

経済活性化につながる雇用制度改革 —「失業なき労働移動」をどう実現するか—

調査部 チーフエコノミスト 山田 久

目 次

1. はじめに
2. 安倍内閣での雇用制度改革をめぐる動きと課題
 - (1) 見直しを求められる正社員雇用の在り方
 - (2) 労働サイド関与の必要性
3. 経済活性化と労働移動
4. 解雇ルールをどう見直すべきか
 - (1) 踏まえるべき事実認識
 - (2) 好況期のリストラの重要性
 - (3) 「人材ブリッジ会社」の提案
5. 働き手にメリットのある限定型の正社員の在り方
 - (1) 限定型正社員とは
 - (2) 労使双方にメリットある仕組みの条件

要 約

1. 第2次安倍内閣発足以降、いわゆるアベノミクスの第3の矢である成長戦略の一環として、雇用制度改革が重要政策テーマに取り上げられている。当初、解雇ルールの明確化をはじめ、これまで長年にわたって後回しにされてきた正社員の在り方の見直しが論点として取り上げられた。しかし、労働移動と経済活性化との関係についての事実認識や議論の進め方等手続き面で問題があり、「日本再興戦略」の取りまとめ段階ではかなりトーンダウンした。改革を遂行させるには、的確な事実認識が共有されると同時に、有識者および経営者のみならず、労働組合、非正規労働者代表などステークホルダーを広く含める関係者全体での議論の場を設定することが求められる。
2. 「解雇ルール」見直し議論の前提となる労働移動と経済活性化の関係については、成長促進につながる「良い労働移動」もあれば、成長を阻害する「悪い労働移動」もある。「良い労働移動」とは、衰退部門から成長部門に人材が移動し、経済活性化につながるものであるが、それは本来景気拡大期に起こりやすい。しかし、わが国の場合、90年代以降、好況期に労働移動が滞る傾向がみられる。とりわけ2000年代半ばには息の長い景気回復が続いたが、収益回復で危機感が薄れ、2000年代初めの大規模人員削減のトラウマもあって、リストラクチャリングの取り組みは弱まり、労働移動は停滞した。
3. わが国の整理解雇の実態は企業規模で大きな違いがある。中堅・中小企業では安易に解雇されているケースが散見され、不当な解雇に対しては、金銭解決制度を導入すると同時に再就職支援サービスを充実させた方が、結果として働き手にとってメリットがある。一方、大企業では整理解雇が難しいとされているが、90年代末以降、割増退職金をインセンティブとした「希望退職」という形で、不況期にはかなり自由に人員リストラが行われるようになってきている。ただし、好況期に企業業績が良い時にいわゆる「攻めのリストラ」を行うことは難しい。本来は好況期に整理解雇を認めることが経済的には合理的であるが、現実には生身の人間がかかわる問題であり、簡単には進まない。好況期だからといっても、中高年の新たな就職口が見つかるかは不確実である。ジレンマを打破する手法として、不採算部門の人材の受け皿となる「官民共同出資の人材ブリッジ会社」の創設を提案したい。
4. 「事前的」な正社員の整理解雇の可能性が不確実なことは、急激な非正規化や人件費削減のための成果主義化を進め、結果として経済活性化にマイナスに作用してきた。非正規化や成果主義化は人件費調整を過度に容易にし、正社員雇用維持のために不採算事業を温存させる結果を招いてきたからである。
5. 「限定型の正社員」とは、特定の職務や勤務地、労働時間が従業員の意思で選べる無期雇用のことで、企業の事業戦略上の理由でその職務がなくなるケースや事業所を撤退する場合、雇用契約が解消される。一定条件下での整理解雇の可能性を前提にした雇用契約であり、その普及により、企業としては事業再編・新事業進出がやりやすくなる。ただし、限定型の正社員が働き手にもメリットがあるものとするには、正社員あるいは非正社員との相互転換が保証され、ジェンダーや年齢にかかわらず選択できるものでなければならず、再就職の可能性を担保にしたものである必要がある。そのため

には、個人のキャリア自律を高めることを意識した育成・配置や均等待遇を原則とした報酬体系の構築、退職時の補償など、企業の人材マネジメントの変革に加え、①職種別レベル別能力認定制度の普及、②共働き支援、③扶養者の教育費の公的支援の充実、④就業支援策の拡充等、政策支援の強化も求められる。

1. はじめに

第2次安倍内閣発足以降、いわゆるアベノミクスの第3の矢である成長戦略の一環として、雇用制度改革が重要政策テーマに取り上げられている。すなわち、同政権が政策立案の重要会議と位置付ける「経済財政諮問会議」「産業競争力会議」「規制改革会議」のいずれにおいても、雇用制度改革は主要課題として位置付けられ、2013年前半には精力的な議論が行われた。

当初掲げられた検討テーマは、解雇ルールの見直しをはじめ、この分野でこれまで先送りされてきた正社員の在り方の見直しを含む、意欲的な内容であった。労働力は最も重要な生産要素であり、成長力強化にはその育成・有効活用が決定的なファクターとなる。その意味で、雇用制度改革は成長戦略の本丸ともいえ、今回こそ根本的な改革が行われるとの期待もあった。しかし、次第に議論は迷走し、6月にまとめられた現政権の成長戦略―「日本再興戦略」に盛り込まれた制度改革は、当初の意気込みからすれば踏み込み不足に終わった形である。解雇ルールにかかわる見直しはふれられず、「限定型正社員」制度（職種や勤務地を選択できるが雇用保障がその範囲に限定される）の導入についても、論点を曖昧にした形での言及にとどまった。

