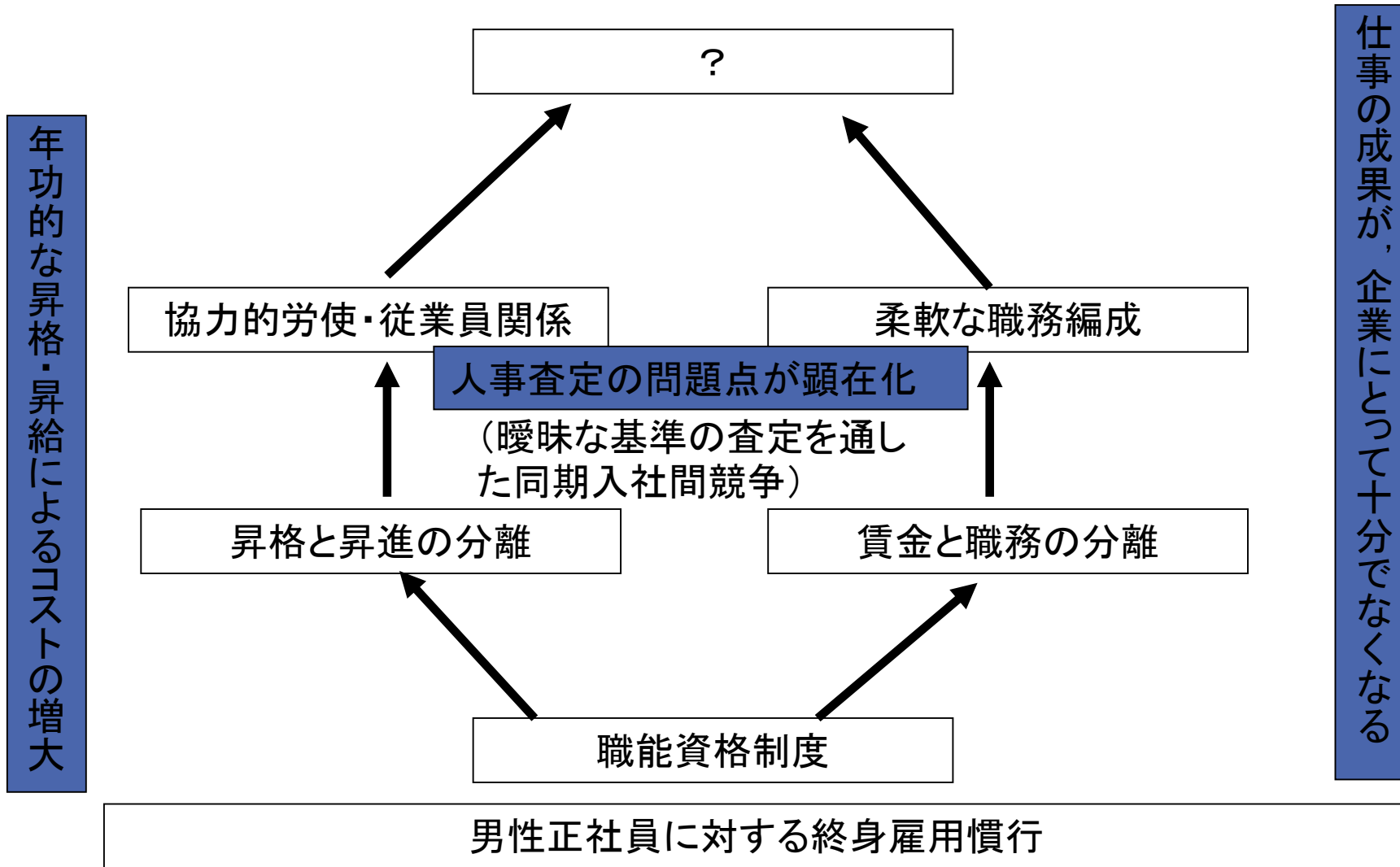


### 3 低成長期と「新・日本の経営」

# 能力主義管理の年功的運用の行き詰まり



出所:宮本  
(2004)145頁  
をもとに改変・  
加筆して作成。

# 1990年代の企業成長停滞による年功的運用の動揺:

- 長期雇用と右肩上がり賃金のコストは、企業にとって高負担に
  - 当初は、中高年者が雇用調整(出向・子会社転籍)のターゲットに
  - 続いて、若年層の正社員採用を抑制
  - 非正規に置き換え
- 社内レベルでの柔軟な職務編成の利益が小さくなる(もっと高い流動性が必要になる)
  - 高度職務を担う人材の必要性
    - 専門的能力の必要性(IT人材, グローバル人材, マーケティング, 人的資源管理, 財務等々)
    - ポストについてから学ぶのでは間に合わない
  - その給源として中途採用と女性と外国人を加える必要
- あいまいな人事査定の問題が顕在化
  - 企業側: 成果の上がる高度人材は勤続に関係なく獲得したいし, 成果を上回ると思われる賃金を払いたくない
  - 女性差別への社会的批判: 男女共同参画が政策目標に

# 日経連「新・日本的経営」論(1995年)

- 従業員を三つにグループ化(日経連, 1995)

|                       | 雇用形態                | 対象                              | 賃金                           | 賞与            | 退職金・年金 | 昇進・昇格               | 福祉施策       |
|-----------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------|--------|---------------------|------------|
| 長期蓄積<br>能力活用<br>型グループ | 期間の定<br>のない雇<br>用契約 | 管理職・総<br>合職・技能<br>部門の基<br>幹職    | 月給制か<br>年俸制・職<br>能給・昇給<br>制度 | 定率+業<br>績スライド | ポイント制  | 役職昇進・<br>職能資格<br>昇進 | 生涯総合<br>施策 |
| 高度専門<br>能力活用<br>型グループ | 有期雇用<br>契約          | 専門部門(<br>企画, 営業<br>, 研究開発<br>等) | 年俸制・業<br>績給・昇給<br>なし         | 成果配分          | なし     | 業績評価                | 生活援護<br>施策 |
| 雇用柔軟<br>型活用グ<br>ループ   | 有期雇用<br>契約          | 一般職・技<br>能部門・販<br>売部門           | 時間給制・<br>職務給・昇<br>給なし        | 定率            | なし     | 上位職務<br>への転換        | 生活援護<br>施策 |

# 企業の対応(1)正社員への成果主義導入

- 「新・日本的経営論」でも生ぬるいという意見の台頭(1990年代後半)
  - 能力主義管理が年功化した経緯から見て、職能給では年功賃金カーブが克服できないとみなされた
- 「今度こそ克服する」という問題意識から成果主義が台頭。それは、真剣に追求すればジョブ型になるはずだった
  - 人の属性でなく「職務の成果の価値」を測って、それに対応した賃金を支給
- しかし徹底させられずに、職能給の成績査定を拡大した程度で現在に至る
  - 賃金カーブを寝せて、昇格・昇進を「頭打ち」にし、査定の成績要素を重くしただけ
- 「働き方改革」で「高度プロフェSSIONナル制度」や「裁量労働制」が成果主義として提示される(後述)

