

個人と企業の成長のための新たな働き方

～多様で柔軟性ある労働時間制度・透明性ある雇用関係の実現に向けて～

※本ペーパーは民間議員の意見を踏まえ、主査の責任のもと取り纏めたものである。

2014年 4月 22日
産業競争力会議 雇用・人材分科会
主査 長谷川 閑史

- 「世界トップレベルの雇用環境」を実現するためには、グローバル化の更なる進展や少子・高齢化、人口減少社会の本格的到来の中で、時代や個人の価値観・ニーズの変化に対応し、グローバルに通用する「働き方改革」に早急に取り組むことが求められている。
- 過去の労働改革においては、働き過ぎやそれに伴う過労死、なかんずく法令の主旨を尊重しない企業の存在のために、前向きな議論や検討が妨げられてきたケースもある。そのため、働き過ぎ防止や法令の主旨を尊重しない企業の取締りなどを徹底したうえで、経済成長に寄与する優良かつ真面目な個人や企業の活動を過度に抑制することのないような政策とすることが重要である。

I. 「働き過ぎ」防止の総合対策

- 「働き方改革」を進めるにあたっては、働き過ぎ防止に真剣に取り組むことが改革の前提となる。同時に、無駄な業務の削減をはじめ、時間当たり生産性を高めるための効率的な業務運営を確立し、創造的な成果を実現していくことが期待される。

(法令の主旨を尊重しない企業の取締りの強化)

- まずは、長時間労働を強要するような企業が淘汰されるよう、問題のある企業を峻別して、労働基準監督署による監督指導を徹底する（労働時間の実績に関わる情報開示の促進など）。本来、経済成長に寄与する優良かつ真面目な個人・企業の活動を過度に抑制する制度は好ましくなく、労働法制においても、企業・行政からの情報開示を促したうえで、過度な事前規制型から事後監視型への転換していくべきである。そのため、例えば、ハローワークにおける企業からの求人の掲示に当っては、従業員の定着率や残業時間のデータ開示を要することを検討すべきである。また、ハローワーク機能の一部地方・民間開放等を大幅に進めている現在の政策の方向性を鑑み、労働行政全体の人員配置を見直すことで、諸外国に比べ大幅に不足している労働基準監督のための人員を強化すべきである。

(公務員の率先垂範)

- 民間企業に対し働き過ぎ防止を要請するのと同様に、公務員も率先垂範し長時間労働是正に取り組むべきであることは論をまたない。国家公務員は労働基準法の

適用から除外されているが、残業の実態及びそのうちの「サービス残業」（労働基準法を仮想的に適用した場合）の割合等の状況を公表するとともに、原因分析と改善の計画を立てる取組みを検討すべきである。

II. 個人の意欲と能力を最大限に活用するための新たな労働時間制度

1. 働き方改革の目標と働き方に対する新たなニーズ

【働き方改革の目標】

- 意欲と能力のある働く個人(男性・女性、若者、高齢者など)の全員参加
- 高度外国人材をはじめ優秀な人材が働きやすい環境の構築
- ITなどの技術革新も踏まえた労働生産性(効率性・付加価値性)の向上

【働き方に対する新たなニーズ】(例)

- 子育て・親介護といった家庭の事情等に応じて、時間や場所といったパフォーマンス制約から解放されてこれらを自由に選べる柔軟な働き方を実現したいとするニーズ。特に女性における、いわゆる「マミー・トラック」問題の解消。(3/14 女性活躍主査ペーパー)
- 優れたスキルや専門知識・経験に基づく高度な職業能力を有し、自らの裁量で労働時間の配分等を行うことで創造的に働くことのできる者(プロフェッショナル・ハイパーフォーマー)について、労働時間に捉われない自由度の高い働き方をとするニーズ。(12/26 雇用人材中間整理)
- グローバル化の進展に伴い、国際的な業務において時差に関係なくリアルタイムのコミュニケーションに対応した働き方のニーズ。(グローバル企業・人材)
- 職務等に限定のある「多様な正社員」など、裁量労働制の対象外だが職務内容を明確に定められる者(ex.営業職)について、労働時間ベースではなく、ジョブ・ディスクリプションに基づき、成果ベースでワーク・ライフ・インテグレーションの下で働くニーズ。

