

1. 定説化した議論

(1) 山田久「失業なき雇用流動化」(図表 1~4)

- 日本の労働市場(低い流動性)が引き起こす諸問題
 - 遅い雇用調整、速い賃金調整 → 非正規雇用の拡大、賃金下落
 - 迅速な産業調整、事業再編を阻害 → 生産性の停滞、経済成長率低下
- 望ましい日欧ハイブリッドモデル(職務限定、高賃金)
 - 日本型雇用モデルに一定の合理性 → 積極的な人材投資、チームワーク、知的熟練(小池理論)
 - 同じ職種・職務間での転職容易+充実した職業教育システム
- 経済活性化をもたらす demand-pull 型雇用流動化の条件
 - ジョブ型正社員+解雇規制緩和+人材教育の充実、再就職支援

(2) 鶴光太郎「人材覚醒経済」(図表 5)

- 多様な働き方改革はなぜ必要か
 - 人口減少社会における労働力の量的確保と質的向上
 - ライフサイクルに合わせた働き方選択肢の提供 → 高齢者・女性の労働参加拡大
 - 低生産性部門から高生産性部門への労働移動、労働力の再配分促進 → 生産性上昇
- 問題の根元は無限定正社員システムの環境変化への不適合
 - 無限定正社員システムの特徴 → 閉鎖的メンバーシップ制、企業別組合、職能給(後払い賃金)、遅い昇進、頻繁な異動・転勤、厳しい解雇条件
 - 無限定正社員システムの弊害 → 正社員採用・賃金の抑制、有期雇用の拡大、WLB 困難化(不本意な異動、長時間労働)、パワハラ、過労死、ブラック企業、女性活躍阻害、難しい転職(ジェネラリスト中心、個人能力評価の難しさ)、産業・企業横断的な人材最適配置に制約、人材多様性の欠如・イノベーション停滞
- ジョブ型正社員中心システムへの転換が望ましい理由
 - 女性活躍促進、長時間労働是正、正規・非正規格差の是正(through 無期雇用への転換ルール整備、雇い止め金銭解決、オランダ型雇用形態間相互転換、同一労働同一賃金)
 - 無限定正社員システムとの補完性
 - 新卒一括採用+若者雇用確保、サーチコスト低下
 - 定年制+定年前賃金カーブ平準化、定年・継続雇用時の賃金大幅カット回避

2. 政府による「働き方改革」

(1) 働き方改革実現会議（図表 6～9）

・ 9つの論点（安倍総理）

- ① 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善 ②賃金引き上げと労働生産性の向上 ③長時間労働の是正
- ④雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育 ⑤柔軟な働き方（テレワーク、副業・兼業）
- ⑥働き方に中立的な社会保障制度・税制 ⑦高齢者の就業促進 ⑧病気の治療、子育て・介護と仕事の両立 ⑨外国人材受け入れ

・ 日本的な同一労働同一賃金（イトーヨーカ堂、りそな）

.... 基本給の趣旨・性格が様々であるという現実＝職務給部分＋職能給部分＋機動性部分 cf. 欧州は職務給1本

職責：ゾーンマネージャー、ストアマネージャー、副店長、部門マネージャー、担当.... → 同職責＝手当は同額

社員群：非限定社員、地域限定社員、通勤型社員、パート社員 → 手当は転勤範囲・地域・シフト勤務の可否等による格差を反映

職能資格：非限定社員（主事、副主事、リーダー、担当）、地域限定社員（シニア、レギュラー、ジュニア、担当）

→ 手当は社員群間における職能発揮度の格差を反映

・ 同一労働同一賃金のガイドライン

(2) 厚生労働省「仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会」

・ 長時間労働の課題

.... 管理職を含めた職場のマネジメント → 巧拙の差が大きい

.... 労働者側の意識 → サービス精神、競争上の必然

.... 顧客の問題 → 過剰なサービスの要求（当日配送、24時間営業）

・ 長時間労働の合理性

.... 日本的雇用システム下における雇用調整のバッファー（少ない労働者、業務の繁閑には労働時間で調整）

.... 雇用保蔵が長時間労働の主たる理由ではない（長時間労働には別の理由がある）

・ 労働時間規制

... 残業時間上限規制（100時間？）、インターバル規制

(3) 「「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会」報告書（7/2014）

3. 猪木委員会での議論

(1) 流動化された労働市場（ex. ジョブ型正社員）を支えるのはどのような賃金システムなのか？ <西村委員> （図表 10）

- ・成果主義以前：職能等級、査定込み定昇、社員のやる気・スキル向上を鼓舞
vs 成果主義以後：社員格付け制度の分散（職務等級、役割等級）、査定付き昇給、業績貢献に対する報酬、職能等級との親和性残存
- ・「欧州は職務給」との理解はどこまで正しいのか
.... 全てが厳格に決められている訳ではない、産業内同一賃金とは限らない、大きい上司の裁量・年齢加給（仏）