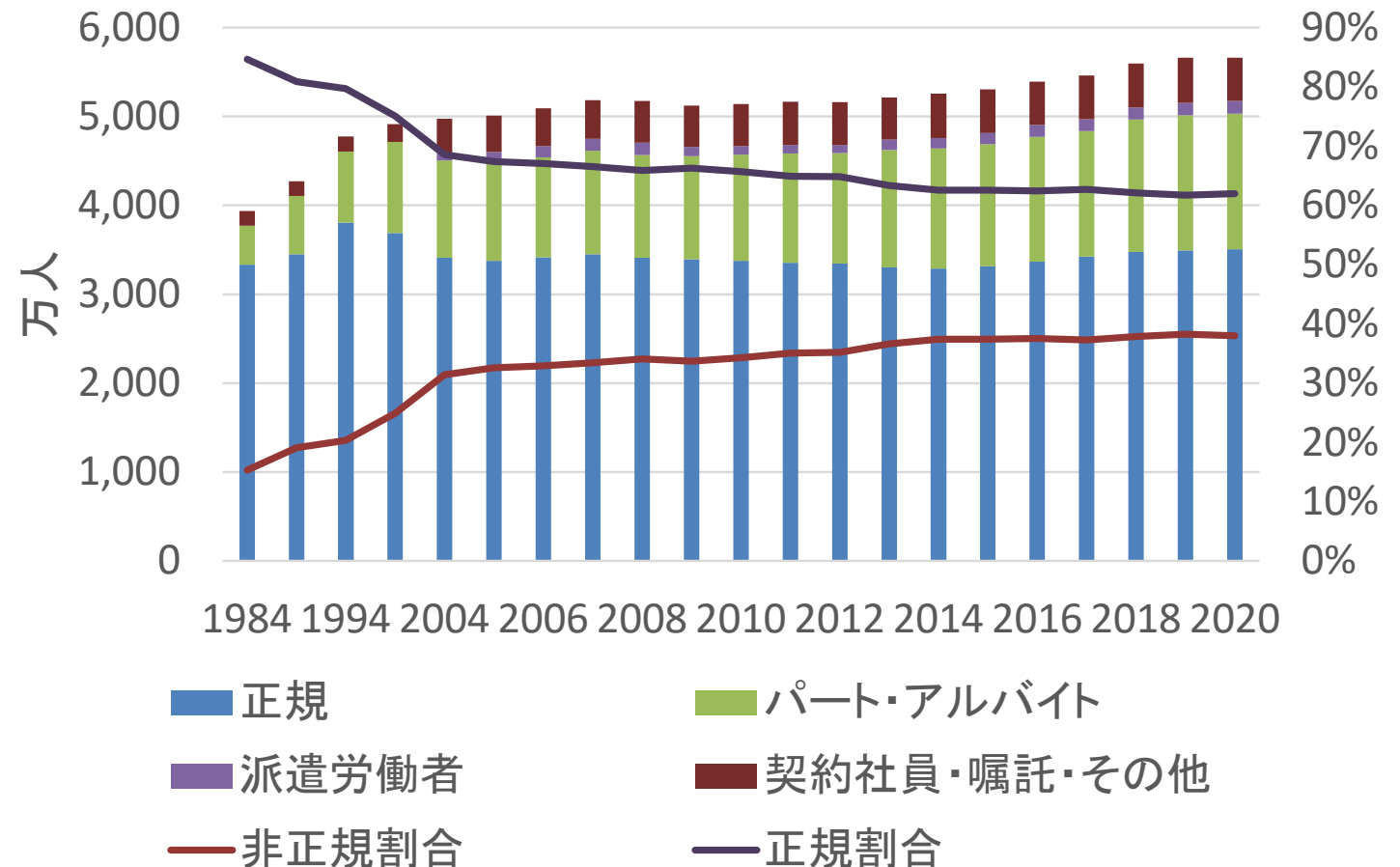
# 正社員の領域での逸脱現象：ブラック企業

- ブラック企業現象は主に正社員で起こる
  - 従来の正社員と同様に組織コミットメントを求める
- メンバーシップの長期的対価もないのに、責任を求めることから来る(濱口, 2013)
  - 学卒一括採用の若者には本来無理な即戦力的成果を求める
  - 企業内訓練はしない
  - 年功序列的な昇給や昇進・昇格の見通しはない
  - 非正規ならば、「やめた方がまし」になりやすいが正社員の地位を失いたくないために働き続けてしまう
- 「ブラックバイト」はやや性質が異なる

# 企業の対応(2) 非正規雇用の増大

- 雇用者に占める非正規雇用は2019年に38.3%に
  - 2009年: 33.7%
  - 1999年: 24.9%
  - 1989年: 19.1%
- 非正規の主力はパート・バイト。派遣は多くない

## 雇用形態別労働者数の推移



# 非正規雇用の特徴：差別的ジョブ型雇用

- 非正規は、一応ジョブ型雇用である：職務や勤務地を\_\_\_\_\_雇用される
  - ほとんどの場合、配置転換や転勤はない
  - 職務分析は行われていないが、おおざっぱに職務の価値に対応した職務給を支払われている(職務に応じた単純な時給など)。人→仕事＝賃金
- 身分としての「非正規」：定義はあいまい
  - 期間の定めのない雇用(無期雇用)でフルタイムで、かつ正社員とみなされるのが正社員。それ以外が非正規
  - 有期雇用・短時間や無期雇用・短時間は非正規の「パート」とみなされる
  - 有期雇用・フルタイムには正社員とみなされる人もいれば、非正規の「フルタイムパート」とみなされる人もいる
    - 形容矛盾だが、事実上「フルタイムでも処遇の低い人」という意味
  - 派遣：間接雇用。派遣会社の正社員である場合と、登録型派遣がある。前者は派遣先では「派遣」だがほんらいは正規雇用。後者は非正規の一種



# 非正規の賃金

雇用形態別・年齢階級別賃金(時給ベース)