○上記のような働き方に対する新たなニーズに対応し、目標を達成するためには、一律の労働時間管理がなじまない働き方に適応できる、多様で柔軟な新たな労働時間制度等が必要である。したがって、多様な個人の意思や価値観・ライフスタイル等に応じて柔軟に選択できる、職務内容・達成度等の明確化とペイ・フォー・パフォーマンスを基本とする「創造性を発揮できるような弾力的な働き方が可能な労働時間制度」を構築すべきである。

○このような新たな労働時間制度を創設することにより、上記のような状況の下で、意欲と能力があっても、現在の労働時間制度の下で不本意な待遇・働き方を選択することを余儀なくされている人々に、その意欲と能力に相応しい労働条件が提供される新たな選択肢を提供する。

2. 新たな労働時間制度の創設

(1) 基本的な考え方

- 多様で柔軟な働き方を可能にするため、新たな労働時間制度を創設する。
- 新たな労働時間制度は、業務遂行・健康管理を自律的に行おうとする個人を対象に、法令に基づく一定の要件を前提に、労働時間ベースではなく、成果ベースの労働管理を基本（労働時間と報酬のリンクを外す）とする時間や場所が自由に選べる働き方である。
- また、職務内容（ジョブ・ディスクリプション）の明確化を前提要件とする。目標管理制度等の活用により、職務内容・達成度、報酬などを明確にして労使双方の契約とし、業務遂行等については個人の自由度を可能な限り拡大し、生産性向上と働き過ぎ防止とワーク・ライフ・インテグレーションを実現する。
- また、成果ベースで、一律の労働時間管理に囚われない柔軟な働き方が定着することにより、高い専門性等を有するハイパフォーマー人材のみならず、子育て・親介護世代（特に、その主な担い手となることの多い女性）や定年退職後の高齢者、若者等の活用も期待される。

(2) 制度のイメージ

① Aタイプ（労働時間上限要件型）

（対象者）

- 対象者については、国が示す対象者の範囲の目安を踏まえ、労使合意を要するものとする。その際、国が示す対象者の範囲の目安としては、職務経験が浅いなど、労働時間を自己の能力で管理できない者や、随時の受注に応じて期日までに履行するなど、労働時間を自己の裁量で管理することが困難な業務に従事する者は、対象とすることができないものとする。
- 利用者は、上記対象者の範囲内で、本人の希望選択に基づき決定されるものとし、本制度の選択または不選択は、昇進その他処遇に不利益にならないようにする。

（労働条件の総枠決定）

- 対象者の労働条件の総枠決定は、法律に基づき、労使合意によって行う。一定の労働時間上限、年休取得下限等の量的規制を労使合意で選択する。この場合において、強制休業日数を定めることで、年間労働時間の量的上限等については、国が一定の基準を示す。

（職務内容等の提示）

- 利用者は、新制度の利用者に対して、期初にその職務内容（ジョブ・ディスクリプション）及びその達成目標を提示する。

（PDC Aサイクル）

- 利用者は、期初に、使用者から示された職務内容（ジョブ・ディスクリプション）及びその達成目標等に基づき、目標達成のための業務計画や勤務日等の勤務計画を策定し、上長の承認を受けるものとする。

- 期末等において、就労実績をチェックし、健康管理時間が守れない等の労使で合意した労働条件の総枠に対して不適合等の場合は、利用者当人を通常の労働時間管理等に戻すなど所要の見直しを講じる。

(健康管理の厳格な実施)

- 使用者は、健康管理時間を厳格に把握し、あらかじめ定めた条件に該当した場合には、問診票の提出、産業医の診察等の健康確保のための措置を講ずるものとする。

(労働時間と報酬の峻別)

