

平成29年度第4回学術講演会（講演抄録）

## 働き方改革への提言 A Prospect for “Work Style Reform”

講師 山田 久

(株)日本総合研究所・主席研究員



「働き方改革」は、戦後日本型労使関係の在り方を2つの面で問うている。一つは、いわゆる終身雇用・年功賃金・企業内組合の三種の神器で言い表せる「就社型雇用（無限定雇用）」の在り方であり、もう一つは「個社型集团的労使関係」ともいべき雇用ルールの形成の在り方である。1970~80年代には、こうした労使関係のもとで形成された生産性三原則（雇用の維持・安定、労使協議、成果配分）が奏功し、石油危機後のスタグフレーションの回避など、日本企業・日本経済のパフォーマンスは良かった。しかし、1990年代に入って、これらが機能しなくなった。「就社型雇用」の弊害として、企業間労働移動が制約されるため、労働力が低生産性部門に存置されて経済が停滞した。「個社型集团的労使関係」では、非正規労働者が埒外にあるため、正規・非正規間の格差が拡大した。一企業での雇用維持を優先するため賃金が伸びなくなった。深刻化する長時間労働の問題も、非正規比率が上昇した結果、正社員への負荷が強まったという事情が背景にある。

こうしたなか、政府主導の「働き方改革」が始まったわけであるが、「労使自治原則」の逸脱というべき動きに表立って反論できないのは、「個社型集团的労使関係」では解決できない問題が増えたからである。一方で「働き方改革」では、欧州を参考にした「同一労働同一賃金の導入」「労働時間規制見直し（残業上限設定）」が目玉であり、これらは正論ではあるものの、わが国と欧州ではシステムに大きな違いがあることを見逃すべきではない。

欧州の短い労働時間の前提には、①学校教育システムに実務能力が習得できる仕組みが組み込まれていること、②不採算事業の縮小・撤退にともなう人員整理を社会に過度なストレスを与えずに実施できる仕組みが整備されていることで、高い時間当たり生産性が実現している点がある。企業横断的な職種別・技能レベル別の賃金相場が存在し、それが同一労働同一賃金の前提になっていることも見落とせない。

実はそうした事情もあり、欧州との環境の違いを考慮して、今回の具体策は日本型にアレンジされている。「罰則付きの時間外労働の上限規制」である“年720時間、単月最長100時間未満”は、これまでの慣行からすれば低いハードルではないが、医学的検討結果からすれば最低限であり、欧州より緩めである。「同一労働同一賃金」も、欧州では男女格差是正のための「差別禁止規制」が基本で社会横断的に適用されるが、今回のわが国では正規・非正規間の、あくまで各企業内での、不合理な処遇格差の是正を目指す「日本型」である。加えて、待遇差に対する企業の説明責任は求められるものの、基本的には日本型の人基準の「能力給」を認めたものである。非正規雇用労働者を含めた労使協議経過等が考慮される方向であり、個別企業としては、改めて労使コミュニケーションの重要性を再認識することが肝要であろう。

もっとも、「働き方改革」が求められる本質的な理由は、国内総人口の減少局面への移行により、従来のコア労働力である男性現役世代が減少し、多様な人材の活躍が企業発展に不可欠になる点にある。とりわけ、女性活躍には育児・家事の男女シェアが不可欠であり、定時退社が基本となる働き方が一般化することが求められる。さらに、今後は「多数派」になるシニアの活用が重要課題になり、その面でも労働時間短縮は必要になる。そうして、働く人々が多様になれば、多様な働き方を認めるとともに、それぞれの働き方の間の公平処遇が不可欠になり、いずれは欧州と同様の文脈で、「同一労働同一賃金」の在り方を考える必要性が高まるであろう。

さらに、わが国企業は長らく低生産性・低収益性に苦しんできており、働き方改革は生産性革新のチャンスでもある。なぜならば、長時間労働は、労働生産性、とりわけ付加価値生産が低いことの裏返しであるためだ。付加価値生産性が低いために薄利多売となって業況拡大の必要性から長時間となる、あるいは、儲からない為会議が増えて長時間労働になっている。

このように中長期的には欧米型の働き方のより本格的な導入を目指す必要があるが、日本の在り方にも利点があり、求められるのは日本型と欧米型の「ハイブリッド」である。具体的には、「職業人としての全人格的形成を促す職能型人材管理」という利点は堅持しつつ、政労使および産官学の連携による企業横断的なキャリア形成の仕組みを構築することで、「特定職業でのプロフェッショナルの能力発揮を促す職務型人事管理」が補完的に可能になる仕組みに創り変えるべきである。また、「正社員中心の企業別組合」は、非正規も含めた産業別や地域別の労働組合間の連携強化等によって、新たな形での「良質な労使関係」へと転換させる必要があるだろう。