

RIETI政策シンポジウム  
人的資本・人材改革  
—ライフ・サイクルを通じた教育・能力開発のあり方を考える  
プレゼンテーション資料

---

海老原 嗣生

リクルートキャリア フェロー/  
ニッチモ 代表取締役

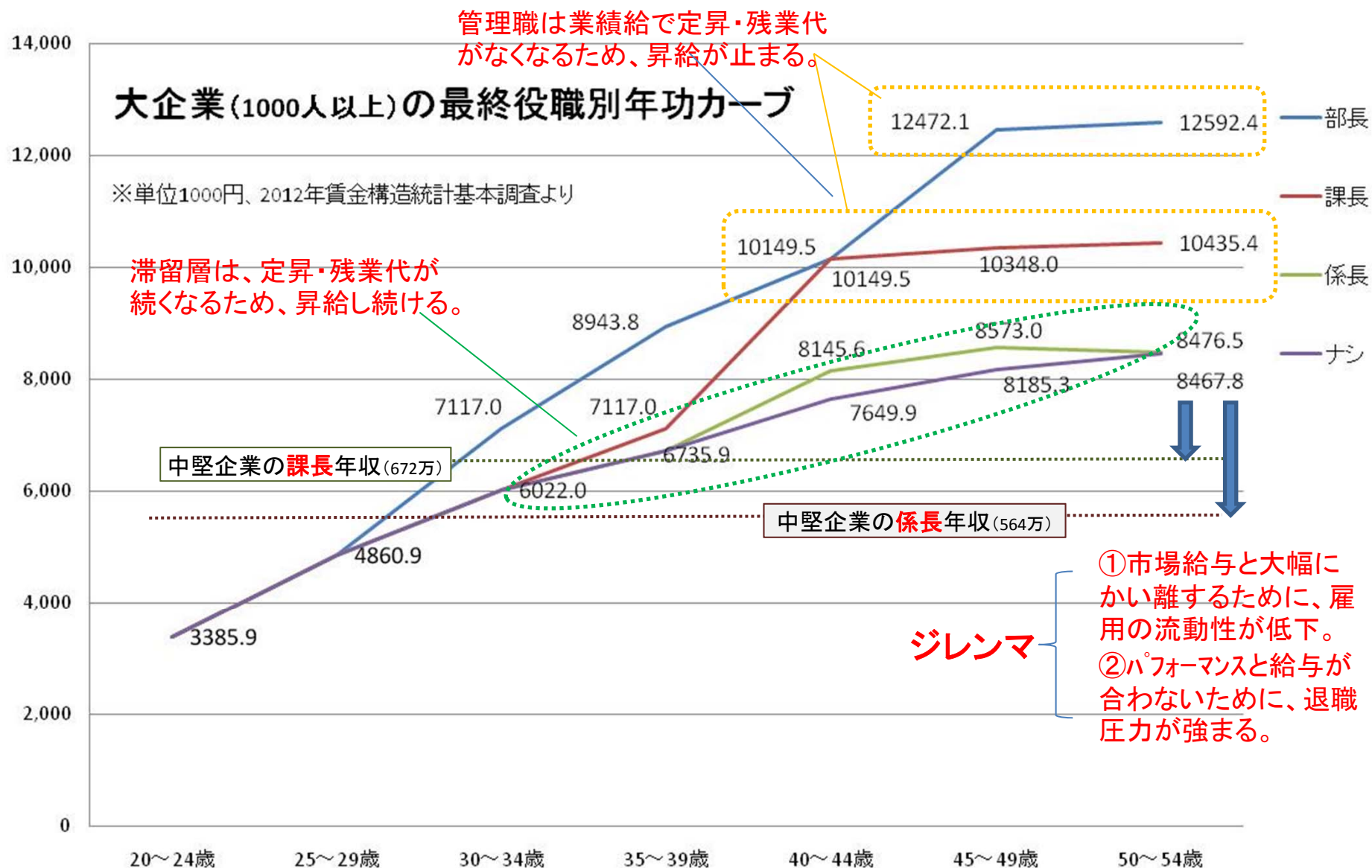
2013年9月6日

# 日本型雇用の綻びを、 エグゼンプションで補う試案

海老原嗣生

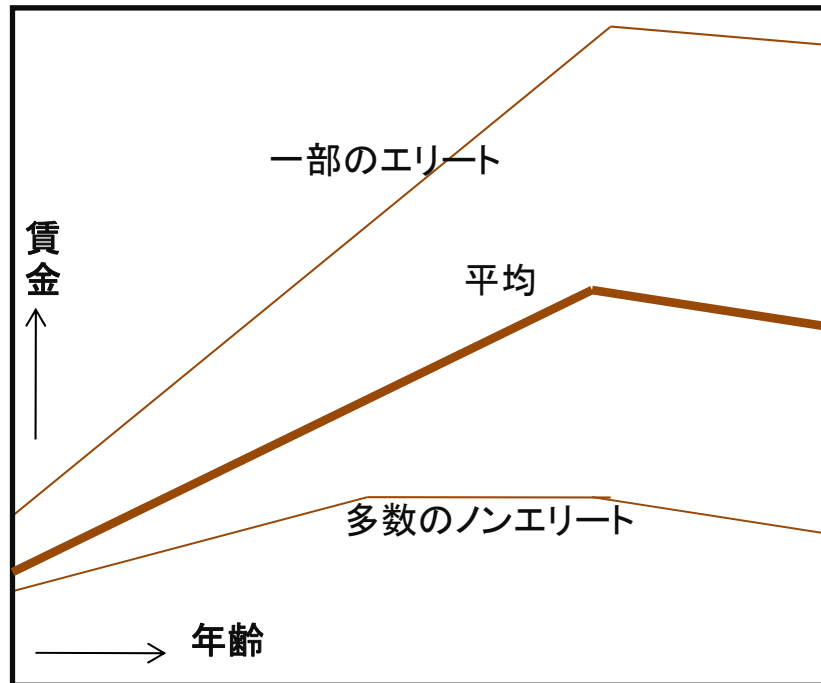
# § 1. 日本型雇用の課題と 欧米型のベストミクス

# 日本型年功給の実態と課題

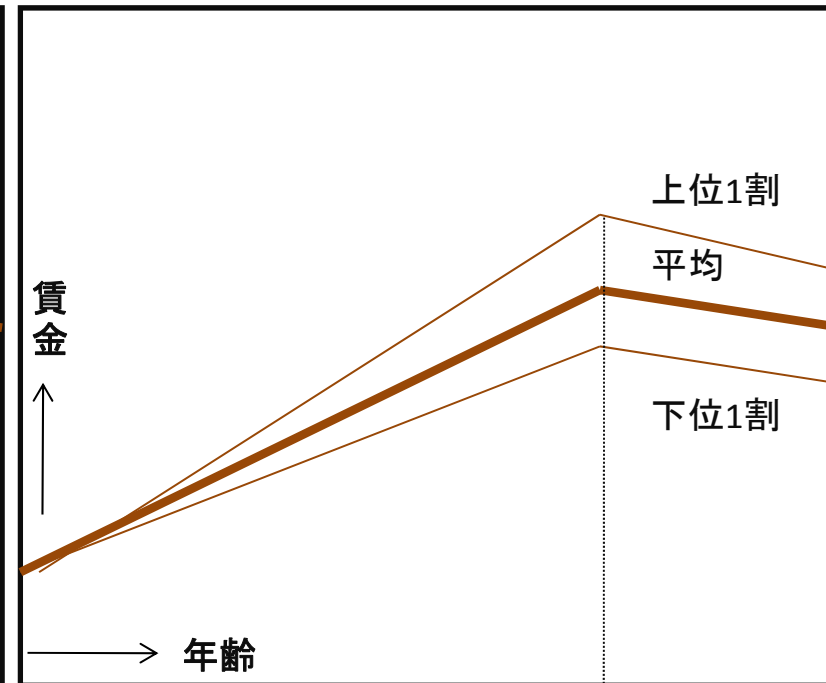


# 日・欧米の年齢別賃金の相違点

欧米の年功カーブ



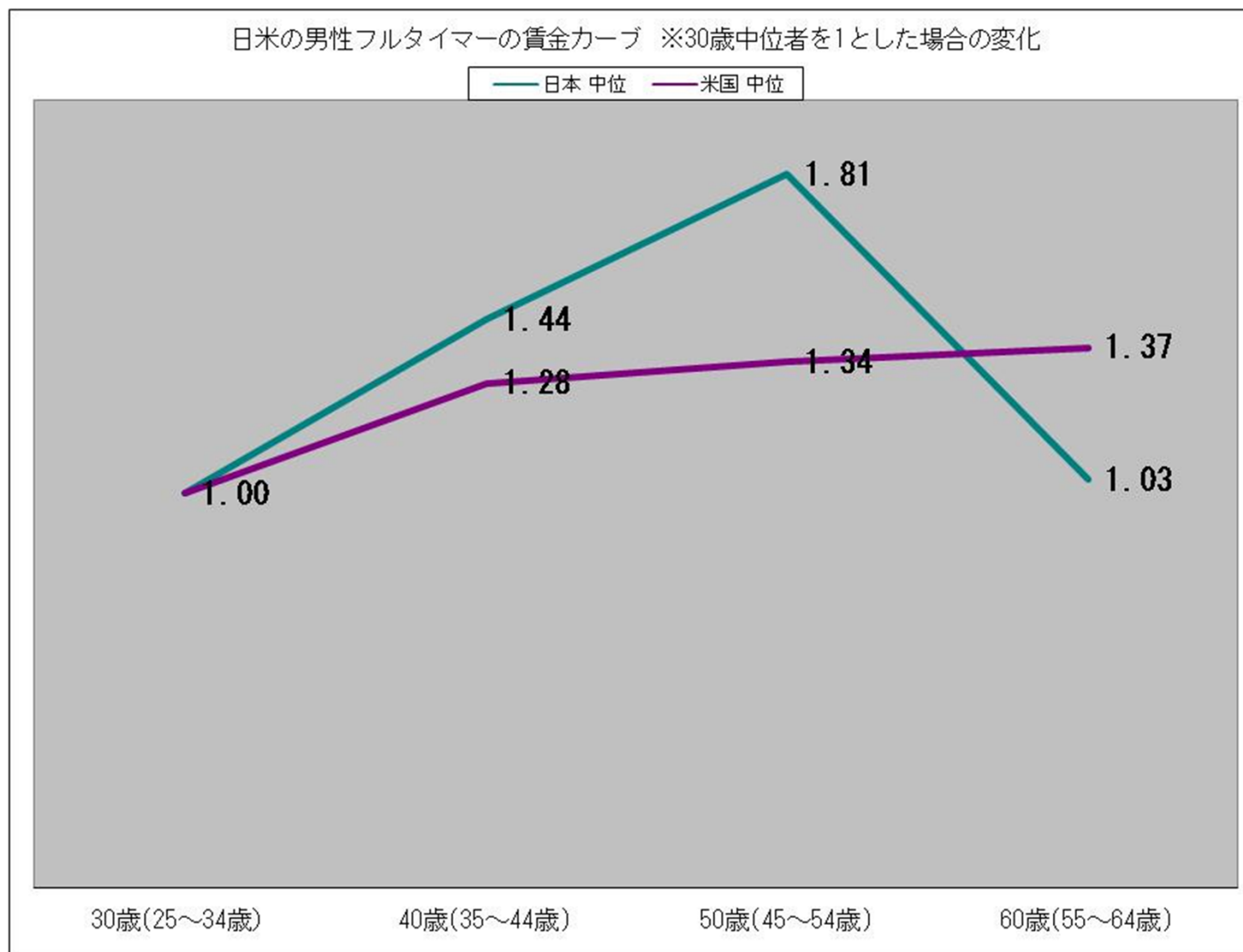
日本の年功カーブ



役職定年