- 利用者に対する報酬は、労働時間とは峻別して、その職務内容や目標達成度等を反映して適切に行うものとし、創造的・効率的に業務を行うことに対し誘因となるような、ペイ・フォー・パフォーマンスの柔軟な対応を可能にする。
- 新制度の対象者には、労働基準法の考え方を前提とし、これと同等の規律がある場合には、現行の労働時間規制等とは異なる選択肢を示し、労使協定に基づく柔軟な対応を可能にする。

(導入企業)

- 導入には一定の試行期間を設け、当初は過半数組合のある企業に限定する。
- なお、労働基準の適切な監督のため、新制度を導入する企業は、労働基準監督署に届出を行うものとするほか、報告徴求、立入検査、改善命令、罰則等の履行確保の措置を法律に規定するものとする。

② Bタイプ (高収入・ハイパーフォーマー型)

(対象者)

- 対象者は、高度な職業能力を有し、自律的かつ創造的に働きたい社員が、任意に本制度の利用を選択する (本人希望の尊重)。ただし、本制度を選択し、または選択しないことをもって昇進などに不利益を受けないものとする。
- 対象者の年収下限の要件 (例えば概ね1千万円以上) を定める。

(職務内容・報酬等)

- 使用者は利用者に対して期初に、職務内容 (ジョブ・ディスクリプション) 及びその達成目標を提示し、その達成度および報酬等を予め明確する。報酬は、成果・業績給のウエイトの高い報酬体系を適用し、仕事の達成度、成果に応じて反映する。
- 職務遂行手法や労働時間配分等は個人の裁量に委ね、柔軟な対応を可能とする。

(PDCAサイクル)

- 利用者の成果がふるわない等により年収要件に達しない場合は、通常の労働時間管理に戻す等の必要な見直しを行う。

(健康確保等)

- 使用者は利用者の就労状況を把握し、取得した情報は産業医面談、健康診断受診等の健康管理に活用する。

(導入企業)

- 導入においては一定の試行期間を設け、当初は過半数組合のある企業に限定。

- ▶ なお、労働基準の適切な監督のため、新制度を導入する企業は、労働基準監督署に労使協定その他届出を行うものとするほか、報告徴求、立入検査、改善命令、罰則等の履行確保の措置を法律に規定するものとする。

○以上、新たな労働時間制度については、早期に全国一律での展開が不可能な場合には、国家戦略特区や企業実証特例にて速やかに検討を行うことも一案である。

3. 既存制度の見直し（企画型裁量労働制、フレックスタイム制）

- 企画型裁量労働制、フレックスタイム制の拡充などの見直し（在宅勤務のニーズを踏まえた特例措置の検討）をすべきである。フレックスタイム制については、例えば、始業・終業時刻に加え、出勤日も労働者に委ねたり、1か月を超えた期間の清算期間を定めたりすることを可能とする等の見直しの検討を行う。また、深夜・割増賃金規制を、例えば、本人都合で在宅勤務を希望する場合に限り、所定労働時間内という制限の下で緩和していくべきである。これらは、育児中の時間制約によるハンディキャップを小さくすることにより、女性の活躍推進にも資するものである。
- 子育て・親介護のニーズに応えるには、新たな労働時間制度の結論を待つことなく、在宅勤務やテレワークといった既存制度を見直して、その利便性を改善することにより対応可能な部分もあると考えられる。このため、明確なKPIを設け、導入に向けた具体的取組みを進めることとすべきである。
- 特に、「在宅勤務・テレワーク実証事業」の中では、モデルの類型化・実証を行う過程を通じて、労働時間制度に関する見直しニーズを幅広く的確に把握し、その検証を適切に行い、早期に制度見直しにつなげていくことが重要である。この実証実験は、在宅勤務・テレワークを特殊な働き方と捉えるのではなく、常態として事業所で勤務する労働者が必要に応じて在宅勤務やテレワークをすることができるような環境整備についても念頭に置くべきである。

