

●ファシリテーター  
 濱口桂一郎氏 労働政策研究・研修機構 研究所長  
 ●出席  
 伊藤 昌毅氏 (弁護士, 第一協同法律事務所)  
 荻野 勝彦氏 (中央大学ビジネススクール客員講師)  
 森井 博子氏 (特定社会保険労務士, 森井労働法務事務所所長)

# “平成”の労務管理

## 労働法制,労働行政等のトピックスと実務課題への対応

- I 人事管理を巡る変遷
- II 賃金管理を巡る変遷
- III 労働時間管理を巡る変遷
- IV 安全衛生管理を巡る変遷
- V これからの時代に求められる労務管理のあり方

### I 人事管理を巡る変遷

◎濱口 本日は、平成の30年間（1989～2018年）を振り返りながら、企業の労務管理を巡る変遷をたどり、新しい時代における課題を展望してみたいと思います。まずは、平成という時代を、人事管理という視点で概観していただけますでしょうか。

◎荻野 平成の30年は、経済環境が悪化するなかで構造改革が叫ばれてきたことが、企業の人事管理にも非常に大きな影響を与えた時代だったと思います。ただし、さまざまな変化はあったものの、昭和の時代に大切にしてきた日本的な人事管理というものは、かなり温存されていると思います。裏返せば、日本的な人事管理のよいところを守るべく、労使で苦戦してきた30年という考え方もできるのではないのでしょうか。

ひと言でいえば、社員の雇用を最優先して状況に応じた施策を講じてきたわけですが、結果として、その当時、新卒で正社員就職できなかった人たちの問題は、現在でも尾を引いていると思っています。

◎森井 法律の施行の現場で、監督官として長く労使

双方と向かい合って、生の姿をみてきたという観点からすると、平成の最初の10年間ぐらいはまだ昭和の名残がありました。それが、平成10年代に入ると、裁判例にしても行政の動向にしても、現在の働き方改革に至る流れが始まるエポックメイキングとなる出来事が生まれてきたと考えています。昭和の時代には、成長と分配の好循環が一定程度は実現していました。平成の時代に入って、その循環がうまくいかなかったときに、企業の人事管理についても問題が生じてきたのだと思います。

◎伊藤 昭和時代は人口構成がピラミッド型で、社会保障等についても恵まれた状態にありました。企業も成長過程にありましたから、社員のだれもが頑張れば昇格・昇進することができました。ところが、平成の時代は少子高齢化が急速に進み、社会的な矛盾の影響が企業にも及び、人件費の総原資に限られるなかで人事管理面でも対応せざるを得ないという、厳しい状況が続きました。

特に平成の時代においては、集团的労使関係の問題がなくなってしまったことが非常に印象的です。その結果、現在では、大半が個別労働関係の事案であるこ



とから、さまざまな紛争が散発するようになったと思います。

### 1 集团的労使関係から個別的労働関係へ

◎濱口 まず、集团的労使関係から個別的労働関係、つまり労務管理の個別化へと進んできたという点について、考えてみたいと思います。

◎伊藤 集团的労使関係についていうと、昭和の時代にはストライキなどは特別なことではありませんし、ときには非常に激しい争議もありました。平成以降はストライキもほとんどみられないわけですから、本当に時代が様変わりしたと実感しています。弁護士の立場でいうと、集团的労使関係のなかでの労働事件については、労働法に加えて、労務管理にかかわる知識が必要ですから、労働問題を専門に扱っていなければなかなか処理できませんでした。ところが、個別労働関係については、民法の延長線のような議論で対応することになりますから、あらゆる分野の弁護士が扱えるといえるのです。

その流れを強めたトピックとして、労働審判法が平成16（2004）年に成立して、18（2006）年に施行されたことがあげられます。これによって、労働事件の様相がさらに変わりました。労働審判という3回で簡単に終わる手続きができたものですから、実務的な感覚からは、ある意味で本当に1つひとつの労働事件が小粒になったという印象を受けています。

◎荻野 確かに集团的労使関係は政策的にも影が薄くなっていて、平成の時代では、労組法の主な改正としては、おそらく地方労働委員会が都道府県労働委員会

に変更されたという程度のものであったと認識しています。もちろん、法律自体を変える必要がなかったという面はあると思いますが、私自身は基本的には人事管理は労使関係のなかで進められるものであり、職場レベルでも政策レベルでも、いい意味で労働組合に活躍してほしいと考えていますから、集团的労使関係が注目されなくなってしまったのは非常に残念な状況だと感じています。

