

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

(株式会社リクルートキャリア・株式会社ニッチモ)

エグゼンプション論議が再び熱を帯びている。

がしかし、相変わらず「残業代を払う払わない」ということにフォーカスが当てられている。この状態に大変歯がゆさを感じている。

現在は、隘路に突き当たった日本型雇用に関して、何かしらの答えを出さなければならない時期だ。その良い部分をなるべく残し、悪い部分を抜本改善するための施策を設けなければならない。

日本では、働く人たちは、企業の人事権に基づき職務をあてがわれ、忠誠と長期勤続と引き換えに、年功昇給と役職を手に入れる。この仕組みは、確かにキャリアスタート期においてはなかなか有用性が高い。

職務を詳細タスクまで決めていないために、簡単な仕事を寄せ集めて学卒未経験者に任せ、習熟とともに徐々に難易度の高いタスクに入れ替えていくことができるからだ。ポスト別採用で、任用されればタスクは固定的、という欧米型よりも、人材登用・育成機能は確かに強い。

がしかし、この「タスクを組み換え、年次相応の難易度の仕事を随時あてがわれる」仕組みでは、個人は「もう職業人としての成長は、このくらいでいいから、楽な仕事を」という自律的な選択ができない。

同時に、企業も「この人はもうコースから外れたから、一生今の仕事で今の給与を」という決断が下せない。

ゆえに、年齢相応の難仕事を用意され、そのため個人はいつまでたっても長時間労働に悩み、企業は年功昇給による人件費の高騰に悩むことになる。

今後は、高齢者、育児・介護に携わる社員などの「年齢に応じた職務難易度アップ」が難しい人たちが社内に増えていく中で、こんな日本的慣行は成立が難しくなっていくだろう。だから今、日本型キャリアの中盤以降を抜本的に変革する必要がある。

それは、残業代の支給云々などですむような話では全くない。

日本は今でも、管理職はエグゼンプト（残業代なし）だ。そして、部下などいなくても、専任職課長としてエグゼンプション対象になっている40代社員は多い。しかも、少なくとも企業では、課長職以上に成果主義を取り入れている。つまり、40代社員の多くは、たてまえ上は自律的労働で、時間対応ではなく、成果見合いの賃金となっている。

にもかかわらず、長時間労働は変わらず、自律的労働などは全く成り立っていない。

ここにきっちりメスを入れことを目的に、多角的観点で「エグゼンプション制度」を考えてみた。

本稿は、独立行政法人経済産業研究所における研究プロジェクト「労働市場制度改革」人的資本・人材改革研究会の成果の一部である。

§0.はじめに：残業代の有無よりも大事なこと

2014年現在、安倍晋三内閣が主導する産業競争力会議の場にて、ホワイトカラーエグゼンプションについて再び議論が重ねられている。再びというのは、すでに10年ほど前、小泉政権中盤から第一次安倍政権の間に、労働政策審議会（以下”労政審”）を中心に、この制度の導入に関して積極的に討議された経緯があったからだ。

ただし、そのときの議論は結局実を結ばなかった。初期の段階で残業代をゼロにするためだけの法案というイメージが世の中に広くいきわたってしまったからだ。つまり、企業都合による労働搾取を強化するための法案とみなされてしまったのだ。

しかし、当時の労政審やその前進の研究会で力点が置かれたポイントは異なっていた。それは、労働者をどう休ませるか、についてだ。たとえばインターバル規制や代償休日、労働日数上限、オプトアウトなどが議題に上り、試案にまでたどりついている（§3 図表④参照）。

少なくとも厚生労働省の審議会・研究会においては、日本型の働きすぎ・働かせすぎの現状をどう変えていくかが、重要なテーマであった。それが、政府与党や経済団体の中途半端な理解と、マスコミによるミスリードなどにより、世間にはエグゼンプションに対して、「残業代ゼロ」という悪いイメージのみが染み付いてしまった。

今回の議論は、その悪いイメージが尾を引き、中途半端なものになりつつある。

伝え漏れる話を聞けば、「年収1000万円以上」「高度スペシャリティを有する人」といった人たちを「残業代支給の対象からははずす」という部分ばかりが強調されるからだ。

が、そんな高年収者に残業代を支払わなくすることで、企業経営や働き方は何か変わるだろうか？彼らの多くは、今でも「部下なし管理職」「専任職課長」などに昇格させて残業代を払っていない。そこに、あと少し、「新たなエグゼンプション」が加わるだけだろう。一方では、もっと本質的な問題が残る。年収1000万円に届かないそれ以外の人たちは、今までとなんら変わることなく、長時間労働を続けることになるからだ。

男女共同参画が叫ばれ、定年再雇用のシニア層が多々働く今の社会で、壮年男子中心だった過去の長時間労働慣行が本当に成り立つのか。同様に、年功序列が崩れ、長時間労働の見返りとして、役職者のイスを用意することもままならなくなった現在、働く人の労働意欲を保つことが、可能なのか。

考えねばならないのは、こちらの方だろう。

こうした社会の変化に対応していくためには、働き方の変革が強く望まれる。そのための呼び水として、残業代の有無だけでなく、雇用慣行全体をリニューアルするようなエグゼンプションを考えていきたい。

§ 1. 熟年日本人社員の耐えられないジレンマ

崩れた一律昇進、色濃くのこる年功昇給

本稿をまとめるに当たり、象徴的な話を書いておきたい。

昨夏の終わりに、日本能率協会主催の研修講師を承る機会があった。RIETI でもご一緒する一橋大学の守島基博教授がメインファシリテータを務める大手企業の人事向け研修に招かれた時のことだ。

そこには、経団連傘下の大手企業 20 社の人事部課長の面々が生徒として参加されていた。二日目の午後遅くに、こんな課題を私はみなさんに提出した。

「現在、大卒で 50 歳の勤続者の役職比率と、それぞれの年収レベルを出してください」
結果はどのようになったか、手短かにたどってみよう。

まず、管理職比率（非組合員、残業代がつかない）について。

一番少ない企業が 2～3 割で、これは 1 社だけズバ抜けて低い数字だった。聞けば、外資に M&A され、その後、傘下に他社が次々合併吸収されたため、役職の整理がついていないから、という。

続いて、比率の高い企業。9 割以上と答えた会社が 2 社。この 2 社については、たとえば病気療養もしくは不祥事などがあったような例外ケースを除き、基本は全員が管理職になっているという。まさに、バブル崩壊前の古き良き日本企業を彷彿とさせるような趣であった。

残りの 17 社、すなわちこの研修に参加企業の大多数が、管理職比率は 5～7 割となった。断っておくが、ここでいう管理職には、職能等級上、管理職とみなされる部下なし専任職なども含んでいる。そこまで広げても、管理職の比率は 5～7 割という。

数字を聞いて、長らく人事管理を取材し続けてきた身として、感慨深いものがあった。旧来日本の象徴とも言える歴史の長い大手企業でも、現在は 50 歳で管理職となれない人たちが、かなりの数に上っているということが、改めて確認できたのだから。

さて、では、それぞれの企業の給与水準はどうだったか？これは、実金額と、もう一つ、初任年収と比べた場合、どのくらいの倍数になっているか、ふた通りの聞き方をしている。こちらは、概数としておくが、50 歳で部長クラスに到達している上位層は、初任給の大体、4 倍程度の年収、課長クラスにとどまる標準層が 3 倍程度、そして、管理職になれていない人たちは、2～2.5 倍に多くの企業が収まっていた。

申し合わせたように近い数値となったことに、オブザーブされていた島田智さん（アジレント、の元取締役・人事総務部門長）が「ほお」という声を漏らしておられたのが印象に残る。

ちなみに、初任年収は 350～450 万の企業が多いので、それを掛けると、50 歳の年収レベルはわかるだろう。一例をあげておけば、非管理職にとどまった場合の年収は、どの企業もおおよそ 900 万円弱に集中していた。

この研修でのワークを通して、日本企業も一律型昇給が崩れ、50 歳ともなると実力に応じて年収差が開いてきた、と変化を感じる反面、しかし、まだまだ本質的な問題は改善さ

れていないとも痛切に感じた。それが、本稿をしたためのきっかけともなっている。

滞留者には強烈に悪い査定という宿命

続いて、多くの企業で3～4割程度出現している50歳でも管理職なれない人たちについて、詳しく聞いた時の話だ。非管理職であれば定期昇給は維持されるから、彼らの月給はレンジ上限に貼り付くことになる。しかも、成果給は課長以上にしか適用されない企業がこれまた大多数のため、基本的に、月給部分については下への変動が起きない。さらに、役職者でなければ組合員のため、残業代も支給される。

こうした旧来の日本型報酬制度が残存しているため、普通に査定をすると、年収は課長職以上とそれほど差がつかなくなる。では、どうやって、彼らの給与を下げているのか。その答えは、賞与による調整にほかならなかった。多くの企業は、非管理職滞留者に対して、相当悪い査定をつけ、それにより賞与を下げ、ようやく、課長以上と年収差をつけている。結果はどうなるか？

係長やヒラ社員として、与えられた仕事をきちんとこなしているにもかかわらず、彼らは恐ろしく悪い査定評価をくだされる。ただでさえ、昇進が止まって辛い思いをしているのに、考課のたびに心を砕かれることになる。

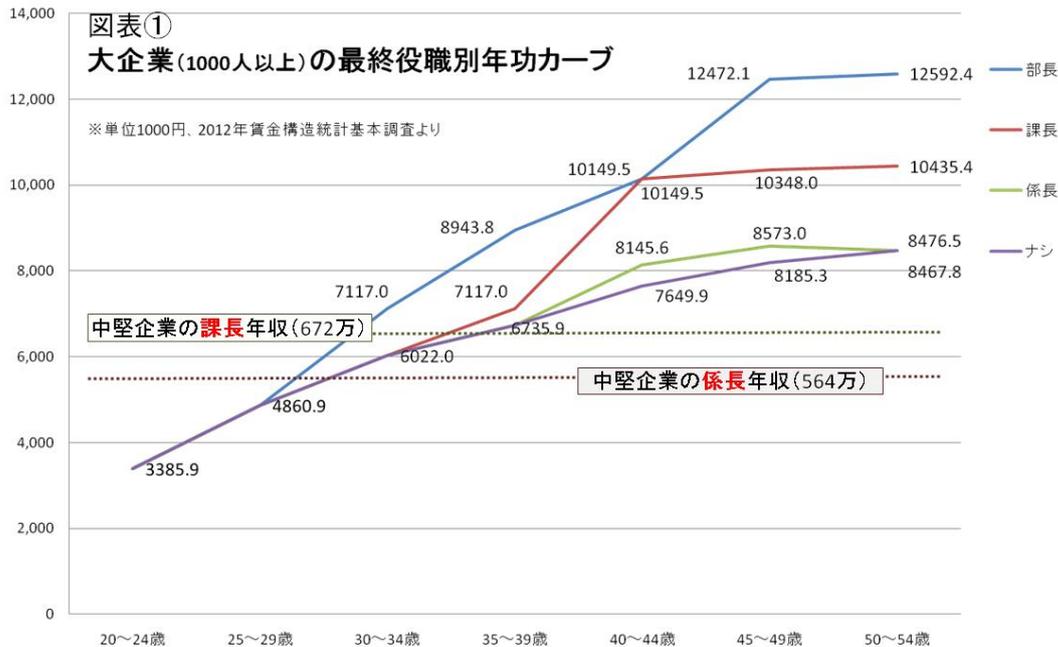
こんな状況を5人ずつ4つのテーブルに分かれて話し合ってもらったところ、期せずして3つのテーブルから同じような悲鳴があがった。

「正直、低位者のモチベーション維持に苦慮しています。どうしたらいいでしょう」と。

能力別にその到達点がわかれても、それぞれが納得行く職業人生を送れるような新しい人事制度が必要なのだろう。そう痛感した。

高年収という名のハラスメント

この研修のワークを厚生労働省の賃金構造基本統計調査によって改めて裏付けをとったのが、図表①となる。さすがに精鋭の大手企業人事役職者の集まった研修だけに、公的統計とも全く齟齬がないことに驚かされる



図表①を眺めるうちに、この年功カーブが抱える問題が新たにいくつか、頭をよぎった。研修のとおり、大手企業に大卒入社して、非管理職にとどまった層の年収は、課長以上と差が着いたとはいえ、今でも 800 万円台の後半となっている。これは、中堅企業の課長と比べると 200 万円程度、係長と比べると 300 万円近くも高い。

結果、彼らには二つの大問題がふりかかることになる。

その一つは、もし、この給料で転職市場に打って出たとしても、中小企業では給与水準が合わず、新天地となりえない、という事実。

日本で中高年の転職市場が育たない最大の理由は、人材を供給する側である大企業と、それを受け入れる側である中小企業の年収差が大きいせいだ、と私は考えている。長らくリクルートグループで人材ビジネスに身をおいた私は、大企業社員の再就職支援事業にも、携わってきた。そこで常套句のように交わされたのが、「6当7落」という言葉だ。意味はいたって簡単、年収を600万円まで下げれば仕事は見つかるが、700万円だと厳しい、ということだ。そこから、1つ目の問題が窺えるだろう。

そう、現在の大手企業の熟年非役職者は、転職困難な年収である、ということ。

そして、もう一つの問題を上げておく。それは、市場給と乖離した彼らの給与だからこそ、彼らを雇用する大企業は、雇用維持に難色を示すという事実。この件について、少し詳しく考えていくことにしよう。

もし、年収がそれほど上がらずに、それでいて、熟練度がまして、会社側から見れば教育や管理に手がかからないベテランたちがいたとしたら、企業は彼らを邪魔者扱いしないのではないか？

たとえば、いつまでも営業のヒラ職として、現場担当でいたら。彼らには改めて教育研修を施す必要がない。クレーム処理も自分一人で出来る。トラブルだって滅多に起こさない。技術の進歩でノウハウが陳腐化する可能性はある。それとて、朝おきたら新技術なんてこ

とはない。たとえば、インターネットだって、普及し始めて 20 年経つが、今の程度だ。現場でずっと実務を担当していたら、それくらいの進歩は日々キャッチアップできる。こんな手のかからない社員が、そこそこの年収で雇っていたのなら・・・。

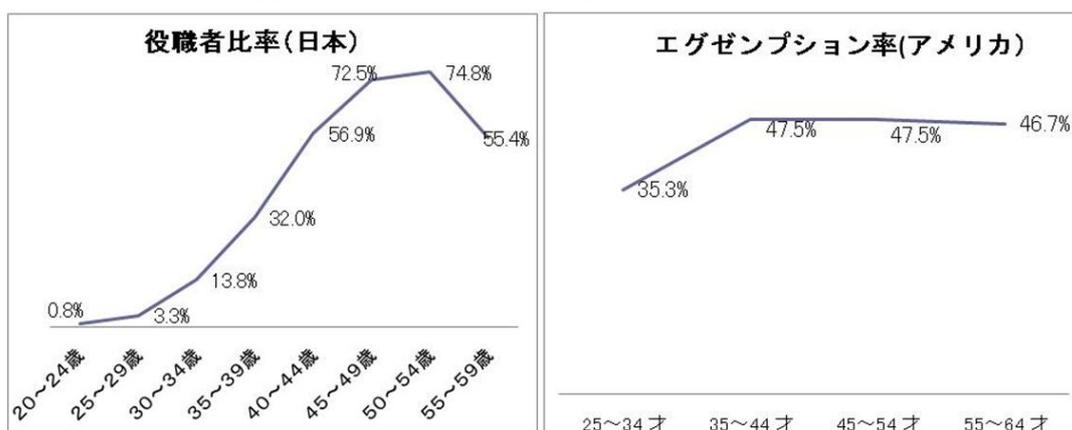
そう、年収が上がり、アウトプット以上の賃金水準になるから、熟年者は疎まれているということ。そして、賃金が上がった分、役職者でもないのに、難易度の高い目標設定がなされたり、もしくは、後輩指導や管理職サポートなどのミッションを負わされ、それができないからと、前述の「低評価」となり、モチベーションが下がる悪循環になっていく。そうしてそういう一格上の仕事をするうちに、実務の腕は鈍る。こうしたことが2つ目の問題。