- 非正規のままでは賃金は右肩上がりにならない

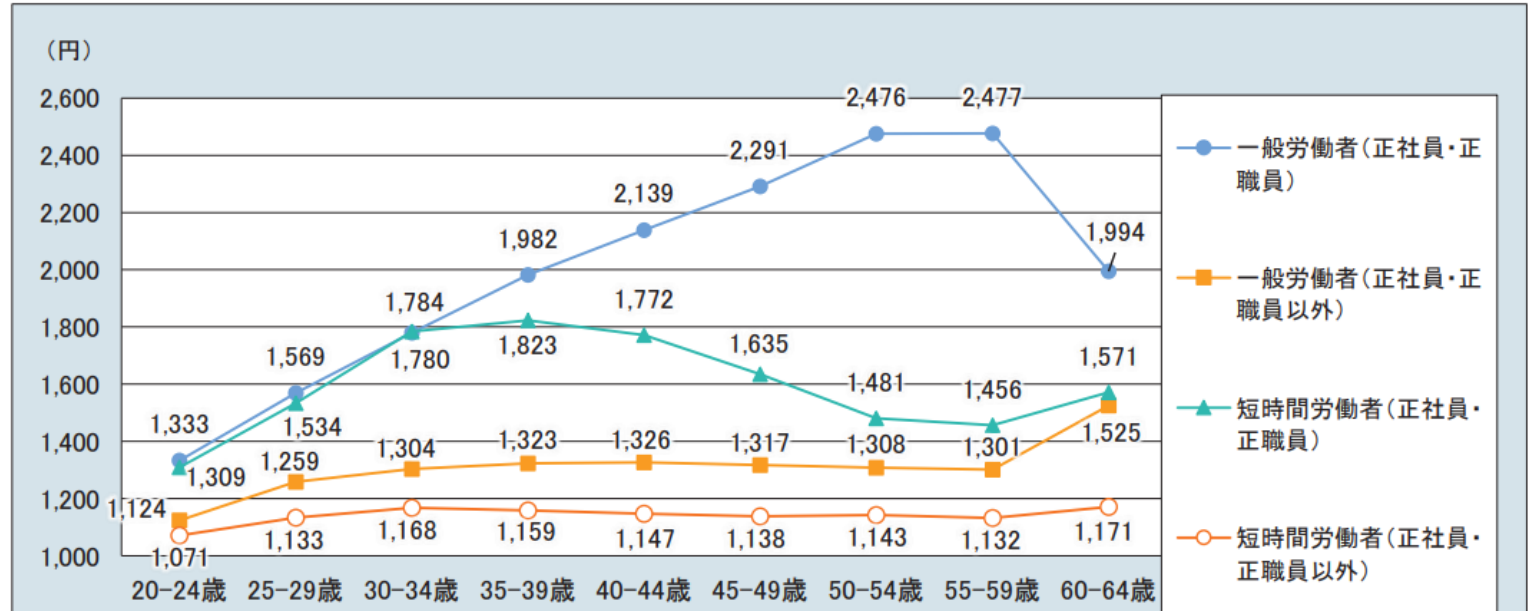
- 非正規の賃金は、全体として差別的に切り下げられた職務給

— とみなされる

— コスト削減・企業利益確保のために切り下げられている

— 正社員の賃金カーブ維持のために切り下げられている

図表 1-3-23 正規雇用労働者・非正規雇用労働者の賃金カーブ(年齢階級別・時給ベース・2019年)



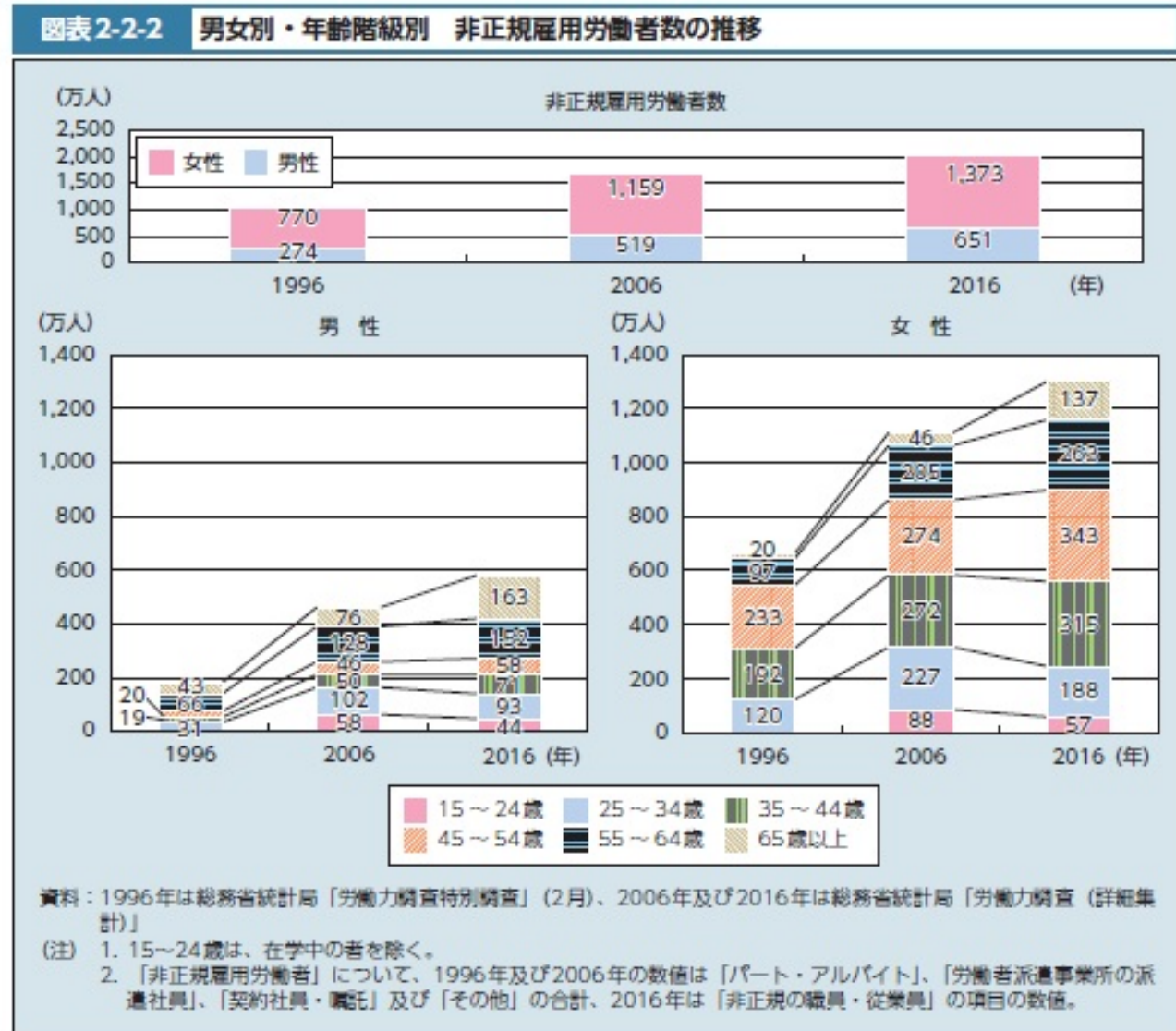
資料：厚生労働省政策統括官付参事官付賃金福祉統計室「賃金構造基本統計調査」

(注) 賃金は各調査年の6月分の所定内給与額(一般労働者については、民営事業所の労働者の所定内給与額を所定内労働時間で除した値)。「一般労働者」は、常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者である。「短時間労働者」は、同一の事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者である。「正社員・正職員」は、事業所で正社員・正職員とする者であり、「正社員・正職員以外」は事業所で正社員・正職員以外の者である。