◎森井 個別労働紛争については、やはり労働組合があれば、企業内で解決したであろうと思われる事案も多いですね。平成13（2001）年には、個別労働紛争解決制度が新設されています。その後、労働局の個別紛争窓口には、訴訟にならない小さなトラブルが企業のなかで解決されずに持ち込まれるようになりました。行政の立場からみて、企業の苦情処理機能、問題解決機能が弱くなったことの現れだと感じざるを得ませんでした。

### 2 非正規雇用の問題

◎荻野 平成の時代で注目したい点は、非正規比率の急激な上昇です。平成の初めごろは、非正規雇用の比率は2割程度でしたが、いまでは約4割という調査結果もあります。人事管理上の問題としては非常に大きいのですが、一方で、日本的な長期雇用慣行を守ろうとすれば、やむを得ない選択だったのだらうと思います。

非正規労働者は、当初はいわゆる「主婦パート」や「学生アルバイト」が中心で、その時代には、それほど混乱や問題は生じませんでした。ところが、90年代

の終わりごろ（平成10年前後）の就職氷河期の時代になってから、新卒の、特に男性が正規雇用に使えなくなったことは大きな社会的問題となり、非正規労働者への対応が、非常に重要なテーマになってきました。

◎森井 統計をみても、正規・非正規の比率が、平成6（1994）年から平成16（2004）年の間で、急激に変わっています。労働基準監督署（以下、労基署）の観点からいうと、パートタイム労働者も多様化し、また、労働者派遣等の就労形態も出てきたということもあり、従来の労働基準法（以下、労基法）だけではなく、さまざまな法律を企業に遵守してもらう難しさを感じていました。現状でも、まだその点は解決されておらず、問題として残っています。その意味で、平成6（2004）年から非正規労働者が急に増えた時点で、少子高齢化など、社会的にもさまざまな面で平成の問題点が明確化され、看過できなくなってきたのだと思います。

◎濱口 平成になって個別労働紛争が主となるなかで、かつてであればあまり問題にならなかったような、非正規労働にかかわる紛争も増えてきたということでしょうか。

◎伊藤 そうですね。かつては本当に非正規労働者といえば、「主婦パート」と「学生アルバイト」が家計補助的、あるいは一時的に就労するというものでしたから、トラブルはほとんど生じませんでした。たとえば賃金についても、主婦パートが年収103万円を超え

ないように、むしろ収入を抑えるといった発想でした。ところが、就職氷河期に入ると、若者が正規労働者になれず、恒常的な労働力としての不本意非正規労働者が増えてしまいました。わが国の雇用慣行では、いったん非正規労働者になると、簡単には正規労働者に戻れません。そのようななかで、企業も非正規労働力を大変便利に使ってきました。かつての主婦パートや学生アルバイトには、労働者としての習熟や能力を求める要素が少なかったわけですが、非正規労働者にもそれなりの能力や成長を求めるようになったのです。その結果、非正規労働者が恒常化し、いわゆるワーキングプア問題が生じることになりました。

特に平成の30年間は、ある意味では労働者派遣法（以下、派遣法）の30年でもあるわけです。派遣法自体は昭和60（1985）年に制定、翌年に施行されましたが、平成11（1999）年改正で大きく拡張され、そこから原則自由化という方向で、改正が重ねられてきました。その意味でも、平成とは非正規労働者がつくられていく時代だったのだ、という視点については同感です。

### 3 『新時代の「日本的経営」』が示した雇用ポートフォリオ

◎濱口 労働政策の流れという観点からみると、平成の30年間は、紆余曲折はありながら、規制緩和が進められてきたということになります。一方、人事管理という観点からみると、平成7（1995）年に旧日経連が報告書『新時代の「日本的経営」』を出しています。これがまさに、昭和の人事管理のよいところを残しながら、次の時代にどうシフトしていくのかについて、あの時点での答えを出してみたものだといえます。ただし、その後、ある部分はその方向で動いたけれども、ある部分はその動かなかったという観点で、平成の30年の歴史が語れるという感じもします。

◎萩野 『新時代の「日本的経営」』については、いくつか整理しておくべき点があります。1つ目は、必ずしも日経連として独自に新たな構想、新たな理論を提

示したわけではなく、企業の実務家が議論し、日経連の事務局メンバーが取りまとめに加わったプロジェクトで作成されたものであるということです。たとえば、自社型雇用ポートフォリオについても、すでに各社の非正規雇用比率が20%程度に上がり始めていたという実態を追認的にまとめた部分が多いといえますので、先駆的な影響力を発揮したかどうかという点では、疑問があります。