しかし、雇用制度改革は成長戦略の主軸をなすべきものであり、踏み込んだ改革が必要であることは変わらない。

そこで本稿では、まず、2013年前半における議論を簡単に振り返り、なぜ踏み込み不足な内容となったかについての背景を考える。次に、経済活性化と雇用制度、とりわけ経済成長と雇用の流動性の関係を分析し、それを踏まえて、経済成長促進につながる雇用制度改革の在り方について提言を行いたい。

2. 安倍内閣での雇用制度改革をめぐる動きと課題

(1) 見直しを求められる正社員雇用の在り方

まず「経済財政諮問会議」「産業競争力会議」「規制改革会議」における、これまでの動きを簡単に振り返っておこう。

「経済財政諮問会議」では、第4回会合（2013年2月5日）で、民間議員が提出した「雇用と所得の増大にむけて」というペーパーにおいて、「ジョブ型スキル労働者の創出」や「退職に関するマネジメントの在り方についての総合的な観点からの整理」といった文言が盛り込まれた。一方、「産業競争力会議」では、七つの重点テーマの一つに「人材力強化・雇用制度改革」が掲げられ、第4回の会合（2013.3.15）で議論が行われた。そこでは「解雇ルールの合理化・明確化」「雇用調整助成金の基本的廃止」といった問題提起がなされた。

さらに、「規制改革会議」でも、重点分野について設けられた四つのワーキンググループの一つに「雇用」が含まれ、第1回雇用ワーキンググループ会合が2013年3月28日に開催された。ここでは「正社員改革」「民間人材ビジネスの規制見直し」「セーフティネットの整備、職業教育訓練の強化」が雇用改革の三つの矢として提示された。

以上三つの会議で取り上げられた議論では、限定型の正社員や解雇ルールの明確化など、これまで長年にわたって後回しにされてきた正社員の在り方についての論点が正面から取り上げられたことが注目される。正社員の在り方の見直しこそ、今求められている雇用制度改革の主要テーマにほかならない。

その理由は以下のような事情による。

雇用・労働分野の制度改革は、バブル崩壊以降重要テーマとして浮上し、90年代から2000年代前半にかけては、派遣規制の緩和をはじめとした非正規雇用の規制緩和が集中的に実施された。しかし、2000年代後半にはその弊害が目立ってきたことで見直しが行われ、とりわけリーマンショック後に発生した「派遣切り」問題を受けて、2008年の政権交代の後は非正規労働者の保護強化を中心に制度改革が行われた。この間、正社員にかかわる規制見直しは、裁量労働制の導入など限定的にとどまり、解雇ルールやホワイトカラーエクゼンプションなどの主要論点では労使が大きく対立し、先送りされ続けてきた。

そもそも90年代に非正規労働者に関する規制緩和が行われ、非正規雇用比率が急速に高まった背景には、正社員に関するワークルールが時代に合わなくなっていたことがある。右肩上がりの成長が終焉して企業を跨ぐ労働移動の必要性が高まり、グローバル競争の激化で賃金下押し圧力が強まるなか、長期雇用・年功賃金を基本形にしたワークルールに修正を加える必要が強まってきた。一方、夫婦共働きが一般化し、家族モデルが多様化するなか、雇用保障は強いが職務内容・勤務地・労働時間が選べない正社員という働き方は、従業員サイドからみても不便が生じている。そうした状況下で、企業も働き手も正社員という雇用形態では不都合なケースが増え、非正規労働者が増加してきたわけである。

しかし、非正規雇用比率が3分の1を超えるまでに高まった現状、働き手にも企業にもデメリットが目立ってきた。かつては主婦パートや学生アルバイトとして、大半が家計にとって補助的立場にあった非正規労働者のなかに、世帯主や学卒後の若手層が占める割合が高まっており、生活の安定や能力形成の面で問題が深刻化している。一方、企業にとっても技能承継やチームワークの面でマイナス面が目立ってきた。もはや正社員の在り方をそのままにして非正規を増やすことは限界に達しているのである。

このように、政府の三つの会議が正社員の在り方に議論の焦点を置こうとしたことは、正に正鵠を射ている。にもかかわらず議論が迷走した背景としては、まず、解雇をはじめとする雇用流動化に関する事実認識の不十分さという問題が指摘できる。今回の議論では、雇用制度改革を成長戦略との絡みから取り上げているが、その前提として「正社員の労働移動が制約されていることが経済活性化の妨げになっている」という仮説がある。この仮説は原理的には正しいのであるが、厄介なのは労働移動と経済活性化の関係はやや込み入った面があり（次節において具体的にみる）、単純に解雇しやすくすれば経済が活性化するといった結論にはならないことである。しかし、一部では、そのような単純なロジックに基づくと思われる主張がなされ、労働サイドやメディアの強い反発を招き、客観的な議論すらできない雰囲気となった。

(2) 労働サイド関与の必要性

議論迷走の背景としてもう一つ指摘する必要があるのは、議論の進め方等手続き面での問題点である。それは議論が、労働サイドの関与なしに経営サイド主導で進められたことである。わが国ではこれまで労使の代表および公益代表からなる三者が構成員となる労働政策審議会において、この分野の意思決定が行われてきた。このため、2000年代半ばに経験したように、解雇ルールのような労使が鋭く対立する論点について、労働サイドの十分な関与なしに経営サイドのみで議論を進めた場合、結局取り組みが頓挫する恐れがある。実際、第4回競争力会議（2013. 3. 15）で遡上に乗せられた解雇規制緩和の議論は、

各方面から批判を浴び、第7回（2013. 4. 23）会議では大幅にトーンダウンしている。このようにみれば、労働組合を議論の早い段階で参画させていくことが重要といえよう。