一生ヒラが多い欧米のキャリア

実は、国際的に人事管理を比較してみれば、この2つ目の問題は、データで明らかにすることができる。

まず、欧米諸国では、日本のように年功序列で誰もが歳をとるにつれて役職者になっていく、というわけではない。その様子を図表②に示してみた。これはアメリカの賃金統計

図表② 日米の年功昇格状況を比較(男性フルタイム雇用者)



※いずれも男子フルタイム雇用者(非正規含む)で比較。日本は賃金構造基本統計調査(厚労省)2010年、アメリカはUsual Earnings2010年(Department of Labor)
 ※日本の役職者には、係長・課長・部長のほか、主任・職長など下級管理職を含む。アメリカのエグゼンプションには、係長(Project Mgr)の他に、法定の企画・技術職を含む。



(Usual Weekly Earning) と日本の賃金構造基本統計調査をもとにした、概数比較となる。日本側は、サンプルに含まれる役職者比率をプロットし、一方、アメリカについては、エグゼンプションの比率を出している。細かく言うと、日本の役職者には係長や職長などの非管理職も含む。一方、アメリカのエグゼンプションは、管理職以外にも営業や企画職、専門職なども含む。どちらも粗いデータでしかないが、それを承知の上で比較をすると、余りにも両国のキャリアコースが異なることが理解できるだろう。

まず、日本は、下級役職者まで含むにもかかわらず、20代の役職者比率は極めて小さい。

それが 30 代 40 代と純増し、40 代後半から 50 代前半では 75%程度の比率にまでなる。これは、非正規・正規関係ない、男性全フルタイム雇用者ベースでこの数字なのだ。まさに、年齢とともに、役職が上がる様が見て取れるだろう。そうして、役職定年を迎える 50 代後半以降、数字は下がり、60 代では大多数が役職を外れる。

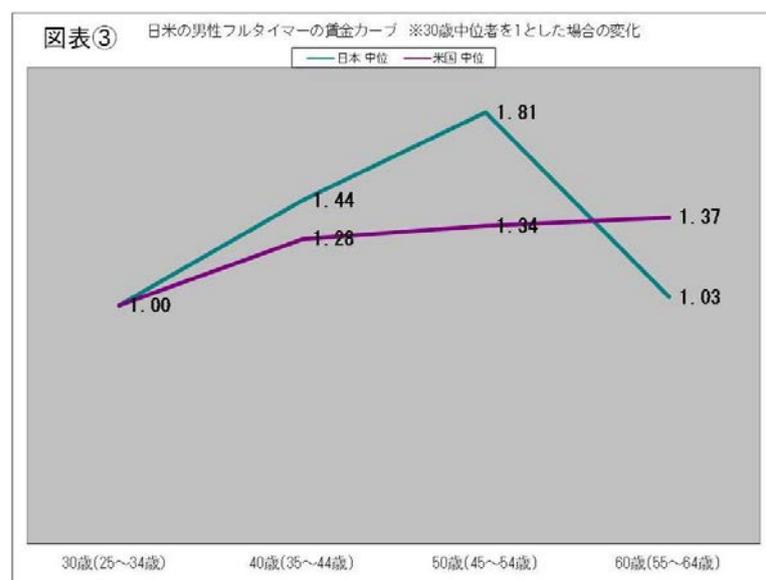
アメリカの男性の場合は、25～34 歳のエグゼンプション比率は、30%代半ばだが、40 代でも数値は 4 割代半ばにとどまり、50 代以降もこの数字はほとんどかわ変わらない。そればかりではない。その数字は 55 歳以降も保たれる。ちなみに、再度いうがこれはエグゼンプション全体の比率であり、管理職に絞ればその比率はさらに小さくなる。

ここまで振り返っておこう。日本は厳然とした年功昇級のある社会、欧米（ここではアメリカ）は、年齢をとったからといって、管理職になれるわけではないということがわかる。

中位比較をすると、年功カーブの差も歴然

この両国のデータを用いて、今度は年齢別の収入状況を比較したのが図表③となる。こちらにも傾向がはっきり現れている。

ちなみに、どちらも、中位者を取って比較している。それは、平均値とは異なる。平均だと、一部エリートの超高



と、一部エリートの超高年収により、欧米系の就業者は、ずいぶん数字が上振れする。その結果、日本と類似した年功カーブになってしまうのだ。これでは本質を表してはいない。そこで、メディアン（中位者）にて比較をしている。

日本の場合は、30 歳起点とすると、40 歳で 5 割近い収入増、50 歳では 8 割増となり、しかし、役職

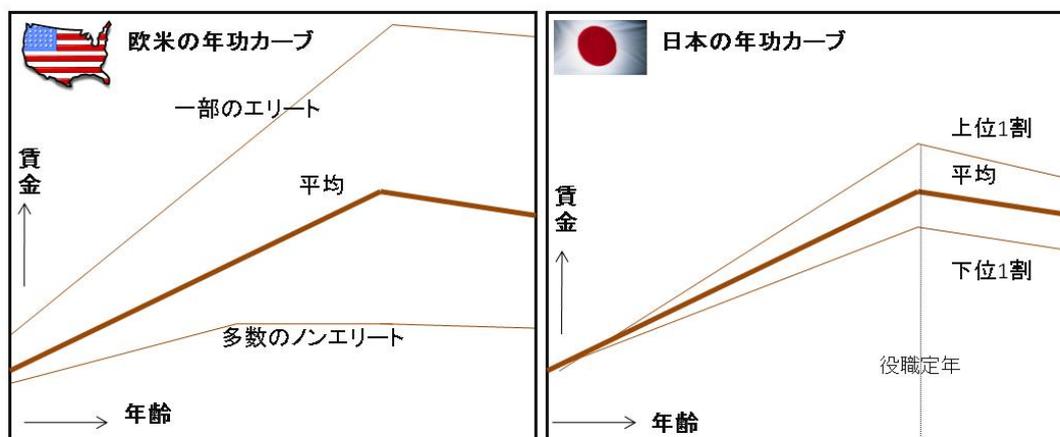
定年を迎え、再雇用期に入る 60 歳では大幅な年収ダウンとなる。

アメリカは 30 を起点にすると、40 歳ではそこそこ昇給しているが、日本と比べるとかなり伸びは小さく、3 割増にもならない。そして、40 歳と 50 歳では昇給はほとんどない。がしかし、その代わりともいえるのだが、60 歳になっても年収は下らない。

そう、日本のように、誰をも役職者にして、給与を上げていけば、どこかで帳尻が合わなくなるから、役職定年や定年というものが必要となり、そこから先は不連続な低給与とならざるを得ない。一方で、役職を得て昇給するのが、上位の一部であれば、大多数は緩い年功カーブとなり、しかも、非役職者として日々熟練した実務をこなすために、腕は衰えない。だから、シルバー世代でも希望に応じて長く働け、収入は下らない。

日米の雇用に関する考え方の違いがよく見て取れるだろう（図表④）。

図表④ 日・欧米の年齢別賃金の相違点



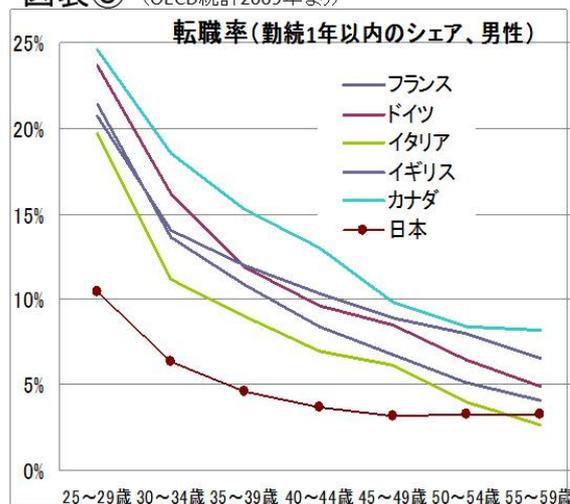
年功の平均カーブで見ると、日・欧米に差は少ないが、中身は異なる。日本型が全員平均値に近い数字に対して、欧米は、一部のエリートの超昇給と、ノンエリートの硬直的賃金

辞めない、移らない欧米のミドル層

さて、このような年功昇級・昇給に関する違いは、勤続年数や失業率にどのような差を生むか。これも人事管理の世界では定説ともなっている解釈を以下、データを重ねながら説明していこう。

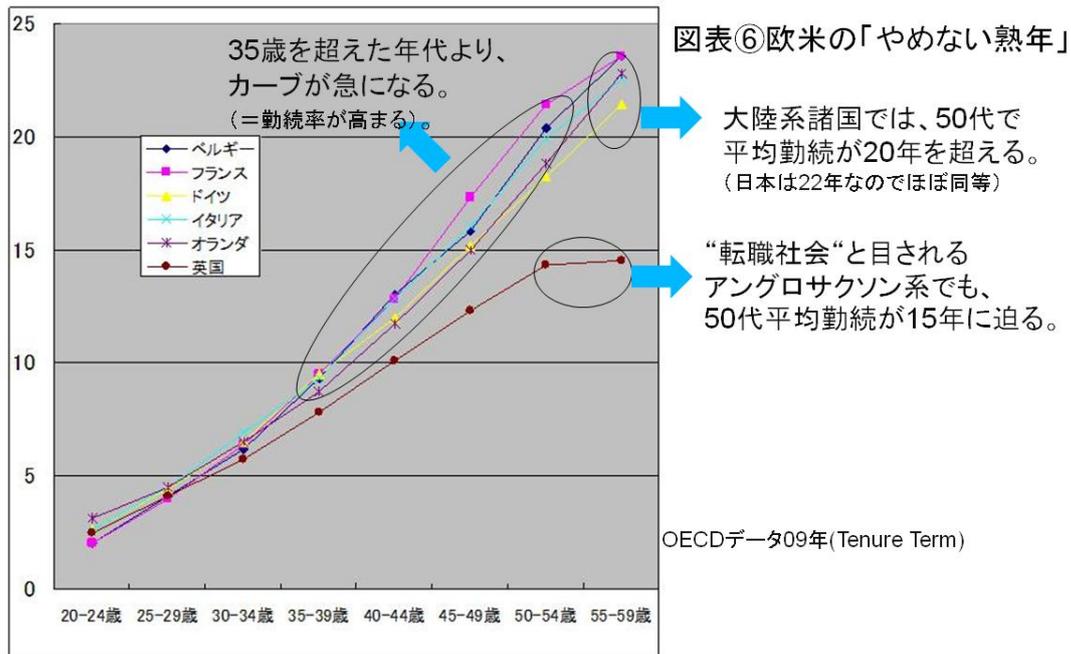
ただし、ここから先の OECD データは、アメリカ分が未記載のため、欧州諸国を中心とした説明となる。

図表⑤ (OECD統計2009年より)



年功カーブの緩い欧米型ノンエリート(職務給)の場合、熟年の熟練者は辞めず、若年にしわ寄せがくる。

まず、世間で言われるとおり、日本は総じて転職率が低い。しかし、年代別に見ると、若年世代で欧米との差は大きく、熟年以降になると、どんどん差は縮まる。つまり、欧米といえども、40歳以降は頻繁には転職をしていない、という傾向が見て取れる（図表⑤）。その結果、欧州各国は、年齢が高くなると、定着して勤続年数を伸ばす傾向にある。大陸系諸国でいえば、50代には平均勤続年数が20年を超え、日本以上になる国が多い。アングロサクソン型でアメリカに近いイギリスとカナダの二国は、数字の伸びが緩いが、それでも50代には平均勤続年数が15年に迫る（図表⑥）。



つまり、欧米諸国は、熟年期になると転職も失業もせず、一社で勤続を続ける。その傾向がわかるだろう。ここまで書くと「欧米にはシニアリティ（先任権＝勤続の長いものを優遇する）があるから、熟年者は辞めないだけのこと」と説明する人が現れるかもしれない。その話自体はごもっともなのだが、ではなぜ、シニアリティが成り立つのか、を考えてみてほしい。その理由は簡単だ。基本は同一労働同一賃金のため、年齢が上がっても同じ仕事をしている限り、昇給は大きくない。前述の通り、役職者に上がって行ける人は少数だから、多くはヒラとして実務を続ける。とすると、年配労働者の多くは、給与は上がらず、経験を積んだ熟練実務者となる。だから、企業は彼らの雇用を優先する。こうした流れがようやくわかるだろう。

逆に言えば、ことさら日本が、血の入れ替えなどと、若年採用を喜び、熟年社員を退出させたがる理由も、もう見えてきただろう。まず、年功常識にしたがい、実務を離れ、難易度の高い企画ワークや指導・管理をやらせる。そしてその対価として給与を上げる。この二つがあいまって、高給で実務をしないミドル層が生まれ、企業は彼らの雇用を維持しにくくなる。

ここに手を付けなければいけない、という現実がようやくわかるのではないか。

ここままで、現状の整理はできただろう。

長らく日本型の人事管理は、年功昇級が基本となっていた。昨今ではそれが緩くなってきたとはいえ、依然として、年齢による給与アップは大きく、同時に、その分、日常業務よりもより難易度の高い仕事をさせる、という傾向は強い。

それについていけない社員には、厳しい査定で賞与による年収調整を行う。が、それでも、やはり、市場給とは乖離した高給与のため、彼らは転職もままならない。このどうどう巡りに対して、新たなキャリアコースを設計し、欧米的な「実務者として長く働く」仕組み

を作るべきだ。その促進策として、エグゼンプションを活用してはどうか？
長くなってしまったが、ここまでが本稿の趣旨となる。

§1 要旨

①日本でも「全員管理職」にはなれなくなった。

→3割以上が50歳でも非管理職

②非管理職には従来型報酬制度が残る。

→定期昇給があり残業代を支給→市場給と乖離→転職可能性が減退

→年功昇給が続く→恣意的に低査定を施し賞与で調整→モチベーションダウン

③欧米は年功昇進・昇給が少→低給で実務→腕が錆びない→雇用維持・転職容易

日本型年功給を排し、錆びない生き方で、雇用継続も転職も可能に

§ 2. 日本型能力主義が生み出す長時間労働

公的な労働時間データの腑分け

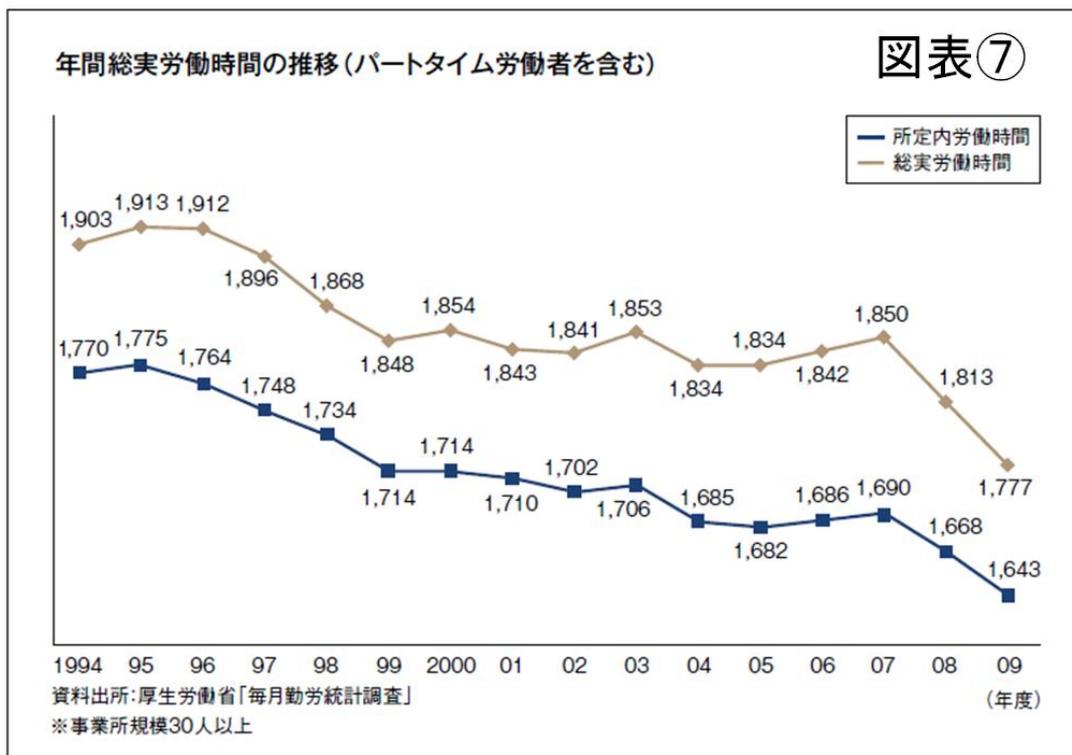
本来、同じ範囲の職務を長い期間続けていけば、倦怠感も起こるだろうが、それ以上に習熟により手際が良くなり、労働時間が減少していくはずだ。ところが、同一の仕事を続けさせずに、難易度の高い仕事や、アウトプット量の増大を求めれば、どんなに熟練しても、業務時間は減らない。