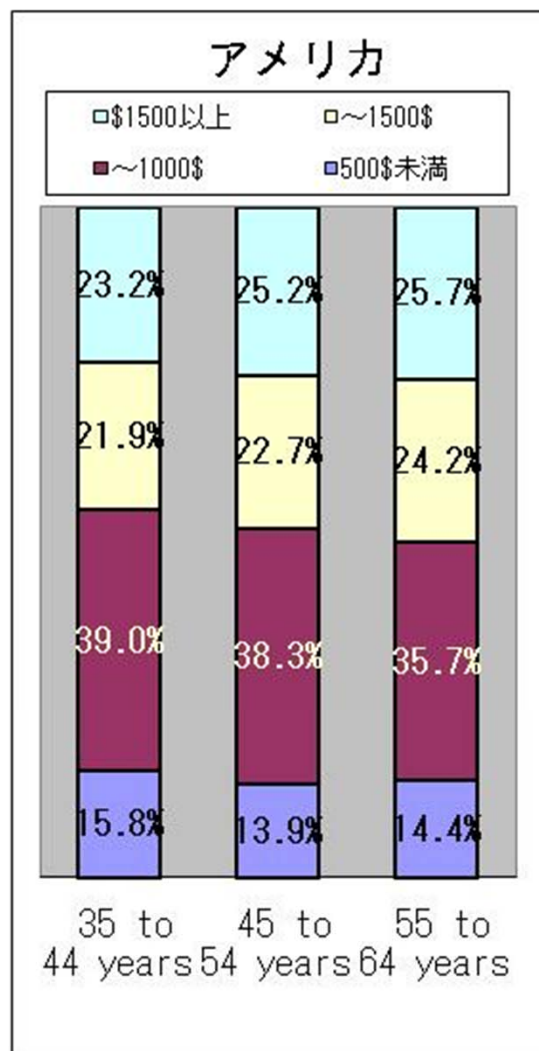
年功の平均カーブで見ると、日・欧米に差は少ないが、中身は異なる。日本型が全員平均値に近い数字に対して、欧米は、一部のエリートの超昇給と、ノンエリートの硬直的賃金

# 日米の年功昇給の実態を比較。

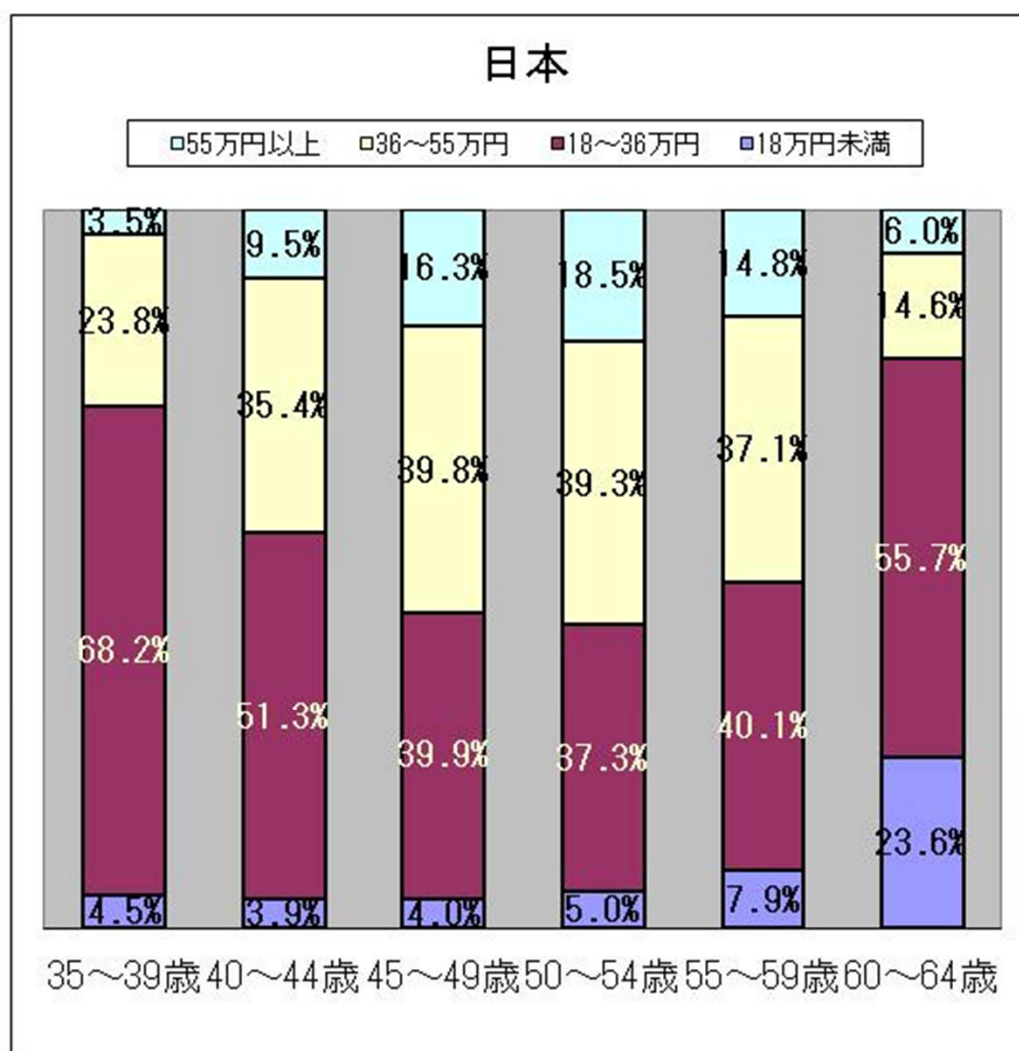


日本のデータは、賃金構造基本統計調査(厚労省)2010年より、一般職員(契約社員含む)のデータを、「月収×12+賞与」で指数化。アメリカのデータは、Usual Earnings (Department of Labor)より、年齢別賃金分布より指数化。

# 日米の年功賃金分布を比較(男性フルタイム雇用者)



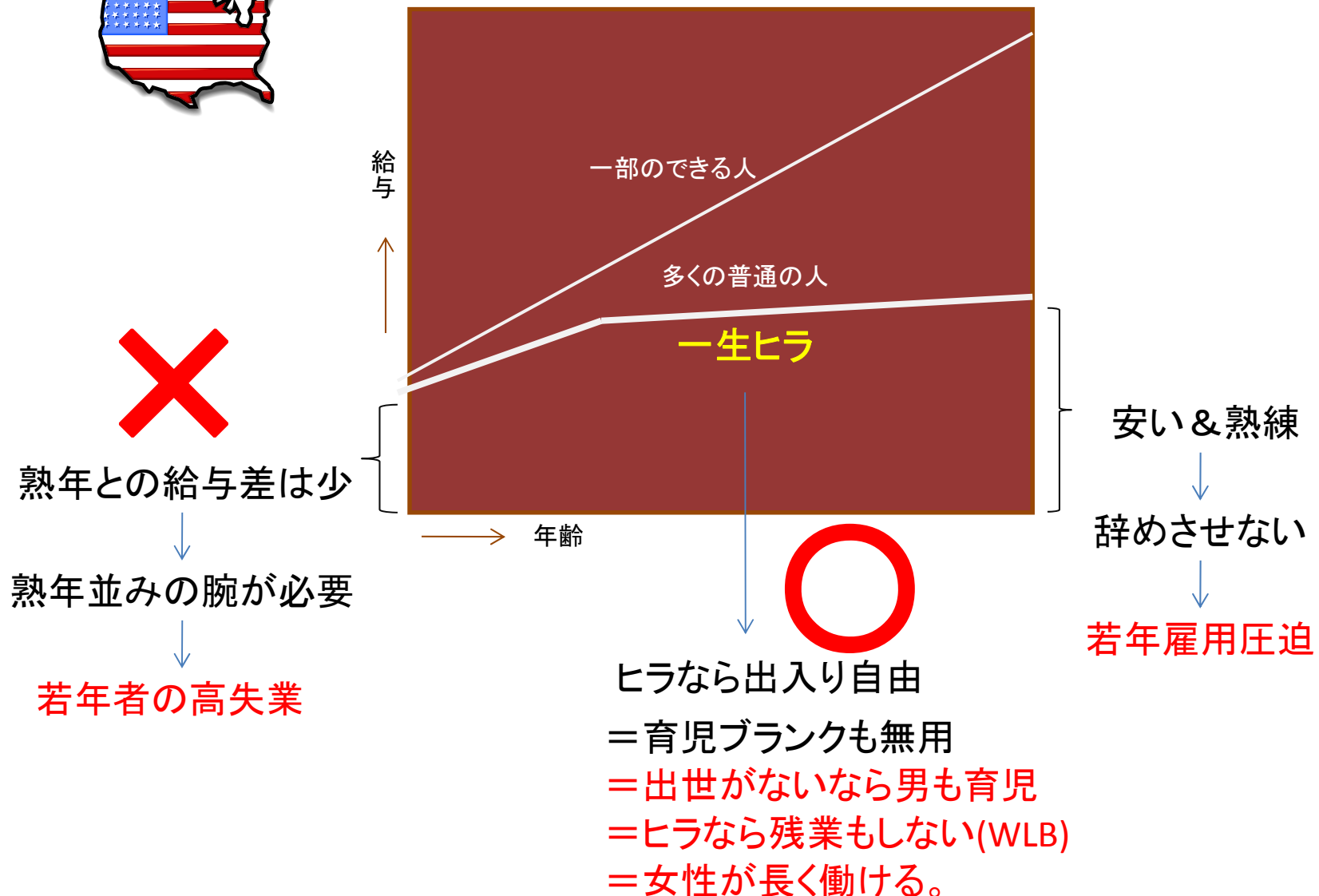
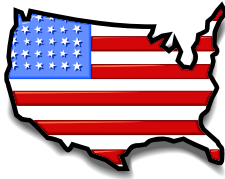
年代別の変化が少ない。



