになると、つまり、その企業の持っている雇用文化を潰してしまう、変えないと日本で企業活動もできないということになって、これはやはり問題だと思う。

私は、国の制度によって雇用文化を変えることを強制することはおかしいと思う。日本型雇用を守っているところは日本型雇用のおりやっってください、それで労働者はそれなりに保護されるべきでしょうと。しかし、だからといって、そうではなくやっている、もう中途採用ばかりで高い給料払って、そのかわり効率重視でやっているという企業もあるので、そこにその日本企業の固有の雇用文化を押しつけるのはおかしい。ですから、それぞれの雇用文化に応じた解雇規制もあってしかるべし。そうでなければ多様な文化は成り立たない。多様な雇用文化を認めて、それぞれが競争するというか、どっちのほう効率的な企業経営ができるかということ競争すればいいので、一方を押しつけることはないだろうと私は思っている。

そういう観点から見て、どういう改革が必要かということになる。これは実務家としての立場からなので、法改正に携わる皆さんには世迷いごとに聞かれるかもわからないのだが、1つは、試用期間を明確化する必要がある。試用期間については、期間が長くてもいいという問題があるので、普通6カ月ぐらいではないかと思うが、6カ月間の試用期間は、解雇は基本的に自由であるというようなルールを明確化すべきではないかと思う。

もう一つ、試用期間が過ぎた後については、この種の解雇規制の緩和についての議論を見聞きした範囲で言うと、法制度の根幹にかかわるといえるか、少なくとも裁判所から見たら大々的な法改正になるような制度を導入しようとするとなかなか難しい。つまり、前にあった事前解決型あるいは事後解決型みたいな、新たな制度を導入することになると、いろいろな人で反対しようとするのでなかなか難しかったのではないかと。

ですから、私が入れていただきたいのは、要は解雇理由の中にお金、君の勤務成績は悪いけれども、半年分払いますからやめてくださいと、それで拒否されてしまって首にしたというときに、その6カ月分の賃金を払ったということ解雇理由の正当性を判断する要素の1つに入れていただきたいということ。今は勤務成績が悪いかどうかだけが解雇理由の判断である。そうすると、これを首にしていいかどうかの判断まで裁判所に求めるということもなかなか難しいということと、それはある意味ではその企業ごとに決められる、望むレベルも違うし、その人の育て方によっても違うと思う。ですから、これはかなり個別ケースによって裁判官に判断してもらわなければいけない部分なの

だと思ふし、判断できる部分だと思ふのだが、少なくとも今までの公式の裁判例だと、その要素に入れられるということがはっきりしていないというところが一番の問題なのではないか。

実はこれは例があり、かつて借地借家法とか、いわゆる立ち退き料というのは解約の正当事由には入れられないというのが一般的な考え方だった。ですから、自己使用、今度自分がこの建物を使いたいから、そのかわりに1,000万払いますからと言っても、その1,000万のほうは正当事由の判断要素に入れられないということで、つまり自分が使用するのが本当の正当性があるのかないのかみたいな議論だけしかできなかったという中で、今はそういうことも考えてもいいということになった。大きく借地借家の実務は変わった。借地借家の解約と解雇は、継続的な関係の解消であり似たような部分もあると思ふので、まさにそれに近いような制度を導入していただけないか。これならば、割とやりやすいのではないかとというのが私の提案である。

最後にもう一つ。4要件にしても日本の慣行に基づいていたわけだが、ある意味で、裁判官がよくも悪くも社会経験が足りないというところに大きな問題があると思ふ。ですから、労働裁判については、裁判官にある程度長くいてもらうということが必要だと思ふ。裁判官の質をどう確保するかということが大事かと思ふ。

今、労働審判では労働審判員というのがいるのだが、当事者から見ていると、裁判官が主導で余り十分に関与できていないのではないかとということで、これも変えていく必要があるのではないかと。

最後に、労働審判は年間3,000件ぐらい行われているが、これをどういうふうに解決しているかという統計がない。多くのケースは3カ月から1年、1年半ぐらいの、言ってみれば先ほど出たようなヨーロッパの和解金に近いような水準で解決していると思ふのだが、解決例を公表していけばかなり基準がわかるのではないかと。

最後に、労働契約について仲裁を認めないというのは、本当に国民を愚民視している、国民はそんなことは判断できないと言っているのに等しいのであって、仲裁は認めるべきだと思ふ。

(八代教授)

実務家の立場から非常に具体的な提案までしていただいて感謝。借地借家法とのアナロジーというのは、法と経済学会でも前からやっていて、基本的には同じものだと我々は理解している。そういう意味では、立ち退き料が正当事由に入らなかったものが入るようになったと同じように、雇用分野でも、立ち退き料に相当する解雇補償金がカギ。そのアナロジーは非常に役に立つと思ふ。

いただいた資料の19ページの契約法16条の改正案なのだが、これは、実は私も前に大阪大学の小島先生などと一緒に規制改革会議をやっていたときに、こういうことをまさしく考えていた。残念ながらこのやり方は、厚労省筋では今は事前型とみなされているらしい。つまり、結局きちんとした補償をすれば解雇は無効ではないということであるから、解雇できるということになる。これが残念ながら、国会答弁等でこういうことはしないということが決まってしまうそう。今後、できる余地があるのは事後型、つまり、裁判で解雇無効になった後で金銭補償すれば復帰しなくてもいいというヨーロッパ型といえる。だから、御質問は、事後型にした場合、この文章をどういうふうに変えるか。契約法をある程度明確化することで対応するという方向は全くそのとおりだと思ふのだが、ちょっとこの方法がとれないのが、実は今の最大の問題点だと思ふがどうか。

(岡田弁護士)

今の労働審判というのはまさに事後型。労働者のほうが解雇の無効を求めても、労働審判委員会は一定の金銭の支払いと引きかえに雇用を解消するという審判を出せる。これはまさに事後型で、今、結局それに異議を申し立てられることになっていて、異議を申し立てるとその労働審判委員会の審判というのはもうなかったことになって、裁判所は今度、もうそういうことは言えないという仕組みになっている。

ですから、もしあり得るとすれば、そういう労働審判を申し立てた場合に、裁判所がその審判を認可できる。要するに、その審判が妥当かどうかの判断をすることができるという仕組みにすれば、これは事後型を導入したということになろうかと思うし、今までの制度と割と連結性があるというか、なじみやすいというか、もう現に年間3,000件も事件を処理しているわけであるから、出た判断を認めるというやり方はあり得るかと思っている。

(八代教授)

今のお話は、逆に言えば、今の裁判だと最初が地裁なのだが、その地裁の前に事実上この労働審判を位置づけるというようなことか。ただ、問題は、中小企業などだと多分労働審判で解決するのだと思うのだが、大企業だと組合がお金を持っているため、逆に労働審判で、例えば100万円という提示をされたときにはそんなものでは不足だと言って裁判に訴えるということが可能になる。中小企業はできないという意味で、二重構造になっている。裁判に訴えられる労働者と訴えられない労働者で、いわば保護の度合いが非常に違う。

ですから、今おっしゃったのは1つの非常に原始的なやり方なのだが、ある程度裁判官も縛るといこうが結果的に必要だと思うし、おっしゃったように、まだ日本の企業とかが困っているのは、数は少ないが、強力な組合でサポートされていた労働者の解雇についてはもう非常に不確定で、まさにその判例集が生きてくる。

この前聞いたのも、アル中の重役を解雇したら、アル中を治さなかったのは会社の責任だという判決が地裁と高裁であって、最高裁でようやく逆転したらしいが、そういう裁判官もいる。だから、そうした判決の不確実性ということはある程度法律でカバーする。ここにまさに書かれているようなことを事後型で書けないだろうかということ。あるいはおっしゃったように、労働審判を認可できるだけではなくて、もうちょっと尊重すべきである。最近、特許裁判だと割と特殊なのでそういう専門裁判所ができたいらしいが、それと同じように労働裁判を特殊な裁判だという形で切り離していくとか、そういうことが御専門の立場から可能かどうか。

(岡田弁護士)

労働審判というのは証人尋問とかを排除しているので、言ってみれば非常に非公式な手続である。ですから、これしか利用できないというのはなかなか憲法上の問題もあって難しいかと思う。多くの場合は労働審判の認可手続で、労働審判を申し立てた人は労働審判を認可されたらそれで諦めなさいということは十分可能だと思うが、では、労働審判以外は一切認めないということにできるかということ、それはちょっと難しい問題があると思う。

もしこういう事前型が難しい、事後型しか認めないということならば、やはり正攻法で、審判制度はちゃんとあってもいいと思うのだが、通常訴訟についても裁判所が一定の場、イタリアのような条文を設けて、裁判所が解雇の理由はあるけれども、相当と認める場合には、金銭の支払いをもって云々かんぬんという条文をつくるしかないかなど。それ自体は十分法律上何の問題もない、あとはやる気。裁判所が余りやる気がないということだったようだが、既に十分労働審判である程度の解決の目安は見えていると思う

ので、かつてのような、そんなことを裁判所に押しつけられても困るというようなことはないと思う。

(岩下氏)

最初のほうにドイツからフランスまで各国の金銭解決手段という御紹介をいただいて、日本の場合も、実態として金銭での解決に至ったケースというのはかなりあるとのことであった。また最後のところで、ただ、その統計というものが無いのでというお話もあったかと思うが、だとすれば、資料に記載されている他国と同様の書き方をすれば、日本のものもある程度書けるのではないか。

(岡田弁護士)

ですから、こういうのを外国企業の場合は、日本ではどうなっているのだと必ず聞かれるので、多くの場合は、大体解雇理由の強弱に応じて3カ月から最大2年分ぐらいの賃金を命ぜられる可能性がある。ですから、リスクとしては最大2年分を覚悟してくださいということを行っている。ほとんどの実務はそういうことで動いていると思う。

例えば勤務成績で、このIT担当者がどうもいま一つなので解雇した、すると訴えられた。そうすると、大体外資系の企業の場合、2年ぐらい勤めていても3カ月ぐらいの提案をしてやめてくれという話なので、でも裁判所に行くと、3では低いから4か5か6か、よほどひどい、こういうミスがありました、ああいうミスもありましたというようなことを言うと半年ぐらいでおさまるかなと。それが全然大したミスもない、実は余り理由はないのだけれども、単なる業務縮小、リストラで犠牲になったという人だと、では1年分ぐらい出してくださいということになる。

外資系企業の場合は給料も若干高いから、日本の企業の場合と一律には論じられないと思うが、日本企業の場合、ほとんどそのように運用されていると思うので、そういう面で余りよくわからないということはない。大体解雇理由に応じて半年を前後して、解雇理由がすごく強ければ3カ月ぐらいになるし、解雇理由がすごく弱ければ1年分ぐらいになってしまうということで、そんなに大きな違いはなく、ほとんどのケースは解決している。ですから、労働審判は3回以内で解決しないといけないので、それで多くの事件が解決しているということは、大方の労使の暗黙というか、合意になっているということではないかと思う。実のところは、日本はそういう面では、どうなってしまうかわからないということはない。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

労働審判の活用が1つあると思うのだが、日本の場合、労働審判というのは整理解雇でも結構使われているのか。

(岡田弁護士)

整理解雇というのをどこまで言うか。要するに、縮小等を理由とする解雇、これはもうよく使われている。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

関連して、ドイツとかイタリアでも、裁判所で余り使われることはないという話だったが、ドイツの例を見てみると、実際には和解で解決するのに一般的な算定方式が法令上の判定方式に似通っている。したがって、余り使われていなくても1つの指標になっているように見受けられる。

イタリアも同様で、先ほどおっしゃっていたのは12カ月から24カ月間という上限を

決められていたので、上に張りついていた24カ月分が18カ月になったという意味で、1つ、こういった事後型のルールメイキングが実際の運用に相当役に立っているのではないか、指標になっているのではないかと思うのだが、そういった点も含めると、例えば日本で余り使われないかもしれないけれども、こういったルールを入れてみると実務には相当影響があるのではないかと思うのだが、その辺はどうか。

(岡田弁護士)

どういう格好で入れるかだが、もし法律に裁判所が3カ月から24カ月の間で補償を命ずることができるという条文が入ったとしたら、これは実務に非常に強力な影響を与えると思う。今、私が申し上げた数字というのは、言ってみれば労使の弁護士の間での了解事項にすぎないので、本人がもう何が何でも私は3年分だと言うとなかなか和解できないということもある。それが法律上に入れば、例えば24カ月とか上限が画されたら、非常に大きな影響を与えると思う。ですから、そういう面では何らかの数字、ガイドライン的なものがあれば大きく実務を指導すると思う。

ただ、今日の新聞などでも見ると、解雇特区でも裁判例を分析した基準を明らかにするというようなことが出ていたが、裁判例を分析すると悪い基準ができるのではないかと思うので、あれは余り意味がないかなと思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

労働審判は別ということによいか。

(岡田弁護士)

私が申し上げたのは労働審判。金融ADRの調停機関の案件は全部公表されている。一応、こんなケースで、個人のお客さんで金融商品をこういう結果で売られたけれども、こういうことで解決しましたというのは全件公開している。ですから、自分のお客さんが、こういう商品だったらこのぐらいはもらえるのだなということがわかるようになっている。

あれと同じような仕組みで、もちろん守秘義務があると思うのだが、こういうケースでこういう解雇理由で解雇したけれども、労働審判ではこういうことで決着しましたというのをわからないように公表すれば、去年1年分を公表するだけでもかなりの統計的な数値というのが出てきて、こうやっているのかというのがわかると思う。ただ、裁判所がそういうことに非常に不熱心なのでなされていない。

これも余談だが、最近は変わっているが、何しろ裁判所は裁判例を公開しないというのが基本的な考え方。判例というのは公共資産だと思うので、プライバシーを保護する必要はあるが、本来は基本的に公開すべきものだと思うのだが、それが全然されていない。その流れで労働審判に至っては全然公開されていないというのは甚だ問題で、これだけ国のお金を使って労働審判をしているのに、それが全く公に役立てられていないというのは甚だ問題かと思っている。

(八代教授)

確かに労働審判の情報公開というのは金銭解決の相場を示すために重要。今日のお話とは別なのだが、この時間外手当を基本給に含むというのは、一種のホワイトカラー・エグゼンプションの考え方で、よくこれが通ったなと思うのだが、ちょっと簡単にその点についても。一定の条件かというのは、やはりそれは外資系でかなりの給料をとっているから、しかも中途採用だからということが大きかったのではなかったか。

(岡田弁護士)