つまり、日本的な「年齢に応じて仕事の難易度を上げる」人事管理では、長時間労働がつきまとうことになる。

この章では、その現実を振り返ってみよう。

ただし、労働時間に関する統計は、非常に繊細に扱わないと、その本質がよくわからなくなってしまう。そこで、はじめに腑分けを行っておきたい。

まず、総労働者という概念での労働時間統計がある。これには、社員として雇用される人だけでなく、経営者や自営業主などの数字が含まれる。そのため、ここをわけて、いわゆる従業員と呼ばれる人たちだけのデータに絞る必要がある。これが雇用者の労働時間という統計となる。日本のその推移を示したものが、図表⑦となる。



一瞬、違和感を覚えないか？ たった 20 年で年間労働時間が 200 時間近くも減っているからだ。しかも、現在のそれは 1700 時間代。52 週で割れば、週間労働は 35 時間を割る。そんなバカな、という数字だろう。

タネ証あかしすると、このデータは、パートタイマーを含んでいる。この 20 年間、主婦や高齢者、学生などを中心にパート労働者が急増 (図表⑧) したために、彼らの短時間労働

働に引っ張られて、雇用者全体の労働時間は減ってきた。それだけのことなのだ。

図表⑧ 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



図表⑧では、パートとフルタイマーに分けた労働時間もわかるが、フルタイマーのそれは、20年来、ほとんど変わっていない。

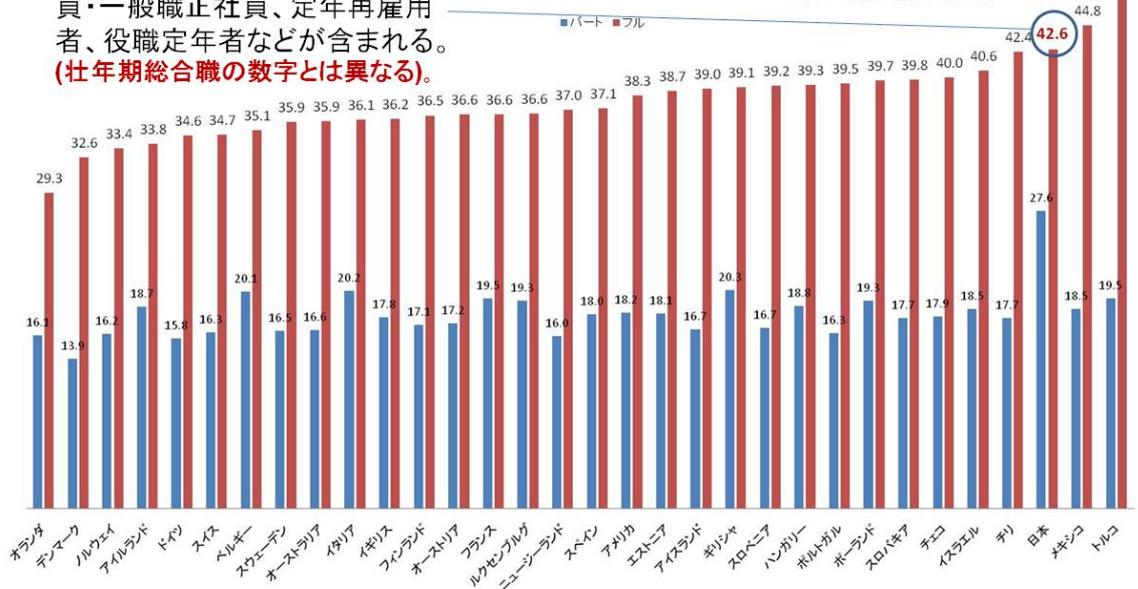
これを、OECD 諸国内で比較したものが、図表⑨となる。年間労働時間で OECD 最長の韓国は、週間労働時間を発表していないために、ここには含まれていないが、日本は 40 カ国中 3 番目に長時間労働の国であることがわかる。

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)。

図表⑨

雇用者の週間労働時間

資料出所:各国数値はOECDデータ(2011年発表)、日本のみ、厚生労働省「労働力調査」(2010年)

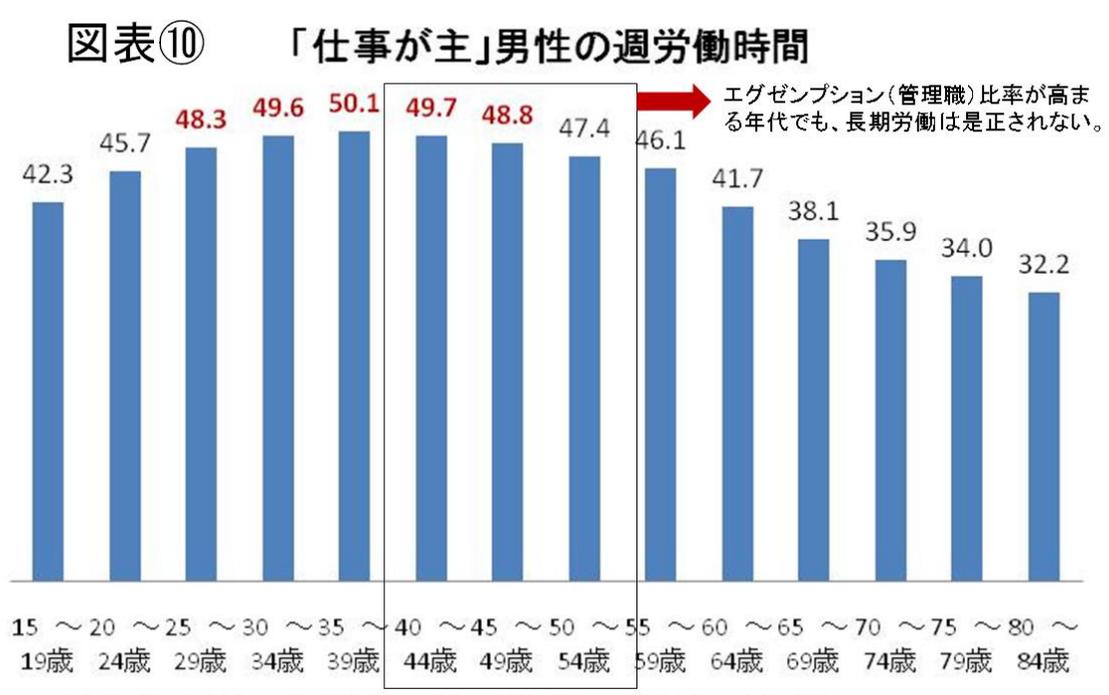


が、ここに示された週平均 42 時間という数字は、所定内週間労働時間が 37.5 時間の大企業が多いことからすると、週あたりの残業は 5 時間程度ということになる。この数字でも、日本のいわゆる「正社員」の労働時間とは体感的に差があるように感じる人も多いだろう。

こちらの理由は簡単だ。図表⑨はフルタイム雇用者全員の数字であり、それは総合職正社員のみならず、一般職事務職員、派遣・契約社員、役職定年者、定年再雇用者など「階段を上り続ける人」とは違う層を含むからだ。

多くの年代で月間労働 200 時間超！？

では、前述した日本型の「全員階段を上る」プレッシャーを受けている総合職社員に限った労働時間はどうなっているのか？ 公的な統計ではこうした括りの数字が取得できない。労働時間統計の中で、唯一それに近いと思われる区分が、国勢調査にある現状区分で、家事や学業ではなく、「仕事为主」という分類だ。このカテゴリーに入る人たち、しかも男性で大卒という層に限って、週間労働時間を年代別に示したものが、図表⑩となる。



※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

数字を順に追ってみよう。20代後半で49時間を超え、30代は前半後半とも50時間を記録し、40代も前後半とも49時間近辺。これが1週あたりの平均労働時間なのだ。1ヶ月に直すなら、4倍して、あとさらに数日分を足した数字となる。つまり、20歳以降、50歳に至るまで、平均月間労働時間が200時間を超える。ちなみに、これが、現在の日本人の、正社員総合職に近いプロフィールの人たちといえるだろう。

「残業代をなくせば時短」はウソ

こうした長時間労働について、日本の企業では、ホワイトカラー職務に関しても、広く残

業代が支払われるから、そのため、時短が進まないのだ、という趣旨の解説がなされることがある。そこから、ホワイトカラーエグゼンプションを導入し、高度な知的職務に関して残業代の支給対象から外せば、自ずと時短は進むという声が発せられる。

たとえば、第一次安倍政権時代の厚生労働大臣であった舛添要一氏が、労政審にて検討中のホワイトカラーエグゼンプション法案に対して、その趣旨の延長で、「家族団らん法案」と呼んだことなどが思い起こされるところだ。

こうした意見は、前述の二つの統計をよく見ると、正当性が低いことがわかってくる。なぜなら、40代後半の男性×仕事為主×大卒の労働者でも、やはり、週50時間近い長時間労働をしているからだ。この層の管理職比率は、賃金構造統計調査のサンプル数をもとに推計してみると、5割を超える。管理職は今でも、残業代など支給されていないれっきとしたエグゼンプションに他ならない。管理職が過半数を占める年代においても、労働時間はほとんど減っていないのが、現実なのだ。

こうしたことから類推すれば、残業代をなくすだけで、労働時間が減り、「家族団らん」というのは画餅に過ぎないと分かるだろう。

日本社会の「勤勉さ」一辺倒な働き方を変えるためには、もっと本格的なコントロール施策が必要なのだ。

欧米型に関する真逆なステレオタイプ

では、なぜ、日本がどの年代をとっても勤勉型一辺倒の働き方になってしまうのかを、以下、考えていきたい。とかく、風土とか国民性といった空気のような根拠でしか語られないこの問題に関して、もっと明確なメカニズムを持って説明することを試みる。

このメカニズムがわかると、それは、女性の社会参加が進まない理由、熟年社員の処遇に困る理由、欧米と比して、若年雇用が進んでいる理由なども同時にわかる。人事管理や雇用問題の基本的な構造といえるだろう。

まず、日本人は欧米の人たちの働き方について、こんな幻想を持っていないだろうか？

- 余暇や家庭を大切に考える。
- 残業時間は少なく、有給も自由に取得できる。
- 転勤や職務転換も会社都合では行われない。
- だから、ワークライフバランス（WLB）充実で育児女性でも仕事を長く続けられるし、イクメンとなる男性も多い。

それはすべて、働き虫の日本人と対照的な言葉となる。果ては、一部の欧州国では、2時間もの午餐タイムをとり、国によっては、その間に家に戻り昼寝をしたり妻とランデブーを楽しんだりするとまで、識者により喧伝される。

一方で、その真反対の、日本は「生ぬるい」と叱咤する声もある。それは以下のようなものだ。

- 欧米の若手社員は、日本のように雑務や見習いなどに費やす時間は少なく、若年時代から常にハードで大きな仕事を任される。
- その成果をベースに、次の職務を獲得してキャリアを形成していく。

●会社の方も、成長を期待して、パイプライン管理という名の下、将来の役職を決めて、難易度の高い仕事を任せる。

日本人は、片や「働きすぎ」と叱られ、もう一方では「ぬるま湯」と揶揄される。そして、こうした真逆の批判を受けるうちに、欧米型に関して以下のような誤解の上塗りに至る人が多い。

「きっと欧米の人は、若い時から難易度の高い仕事を任されはするが、そうした中で、効率を追求し、大きな仕事を短時間に遂行するような働き方をしているのだろう」・・・。
もしこの幻想が現実であれば、パイプライン管理に乗ったグローバルエリートたちが、昼間から家に返って昼寝したり、奥さんとデートを重ねていたりすることになる。

しかし、現実的にはそうしたケースは少ないのは火を見るより明らかだ。

とすると、「WLB 充実の生き方」という欧米像は間違いなのか？

こうした疑問に、多くの日本人が突き当たることになるだろう。なぜ、こうした二律背反がまかり通るのか。その答えは、欧米と日本は大きく社会システムが異なっていることにある。

欧米は、日本とは異なり、出世していくエリートと、そうではないノンエリートにわかれた2層社会となっている。それは、§1の年功カーブでその一端がわかるであろう。WLB 充実な生き方は、大多数を占めるノンエリートを指したものであり、後者の夜討ち朝駆け的な生き方は、少数のエリートたちを指している。日本のような一層社会にいる人からは、その二層構造が理解できず、ごっちゃにされてしまう。そこで、「欧米並みに」というWLB 論議も、早期エリート育成論議も、うまく進まない。

この誤解を解くためのデータを紹介していくことにする。

フランスだってエリートは長時間労働

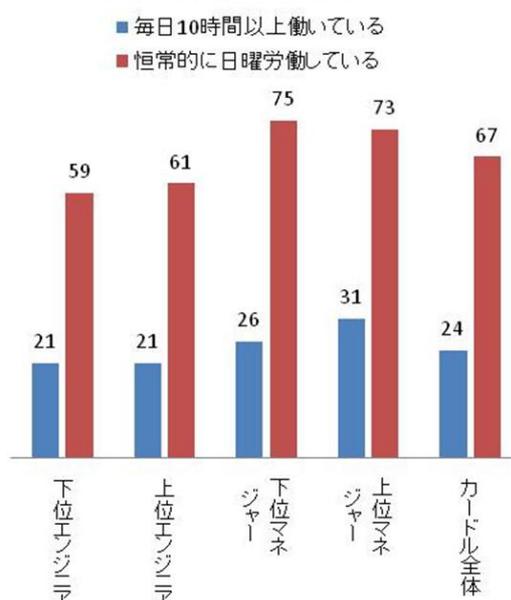
まず、欧米エリートの労働時間として、フランスのカードル層を例に取り上げてみたい。

WLB 大国と呼ばれる同国は、人口5000万人を超える先進国の中では突出して労働時間が短い。雇用者×フルタイムに限った週間労働時間は、36.6時間。年間労働時間だと約1500時間となる。一日当たり7時間で、残業はほんの数分といったところだ。フランス政府の発表は基本、この数字を使用する。

では、エリート層のカードルはどうなっているか？あちらでは、エグゼンプション対象のカードルにも労働組合があり、労働時間に対して詳細な調査をしているのだ(図表①)。

まず、一日10時間をこえて働く人の比率

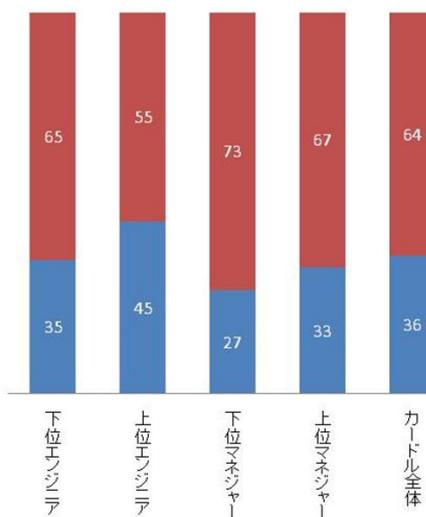
図表①フランスのエリート層の労働時間(%)