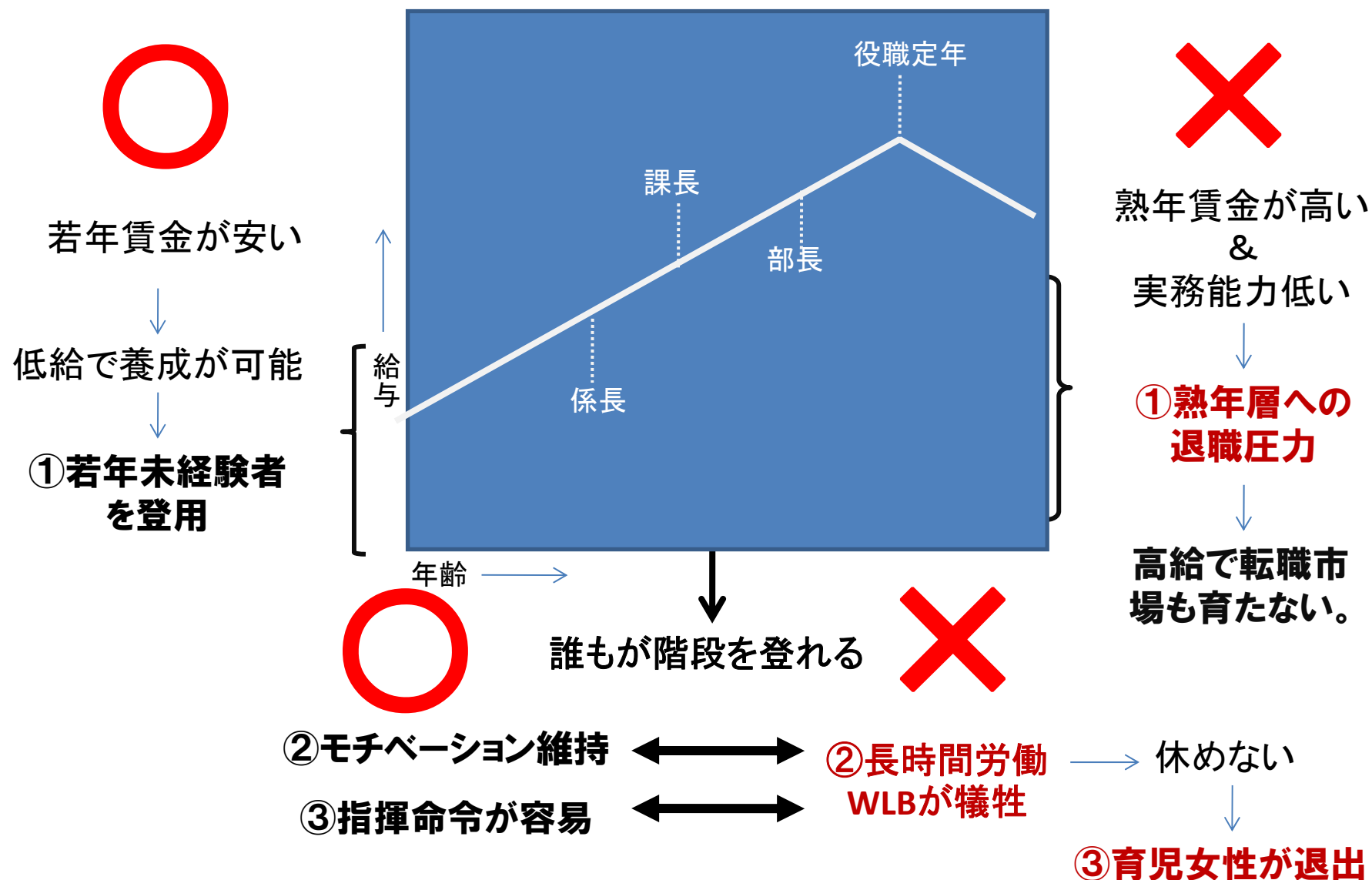
年功要素が大きい。

日本のデータは、賃金構造基本統計調査(厚労省)2010年より、一般職員(契約社員含む)のデータを、「月収×12+賞与」で指数化。アメリカのデータは、Usual Earnings(Department of Labor)より、年齢別賃金分布より指数化。