中途採用というより、実際上は勤務も自由である。要するに途中でスポーツクラブに行っているでもいいしということで、労働時間の決定について非常に裁量権がある。それから高給だというのが裁判官がああいう判決を出した理由かと思う。ですから、ホワイトカラー・エグゼンプションは、少なくともあんな次元では当然導入されるべきだと思うのだが、あのときの最初のエグゼンプションの議論が400万とかという話になってしまって立ち消えになってしまったので、あれが1,000万ぐらいだったらしようがないかなということになったのではないかと思う。

(八代教授)

これはもちろん深夜・休日も含めた時間外手当と。

(岡田弁護士)

はい。

(山川フレッシュフィールズブルックハウステリンガー法律事務所弁護士)

補足すると、基本給に残業代が含まれていることを認めた事件は、裁量が大きいというところがやはり裁判所が非常に見ていたのはわかった。あと実際に外資系の企業の方と話をしている、お宅は厳密に言う時間規制を守っていませんよねという話をして、守るためにはこうしなきゃいけませんよと、そうなってくると、結局労働時間を管理しなければいけないことが出てくる。それを言うと、それをすると社員が嫌がりますという反応がすごく多い。ですから、よしあしがあって、やはり残業代を払うというところ必ず9時に来なければいけない、遅刻したら賃金カット、お昼は45分とか、全然そういう企業文化ではないので、やはりそういう意味でもなかなか硬直的な規制だと外資系みたいなところは難しいのかなという気はする。

(八代教授)

それは別のところでも問題になっているのだが、外資系の金融機関の場合はそうなのかもしれないが、これをもっと拡大すると、いわゆる日本の労働時間規制というのは要するにお金を払うだけであって、ヨーロッパみたいな11時間の休息規制というのがない。だから、そういうものがない中でこれを無制限に認めると、逆に言うと過労になってしまう。だから、セーフティーネットと組み合わせればという議論があったと思うのだが、こういう場合でも、この人は違うのだろうが、逆にもう自由だよと言われて、しかしノルマは強制されるから、ある意味1年間1日も休みをとらずに働き続けるというようなことに対するセーフティーネットが必要だということについてはいかがか。

(山川フレッシュフィールズブルックハウステリンガー法律事務所弁護士)

その点、外資系であっても有休の消化率は非常に高い。だから、有休の部分がある程度有名無実ではなく、実際にとれるような形にするというのは非常に重要なのかと思う。ですから、夏休み2週間ぐらい皆さん休んでいるため、やはり感覚がちょっと違う。働くときはがっとう働いて、でも休みは絶対とる。あと自分のライフスタイルに合わせて勤務時間を自由に構築していく、そういう企業文化ではないかと思う。

(玉田氏)

そういう意味では、労働時間法制のところ、職制上かなり上位の者でないと管理監督者として認められないということで、たしか日本企業だと管理監督者かどうかは非常

に大きいわけだが、他方、実際に外資系とつき合っていてよく感じることは、例えば私たちの知り合いでもMBAをぱっと取って、日本に戻ったら平なのに、海外の外資系に移った瞬間にマネージャーになって、でも待遇で行くと実態的にはもう私どもの係長以下の仕事をしている場合も多々あって、失礼ですけれども、かなり肩書がインフレしている場合というのをよく見かけるように思う。それを、もし法律で緩めてしまうと非常に危ないのではないかというところを感じるのだが、その見解を聞かせていただければと思う。

(岡田弁護士)

インフレを起こしているというか、本当にフラットな組織構造なので、マネージャーがいたらあとはみんな同じレベル、しかし収入は非常に高い、労働時間の裁量性は非常に高い、そういう仕組みになっている。ですから、規制の仕方が難しいと思うのだが、労働時間の管理をしないというところをきちんと確保すれば、實際上、今、八代先生がおっしゃったようなむちゃくちゃに働くということは起きないのではないかと。実際、私どもそういう外資系の金融機関ともつき合っているが、日本企業よりはるかにほとんど有休は全部消化している。余談だが、私どもある銀行同士の提携をやったのだが、日本の銀行のほうは有給休暇の取得率が2割ぐらい、こちらは100%。これをどう調整するかみたいな話になった。なにしろ、そういう企業文化のもとならば、あとは年収。一定レベル補償すればそんなに大きな問題はないのではないかとということで、余り細かく規定しようとするとも実際に規制が難しくなるのではないかと思う。ですから、収入と労働時間の裁量の自由を認める、この2つを要件に導入するべきなのではないかと思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

世界的にはこの仲裁がどのように機能しているのかご教示いただきたい。

(岡田弁護士)

仲裁のやり方はいろいろあるが、こういう個別の紛争だったらごく簡単であり、場合によってはもちろん正式な仲裁機関の場合もあるが、正式ではない場合、例えば経験のある弁護士、あなたにお願いしますということで頼んで、それで簡単にヒアリングして判断をしてしまうということもできるし、ケース・バイ・ケースである。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

仲裁と書いてあるだけで、契約上も非常に柔軟になっているのか。

(岡田弁護士)

仲裁と書いてあって、これは本当にケース・バイ・ケース。ニューヨークの何とかかんとかの仲裁にかけると書いてある場合もあれば、全くアドホック仲裁と言われる全然限定をしないでただ仲裁すると書いてある場合もある。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

日本の場合だと、どういうふうワークすると想定されるか。

(岡田弁護士)

一般の労働者には適用されない、少なくとも外資系の会社に来て、うちの紛争は仲裁でやろうというところは十分あると思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

外資系なら、ということか。

(岡田弁護士)

要するに、今回のこの日本再興戦略でもそうだが、外資系の企業が日本に来て、自分たちのスタイルを維持しつつ日本の社会にマッチして活動したいという要求が当然ある。つまり、さっき言ったように定年制がないというのはすばらしいことだと思うのだが、今の日本の仕組みだと定年制がない会社なのにそういう判決が出てしまう。現に今私がやっている会社で2社、定年制を導入しようとしている。

ですが、これは本当に本末転倒で、せっかく、言ってみればずっと働き続けられるような仕組みがあるのに、日本の裁判例に、やはりこういう裁判例があると危険だから60歳は入れておかなければということになる。これは本当に本末転倒なので、仲裁もせっかく仲裁条項というのを普通労使で合意したのに、日本に来たらこれは無効だというのはどう考えてもおかしい。これは導入すれば絶対機能すると思う。日本人は仲裁が嫌いだが、本当に仲裁というのは、やってみると非常にいい制度なので、そういうところから仲裁も一般化していくのではないかと思う。

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

これでフレッシュフィールズブルックハウステリングー法律事務所岡田パートナー・弁護士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。それでは、次のヒアリングに入らせていただく。グローバル産業雇用総合研究所の小林所長にお越しいただいた。それでは、「労働者の立場から見た雇用制度改革」ということで、これから20～30分程度お話をいただいて、その後意見交換をさせていただきたい。

(小林所長)

それでは、20分ぐらいの時間でさっと説明をさせていただき、詳しい、あるいは疑問の点に関しては後ほどの質疑の中でお答えしたい。

最初に、今度の労働市場改革の中で、特に政府が進めている労働移動支援について、お話をしたい。この点については、私は今度のスキームは大賛成である。民主党政権時代に、麻生内閣から引き継いだ雇用危機対策として緊急人材育成支援事業を始めて、基金訓練の形で民間の職業訓練機関を使って広げていった。このスキーム自体は誤っていなかったわけだが、一体基金訓練はどうなのか。

当時ネットで検索したら、目黒駅前の基金訓練などというのが広告に載っており、12万円支給などと書いてある。目黒駅は時々行くが、たしか駅前の土建会社のビルではなかったかと思っていたらそのとおりで、建設会社が建設不況でビルがあいているので、講師を引っ張ってきて申請をして基金訓練をやる。そこで20名、30名集めて訓練費を政府からもらう。新しいビジネスとしては、建設にかかわってその手が大分多かったようだ。マル建基金訓練と。最近マル暴基金訓練というのが詐欺したとかいうのが出てきたが、マル暴、マル建あたりの落とし穴があった。中には、岡山県のほうだったと思うが、ネイル教室を土建関係の会社が開いて、それは立派に訓練の1つなので当然認められたのだが、そこに集まってきた人たちはみんな40代、50代のおじさんばかりだった。一生懸命勉強しているということだが、本気でネイルアートの仕事につくというのではなくて、欲しいのは毎月支給される12万円。それをやれば失業保険が切れた後に12何円をもらえるということで、それ欲しさに集まる。この手が非常に多かった。

今度の新しい政策は、事業主支援から労働者個人の支援へ大きくシフトした。雇用調



整給付金から始まった支援制度というのは、企業にお金を出す。従業員に教育訓練をした場合には企業にお金を出すということでやってきた。私は労働者個人に支給せよと言ったら、「小林さん、あれはだめですよ。あの資金は企業負担の分から金が出ているので、労働者が負担すればそうなりますよ」と。それはそうだ、連合にも負担しろと言ったら、あれは企業がやることなので我々は関係ないということを行った。

この考え方は、民主党政権で、ジョブ・カードを廃止するときにも出てきた。新聞記事でなぜ廃止するのかと読んでいったら、1人だけ本音みたいなことを言っていた。「企業の教育訓練、職業訓練というのは企業が従業員に対してやる訓練だから、企業がやるべきことに国が金を出すのはおかしい」と。民主党の議員は福祉社会というものが全くわかっていない。その人たちが、ジョブ・カードを仕分けした。

今度の新しいディメンションで労働移動がうまく動き出してくれればよいが、それには最大の関門がある。資格を取ったりスキルアップをするというのは政府の支援でできるが、そこから後、どこかで仕事を探すのに、会社の面接試験を受けると最初に聞かれることは、「あなたは実務経験ありますか」と聞かれる。そういう経験がないからまず資格を取った、あるいは教育訓練を受けてたので、あるわけがない。でも、「実務経験がない」と、そこではねられてしまう。そこが最大の関門。

それを何とか突破できないか。私はこれを突破できるはずだと思っていたところで、ヒントを与えてくれたのが、被災後、岩手県商工労働観光部の方が東京へ来てJILPTの主催のシンポジウムをやったとき、その商工労働観光部の方が、幾ら訓練をやっても、面接で最初に「実務経験ありますか」となる。これは行政ができない。では、どうするか。被災後1年ちょっとたったころだが、それまでの復興過程で派遣会社と一緒にいろいろな事業をやってきて、あの人たちと一緒にパートナーとして組んで、そこで派遣で働いてその資格の仕事に6カ月とか1年とかやってもらって、それで実務経験をつけることを考えていると。

これはいいアイデアだ。その後、私は岩手県から三陸沖を回ったときに、盛岡のハローワークや労働局に行って、そういうことをこれから考えないのかと聞いたら、岩手県労働局の人が、「派遣はイメージが悪いから労働者が受け入れてくれない」と、頭から否定された。派遣にたいしてガードが強くてなかなか突破できない。

その後、新卒未就職者が増大したときに、リクルートとかパソナの大手の派遣会社が千人単位で彼らを採用して、そこで契約社員として派遣で働く。そこでいずれは紹介派遣予定に持っていくとか、就業に結びつけるとか、これを派遣会社が取り込んでうまくいった。

当時の民主党政権のやった政策というのは、3カ月間採用してくれたら30万円払いますとか、事業主にお金を出すだけだった。中小の社長さんに話を聞いたら、「あれはだめだよ。うちに3カ月来て働いてもらって、3カ月たったときに、政府からお金が出なくなかったので、もう来なくていいと言えますか。かわいそうで言えないでしょう。」

私が住んでいる品川区は、時々新しいことをやるので有名な自治体であるが、この4月から若者就業体験事業というのを始めた。パソナと組んで、まずパソナの契約社員になってもらう。そこで40人採用して給与を支給する。区の中小企業センターでビジネスマナーとかパソコン、ビジネススキルの基礎訓練をやって、それから区内の中小企業へ派遣をする。派遣料はもちろん取って4.5カ月働いてもらう。その過程で紹介予定派遣とか、うまくマッチングすれば就職、うまくいかなかった場合は、続けてパソナの契約社員として6カ月単位で契約して別の仕事についてもらうということをする。こういう派遣のもつ人材紹介機能をうまく活用した事例である。

その過程で労働組合は何をしたかということ、ほとんどやらなかった。もっと職業訓練やスキルアップに積極的に関与していくべきではないか。電機連合が職業アカデミーに

取り組んでいたが、あまり広がらなかった。デンマークはフレキシビリティ・モデルのように、労働組合がもっと関与している。ジョブ・カードが最大のチャンスだった。あ那时候地方の商工会議所は一生懸命仕事をやっていて、ジョブ・カードの推進に努めていた。労働組合も一緒に取り組んでいくチャンスだった。地域で有名な工場で実務訓練を受けて、その実務経験をジョブ・カードに全部書き込んでもらって、それで地域の中小企業などへ就職すると、やはり関門を突破できるわけだから、そういうことをやればいいのにやらなかった。

労働組合にはそういう技能者がたくさんいる。技術も持っていて指導もできる、設備もある、休みの日にやれば幾らだってその機械だって利用できる。関与できるはず。お金は政府からどうせ訓練費が来る。連合というのは地方へ行ったらどこにあるかわからない。どこかの労働福祉会館なんて労働者が行ったことがないようなところで、労働組合の幹部ばかり集まってもっぱら県の審議会と委員をどう配分するかということをやっているようなところで、そんなところへは誰も行かない。私は、駅前に連合の出張所でも何でもいいから事務所を開け、駅前留学NOVAがあった頃で、連合駅前研修の看板を掲げてやれと言ったのだが、金がないから無理だと。金は闘争資金をいっぱいため込んでいるのではないか。それを使えとは言わない、それを元手に金を融通してもらって駅前に事務所を開き、訓練とかの実費は政府から金の引き出しようは幾らだってあるわけだから、また就職に結びつければ組合労供で紹介料が取れるのだからと言ってきたが、組合OBのたわ言ですから誰も聞いてくれない。

やはり、労働組合はヨーロッパ並に積極的に労働政策に関与すべきだ。ただ、ヨーロッパの組合というのは組織率、特に北欧は組織率が高い。デンマークなんて80%ある。だが、フランスは日本より組織率が低くても、労働組合の存在価値というのはある。彼らはフランス革命以来のカードルであって、我々のために自分のお金を使った組合費でストライキをやってくれる、だからストライキが支持される。だから、組織率が低いから社会に影響がないということは言いわけで、それはできるはずである。やはり知恵と力をちゃんと発揮することが必要。