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

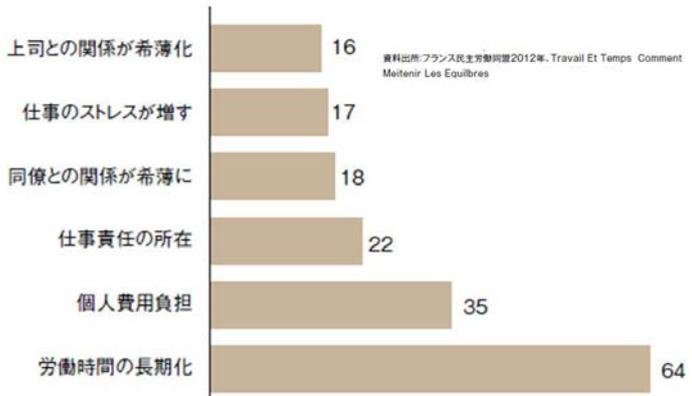
が、24%。恒常的に日曜労働している人の割合が67%。家族との時間に不満と答えた人

図表⑫ 家族との時間



カードル層におけるテレワークの弊害 (%)

図表⑬



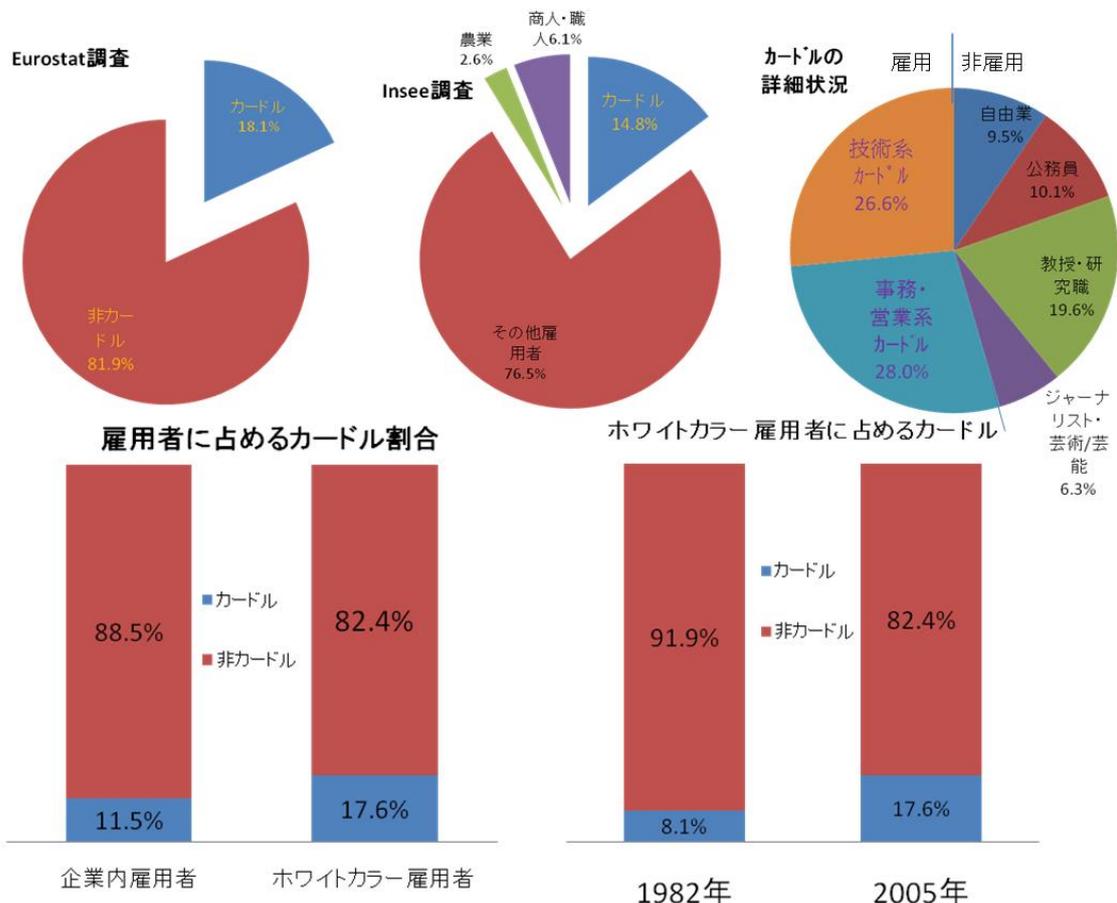
が64%。女性カードルに絞ればこの数字はさらに上がって80%に迫る(図表⑫)。

効率的に働くのに良いと言われたテレワーク

でも、これが導入された結果、「労働時間が長くなった」と答えている人が64%(図表⑬)。どうだろう？あちらでもエリートはこのとおりだ。

ここで少々、カードルについて、説明しておく。カードルとは、主に上位グランゼコールを卒業したエリート層の総称だが、彼らは、全労働者の15%程度を占める(図表⑭)。

図表⑭ フランスのカードル層(2005年)



そもそも数がそれほど多くない上に、大多数がエグゼンプション対象となるため、公的な労働時間統計では彼らの働き方が反映されないケースが多い。そのため、フランスのワークライフバランスなども、大多数の一般ワーカーの働き方のみを参考に語られる。それが誤解となり、「あちらの国では、エリートでも、余暇が充実し、労働時間が短い」という幻想を産み出してしまっているのだ。

カードルは日本同様、長時間勤務——つまり、上を目指して働くのであれば、どの国でも長時間頑張ることは半ば宿命といえる。

日本型人事管理は即ち「全員カードル」制

では、日本の問題はどこにあるのか？

端的に言えば、正社員である限り、基本は「全員が上を目指して頑張る」ところにあるのだろう。ただし、あとで述べるが、この仕組みには長所も多々ある。そのため、全否定はできない。だから、多くの企業は日本型の「全員頑張る」仕組みを捨てられず、結果、長時間労働や、その仕組みについていけない育児期の社員の脱落、高みに上ってしまったシニア層の強制退出など、負の側面がなかなか解決できない。

雇用の専門家の間では長らくこうした違いが常識化していたが、経営や政策の場面ではこの違いがおざなりにされたまま、労働移動や労働時間、共同参画などについて立案がなされてきた。ここに、現実には着地できない原因があったのではないかと私は考えている。今回ここで提案する、「新たな日本人のキャリア構造」については、彼我のこうした違いを十分に汲んで、考察していくことにしたい。

男女共同参画、高齢者雇用、ミドルの困惑が、欧米型で解決

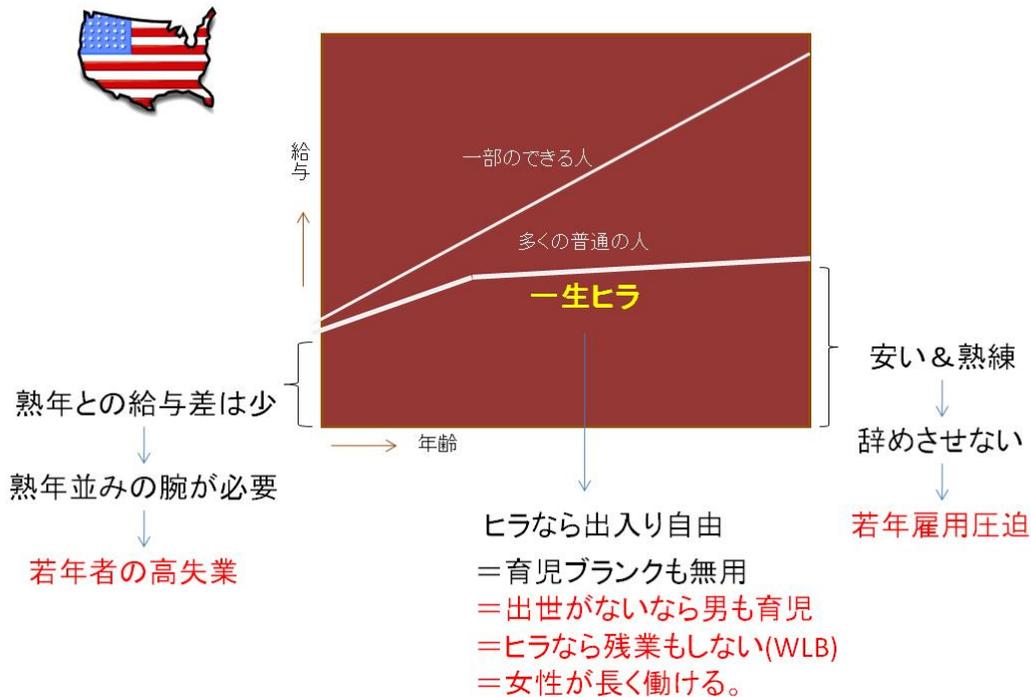
まず、欧米型のメリットには、以下のような利点がある。

- 1) 習熟を積んだベテラン層が廉価で雇用できる。
- 2) 一般的な雇用者は、上位職務に昇進しないため、長らく実務を続ける。そのため、腕が鈍らず、シニア期でも本人の就労意向に沿って、勤務が可能となる。
- 3) また、実務者であり続けるため、管理職のような企業内特殊熟練を蓄積することが少なく、比較的容易に企業間の移動が可能となる。
- 4) 生涯、ヒラ職に留まる人が多いため、育休取得や短時間復職などに対しても（周囲もヒラのままのため、脱落感が少なく）ストレスが少ない。
- 5) 男性の多くも、ヒラのまま生涯を通す可能性が高いため、育児休暇などを進んでとる。
- 6) 一生ヒラで通す人たちは、昇進のために、無茶な長期労働をせず、少ない残業、多い有給取得でWLBを充実させられる。
- 7) 一部のエリート層に限れば、日本同様、長時間労働をし、育休なども極めて短くするケースが見られるが、その分は、速い昇進、大きい昇給で満たされるため、自律的にそうしたハードワークをこなす。
- 8) こうしたエリート層は高給のため、育児・家事をアウトソースできる（社会的にも、そうしたアウトソースに対して寛容である）。

以上が、欧米型のメリットとなる。つまり、日本が悩んでいる長時間労働も、共同参画の問題も、高齢者雇用さえも、欧米型「多くが一生ヒラ」社会なら解決が可能だとわかるだろう。今の日本の社会構造（少子高齢化で女性と高齢者の社会参画が望まれる）からすると、欧米型への転換は待ち望まれるように見える。

（年功カーブと高齢者輩出、女子輩出の状況を図表⑮で整理）。

図表⑮ 欧米型雇用のメリットとデメリット

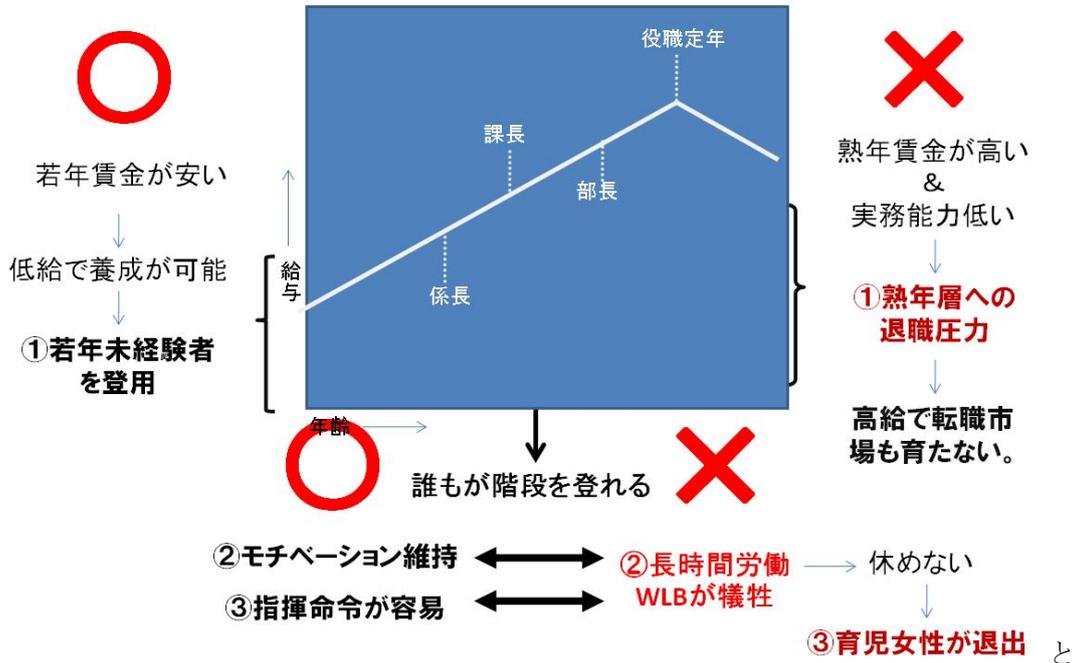


キャリアの前半戦では日本型に軍配

一方で、欧米にも問題はあります。今度はそれを整理しておこう。

- 1) 熟練者が比較的低給与で雇用できるため、若年雇用が著しく圧迫される（図表⑮）。
 - 2) キャリアコースの選抜が早々になされるため、多くのヒラ社員はモチベーション維持が難しくなる。
 - 3) コース選抜の要素に学歴が多くを占めるため、給与の学歴間格差が大きくなる。
 - 5) 若年で職を得るためには、インターンやアソシエイトなどで身につけやすい職務を選ぶため、簡便な職務に就き、そのままとなるケースが多い。
 - 6) 定期異動がないため、たとえば上下関係の不和や、顧客層の善し悪し、職務不適合などがシャッフルされず、勝ち組と負け組に別れやすい。
 - 7) 職務パッケージが固定のため、習熟に必要な経験（たとえば、経理で上を目指すなら、債権管理→財務管理→管理会計→税務といったステップ）が積めない。また、大都市→地方といった異動も少ないため、全体最適な視点が醸成されない。
- この真反対なのが、日本型といえるだろう（図表⑯）。

図表①⑥ 日本型雇用のメリットとデメリット



考えていくと、キャリア前半は日本型で、未経験者を総合職形態で雇用し、次々と機会を与えて、適応職種を見つけ、全員一律型で習熟を積むのがよさそうだ。
一方で、キャリア中盤以降は、全員階段を上る仕組みに問題が多発する。
ということは、キャリアの中盤期にうまく欧米型を接ぎ木するのが得策だろう。
その手法を次章で、考えていきたい。

§2 要旨

①欧米はエリート、ノンエリートの二階層に分かれている。

→出世する少数者は、長時間労働と高給・スピード昇進

→多くのノンエリートは、低給だがWLBと雇用保障

②キャリアの中盤期以降、欧米型は優位

→出世しない分、休みを多く取れる。出入りも自由。腕も錆びず長く働ける。

→育児家事との両立、シニア層の雇用継続、育メンなどなど

③欧米型はキャリアの入口が問題

→安い熟練労働者が多く、若年の雇用阻害

→高学歴者がエリートコースに進むため、学歴感格差が大きい。

→固定職務のため、勝ち組・負け組のシャッフルができない。

→固定職務のため、習熟に必要な経験が積めない。

→ 日本型にキャリア中盤で、欧米型を接ぎ木する仕組み

§ 3. 「途中から欧米型」に必要な要素

広義と狭義のエグゼンプション

さて、日・欧米を俯瞰した現状分析と、解決の方向性を示すために、論文の前半を費やした。ここまでで言いたかったことは、日本型の「全員階段を上る」人事管理では、キャリアの後半戦が、企業にとっても多くの「普通の社員」ととっても、これからの時代は、不幸になるということだ。

とすると、キャリアの中盤以降をどう変えていけばいいのか？まず

- ・「年齢相応の難易度と給料」という概念を捨てる。
- ・その結果、定期昇給はなくなる。
- ・同時に、年齢に従った職務の難易度アップもなくなる。
- ・結果、同一難易度にとどまり、習熟が進むことで、労働時間が短縮する。