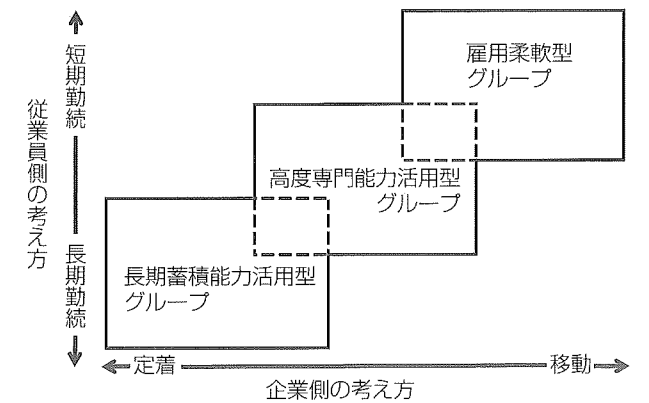
2つ目は、長期雇用を引き続き基軸とするという旨を繰り返し記述していることからわかるとおり、新時代において日本的な長期雇用を守るために何をすべきか、というスタンスでまとめられているということです。その趣旨から、雇用ポートフォリオのほかにも、賃金制度や動態的組織といった内容も網羅し、事例集も付しているわけです。

ご存じのとおり、自社型雇用ポートフォリオの図は、長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型とに区分されています。特に重要だと思うのは、それぞれが重なり合っていることです。つまり、相互に行き来することが想定されていたわけです。キャリアとして、非正規雇用の人でも、高度専門能力になり、いずれは長期蓄積能力になる、あるいはその逆もあるということが示されていたのですが、残念ながら、真ん中の高度専門能力活用型がほとんど拡大せずに二極化してしまったのが実態だと思います。

この『新時代の「日本的経営」』が公表されたのは平成7（1995）年ですから、そのあとすぐに金融危機が来て、失業率が一気に上がり始め、3%を超えるという大きな環境変化・経済情勢の悪化があり、そのなかで長期雇用を守るために、雇用の総量のバッファとしての非正規雇用を増やすこととなり、二極化が生じたわけです。当時は、ほかに選択肢はなかったのかもしれませんが、いまからみると、想定したとおりにはならなかったことも事実かと思えます。

◎濱口 『新時代の「日本的経営」』というポートフォリオのイメージは、次のようなものだったと思います。まず、長期蓄積能力活用型は、従来のような規模

『新時代の「日本的経営」』による雇用ポートフォリオ

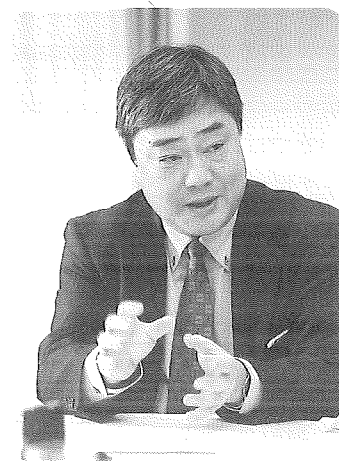


では維持できないので、もう少し収縮して少数精鋭で残る。雇用柔軟型的主婦パートはある程度、拡大する。高度専門能力活用型については、専門職型の有期雇用でそれなりの能力を持って働いてもらう人、あるいはほかの非正規雇用の形態で働く人が出てくる。そのうえで、それぞれが重なり合うというわけです。

平成の前半である1990年代には、労働者派遣の拡大や有期雇用の期間延長といった議論がありました。当時の資料をみると、これらの非正規労働者については、やはり何らかの専門職的なイメージを持って議論が重ねられているのですが、現実には必ずしもそうはなっていません。一方で、いわば雇用柔軟型のなかに入っている非正規雇用の人たちが量的に拡大するとともに、実態としては、企業の現場では不可欠な、蓄積能力で業務に従事するという形になって進んできたわけです。

その意味では、『新時代の「日本的経営」』というポートフォリオは、実はイメージとしてそれほどおかしなものではなく、それに近い形で進化してきたものの、枠組み自体はややずれた形になってきたといえるかもしれません。