III. 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

- 我が国の働き方にかかるルールは極めて不透明であり、それは、新たな雇用創出や対内直接投資の障害となっているだけでなく、雇用終了において諸外国では考えられないほどの格差社会を生じさせる原因となっている。これらの諸課題に対応するため、変容する雇用制度や労働市場も踏まえ、諸外国並みの紛争解決システムを構築する必要がある。

(1) 紛争解決システムの分析・整理・公表について

- 「労働審判」の解決事例、「あっせん」事例、訴訟における「和解」の分析・整理およびその結果を活用するためのツール整備については、日本の雇用ルールの透明性を高める観点から、被雇用者の雇用上の地位、勤続年数、賃金水準、企業

水準・規模等の各要素と救済金額との関係を明らかにした上で、客観的かつ分かり易いものとする必要がある。

- その際、国家戦略特区の「雇用指針」と併せて、外国での英語による情報発信など、効果的な広報を行う。これらについては、検討のスケジュールを明確に定めて具体化を図る。

(2) 解決手段・救済措置の選択肢拡大

- 欧米諸国やアジアにおいても制度整備がなされている訴訟判決による金銭救済の仕組みは、あっせんや和解と異なり、公正かつ客観的なプロセスを経ることから、雇用ルールを透明化に大きく貢献するものである。また、労働者の立場から見ても、解決手段・救済措置の選択肢が広がり、解決基準が定めれば不公正な解雇の横行の歯止めともなりうる。逆に、ルールの透明性が不十分な我が国においては、新たな雇用創出の障害となるだけでなく、裁判に訴えられる労働者と訴えられない労働者が公平・公正に扱われているとは言い難い状況にある。
- 今後、諸外国の制度・運用状況についての検討を踏まえて、日本の実情に応じた金銭救済システムを創設に向けて、検討スケジュールを明示して具体化を図るべきである。
- 仲裁については、現在、将来において生ずる個別労働関係紛争を対象とするものは無効とされている。そのため、諸外国において通用していた労働契約が、我が国においては無効になってしまうという不便を強いられている。例えば、外国において既に仲裁条項を含む労働契約を締結していた、交渉力の高い外国人から仲裁合意を解禁し、当該条項を見直すことなく日本においても適用できるようにするなど、一定の労働者に限り認めることから始めることも一案である。

IV. 多様な正社員の普及・拡大

- 中小企業を含めた企業に広く普及させるためには、明確なモデルを確立する必要がある。モデルは、処遇の決め方、転換制度の設計方法等、導入する企業が必要とする情報を的確に整理したものとし、その際、正社員と非正社員の間という発想にとどまらず、諸外国等の働き方も参考にして、高度なプロフェッショナルとして活躍するようなモデルも提示する。また、職務内容等の限定事項を明示すること、就業規則の規定を充実させること等、導入企業が雇用管理上履行すべき点を整理の上、具体的に明示する。以上の取組を、ジョブ・カードの抜本見直し、キャリア・コンサルティングの体制整備等とも連動させ、「職務・能力を明確にし、キャリアを大切にシステムへの変革」を確実に図る。
- なお、これらの取組みにおいて最も重要なことは、職務・能力等の明確化であり、それに基づく処遇や雇用管理のあり方などを明示することである。よって、本来「ジョブ型」の普及・拡大、また、「メンバーシップ型」であっても可能な限り職務・能力の明確化を図ることであり、最終的には、労使双方が互いの権利義務関係を明確にする契約社会に相応しい行動様式を確立させることにある。このた