もっとも、この点に対しては、現在の労働組合は正社員組合であり、非正社員の意見を軽視し、むしろ抵抗勢力となって改革が進まないとの批判がある。そうしたことへの対応（注1）から、労働組合とは別の、企業や事業所単位で設置される従業員代表機関を法的に認めるべきだという議論もある。ただし、これに対しては、自主的に結成されるべき労働組合の結成・活動を阻害する恐れがあるなどの反対意見がある。このように従業員代表制の法制化については賛否があるにせよ、今後の議論を進めるにあたって、既存組合のみならず非正規労働者の声も反映できる仕組みが必要なことは否定できない。

その意味で、現在のように有識者および経営者で議論するのみではなく、議論の初期段階から、労働組合、非正規労働者（の代弁者）などステークホルダーを広く含む関係者全体での議論の場を設定することが政府に求められている。その場において現状認識・課題認識を共有し、今後の大きな方向性について合意することが制度改革実現の必要条件になろう。そのうえで、政府が改革に向けての環境整備に積極的に乗り出し、企業も組合も従来の発想を超え、ルールの見直しに取り組むことが必要になる。とりわけ、労働組合には、「正社員のための組合」から、非正規も含む「働き手全体のための組合」に脱皮することが求められている。

（注1）労働組合の組織率が低下し、労働者の利害を代表する組織がない企業が増えていること、いわゆる成果主義導入など労働条件の個別決定化が進み、労働組合の対応が難しくなっていること、などへの対応も指摘されている。

3. 経済活性化と労働移動

では、正社員の在り方をどう見直すべきかという、具体的な議論の内容に入っていこう。本稿では、いくつかの論点のうち、重要性が高いと考えられる「解雇ルール」および「限定型正社員」に絞って検討する。

「解雇ルール」については、議論の前提として労働移動と経済活性化の関係について整理することから始める必要がある。解雇ルール議論の背景には、成長促進には産業構造転換に不可欠な労働移動が必要、という考え方があるためである。しかし、すでに指摘した通り、労働移動と経済活性化の関係はやや込み入った面があり、単に解雇しやすくすればよいといった単純な議論にはなり得ない。

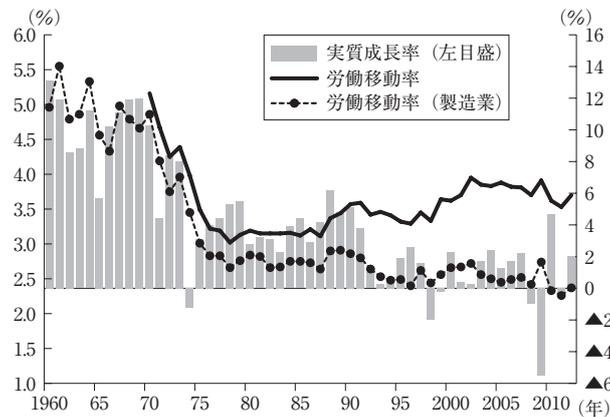
結論的に言えば、労働移動には、成長促進につながる「良い労働移動」もあれば、むしろ成長を阻害する「悪い労働移動」もあるということである。

企業間のみならず同一企業内も含む事業所間労働移動の動きと経済成長率の長期推移をみると、1960年代から80年代まで、順相関が認められる。景気拡大期は新しい雇用が生まれるため、この関係は自然であったといえる。しかし、90年代以降はそうした関係が消え、むしろ逆相関が窺われる。これは、90年代以降のわが国の労働移動は、非正規比率の上昇に伴うもののほか、不況期における不採算事業縮小に伴う人員削減など、「悪い労働移動」が多いことを示唆している（図表1）。

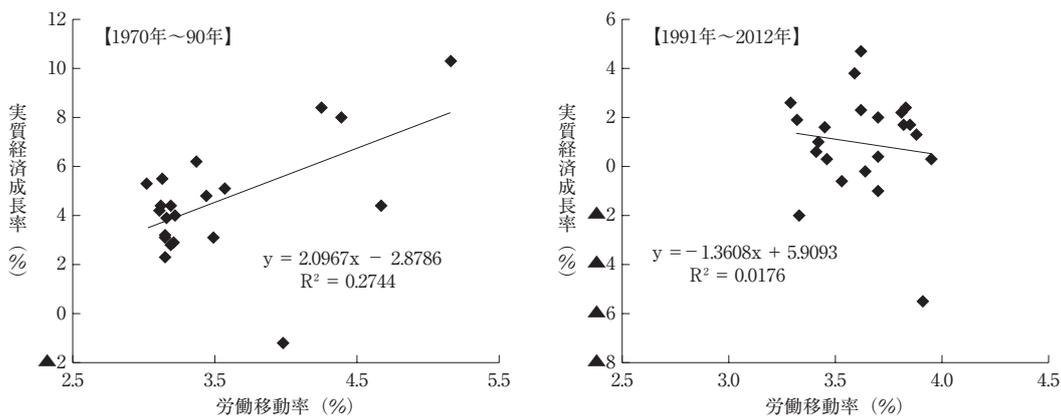
「良い労働移動」とは、衰退部門から成長部門に人材が移動し、経済活性化につながるものであるが、それは本来景気拡大期に起こりやすい。しかし、わが国の場合、90年代以降、むしろ逆の傾向がみられ

るのである。とりわけ2000年代半ばには息の長い景気回復が続き、90年代後半期に問題化した構造的な不採算事業を整理し、新たな成長分野にヒト・カネを移動させる好機が訪れていた。しかし、景気回復