2番目の問題として、常用代替防止ということ。この考え方は、実際の非正規労働者、派遣とか請負とかパートの人たちには通用しない。明らかに正社員至上主義、正社員原理主義の考え方である。非正規労働者を正社員にするというのが、連合などで常用代替防止を主張する人たちの考え方なのだが、非正規労働者は本当に皆正社員になりたいのかというとそうではない。厚労省の調査だって、非正規労働者が「正社員を希望する」比率は、大体二十数パーセント。派遣労働者と契約社員の場合は、前は20%前後だったのが最近だんだん上がってきて、特に2007年ぐらいから上がり出してきて、これは不本意就労者、不本意ながら派遣で働いているという人がだんだん増えて、派遣がその受け皿となって、正社員になりたいという人たちがかなり入ってきた。それでも50%位なのです。半分はそのまま派遣で働きたい。なぜ、正社員になりたくないのか、このままでいいという理由を考える必要がある。

実際に厚労省の指導などもあり、正社員にさせたり、あるいは派遣会社が期間の定めのない雇用契約を結ぶように誘導しなさいということで、一生懸命、各派遣会社も請負会社もそれをやっている。

私はこの5年間ぐらいずっと製造請負の現場を回っているが、正社員への登用数は1年間で2人とか3人とかという程度である。なぜそんな少ないのか、あなた方はちゃんと募集をかけてないのではないかと尋ねたら、いや、「やっていますが、なりたくないひとが多い」と言う。

福島県に、エアバスとかボーイング787のエンジンのブレードをつくっている工場があるが、これは航空機・宇宙製造規格のSISQ9100を取らないと航空機部品というのは

製造ができない。これはISOとか、JIS規格の20%ぐらい技術基準が厳しいが、この認証を請負会社が取得して請け負っている。この規格を持っている請負の製造系会社はうちだけではないかなとのことだった。

ところが、初任の時給が890円。そんな安いのかと言ったら、半年、1年で900円、950円になるという。でも、その時給でも長く5年間ずっと勤めている。請負になってから5年になるが、労働者の8割方がそのまま残っている。だから、実際には長く勤める。彼らにとってはその地域の良好な雇用の機会なのでしょう。だからそれで良い。嫌だったらやめると思う。

だが、東北の時給が上がり出した。1カ月ぐらい前もそこへ行って話を聞いてきたのだが、今、一番困っていることは何ですかと聞いたら、人が集まらないこと。その原因は、時給の高騰と風評被害とのことだった。時給は猛烈に上がってきて、福島県では除染作業では、時給が2,000円、3,000円が当たり前。この前は4,000円という話を聞いたという。時給が4,000円、8時間で日給32,000円になる、月給にすると64万円になる。これに人がとられて、世界の航空機部品も見向きもされない。実は787が本格生産に入ってきたので、今50人働いてのを100人にふやしたい。発注先の会社から、そういうふうに言われているのだが人が集まらない。派遣会社なら、時給をちょっと高くすれば、全国から幾らでもこっちに呼んでこられるだろうと言ったら、「いやだめです。福島産のものが東京で売れないというのと逆で、全国各地の労働者が福島は危ないから行きたくないという風評被害で来てくれない」と、ずっと夏の初めから100人体制にしようというのが動かないということだった。

そればかりではなくて、時給が今、上がっている。これは『an』という駅で配っている雑誌をみると、愛知県では、自動車関係は時給1,500円に到達している。また、ホンダの狭山の工場では、「3か月毎に満了一時金支給184万円」と書いてある。3か月単位でと書いてあるが、184万円というのは3年11か月ずっと働き、もうこれ以上は継続できませんとなったときに184万円になりますというものであるから、3か月を2回繰り返すと50~60万円ぐらいにはなるのだろう。ここまでやって人集めをしているということである。

本題に戻って、非正規労働者がなぜ正社員になりたくないのか。厚生労働省は毎年調査をしているのだが、「正社員になりたい理由」は聞いているが、「なりたくない理由」は聞いている。JILPTがたまたま調査して、資料に調査結果を記載している。

ただ、正社員になりたくない理由の設問の選択肢は、いつもの正社員に聞くアンケート項目と同じであるため、本当は、もっと違う理由があるのではないかと思い、私が製造請負の現場に行く度に聞いてみたら、両親の面倒を見なければいけない、田んぼがある、本家の長男だからここを離れられない、スポーツやバンドのプロを目指しているという理由であった。東北というのはこのよう事情があったりする。でも、一番納得できたのは次のような話である。

「登用の呼びかけに応じた社員を見ていると、就業後もパソコンに向かって残業している。そして、昼間の女性スタッフの苦情とか事務的処理をやってパソコンに向かって仕事を夜までやっている。こういう正社員の日々の仕事ぶりを見ていると、正社員にならないかと誘いを受けても、製造の仕事は好きだし、ラインのトラブルの回復作業も苦にならないが、文書作業とか対人関係で苦手なので、このままの派遣でいい。」

製造派遣・請負労働者には、こういう人が多い。もともと大会社の正社員として現場で働いていたのだけれども、人付き合いは苦手だし、競争があったり、昇進昇格試験だとか、対人関係や人と話すのが苦手な、会社を辞めたが、製造の仕事にはかかわりたい、ということで、製造請負の現場で働くようになった。もう、今の働き方のままでいたいという理由の労働者も多い。なるほど、そういう人たちを受け入れる1つの職場になっ

ているのだなと。

そこで3つ目に、彼ら・彼女らにとって一番重要な時給アップ、均等待遇、それをどう実現するかが問題となる。

我が国の賃金は三段重ねになっている。資料のグラフの下から赤い線が各県別の地域別最低賃金。真ん中の青い線が電子電機の特特定業別最低賃金、緑が自動車関係の特特定業別最低賃金で、地一番上が正社員の高卒初任給のラインです。これを賃金構造の面からみると、下の地域別最低賃金は600円台～700円台、真ん中の特特定業別最低賃金は700円～850円、一番の上の高卒初任給は時給に換算すると1,000円、というふうな三層構造になっている。

連合は、最低賃金を時給1,000円にせよと主張している。1,000円というのは意味がある。高卒初任給は企業内の最低賃金で16万円が相場、これは時給換算するとちょうど1000円になる。これは企業の中で、初めて仕事をやる人の一番下のランクであるから、高卒で派遣会社に行って働くのと同じ時給にしろというのは、筋の通った話であり、正当性がある。あとは外国人技能実習生の時給と競合するのが660円台ということになる。

しかし、ことしの最低賃金の引き上げが15円と画期的なものだったが、最低賃金の一番下の600円台を1,000円にするには、毎年15円ずつ上げて20年かかる。20年では運動にならない。だから、真ん中のアンコである特特定業別最低賃金、今850円位をまず900円台に持っていけば、1,000円が指呼の間に見えてくる。だから、そこから取り組んで全体を引っ張っていけばいい。

だけれども、東京の最低賃金と特特定業別最低賃金が実は逆転してしまっている。おかしいことが起こった。したがって、経団連は、特特定業別最低賃金は意味がないからやめろと言っている。しかし、特特定業別最低賃金は、私が言うように900円台にすれば、最低賃金も引きずられて上がるため、経団連はそれが嫌なのだろう。だからこのアンコを何とかなくしたいという意図があるのではないかと思って勘ぐっている。そこが労使の攻防の官制高地なのである。首都東京がこの秋、逆転をひっくり返して900円台に乗せて、1,000円に持っていけるかどうかというのが、下からの処遇改善にとって非常に重要なことではないか。

4つ目が生活スタイルの改善である。この詳細の説明は省略させていただく。日本人の労働者、あるいはサラリーマンの働き方の最大の特徴は、会社にいる時間すなわち「在社時間」が長いこと。表の一番下が日本であるが、1日24時間うち11時間も会社にいる、ドイツは9時間16分、中国だって9時間21分と諸外国は短い。これだけ長く会社にいると自分の生活時間短く、ワークとライフがインバランスになっている。しかも、遅く会社に出て、著しく遅く退社している。ほかの国々は16時台に会社を出ている。そこからいよいよ本当に仕事をやろうというのが日本人のサラリーマン。

これを突破するのに何をしたらいいか。最近伊藤忠商事が夜8時以降の残業は原則禁止、10時以降は電気を消してしまう。そのかわり、始業前5時～9時まで働くと時間外手当プラス25%の割増しを払う。

時間外の割り増し率は日本は低く、消費税と同じでありまして、まだ25%分の「のり代」を持っている。だが、連合が言うように、ただ時間外の割増率を上げれば、長時間残業をやっている労働者が喜んで手を挙げて万歳するだけである。もともと残業代が入って喜んでる面があるため、結果として、労働時間は減らない。だから、この「のり代」の使い方を知恵を持って工夫する。伊藤忠は夜やめさせて朝にプラスアルファしよう、使い方としては非常に有効である。

しかし、朝早く7時に会社に出て、夜もそのまま電気が消えるまでは仕事しようというのでは労働時間は減らない。長時間労働の岩盤を突き崩すためにも、朝早く出て夜遅くまで働かないように、EUの休息時間の制度を導入したらどうかということ、5、

6年来主張してきた。情報労連、基幹労連などはインターバル時間規制という、EUとは形を変えて実現しているところもある。

5番目は、裁量労働制。これについては電機連合の取り組み経過のお話しさせていただく。電機連合は1980年代ぐらいから裁量労働制に取り組んできた。配布資料の中に、「電機連合の裁量労働制の取組み」という資料、その真ん中に、電機連合が取り組んだ経緯を書いてある。裁量労働制を電機労連が実際に導入し、仕組みをつくってやってきているわけだが、その制度を悪用して告発された会社が右側のほうに書いてある。電機が、法制化された裁量労働制のベースとあわせて取り組むと、それを悪用する企業が出てくる。だから、やはり全体の裁量労働制が広がっていたときに比べると熱が冷めてきているような傾向がある。それが1つは、右側の悪用事例の企業が適用を縮ませているという影響もある。

アジア諸国に調査に行くと、どこの国もフォーマルセクターとインフォーマルセクターというものがあるが、裁量労働のフォーマルセクターが真ん中だとすると、右側にインフォーマルセクターみたいなのがあって、これが裁量労働制の普及を妨げていると私は考えているので、何とかその右側のような事例をなくして、適正な活用が広がるような運用にしていきたい。

6つ目に、雇用労働政策の決定メカニズムについて説明したい。成功例と失敗例があったと思う。日本型の三者構成原則というのはなかなか事が進まないで、もっとスムーズにスピードアップする制度にしたらどうかという反対があるが、これは結局、日本的な企業単位の労使交渉、労使協議が基本になっているもとでは、そこはなかなか動かしがたい。よって、その中で、どうやってうまくそれをスムーズに、なるだけ早く動かすかということだと思う。

成功例は高齢者雇用安定法。これは企業内労使関係を積み上げ、いろいろな形で工夫をして、一旦定年で区切って再雇用して65まで持っていく。それは労使がやっていた。それを踏まえて法制化してうまく成功している。

失敗例は、改正雇用契約法。これは判例に則して判例の相場を法律の中に盛り込んでしまった。あの研究会は法律学者ばかりだったのでああいうふうになってしまったという話を当時聞いた。そのとおりである。最高裁まで行く判例で5年で正社員とみなす、だから5年で正社員にすると。でも、現場を知る人間からすると、裁判をやって最高裁に行くなどというのは、やるほうもやられる会社も特別な事例である。普通はその前に話し合いとかあっせんで話がつく。大体8割、九十何パーセント話をつけて、そうではないのが最高裁に行って判例として残る。それを一般法の法律に適用というのはおかしいではないかということ。だから、実際に法律をつくったって、もう一回再改正しなければいけない事態に追い込まれるということ。

最後に、限定正社員も今回はちょっと、詰め将棋でいうと手筋を誤ったのではないか。6・3・飛車でいきなり王手といくから、さっと金にとられてしまう。まずは歩でも打って歩を取らせて、そこから王手が筋だ。正社員から限定正社員にするほうが全面的に出たので、非正規社員から社員に上がるステップとしてそれをテイクすれば、それはおかしいと誰も反対できないだろう。連合はそんな限定ではなくてすぐ正社員にしろと言うかもしれないが、まずはそこからステップを踏まなければ物事は進まないということになるはず。

一応これでお話を終わらせていただきたい。

(八代教授)

小林様には、第1次安倍内閣のときの経済財政諮問会議の労働市場改革委員会の委員になって、組合の立場から、どういう改革が必要なのかということをしていろいろ教えてい

ただいた。今回も、基本的にはやはり労働組合の協力ができないわけで、その意味では、もっとも先進的な労働組合のやり方をベストプラクティスにしてやるというのは非常にいいやり方だと思うのだが、なかなかそれが実現しないというのが残念だと思う。やはりその意味では、この後の電機労連のところを悪用する企業が出てきたから労働基準監督署が動いたということだが、そもそも連合の本部がこういう電機労連のやり方に反対したということなのか。

(小林所長)  
その通り。

(八代教授)  
それはやはりできるだけ多くの残業代が欲しいからなのか。電機労連のやり方は定額残業代だと思うが。

(小林所長)  
その通り。

(八代教授)  
それに対して反対したということか。その辺をお願いしたい。

(小林所長)  
今お話ししたのは、「電機連合の裁量労働制の取組み」の2ページ目の一番上に、1万5,000人ぐらいの組合員が専門業務型又は企画業務型裁量労働制が適用されているというデータを掲載している。これは、11年に調査して、2012年に発表されたものである。もっと新しいデータは、現在集計中でもうすぐ出る。

しかし、かつて2000年代半ばには、裁量適用労働者が電機の推計で3万数千人いたと言われている。リーマンショックの前あたりから、労働時間の推移も全体が減ってきている。労働時間が減ってきたというのは、全体として業績が落ちてきてこうなっている。

今、八代先生がご指摘された手当の問題については、主な事例を資料に掲載しておいた。裁量手当をどこでも導入しているが、いろいろなパターンがある。主事1で基準賃金の20%に加え、6万円とか4万5,000円の追加。C社のように、SP職、IV職それぞれで11万9,000円と11万1,500円を月例賃金として支給するというものもある。かなり相場は高いです。また、専門手当は「30時間相当みなし」という形になっているところもある。こういうやり方が大方だろうと思う。

問題は、実際に摘発されたところを見ていくと、割り増し賃金の支払いとかそういうところで問題が指摘されているが、更に具体的に見てみると、裁量労働制の適用を誤っていて是正勧告を受けるなど、根本的なところの指摘もある。