め、単なる普及啓発策にとどまらない、多様な正社員の導入の拡大が実現するよう、実効性のある方策を早急に講ずるべきである。

V. 「世界トップレベルの雇用環境」の実現に向けた実行体制づくり

- 『成長戦略進化のための今後の検討方針』（平成 26 年 1 月）を踏まえ、「世界トップレベルの雇用環境」を実現するために、今後の数年間を集中改革期間と位置付けるべきである。
- 個別労働法制などについては、従来通り、労働政策審議会にて審議を行うこととする。一方、世界および我が国社会の雇用・労働環境が大きく変化していることを踏まえ、現場の実態に鑑み、多様な意見を取り込んだ形で議論を行う必要がある。そのため、政府として、雇用改革を成長戦略の重要な柱として位置づけるためにも、経済政策と雇用政策を一体的・整合的に捉えた総理主導の政策の基本方針を策定する新たな会議を官邸に設けるなど、雇用・労働市場改革に取り組むべきである。

以上

個人と企業の成長のための新たな働き方

～多様で柔軟性ある労働時間制度・透明性ある雇用関係の実現に向けて～

(説明資料)

2014年4月22日

産業競争力会議 雇用・人材分科会主査

長谷川 閑史

I : 「働き過ぎ」防止の総合対策

- ・働き過ぎ防止に真剣に取り組むことが「働き方改革」の前提。
- ・問題のある企業を峻別して労働基準監督署による監督指導の徹底が必要。
- ・公務員の率先垂範による長時間労働是正の取組み。

II : 個人の意欲と能力を最大限に活用するための新たな労働時間制度

1. 働き方改革の目標と働き方に対する新たなニーズ

【働き方改革の目標】

- ・意欲と能力のある個人の全員参加
- ・高度外国人材をはじめ優秀な人材が働きやすい環境の構築
- ・ITなどの技術革新も踏まえた労働生産性(効率性・付加価値生産性)の向上

【働き方に対する新たなニーズ(例)】

- ・子育て・親介護などの家庭事情等により時間や場所に制約のある者
- ・高度な職業能力を有し、自らの裁量で労働時間の配分等を行うことで創造的に働くことができる者
- ・国際的な業務において時差に関係なくリアルタイムのコミュニケーション対応が必要な者
- ・職務内容を明確に定められ、時間ベースではなく成果ベースで働く者 等

→職務内容・達成度の明確化とペイ・フォー・パフォーマンスを基本とする

「創造性を発揮できるような弾力的な働き方が可能な労働時間制度」を構築すべき



2. 新たな労働時間制度の創設

(1) 基本的な考え方

- ・業務遂行・健康管理を自律的に行おうとする個人が対象
- ・一定の要件を前提に、時間ではなく、成果ベースの労働管理
- ・職務内容(ジョブ・ディスクリプション)の明確化は前提要件
- ・目標管理を活用し、職務内容・達成度、報酬などを明確にした労使双方の契約とし、業務遂行の自由度を拡大

2. 新たな労働時間制度の創設

(2) 制度のイメージ

	【Aタイプ(労働時間上限要件型)】	【Bタイプ(高収入・ハイパーフォーマー型)】
対象	<ul style="list-style-type: none">・<u>国が示す対象者の範囲の目安を踏まえ、労使合意を要する(職務経験が浅い、受注対応等、自己で管理が困難な業務従事者は対象外)</u>。・<u>本人の希望選択</u>に基づき決定。	<ul style="list-style-type: none">・<u>高度な職業能力を有し、自律的かつ創造的に働きたい社員(対象者の年収下限要件(例えば概ね1千万円以上)を定める)</u>。・<u>本人の希望選択</u>に基づき決定。
労働条件・報酬等	<ul style="list-style-type: none">・<u>労働条件の総枠決定は法律に基づき、労使合意で決定(年間労働時間の量的上限等は国が一定の基準を示す)</u>。・<u>期初に職務内容を明示し、業務計画や勤務計画を策定。不適合の場合、通常の労働管理に戻す</u>等の措置。・<u>報酬は労働時間と峻別し、職務内容と成果等を反映(基本はペイ・フォー・パフォーマンス)</u>・<u>労働基準法と同等の規律がある場合、現行の労働時間規制等とは異なる選択肢を提示し、労使協定に基づく柔軟な対応可。</u>	<ul style="list-style-type: none">・<u>期初に職務内容や達成度・報酬等を明確化。</u>・<u>職務遂行手法や労働時間配分は個人の裁量</u>に委ねる。・<u>仕事の成果・達成度に応じて報酬に反映。</u> (完全なペイ・フォー・パフォーマンス)・(成果未達等により)<u>年収要件に不適合の場合</u>は通常の労働管理に戻す等の措置。
健康確保	<ul style="list-style-type: none">・<u>健康管理時間を厳格に把握し、健康確保措置。</u>	<ul style="list-style-type: none">・<u>就労状況を把握し、健康管理に活用。</u>
導入企業	<ul style="list-style-type: none">・<u>当初は過半数組合のある企業に限定。</u>・<u>導入企業は労基署に労使協定等を届出(罰則等の履行確保措置を法律に規定)。</u>	<ul style="list-style-type: none">・<u>当初は過半数組合のある企業に限定。</u>・<u>導入企業は労基署に届出(罰則等の履行確保措置を法律に規定)</u>