出所：厚生労働省(2020, p. 40)。

# 誰が非正規になったのか

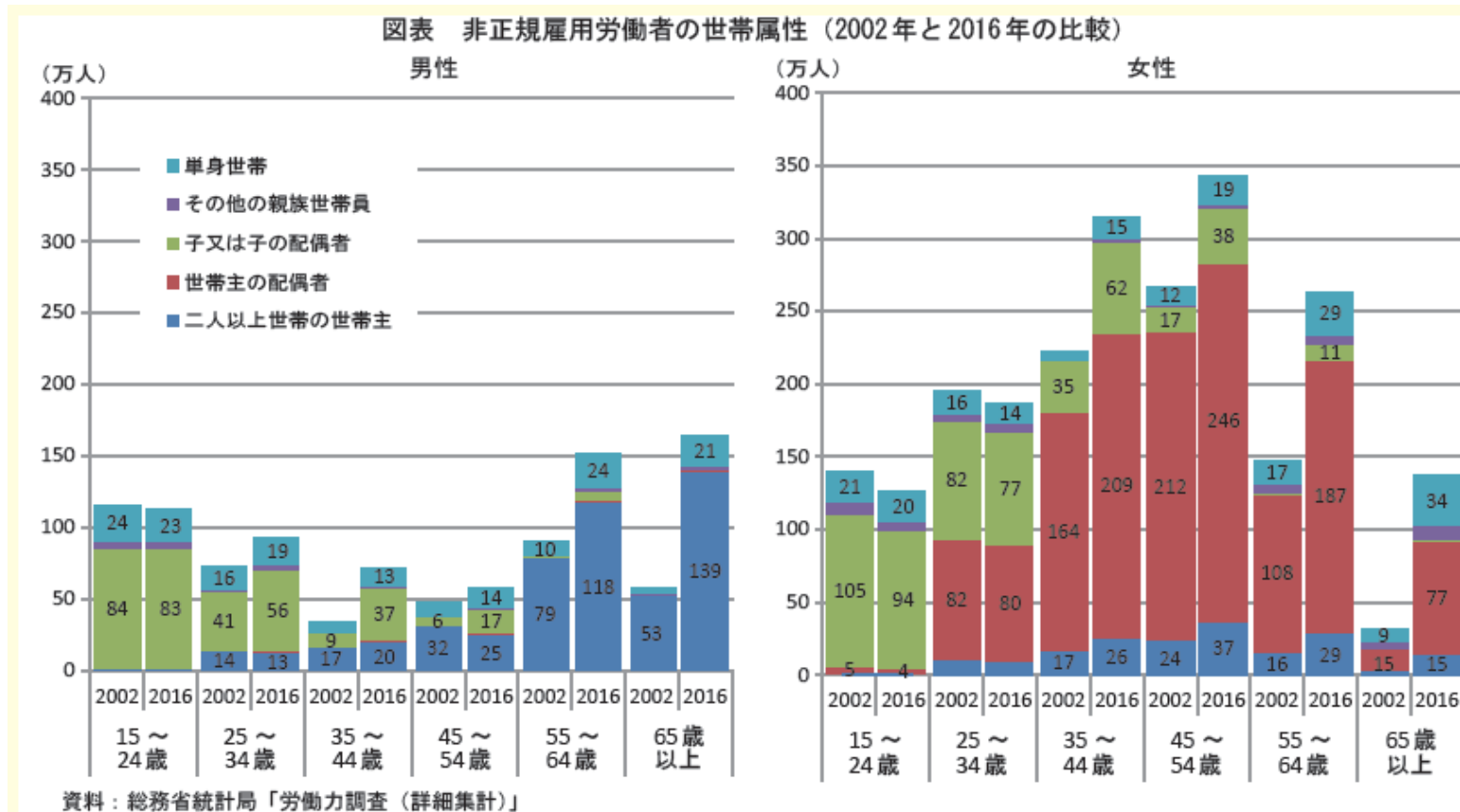
- 人数では女性，倍率では男性が増えた
  - 男：+377万人（2.4倍）
  - 女：+603万人（1.8倍）
- 2006年までは34歳以下が増え（就職氷河期），以後は65歳以上が増えている（高齢化）