(2) 同一労働同一賃金だけが正規・非正規間の処遇格差を是正する訳ではない <奥西委員>

- ・日仏とも雇用形態間格差が存在（雇用安定度、賃金水準、能力開発機会）
.... 仏の賃金格差、能力開発機会格差は日本より小さい
 ← 高い最低賃金（全国レベル産業別賃金協定）、企業の教育訓練支出に対する公的規制
.... 一方で、労働市場に及ぼす歪みも小さくない
 → 低賃金有期雇用の固定化、低賃金層賃金カーブのフラット化、低付加価値労働集約的雇用の消失、学歴間・職業間・企業規模間の能力開発機会格差が大きい
- ・内部労働市場における最大の賃金決定要因は、職務経験・キャリアによって形成される職務能力
.... 同一労働同一賃金は、格差の拡大と固定化をもたらす可能性（職務分離問題）
.... 正規・非正規間の能力開発機会の縮小、その結果としての賃金格差の縮小が望ましい
- ・生産性と賃金の関係
.... トヨタの高生産性を支えるのは、質に比べ安すぎる製品・サービスを提供する運送業者・下請け企業の存在
 → 低賃金層に対する賃金規制強化は、雇用機会の減少、財・サービス価格上昇に伴う最終需要者の不利益をもたらす可能性
.... 非正規の賃金を引き上げれば全てが上手く行くという単純な問題ではない

(3) 正規・非正規の雇用区分はなぜあるのか～非正規社員の存在理由 <脇坂委員>

- ・これまでの議論
.... 正社員解雇のコスト（時間、費用）が高いから非正規を雇用、「解雇しやすくすれば非正規は減る」という主張
 → 実際には解雇規制の強さは先進国の中くらい
.... 人件費削減のために雇用区分が必要（ex. 定年後の嘱託高齢者）
.... 雇用調整のバッファ

- 財務論的アプローチ（予算制約下で正社員採用後の残りを非正規で補充）
- 人材選抜のプール（フルタイム契約社員には仕事表に基づく仕事の見える化と評価）：小池理論
- 雇用区分の理由がはっきりしないと、非正規から正規への転換条件も見えてこない

- 非正規が仕事の現場で果たしている役割、機能
 - 基幹パート（職能給、正社員への転換可能） vs パート（職務給、正社員への転換困難）
 - 契約更新型有期雇用者の増加（vs テンポラリーな有期雇用者）
 - 仕事があるから雇うが、仕事が無くなったら辞めてほしい → だから正規にしない、65歳まで雇う訳ではない
 - ジョブ型とは異なり、移動は少ないが業務を限定しない、教育研修もやる

- 「非正規をなくすために同一労働同一賃金」との議論には必然性がない
 - 日本のホワイトカラー賃金は pay for job grade。職務給にしくなくても雇用転換はできる。
 - 日本の賃金には、社員の能力向上による付加価値向上分や、マニュアルに書かれないスキルが含まれる。同一労働同一賃金は、それらの「含意」を捨象してしまう恐れ。
 - 雇用区分は企業が求める社員像の違いを反映
 - 現役：将来の能力向上まで考慮した賃金決定
 - 嘱託：現在の能力を現在の仕事に活用することを前提とした賃金決定

(4) 多様な雇用形態と人事管理 < 逢見委員 > (図表 11)

- 非正規社員組織化の必要性
 - 正社員並みの働き方が求められる一方で、非正規の処遇改善が置き去りにされている
 - 自分のキャリアが適正に評価されていない、正社員化への道が閉ざされているという不安・不満
 - 非正規がメンバーシップから外されている中で、「貴方もメンバーの一人」と言われるとやる気が出る

- 非正規社員の正規化
 - 政府は同一労働同一賃金に注力、非正規の正規化に関する議論は遅れがち
 - ただ、法制度の整備は進んでおり、労使の現場では着実に進展、人手不足がそれを後押し
 - 2007年パート法改正13条（転換制度）、2012年労働契約法改正（非正規通算5年で正規へ転換、2018年以降発生）