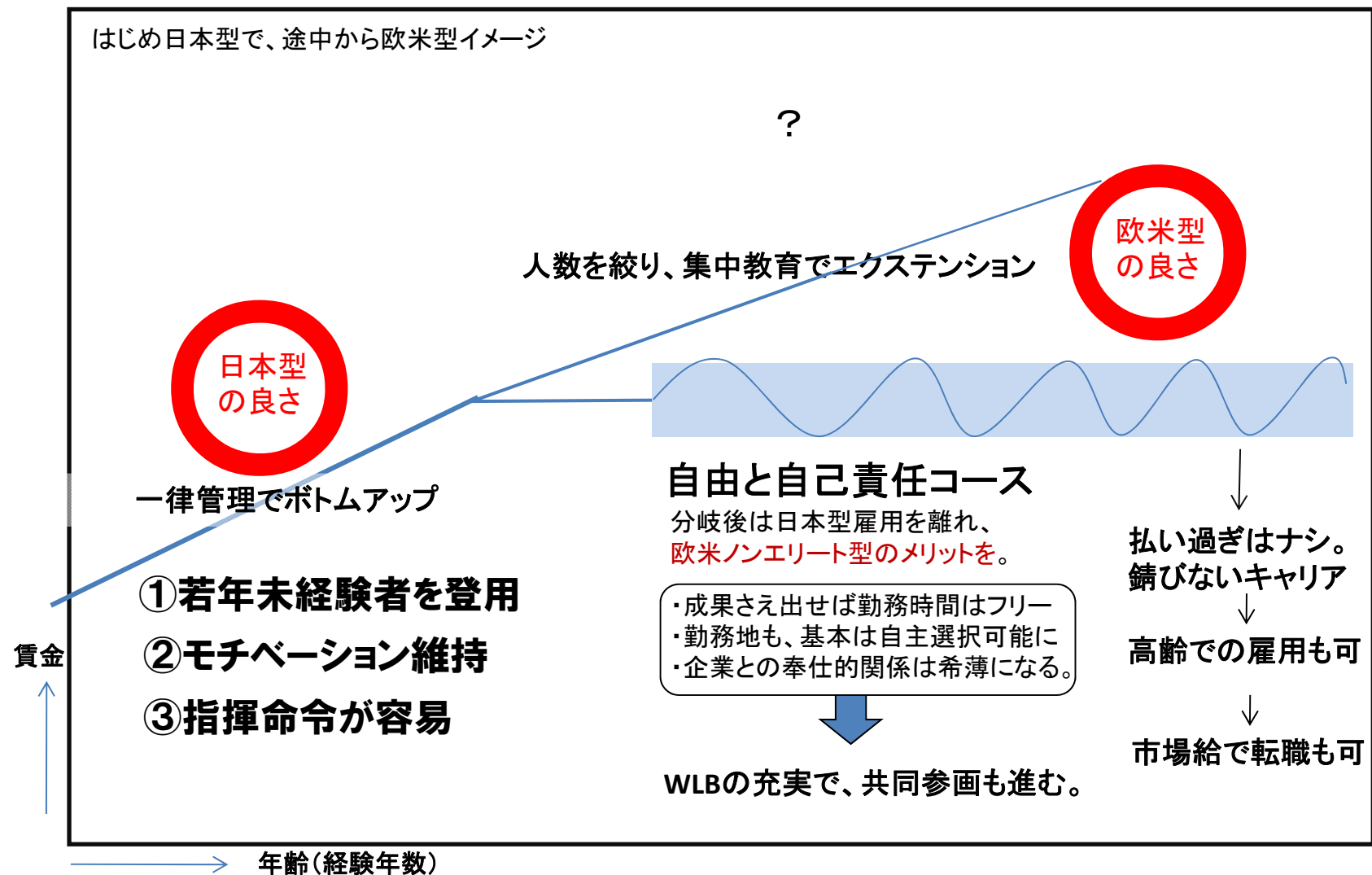
# 欧米型雇用のメリットとデメリット



# 日本型雇用の再整理●3つのメリット、3つの問題



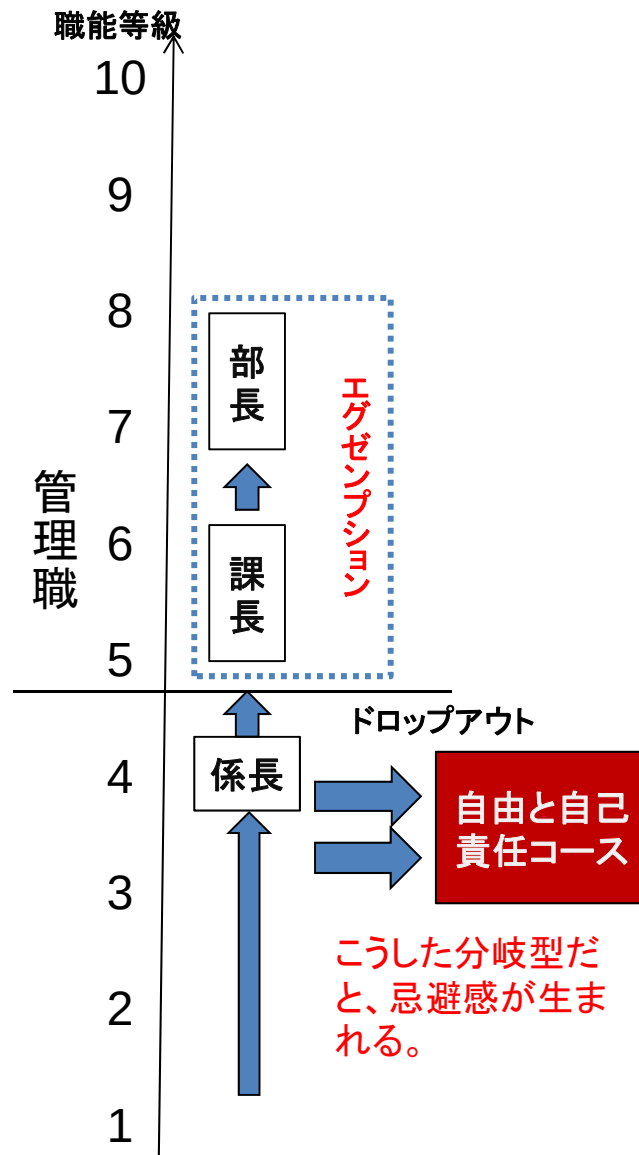
# 日本型と欧米型のいいとこどりキャリア設計



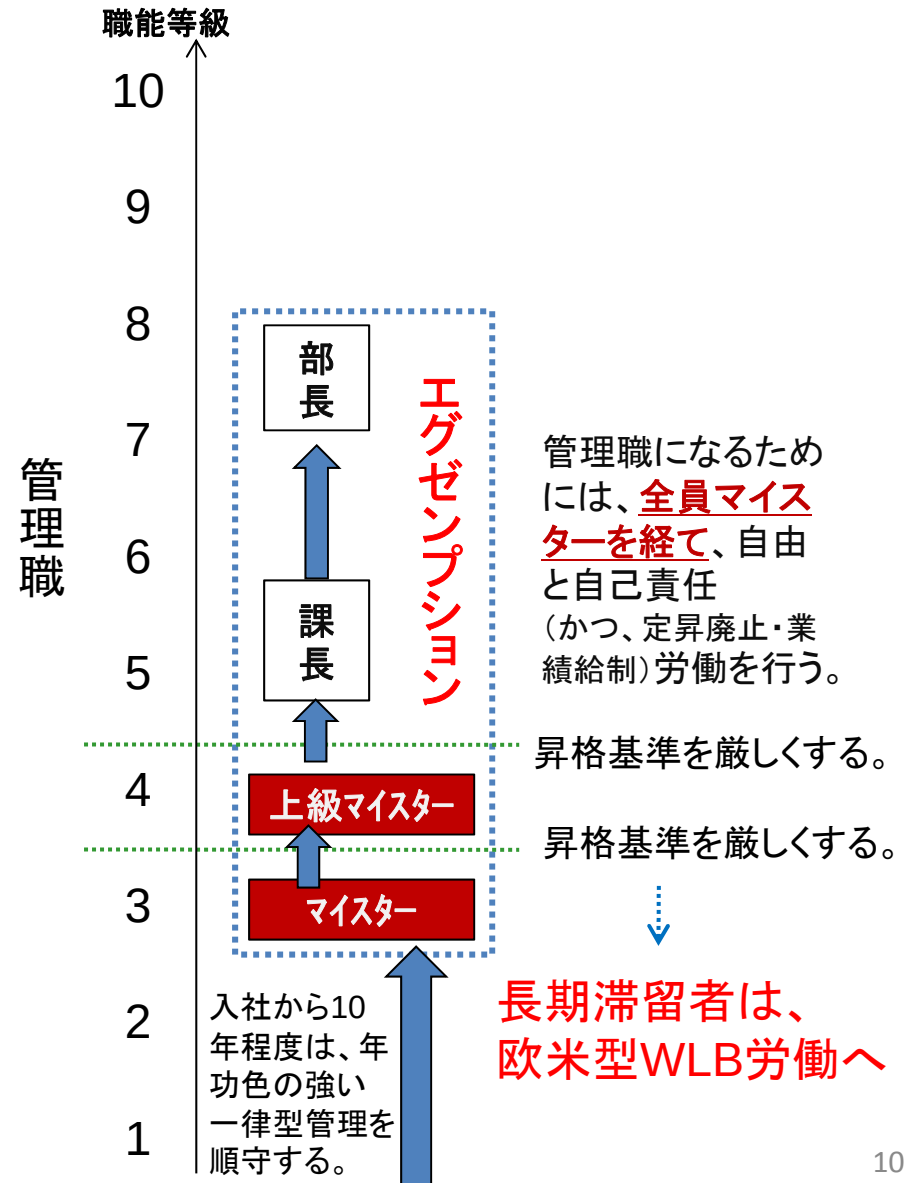
日本型雇用の良さと欧米型を折衷し、  
入社から35歳まで全員競争型で、その後、エリートとノンエリートに分化？<sup>9</sup>