出所：厚生労働省（2017，p. 64）。

# 非正規の世帯主はどれくらいいるのか

- 女性の家計補充パートがなお最大多数派だが.....
- 世帯主(単身含む)が増加し, とくに55歳以上世帯主が急増
  - 家計補助賃金の水準では暮らせない

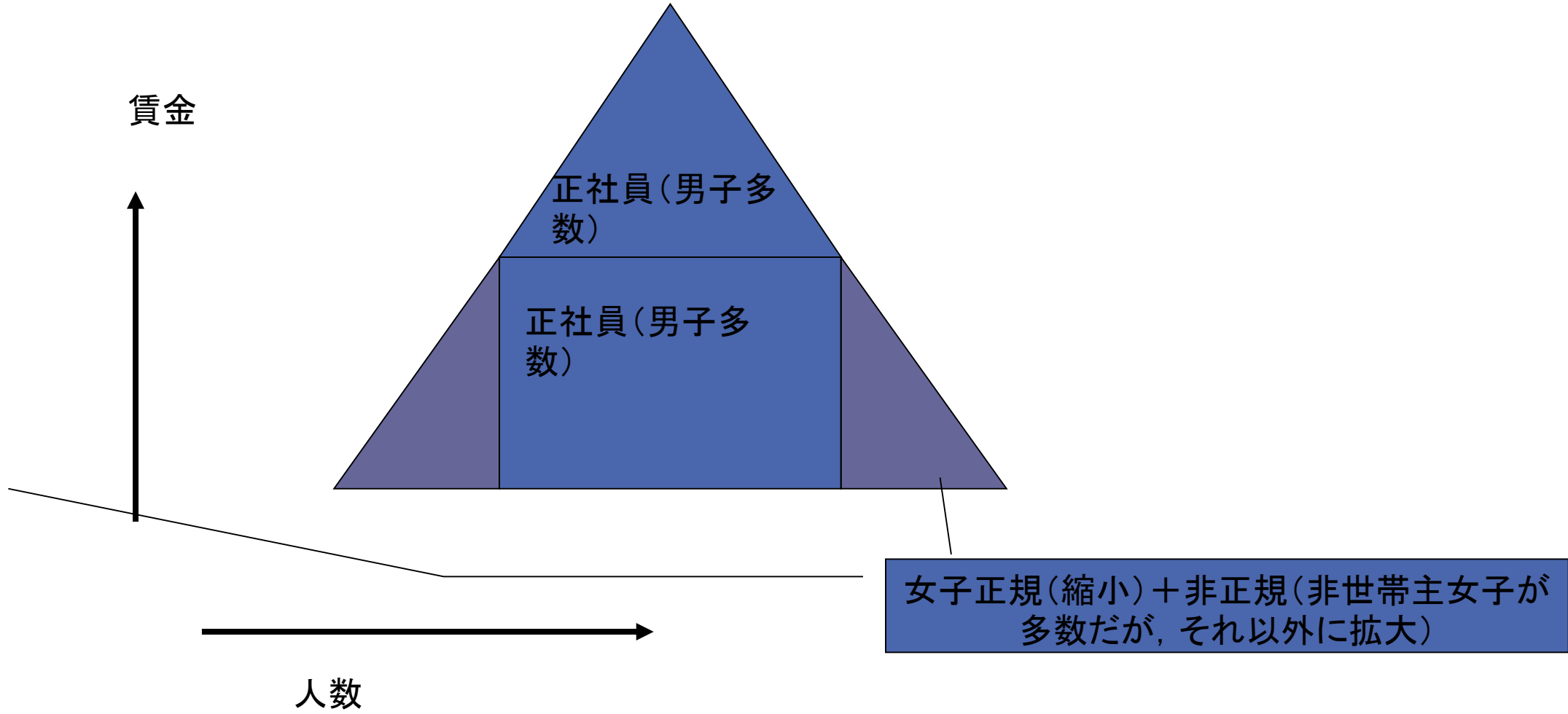


出所：厚生労働省(2017, p. 56)。

# 低成長期における非正規雇用の特徴

- 高成長期の特徴:「正社員の夫+パートの妻」の家計(これは従来からあった)
    - 差別的だが、「日本型平等社会」は経済的に再生産されていた
  - 非正規化の広がり
    - 漠然とした「事務」を行う, 弱いメンバーシップの「一般職正社員」の激減
    - 非正規女性労働者の急拡大
    - 加えて男性の非正規も拡大
      - 就職氷河期問題→世界金融危機→高齢者
    - 社会問題として認知される
      - 価値規範としては, 男性の非正規化で初めて社会問題と認知するのは差別的
      - 経済的には, 「日本型平等社会」の再生産が困難に陥ったことを意味するので, この認知にまともな意味もあった
  - 安定成長期までとの違い: \_\_\_\_\_ 世帯の増加
    - 非正規若年・中年単身者(中年フリーターの出現)
    - 年金+非正規の賃金で暮らす高齢者層に貧困が拡大
- このような世帯が増えることで「日本型平等社会」は崩壊しつつあり, しかも新たな形での再生産も困難になる

# 男子正社員の処遇と女子・非正規従業員の処遇(1990年代後半以降)



## 4 「働き方改革」の模索と混迷

# 安倍政権の「働き方改革」

- 「働き方改革実現会議」において、「非正規雇用の処遇改善」「賃金引上げと労働生産性向上」「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」など9つの分野について議論
- 「同一労働同一賃金ガイドライン」(厚労省, 2016年12月)
- 「働き方改革実行計画」(働き方改革実現会議, 2017年3月)  
→労働政策審議会審議→「働き方改革」法案(2018年4月提出。6月成立)→省令整備。ガイドライン整備「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」(厚労省, 2018)

# 「働き方改革」法案の内容(1)

- 長時間労働の是正
  - 時間外労働の上限を設定(月45時間, 年360時間。臨時的に特別な事情あるとき年720時間, 単月100時間未満)
- 高度プロフェッショナル制度の創設
  - 労働時間管理を行わない(超過勤務しても割増賃金が払われない)
  - 職務の範囲が明確で一定の年収(基準年間給与額の3倍以上)の労働者が, 高度の専門的知識等を必要とし, その性質上従事した時間と従事して得た成果との関連性が通常高くないと認められるものとして厚生労働省令で定める業務に従事する場合を想定
  - 年間104日の休日を取得させ, 本人の同意や委員会の決議等を要件とする
- 勤務間インターバル制度の普及促進



## 働き方改革方案の内容(2)

- 非正規(短時間・有期雇用・派遣労働者)に関する正規雇用労働者との不合理な格差のある待遇の禁止(改正パートタイム・有期労働法, 改正労働者派遣法)
  - 個々の待遇ごとに, 当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断されるべき旨を明確化
  - 有期雇用労働者について, 正規労働者と①職務内容, ②\_\_\_\_\_が同一である場合の均等待遇の確保を義務化
  - 派遣労働者について, ①派遣先労働者との均等・均衡待遇, ②一定の要件(同種業務の一般の労働者の平均的な賃金と同等であること等)を満たす労使協定による待遇, のいずれかを確保することを義務化
- 短時間・有期雇用・派遣労働者について正規雇用労働者との待遇差に関する説明を義務化

# 「高プロ」や裁量労働制は成果主義か(1)

- 「働き方改革」法案で「脱労働時間給」「成果主義促進」をうたって企画業務型裁量労働制の適用範囲拡大と「高プロ」が、当初盛り込まれた
  - 裁量労働制は、不適切データ提示をめぐる野党の追求で法案から外された
- 裁量労働制とは
  - 仕事の進め方が、労働者の裁量に任せられる(指示・命令を受けない)
  - 実際の労働時間に関わらず、みなし労働時間だけ労働したものとみなされる
- 高プロ(前スライド)

## 「高プロ」や裁量労働制は成果主義か(2)

- 裁量労働制も「高プロ」も\_\_\_\_\_と関係ない
  - 通常の労働時間制度でも成果給は可能だし、裁量労働制で生活給も可能。
  - 裁量労働制の本質は、その名の通り、指示・命令をしない方がよい業務(たとえば大学教員を含む研究者)について労働者の裁量に任せること。賃金の問題ではない
  - 適切でない仕事に適用すると、単なる残業代逃れになりやすい
  - 高プロは残業代支払逃れに過ぎない上にプロフェッショナルの働き方でも何でもない
    - 時間管理をしないと長時間労働につながり、年あたり生産性は上がっても、時間当たり生産性はかえって下がる危険
    - 高プロは裁量労働の規定がないので、法律上、上司は24時間365日指示・命令することができる(採択時の国会付帯決議で裁量性が認められた)
- 成果主義を普及させるには、職務分析を行い、「職務の価値」に対して支払う「\_\_\_\_\_」を普及させ、そこに成果評価を上乗せして「職務の成果」に対して支払うことが必要。つまりジョブ型雇用へのシフトが必要。それを抜きに成果主義さえやればうまくいくと夢想するからおかしくなる



# 「不合理な待遇の禁止等に関する指針」の内容(1)

- 「通常の労働者」と「有期・短時間労働者」の間で「①職務内容, ②職務内容・配置の変更範囲」が同じまたは異なることをどのように判断するか: 法案では記されておらず, 「ガイドライン」に委ねられている。以下, 「ガイドライン」からいくつか例を挙げる
- 基本給(能力・経験に応じた支給の場合): 同一の職業能力又は経験を蓄積していれば同一の支給を義務付け
  - a) 同一職務でも, キャリアコースに入っている「通常」がその一貫として行うなら, 「短時間・有期」と差があっても問題ない
  - b) 同一職務で, 「通常」の過去の経験が現在の業務に関連性を持たないのに, 「短時間・有期」と差があるのは問題