- 望ましい同一労働同一賃金の条件
 - 賃金だけでなくベネフィットも含めた均等待遇を求める
 - 職務給化した上での同一労働同一賃金を求めている訳ではない、日本の賃金体系の良さは残すべき
 - 処遇差の合理性の判断基準と具体的適応の3類型

- 合理的理由に基づくもの、合理的理由に基づかないもの、一律に合理的理由になるとはいえないもの（異動の可能性）
- 合理性がある場合を除き同一にすべきもの：配置・昇進ルール、教育訓練の機会

- ・パートを含めた昇給制度の構築が求められる
 - 昇給・昇格の可能性と求められるスキルが明確化、やる気を鼓舞
 - ライフのケース：パートタイマー昇給制度（パートナー1～3級→アソシエイト）と等級フレーム・号俸の明確化
 - 正規化に至る人事体系に2パターン
 - 一気通貫型（ロフト）：パート・アルバイトを含めて一つの人事体系、一定資格より上が「正社員」
 - 分割型（ダスキン）：パート・アルバイトの受け皿として限定正社員、正社員へはそこから上がる

(5) 非正規雇用を「罨」にしてはいけない <三谷委員> (図表 12)

- ・非正規雇用の国際比較
 - 日本は長期有期雇用者が多く、若年有期雇用者が少ない
 - 日本の非正規雇用者のスキルは相対的に見て高い
- ・taskによる就業者の増減（世界的なトレンド）
 - 高スキル正社員増加の一方で中スキル正社員が減少、低スキル非正社員が増加（job polarization、市場分断） → 賃金に大きく影響
 - 失職した中スキル正社員が低スキル非正規に転職しているということ（?）
- ・有期雇用は「踏み石」か「罨」か
 - 「踏み石」論が妥当するケースも少なくない（ex. 若者）が、早い時期に無期雇用には就けないと非正規の罨に陥る可能性は高い
 - 特に日本では、初職が非正規だとその影響は長く残る
 - ← 新卒一括採用から落ちこぼれ、烙印効果、企業内訓練不足・スキル不足
- ・労働市場分断緩和策
 - 非正規雇用保護強化策 → 非正規雇用のコストを高める
 - 正規雇用解雇規制が厳しい国での解雇規制緩和は、正規雇用を増やし非正規雇用を減らす効果あり。ただし、失業増・困窮化回避のために、再就職支援強化等の失業保険改革が不可欠

(6) 「仕事論なき報酬論」はない <石田委員> (図表 13～14)

- 仕事論の考察が足りない
 - 労働支出（どんな仕事を＝配置、どれだけの分量を＝要因、どのレベルで＝達成水準、何時間かけて＝労働時間）の、企業レベル・個人レベルでの質・量の決定に関わるガバナンスの考察
 - そのためには、PDCAの構造とその差異への理解が不可欠
 - 計画と実践をつなぐ深いプロセス（階層性、機能関連性、経済時性）、manager-worker間のガバナンスという組織論
 - それが、正規・非正規の最適な比率を決める
 - 社員教育強化で非正規が減るという議論は静態的すぎないか

- 日本と欧米では、一般社員（組合員）の報酬、仕事、配置の形態が大きく異なる
 - 日本：賃金決定要因は役割と評価（人基準で人事考課あり）、PDCAは全階層で、就社（職種変化、勤め先不変）
 - 欧米：賃金決定要因は仕事（仕事基準で人事考課なし）、PDCAはマネジメント階層のみ、就職（職種不変、勤め先変化）
 - 「黙って静かに働け、その分の給料は払う」という労働・報酬システム

- 「仕事論なき報酬論」はない
 - 「正規と非正規はキャリアコースが異なるのだから給与も違って当然」との議論はトートロジー
 - そもそもキャリア選択肢を示して選択させていない、低賃金を正当化するためのロジック
 - PDCAに深く関わっているのであれば、正規も非正規も同じ賃金を払うべき（仕事論からの考察の論理的帰結）
 - 欧州のように、「貴方の仕事はこれ、目標はない」のであれば、異なる処遇体系が容認される