同時に、使い勝手の悪さは相変わらずである。専門職型裁量労働制というのは一定の理由があって現在のような制度にしたのだろうが、企画型裁量労働制は本社でなければだめだとか、本社ないしは本社の役員が仙台支社に常駐していれば仙台はいいとか、営業職は基本的にだめだとか、いろいろな意味で、もう一回洗い直して仕切り直さないと、だんだん狭いところに裁量労働制が追い込まれていっている気配を感じる。

裁量労働制については、先ほど割り増し賃金の使い方なども含めて、ワーク・ライフ・バランスに沿うような形の、新しい働き方のビジョン・将来像の検討とあわせて、裁量やみなしをきちんと腑分けをしつつ考えていく時期に来ているのではないかと思って

いる。

しかし、連合や労働組合の主流は一切手をつけてはいけないということでは、何も変わらない。労働者にとって不利益があったり、法律違反の適用すれすれのところになってしまうので、もう一回洗い直したほうがいいのではないかという考え方である。

(八代教授)

基本的にこの問題は、多くの労働問題は労・労対立にあるということではないか。こういうふうに、電機労連のように細かくやっている残業をベースにある程度つかみの額を決めるというのは正道だと思うが、問題は残業代をどこまで本当に払ってもらえるか。官庁も含めてサービス残業はやっているわけで、ただ、会社によっては、かなり払ってくれているところと払えないところがあって、こういう一律の基準を決めてしまうと、今たくさん残業手当をもらっているところは損をして、もらえないところは得をするという労働者間の所得者配分の問題がある。どうも今たくさん残業代をもらっているところが反対しているのではないだろうか。それに対して、中小企業などでは、かなりサービス残業をしているわけで、そこにある程度法的な保護が行くとすれば労働者にとってメリットが大きい。

(小林所長)

その通りである。ただ、やはり国会で特定の政党が質問に立って取り上げられるというようなことがあって、裁量労働当事者にとってはちょっと注意しなければならない、余り広げないほうがいいのではないかという逆規制がかかってしまうという、この間はどうもそういう傾向がある。

いつとき、電機が一生懸命取り組み、進んでいったときは、かなり前向きに受け入れられていったのだが、風潮が一部の報道のところに集中してしまった。だから、それをひっくり返すにはやはり全体を、休息时间によってオプトアウトみたいなものがあって、オプトアウト労働者の働き方をどうするかということで1つの裁量的働き方とか手当問題とかということでやっていくと、休息时间のオプトアウトだと話が比較的通じやすいのではないか。頭からホワイトカラー・エグゼンプションと言ったのでは、この前みたいに、私たちは600万とられて全部になってしまうのかよという話になってしまうので、まず休息时间をどうするかと。そのためには例外規定が必要な分野というのは、それはEUだってあるのだから、日本ではどうつくるか。

そうなったときにその人たちの働き方をどうするか、あるいは休暇の与え方とか、強制休暇というのは私も賛成で、春夏与えたらどうか、子供連れてどこかへ行けということはもう10年前ぐらいから主張している。ただ、春夏そうやってビジネスマンが休暇をとって行くとなると、子供を連れて海外に行けと、でも学校を休みにしてくれない。聞いた話によるとイギリスではそれはいいですよと。学校に有給休暇みたいなものがあって、家庭で教育するならいいですよというものがあるのだが、そういうようなことも一緒に議論していくと大衆化しやすいのではないかと思う。

(八代教授)

まさに先ほどの地域限定正社員と同じで手順前後があって、まずこちらからやらなければいけないというのはそうなのだが、ただ、当時のホワイトカラー・エグゼンプションで厚労省案というのは、11時間休業ではなくて年間104日強制休業のほうをやったのだが、これはどちらが望ましいと思うか。両方は無理だと思う。

(小林所長)

休憩時間のほうが時代の流れに沿い出した。情報労連も勤務間インターバル規制を入れている。これは、もともと通信建設を抱えており、通信建設のシステムの配置だとか、建設の床の張りかえとかやるときは就業時間後とか土日にやるため、どうしてもそれが重なって連続就業になってしまうということが背景であったと思うが、が、サラリーマンの長時間というのは伊藤忠がああいうふうに勤務時間改革を始め、世論にわかりやすいのではないかと思う。だから、休憩時間の方がよいのではないかと思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

労働組合に望みたい積極的雇用政策というのがあるのだが、具体的に労働組合にどんなことをしてもらいたいかということをお教えいただけないか。

(小林所長)

オランダモデルのように、労使できちんと職業訓練の制度とか運用に関して労使合意をして、社会が1つの労働者育成、再就職の手段として取り組むことが必要。日本では伝統的に企業内訓練でやってきたが、就業構造、雇用構造がこれだけ変化し、公的職業訓練の比重が増してきている。このため、そのあり方について労使が企画、制度、法案化にきちんと関与をして、地域の労使の団体も関与しながら、それによって就業に結びつけていくような制度にしていくということを今、考えている。それには、やはり連合が事務所の中に閉じこもっているのではなくて、その教育訓練にみずから関与していく。だから、例えば設備機械などを経営者側と相談をして、技能者が実務訓練をやる業務を1つ請け負うとかということをやっているのではないかと思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

社内の人の訓練はもちろんやっている。

(小林所長)

やっているが、社外を公的職業訓練で、座学が中心になる。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

リクルートパスなど、労働組合も受け入れて。

(小林所長)

労働組合と企業が一緒になって受け入れて、例えば、工場で労働者を受け入れて、就業後とか、あるいは土日とか、休日に労働組合の技能を持っている技能者を連れてきて、そこで基礎訓練をやる。あるいは介護関係などでもある。介護実習を2週間、3週間やるというようなものを受け入れて、ラインの中で労使で働かせて指導をするということをお考えになっていいのではないか。それにかかる費用の大半は国からかなり出るため、実務研修費として受け取ればよい。しかし、そこまで持つていくためにやはりお金もかかるので、商工会議所と連合の地域連合が組んで、そういうことを実際に担っていくということをお考えしている。

(八代教授)

それは一種の兼業であろう。兼業というか、会社の仕事ではないわけだから、労働組合を主体としたNPOみたいなもので働く、一種の兼業を認めてもらう。

(小林所長)



あるいは労働組合と地域連合がつくったNPOから、派遣という形になる。

(八代教授)

労働供給事業は組合ではできる。

(小林所長)

組合労協があるから、そこで工場へ派遣して働かせるということも可能であるし、実務訓練だけだったらある程度お金を払うとか、労使関係が成立しなければいけないかと思うのだが、工夫は幾らでもできると思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

組合にモチベーションがないということか。

(小林所長)

ない。組合は賃上げ、賃上げでずっとやってきたわけだが、賃上げすらしなくなってしまったので、連合の存在感というのは、800万要るのと言ったらどこに要るのだという話になっているわけだが、今度は賃上げすると言っているのだが、それはともかくとして、やはりもともと労働組合というのは一定の社会運動をみずから担ってきたという経緯がある。社会運動は反戦であり、平和であり、原水禁だったのだが、それは今どきそんなポスター張ったって、何で今ごろそんなこんなもの張っているのかよと言われるだけになってきてしまって、特に連合になってからそれが全部消えてしまった。オイルショック後の労働組合の大きな構造変化の中で、そういうものから一切労働組合が手を引いて、専ら企業の塀の中に閉じこもってしまった。塀の中にいる人間の賃上げだけ。

そこで社会性を失ったわけである。社会性を失って、今、社会性を取り戻そうと、反戦だ、平和だと言っても誰も受け入れてくれない。やはり格差問題をどうするか。ただ、それは反対、反対と言っていないで、積極的に格差のもとに置かれている非正規労働者の職業訓練に我々は関与していくのだという訴えをすれば、連合さんやってくれるではないかと、新たな社会性を獲得できる。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

存在意義の問題ということか。

(小林所長)

存在意義というのは言たってだめなので、何か具体的に行動を起こして、いいことやるではないかというのを見せないと、存在を認めてくれなくなる。もう認めてもらえなくて20年近くなる。闘争資金だってストライキやらないのだからたまっているばかりなのだから、それをもっとうまく活用して使っていくとか、いろいろなやり方がある。職業訓練のフェスティバルを自分たちでやるなど、行動を起こせばよい。

(玉田氏)

企画型裁量労働制に向けて幾つか提言をいただいていたが、実際の現場で見ていくと、営業職などに適用するとB to Bであっても、企画的な部分から営業までいろいろとあって、どこで線を引くかわからないということになる。そうすると、結局もう面倒くさいから入れないでおこうというのが現実の1つのポイントで、そういう意味では、最近、医薬、医療の分野でグレーゾーン解消制度というので、どこまでだったらグレーだというのを1つ先に目安をつけるような制度がでてきたと思う。こちらに関しても、もし労

働基準局などでも、例えばグレーゾーン解消制度でここまでだったら裁量できるというような判例のようなものをもし見せてくれたとしたら、この制度を採用する企業にとってはわかりやすくなるのとお墨つきが出るので、ここまでは大丈夫という目安が出るからずっと使いやすくなるのではないかと思うのだが、先生のお考えをお伺いしたい。

(小林所長)

グレーゾーン解消制度とは大変良いワーディングだと思う。ここまではいいけれども、ここからはもうだめなのですよというグレーゾーンの線引きをしないと、制度をうまく使えなくなってしまう。使わないと何が起るかということ、結局、しわ寄せは実際の営業マンや労働者のところに行く。ペイの問題よりも、もう少し合理的な働き方があるはずなのに、それができなくなる。直行直帰だって認めてもらっていいのではないか、一々会社に出なければいけないということかなど。今は携帯を使って出勤確認できるだろうという話もあるし、そういうしわ寄せが行かないためにも、グレーゾーンを明確にしていくというのも1つのポイントだろうと思う。

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

これにてグローバル産業雇用総合研究所小林所長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。

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

日本GE株式会社代表取締役、GEキャピタル社長兼CEOの安淵聖司様等より、グローバル・コングロマリット企業としてのGE事例から日本の雇用、労働環境の課題と企業競争力についてお話を賜りたい。

(安淵代表取締役)

GEの紹介及び考え方を御説明させていただく。General Electric Company 企業概要のページに、企業概要を記載している。GEは、設立から121年経っている。現在のジェフ・イメルトで9代目のCEOになるが、全員、社内で育成したリーダーである。したがって、アメリカ企業ではあるが、リーダーシップ育成に非常に力を入れている会社である。売上げ、利益、時価総額等は記載のとおり。今、約30万人の社員で、全世界150カ国以上で事業を展開している。

5ページには、私どもがどういうことをする会社なのかということをもミッション・ステートメントとして述べた。

GEは、エジソンがつくった会社であり、イノベーションとテクノロジーの2つを会社として重要と認識している。ビジネスの種類としては、インフラストラクチャと金融サービスの会社であり、例えばエネルギーの問題、水の問題、電力の問題、ヘルスケアの問題、そういった世界のいろいろな課題を解決していく。同時に株式会社なので、世界的に優れた業績を達成していくというミッションを持っている。

6ページは事業部門と売上高である。

製造関係は7つの部門がある。エネルギー関連が左側の3つの部門。ヘルスケアはCT、MRI等の診断機器。アビエーションは航空機エンジンである。トランスポートーションでは機関車をつくっている。日本には来ていないが、貨物を大陸横断で運ぶような機関車をつくっている。右下が、もともと発祥のもとである照明や家電で、現在はLEDなど。また、GEキャピタルがある。全体としては、約70%が製造業、30%がキャピタルという売上げ構成になっている。

7ページで、日本におけるGEを説明する。

右下に「初期の足跡」として書いたが、1903年に東京に販売事務所を開設しているので、日本で100年以上ビジネスを行っている。現在は、従業員数が約4,800名、売上高が4,200億円程度である。エネルギー、航空機エンジンの販売から、キャピタルまでさまざまな事業を展開している。

GEの中で、日本は非常に高く評価している国であるが、その中の一つの理由がジャパン・テクノロジー・パートナーシップである。

素材技術など、日本企業は高い技術力を持っているので、どのように技術提携していくかがGEにとっても非常に大きなポイントである。

現在、ホンダさんのつくっている小型のビジネスジェットのエンジンは私どもとの共同開発であり、その他いろいろな会社さんとパートナーシップを結んでいる。例えば、IHIさんとはエンジンの製作の一部をお願いしていることもあり、関係を築いている。

そういった形で、世界の中でも、日本に対しては、テクノロジーに注目している。この技術を世界に展開している。日本で開発し、世界で売っているという商品も既に出てきた。実は、ヘルスケアは、日野に工場を持っているので、そこで実際の製作を行い、いろいろな形で製品展開を行っている。

9ページが、GEキャピタルについてである。

ここは90年代の後半にいろいろな企業の買収で入ってきた。ちょうど1999年、長銀の子会社だった日本リース、更にその子会社であった日本リースオートという会社の事業買収が大きなステップとなった。これは、現在の私どものリースとか自動車リースの基盤となった。もう一つは、2007年の三洋電機クレジットという三洋電機の子会社の金融会社の買収である。この3つを大きな基盤として、買収先のお客様基盤を活用し、元々いた社員等に活躍していただきビジネスを行っている。

我々の人材に対する考え方を11ページから御紹介する。

11ページで「GEにおけるグローバル人材育成の哲学」と書いてあるのが、私どもの基本的な考え方。

前半はアメリカ企業によくある、いわゆる平等ステートメントである。後半が評価基準のステートメントになっており、Growth Valuesと業績を唯一の評価基準としている。この2つを50対50で評価している。これは全世界共通である。

12ページに、そのGrowth Valuesがどういうものかを書いている。

GEの中で、バリューというステートメントは変わってきている。この一番新しい形になったのは2009年からだが、5つのGrowth Valuesを使っている。我々は大企業なので、どうしても内部指向になりやすいということで、まず、外部指向を掲げている。業界やコミュニティをどうやって意識していくかといったことである。

2番目は、明確でわかりやすい思考である。英語のClear Thinkerのほうがわかりやすいと思うが、複雑な問題をいかに簡単にして、ビジョンや目的をしっかりと示して人を導いていくかといったところがGrowth Valuesである。

ちょっと変わっているのが、3番目の想像力と勇気。イマジネーションというのは非常に必要で、新しいことを考え出す、新しい組み合わせを考え出す、新しいやり方を考え出して、それをしっかりと勇気を持って提案していこうということで、勇気というものを付け加えている。

この後、多様性の話がまた出てくるが、その多様性をどうやって会社としてサポートするかという考え方がInclusivenessというもの。これはいかに多様な価値観、多様な人、多様な文化を受け入れて、それを自分たちとしてチームワークにして、全体としてのパフォーマンスを上げていくかというものである。