# 「不合理な待遇の禁止等に関する指針」の内容(2)

- 基本給(成果に応じた支給の場合): 成果に応じて同一の支給を義務付け
  - c) 「通常」のみが目標未達の場合の待遇上の不利益を課される場合は、「短時間・有期」との間に差があってもよい
- 基本給(勤続年数に応じた支給の場合): 勤続年数に応じて同一の支給を義務付け
  - d) 有期雇用労働者について、勤続年数を当初の労働契約開始時から通算せず、その時点の労働契約期間のみの評価で支給するのは問題
- 昇給(勤続による能力の向上に応じて行う場合): 能力向上について、同一の昇給を行わねばならない
  - e) 「通常」と「短時間・有期雇用」とで将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準ルールが異なるという主観的抽象的説明で差をつけるのはだめ。職務内容、職務内容・配置の変更範囲の実態に照らして不合理な差をつけないようにすべき

# 「不合理な待遇の禁止等に関する指針」の内容(3)

- 賞与・手当について問題とされる行為
  - f) 通常の労働者には職務内容や貢献に関わらず賞与を支給し、短時間・有期雇用労働者には支給しない
  - g) 役職の内容が同一であるのに、「通常」と「短時間・有期雇用」で役職手当に差をつける
  - h) 時間外労働手当の、深夜・休日労働手当の割増率について「通常」と「短時間・有期」で差をつける
  - i) 通勤手当を「通常」に支給し、「短時間・有期」に支給しない
- 福利厚生について
  - j) 福利厚生施設について「通常」と「短時間・有期雇用」に等しく利用させねばならない
  - k) 慶弔休暇、健康診断に伴う勤務免除・有休補償について、「通常」と「短時間・有期雇用」に等しく与えねばならない
  - l) 病気休職について、「通常」と「短時間・有期雇用」に等しく認めねばならない

# 非正規の処遇は改善するか

- f) ~ l) の賞与・手当, 福利厚生に関する事項は改善しやすいし, 違法な行為は外形的に明らかになりやすく, 法的に強制するのも無理はない
- 他方, 基本給と昇給については, 雇用の形式の違いから実施が難しいものが多く, 判定も難しい
  - a), b), e) : 「能力」の基準がもともとあいまい
  - c) : 「不利益」の内容が曖昧(将来の昇進に響く等)
  - d) : 正規のみに「定期昇給制度」がある場合, これを規制できるか?



# 雇用の原理の相違に応じた「均等」「均衡」原理の 多元性

- 「同一(価値)労働同一賃金」は、元来、ついている「職務」が同じ、または異種の「職務の価値」が(誰がやるかに関係なく)同等だという意味である
- しかし「指針」では以下の複数のものさしの使い分けになっている。
  - 1)労働者に身分差はない:近代社会では当然
  - 2)労働者の経験が同等かどうか:メンバーシップ型の基準
  - 3)労働者の能力が同等かどうか:メンバーシップ型の基準
  - 4)職務が同等かどうか:ジョブ型の基準
  - 5)職務の成果が同等かどうか:ジョブ型の基準
- 1)には大きな意義があり改善が見込めるが、2)3)4)5)の混合は様々な困難を生み出し、結局改革が進まない恐れがある

# 最近の諸事件から(1):無期雇用と有期雇用の労働条件格差(山川, 2021)

- ハマキョウレックス事件(2018年6月最高裁判決)
  - 正社員と契約社員の運転手について,労働条件が異なること自体は合理的だが,各種手当の格差は不合理とされた
- メトロコマース事件(2020年10月最高裁判決)
  - 地下鉄駅構内販売業務を行う無期契約労働者(正社員)と有期契約労働者について,退職金の差は不合理とは言えないとされた
  - 正社員としての継続的な就労への対価,功労報償として退職金を位置付け
- 大阪医科薬科大学事件(2020年10月最高裁判決)
  - 教室秘書業務等に従事する有期労働(アルバイト)契約職員と無期労働契約職員の間での賞与に関する差は不合理とは言えないとした
  - アルバイト職員と正職員との間では職務の内容並びに職務の内容及び配置の変更の範囲に相違があった
  - 「正社員としての職務を遂行し得る人材の確保やその定着を図るなどの目的」から賞与が支給される。それは「職務遂行能力の向上に応じた職能給」を基礎とすることで有効に実現される
- 日本郵便(東京・大阪・佐賀)事件(2020年10月最高裁判決)
  - 無期契約労働者(正社員)と有期契約労働者との間での手当てや休暇の相違を不合理とした
  - 年末年始勤務手当と祝日給は特殊な性格の勤務への対価であり,その趣旨は有期契約労働者にも妥当する
  - 扶養手当と有給の病気休暇は継続的な雇用を確保する目的だが,「相応に継続的な勤務が見込まれている」有期契約労働者にも妥当する

# 諸判決の示すもの

- 職務の同一性だけが問題である場合は、合理・不合理が明確に判断されやすい。休暇や手当はそうなりやすい
  - 基本給，賞与，退職金は，正社員に対して，継続して勤務し，職務と配置を転換させながら企業に貢献することを期待するがゆえに支給する，という論理を認めている。つまり，メンバーシップ型の長期雇用を前提にし，ある時点の「職務の価値」ではなく，当該企業にとっての「人の属性」に対して賃金を払うという賃金の決め方を認めている
    - 「人の属性」が異なるので賃金決定の物差しも違ってよいという論理になっている
- 現在の「働き方改革」では，基本給，賞与，退職金格差にメスが入らないおそれがある。休暇，手当の身分的差別は改善が期待できる

## 最近の諸事件から(2): 定年後再雇用の際の処遇

- 長沢運輸訴訟では、定年後再雇用後の賃金引き下げが不合理ではないとされた
  - 職務内容, 職務や配置の変更可能性は同一だが, その他の事情が違いとされた
  - 賃金形態が異なることは問題なしとされた
  - 原告が年金支給を受けていることが考慮要因とされた
  - 住宅手当, 家族手当は, 正社員に幅広い年代が存在し生活費補助の必要性があるとされた
- 判決はメンバーシップの違い, 生活保障の必要性の違いを正当化している

# 長沢運輸事件から見える真の問題は何か

- 再雇用後に処遇が下がるのは、雇用のタイプが変わるから
  - 定年まで:メンバーシップ型雇用, ジェンダーバイアス付き生活給
  - 定年後:ジョブ型雇用, 抑圧された職務給
- 二つの雇用の混合問題にメスを入れないと解決しない
  - 穏やかな解決法:メンバーシップ型に統一
    - 定年下限を65歳, さらに70歳に引き上げる。そして賃金カーブを調整
  - より立ち入った解決:定年前後での切り替わりをなくす
    - 最初からメンバーシップ型→定年後もメンバーシップ型。「職務内容・配置の変更範囲」により若年, 中年, 定年後の「均衡」を取り, 処遇を調整
    - 最初からジョブ型→定年後もジョブ型。「同一価値労働同一賃金」で年齢や勤続にかかわらず, 「均等」に処遇