# 自由と自己責任コース設置上の工夫

## ■悪いパターン



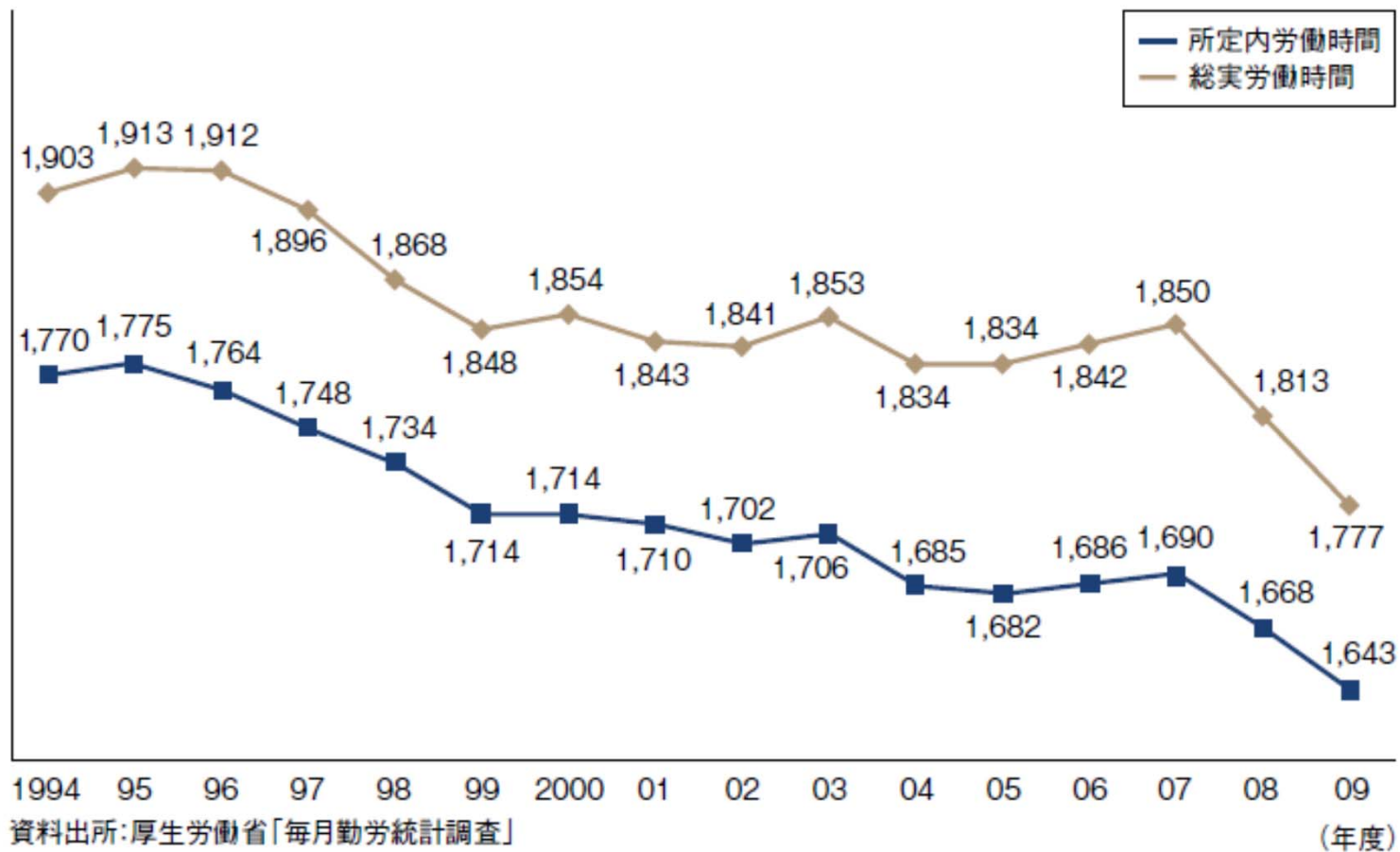
## ■望ましいキャリアコース



## § 2.時短・自律労働の 実現に向けて

# 日本人の労働時間は激減している？

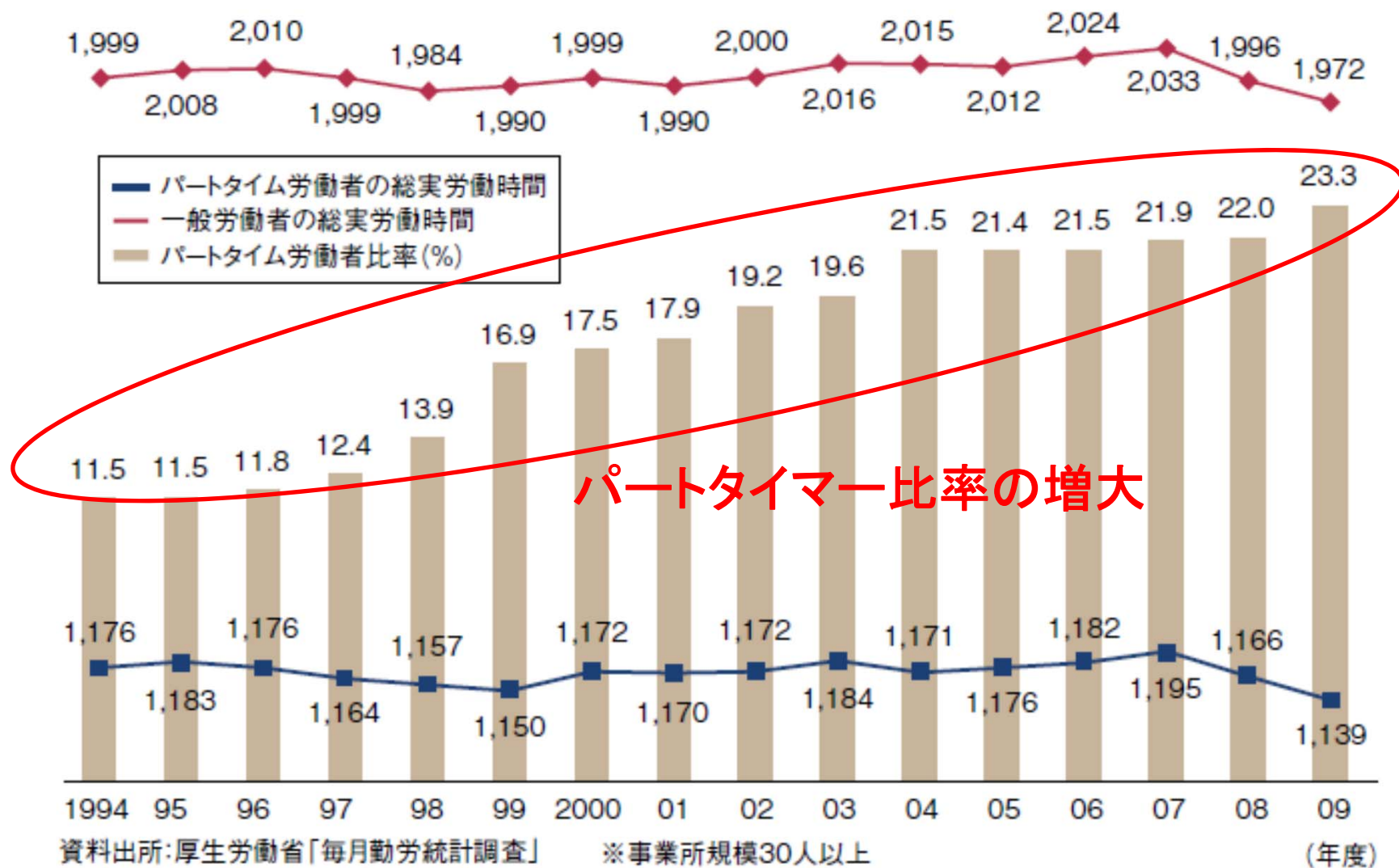
年間総実労働時間の推移（パートタイム労働者を含む）



→ ??? 年間200時間も労働短縮？

# パートタイマーの増加が、平均労働時間を下げた

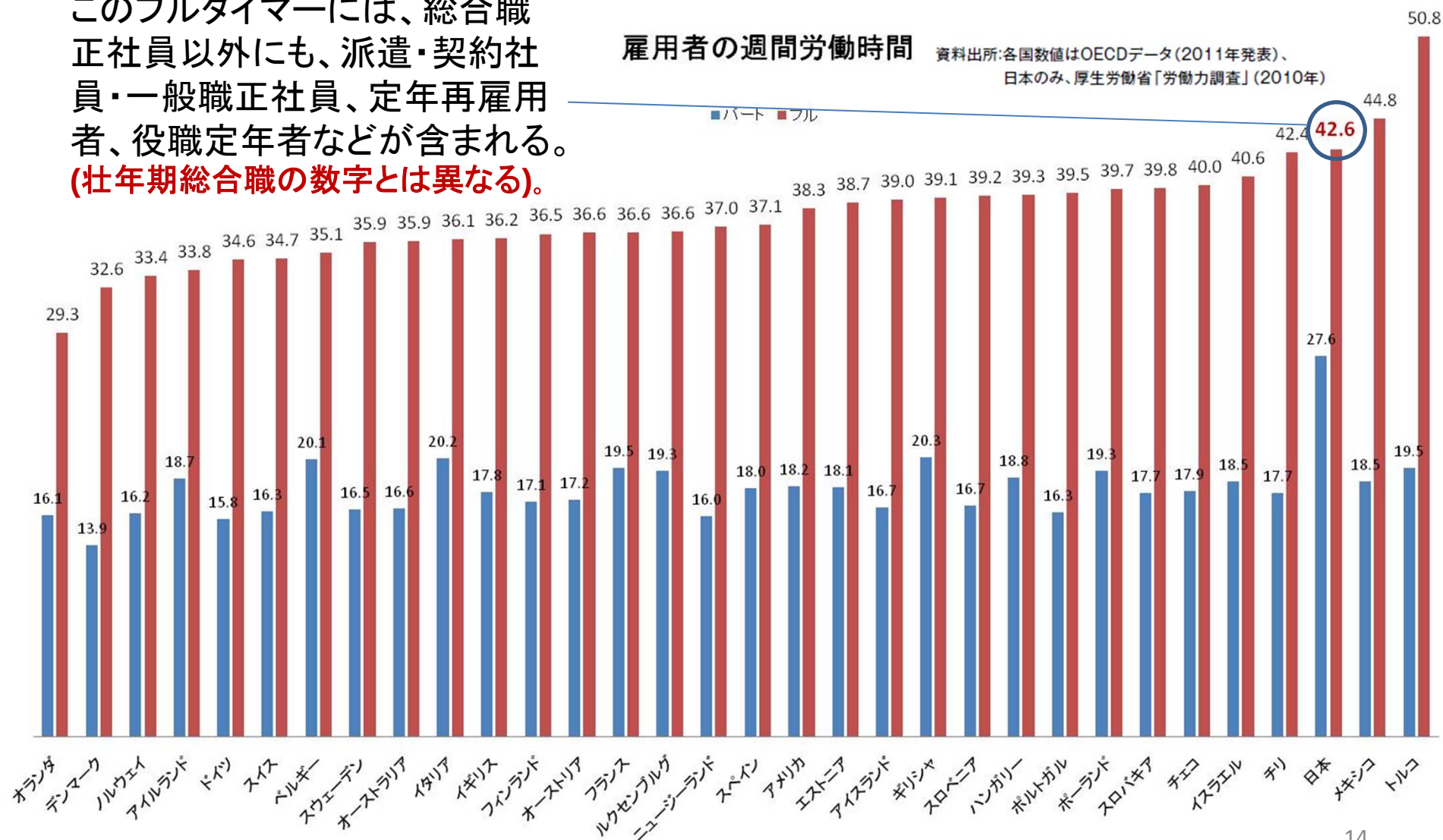
就業形態別年間総実労働時間およびパートタイム労働者比率の推移



パートタイマー比率の増大

# フルタイマーに絞ると日本の労働時間はOECD中3(4)位

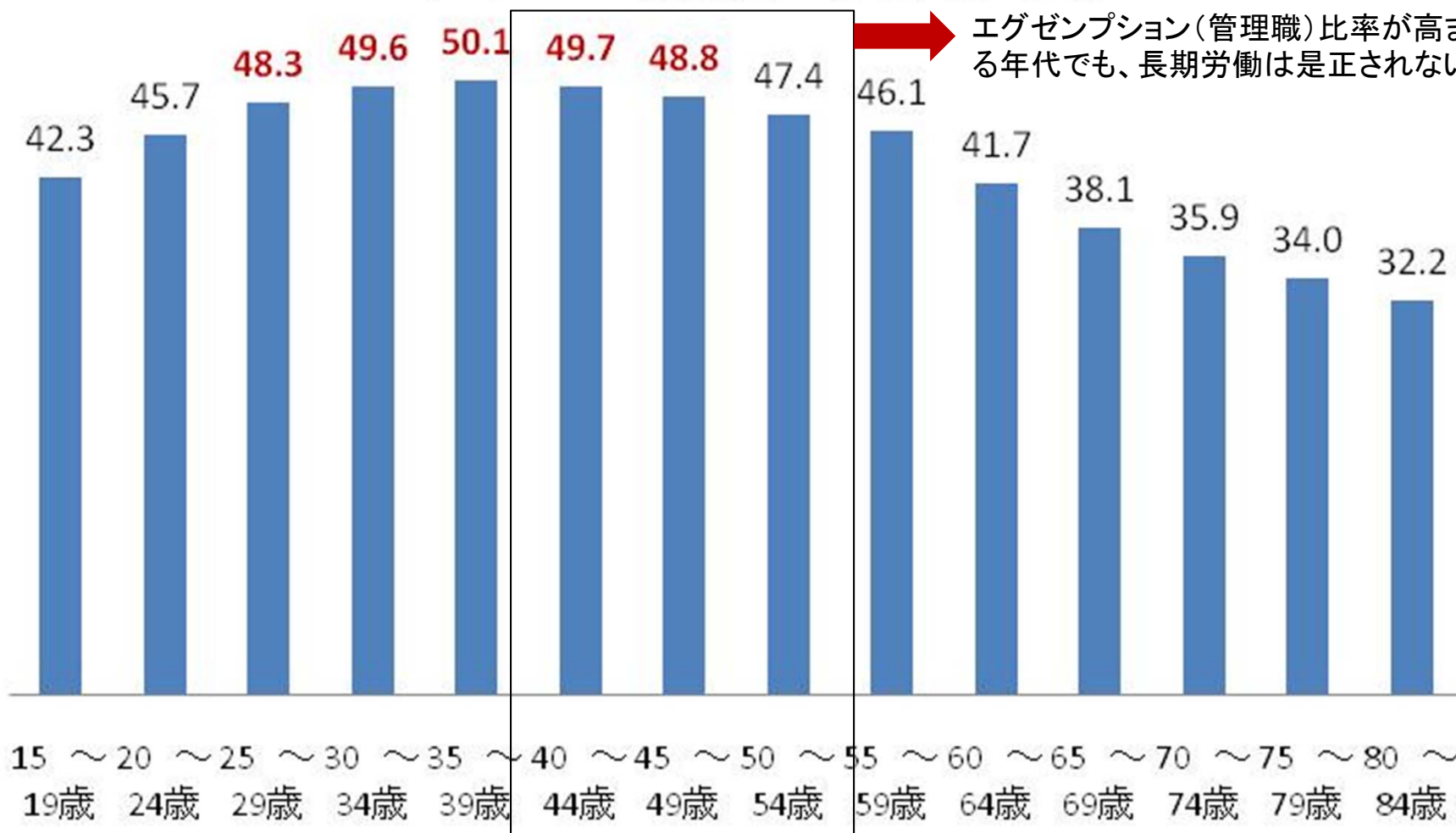
このフルタイマーには、総合職  
正社員以外にも、派遣・契約社  
員・一般職正社員、定年再雇用  
者、役職定年者などが含まれる。  
(壮年期総合職の数字とは異なる)。