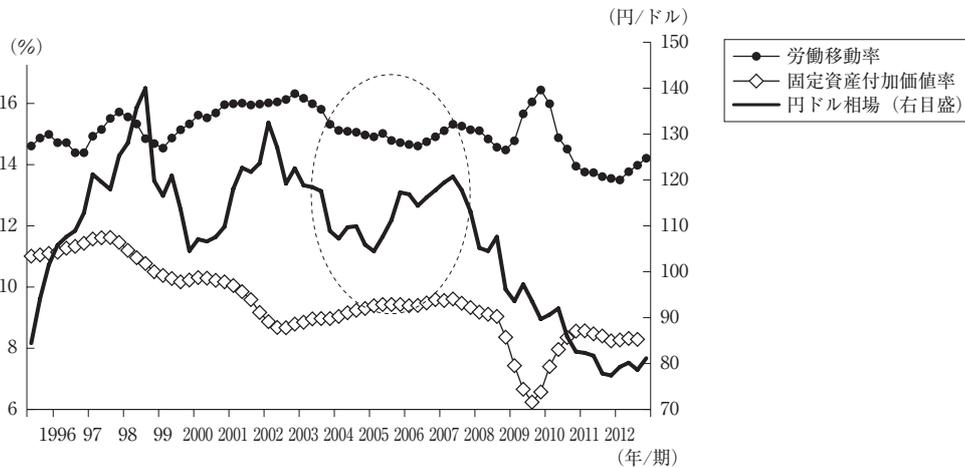
(図表1) 労働移動率と経済成長率



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「国民経済計算」
 (注) 労働移動率=入職率+離職率



(図表2) 為替相場と労働移動率



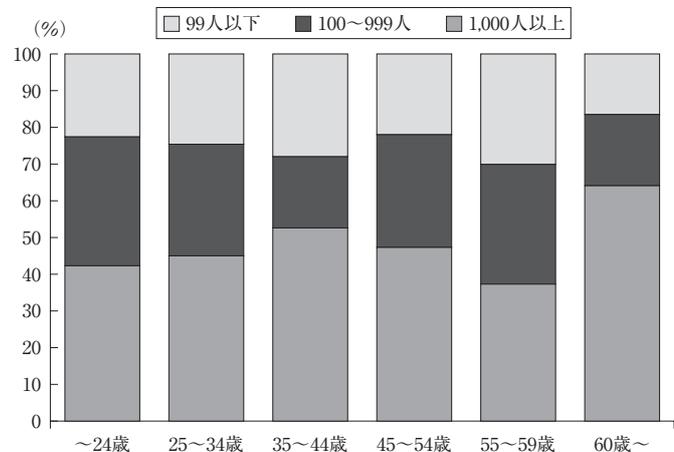
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、財務省「法人企業統計調査」、日本銀行ホームページ

によって危機感が薄れ、2000年代初めの大規模人員削減のトラウマもあって、リストラクチャリングの取り組みは弱まった。この時期の労働移動率は、2000年代初めに比べてむしろ低下したのである（図表2）。

もう一つわが国での労働移動の問題は、大手企業に勤める30～40代の働き盛りの中堅が中小企業に移動するケースが少ないことである。従業員年齢の高齢化・高学歴化により、大手企業はポスト不足に悩んでおり、中高年になって能力が生かせない人材が増えている。

一方、中小企業では経営者を支える有能な人材が不足しており、中堅層で大手から中小に人材が移動すれば、中小企業の活性化に寄与するはずである。しかし、依然として残る強い終身雇用志向、処遇面の大きな格差が障害になり、中堅層における企業規模を跨ぐ「良い労働移動」は停滞している（図表3）。

（図表3）1,000人以上企業従業員転職者の転職先の規模別シェア



（資料）厚生労働省「雇用動向調査」

4. 解雇ルールをどう見直すべきか

(1) 踏まえるべき事実認識

解雇ルールの見直しについて妥当な結論を得るには、以上の労働移動と経済活性化の関係に加え、次のような事実認識も踏まえる必要がある。

- a. わが国では従来、成文法が制限する解雇規制は必ずしも厳しくはなかったが（注2）、1970年代に解雇権濫用法理と呼ばれる判例法理が確立され、2000年代に入って法律上明文化された（注3）。解雇のうち、経営上の理由による「整理解雇」については、①人員削減の必要性、②解雇回避の努力、③人選の合理性、④手続きの妥当性という、「整理解雇の4要件」が満たされなければならないという「整理解雇法理」が形成され、今日まで主に大手企業の間では、慣例として整理解雇は回避すべきという社会的な規範が存在する。
- b. 大企業では整理解雇が難しいとされているが、90年代末以降、割増退職金をインセンティブとした「希望退職」という、少なくとも形式的には「解雇」を避ける形で、不況期にはかなり自由に人員リストラは行われるようになってきている。ただし、好況期に企業業績が良い時にいわゆる「攻めのリストラ」を行うことは容易ではない。一方、中小・零細企業の間では、事実上の整理解雇はかなり自由に行われている。
- c. 解雇の金銭的解決については、判例法理では解雇無効は現職復帰が原則であるが、現実には解雇無効になっても和解金を受け取って退職するケースが多い。中小零細企業の労働者では裁判に訴える余裕もなく、泣き寝入りしているケースが少なくない。

つまり、整理解雇の実態は大企業と中堅・中小企業で相当大きな違いがあり、問題の性格は異なり、対応策も違ってくる。まず、中堅・中小企業については安易に解雇されていることがむしろ問題であり、不当な解雇に対しては、金銭解決制度（解雇無効の際に金銭解決を認める「事後的」な性格のもの）を導入すると同時に再就職支援サービスを充実させた方が、結果として働き手にとってメリットがある。こうした金銭解決制度の導入は負担増になるため、むしろ中堅・中小企業サイドから反対意見がある。しかし、負担増が不当な解雇を減らすことになれば、長期的には中堅・中小企業部門全体にとってはプラスであろう。従業員を公正に扱う企業が増えるほど、中堅・中小企業部門全体として従業員のモラルが高まって生産性向上効果が期待できるほか、大手企業から優秀な人材を受け入れやすくなると考えられるためである。