最後が専門性である。

一番下に「ゆるぎないインテグリティを持って」と書いたが、常にインテグリティー

企業倫理を基盤として最優先するということである。これを全社員にシェアして、それを行動基準として社員全員に示している。

Growth Valuesがなぜ重要かと言うと、13ページにあるように、人事評価にそのまま使われるからである。

ここに星があるが、例えばAという星は、目標を超える業績を達成していると同時に、期待される以上のGrowth Valuesを発揮しているという、言ってみればベストな人がこの位置にいる。10人部下がいれば、その10人を全員この形でプロットしていくことが人事評価になってくる。

私にも当然、部下がいるが、そういった人たちに評価をつけて、個々人に全て評価を明快にフィードバックして改善していくというサイクルを繰り返していくことで、仕事として何をやるかもはっきりしているし、どう評価されるかもはっきりしてくる。そういった文化を持っている。

したがって、従業員一人一人は自分に何が足りないのか、組織の中でどの位置にいるのかということを常に意識できるということが特徴である。

14ページで、それを全体で集めたものがバリュー（価値観）と人事評価となっている部分である。

会社全体としてどう見ているかだが、恐らく7～8割の人は「組織の屋台骨」で毎年目標を達成し、バリューも期待どおりに達成しているという人たちである。下は、例えば市況が悪かったり、目標に達せなかったりということで、パフォーマンスの「要改善」。左はバリューの「要改善」です。

例えば左の上は非常に面白い場所であり、期待以上の業績を上げているのだが、バリューが低いので、私どもとしてはこのバリューをどうしても直してもらわないといけな。バリューが低い人はリーダーになれない、リーダーのポジションをとれないということになっている。もし、バリューも低くて業績も上がらなくて今の仕事が向かない、あるいはやり方が自分として合わないということであれば「ミスマッチ」だろう、ということになる。

御参考までに、ジャック・ウェルチの本をお読みにになると、どこが何パーセントというパーセントが決まっていたが、今はそのパーセンテージは決まっていないので、評価をした結果は色々なばらつきがある。

それを一方でサポートするためにいろいろな研修をやっている。

15ページにあるように、その研修の本拠地がニューヨークの郊外、約1時間程度北にハドソン川沿いにあるウエルチ研修センター（クロトンビル）である。1956年からやっているが、ジャック・ウェルチの時代に非常に拡大し、リーダーシップ研修を行っている。年間1,000億円以上の投資をして、例えば常駐の教授の方にビジネススクールから交代で来ていただき、全世界から人を集めている。お客様向けのコースを含め、いろいろな形で展開している。特徴としては、リーダーシップ研修の最後に必ずCEOのジェフリー・イメルトが出てくる点である。彼が直接社員と対話をし、いろいろな形でディスカッションを行う。お客様のときも必ず登場する。

16ページ、もう一つは女性が活躍できる職場であり、女性の活用も、日本GEの競争戦略の中に入ってきている。

17ページのグラフが日本GE全体の女性比率である。

一番上の赤い線が全体ということで、2001年は30%だったものが、2013年には24.3%で、少し下がっているが、これはコンシューマーファイナンスと保険事業の売却によって一旦下がったもの。その後、買収した企業は比較的男性社員の比率の高い企業だったので、増えなかった。

ただ、それ以外の内部の管理職の比率は2001年から全て上がってきており、例えば、

役員層が21.8%、22%程度、部長職が13%程度で、ずっと女性比率を向上させてきた。ただし、女性を特別扱いしているわけではなく、先ほど申し上げた9ブロックでしっかり評価をして、その中から選抜して上がってきているということ。

18ページで、何でこんなことをやっているかということをお社としてもはっきり宣言している。競争力のためということである。

つい最近も、私どものCEOのイメルトがブログにも書いていたが、要するに、どこの国に行ってもベストのチームをつくりたい。ベストなチームが会社を成長させる。そのためにはやはりダイバーシティは不可欠であるということで、ダイバーシティは事業が成長を続けるために欠かせないものという位置づけで推進をしている。

19ページでは、そのための一つの組織としてGEウィメンズ・ネットワークというものを持っており、その説明を行っている。

これは、もともとはGE社内の有志メンバーでつくったのだが、今はGEの全ての女性社員が自動的にメンバーになる。運営しているのは本当に有志のメンバーで、実際に会社のような組織になっている。リーダーがいて、その下に例えばCFOのような役割の人がいたり、オペレーションリーダーがいたり、東京、関西、九州、工場のある日野、この4カ所にハブというのを置いており、それぞれのハブのリーダー、それから、ジャパンのリーダーとかキャピタルのリーダーという形で置いて、組織を回して、予算もつけて、いろいろな行事の運営をしている。

リーダーシップは影響力ということでもあるので、ポジションパワーではない影響力をどう行使していくかを鍛えることを、組織をしっかりとボランティアベースで回すことを通じて実施している。

ウィメンズ・ネットワークは、男性も実は参加できるということが特徴であり、つい先日、東京でも総会を開催したが、4分の1ぐらいは男性が出ていた。外部スピーカーもお呼びするので、そういったものをみんなで共有する。

20ページは、日本の雇用制度についてである。

21ページは、GEの人材マネジメントの基本的な考え方ということで、これまで申し上げてきたプラスアルファである。

まず、最初に申し上げたとおり、Growth Valuesと業績を唯一の評価基準としている。例えば、私も、新しいポジションに人をつける際に人事のデータを見ることがあるが、その人事データに年齢は入っていない。したがって、私はこの部署にもう6年いるが、社員が何歳か知らない。それは知る必要がないデータということである。性別は大体わかるが、一切、年齢等を見ない。

人事に関する基本事項、考え方はグローバルで統一するが、労務管理はそれぞれの国や地域の規制があるので、そのルールに従って、あるいは給与水準等、各国の労働市場に準じた形で決めている。

処遇も一律ではなく、職務、個人の業績、Growth Valuesの発揮度に応じて、例えば昇給が異なっていたり、そういった形で決めている。

それから、先ほど申し上げた多様性を不可欠なものとしているので、どうやったら多様なワークフォースをつくり上げていけるのかといったことを常に経営課題として考えている。これは女性のみならず日本人以外の外国人の方、いろいろな経験を持った方、障害者の方などいろいろな方に来ていただいて、多様なワークフォースをつくるということをお社としても重視している。

先ほど申し上げたインテグリティということで、高い企業倫理については、法律を守ることは当然だが、それ以上に企業として恥ずかしくない行動をどうやってとれるかということも考えている。

22ページには、グローバル基準かどうかは別として、我々が考えている柔軟で生産性

を高める働き方の特性を項目として列挙している。

やはり長時間労働は一つの問題になっている。一方では、ある時期、集中して長時間働いて業績を上げるというやり方もある。したがって、時間の長短ではなくて、成果で業績を図っていくということがまず1つ重要である。

それから、先ほど申し上げた多様性を尊重するということである。イノベーションも、自由で柔軟な発想があって初めて生まれるものであり、これには意見を言えるということ、言われた意見をみな受け入れるという、先ほどのInclusivenessの観点も入る。

その次はやはり同じ発想が背景にあるが、「イマジネーションと勇気」。優れた考え方をポジションとかそういったことに全く関係なく提案でき、それが評価されるということ。例えばインターネットベースのセールスフォース・ドットコムというものがあるが、ネットを通じてコンテストを行い、アイデアを集める。そうすると、本当に、私もなかなかお会いできていないオペレーションの人からいろいろなアイデアが提案されたり、いろいろな社内の隅々の人が実はいいアイデアを持っていたりすることに気付く。

ワークアウトという問題解決ツールも持っていて、実際に活用されているが、例えば、ポスト・イットにアイデアを書いて出し合う。匿名性もあるので、例えばパートタイムや雇用形態の異なる社員に入ってもらえば、いろいろな意見が出る。そういった意見を吸い上げて、良いものはどんどん採用するということを実践している。それが全体としてのパフォーマンスを上げる働き方だと私どもは考えている。

もちろん、個々の労働者にはそれぞれのいろいろなライフイベントもあるので、それに合わせて自らの働き方、キャリアを選択できる。例えば、別にルールとして明確に書いてないが、基本的に私どもは出入り自由の会社である。一度辞めて、もう一度戻ってくることも自由。人によっては二度辞めて戻ってくるか、外に出た方も、どこに行ったかはある程度把握できるので、そういった形で出入り自由にし、その人が働けるときに働きたい働き方で戻ってきてもらうということもできる。

当然、オープンかつフェアということが重要で、評価のフェアネスもそうだし、いろいろな意見が言えるオープン性ということでもある。ここでいうオンブズパーソンというのは、もともと行政に物を言うオンブズシステムというところから来ているが、社内にもオンブズシステムをつくっている。オンブズパーソンに、匿名・機密扱いにしているいろいろな相談ができるといったシステムだ。

そして最後に、会社の成長が労働者の成長になる、会社と労働者のニーズが合致しているということが挙げられる。ものすごく働きたいときはものすごく働けるし、あるいはある時期にペースを落としたいときはペースを落とした働き方で、一部リモートで働きたいとか、いろいろなニーズに応じて、会社と労働者のニーズをうまく合致させる。こういった働き方を実現していこうということを考えている。

(八代教授)

今、安倍政権の成長戦略の一つの大きな鍵が、女性の活用。しかし、どうも保育所に偏っている。保育所が不足しているのはもちろん大きな問題だが、保育所が仮に十分あったとしてもそれだけでは足りないもので、御説明いただいたように、社内での働き方というのが大事だと思う。

そのときに、能力主義でやるというのは当然のことだが、とかく日本の古い大企業は、専業主婦を持っている男性並みに働く女性であれば対等に扱うという考え方だと思う。しかし、それは基本的にはごく一部のスーパーウーマン以外は難しいので、誰でも家事、子育てと仕事と両方やれるという体制にならなければいけないと思う。

当然、それは労働時間と仕事の評価を切り離し、アウトプットで評価すればいいのだが、しかし、そのアウトプットが評価できないときに、どうしても労働時間という安

易なほうに普通の会社は行ってしまう。そのあたりの工夫をまず教えていただければと思う。

(安瀬代表取締役)

1つは、部下と上司の間で、例えば四半期、半年、1年に何を達成するかを、我々はゴール・アンド・オブジェクティブと呼んでいるが、どれだけしっかり合意できているかどうかということだと思う。そのゴール・アンド・オブジェクティブには、今年はこのことをやっていくという大項目があり、それを具体的に実現するための目標を、いわゆる計測可能な指標として合意する。これができたらこういうことが起きる、何パーセント増えるとか、そういった計測の指標を入れていく。

そういったものを例えば定期的にトラックし、何がどれだけ達成できたかを上司と部下で定期的にレビューしていく。そういうことをやっていけば、何時間働いて達成したかということではなくて、目標に向かってどれくらい進んでいるかということが上司としてもわかるので、例えば週に2日しか会社に来ていない人でも目標に向かってちゃんと進んでいることがわかる。このようなプロセスがまず必要かと思う。

何をどこまで達成すれば成功したのかとか高く評価されるのかというのが曖昧なまま進むと、得てしてすごく頑張っているように見える人が高く評価されることになってしまう。一人一人の目標設定では、目標もそれぞれのステージに応じて、今年はこの形で働きたいので、これをこれだけやりたいと示す。例えば時短でやっている人であれば、では、この時間でこれだけのことを達成してくださいといったような形にする。その中に必ずある程度の改善を入れて、ただし、もう少し、この程度は頑張れますか、といった形で上司と部下で合意をする。

2つ目は、リモートで働ける環境づくり。会社のデータ等に外からアクセスできる安全な環境づくり、IT環境をつくって外から働けるといったことを組み合わせていく。更に、時間に対するフレキシビリティである。働く場所に対するフレキシビリティをどれくらい会社として本人と合意できるかということ。

例えば専門的な仕事だと、全く本社にいなくて完全にリモートで働いている人もいる。それから、2週間に1回、自分の故郷に親の介護のために戻るから、この日は会社に来ないとか、そういったことも可能にしているが、ベースは自分がどうやって評価されるかというシステムがわかっているからできること。自分のゴールとオブジェクティブを理解し、上司が定期的にレビューして、進捗もわかっている、相談にも乗っているということ。

上司側も、日本でよく話題になっているコーチングのマインドを持った上司で、部下の状況をよく聞いて、こうやったらいいのではないかとアドバイスをできるような能力が求められてくる。

(八代教授)

一方、顧客相手の仕事と自分で独立できる仕事で随分違うと思う。顧客がいるところでは相手の事情もあって、自分だけで管理できない面があると思う。そのときに、特に女性の場合には、子育て中とそれ以外では随分、時間のフレキシビリティといっても限度がある。例えば一部の外資系だといわゆるフロントオフィス、バックオフィスの概念がある。独身とか子供が大きくなったらフロントオフィスで、ある意味で日本企業以上に無制限に働ける。しかし、子育て中はバックオフィスで定時に帰れるという形で、その間を自由に行き来できるということをやっておられる。そのときの評価の仕方も、フロントとバックでは全然やり方が違うと思うが、そのあたりを教えていただければ。

(安瀨代表取締役)

それぞれの必要に応じて、配置転換希望を出し、どういう働き方をしたいのか、その場合、この仕事がいいのではないかと、ということは当然、私どももやっている。あとは御本人の希望によって、子供がいてもフロントがやりたいという女性もいる。例えば1日営業をやって5時には帰るが、子供を寝かしつけて、夜に自分でまたパソコンを開けて、家からメール等々で仕事をするという形で対応している人もいる。それぞれのニーズと会社のニーズとを合わせて一番いい形を考えていく。

(八代教授)

そのときの問題は、日本の労働基準法では、子供が寝てから深夜に働くと、労働基準監督署は残業代を払えと言うので、そういうことは事実上やれない。もし残業代を払わなければ、労働基準法に違反してしまうので、かなり会社もリスクをとることになる。

このように、GEの働き方と日本の労働基準法の矛盾する点、ここは、このように変えるべきだということを教えていただければ。

(安瀨代表取締役)

まさにその例に限らないが、例えば裁量労働になっていても、深夜とか土日に働くとそれが割増賃金の支給対象になってしまう。私どもは、是非、労働時間法制を緩和して、特にホワイトカラーの働き方に合った法制にしてほしいと思っている。裁量労働なのだから、自分が責任を持ってこの時間に働くとか、こういう働き方をするということを自分で決めて目標を達成していくということを別のくくりにして分けてほしい。

労働基準法では様々な労働者が一緒くたになっており、そういった人も含めて、全部同じ労働時間に縛られてしまうので、私どもが推奨している個人の事情に合った働き方に合わないという場面も多々ある。