# 「壮年期総合職(※)」に絞ると長時間労働はさらにくつきり！

※総合職に近い区分として、「国税調査(2005年)」の労働時間から、「仕事为主」の層を抽出

## 「仕事为主」男性の週労働時間



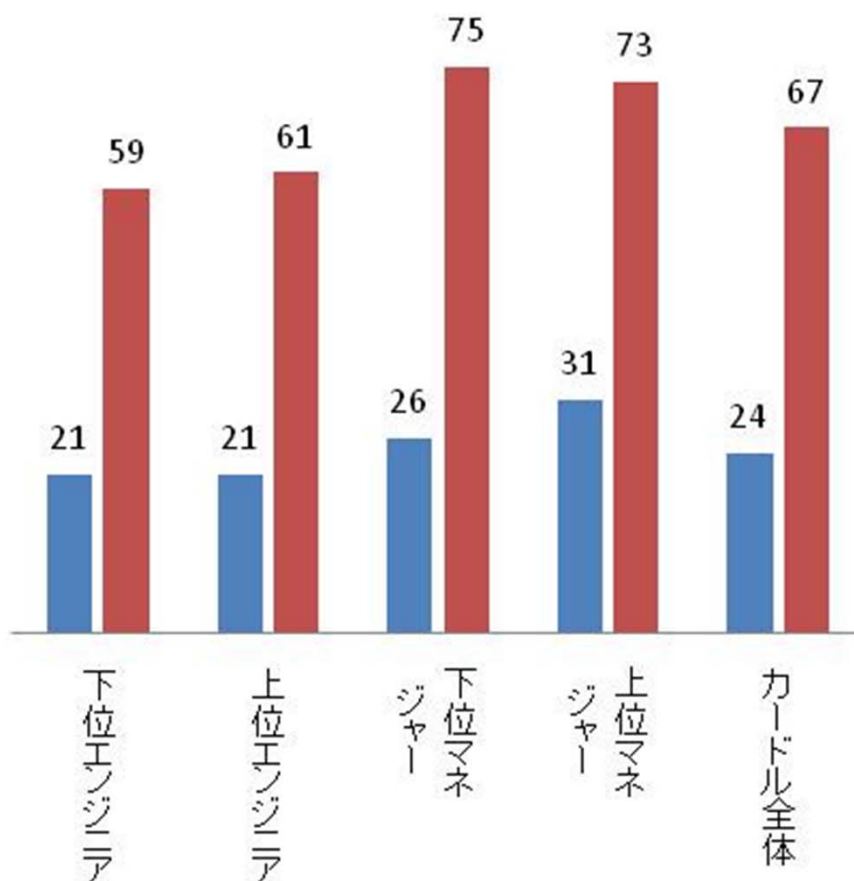
エグゼンプション(管理職)比率が高まる年代でも、長期労働は是正されない。

エグゼンプションだけでは、自律型・時短労働は実現できないと思われる。

# フランスでも知的労働者はWLB無視の労働状況

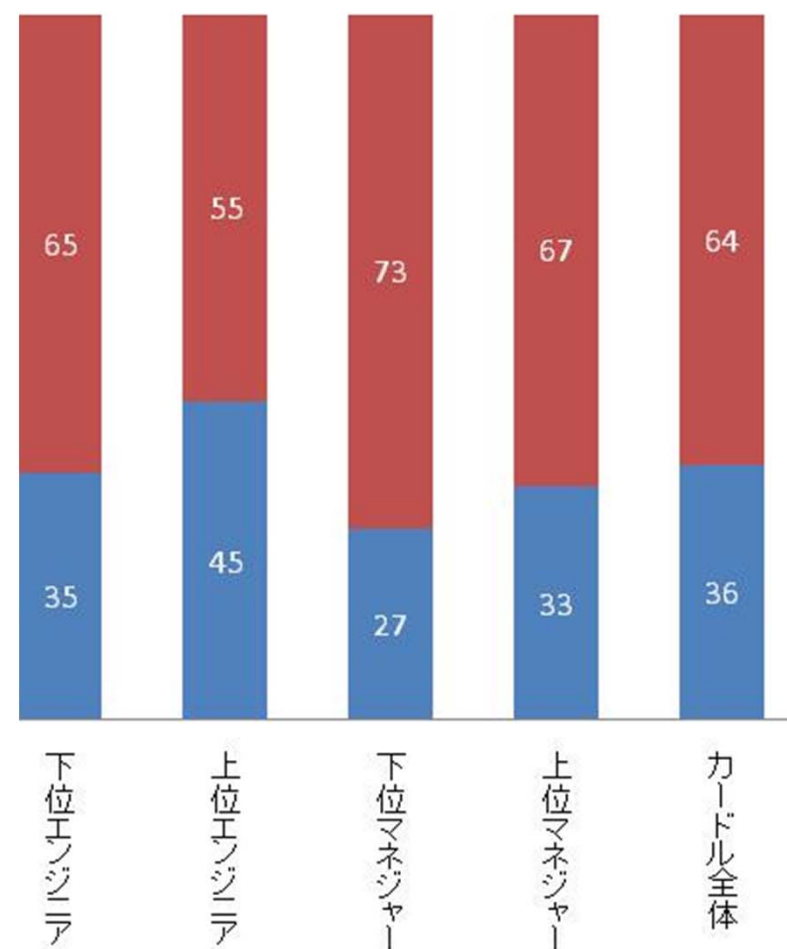
フランスのエリート層の労働時間(%)