という方向に進む。こうした変更がなされた場合、同一基本給の中で「労働が短時間化」していくので、残業代が減り、それは習熟に応じて報酬ダウンとなってしまう。そこで、

- ・時間管理ではなく、成果見合いの給料にする。

即ち、ベース給与は年齢や実績で決まるのではなく、職務ごとに決まっていて、仮に、同一の職務について、同一の査定だった場合、労働時間と多寡と無関係に給与は同一となる。

これは、人事管理的には、職能給から職務給へ変化したことと同義となる。つまり、

- ・キャリア中盤期以降は、職務給制となる。

職務給と成果評価であれば、勝手に職務変更を行うことは、本人不利益につながる可能性が高い。たとえば、首都圏で長くやっていた人が、広島に行くなどの場合、不慣れた業務で成果が上がらない可能性があり、業績が下がる（報酬ダウン）となるからだ。また、職務ごとに給与が異なっているわけだから、営業から経理に異動となった場合、そもそも、業務単価が異なり減俸になる可能性も高い。（現状の「人に給与がつく」職能給制の場合、地域・職務の変更でも、本人のベース給与が持ち運べるため、待遇変更とならない）。

こうした状態では、今までのような企業主導の配属変更ができなくなる。つまり、

- ・人事異動には本人同意が欠かせない。

ここまでの一大変更がすべてセットで行われて、「途中から欧米型」となる。このような大変更を「広義のエグゼンプション」と読んでおきたい。この多くの部分が個別企業の人事管理によるところであり、法規制で云々できるものではない。

ただし、企業が広義のエグゼンプションを目指しても、法律に抵触する部分がある。とするとその部分は、法律を整えておかなければならない。つまり、法規制で欧米型を先導するというわけではなく、欧米型移行に伴う障害を取り除くための法改正となる。

この、「法改正」のことを「狭義のエグゼンプション」と呼ぶことにしたい。

残業代割増しで雇用が生まれるか、否か

では、法的に「欧米型」への移行を支援できる部分はどのようなことになるか。

そこについて、欧米の労働法制の概略をもとに、考えていくことにしよう。

まずは、エグゼンプション制度はどのような経緯でできあがったものなのか、そして、どのような効果が生まれるのか、を見ておく。

歴史をたどると、それは、大恐慌時代のアメリカに行き着く。1938年に制定された厚生労働基準法が原点となる。この法律で、超過勤務手当（俗にいう残業代）が正式に規定され、その対象の例外としてエグゼンプション（そもそもが例外という意味）が生まれた。なぜ、この時に超過勤務手当が生まれたのか。それは、企業が一人の労働者に長く働かせることを避け、その分、新規労働者を雇用するために仕向ける効果があるからだ。この部分は詳しい説明は不要だろう。残業割増が増えれば、人件費が嵩むため、それよりも、新たな人員を雇って定時で仕事を終えさせるように企業は仕向ける。その結果、新規雇用が生まれる。そう、この法律には不況下の失業対策という政策意図が見て取れる。

では、なぜそこにエグゼンプションを設けたか。

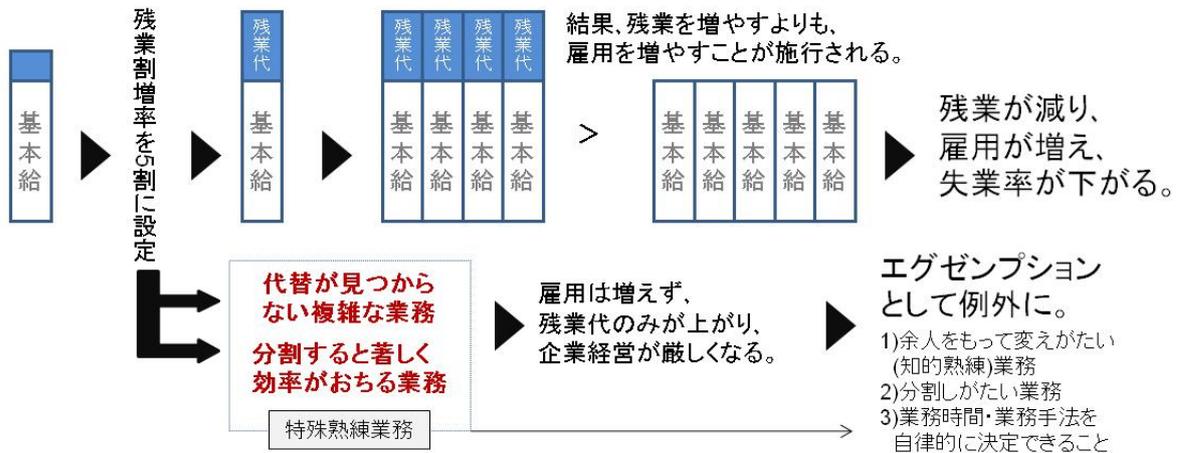
実は、残業割増では新規雇用が生まれず、企業経営のみを圧迫する一群がいたからだ。その仕事は余人を持って変えがたい（労働市場で容易に調達できない）人材であったり、もしくは複雑多岐に渡る仕事のため、多人数で分業すると業務効率が低下してしまう類のものだ。これらの職務まで残業代の対象としたらどうなるか？

企業が残業代を減らそうと新規採用を試みても、容易に代替は見つからない。仮に見つかったとしても、分業をすると、効率低下で総労働時間が増え、企業は人件費増に悩む（だから、新規採用をやはり止める）。

こんな状況になれば、いずれにしても新規雇用は増えないために、求職難は解決されない。のみならず、残業代が企業経営を圧迫し、倒産や雇用削減につながるというマイナスさえ生まれるだろう。結果、多くの人が困り、喜ぶのは給与が増える「一部の難易度の高い仕事をしているエリート」のみとなる（図表⑰参照）。

図表⑰ エグゼンプションの効用

エグゼンプション制度は、大恐慌直後のアメリカで公正労働基準法 (FALS)により制定された



代替人員が見つかり易い＝残業割増で雇用創出
 見つかりにくい＝エグゼンプションと自律的労働

こうした状況を考えて、エグゼンプションは規定されたのだ。

とすると、エグゼンプションの対象となる職務要件が見えてくるだろう。

●希少価値が高い人材で、市場での調達ができない。

●難易度の高い仕事のため、多人数での分業が効率ダウンとなる。

こうした要件の該当者を、残業代の対象から外すべき、とここで改めて確認しておく。

対象に関する基準と、安全衛生面に関する規制

さらに、もう少し要件を整えておこう。

仮に、こうした難易度の高い仕事をしている希少人材は、いくら働かせても残業代がかからないとなれば、企業は彼らに過酷な長時間労働を課す恐れがある。それを防ぐためのルールを整えておく必要がある

そこで、エグゼンプション対象者には、以下のような基準が追加される。

●市場価値が高いため、労働条件に問題があった場合、経営に条件改善を訴え易い。

●労働条件の悪化を防ぐため、安全衛生管理基準を厳しくする。

●労働者本人が、自律的に労働時間を決定できる。その分、賃金は成果に基づく評価にて決まる。

ここまですべて整理すると、大きく以下の二つに別れるのが見て取れる。

1) 対象に関する基準。

2) 安全衛生面に関する規制。

欧米は、1) に関して、職務内容が比較的明確で、しかも固定化されているため、基準が作りやすいといえる。日本は、そもそも職務自体が不明確なために、対象設定には少々工夫が必要となる。そのため、1) は後回しにすることにし、まずは2) の安全衛生面に関して欧米の状況を見ていくことにする。

参考になる欧州法の安全管理基準

図表⑱⑲⑳は、欧米主要国の安全衛生管理に関する規制状況をまとめたものだ。

アメリカでは、安全衛生管理基準や労働の自律性に関する法制度は緩い。唯一、週40時間を超える労働には割増手当50%を支給することが連邦法で定められており、それに違反した場合の罰則も現実的で厳しいものを規定している。

こうした、残業代を払うことを徹底する姿勢は、市場で調達が容易な労働者の労働時間削減と、新規雇用創出に力点がおかれているといえるだろう。

対して、欧州は安全管理をどうするか、平たく言えば、「働き過ぎをどう制御するか」に重点が置かれているのがわかる。

こうした法律を並べて、仔細に比較していくと、法学的見地から、日本の労働法の問題点を指摘することは可能だ。

たとえば、日本の法律では、労働時間規制を破って長時間労働させた場合、使用者には懲役刑をも課されるという重い罰則規定がある。そのため、逆に抜かずの大剣となってしまうこと。そうした「使われない規定」がある一方、規定不足の点もあるため、裁判を起

図表⑱安全衛生管理Ⅰ 上限労働時間

	法定労働時間		算定期間	オプトアウト	合意	備考
	上限					
EU		48時間以内	4か月毎の平均一部6時間。労働協約に基づく場合は12か月。	労働者の合意がある場合、上限超が可能。		労働者が拒否した場合不利益を被らないことと、使用者は労働時間の記録が義務化
ドイツ	週40時間	1日10時間。24週平均で8時間	6か月または24週間	○		労働協約に基づく事業所協定 Or 個別合意
フランス	週35時間	1日10時間、週48時間、	連続した12週平均で44時間	○		労働協約で規定 1日12時間、1週60時間、12週平均で46時間まで
イギリス		17週の平均が1日当たり48時間以内	17週平均で算定。全労働者の直近の労働時間記録を保持。	○		個別合意は上限なし。ただし、7日前の書面での通知で使用者からの解約可
アメリカ	週40時間を超える労働については、割増率50%の手当を払う(公正労働基準法)のみ。					

図表⑲安全衛生管理Ⅱ 休息・休憩

	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。
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。
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
アメリカ	法令上の規則ナシ			

こすまでどのような裁定が下るかがわからないことなどが、課題として上げられている。ただ、ここではこうした法律論議はあえて行わない。それよりも、欧米が持っている、日本にはない労働時間規制に関する仕組みをとらえることに主眼を置く。

まず、欧州法で参考になるのは、インターバル規制だ。これは、当日の労働と翌日の労働の間に、一定の休みをとらなければいけない、という趣旨だ。

そして、この仕組みを補完するために、代償的休日という仕組みが伴う。こちらは、インターバル規制を破ってしまった場合、その代償として別途休日を用意しなければならない、というものだ。こちらでも法律論をすることになれば、代償休日の取らせ方やその強制度合いなどで、各国に温度差はある。そこを細かくつつくことはやはりしない。

図表⑳安全衛生管理Ⅲ違反罰則

	違反罰則	監督機関による指導・改善			
		監督部署	詳細		
ドイツ	法定労働時間を超過して労働させた場合、1万5,000ユーロ以下の過料が科される(法第22条)。	小売業において、法定の営業時間を超過して労働させた場合には、2,500ユーロ以下の過料が科される(法第24条第2項)。	当該行為を故意によって行い、それによって労働者の健康又は労働能力に危険を及ぼした場合等には、1年以下の自由刑又は180日数罰金以下の罰金が科される(法第23条、閉店法25条)。	州の労働保護監督官による監督	
フランス	法定労働時間を超過して労働させた場合、第4種違反罪としての罰金が適用される。	(3) 民事訴訟労働審判所に		労働監督官による監督	
イギリス	法定労働時間、深夜労働及び代償休息についての違反(犯罪を構成する規則第28条、第29条)。	規則上の権利を侵害された労働者は、権利行使が許されるべきであった日から3か月以内に、補償裁定を求めて雇用者に救済を申し立てることができる(規則第30条)。	安全衛生執行局又は地方行政機関	休息・休日、年次有給休暇の権利が侵害された場合には、雇用審判所に対する救済の申立て	
アメリカ	故意に違反した場合(40時間を超えて労働させた場合)、1万ドル以下の罰金又は6か月以下の禁固に処せられる。	再度又は故意の違反に対して、労働長官は、民事・刑事の責任に加えて、1万ドル以下の民事罰を科することができる(公正労働基準法第16条(e))。	連邦労働省資金・労働時間局による監督	被用者及び労働長官は当該被用者と「同様の立場にある他の被用者」のために訴訟を提起可。	使用者は、未払額に加えてそれ(罰金)を支払わなければならない(公正労働基準法第16条(b))。
				労働長官は、割増賃金規制等に係る将来の違反を差し止めるための訴訟を裁判所に提起できる(公正労働基準法第17条)。	

さらに、有給休暇の取得についても欧米と日本では違いがある。日本の場合は、原則として労働者に有休取得の時季を決める権利を持たせている。これ自体は高邁な精神であるが、逆に、それゆえ、周囲や上司に慮って、有休取得が進まないというパラドックスが生まれている(図表㉑、㉒)。やはり、これも「抜かずの大剣」といえるだろう。

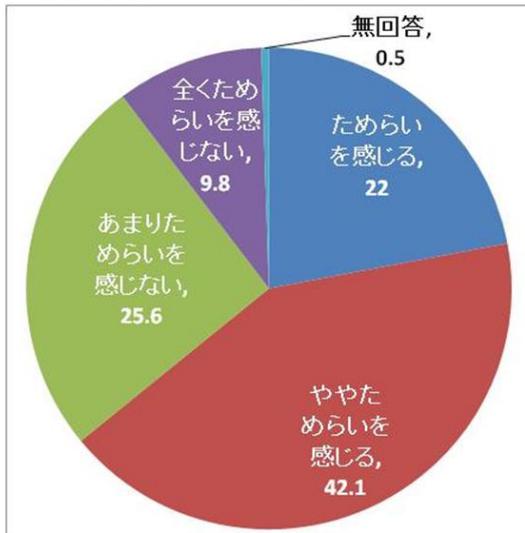
とすると、有休取得の時季指定の権利を、原則として企業側に持たせることの方が、取得向上に寄与するといえる。この考えで、欧米では有休・代休取得の時季指定権を企業側に持たせている国が多い。

図表㉑停滞する日本の有給取得率

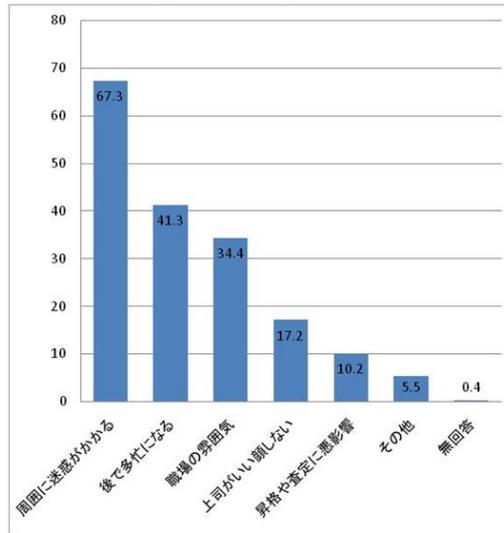


図表②②なぜ有給をとらないか？

■有給取得にためらいを感じるか？



■ためらいを感じる理由

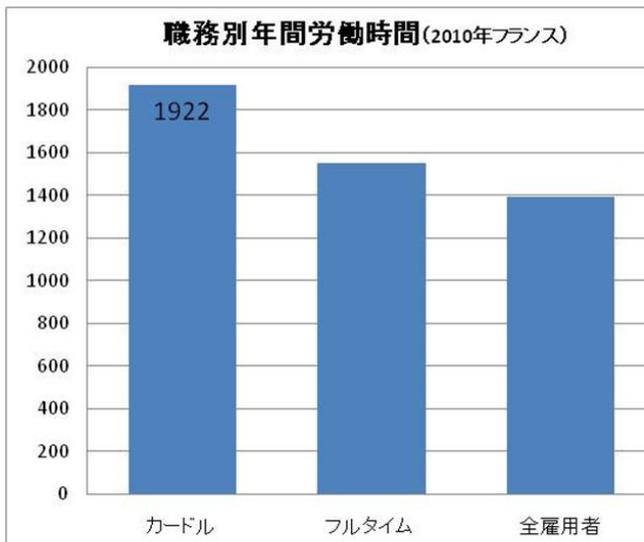


資料出所「労働時間等の設定の改善の促進を通じた仕事と生活の調和に関する意識調査(平成21年)」

有給取得時季の企業イニシアティブが重要

フランスの「労働日数上限」は究極の時短手段

こうした仕組みを整えても、それでも、猛烈社員は仕事を続ける可能性がある。また、どの国の代休規定にも例外は付きものであり、有休の時季指定も、企業側の強制には限度がある。こうした基準違反を逐一指導改善することは不可能なため、それらを見越した上で、絶対的に守るべき基準として、年間労働日数に上限を設けている国がある。参考となるのは、フランスの上級ホワイトカラー（カードル）のそれで、年間労働日数は217日を上限と定めている（図表②③）。