このようにみれば、わが国でも金銭解決制度を導入すべきと考えられるが、ここで考慮に入れるべきは、労働組合を中心に「金銭解決を認めれば不当解雇が横行するようになる」などの理由で反対意見が多いことである。労働組合の大半は整理解雇をタブーとする大手企業の従業員であり、制度濫用への懸念も理解できる。そこで濫用回避策として参考になるのがドイツのケースである。同国では、労使間の信頼関係が失われてしまった場合に限り、金銭解決を認めるとしており（注4）、「労使間の信頼基礎の破壊」を制度適用の条件とすれば、濫用される可能性も大きく低下すると思われる。それでも組合の理解が得られないのならば、一定規模以下の企業について先行して制度を導入し、失職者の再就職に向けた様々な環境整備が進んだ段階で、全面的に導入するという方策も考えられる。

(2) 好況期のリストラの重要性

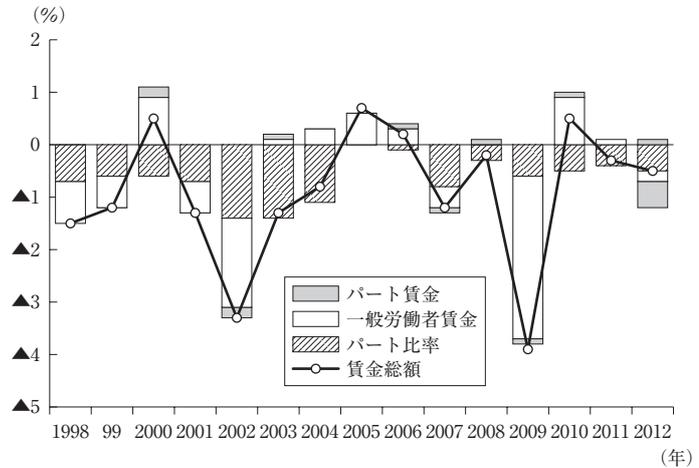
大企業については実質的に整理解雇（人員リストラ）ができるかできないかという点ではなく、そのタイミングに対する制約に問題の所在がある。端的には、好況期の攻めのリストラが難しいことが問題なのである。この点からすれば、整理解雇の4要件のうち「人員削減の必要性」の解釈に問題点が存在する。実は、経営不振に陥った企業が整理解雇を行ったケースに有効性が認められた裁判例は増えている。しかし、企業としての業績が好調なとき、特定部門が不採算であるからといって行われる整理解雇は有効性が認められない可能性が高いと考えられる（注5）。

ちなみに、欧米ではこうした整理解雇は有効であるケースが一般的である。なぜならばそれは、欧米の雇用契約は特定職務に就くという形であり、その職務が消滅すれば労働契約が解消することは労働者にとって納得づくのことであるからである。これに対してわが国の正規労働者の雇用契約は企業の一員になるという内容のものであり、雇用保障を行う見返りとして、企業の一方的な意思で仕事内容が変えられることが前提になっている。したがって、特定部門を廃止する場合は、企業内で異なる職務を用意することが当然となり、好況期の不採算部門撤退による整理解雇は認められにくい。そこで、企業は好況期には雇用維持のために不採算部門を抱え続け、不況期にどうしてもなくなった不採算部門を整理し、希望退職を募集し、いわゆる「追い出し部屋」なるものも置かれることになる。しかし、不況期には受け皿は少なく、結局は労働者の境遇が厳しくなっている。

このように好況期に不採算部門の整理がされない背景には、整理解雇をタブー視する慣例的な考え方があるが、その考え方が結果として生み出した雇用構造が、経済活性化を妨げているという構図がある

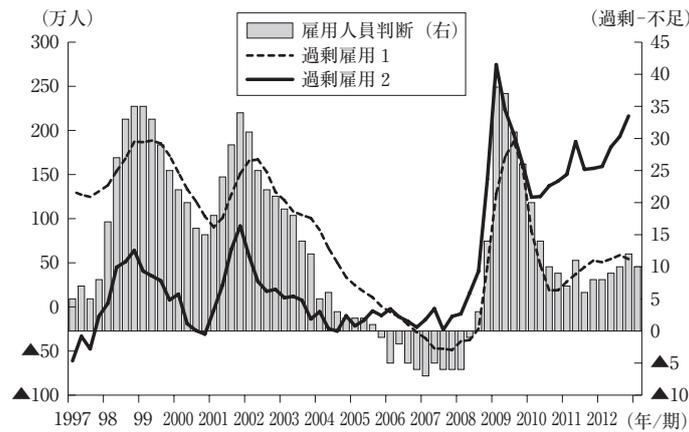
ことも見逃せない。それは、非正規社員比率の引き上げや成果主義と呼ばれた正社員賃金の柔軟性向上への取り組みが、賃金調整を容易にし、不採算部門の温存を可能にしているというものである。わが国の平均賃金は、1997年をピークに下落基調が続いているが、その要因をみると、非正規比率の上昇による恒常的な賃金押し下げ効果が主要なファクターになっている（図表4）。加えて、景気後退期に正社員賃金も大きく減少しており、これはいわゆる年功賃金制度から成果主義賃金制