## 最近の諸事件から(3): 有期雇用労働者の無期転換

- 労働契約法第18条により, 有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合は, 労働者の申込みにより期間の定めのない労働契約に転換できる(無期転換ルール)。2018年4月1日時点で5年を超える労働者から適用
- 該当する労働者を2018年3月末までに雇止めする事例が多発。\_\_\_\_\_の非正規職員を含む
- 経営側が無期転換を回避しようとするのは, 人員調整の柔軟性を失うと思込んでいるから
  - 正規転換ではないので賃金コストはさほど上昇しない
  - 有期雇用ならば契約期間満了時に未更新＝雇止めできる
  - 無期雇用ならば人員調整が必要なときに解雇しなければならない。しかし, 整理解雇は困難と受け止めているので無期転換に強硬に抵抗する

# 無期転換逃れから見える真の問題は何か

- 無期転換逃れはメンバーシップ型の発想
  - 「定年まで雇うのはメンバー(社員)であって、その数を増やしたくない」と考えている
  - 職務(ジョブ)は同じものが4月1日以後も継続している(別の人を採用さえしている)のに雇止めすることは、ジョブ型の観点からは全く合理性がないが、経営者も厚労省もメンバーシップ型の発想なので、この論点を無視している。批判者も気づいていないことが多い
- 非正規はジョブ型雇用なので、無期雇用非正規の地位を安定させるには、ジョブ型の発想で考えるべき
  - 職務の継続的存在が雇用の根拠であり、職務が存続しているのに、それを正常に遂行する労働者を雇い止めをするのは無期転換逃れで違法とすべき。解雇制限の法理はこの点を強化すべき
  - 職務・勤務地を指定されている無期雇用非正規は、その職務が存在している限りは解雇され得ず、その職務が経営上の合理的な理由で消滅する場合は  
\_\_\_\_\_され得ると整理すべき。この点の整理解雇法理は修正されねばならない

# 5 労働改革の方向性



# 労働改革で何が問題とされているのか

- 「上から」(経営の立場)の課題
  - メンバーシップ型雇用と、男子正社員に対する「能力主義管理の年功的運用」=「学歴、勤続、査定による処遇」、その基準としての「ジェンダーバイアス付き生活給」による「右肩上がり賃金カーブ」の効用が薄れ、問題が顕在化→組織コミットメントは引き出せても専門的人材の獲得に結び付かない
- 「真ん中から」(正規労働の立場)の課題
  - 正社員にとって:メンバーシップ型雇用が弱まるにつれ、将来予定されていたはずの昇格・昇給が実現しなくなる。組織コミットメントは持っけていても専門的スキルを持っていないので転職も困難
- 「外から」(家事労働の立場)の課題
  - 正社員であることと家事の主担当者であることが両立しない働き方。結果として女性へのしわ寄せ
  - 高度専門的人材以外は、中高年での正社員としての就職が困難。結果として女性へのしわ寄せ
- 「下から」(非正規労働の立場)の課題
  - 単身であるか、家庭内に別の稼ぎ手がいるか、あるいは高齢者で年金水準が十分であるか、いずれかの条件を満たさない限り暮らしていけない賃金水準
  - 不安定雇用。雇い止めの恐怖
  - 職務に見合わない低賃金

# 日本社会全体を俯瞰する目線から：人口減少・高齢社会の課題

- 「男性稼ぎ手家族」に支えられた「日本型平等社会」(森口, 2017)は崩壊しつつあり, 元に戻すことは不可能
  - 非正規が稼ぎ手の世帯が増えれば格差・不平等は拡大。少子化は解決せず, 社会の再生産自体が危うい
  - では, 男女とも労働者全員をメンバーシップ型正社員にすれば再建できるか? →低成長下では不可能
- 性別分業を前提としない, 再生産可能な＝持続可能な雇用のしくみが必要
  - 女性と高齢者が, 差別や著しい格差なく働けるようにすること
    - 追加労働力になり得るのは女性, 高齢者, 外国人のみ
  - 子育て, 介護, 医療の負担を家庭だけに負わせないこと
- なので, 日本社会の持続可能性にとって必須なのは「外から」と「下から」の課題に応える改革。ここではこちらを扱う
  - 「上から」「中から」も大事だが, 放置した時に社会にとって致命傷となる度合いは「外から」「下から」の問題の方が大きい

# 改革の前に立ちふさがる障壁と克服の方向

- 法規制による改革の限界
  - 正社員が職務給なら職務の同一性を根拠に性・年齢差別は解消しやすいが、職能給だと困難
  - 採用における年齢差別禁止はすでにあるが(雇用対策法第9条), 徹底するには障壁が高い
  - \_\_\_\_\_は例外。そして, 新卒一括採用をすぐになくすことは非現実的
  - 処遇における年齢差別禁止は年功序列(同一職務でも勤続と査定により処遇に差)の慣行と正面衝突する
  - 家事, 介護の女性への集中を改善するように関連する制度を改正しないと実効性がない
  - 実行可能な例: 男女かかわりなく育児休暇を取らないと, 当人にも雇用主にもペナルティが課せられる制度
  - 法規制も用いつつ, 雇用慣行を政・労・使の協議により, 世論を背景に変えていくことが現実的
- 雇用保証の根拠を, 人の雇用期間の長さから職務の継続的存在に転換することには労使ともにためらいがある
  - 「上」から一部の経営者主導でやっても機会主義的な「解雇自由」の主張だと思われて「真ん中」から反発を受け, 頓挫する。
  - 「下から」「外から」雇用保証を強める運動を軸にすれば可能

# 「外」と「下」からの問題を重視した改革の方向性： ジョブ型正社員の拡大（濱口，2013）

- ジョブ型正社員：職務・勤務地・労働時間を限定した（配置転換・転勤なし），期間の定めのない雇用の労働者を，従来非正規が担っていた分野で拡大する（「一般職」の改革版ともいえる）
  - 非正規の処遇の差別性を認定していき，正規と同一の制度の下での，職務分析・職務格付けに基づく処遇を求める
    - ある程度法規制。格差の証明には職務分析が必要とする
    - 最低賃金引き上げなどの底上げも必要
  - 職務分析をしたうえで，「職務，配置の変更の可能性」の差分を考慮する
  - 通年採用（年齢無差別）とする＝若年も中高年も応募できる正社員職
    - 年齢差別規制を強め，新卒採用の「例外」が使える範囲を狭める
- 雇用の根拠を職務の継続的存在に置く法的根拠の整備
  - 職務が継続されている限り，それを正常に遂行できる人を解雇するのは不当とする。その代わり，職務自体が削減された場合の配置転換義務から経営者を解除し，職務削減時の解雇は不当としない
    - 「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」（労働契約法第16条）の解釈論を充実させ，判例を重ねる