(八代教授)

ただ、法律に書くときはそういう自由な働き方ができる労働者を、どうほかの労働者と切り分けるかという問題がある。官庁は最悪のケースを考えるので、自由に働けといって過大なノルマを与えたら、結果的に常に慢性的に長時間労働をしないといけないということを恐れる。

そのときに、役所に全部基準を決めさせるとだめなので、例えば内規といいますか、会社の中ではそういうエグゼンプトに近い働き方をする人はこんな人だという定義のようなものがあればお考えを教えていただければ。

(安瀨代表取締役)

いわゆる企画裁量型ということになると思う。

(八代教授)

その企画裁量の中身は会社によって全然違うと思うがいかがか。

(安瀨代表取締役)

私どもで言うと、オペレーションとかセールス以外の部分で、例えばマーケティングや事業開発など、いろいろな戦略を考えたり、買収や事業提携を行う部門がある。そういった定型労働以外のところはほぼ該当してくると思う。

先ほどのポイントで言うと、我々は残業については、全て働いた部分は払うということになっているので、例えば夜に仕事をして、営業の場合はみなしになっているが、



システムにログインして働いている部分は、申請があれば払うということになる。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

企画業務型裁量労働というのは比較的厳しく狭義で見ている。ただ、それが先ほど安淵が言ったとおりビジネスの現状に合っているか、正しいかというと、そうとはいえない。我々の営業の社員は、実質、提案営業みたいなことをやっている人間も多くいて、事実上はかなりの裁量を持って仕事をしている。しかし、先ほど言ったとおり、例えばそれが個人の事情で夜に働かなければいけないというときであっても、人事部としては、深夜残業はやめてくださいという指導をせざるを得ないこともある。

そういう意味で、業務を法律上定義することはかなり困難なので、労使の合意なり、問題が出たときにそれを吸い上げるような仕組みを作るなりで、もう少し会社に任せるやり方が一番自然と思う。

(八代教授)

GEの場合はフラット組織なのでセクレタリー以外のホワイトカラーはみんなそういう裁量的と考えてよろしいか。

(君嶋日本GE株式会社法務部アソシエイト・ゼネラルカウンセル(雇用・労働担当))

個々の社員の裁量は高いと思うが、実際に労働基準法に照らしたときにそれが管理監督者に該当するか、企画業務型の裁量労働制に該当するかというと、これはやはり該当しないという判断になってしまうので、やむを得ず労働コストを負担しつつ、もっと生産的に短く働こうよということを啓蒙しつつ対応しているというのが現状である。

(玉田氏)

私どもも実際に企業でやっているのと、特に企画型の裁量労働制度は非常に使いにくいと思う。今、まさにおっしゃった、どこまでが管理監督者か。そして、ポジションでも明確ではない上に、営業でも企画営業みたいなものになるほど、かなり本来、企画型に近いのに、定型業務が多いために使えないというところで、非常に問題が大きいのではないかと思う。

他方、海外と仕事をすると、時間も日本の時間でやれないので、いよいよ時間管理も難しいというのが実感だが、そこら辺で幾つか具体的に、例えば改善をぜひすべきという点があったら御意見を伺えれば。

(君嶋日本GE株式会社法務部アソシエイト・ゼネラルカウンセル(雇用・労働担当))

基本的には、経団連やACCJ等の使用者団体と主張内容は同じだが、労働時間法制の緩和については、数年前に議論がされたホワイトカラーに適した働き方に関する法制の実現は、ぜひ注力をしていただきたい。

先ほどから安淵、荒木も申し上げているとおり、女性を活用したい、あるいはフレキシブルな働き方を認めたいが、法律のほうのがんじがらめで、適用できる範囲が非常に狭いので、ストレスを抱えている。例えば深夜労働の部分に関しては、一定以上のレベルの社員であれば、一定の深夜労働割増賃金は年俸に含まれていますという合意をとることによって、今の法制の中でも工夫をして対応することはできるが、バンドエイドをちょこちょこ貼っていく体制では非常に活動がしにくいというところはある。

(八代教授)

今、おっしゃった一定のランク以上の人であれば、部下がいなくても言わば管理職と

同じように深夜割増は基本給の中に入っていると。

(君嶋日本GE株式会社法務部アソシエイト・ゼネラルカウンセラー(雇用・労働担当))  
かなり上のポジションである。この三角でいくと、EB以上。

(荒木GEキャピタル人事本部長)  
EBというのは、我々でいう役員層に近いイメージで、1%ぐらい。

(八代教授)  
ごく例外的である。

(荒木GEキャピタル人事本部長)  
それ以外の本部長クラスでも、深夜残業は払っている。先ほど御指摘があったとおり、我々はある意味でグローバル企業なので、海外とのやりとりで、たまに向こうに合わせるために家に帰って遅い時間帯に仕事をして、会議電話を行うときがあるが、そのときも対象になっている。

(岩下氏)  
今のところとも関係するが、個々の労働者が自らの働き方を選択できるというお話で、例えば労働契約のあり方も多岐にわたっておられるのかどうかというのが1つ。  
それから、今の話でホワイトカラーの働き方のお話で言及があったが、いろいろな働き方というのは、まさにフレックス制やみなし労働などの活用をされていると思うので活用比率を教えてください。

(荒木GEキャピタル人事本部長)  
まず、労働契約という意味では実はシンプルで、それほど多様なものはやっていない。職場で働く労働者には、正社員、契約社員、パートタイム社員、派遣社員などがあるが、契約社員等でも、特殊なプロフェッショナル契約などはほとんどしていない。  
ただ、もちろん、正社員、契約社員についても、その業務を見て、フレックスでできるものは極力フレックスにしている。当然ながら、オペレーションなど、どうしてもそこにはないと迷惑がかかるというものを完全に自主性に任せるのは、お客さんに迷惑がかかるリスクがあるので、そこは定時でやっている。  
それ以外のお話では、企画業務型裁量労働、専門業務型裁量労働、あるいはみなし労働といったものは入れている。

(君嶋日本GE株式会社法務部アソシエイト・ゼネラルカウンセラー(雇用・労働担当))  
グループ会社のヘルスケア事業部門などでは、研究職などは専門業務型の裁量労働も利用している。

(八代教授)  
先ほどおっしゃった在宅勤務というのは特に設けておられずに、勝手にやっていいということか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)  
それとは別に一般の社員を対象に、Flexible Work Arrangementsという、世界で同一の考えを入れて、それを日本の法制度にならした形で在宅勤務、あるいは、例えばど

うしても時間がフルで働けない方は時間を半分程度に短縮したり、週の労働時間を減らしたりして、その分、給与の調整も、アウトプットも調整してという形で対応する例はあり、そういった社員が数十名いる。

(八代教授)

それは言わば、子育て期の女性などもそれを使われるのか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

子育ての人も使うし、それ以外にもいろいろな諸事情がある。子育てのお話が先ほどちょっとあったが、当然ながら産休、育休制度もある。もともと社員の半分ぐらいは買収によりGEに参画しているが、例えば結婚や出産という理由だけで退職する社員は皆無だと理解している。

ただ、そうはいつでも、どうやってフレキシブルに、法律を遵守したうえで働いてもらうのかは極めてチャレンジングである。先ほどフロントとバックのお話があったが、当然ながら法律を遵守しながらやると、バックにフロントの人を異動させざるを得ない。フロントの仕事を続けたいという人も多くいるが、我々のほとんどのお客さんは日本のお客さんなので、相手の時間に合わせる必要があり、なおかつ時間の制約があるとなかなか難しく、苦慮している。

社内では今、女性の活用のため、それだったらジョブごと変えようという発想で、インターナルセールスのような職種を集約して新組織をつくり、そこに営業部門所属のまま、社内でのコールやお客さんへの営業を社内から行えるよう部署の再編成を検討している。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

今の契約の関係とも関係するが、日本の場合は就業規則ベースで労働関係は記述されている。欧米の会社の場合だと、比較的ジョブ・ディスクリプションが明確になっていて、それが言ってみれば契約の一要素みたいになっているという話をお伺いする。そのあたりがどうなっていて、それから、配転などにどのように対応しておられるのか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

当然ながら、就業規則が基本ではあるが、個々の採用時にはジョブ・ディスクリプションをつけて、就業の場所、こういう仕事というものを労働条件と共に明確に労働契約として締結している。異動についても、一方的に会社が命じるということではなく、本人に事前に打診し、異動先のジョブ・ディスクリプションを実質的には説明・合意しての異動となるが、形式的には会社が「辞令」を出す形にはなっている。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

就業規則で配置命令をするということだとすると、建前上はメンバーシップ型になっていて、幅広い配置に関する裁量権を会社が持っているという形になってしまうのではないか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

おっしゃるとおりである。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

ポストにアプライするという仕掛けはあるのか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)  
ある。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)  
GEは世界中で活躍しておられるので、それは欧米とは違うのか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

全く違う。そういう意味では、海外標準に照らし、日本の慣行についての理解を得るのがなかなか難しい。というのは、ジョブのポスティングシステムは全世界統一。海外の人にとってみれば、それに基づいて全ての人事異動は決めるべきだとなる。

GEという会社はある意味非常に真面目で、例えばシニアな役員層についてもオープンにポジションを掲示しないといけないというルールがある。つまり、役員相当職をこれから採用するとき、全員に機会を与えるべきだという考え方である。ポスティング時にその職務に就いている人間がいる場合、気をつけないと、その人が退職か異動することがわかってしまうので、非常にデリケートだが、ただ、それでもルール上はやれということになっている。それを全社員に公表して、一定期間、社員が手を挙げるのを待って決めていく。

非常にオープンに、全社員に、この仕事があいているので、みんな手を挙げてくださいとして、応募があった中からフェアにセレクションするというプロセスが、GEのグローバルなポリシーであるにもかかわらず、日本では最終的には会社が辞令を発する形式を取るの、違和感はある。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

そういう話をすると、日本の労働法制は何もメンバーシップ型ではなくてジョブ型だって法制上はできるようになっているのだから、そうしたらいいではないかというように規制当局からは言われる。

確かに法律上は、欧米と同じ契約形態は結んではいけないとはどこにも書いていないが、今のお話を伺っていると、必ずしもそんな簡単に欧米型と同じ契約形態を結ぶことができるようではないように思われる。何がネックになっているのか。

(君嶋日本GE株式会社法務部アソシエイト・ゼネラルカウンセル(雇用・労働担当))

結局、GEと一言でいっても、幾つかのビジネスがある。安淵がCEOを務めるキャピタルなどは、先ほど御説明したように日本リースとか、本当に日本の伝統的な会社を買収して大きくなってきているというところ。そうではないビジネスもある。基本的にGEの考えとしては、労働契約がまずありきなもので、ジョブ型という形での運用はもちろん可能なのだが、カルチャーというところで就業規則を基盤にした均一的な労務管理もまた引きずっている部分がある。

(安淵代表取締役)

ゼロからスタートしてビジネスを立ち上げて、社員1号から雇って労働契約を結んでやっていくなれば多分できるのだと思うのが、例えば市場によってはそういう形ではなかなか参入が難しい。私たちの思うスピードでビジネスが成長できないときにはパートナーシップを組んだり、あるいはM&Aが入ってきたりということがあるので、そうすると、そういったM&Aの内容にどうしても影響されざるを得ないというところがある。

内部的に見ても、そポスティングのシステムはあるが、ポスティングシステムへの応

募の活発さという意味では、日本は残念ながら非常に低い。ポスティングを見てどんどん応募するという状況には遠いのが現状である。

(八代教授)

グローバルなシステムをできるだけ日本でも導入されるということになると、定年制というのが一番違っていて、欧米では基本的に禁止となっている。日本ではそういかないうことで、そこはどうしても日本型の60歳か65歳定年制をとっておられるのか。それは将来、本当は直していきいたいということなのだろうか。その場合はそれ以前の雇用保障もセットで変えないといけないと思うが、お考えを教えてください。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

ジョブ型正社員や定年制をどうするかという問題は、簡単に言えば、処遇をどれくらい変えやすいか、あるいは契約を終了するやり方がどの程度、簡単に起因するかと思う。

今の法制度の中では、我々も基本的に期間の定めのない契約でやっているのですが、その中で定年制をいきなりなくしたり、あるいはジョブベースでやっていったり、ということになると、簡単に言えば、社員がやりたい仕事がないとか、もっと簡単な仕事だけでも、今の処遇を維持したい、という状況に陥ると、会社としてもコスト競争力がない。もし仮にそこら辺の柔軟性があれば、当然ながら、なぜ年齢で区切るのかというのは我々のジレンマでもあるので、定年制の廃止といったものは出てくるかと思う。

そういう意味で、ジョブベースという考え方はどうしても処遇をジョブに合わせる方向性ができるのと、あるいは合わないのであれば、もうお互いここで別れようという何らかのルールが透明性があって初めて成り立つかと思う。欧米でも、もし雇用を必ず最後まで保障してください、処遇は変えられませんとなると、さすがに定年という言葉は出てくるのではないかと。

我々の悩みとしては、買収によって会社ができているので、完全にアメリカ的な形ではやっておらず、年齢と処遇の相関がある程度ある。アウトプットと処遇の格差も出ている。アウトプットと年齢にそれほど相関がないような仕事も多いので、過去の問題も含め、リセットをしやすいような、会社が決してコスト削減だけではなく、再配分をしやすいような形の動きがあれば、そういうことでもやりやすくなると思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

海外で、事業の整理や再編にあわせて人材の流動化を図るときと、日本で流動化をするときとでどういう違いがあるのか。また、日本ではこういうものがあってもっとやりやすくなるとか、何か提言があればお聞かせいただきたい。

私が聞いたところによれば、海外ではLinkedInが常識のように使われていて、もう一つは、知り合いベースで人を紹介してくれるのが常識のように使われていて、人々がどこまで仕事ができるかということもそれなりの客観的な指標があるので、雇うほうも雇いやすいし、辞めてくれという場合もすぐに次のところに行きやすいという話があったりすると伺っている。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

マーケットから人を採ってくるという意味では、日本は困難な国の一つだ。例えば顕著なものとして、我々がエージェントやヘッドハンターを使う比率は、全世界から異常値だと言われている。簡単に言えば、おっしゃったとおり、ほかの国では全て、韓国も含めて、企業でLinkedInや紹介などで、簡単にではないが、いい人は採れてくるが、

日本ではそういうものは極めて難しい。

幾つか要因はあるが、海外では、仕事に対する共通認識がマーケットであるが、そもそもジョブという概念が日本の企業になかなかないので、そもそもどういう仕事なのかというのがわかりづらいので、説明に非常に時間がかかるというのが1つ。