（図表4）名目賃金の変動要因分析



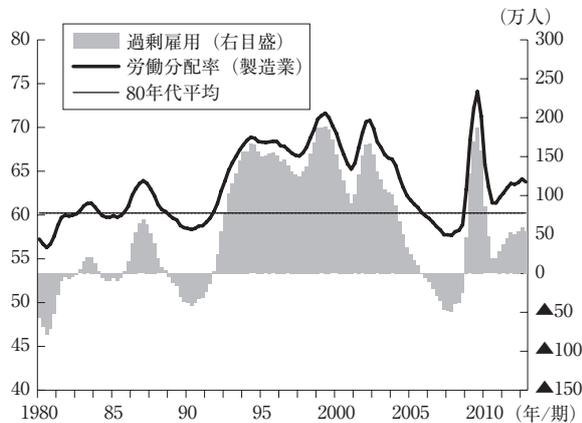
（資料）厚生労働省「毎月勤労統計調査」
 （注）雇用形態別の暦年確報の伸び率から各年の数字を算定して分析。誤差等のため、各変動要因の合計と賃金総額伸び率は必ずしも一致しない。

（図表5）製造業部門の過剰雇用の推計



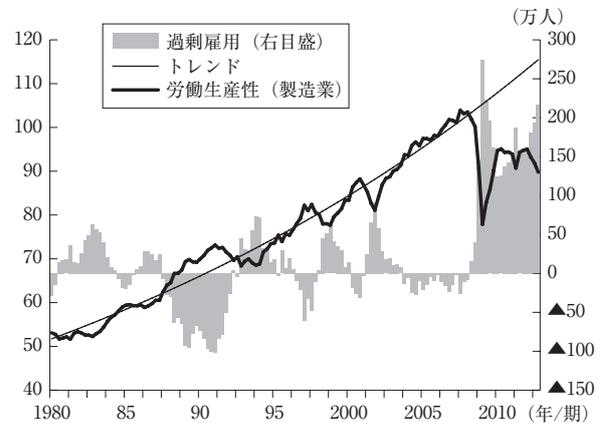
（資料）経済産業省「経済産業統計」、厚生労働省「毎月勤労統計」、財務省「法人企業統計」、日本銀行「短観」

【労働分配率をベースにした過剰雇用（過剰雇用1）】



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計」、財務省「法人企業統計」

【労働生産性をベースにした過剰雇用（過剰雇用2）】



（資料）経済産業省「経済産業統計」、厚生労働省「毎月勤労統計」

度に移行された結果、ボーナス部分を中心に賃金減額がされやすくなったことが背景にある。

こうした非正規化や成果主義化の背景には、「事前的」な正社員の整理解雇の可能性が不確実なことがある。すでにみたように、現実には不況期には人員整理が行われているのであるが、雇用契約を結ぶときは雇用維持を最優先するということが前提になっている。このため、企業は経営の自由度を確保するために、正社員を必要最小限に絞り込もうとし、非正規雇用を大きく増やしてきた。同時に正社員雇用維持のバッファーとして、成果主義賃金の導入で賃金調整余地を大きくした。

こうした結果、人件費調整が極めて容易になり正社員雇用を維持しやすくなった半面、正社員雇用維持を優先するがゆえに、不採算事業を温存させる結果を招いている。それを示すのが、「人件費ベースで推計した過剰雇用」と「労働生産性ベースで推計した過剰雇用」の間の乖離である。製造業について、80年代以降リーマンショックまでの労働分配率の平均値に対応する雇用量を適正值とすれば、過剰雇用は50万人程度にとどまる。日銀短観の雇用人員判断DIもこの労働分配率ベースの過剰雇用量とほぼ連動しており、企業の意識上は過剰雇用がかなり減少している形である。しかし、労働生産性のトレンドに対応する雇用量を適正量として、その現実の雇用量との乖離を過剰雇用とすれば、足元約200万人存在すると推計される（図表5）。大幅な賃金調整によって生産性向上のプレッシャーを大きく緩和させ、雇用維持を行っている構図がここに読み取れる。短期的には失業増を抑えているが、不採算事業を温存させて成長力を低下させ、問題を先送りしている形である。

(3) 「人材ブリッジ会社」の提案

以上みてきたように、雇用の流動化を進めれば経済活性化が実現する、という命題の是非を論じることとはあまり意味がない。経済活性化につながる流動化もそうでないものがあるわけで、本質的な問いは経済活性化につながる流動化をふやすために、それを妨げている慣例・ルールをどう見直すか、というものであろう。具体的には、①好況期の攻めのリストラが難しいという慣例があること、および、②整理解雇の可能性を認めただうえでの雇用契約が締結しづらいこと、といった状況をどう見直すかが課題である。②は「限定正社員」と深くかかわる問題であり、次節で検討するとして、本節の残り部分では①について検討する。

好況期の攻めのリストラが難しい慣例が経済活性化を妨げているならば、ナイーブな考えではそれを認めるルールを作ればよいということになる。しかし、現実にはそう簡単ではない。確かに、本来は好況期に整理解雇を認めることが経済的には合理的なのであるが、現実には生身の人間の生活がかかってくるからである。好況期だからといっても、中高年の新たな就職口が見つかるかは不確実であり、とりわけ大手企業に残る年功賃金を考えれば、物理的に就職口が見つかっていても賃金面で受け入れられないケースも多い。こうした状況を踏まえれば、いきなり労使が納得できるルールを作るというのは不可能であろう。攻めのリストラで離職を余儀なくされる人々の生活安定が確保される仕組みを具体的に整えることが先決であり、そうした仕組みが整備されれば、自ずとルール作りは進むことになる。

そこで、ここではそうした具体的な仕組みとして、「官民共同出資の人材ブリッジ会社」の創設を提案したい。この共同出資会社とは以下の通りである（図表6）。

●共同出資会社は、政府、および、不採算部門の人材を移したい参画企業、さらには運営に携わる人材

ビジネス事業者が出資して設立する。
外部からの出資も募る。民間からの出資には税制優遇を行う。

- 共同出資会社に移される人材は、出向および転籍の双方を認める。移った人材は、共同出資会社の業務として、参画企業や第三者企業からの請負業務・人材派遣業務に従事する。仕事のない