図表②③ 労働日数上限によるエリート層の時短(フランス)

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

習熟ホワイトカラーには、総労働日数の上限規制が効果的

365日から217日を引いた、残りの148日が休みとなるが、これには、代休、有休、公休の全てが充当できる。この仕組みがあるため、代休や有休の取得率が上がる。しかも、

思い切り働きたい人は、この 148 日の多くを「代休」で充当し、一方、ワークライフバランス充実を望む人は、有休で充当する、という個人本位での使い分けもできるだろう。こうした年間労働日数上限のような強制的な休業規定を設けることから始めて、次第に休むことは労働者にとって普通のことである、という意識が根付くことにより、本格的に「働きたい時に働き、休みたい時に休む」ようになっていく道筋が見えてくる。ただし、歴史ある欧米の仕組みをそのまま取り入れても日本には根付きにくい。そこで、どのようにそれを取り入れるべきか、次々章にその手順を上げる。実はここまでの展開は、過去の労政審にて討議されたことばかりなのだ（図表②④）。

図表②④ 小泉～第一次安倍政権下でのエグゼンプション論議

提言者・提言内容		休業確保と自立的労働
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	企業の業種・業務・職種内容に応じ、 産業医 の活用方法・取り組みなどを自主的に労使で決定
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	
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	自立的に働き、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		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
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・深夜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)	

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

なぜそれが結実しなかったのか。

私的には2つの理由があるのではないかと感じている。バブル崩壊後の経済の停滞が長引く中で、労働規制緩和が進み、その反動が起きて混乱が膨らんだ時代であること。2つ目は、欧州型や米国型というできあいの代物の、機能だけを取り入れる側面が強かったこと。日本型の良い面をどう残し、それに欧米の良い点をどう接合するか、という新しい日本型作りが、論点となっていなかったことが、良い案が結実しなかった根源と考える。とりわけ、このあとに続く、エグゼンプションの対象というところで、日本的なユニークさが必要だったのではないかと。

「残業代割増率アップで雇用創出」が機能するためのもう一つの条件

ここまでは、欧州法を中心に、安全衛生管理面の仕組みを考えてきた。

今度は、アメリカ法から学ぶべき点を考えておこう。

この国の法律は、緩い規制ではあるが、現実的な罰則が伴うため、その法律の趣旨が徹底されるという特色がある。労働時間規制は週40時間を超える勤務には5割の加算金を支

払うことが義務付けられ、違反した場合は、図表⑩のように罰則が課されるのだ。見ていただくと、そのほとんどが罰金、加算金など金銭解決を旨としたものであり、これならば、実効性が担保されやすい。しかも、再犯の場合や、同様な立場の人の一括訴訟など、徹底させるために細かな規定も設けている。

こうした点は見習うべきポイントであるが、拙速に論を展開せず、じっくりその効用を考えていくことにしよう。

まず、この規定のそもそもの趣旨は、前述通り、安全衛生管理よりも、「新規雇用の創出」に重きが置かれるというものである。そのため、労働市場で容易に人材確保ができる類の職務では、この規定が生き、長時間労働者が増えれば、新たな人材を労働市場で調達することになる。

逆に、市場調達が難しい人材については、新規雇用が生まれず、ただ経営者の持ち出しが増えるだけなので、この規定を適用しない。それがエグゼンプションとなる。その対象者は、意外に多く、雇用者の25%~35%（図表②を参考に）程度といわれる。

さて、残業割増率を高くすれば、新規雇用を増やすという仕組みが、うまく機能するためには、欠かせない条件がもう一つある。

それが、「不況で業務量が減った時、簡単に整理解雇できるか」だ。雇用終了が容易なら、企業は安心して好況期に雇用を増やすが、そうでない場合、やはり雇用は増やさない。ということは、これらの対象者は、「容易に整理解雇が可能」、もしくは「少なくなった業務を分割可能（ワークシェア）な単純業務である」ことが条件となる。

残業割増しアップ、残業代不払いをどの層に適用するか？

ここまできると、日本に「残業割増5割」を持ち込むとすると、その対象は雇用終了が比較的容易な、非正規労働者が適当であることが見えてくる。この施策を取ることで、非正規と正社員の待遇格差が埋まるのも良いし、彼らのWLBを充実させることもできる。さらには、割増を嫌って非正規社員を排し、総合職社員を増やす企業も現れるだろう。一方で、現在の総合職に関しては、採用難易度がそれなりに高く、市場調達が容易ではない。と同時に、職務が無限定で配転可能なため、雇用終了も難しい。とすると、採用しにくく、雇用終了も難しいから、残業割増率を上げても新規雇用を生み出しにくい。

こうした状態であれば、原則は今のままの残業割増25%が妥当であることが、見えて来ただろう。そうして、平時は、ある程度残業をしながら、不景気になるとこれを削減して人件費を調整し、雇用を維持する、という方向が好ましいと思われる。

では、新しく生まれるエグゼンプション層はどうか？

彼らは、残業代が支給されない。ということは、不況期に残業代削減で賃金を調整することが難しくなる。しかし、彼らは業績給であるというもう一つの調整要素がある。

不況期は当然、業績も下がり、その結果、給与はダウンする。だから、雇用継続が可能となるはずだ。ただし、著しく給与が増減すれば、この処遇で働く社員の生活維持が困難にもなる。そこで、企業都合であまりにも変動が激しくならないように、労働分配率の上限・下限規定などを設けておくことが必要かという論点が挙げられうるが、そこまで法整備す

る必要はなく、企業の人事管理の中で解決可能な問題と考える。

日本型「年功」エグゼンプション

さて、では、日本型エグゼンプションの対象、をいよいよ考えてみよう。

欧米の場合であれば、職務が明確に決まっており、また階層もはっきり分かれているから、欧米であれば、エリートコースの労働者を対象にエグゼンプションとすることは納得性が高いだろう。しかしその基準を日本に当てはめることは極めて難しい。

総合職新卒入社者で、俗にいう「雑巾がけ」をさせられている若手社員を、将来の幹部候補だからと、エグゼンプション対象にはできるわけがないからだ。

ここで、先に示した「広義のエグゼンプション」像に戻ると、対象は以下のようになる。

- ・社会人としての成長期を卒業した人
 - ・キャリア形成が進み、主領域が明確となり、職務給と成果評価が適する人
- というところに落ち着くだろう。とすると、その対象を定めるのであれば、

・入社10年以上の（もしくはそれと同等の能力を有する）人

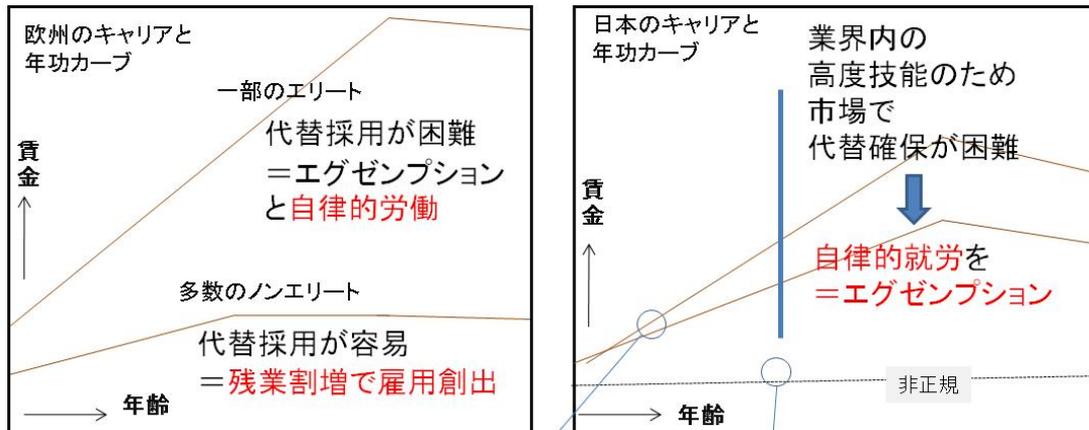
ただし、これだけでは、一般職やアシスタントなど、定期昇給の少ない、欧米のノンエリートに近い職群にも入社10年すれば、エグゼンプションが適用されることになってしまう。そうすれば対象者たちは、残業がつかないことで、大きく就労条件を下げることになる。それはあってはならない。こうしたことを避けるために、補足する規定として、

・年収において初任給（標準的な残業やその他手当も含む）よりも5割以上高い人

をあわせてみてはどうか。

もちろん、これは、上記に該当しない場合は、エグゼンプションにはいけない、という規定だ。逆に、この条件に該当するからと、全員をエグゼンプションにする義務はない。そこは、個別企業の人事管理に任せて、企業によっては、15年、2倍でエグゼンプションにするのでも、現状通り、課長以上でそうするのでも、許されることになる。ここまですべてを整理して、欧米と比較したのが、図表⑤となる。

図表②⑤ 日・欧米のエグゼンプション適用範囲の相違



- ① 無限定社員のため、整理解雇が困難
- ② 習熟中のため、長時間労働も必要
= 現状割増率で、平時の残業と雇用保障

- 代替採用が市場で可能
= 残業割増で雇用が創出
= 欧米並に割増率アップ

§3. 要旨

習熟度が低く、代替確保が容易

- ① 高額な残業割増率 (50%)
- ② 残業不払い罰則強化
- 「少数雇用で残業過多」よりも
「大量雇用で残業削減」
(残業より雇用)
- 職務削減期の対応策
 - ① 整理解雇の緩和
 - ② ワークシェアリング誘導策

非正規社員

習熟度が高く代替確保が困難

- 自律とオーバーワーク対策
 - ① 時間ではなく成果報酬制
 - ② 異動・配転への事前承諾
 - ③ 定昇廃止
- ① インターバル規制
- ② 代償休日
- ③ 有給・代休イニシアティブ
- ④ 総労働日数上限

習熟を積んだ総合職社員

習熟度は低い
整理解雇が困難

■ 現状の割増し率で、
残業代の調整で雇用維持

若年の総合職社員

§ 4.実効性が高い運用ルールと誘導策

意外に少ない法律変更点

新しい日本型雇用とは、キャリアコースの前半が旧来の日本型雇用で、中盤以降が欧米型のそれになるということが前章までお分かりいただけたと思う。

これを可能にするための法律（狭義のエグゼンプション）はそれほど事細かな規定を設けるわけではない。ざっと、以下のような要素になるだろう。

- ①インターバル規制（Ex.日 11 時間、週 35 時間）
- ②代償休日の適用拡大（Ex.インターバルが保てなかった場合および超過が月 40 時間）
- ③代償休日と有給の時季指定権を企業に持たせる
- ④年間労働日数に上限を設定（Ex.225 日）
- ⑤相応の熟練（Ex.10 年、またはそれと同等の能力）と高い収入（Ex.初任給の 1.5 倍以上）
- ⑥上記①～⑤を満たす労働者には残業代の支給対象から外せる。

法律で決めるのは、この程度となり、あとは各社の人事管理に任せることになる。その必要条件は以下になるだろう。

- ⑦異動・配転の事前同意制
- ⑧業績連動給
- ⑨職能等級を排し、職務（ポスト）制に

ここまでで日本型エグゼンプションはほぼ完成だが、規定を作ったとしても、残業は減らず、自律的な労働もできないことになれば、それは、ただの労働条件悪化となってしまう。そこで、企業や個人が、スムーズに自律的な働き方を受け入れられるように、変化を促すための工夫を以下に一つ、盛り込んでおきたい。

- ⑩休日は、半日単位の取得を可能にする。

半休制度と労働日数上限が日本型「お付き合い」労働を変える

この 10 番目の「半休制度」と、4 番目の「年間労働上限」が合わさると、人事管理的には以下のような妙味が生まれるのだ。

たとえば、エグゼンプション対象者のうち、昇進コースにある優秀層は、今まで通り長時間労働を志向するだろう。それはそれで OK だ。なぜなら、自律的な労働が建前だから、本人の意欲に基づき、長時間労働することは全く問題がない。

しかし、やはり働き過ぎは安全衛生管理上、良くはない。そこで、午前様と早出が連続するような場合は、①のインターバル規制に引っかかり、代償休日が発生する。しかし、猛烈社員には、まるまる一日休んでいる暇はない。そこで半休制度が機能する。午前さまと早出が続いたあとは、スポットのように空いた日に、企業側の指示で半休を取らせる。

これで、しっかり休業は確保できて、健康維持に寄与するだろう。そして、こんな感じで時たま半休をとるだけであれば、猛烈労働に支障をきたすことはない。

一方で、エグゼンプション対象になってから、昇進（⑨の規定が生きて、昇進は、上位ポストの数しか発生しなくなる）ができず、長く同一ポストに滞留する人たちはどうなる

か？職務難易度は上がらない。その代わり、評価についても別段厳しくなることはない。しかも慣れ親しんだ職務・地域にとどまるため、業務もスムーズにはかどる。こんな状態が続けば、無駄な努力は惜しむようになり、労働時間は減っていくだろう。

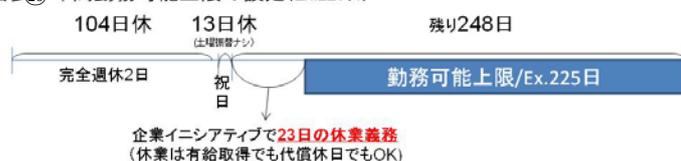
そうすると彼らには代償休日は発生しない。この状態で、労働日数上限が迫れば、否応なく有給休暇を取得するしかない。

お分かりいただけたでしょうか？

年間労働日数上限が決まると、当然、年間に休むべき日数も決まる。この休日数は、土日と祝日、冬期夏期休業といった公休だけでは満たされない。そこで、個人的に有休や代償休日を取らねばならないことになる（図表②⑥参照）。

図表②⑥ではそれが23日となっているが、この日数を、猛烈社員はほぼ「代償休日の半休」という形で埋め、業務は今までと遜色なく続けながら、働き過ぎは防止できる。

図表②⑥ 年間勤務可能上限の設定(Ex.225日)



という形で埋め、業務は今までと遜色なく続けながら、働き過ぎは防止できる。

一方で、昇進コースから外れて代休が発生しない人たちは、自

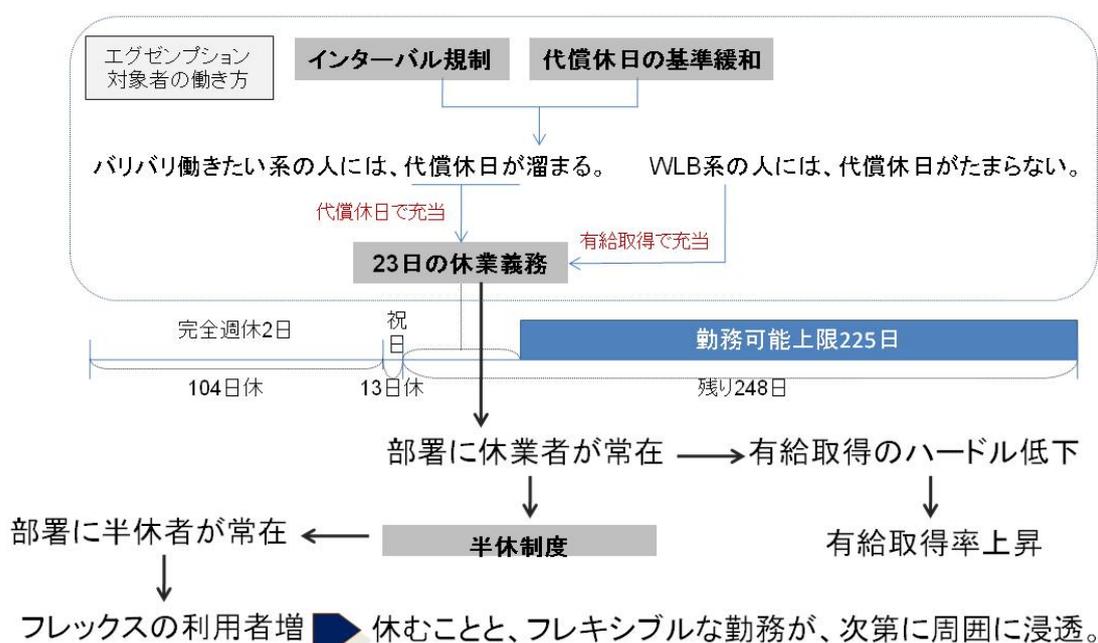
ずから有休をとる。

人それぞれの立場によって、休日種別が異なり、働くペースも変わるが、きちんと労働日数上限を守り体を休めることが可能となるだろう。それこそ、自律的な労働に近づいたと言えるのではないかな。