# ジョブ型正社員の展望

- すでに増えつつあるし、自然に進む：転職する専門家のジョブ型正社員
  - 会社のバラバラな基準でなく専門性を評価する社会的な相場ができる（職能別組合や業界団体で相場作りが必要）
  - 会社は、必要な時に必要なだけの専門職を雇うことができる
- 改革の本丸：非正規→ジョブ型正社員になれば
  - 無期になりやすいという処遇改善
  - 正社員としての再就職機会の拡大：新卒就職に失敗しても、家族の都合でいったん退職せざるを得なくても、リストラにあってもやりなおせる社会へ
- その次の改革：正社員のうち幹部候補を目指さない人→ジョブ型正社員になれば
  - ワークライフバランスの改善。結果的に幹部になれない人まで長時間労働や転勤に耐え、職務に無関係なことまで会社を優先して暮らす必要がなくなる
  - 会社は雇用調整を柔軟に行うことができ、人事管理の中軸を組織コミットメント育成に頼らず、職務コミットメントを中心にできる
  - おそらく、地域・職務・労働時間の限定正社員から始める
- 最後に残る部分：幹部候補＋アルファ
  - 幹部候補がメンバーシップが他なのは問題なく、ただし、従来より「勤続」の要素を小さくし、「生活態度としての能力」でなく職務遂行の「能力」「成果」を評価する必要がある
  - プラスアルファの部分のどこまでがメンバーシップ型に残り、どこまでジョブ型になるかが問題だが、規制で強制することではない
- その持続可能性——会社だけでなく社会の支援が必要（後述）

# 「外」と「下」から「真ん中」と「上」へ：新規学卒定期採用は変わるか

- ジョブ型正社員は職務を明示して年齢・性別に関係なく通年採用すべきだが、現状に応じて新規学卒定期採用枠も認めるのが現実的
  - 新規学卒枠は自然に縮小していく
- 新規学卒定期採用の改革—すぐになくすことはできないとすれば、何から始められるか
  - 対象はメンバーシップ型雇用の幹部候補生＋アルファ。従来よりも「能力」を実態ある専門能力で評価する微温的改革。
  - ワークライフバランス重視の就職はジョブ型に移行(そのうちいくらかは通年採用に移行)
  - ただ新卒採用を一年中やるだけの「就活ルール撤廃＝通年採用」は不可。学生の負荷が上がるだけで、メンバーシップ型雇用の問題は何も改善しない
  - 職種別採用, 能力要件の明示, 学部・専門の指定または推奨
  - 学生の専門性の評価
  - あいまいな基準で, 学生の人格に立ち入る(不採用の際に人格を否定する)就活の緩和
- 予想される問題
  - 幹部候補生＋アルファ組は, 従来よりは学力や専門能力が重視される
  - ワークライフバランス重視組は, 通年採用分が増えるので, 相対的に経験者有利, 学卒不利となる(欧米と似てくる)
  - 企業は幹部候補生とワークライフバランス重視組にことなる素養, スキルを求めるようになる
  - すると, リベラルアーツや学問としての専門教育と, 職業教育のバランスが変わる。またはいずれかを重視する者に大学が分化する

# 改革の方向と優先度

| 現行          | 性格            | 移行のあり方   | 改革後                    |
|-------------|---------------|----------|------------------------|
| メンバーシップ型正社員 | 幹部候補生         | 職務に即した評価 | メンバーシップ型正社員            |
|             | 分野別専門家        | 徐々に自然に移行 | ジョブ型正社員                |
|             | 中間部分          | 徐々に模索    | メンバーシップ型または<br>ジョブ型正社員 |
|             | ワークライフバランス重視組 | 改革優先度2   | ジョブ型正社員                |
| ジョブ型非正規労働者  | さまざま          | 改革優先度1   |                        |

出所:川端作成。

# 補完的な政策・制度の必要性

- ジョブ型正社員の拡大(非正規からの転換＋ワークライフバランス重視組)
  - 従来の非正規と比べれば賃金カーブは上方シフトする
  - 従来の正社員と比べれば右肩上がり賃金カーブは寝る
- 問題は、両方とも、生活保障には不足する給与水準に落ち着くおそれがあること
- 男性の右肩上がり「ジェンダーバイアス付き生活給」に頼らなくてもよい制度が必要
- 右肩上がりになる生活費の一部を社会化し、累進課税強化で負担
  - 財源の例：富裕層への増税，それ以外の減税。
    - 所得税の累進性復活。個人・法人への資産課税
    - 低所得層には給付付税額控除
  - 政策措置の例：公営住宅，家賃補助の拡充／保育所の増設。専門職としての保育士の待遇改善。その上での無償化／国立大学授業料の値下げと私学助成，給付型奨学金の増大／摩擦的失業の増大に対応した雇用保険事業の強化／介護保険の拡充。介護労働者の待遇改善



# 「日本型平等社会」にかわる持続可能な社会の基礎となる雇用

- ワーキング・ペアを作らない
- 最小限の生活は公的に保障
- 個人間の格差を一定以上広げない
- 差別をしない
- ライフスタイルの選択に対して中立な制度・慣行
  - 自己責任の範囲を超えた格差と貧困に人生が制約されないように
  - 性別で選択が制限されないように
  - 家族・親族の事情で過度に人生が制約されないように
  - 幹部に挑戦かワークライフバランス重視かは自分で選べるように
  - キャリアか家事かは自分で選べるように

## 3-5節参考文献

- 厚生労働省(2016)「同一労働同一賃金ガイドライン案」  
( <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html> )。
- 厚生労働省(2018)「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」( <https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/000469932.pdf> )
- 日本経営者団体連盟(1995)『新時代の「日本的経営」』。
- 働き方改革実現会議(2017)「働き方改革実行計画」  
( [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun\\_h290328.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf) )。
- ●濱口桂一郎(2013)『若者と労働』中央公論新社。
- 宮本光晴(2004)『企業システムの経済学』新世社。
- 森口千晶(2017)「日本は『格差社会』になったのか」Discussion Paper Series A, No.666, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 1-40頁 ( <http://www.ier.hit-u.ac.jp/Common/publication/DP/DPS-A666.pdf> )。
- 山川隆一(2021)「旧労契法20条をめぐる最高裁5判決——正社員とは何か」『ジュリスト』1555, 34-40。
- 厚生労働省(2017)『厚生労働白書』2017年版( <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/17/> )。
- 厚生労働省(2020)『厚生労働白書』2020年版  
( <https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/> )。
- 総務省『労働力調査』( <http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html> )。

※インターネットリソースは2020年7月13日に最終閲覧した。