◎萩野 現実には、区分間の行き来がまったくなかったわけではないのですが、ほとんどが企業内部で起きているので、外からはあまりみえていませんでした。たとえば、大手流通業などで、パートタイマーで売り場に入った人が売り場主任になり、そのうち、「フル



萩野勝彦氏  
中央大学ビジネススクール  
客員講師

おぎの・かつひこ  
東京大学経済学部卒業。民間企業勤務。日本キャリアデザイン学会副会長。個人ウェブサイトとして、<http://www.roumuya.net>

タイムで働けます」と申告したら正社員に登用されるという流れはありました。これはまさに雇用柔軟型から高度専門能力活用型を経て長期蓄積能力活用型へのシフトということになります。平成17~18(2005~2006)年ごろには、このような正社員登用は多くの企業で実施されています。

◎森井 平成の時代に中間層が育てられなかったという点が、非常に残念だと思います。結局、その問題が大きくなってきて、現在の働き方改革に結び付いているわけです。ただし、経済環境の影響ということであれば、労使だけの力では限界があったともいえますね。

◎荻野 そうですね。経済環境についていえば、金融危機後は、大企業でも採用をゼロにしてしまうといった、およそ正常とはいえない事態が生じていたのです。それが持ち直してきて、平成の半ば以降の2000年代前半には正社員登用の流れも生まれて、労働市場も改善してきたのですが、今度はサブプライムローン問題とリーマンショックが来てしまいました。企業の労使も、人事管理の観点ではできる限りの取組みを重ねていたのですが、結局は経済環境が悪化するなかでは安定的に運用できなかったということだと思います。

#### 4 女性労働にかかわる問題

◎濱口 平成の30年間で、確かに非正規比率は上昇してきました。量的に拡大しただけではなく、質的には若い男性の非正規社員が登場してきたことが、社会的に大きなインパクトを与えたという指摘がありました。実はその裏側には、女性はそもそも正社員であっても結婚退職し、その後は非正規社員になるという昭和的な人事管理というものが、男女雇用機会均等法(以下、均等法)によって平成の初めに転換期を迎えたところ、同時にバブル経済が崩壊したために、一気に労働市場が収縮してしまったという背景があったのだと思われます。

女性のなかでも、一般職の正社員の多くが非正規社員に移っていったから、単純なことはいえませんが、当時、「勝ち組」「負け組」という言い方があった

ように、それまでは正社員になるのが当たり前だった若年の男性が、必ずしも正社員になれなくなりました。そのなかで、平成の前半は、均等法等による外的圧力があつたにしても、同時に、企業自身の発展のためにも女性の正社員を活用する必要に迫られる、というシフトの時代だったのではないのでしょうか。

◎森井 かつては女性労働と非正規社員の問題はセットになっていました。女性労働に関していえば、昭和60(1985)年に均等法が成立し、翌年に施行されましたが、昭和の名残といえる人事管理は平成の前半ぐらいまでは続いていたのだと思います。それが平成4(1992)年の育児休業法の施行等によって、徐々に女性が働きやすい方向へと施策が拡充されていったという流れが現在まで続いていると思います。

しかしながら、直近のジェンダーギャップ指数(経済分野)をみても、日本は世界で117位という実態があります。その現状をみると、女性が活躍したいと思えば、男性中心の日本型雇用のなかで正社員であり続けるために、男性並みに長時間労働をしなければならなかったという問題が根深くあるのだと思います。

◎濱口 企業の現場では、どのように受け止められていたのでしょうか。

◎伊藤 均等法が成立した昭和60(1985)年当時の議論を思い起こすと、「法律で男女差別の問題が取り上げられるらしい」ということで驚き、企業としても、「女性は家庭」「男性は仕事」という男女の役割分担に関する頑固な固定観念があるなかで、考える対応を検討するしかありませんでした。結局、総合職と一般職に分けて、前者には男性、後者には女性を配置するといった、いわば小手先の対応に終始していたわけです。

それが平成9(1997)年に均等法が改正されて、いわゆる「保護から平等へ」「努力義務から禁止規定へ」という、強い性格の法律になり、企業としても待ったなしの対応を迫られるようになりました。そして、その延長線で男女格差が徐々に縮小されるにつれて、少子高齢化のなかでの労働力確保という観点か

ら、企業にとっても、女性の働きやすさを実現することが必要になっていきました。具体的には、育児休業制度の拡充、最近ではマタハラの禁止といった環境が整備されてきたわけです。