時期の社員の収入は、特別に設立した雇用保険（参画事業・共同出資会社が保険料を支払い、政府が一定の補助金を供与）から支払われるものとする。

- 市場賃金が出る出向・転籍社員には賃金補填を行う。その原資は、参画会社が出資時に無税扱いで払い込むものとする。出向・転籍社員に対し、必要に応じて政府はキャリアカウンセリング・職業訓練を提供し、技能向上・職種転換を支援する。子弟の教育費支援、住宅ローン返済支援も行う。

- ブリッジ会社の存続期間は例えば5年間とし、その間に参画企業は得意分野を強化する。再建後、出向・転籍社員を再雇用することを目指す。

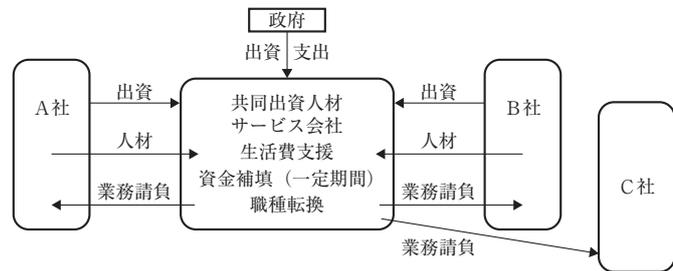
- ブリッジ会社は存続期間終了後、例えばEMSとして存続する可能性を探ってもよい。

このように、政府が積極的に関与すると同時に企業も十分な責任を果たすことにより、失業なき労働移動を目指すのである。これにより、離職者の生活の安定が担保されれば、労働組合も雇用流動化を受け入れていく姿勢に転じる条件が整う。

もっとも、こうしたスキームを活用する前に企業が行うべきことは多くある。企業が事業構造転換を行うに際し、企業内で人員再配置と職業再訓練を行うことをまずは考えるべきである。かつて日本企業に活力があったのは、企業体力があるうちに事業の改廃を行い、それに伴って労働移動を企業内で行ってきたからである。優良企業はいまでもこうしたやり方を継続している。また、事業交換や事業売買で企業が各々の得意分野に経営資源を集中させ、事業譲渡に伴って従業員もそのまま企業間を移動するのも重要な選択肢であろう。

しかし、日本経済全体の活力が低下している現状、ダイナミックな産業構造転換を進めるには、こうした従来の手法のみでは難しくなっている。雇用維持のために事業再編が中途半端な形に終わることを不況期ごとに繰り返し、労使関係が悪化し、体力低下がみられる企業を多く抱える産業分野もみられる。思い切った事業再編では人員削減数が大規模となり、社会的なインパクトが大き過ぎてできないケースもある。そうした場合、業界として官民共同出資のブリッジ会社を創設し、衰退事業整理と成長事業促進の間のタイムラグを埋め合わせることで、失業なき労働移動を実現することが有効と考えられるのである。ただし、ここで重要なのは、ブリッジ会社を活用する企業が、経営資源を集中して成長性・収益性が高まるという、納得的なビジョンが描けていることが大前提だということである。公的資金を活用する以上、将来の成長性のない企業の後ろ向きのリストラのために、人材ブリッジ会社が使われることは厳に避けなければならない。その意味で、このスキームを活用する企業は3年間の事業再建計画を提出することが条件となる。

(図表6) 「官民共同出資の人材ブリッジ会社」のイメージ



事業・産業構造転換が成功すれば、企業の業容は拡大し、生産性が向上して収益は増加する。この時重要なのは、企業が業容拡大に応じて再雇用を行うとともに、生産性向上分を賃金増の形で労働サイドに還元することである。こうした「成功報酬」を約束することで、労働組合の協力を取り付けることができるであろうし、そうした企業の行動が広がることこそが、日本経済を「縮小均衡のデフレ経済」から「拡大均衡の緩やかなインフレ経済」に転換させることにつながっていく。

以上を踏まえれば、このスキームを活用する企業には、3年間の事業再建計画を策定することが義務づけられると同時に、その計画には再建後の目標ROA、再雇用、賃金引き上げを盛り込むことを条件とする必要がある。

さらに、このスキームは中堅・中小企業の活性化にも貢献するであろう。人材ブリッジ会社が人材提供企業のみならず、第三者である中堅・中小企業の業務を請け負うことになれば、大企業の人材の能力が活用できるようになるためである。中堅・中小企業に転職する人が出てくれば、それも大企業の人材を取り込むことで、ノウハウ・スキルの移転が期待できよう。

(注2) 民法上(627条1項)は、期間の定めのない雇用契約は、2週間前に予告すればいつでも解約できるとしている。

(注3) 2003年に労働基準法に明文化され、さらに2007年の労働契約法の制定に伴い、同法16条に「解雇は、客観的に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場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と規定された。

(注4) 「ドイツ解消判決・補償金制度は、信頼基礎が破壊されている場合に限り、補償金と引き換えに労働関係解消を認める例外的利益調整規範である」(山本陽大「ドイツにおける解雇の金銭解決制度に関する研究」同志社法学 六二巻四号、394ページ)。

(注5) 「企業の財政状況に全く問題がない場合や整理解雇をしながら新規採用をするといった矛盾した行動がとられていた場合には、人員削減の必要性がなかったものと評価されることがある」(水町勇一郎『労働法入門』岩波新書、56ページ)。

5. 働き手にメリットのある限定型の正社員の在り方

(1) 限定型正社員とは

本節では、解雇ルール見直しと並び、重要論点として浮上している「限定型の正社員」についてみていこう。「限定型の正社員(限定型無期雇用)」とは、特定の職務や勤務地、労働時間が従業員の意思で選べる無期雇用のことで、逆に言えば、企業の事業戦略上の理由でその職務がなくなるケースのほか、事業所を閉鎖する場合、雇用契約が解消されるというものである。当然、職務内容そのものにかかわる、従来型正社員との均等待遇が保障されることが前提になる。