この半休制度は、社内の自律的労働をさらに促すことになるはずだ。

代休や有休を「半日」ですます社員が多々現れると、社内にはいつも休んでいる人が誰かいる状態となっていく。とすると、たとえば育児や介護などに直面する社員たちも、その雰囲気ならば、気兼ねなく早退や遅出をできるようになっていくだろう（図表②⑦）。

図表②⑦ 半休×代償休日の妙味



そんな形で、「周囲の目があるから」と有休がとれず、残業にお付き合いしていた風潮が徐々に薄れていくことになる。

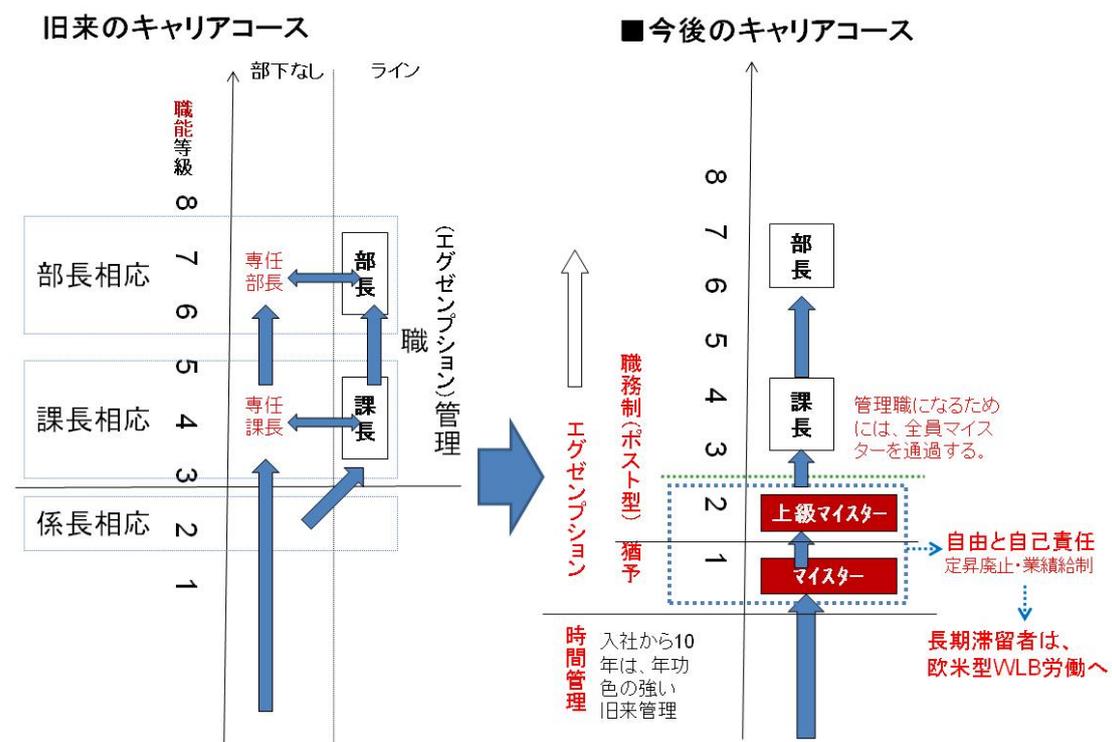
これだけの変化が起きるにもかかわらず、有力社員は実質的に、「働きすぎたあと、半休をとる」だけで、長期のバカンスに出かけるような大変化を来すわけではない。企業側から見ても、許容可能な状態を作れるのではないかと考えている。

エグゼンプションと職務制にラグを設ける

ここから先は、この変化をスムーズに実現するための、人事管理手法について書いておきたい。

まず、図表⑳に旧来型と今後のキャリアコースの違いを明記した。職能等級で進む旧来型は、ポストなどなくとも、習熟度に応じて、等級は上昇していく。その結果、課長相応の等級に達した人は、ポストと無関係に名目上は「課長」となる。それが、部下無し課長を生み出した。

図表⑳



同時に、このいくらかでも上位職級を生み出せる仕組みがあったからこそ、誰もが猛烈社員となり、滅私奉公で長時間労働という悪弊も生まれた。

それを今後のコースでは、管理職になる前から、エグゼンプション対象とし、職能等級を廃止する。代わって、職務制でポストがない限り昇進はできない仕組みを取り入れる。こうすることにより、昇進はポストの数だけしか起きなくなる。当然、滞留者が生まれる。彼らは人事主導の異動もなく、むやみに高い目標設定もされない。この状態で、昇進という夢がなくなるため、WLB重視の方向に舵を切る。

ただし、この管理手法を徹底すると、エグゼンプション下限は10年選手の位置すなわち、「主任」や「主査」になるだろう。この職名まで、完全なポスト制とすると、空きが出ない限り、主任や主査にもなれない、という人が続出してしまふ。それは即ち、「エグゼンプション対象に入らず、従来型、時間管理にとどまる」人たちを生み出し続けることになってしまう。これでは、当初の目的を果たさない。

そこで、人事管理的にはひと工夫をして、エグゼンプション下限（図表上はマイスターとなっている）は、職能等級上の職級として、習熟度に応じて誰でも（ポスト数と無関係に）登用が可能にする、という柔軟運用が必要だと想定している。

そうして図表の上級マイスター（現状でいえば、「係長※」）から、昇進を厳しくするために職務制を取り入れると、この制度はスムーズに着地するはずだ。

※たとえば、係長昇進が20代で一般的な会社の場合、エグゼンプション年齢との関係で齟齬が生まれるケースもあるだろう。そうした場合は、たとえば、マイスター、ジュニアマネジャー、サブマネジャーなどの新たな職名を設けて、30代中盤で登用されるようなポストを作ることで対応が可能となる。

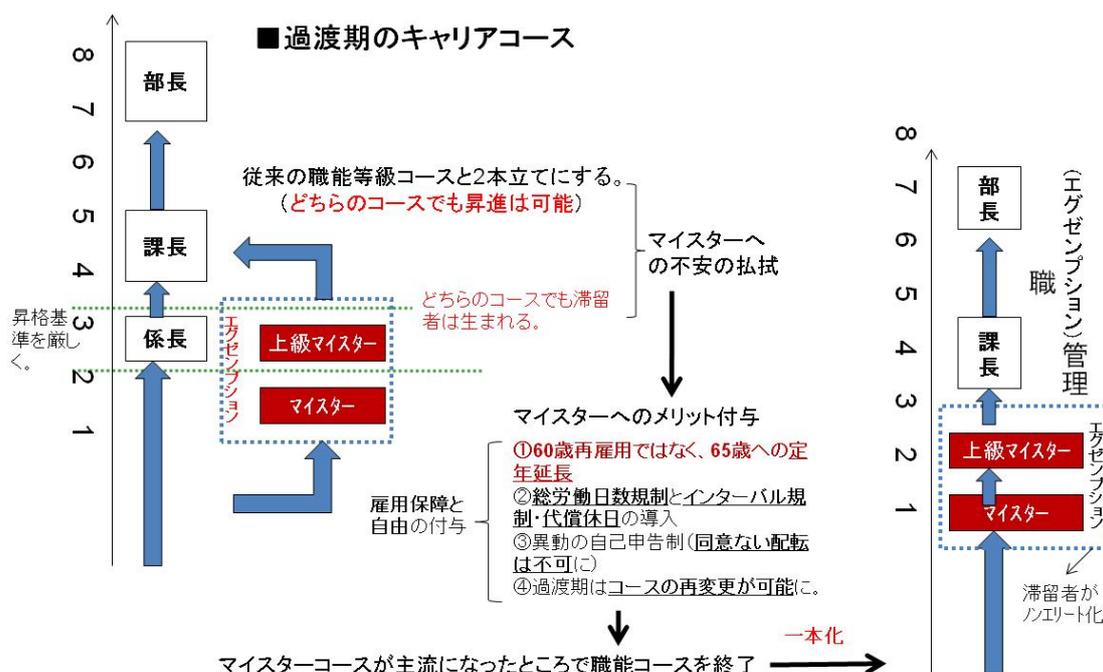
激変緩和と誘導策

さて、ここまでで完成形の状態が大体見えてきた。

あとは、そこにどう着地させるか、という部分の最後の工夫だ。

私は図表⑳のとおり、過渡期は従来型と新型を並立させるのが良いのではないかと考えている。そして、その両者を行き来できるルールとしておけば、従来型に慣れきった人たちも、割合安心して、新型に歩を進めることができるだろう。

図表⑳



こうした状態で、旧来型の職能等級コースも、昇級審査を厳しくして行けば、こちらに残ったところで、昇進が望めないということが、社内に認知され出す。

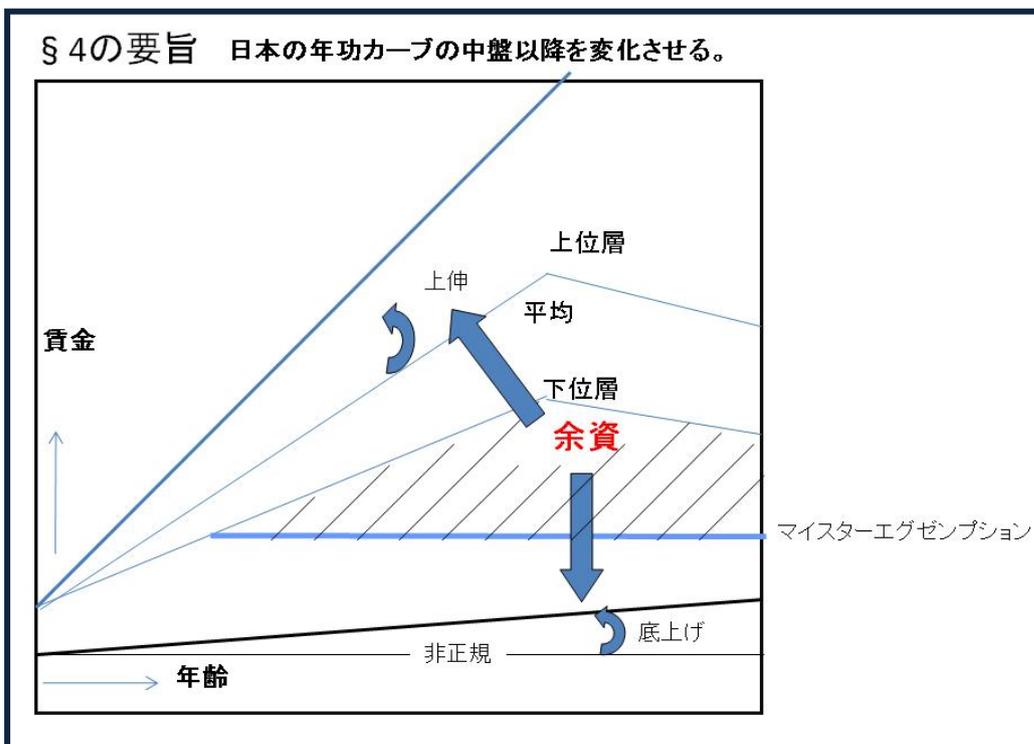
その傍らで、新型コースにはインセンティブを設ける。たとえば、こちらは、能力相応で錆びずに働くわけだから、60歳の雇用延長時も、そのまま連続的に働くことを可能とする（給与ダウンや異職務への異動などは無し）。つまり雇用延長ではなく、「定年延長」となる。

その他にも、エグゼンプションにセットされていた、インターバル規制や労働日数上限、半日休日取得などが付随し、さらに、本人の意図に反した異動もなくす。

ここまでの好条件を付加して、新型コースへの移動を促すのだ。

そうして、新型や主となり、旧型在籍者が少なくなったところで、新型一本に変える。

こうして無理なく「新たな働き方」に着地させていく。



§ 5. 今度こそ「失敗しない日本型変革」

50年以上も続く、「脱日本型」「欧米的雇用」への憧憬

ここまでの改革案の意義を端的に語ると、以下の言葉に集約される。

「日本のホワイトカラーは、ある年代（習熟度）を過ぎると、欧米型雇用に変わる」。

欧米雇用では、同一ポストにいる限り、レンジ内の上限までは昇給するが、それ以上は「上のポスト」に就かない限り昇給などない。レンジ内での上昇は20%程度だろう。あとはこれに、成果評価の部分（業績連動給・成果報酬）が加わるだけだ。

どの会社でもポスト数は組織計画で決められているため、課長はもちろん係長（アシスタントマネージャ）や主査（サブ、リーダー）まで、その人数は限られている。つまり、昇進しようにも、空きポストがない限り、上にはいけない。

日本のように、職能等級などというものがあり、ポストとは関係なしに、係長相応、課長相応となったり、定期昇給で給与がどんどん上がるなどということはない。

なおかつ、日本型ではこうして将来は、管理職へと歩を進める「幹部候補（ただし、ほぼ総合職全員）」にまで、残業代が支給される。結果、習熟を積んだ日本型ホワイトカラーは、なべて高年収となる。

結果、市場給とはかい離し、しかも、実務職を離れて指導的業務が増えるため、転職機会を失っていく。

さらに、こうして社内でしか職を得られなくなるから、ますます、滅私奉公となり、日本企業は強大な人事権を有し続ける。その見返りとして、日本企業は彼らに雇用保障を与えるという義務を負う。

すべては、負の連鎖になっている。ここに風穴をあける方策は、長年語られ続けた。

たとえば以下の文章を読んでほしい。

「労務管理制度も年功序列的な制度から職能に応じた労務管理制度へと進化して行くであろう。

それは年功序列制度がややもすると若くして能力のある者の不満意識を生み出す面があるとともに、大過なく企業に勤めれば俸給も上昇してゆくことから創意に欠ける労働力を生み出す面があるが、技術革新時代の経済発展を担う基幹的労働力として総合的判断に富む労働力が要求されるようになるからである。企業のこのような労務管理体制の近代化は、学校教育や職業訓練の充実による高質労働力の供給を十分活用しうる条件となろう。労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性をこえて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の組織も産業別あるいは地域別のものとなる一つの条件が生まれてくるであろう。（中略）広域職業紹介の機能を持つ職業安定機構の確立を図り、横断的な労働市場を形成して行かなくてはならない。（中略）労働力の可能性の障害となっている住宅問題の改善が急がれる。…従来、一部の大企業においては従業員に対する社宅の提供を行っていたが、大部

分の労働者特に中小企業の労働者にはそのような便宜は与えられてこなかった。労働者が独力で住宅を得ることは現在の賃金水準のもとでは困難であり、民間の賃貸住宅の賃貸料の負担も容易ではない。したがって、政府施策による勤労者用住宅の充実を図ることが緊要となる。(中略)年功序列型賃金制度の是正を促進し、これによって労働生産性を高めるためには、すべての世帯に一律に児童手当を支給する制度の確立を検討する要があろう。」