3. 既存制度の見直し

- ・子育て・親介護のニーズに応えるため、新たな労働時間制度の結論を待つことなく、企画型裁量労働制やフレックスタイム制の拡充などの見直しに加え、在宅勤務やテレワークといった既存制度を見直し、明確なKPIを設け、導入に向けた取組みを進めるべき。

Ⅲ：予見可能性の高い紛争解決システムの構築

我が国の働き方のルールの不透明性等が、新たな雇用創出の障害となるだけでなく、労働者が公平・公正に扱われていない等の問題を解消するために、紛争解決手段や救済措置の選択肢の拡大を図る。

- ・紛争解決システムの分析・整理・公表
 - －「労働審判」、「あっせん」、訴訟における「和解」の分析・整理とその活用のためのツール整備
- ・解決手段・救済措置の選択肢拡大：金銭救済システム・仲裁の仕組みの検討
 - －金銭救済の仕組みは欧州各国では広く導入。労働者から見て、選択肢の拡大及び不公正な解雇横行の歯止めとなるため、日本の実情を踏まえたシステム創設に向けて検討スケジュールを明示して具体化すべき。

(参考)：主要国の解雇紛争における金銭救済制度

	米国	英国	ドイツ	フランス	イタリア	スペイン	デンマーク	シンガポール	香港	韓国	オーストラリア	日本
復職に代わる金銭給付命令の可否	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	×

(出典)：産業競争力会議第9回雇用・人材分科会 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資料から抜粋

Ⅳ：多様な正社員の普及・拡大

- ・多様な正社員を広く普及・拡大させるために明確なモデルを確立する。モデルは、処遇の決め方、転換制度の設計方法等の情報を的確に整理する。その際、諸外国の事例も参考に、高度なプロフェッショナルとして活躍するようなモデルも提示する。
- ・合わせて、ジョブ・カードの抜本見直し、キャリア・コンサルティングの体制整備等とも連動させ、「職務・能力を明確にし、キャリアを大切にしているシステムへの変革」を図る。
- ・最終的には、労使双方が互いの権利義務関係を明確にする契約社会に相応しい行動様式を確立させる。このため、単なる普及啓発策にとどまらない、多様な正社員の導入の拡大が実現するよう、実効性のある方策を早急に講ずる。

Ⅴ：「世界トップレベルの雇用環境」の実現に向けた実行体制づくり

- ・『成長戦略進化のための今後の検討方針』（平成26年1月）を踏まえ、「世界トップレベルの雇用環境」を実現するために、今後の数年間を集中改革期間と位置付ける。
- ・個別労働法制などについては、従来通り、労働政策審議会にて審議を行う。
- ・一方、世界および我が国社会の雇用・労働環境が大きく変化していることを踏まえ、現場の実態や多様な意見を取り込んだ形で議論を行うために、政府として、雇用改革を成長戦略の重要な柱として位置づけ、経済政策と雇用政策を一体的・整合的に捉えた総理主導の政策の基本方針を策定する新たな会議を設け、雇用・労働市場改革に取り組む。