(7) 「ジョブ型正社員は万能薬」ではない <佐藤委員>

- 大企業における人事制度の前提は、大卒ホワイトカラーの会社主導型キャリア管理
 - 新卒採用、内部育成（OJT、異動・転勤）、学歴別年次管理による昇給昇格、遅い選抜・長期の昇進競争による仕事への動機付け、残業付きフルタイム勤務、定年までの継続的勤務
 - それを支える人材像は、ワーク・ワーク社員（会社・仕事中心の男性社員）

- 従来の人材像に当てはまらない社員の増加
 - 育児介護休業によるキャリア中断、復帰後の短時間勤務、転勤・残業困難社員
 - 即戦力としての中途・外国人採用

- 働き方改革への取り組みは進んでいるが、人事制度改革は遅れている：今なお中心は会社主導型キャリア管理
 - 途中で抜けることを前提としない評価制度

- 異動・転勤の必要性（人材育成、組織活性化、不正防止）見直しが進んでいない
 - 本当に必要なのか、代替策はないか
 - 異動・転勤の見直しをせずに勤務地限定制度を導入すると、雇用区分の固定化をもたらす可能性
- 社員主導型キャリア管理（ex. ジョブ型正社員）への移行に伴う課題
 - 社員がキャリアの自己管理（自分でキャリアを作って行く）に対応できるかどうか
 - 本人希望によるジョブ間異動・転勤、自ら手を挙げなければ仕事も給与も同じまま
 - 当面は、キャリア段階に応じた人事権の見直しが現実的
 - 入社後の20歳代は会社主導型キャリア管理、30歳代は社員主導型キャリア管理への転換を可能にする、管理職への昇進を選択した者は会社主導型キャリア管理へ
- 社員主導型キャリア管理が浸透した時の問題点
 - 非正規社員がむしろ増えてしまうかもしれない
 - 例えば仙台勤務社員を増やしたい時に、希望者がいない、転勤させられない、採用できない → 非正規で対応
 - 企業のグローバル事業展開への制約
 - 今でも、トヨタを蹴って愛知県庁・名古屋市役所に就職する学生
 - 企業のフレキシビリティ、キャパシティが低下する恐れ
 - 従来型正社員の減少、残った正社員の負荷の高まり

4. 今後の論点

(1) 各委員の問題意識

• 佐藤委員

日本の雇用制度に関してジョブ型雇用への転換が主張され、かつそれが長時間労働の解消や女性の活躍の場の拡大など様々な課題の解決に貢献するとの主張がある。

ジョブ型雇用は、万能薬として機能するのか議論する。さらに、日本の雇用制度の改革の鍵は、ジョブ型雇用への転換ではなく、人事権の所在の見直しにある点を提起したい。

• 脇坂委員

- 1) いわゆる「非正社員」から「正社員」への転換についての先行研究からの考察
 - 「同一労働同一賃金論」（よくわからない）に触れずに技能・訓練から考える
 - 期間工（臨時工）・派遣社員から社員タイプへ
 - いわゆる「パート・アルバイト」から短時間正社員へ
 - フルタイム契約社員から正社員へ