これは、いつ、どこで、誰が発した言葉かお分かりか？

なんと、高度成長を実現した池田隼人元首相の所得倍増計画（1960年）に出てくる文句なのだ。多少の堅苦しい表記を除けば、今でもそのまま使用可能といえるだろう。

その後も類似する提言は多く、バブル崩壊以降は、毎年のように、同工異曲が繰り返された。

そして、それらはいずれも結実しなかったのだ。

その理由はなんだろうか。

そう、「日本型の負のサイクルをどこかで変えなければ」というその前に、なぜ、日本型がうまく変われなかったのか。そこをしっかりと押さえなければ、先には進めないだろう。

本当の日本型のメリット＝強大な「人事的自由度」

理由はいくつかある。いずれも、日本型雇用のメリットが大きいから、に他ならない。たとえば、「僅少差で夢を持たせて働かせ続ける＝モチベーション維持に強い」などというものもあげられるが、ここではもっと、シニカルに、即物的なメリットを二つ、あげておく。

一つは、日本型を脱すると、企業は、人事的自由度を極端に失うことになるからだ。

自主・自律決定の欧米では、人事機能は極めて脆弱になる。例をあげることにする。

・たとえば、上級役職者（事業部長）クラスが退職した場合、欧米ではどうなるか？後任を公募することになる。そこに、筆頭部長が応募して任用されると、またどうなるか？今度はその部長の公募となる。そうして空いた部長ポストに、今度は筆頭課長が応募して任用されると……。そう、一人抜けると、玉突きで公募補充の連鎖が起きる。こうした「不自由さ」のため、企業は事前承認制の「サクセッションプラン」を作り、それを全社認知する「タレントパネル」を開かざるを得ない。ここまでやっても、空席補充はその思惑通りには進まず、右往左往する。定期異動で一発補充が可能であり、しかも、職務パッケージが脆弱のため、いざ人材不足ならば、兼務ですませられる日本がうらやましいと、欧米企業の人事は言う。

・欧米型では、職務ポストを明確に決めた雇用契約となる。たとえば、カーディーラーの東京支店の1課（大衆車担当）でカロラを売っている営業マンを、2課（高級車担当）に移してクラウンを売らせることさえできない。商品ラインナップや顧客嗜好の変化に即座の対応が難しい。

・硬直的なポスト契約のため、「割のいいポスト」を握った人はなかなか移ろうとしない。逆に「割の悪いポスト」についた人、たとえば、劣悪な上司の下についた人、購買力のな

い顧客層をあてがわれた人は、その不運からなかなか抜け出せない。社内公募でチェンジできそうに感じるが、実際は、業績の低い社員の応募はなかなか通らない。そのため、社内シャッフルが難しく、結局、将来ある人材が転職で流出する。

・長期滞留で、顧客との癒着や馴れ合い、慢心などが起きる可能性が多大にある。そのため、必要以上に監視・ルール作りとその徹底が必要になる。

・狭い職務範囲で働くために、たとえば本社勤務している人は、支社や派生事業、といった立場の異なる部署の事情が分からず、個別最適が進む。

こんな問題が生まれる。そのトレードオフとして、「ポストがなくなればサヨナラ」「スペシャリティある人を自由自在に外部から採用」といった高い流動性を手に入れる。今まで語られてきた欧米型移入の話は、多くが、この欧米型メリットのみを強調し、負の側面が忘れられていたのではないか？

なぜ日本型は人が育つと言われるのか？

もう一つの日本型のメリットは、若年雇用・育成の有利さだ。

なぜ、日本は若年雇用が進むか（逆にいうと世界で稀なほど熟年リストラが志向される）について、§1を振り返ってみよう。

① 年配者は著しく高賃金で、若年者は安いから。

② 年配者は指導的立場で実務をしないため、実務者として若年者が必要になるから。

この二つにより、日本では若年雇用が進み、熟年以降への排出圧力が高まる（欧米はこの逆）。

さて、ここを入り口として、さらに話を進めていこう。

・こうして、毎年、未経験な若者が採用されるが、彼らの教育には、欧米型のポスト固定契約よりも、日本型の自由度の高い雇用契約が向く。一例をあげてみよう。

たとえば、経理職に配属された場合。何もできない若者は、「債権管理」などにまず就く。

これは、通帳の入出金管理や、売上滞留金の回収、電話での督促などとなる。この程度だと、未経験者でも3か月で慣れるだろう。

すると、今度は、債券管理の傍らで伝票整理などを任される。ここで、簿記3級程度をとらされ、次第に財務会計の割合が増えていく。

そして、1年もたつと、今度は、管理会計系の仕事を少しずつ請け負い、目標設定や進捗管理などの雑用をやらされるようになる・・・。

こんな感じで、いつのまにか、経理の知識がフルパッケージで身に付く。

これが日本型の良いところだ。欧米型でも、厳密にいうと、ごく簡便な初級業務（エントリーワーク）は未経験採用を行っている。そうして、学卒者が債権管理に入ったとしよう。

それは、「債権管理」という固定職務でのポスト契約となる。彼が習熟した暁に次のステップを目指すためには、財務会計のサポート業務を請け負わなければならない。しかし、固定化したポストでは、財務会の派生業務をサポートすることはできないだろう。

彼が独学で簿記を勉強して財務会計がわかるようになった場合でも、その仕事に就くためには、財務会計の初級ポストが空いたときに、公募して承認されるのを待つしかない。

こんな形で、固定化された職務への、ポスト限定契約というのは、なかなか人を育てることが難しいのだ。

だから、欧米企業の人事は、こうした末端人材を本気で育てようとはしない。いや、現実的には育てようにもそれが無理ともいえるだろう。末端の気が遠くなるほどの数の一般社員に対して、「奇跡的」に良い時期に育成コースにあるポストが空いたら、「自主的に」応募させるなど、という芸当など無理なのだ。

エリートの若年教育でさえ、対人マネジメントに関しては日本型が有利

こうした帰結として、向こうの人事は、一部エリート層のパイプライン管理（次世代候補が上級職務から若年層まで連なるさま）にのみ血道を上げていく。

一方、日本では、若年者が入社すると、その教育役を、2～3年目の若手社員が任される。経験差が2年程度でも、新人と三年目とでは雲泥の能力差といえる。そのため、教育役の若手社員は、「親」のように、「赤子」を教えていく。こうした真剣に人を教える経験は、欧米では難しい。そう、大量の「未経験新卒採用」などしていないからだ。

そのため、日本の社員は20代で極めて高い対人感受性や業務差配能力を身に着ける。欧米型エリートが、ともすると20代はプロジェクト遂行やタスクソリューションにのみ力を入れるために、30代前半で初めて対人要素の強い「リーダーシップ教育」を受けるのとは大きく異なる。ちなみに、欧米のリーダーシップ教育の一部には、日本人の社員が2～3年目に普通に行っているような要素（たとえば「交換交流形成」など）が入っていて、驚かされたりもする。

逆に、バブル崩壊期や2001-2年の就職底冷え期に、複数年にわたって新卒採用を止めた大手企業があった。彼らからは「最後に入った若手が全く育たない」「人を教える経験をせず若年を過ごしたからだ」という声が聞こえる。その反省に立って、最近では、（たとえばリーマンショック後の）不況期でも、きちんと新卒採用を続ける企業が多い。

さらに言えば、この若年期のローテーションにより、適材適所（合っている仕事に誘われる）、公平平準化（顧客・上司の当たり外れのシャッフル）、コネクション形成（地方、他事業、営業-管理部門など）、ゆでガエル育成（ちょっとずつ難易度を上げるため、誰でも最終的に難しい仕事ができるようになる）を行っていく。

皮相的な日本型把握では見えない良い点が、若年期には多々あるのだ。

こうした側面が、今までの「欧米型移入」議論では語られなかった。そのため、企業の経営者からも、労働者からも、賛同が得られなかったのだろう。

今までの「日本型全否定」から「途中まで日本型肯定」に

と、ここまで考えると、欧米型移入については、日本型の良さを殺さないための配慮が十分に必要となる。それを考えてみよう。

- ・ 強大な人事権をある程度は残す。
- ・ 若年期には日本型雇用を残す。

これらを両立するための方策として、「ある年代までは日本型、そうして習熟を積んだあ

とは欧米型」という接ぎ木型が落としどころだと見えてくるはずだ。(人事権についても、若年期は強い人事権と雇用保障、習熟者は自律と流動性、となる)。

つまり、今までの議論は「いきなり欧米型」「フルモデルチェンジ」だったものを、「途中から欧米型」とする。それは日・欧米のいいとこ取りとなるだろう。

その変化への促進を法的にバックアップするために、「日本型（習熟者向け）エグゼンプション」というものを提起した。

この施策により、ある年代以降の習熟者は、全員、エグゼンプションを経る。そこで、自律的に働き、時間管理を脱し、そして、雇用保障を緩く失うことを経験する。

そうして、そこからさらに昇進して、課長→部長と進む人たちも、洗礼を受けたあとなので、もちろん、自律かつ緩い雇用保障に慣れていくだろう。当然、彼らには職能等級的な部下なし管理職などはなくなり、欧米型の課長・部長といったポスト登用のみとなる。つまり、課に課長は一人、部に部長は一人という正常な状態になるだろう。

定昇が止まれば、転職チャンスはかえって増える

自律的な労働は慣れてくれば労働者にとってうれしいはずだ。しかし、緩い雇用保障に関しては、受け入れがたい人も多いだろう。

その点に関しては、補足をおきたい。

たとえば、年収 600 万円程度にとどまり、なおかつ、営業や事務処理や品質管理、詳細設計、生産技術などの実務職をこなしている人たちであれば。本当は転職はそれほど難しくはないはずだ。今、30 代中盤以降の彼らを、外部企業が受け入れない理由は大きく 3 つある。

- 1) 年収が高すぎる。
- 2) 今は安かったとしても、将来、昇進が必要で、やはり高年収化する。
- 3) 仕事のやり方が、前職流となるため、自社になじまない。

1)、2)に関して言えば、定昇や職能等級上の昇級という概念がなくなったのちには、実力相応の給料でフラット化のために、採用受け入れのネックとはならない。

最後の 3)の部分についても一言触れておきたい。まず、指導・管理的な要素を含まず、現場の実務に関して言えば、企業内特殊性は、相当減る。そこが一つ目のポイント。

とはいえ、営業や事務、品質管理や生産管理、詳細設計といった現場仕事でさえ、企業ごとに特殊性はある。その部分については、今後、エグゼンプションの浸透と歩調を合わせて、企業特性を減じる施策や、社外一般の業務手法を並行教育すること（たとえば資格など）で埋め合わせをしていくべきだろう。

ここは、人事管理が重要になりそうだ。

そうして 1)、2)、3)が取り除かれれば、流動性は高まる。トヨタの営業は、自由に日産プリンスに移れる。自動車業界が総倒れなら、生保のセールスでも、証券外務員でも（ちょっと業界勉強をして）なればいい。「個人営業」という同じ実務においては、それくらいの流動性は保てるだろう。

こんな形で、複数社に転職可能な社会になれば、一社での雇用保障低下は問題ではなくな

る。そのためにも、「実務」「業績対応給」「自律」の仕組みが重要であり、これは鶏が先か卵が先か、という話だ。

そこまでやったうえで、最後は、シニオリティ（先任権、整理解雇時に、勤続の長い人を雇用保障する）をどうするかなどを整えていけばいいのではないか。

包括的に謳う、日本型雇用へのレクイエム

最後になるが、果たして、年収600万円くらいでエグゼンプションになり、昇進・昇給が止まった場合、家計維持が可能かどうか、という切実な問題が生まれる。

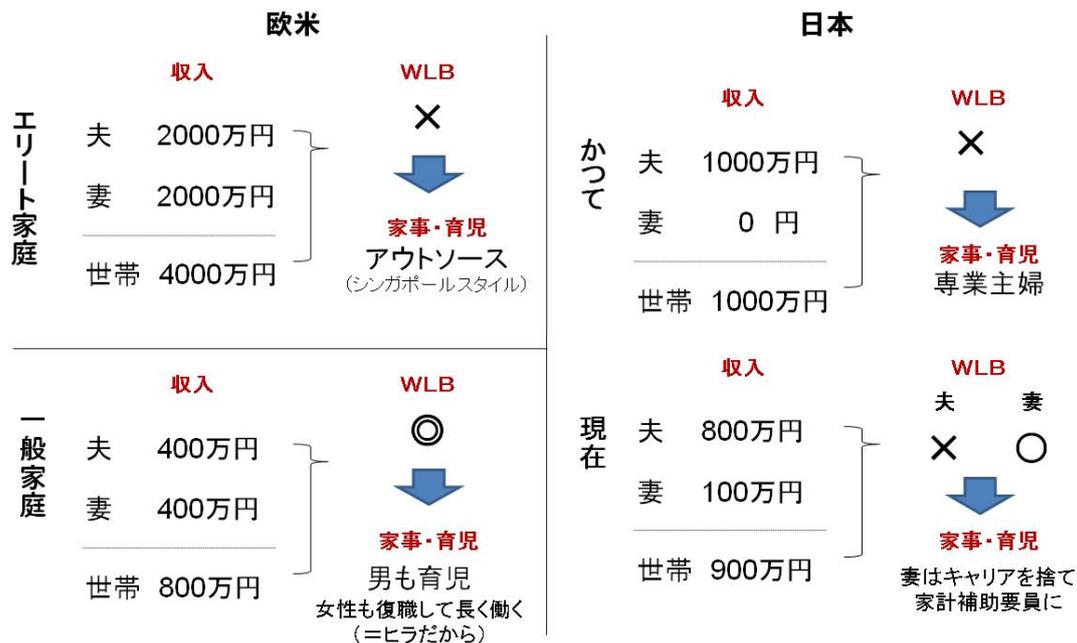
対して、件のように、欧米ではなぜ、500万円程度の同一労働同一給与で、家計が維持できるのか？

たとえば、公費による住宅費や学費などの支援があるからだ、という話が聞こえてくる。しかし、それだけではとても足りないだろう。

ではなぜ？

答えは簡単だ。彼らの多くは夫婦共働き。それも、日本のように家計補助型の主婦パート（年収100万円程度）ではなく、正社員として共働きをしている。夫婦ともにヒラで年収400万円の初任給に毛が生えた程度でも、それが2倍になれば、世帯では800万円になる。これに、住宅・学費の行政支援が加われば、生計維持は十分可能だろう（図表③⑩）。

図表③⑩ 欧米と日本の家計維持と共同参画の違い



「一生ヒラ」がある社会と、「階段を上り続ける」社会で、共同参画は異なる

ところが、今度は、夫婦フルタイムだと、育児・家事の問題が出てくる。しかし、欧米型だと、その問題も少ない。保育施設が充実しているから、だけではない。それよりも、こうした低年収で働く人たちはWLBが充実している。残業は少なく、休みは取りたい時

に取れる。

ならば、家事・育児にも支障を来さない。何より、出世や昇進から無縁となれば、男でもイクメンが増える。また、昇進コースでない人が多数いれば、産休後に復職して短時間勤務する女性も、「置いてけぼり」のような思いを感じなくなる。

ここまでセットで変えなければ、キャリア中盤以降の日本型を葬り去ることはできないだろう。

こうした変化にも、「10年選手がエグゼンプション」となることはうってつけだ。なぜなら、ちょうど30代という子育てが現実的な年代に、それが始まるからだ。

就労・雇用をデータの側面だけでなく、実際の人事管理からもずっと見てきた経験と、自分自身が妻と共働きでイクメンに費やした時間。両方を合わせて、なんとか現実的な着地を考えつつ、本稿をしたためた。

参考文献

鶴 光太郎・水町 勇一郎・樋口 美雄、『労働時間改革—日本の働き方をいかに変えるか』
日本評論社、2010年

濱口桂一郎、『新しい労働社会・雇用システムの新構築へ』岩波新書、2009年

葉山 滉、『フランスの経済エリート—カードル階層の雇用システム』日本評論社、2008
年

独立行政法人 労働政策研究・研修機構、『労働時間規制に係る諸外国の制度についての調
査』資料シリーズ No.104、2012年

独立行政法人 労働政策研究・研修機構『諸外国のホワイトカラー労働者に係る労働時間
法制に関する調査研究』労働政策研究報告書 No.36、2005年