- 毎日10時間以上働いている
- 恒常的に日曜労働している



家族との時間

- 満足
- 不満

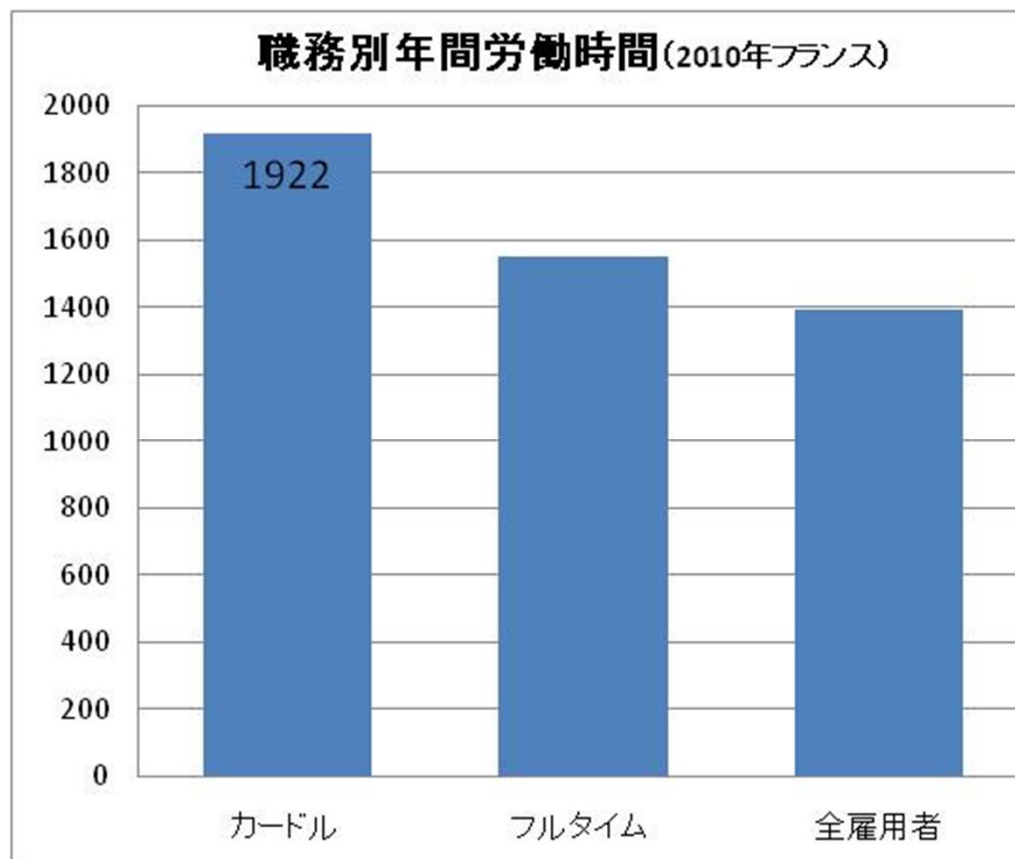


資料出所: フランス民主労働同盟2012年、Travail Et Temps Comment  
Meitenir Les Equilibres



フランスでもエリート階層は長時間労働が常態化

# 知的ワーカーには時短より日短



⇒ 年間217日の  
総労働日数キャップ

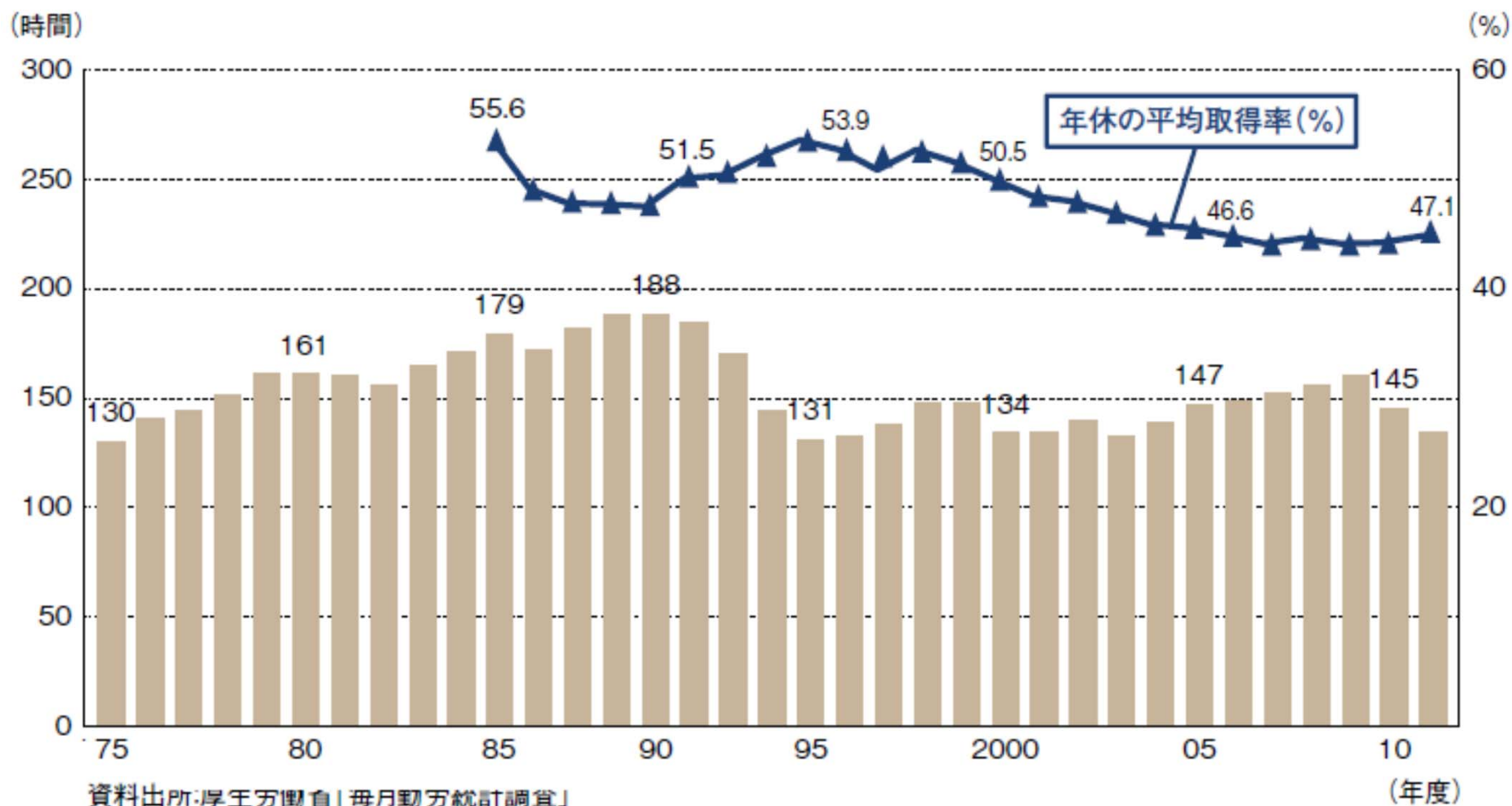


日単位での時短は難しいから、  
「強制的に休ませる」ことで、  
年間労働時間を2000時間未満に。

➡ エリート階層には、総労働日数の上限規制が効果的

# 自主的時短の限界

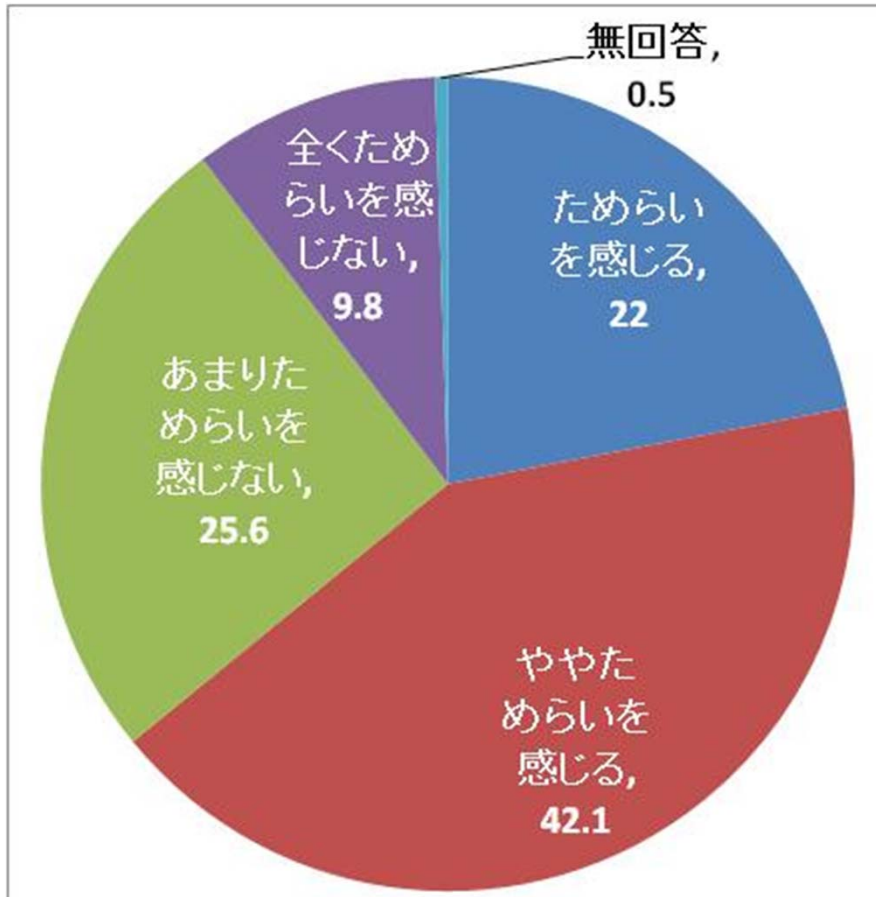
年間所定外労働時間の推移（パートタイム労働者を除く）



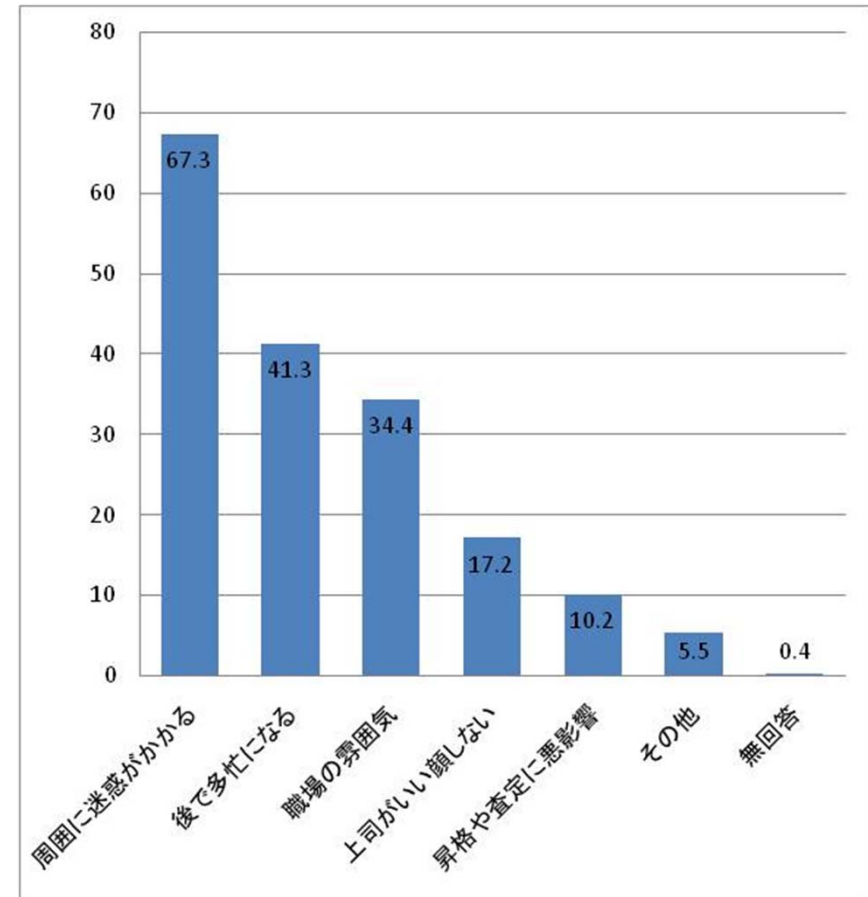
「有給取得・残業削減」は自主的な改善が難しい

# 有給の取得率が上がらない理由

## ■有給取得にためらいを感じるか？



## ■ためらいを感じる理由



➡ 有給取得時季の企業イニシアティブが重要

# 休業規定と代償休日

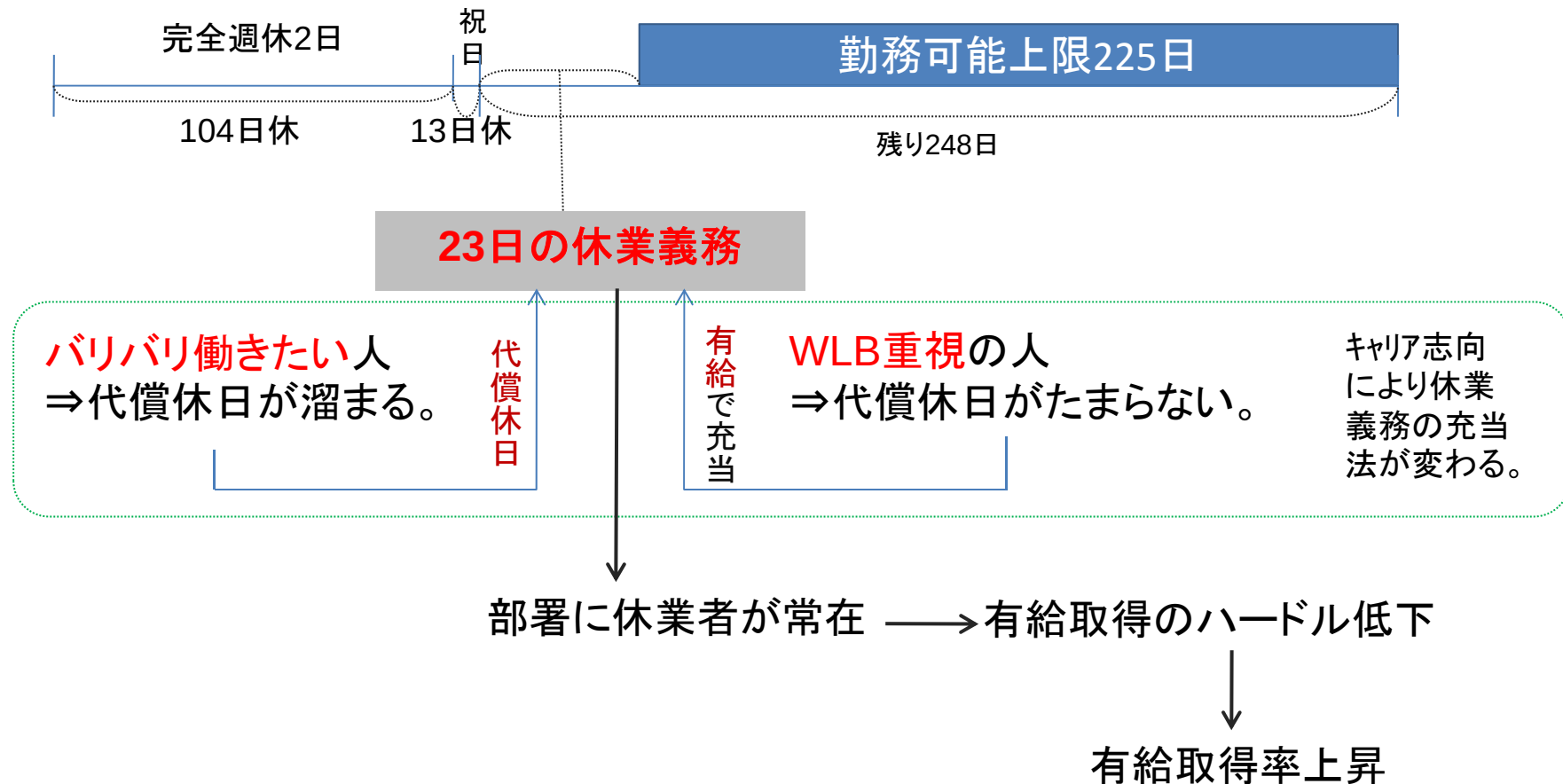
|      | 休息時間                     |                               |                               | 代償的休日                                                 |
|------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|
|      | 日インターバル                  | 週インターバル                       | 休憩時間                          |                                                       |
| EU   | 11時間                     | 35時間(24+11)                   | 6時間超で必                        | 週に1回35時間の連続休息が原則で、それができない場合、代替的な休日を別途保証する。            |
| イギリス | 11時間                     | 7日当たり24時間、14日間に24時間を2回または48時間 | 6時間を超える場合、20分以上               | オフショア労働者、遠隔勤務者、季節的繁閑、予測不可な事態等で休息時間・労働時間上限が守られなかった場合のみ |
| ドイツ  | 11時間                     | 35時間(24+11)                   | 6～9時間 30分、9時間超45分、15分以上なら分割可能 | 遅延罰則規定が国内法にナシ。                                        |
| フランス | 11時間。労働協約で繁忙期に限り9時間に調整可。 | 35時間(24+11)                   | 6時間毎に20分以上                    | 遅延罰則規定が国内法にナシ。                                        |

代償休日と年間労働日数との有機的管理で、自律的労働が促進する。  
(次ページ)

# 代償休日と年間労働日数上限の相乗効果

■ 年間労働日数上限を設けることにより、**休業義務日数**が決まる。

Ex上限225日の場合



休むことと、フレキシブルな勤務が、次第に周囲に浸透していく。

# 小泉政権下でのエグゼンプション論議の振り返り

## 提言者・提言内容

### 経団連)ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言(2005年6月発表)

|    |                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的 | 労働時間の算定が困難で裁量性の高い業務に就くホワイトカラーについて賃金と労働時間の分離を図ること                                    |