あと一つは、一番優秀な人もいると思われる日本企業、そこからいろいろな諸事情、理由により、人がなかなか出てこない。このため、そもそもマーケットに人がいないし、日本のそういった方は、余り外にネットワークもつくっていないので、LinkedInの日本語版もあるが、ネットワークで引っかけようにもほとんど引っかからない。そういった意味で我々は非常に苦労している。

3つ目は、GEでも、実は英語ができる人の比率は結構低い。ただ、当然ながらそういう人のニーズは高く、かつ、今後さらに高くなっていく中で、やはり英語ができる人、正確には英語というか、グローバルなマインドセット、語学能力というよりも海外とのやりとりの中でやっていける人のそもそもの人数が少ないというのがある。

そういった意味で、日本で市場から、外から人を採ってきたりするのが簡単かと言うと、極めて難しいと言われている。

(岩下氏)

退職金制度はあるか。

(君嶋日本GE株式会社法務部アソシエイト・ゼネラルカウンセル（雇用・労働担当）  
ある。

(岩下氏)

ある程度、年功的にせざるを得ないところがあると思うがいかがか。

(君嶋日本GE株式会社法務部アソシエイト・ゼネラルカウンセル（雇用・労働担当）  
勤続年数と職責等を考慮している。

(岩下氏)

退職年金制度もあるのか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

普通のDCのものがある。

退職金制度に関してだが、1つ、我々のチャレンジというのは、そもそも日本の多くの企業は終身雇用をベースに、なおかつ出づらい制度をつくられている。年齢が行けばお金が戻ってくるし、あるいは退職金についても、当社では、そのようなことはないが、多くの会社では、自己都合だと退職金が半分になるようなことがあり、ある意味、そういうことがマーケットへ人が出る自由を止めている状況がある。

(岩下氏)

退職金原資分を給与に反映させてしまうようなお考えはあるか。

(大城日本GE株式会社コーポレート人事マネージャー)

そういう議論がなかったわけではないが、私どもも日本でビジネスをやらせていただいているので、例えば採用するとき、当社では退職金がありませんというのがどれだけ響くかも考えないといけない。最終的には、退職金制度を入れるということ判断し

た。

(八代教授)

そうすると、今まで日本リースとかから引き継いだ人は従来どおりにやらざるを得ないが、これから新しく採る人は別の体系でということも、できないということと理解。

しかしそれでは、いつまでたっても改革はできない。退職金についても、例えば日本でも、パナソニックなどは退職金の前払い報酬体系をとっているわけで、せめてそういうオプションをやれば日々の給料が上がる。たしか、かなり若い人の大部分がそちらを選択していると聞いているが、そういう点で、せめて新しく採る人から変えていくということはやっておられるか。

(大城日本GE株式会社コーポレート人事マネージャー)

現在のところは、そこまでは踏み込んでいない。やはりDCが入っていて、しかも自己都合と会社都合で差分を設けないところで十分、マーケットのニーズには対応していると思っている。ただ今後、世の中としてのニーズが出てくれば、ポジティブに考えたい。

(田中日本経済再生総合事務局参事官)

グローバルで社員を動かすとき国の制度で何か不自由さや、異動の阻害になっている点はあるか。

もう一つは、先ほどの女性の活用のところで、今回、安倍政権になって策を打っているが、本当に女性を活用しようとしているときに、ほかの諸外国と最大の差として何かお感じになられている施策があればお考えをお聞かせいただければと思う。

(大城日本GE株式会社コーポレート人事マネージャー)

最初に退職金のところだが、例えばアメリカから日本に転籍する社員もいれば、日本から逆にアメリカやほかの国という社員もいるので、その場合において、確定拠出年金のポータビリティがきかないのが不便だという声は実は結構聞いている。

ただ、それは日本だけの問題ではなくて、各国とも同じ問題を抱えているので、特に日本がということではない。ただ、将来的に何らかの方法がないのかなというのは常にある。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

女性の活用の話だが、確かに最近の安倍政権の政策等や雰囲気はかなり前向きになっているというのは事実かと思う。そういう意味では我々も期待は高まっている。他方、海外に比べてどうなのかというと、ダイバーシティあるいは女性の話は日本だけではなくて全世界でもある問題。御存じのとおり、アメリカも管理職やトップの女性比率は決して高くはなく、むしろヨーロッパは高くすごい。管理職が50%を超えているところもある。

その中で日本は何が違うのかについて、カルチャー的なものでは、男性のサポートという考え方がある。ただ、我々がビジネスをやっていく上で比較的明確に違うなと感じることを2点ほどお話しすると、1点は、日本の社員は産休・育休に入ってから戻るタイミングが同じだなという点。海外の社員は個人によって全然違う。自分のキャリア等考えたとき、待つインセンティブがないので、早く戻る人は早く戻る。それはシニア、ジュニアにかかわらずである。あるいは休む人は長く休む。

自身がキャリア、家族の事情、状況、そういうものを考えて、私は早く戻って、今す

ぐにプロジェクトをやりたいという人もいれば、もうちょっとゆっくりしたいとか、そういう自由度が比較的日本はなくて、逆に1年必ず休みますという人が多く、説明が難しい。グローバルでやっている、女性社員が産休に入ったが、もう戻ってきた、というのは結構ある。あるいは1年半、2年休むから、とってかわりの人を採用するとか、そういうこともある。

あと1つは、やはりマーケットが違う。我々はダイバーシティを高めたいということで、外部採用で必ず女性候補を入れようと言っているが、これは歴史的要因なのだが、日本社会が優秀な管理職レベルの女性を育てていなかったということもあって、本当に採るのが大変である。そういう意味では、単年度で改善できるものではなくて、これからまさに雰囲気が変わってから10年、20年後には改善するというお話なのかなと思っている。

(君嶋日本GE株式会社法務部弁護士／アソシエイト・ゼネラルカウンセラー(雇用・労働担当))

少し前に安倍政権の御主張として、例えば育児休業を3年間に延ばしましょうというのがあったが、そういうアプローチは違うのではないかと。今、荒木が申し上げたとおり、その人が選択して、早く戻りたければ戻ればいいし、国がそういうところを過保護にするのではなくて、むしろそこでキャリアを断絶させないで、ずっと続けられる労働時間法制の緩和であるとか、あるいは企業の中のソフトの部分の工夫が望まれるのだろうと思う。

それから、先ほど私の発言内容が不明瞭で、誤解を与えてしまったかもしれないが、日本リース等々の前からいる社員もいるが、制度的にはデュアルシステムではない。就業規則はGEのものという形で入れている。

(八代教授)

普通の日本企業のように新卒をメインにされているのか。

(荒木GEキャピタル人事本部長)

新卒採用と中途採用の両方である。新卒採用という意味では50人ぐらいを採っているが、それ以外でも中途採用もしている。そういう意味では今はミックスでやっている。

ただ、制度は一緒だが、当然ながら中途の社員、買収で来た社員、新卒の社員について、処遇という意味では格差があるのは事実。再配分ができない以上、過去のものを引きずっている側面があるのも現実。

(宮原日本経済再生総合事務局参事官)

これにて日本GE株式会社安瀬代表取締役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。続いて、株式会社リクルートスタッフィングの代表取締役社長の長嶋由紀子様から、日本で人材の流動性を高めるための問題点、課題というテーマで、冒頭20～30分程度、プレゼンをいただきたい。

(長嶋代表取締役社長)

今日は、人材サービス産業全体についてお話しさせていただくのと同時に、私が派遣事業の経営者として、今、持ち得ている視界からより実感が持てるお話をしたい。そこから求められる法制度のあり方まで触れることができればと思う。

まず、人材サービス産業は、トータル9兆円を超える産業である。その中でも、労務費がカウントに入る都合もあるが、派遣事業だけでその過半にあたる6兆円を超える事



業規模である。

私ども人材サービス産業は個人と企業の間にとって、個人にとってはキャリアの形成のサポーターとして、そして、企業側の観点では人材活用のパートナーとして活動し、主に年間800万件の求人案件を扱っている。

また、その中で年間延べ500万人のキャリア形成のお手伝い、就業機会のマッチングをさせていただいているというのが人材サービス全体の事業のボリュームである。個人が将来に対して展望を持てるということと、企業が競争力を上げるということ、この2つを同時に実現し経済活動に寄与できるように動いている。

その中で私どもの産業が直面している課題として、5点ほどある。

最初に、非正規労働者のキャリア形成支援という課題。これについては、より安定した雇用への転換と処遇改善のための能力開発という形で言いかえさせていただければいいかと思う。詳細については、後ほど派遣事業にフォーカスしてお話する。

次に、年齢差別は、日本でも原則禁止されているが、年齢が高くなるにつれて希望どおりの就業がかないにくくなってしまおうというのはマーケットの実情である。これを何とか超えていきたい、年齢の壁を超えて就業機会をつくっていきたい。チャレンジしている渦中だが、課題認識を深く持っている。

3点目として、異業種への転職支援ができるかどうか。産業構造の変化のスピードがより高まっている中で、我々の役割が日々高まっているという認識のもと、個人の観点からも、職業寿命が長期化する中で、何度でもよりよい転職機会がつかれるかどうかは課題だと認識している。

4点目にグローバル人材の採用・就業支援については、企業経営において市場開拓という意味でも、コストの削減という意味合いにおいても、グローバル戦略の推進は業界問わず、優先順位の非常に高い経営課題だと認識している。グローバル戦略の推進に必要な人材の採用、就業の支援も、我々がかなえていかなくてはいけない課題と考える。

以前は、どちらかというところ、海外の企業へM&Aをされる、あるいは経営人材として海外の方が日本企業に入り、トランスフォーメーション、革新に寄与されるというスタイルがあった。現在は、事業展開される各国の事情、人材マーケットに合わせて、私どもの人材サービス産業は、それぞれ各国でお手伝いするべく課題が多岐にわたっていると認識している。

これらの4点、雇用形態、年齢、職種、国境を越えた人材の流動化の支援が私どもの業界の共通課題と認識している。

最後に5点目として、この業界において従事する業界人そのものの人材育成によって人材サービス産業がこれまで以上に高度化していかなくてはならないということも課題として認識している。

次に、もう少し具体的に派遣事業者のサービスについて説明したい。2007年、リーマン前夜から、派遣という働き方に対する世論が厳しいなかではあるが、派遣という就業形態で働きたいという方は増加し続けている。

特に事務領域における派遣スタッフの9割が女性で、過半数は30代である。M字カーブの底にあたる世代の方々であり、ワーク・ライフ・バランスを重視した働き方のスタイルとして選択していただいているものだと認識している。

派遣会社が、このような派遣での就業機会を望む方と労働力を求めている企業の間にとって適正な労働力をどのような形でマッチングしているかを説明したい。

登録に来られたスタッフの方のスキルや適性を時間をかけて詳細に確認し、派遣先の企業の皆様からは、どういうニーズで労働力を求めているかを詳細にヒアリングしてい

る。

両者をすぐに100%マッチングできればお互いにハッピーだが、どうしてもそこにギャップが生じることがある。このマッチングポイントを探すことを私どもは期待値調整、本当に就業機会をつくるためにお互いに歩み寄れるポイントを見出すという意味では、スタッフ側のスキルと企業側のニーズを補正するというを行っている。具体的には、企業側には本当に外せないポイントが何かを再確認し、スタッフ側にはマッチングさせるために必要なスキルを弊社の教育研修機会等を利用して身につけていただく、というようなことを行っている。

次に、求められる法制度という点では、さまざまな各論があると思うが、基本的には、個人と企業それぞれの自由を尊重し、個人にとっては多様な働き方が選択できるという自由、そして、企業にとっては、経営戦略の最優先事項である人の採用、活用における裁量権を持ち得る制度となるべき。個人と企業両者の自由を規制することは生産的なことは何も生まないのではないかと、両者の自由を尊重することが雇用機会の創出につながっていくのではないかと考えている。

特に、「世界でトップレベルの雇用環境・働き方」について申し上げれば、シニアの労働環境はある程度できつつあるが、女性の労働環境に関してはまだまだ機会創出し切れていないと思う。世界に先駆けて高齢化を迎えた日本は、できあがりつつある高齢化社会におけるトップレベルの労働環境として、もう一段、進化させたモデルを構築すると同時に、女性が働きやすい環境を支援する法制度になっていければと考える。

女性の力を活かす方策として、6点ほど挙げている。

まず、派遣労働者だけではないが、女性労働者は出産によって就労ランクが一定程度、生じてしまうため、リクルートグループでは、できるだけ出産前の段階で早回しでキャリア形成していくことを推奨している。

また、ようやく限定正社員の議論が世の中に出てきたが、今、社員といえども無制限で働くという中で、短時間で高い生産性を上げる働き方を推奨すべき。

そして、従来の世帯主が男性で専業主婦というモデルも一定程度成り立つ部分はあるだろうが、共働きの家庭を前提とした社会インフラの整備が必要。例えば、派遣という就業機会を選択した方の8割は、もともと正社員の経験のある方で、ワーク・ライフ・バランスを重視するがゆえに派遣労働者に転換されている。それを踏まえれば、派遣労働者にならずともキャリアが形成し続けられる、ワーク・ライフ・バランスを実現できる限定正社員のような働き方ができる、就業継続に力点を置いた法制度の整備につながっていけばと考える。

また、非常に当たり前のことかもしれないが、グローバル人材育成のための方策で法制度につながるようなことがあれば、ぜひ御検討いただきたい。

最後に、今、業界を挙げて、企業内の労働市場と外部の労働市場とをできる限りシームレスにつなぐための、どの業界でもどの職種でもベースとなるコンピテンシーの共通言語化にトライしている。こういったことを、法制度の整備、進化というところで検討の枠組みの中に入れていただければと思う。

(八代教授)

派遣は労働規制の中で一番焦点が当たっている分野。民主党政権では専ら規制強化だったが、今は変わってきた。問題は、1つ規制緩和すると1つ規制強化するような組み合わせで動いていること。今後の労政審での議論のたたき台になっている研究会の報告書では、かなり重要な問題提起があった。今までであった専門26業務を廃止するということは、ある意味で規制緩和だと思う。しかし、同時にその対象になるのは派遣会社の常用雇用に限るとしている。この組み合わせを評価している人もいるが、私は非常に危険

な面もあると考えている。

派遣会社は、常用雇用もあるが、膨大な登録型の労働者をうまくマッチングする役割である。しかも、そういう労働者も複数の派遣会社に登録しているため、言わば早いもの勝ちで、派遣会社同士の競争も非常に厳しい。このような環境が損なわれてしまうのではないかという、懸念を持っている。仮に研究会報告どおりに法制化された場合の評価をお話しいただきたい。