人材選別機能（小池）と低賃金利用
技能をどの程度まで育成することを予定しているか

2) 人材育成の現状・展望について訓練とくに OJT の視点から文献や調査から考察

はたして人材育成は風化しているのか

とくに OJT がうまく機能しているかどうか

OJT のやり方が変化してきたのか

そもそも OJT が不要になっているのか

本質的な意味で OJT、Off-JT とは何か（小池分類）

OJT が重要としたときに、それは必ずしも内部労働市場（ILM）につながらない

企業固有（specific）技能あつてのみ ILM に。企業「固有」の中身は。

ILM は半永久的に維持されるか。どの規模のどの職種において。

データ分析 2015 自動車関連企業労働者 10000 人のデータ

*女性労働と絡めることができるのは、1) のみで、2) はできない。

・三谷委員

①賃金の国際比較 2 極化などの検証

②若年雇用 入職 制度の国際比較

・西村委員

①事例調査 マクロ・ミクロでの賃金 企業配分など 制度的なものがどう反映されていくか？

②正社員・非正社員の仕事配分のメカニズム 人事のポートフォリオ

・奥西委員

①雇用形態・賃金について（ヨーロッパの経済システムに学ぶべきことがある。）（スイス、フランス等）

②同一労働・同一賃金はあやしいのではないか？ 検証

(2) ファクト・ファインディングから導かれる論点

・「硬直的な労働市場が産業・事業構造の転換を遅らせ、生産性・経済成長を停滞させていると同時に、非正規雇用の増大を招いている」という議論の妥当性

.... 雇用流動化の雇用拡大効果は、少なくとも同一企業においては確認できない（樋口の分析—山田書）

.... 解雇規制の強さが生産性を抑制する効果は、あつたとしても小さい（OECD の分析—山田書）

.... 労働市場流動性・生産性上昇率間の相関関係は示されているが因果関係は示されていない（山田書への批判）

→ アメリカでは、景気回復によって労働需要が高まり、労働異動率が上昇している、との指摘が多い。

- アメリカでは労働異動率（job-to-job transition）低下が 1980 年代以降始まり、2000 年代以降は顕著に低下（Brookings “Understanding Declining Fluidity in the US Labor Market”）（図表 15）
 - 背景には、生産性に見合った賃金調整、企業の安定化（規模拡大、社歴長期化）、social trust（転職を容易化してきた社会ネットワーク）の縮小、社内教育の充実、人口の高齢化
 - 日本の雇用流動性の低さ（1990 年代後半以降低下）の主因は労働市場の制度的問題だけなのか
- 「雇用流動化によってイノベーションが生まれやすくなる」との認識は正しいか
 - イノベーションの過半は、既存製品・サービスの改良によるものであり、creative destruction によるものではない
(NBER “How Destructive is Innovation?”)
 - 長期安定雇用下でイノベーションが進む可能性がある
 - イノベーション停滞の主因の一つは企業や大学の引き籠り（自前主義）、それを打破するのは企業トップのリーダーシップ
(日経調・高橋委員会)
 - 現実的・動態的理解の重要性を指摘
- 長時間労働の背景、長時間労働の合理性（山本勲、黒田祥子「労働時間の経済分析」）（図表 16～18）
 - 日本の労働時間短縮は非正規比率上昇が主因、正社員（特に大企業）の労働時間は 2000 年代以降長期化し 1980 年代水準に戻った
 - 正社員の帰宅時間の遅れが、深夜の財・サービス需要を喚起し、非正規の深夜就業を増やした
 - 日本の時間あたり生産性はアメリカの 3 分の 2
 - 睡眠時間を削って長時間働いているのに、多くの財・サービスを生み出している訳ではない
 - 長時間労働は職場管理・職場環境、仕事の効率化（「日本人は効率的に非効率なことをする」）、peer effect によって（希望）労働時間を短縮化することが可能
 - 職場環境に影響された効率性低下は年休 14 日分に相当
 - 少ない head count、長い労働時間（固定費の大きい企業ほど顕著）
 - 不況期に労働時間短縮で労働コスト削減が可能（残業糊代説）
 - 「無限定社員中心だから長時間労働、ジョブ型正社員拡大で長時間労働是正」説は、あまりに一面的すぎないか
- 海外事情の正しい理解が必要ではないか
 - オランダ・モデル（非正規雇用）、スウェーデン・モデル（教育訓練）
 - 欧州における「職務給」の実態

(3) 政策論から導かれる論点

- 性急すぎる「働き方改革」（既成事実先行型）が、雇用を不安定化させるのではないか
 - 同一労働同一賃金、ジョブ型正社員拡大が、雇用形態間格差の拡大・固定化をもたらす可能性
 - 置き去りにされている雇用形態転換（非正規→正規）の環境整備、人事制度の対応
 - 働き方改革に対応した退職金・企業年金の在り方（見直し議論が少ない）、税制の在り方（配偶者控除見直しだけ?）
 - 教育システム、職業訓練をどう変えて行くか（ドイツ型、スウェーデン型、アメリカ型 f）、その体制や財源はどうするのか

- 人手不足時代の雇用の在り方
 - 転職、処遇改善（保育士のケース）、労働需給の逼迫（輸送サービス、外食、介護等）
 - 一方で、job polarizationは進む
 - 背景に、産業構造やビジネスモデルの転換（ex. gig economy）、イノベーション（AI、IoT、自動化）、グローバリゼーション
 - そこで生まれる雇用はどのようなものか、それは望ましいものか、今の「働き方改革」はそれに適応しているか？
 - トランプ大統領の雇用対策（保護主義、法人税改革、国内投資圧力）が時代錯誤であるように、「働き方改革」はピントを外してないか？
 - たとえば、自動化やビジネスモデル転換により、サービス業が求める労働者スキルが高度化する時、「働き方改革」が生み出す多くのジョブ型社員のキャリア形成と職務給は、それに対応できるのか？