| 内容 | 年収400万円以上で、かつ「裁量性が高い」と労使協定または労使委員会が定めた業務に就く労働者を念頭におき、労働時間、休憩、休日および深夜業務に関わる現行規制の適用除外 |

## 休業確保と自律的労働

企業の業種・業務・職種内容に  
 じ、産業医の活用方法・取り組み  
 などを自主的に労使で決定

### 厚労省)今後の労働時間制度に関する研究会(2006年1月報告書)

|        |                                                                                                                                                                                                |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新裁量労働制 | 自律的に働き、かつ、労働時間の長短ではなく、成果や能力などにより評価されることがふさわしい労働者のための制度 (1)職務遂行の手法や労働時間の配分などが幅広く裁量に任されており、成果や能力に応じて賃金が決定されること (2)一定水準以上の年収が確保され、本人の同意があること (3)実効性のある健康確保措置が講じられていること (4)導入において、労使の協議に基づく合意があること |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| 代償休日 | 時間外労働が一定の水準を超えた場合、超過分に対して休日を付与することを義務付ける |
| 有給消化 | 時季指定のイニシアチブを企業に                          |

### 厚労省)労働政策審議会労働条件分科会 今後の労働時間法制の在り方についての答申(2006年12月)

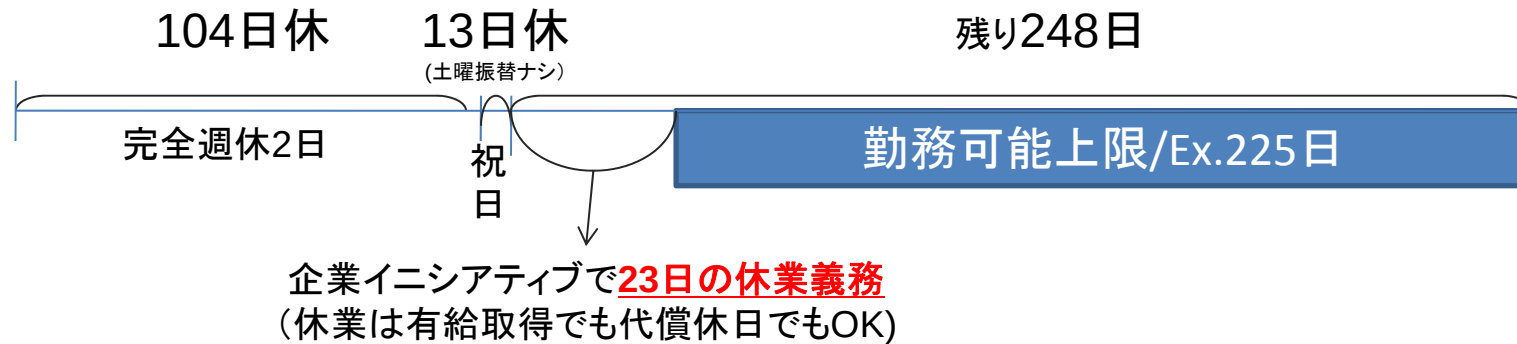
| 自己管理型労働制 |                                                                                                                                         |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内容       | 休日の確保と健康・福祉確保措置の実施を担保しつつ、一定の要件を満たすホワイトカラーに、労働時間に関する一律規定の適用除外を認める。労働時間、休憩、時間外および休日の労働、さらに時間外と休日・深の割増賃金に関する規定から外れる。唯一、年次有給休暇に関する規定は適用される。 |
| 対象       | ①労働時間では成果を適切に評価できない業務に従事し、②業務上の重要な権限及び責任を相当程度伴う地位にある者で、なおかつ、③業務遂行の手段及び時間配分を使用者に具体的に指示されない者であり、④年収が相当程度高い(その後、「年収900万円以上」という基準を厚労省が提示)   |

|         |                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| 健康・福祉確保 | 週当たり40時間を超える、在社時間等がおおむね月80時間程度を超えた対象労働者から申出があった場合には、医師による面接指導を行う |
| 休日確保    | 週休2日分の日数(104日)以上の休日を確実に確保確保しなかった場合には罰則を科す                        |

方向性としては、「休業と自律的労働」がエグゼンプションとセットで考えられていた。

# 欧州型規制を基本にした「休業と自律的労働」

- ①インターバル規制の導入 (Ex. 日11時間、週35時間)
- ②代償休日の基準緩和 (Ex. 月超過在社時間40時間及び、インターバルが保てなかった場合)
- ③代償休日と有給取得の企業イニシアティブ
- ④年間勤務可能上限の設定 (Ex. 225日)



- ⑤半日有給制度 (有給・代償休日の取得難易度低下)
- ⑥異動・配転の事前同意制
- ⑦業績連動給で年俸制



知的労働に不向きな「時短」「分業」をあえて志向しない。  
確実に休む形で、「日短」を行い、年間総労働時間を削減する。  
フランスのカードル型を模範に。

# 自由と自律コースへの過渡期の激変緩和と誘導策