(長嶋代表取締役社長)

御指摘のように、現在、派遣法については、検討が進んでいるが、派遣という就業形態で働き続けたいという方が派遣労働者のうちの半数に上るなか、期間制限のない26業務といのを撤廃していただきたいというのが業界としての見解。

これはなぜかという、26業務に該当するか否かという判断が裁量によるところが大きく、不透明であるということがある。労働者保護、そして就業機会の創出をしていくためには、シンプルでわかりやすい法律にさせていただく、そのためには、26業務を撤廃すべきということである。

その際、個人として、3年を一区切りとしてキャリアを考えていくための節目をつくとともに、業界としてもキャリア形成支援に積極的に取り組むということセットで考えていたが、現在の議論の内容をみていると、この期間制限のありかたが、個人に立脚するものと職場に立脚するものと、ダブルスタンダードになってしまうリスクもある形で検討されている。これが一番の課題だと認識している。

(八代教授)

非常に危険なのは、企業にとって使いやすい派遣になる点。派遣先から見れば、労働者を3年ごとに取りかえていけばずっと派遣を使える。しかし派遣社員から見れば、今まで26業務に入っていればずっと同じ会社に派遣で働けたのに、それができなくなる。一区切りと言うが、おっしゃったように、半数の人はずっと派遣で働きたいのに、せつかなれた職場を変えなければいけないという意味では全然、派遣社員のための法律になっていないのではないかと、むしろ逆行するのではないかと懸念がある。また、派遣会社から見ると、常用にしなければいけないが、常用であればずっとその会社に派遣できるという意味ではメリットとデメリット、両方あると思う。とにかく派遣法というのは、本来、派遣労働者のための法律でなければいけないのに、その趣旨から逆行しているのではないかと懸念を持っている。

(長嶋代表取締役社長)

大前提として常用雇用代替防止という考え方が背骨として残っている。今回、企業側は大変使いやすいものになるのではないかと八代先生の御指摘ではあるが、企業側としても、これは常用雇用を代替した職務ではないのだということの証明に、これまで以上の手間をかけなくてはならないであろうということが検討されている。

就業機会の創出のしやすさという意味においては、できるだけ派遣先で機会が作りやすいものになるべき。誰のための法律か。常用雇用代替防止という背骨がある限りにおいては、大変難しい構成を余儀なくされるということだと理解している。

(八代教授)

常用代替禁止の規制を廃止するのが本来の派遣の規制緩和だが、それをしない枠組みで何とか苦勞しているというのが労政審。

(長嶋代表取締役社長)

それが今の議論だと理解している。では、誰を一番の優先順位、プライオリティにするのかというと、派遣労働者だ、ということで整理すべきと考えている。

(八代教授)

それがILOの考え方だったはず。

もう一つ、リクルートでは、パソナが実施している新卒派遣に対する評価はいかがか。つまり、正社員の仕事を希望している大学生が正社員の仕事がなかった。そこで、1年留年することが多いが、その代わり1年間派遣社員で働くというもの。かなりいい案だと思うが、派遣会社にとって、これが本当にペイするのか。つまり、未熟練者を派遣するため、事前に研修するとそこで足が出てしまうという問題があるように思うがいかがか。

(長嶋代表取締役社長)

派遣という就業形態は、フレキシビリティがあるために、正社員に比して就業機会は最もつくりやすい。この若年未就業者の就業支援ということは、当たり前のビジネスマナー、OAスキルといった能力開発の先行投資も含めて当社でもやらせていただいている。

2011～2013年までの2年にわたって、これにより、リクルートスタッフィングで1,200名の就業機会をつくることができた。お話にあったように、パソナさんなど、一定程度、規模がある派遣会社では官民協力テーマの一つでもあり、こういった就業機会の創出は各地方自治体、国レベルを含めてやらせていただいているケースがそれなりのボリュームであろうかと思う。

(八代教授)

もう一つ、この紹介予定派遣という枠組みが本当にいいものかどうかということ。こういう法律があるから仕方がないのだと思うが、なぜ普通の派遣と紹介予定派遣を入り口で分けてしまうのか。

紹介予定派遣は、将来直接雇用することを前提として派遣をする仕組みだと理解している。普通の派遣でも、単に派遣先の企業が気に入ったら、そこで直接雇用してもらい、事後的に派遣会社に紹介料を払うということは一部のビジネス慣行としてされていると思うが、法律上も、明記されればもっとビジネスとしてやりやすいのではないか。要望は特に出されていないのか。

(長嶋代表取締役社長)

特段、優先順位の高い法改正の要望点という形では出していないが、御指摘のとおり、派遣から直接雇用化ということに対しては、派遣先のニーズもあり、ケース・バイ・ケースであっせん料を御相談させていただくこともある。あっせん料をいただかないとなると、先行投資しているものが回収できないということは言えると思うが、一定期間を就業していただければ、その方のステップアップとして積極的に支援していくのは、弊社だけではなく、この業界に共通して言えることと認知している。

(岩下氏)

前半、マッチングのお話があったと思うが、個人のレベルアップのための教育研修は、ニーズからすると非常に内容は多岐にわたるのではないか。それは外部の教育機関などを使っていると思うが、その費用は御社で負担されているのか。また、研修が無料の場合

合、全ての登録されている方が受けることができるのか。

(長嶋代表取締役社長)

その通り。OAスキル、語学等が主たる研修内容。その他にキャリア形成の相談機会、キャリアカウンセリングも施策として整備している。これも一定程度の規模で同様の事業を実施している企業では、整備されているものと認識している。

大体年間に200~300人程度の方の相談に対応している。派遣で働きながら、長いレンジで、ここで力をつけてどうしたいか、ということ、サポートしていくことも必要と考えている。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

最後の18ページ一番下のところに課題が書いてあり、円滑な労働移動を実現するための方策の中の一つに人の評価の話がある。外部労働市場の能力評価、内部労働市場の観点を取り込む。派遣される場合も、この人はこんなようにできるというのを紹介するために、その評価が重要になってくるかと思う。評価の仕組みの標準化や、ほかの派遣会社との連携、あるいは個別の受け入れ先の企業の評価との連携、連動といった点はどう考えておられるか。

(長嶋代表取締役社長)

基本的に派遣労働者の方がどのような形で能力を発揮されるのかという点は、テクニカルスキルよりも基礎力が高いかどうかを重視されるケースが多い。

では、基礎力とは何かということについては資料にあるとおり、4つほどカテゴライズしている。

左には、「傾聴共感力」「情報発信力」とある。報・連・相という形で理解いただければと思う。「役割遂行力」「感情管理能力」、本当にベーシックなことだが、これが整っているかどうかということの上でどういうスキルを持っているかの合わせ技でより就業機会獲得の可能性が高まる、ないしはよりよい条件にステップアップしていけるというのが実態である。

この4つの力については、かつては、派遣会社によって言い回しが違っており、5つのコンピテンシーだったり、6つのコンピテンシーだったりした。しかし、個人の立場に立ってより多くの就業機会をつくっていくことが大事だとしたら、派遣事業者間を超えてこのコンピテンシーについて共通の認知をしたほうがいいのではないかとということで、この4つの力を、事業者を超えて共通で持つべき概念として確立していこうと、今、まとめつつある。

今年度中にこれをベースにして実際にどこまで活用度合いが上がっていくかについては、派遣先の御協力も得て、フィージビリティをしており、来年度以降、この4つのコンピテンシーにのっかって、派遣労働者の目線で、ベースのコンピテンシーを共通化して、就業機会創出の支援ができるようにということを考えている。

(八代教授)

それは本当に大事なこと。なぜ派遣が嫌われるかということ、そういうことにより、当然、派遣社員を鏡にして正社員の評価に結びつくから。外部労働市場の効率化ができないと流動化もできないので、日本で最も必要とされている。だから、これは最優先でやっていたら会社のほうからも高く評価されると思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

もう一つ、関連して、今のコンピテンシーの評価は極めて基礎的な評価。10ページに派遣職種が並んでいるが、例えば受付、案内、庶務事務や秘書とかであればこれでもいいが、例えば営業や医療福祉系、あるいは貿易国際・通訳、IT系とかクリエイティブ系は、この4つのコンピテンシーでは評価し切れない、さまざまな専門的な能力がある。

先ほどのコンピュータのエクセルのスキルレベルなどもひっくるめてもっと標準化していくと、さらにもっとハイランクの評価の仕組みができるのではないかと思うが、取り組まれないのか。

(長嶋代表取締役社長)

各社ごとに同様なものを持っているので、おっしゃられるところは一定程度できる可能性は否定しない。ただ、派遣先の業種でも、例えばメーカーさんの領域に得意な派遣会社があったり、会計系が得意領域である派遣会社があったりと、違いがあることも事実。御指摘いただいたことは今後、我々業界としてもう一段取り組んでいく課題だとは認識しているが、まずはベースにあるコンピテンシーのところを共通化することを考えている。

(八代教授)

労働者派遣制度の研究会報告だが、26業務が廃止されると、今、問題になっている、例えば本来、労働者派遣契約で規定されている以外の仕事をするものの制限もなくなると思う。

今だと例えばファイリングという仕事があるが、ファイリングという仕事は曖昧で、お茶を出してはいけないとか電話をとったらいけないという指導がされていたが、26業務が廃止されれば、結果的に、今、おっしゃった共通に持つべきコンピテンシーがより重要になってくるという理解でよいか。

(長嶋代表取締役社長)

はい。26業務の非常にクリティカルな運用が行われた結果、スタッフの能力開発に対して著しくマイナスの環境をつくってしまったという事実がある。派遣就労というスタイルになじみにくい禁止業務は当然必要であると思うが、それ以外の部分に関してはスタッフの能力開発をすすめる、もう一段、ステップアップしていくための機会創出ができるような法改正になっていく方向性であってほしいと考えている。

(岩下氏)

潜在労働力である女性と高齢者に活躍いただくということで検討を進めているが、女性の活躍促進に関しては、できているか、これからやれるかどうかは別として、いろいろな施策や話題がある一方、高齢者は余り具体的にこれをやればいいというのがなかなか見当たらない。

いただいた資料でも16ページには結構たくさんあるが、15ページには2行ぐらいしかない。この辺の特効薬がこのほかにあるとか、あるいは企業の受け手のニーズの中で何かお聞かせいただけるようなものがあれば伺いたい。

(長嶋代表取締役社長)

まずはミドルにおいて業際を超えて転職機会をつくれるかということがシニアへの応用になっていくと思う。

現状、シニアの就業ということでは、日本は世界的でも相対的にいい水準にある。し

かしミドルにおいて転職してステップアップしていくという機会創出はなかなか実現できていない。しかし、この層が時系列の中で必ずシニアになっていくので、ミドルにおいて産業構造の変化等々を超えて就業機会創出をすることが、その先にあるシニアの就業機会につながると考えている。

また、シニアになってさまざまな年金制度等々の改変が考えられたときに、プラスアルファの報酬を得ようとする方が、より増えていくことが考えられる。現在でも、扶養枠の中で報酬を得たい等制約条件があるなかでマッチングし就業の機会をつくることのできているのが派遣業であり、派遣事業者の一つの真骨頂だと思っている。

シニアにおいても同様に、フルタイムではないが、プラスアルファの報酬がほしいというニーズを叶えられるのではないかと思う。例えば介護は重労働だが、その手前の仕事を、フルタイムではなくてもちょっとできるかもしれないということが考えられる。現役世代でも、夫だけではなくて妻のほうも働きに出ようというときには、どうしても育児支援であるとか家事の支援が必要になってくる。家事支援、育児支援という領域で、シニアの方の就業機会をつくっていくというようなことも考えられる。

(飯塚日本経済再生総合事務局次長)

事務局からで恐縮だが、女性の就労機会を妨げる要因として時々言われるのが103万円の壁とか130万円の壁、要するに、税とか社会保障の関係の壁である。派遣の場合にも同じような問題はあのか。それとも、派遣の場合には一般のパートとかアルバイトの方と比べて給与収入が若干高いので、その問題はクリアしてしまっているのか。

(長嶋代表取締役社長)

フルタイムで働かれている方はその問題の対象外。

(飯塚日本経済再生総合事務局次長)

もっと上へ行っているのか。

(長嶋代表取締役社長)

はい。派遣労働者は、ちょうどM字カーブの底にあたる30代女性が中心であり、生活重視、育児重視の中では、転勤や残業がある仕事等は受け入れがたいが、定時の範囲では就業できるという層が主軸になっている。

ただし、103万円、130万円の枠の中で働きたいという方々のためのサポートもあるが、フルタイムで就労している方に比べれば少ないボリュームである。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

先ほどから八代先生が聞いておられる、26業務の廃止をするという労働者派遣制度に関する報告書では、3年で上限を設けて、それ以上を超えたら場合によっては派遣元が採用しなくてはならないという方向性で報告が出ている。

今、これは労政審で議論していると理解しているが、このまま、この報告書どおりにいくことで世の中はバラ色になるのか。報告書の内容通り行われた場合のインパクトをいい面も悪い面も含めて感想を聞かせていただければと思う。

(長嶋代表取締役社長)

今のルールよりは改善する方向性であると思っているが、御指摘のように、同じ方が同じところに期間制限なく働く場合は、派遣元で無期雇用しなければいけないという内容になっている。しかし、派遣元に就業機会があるわけではなく、派遣先に就業機会が

ある中で、派遣元が無期で雇用するというたてつけには非常に無理があると思っている。  
そもそも派遣は、常用雇用の代替になってはいけないという考え方が根底にあるが、そのことが、派遣での就業機会を提供していただく、スピーディに外部人材を企業内の戦略変更のポラティリティに併せて活用しようという本来の派遣活用の意向をもそいでしまうと思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

その意味で、マーケットがシュリンクする方向になるのではないか。

(長嶋代表取締役社長)

派遣法は派遣労働者を守るためのルールであることは大前提だが、就業機会そのものは、経済振興があった上で起こる。産業振興に資することが前提にあって、そこから雇用機会が生まれ、その雇用機会を労働者に提供する際に、労働者にとって安心・安全な就業機会とするための法制度であるべきと考えている。そのためには、誰にとってもシンプルでわかりやすいものにしていくということが大前提。

それをある角度からは、シンプルに見えるかもしれないけれども、実は別の角度から見たら規制強化であるという非常に複雑な構成とする方向で検討が進んでいくことを懸念している。そうにならないようお願いしたいと考えている。

(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)