こうした限定型正社員が普及すれば、企業にとっては以下のようなメリットがある。まずは、予め事業所閉鎖に伴って雇用契約の解消が合意できているため、企業としては事業再編がやりやすくなり、撤退コストが小さくなるため、事業所の新設も行いやすくなる。この結果として、前節でみたような賃金調整の余地を広げるための非正規化や成果主義化に対する、企業の行き過ぎた対応へのブレーキがかかる効果が期待できる。労働生産性引き上げに対するインセンティブも高まり、経済活性化効果が期待できよう。

また、子供のいる女性や仕事内容へのこだわりの強い若者を、条件付きとはいえ長期雇用を前提に雇うことで、多様な人材の能力を引き出しやすくなる。

(2) 労使双方にメリットある仕組みの条件

「限定型の正社員」を普及させるのにポイントとなるのは、働き手にとってもメリットがあるものにすることができるかである。実は、すでに地域限定正社員や短時間正社員が存在するが、その多くは無制限労働者としての典型的日本型正社員の枠にははまらない、女性を中心とした準正社員の扱いであった。一部、通常の正社員への登用制度は設けられていても例外的であった。しかし、今後普及していくべき限定型の正社員は、あくまで正社員との相互転換、あるいは非正社員との相互転換を前提にしたもので、かつ、ジェンダーや年齢にかかわらず選択できるものとする必要がある。そうした前提としても、職務内容が同じであれば従来型正社員との間で均等待遇が保障されることが不可欠といえる。

つまり、従来は企業サイドの都合を優先した「働かせ方の多様化」の側面の強いものであり、働き方タイプの相互移動は基本的には考えてこられなかった。これを、ライフステージに応じて働き手が働き方を選択できる側面についても考慮し、異なる人材タイプ間の相互移動を容易なものにするのである。こうして、①若者非正規の正規化の受け皿、②65歳までの雇用延長とセットにした中高年従業員の受け皿、③ワークライフバランスを重視する社員の受け皿として、限定型正社員が一般化すれば、働き手にとって大きなメリットがあるものといえよう。

そうした働かせ方の多様化と働き方の多様化のマッチングできる雇用システムが構築されるには、企業の人材マネジメントの変革が不可欠である。具体的には、個人のキャリア自律を高めることを意識した育成・配置を行うほか、報酬決定における仕事給的性格（同一労働同一賃金原則）を強めることが必要になる。さらに、これを支える社会的な仕組みとして、①職種別レベル別能力認定制度の普及、②共働き支援、③扶養者の教育費の公的支援の充実などが重要になってくる。

限定型正社員は、働き方の選択肢が増える以外にも、中長期の観点で見れば働き手にメリットがある。地域限定・職務限定にすることで企業の事業再編の自由度を向上させ、事業所の新設が行いやすくなることで結果として雇用機会が増え、収益向上を通じて賃金引上げにも貢献するからである。

もっとも、限定型正社員は、従来型正社員と比べて雇用保障面で劣ることは事実であり、その面でのデメリットを極小化させる取り組みが求められる。雇用契約が解除された時に再就職先が見つかるかどうかは不確実であるためである。この働き方が多くの企業で普及すれば、流動性が高まるため自ずと受け皿は増えていくであろうが、少なくとも初期の段階ではその保証はない。このデメリットを極小化するため、再就職支援や退職金制度の整備といった企業責任を明確化する必要があり、これを支える政府支援も充実させることが不可欠であろう。

「限定型正社員」の導入の意義を巨視的に位置付ければ、強みを残しつつ環境変化に適応できる方向に、日本の雇用システムの漸進的な変革を狙ったものといえる。従来の日本型雇用システムは、高スキルで賃金が高く、企業の雇用維持責任が重い「正社員」と、低スキルで賃金も低いが、企業の雇用維持責任が軽い「非正社員」の二重構造になっている。この二重構造を前提に正社員の雇用維持を優先してきたため、非正規雇用比率が急激に上昇して事業構造転換が遅れ、経済低迷を招いてきた。その意味で、理屈上は、正規・非正規の壁をなくし、あくまで仕事内容に応じて処遇が決まる一元的な雇用システムが目指されるべきである。しかし、急進的な改革は正社員の不安を高め、経済にマイナスが及ぶ恐れが

ある。長期継続雇用が可能にしてきたチームワークや技能蓄積など、日本企業の競争力が失われることを懸念する声もある。そうした状況に対し、「限定型正社員」という、企業の雇用維持責任・スキルレベル・賃金レベルで中程度の労働者を普及させ、従来型正社員および非正規労働者との相互転換を容易にすることで、従来型システムの利点を残しつつ、事業構造転換をやりやすくする効果が期待できるのである。経営サイドと労働サイドでそれぞれ思惑や解釈がことなる「限定型正社員」であるが、その大きな狙いを互いに共有し、既成概念にとらわれることなく創造的な発想で、限定型正社員の普及に向けた建設的議論が進むことを望みたい。

(2013. 8. 6)

参考文献

- ・大内伸哉 [2007]. 『雇用社会の25の疑問』 弘文堂
- ・濱口桂一郎 [2009]. 『新しい労働社会』 岩波新書
- ・濱口桂一郎 [2013]. 「労使双方が納得する解雇規制とは何か」『世界』 2013年 5月号
- ・水町勇一郎 [2011]. 『労働法入門』 岩波新書
- ・山本陽大 [2010]. 「ドイツにおける解雇の金銭解決制度に関する研究」同志社法学62巻4号
- ・労働政策研究・研修機構 [2007]. 『労働条件決定システムの現状と方向性』