その結果、男性も従来型の働き方を続けるのではなく、育児等にもかかわるようになり、実務の現場では、女性が働き続けられる環境は男性にとっても働きやすい環境なのではないかといった考え方が、徐々に広がっているという実感を持っています。

◎荻野 昭和的な人事管理においては、基本的に正社員のキャリアは会社が決めて、しかも、その過程には遠隔地への転勤や長時間労働といったものも当然に含んでいたわけです。男性正社員が働くために専業主婦の存在が不可欠というモデルですから、女性は一般職で採用され、結婚・出産で退職して、育児が終わったら補助的な非正規労働に就くというのが典型的になります。女性のキャリアは、ほぼ展開のしようがありませんでした。

そのなかで、労働組合が要求の柱としてきた「夫婦と子ども2人の標準生計費」「定年までの雇用」という処遇のあり方は社会的に定着してしまい、見直しが難しくなっていました。結局、労使ともに、従来の働き方を温存しつつ、非正規労働を増やすといった人事管理を選択してしまったのだと思います。

ですから、女性が総合職として労働市場に参入してきた当初は、男性並みに働くことを求め、それを可能にするための両立支援策を講じてきたわけですが、少子高齢化が進むなかでは、それだけでは限界があり、新たな施策の展開が求められるということではないでしょうか。

◎森井 平成の最後になって、平成28(2016)年に女性活躍推進法が制定されましたが、今後、企業においても女性活躍に向けた実効性ある施策をどう打ち出せるかが、課題だと思います。

◎濱口 ここまでの議論は、次の賃金管理あるいは労働時間にかかわるテーマとも密接につながっています。集团的労使関係のなかで労働組合と企業が互いの

主張を出し合い、妥協点を見いだすという、まさに昭和型の労使交渉のなかでは、女性の存在はそれほど考慮されていませんでした。男性中心の労働組合が長時間労働を受け入れる、その代わりに、企業は家族を養えるだけの賃金を保障し、定年までは雇用を安定させるという一種の取引です。

ところが平成になってからは、特に女性正社員の処遇という問題が、若い男性の非正規化といった問題等を派生させながら、対応を迫ってきたということになります。

## II 賃金管理を巡る変遷

### 1 成果主義賃金への移行

◎濱口 それでは、次に平成における賃金管理をみていきましょう。先ほどのお話にあった、標準生計費を基準とする昭和型の賃金管理は、平成を通して見直されてきたといえます。具体的には、平成ゼロ年代に成果主義賃金というもの非常に強く打ち出されましたが、平成10年代前半以降の21世紀に入ってからは、逆に批判や疑問の声が出てきました。しかしながら、成果主義賃金そのものがなくなったわけではなく、試行錯誤を重ねながら、現在も維持されていると思います。



森井博子氏

森井労働法務事務所所長  
特定社会保険労務士

もりい・ひろこ  
1977年労働省入省。神奈川県、山梨、東京労働局等の局署に勤務。青梅、池袋労働基準監督署長のほか、東京労働局監督課主任監察官、安全課主任安全専門官、企画室長、労働保険徴収部長等を歴任し、2010年退職。著書に『建設業の労基署対応』(日本法令)、『労基署がやってきた!』(宝島社)、『労働基準関係法事件ファイル』(共著、日本法令)など。

◎荻野 成果主義賃金というものは、まさに長期雇用を守るための1つの手段として導入されたのだと思います。最大の理由は、企業が年功的な賃金を払い切れなくなってきたことです。企業は昭和時代から、若い時期には相対的に低い賃金で働いてもらい、その分を中高年で取り戻す後払い的な賃金制度を採用してきたのですが、経済環境の悪化によって、後払いの約束を守れそうになくなりました。そこで、雇用は確保し続けるが、賃金は下げないにしても右肩上がりにはならない仕組みに変えたい。その理由づけとして成果主義という理念が取り入れられたという部分もあると思います。年齢等の属人的な要素ではなく、達成した成果に応じてきちんと処遇をするという理念は間違っていないと思いますが、結局は問題点も多く、あまりうまくいかなかった例も多いことは事実として認めなければなりません。

同時に、業績連動型賞与の導入も進みました。賞与は利益配分だということを明確化したのです。労働組合が「一時金」と呼ぶように、賞与は年間の賃金の一部として、生計費の設計に組み込まれているという考え方がありますが、それを変動費化しました。ただ、逆にいうと、正社員は利益配分を受ける立場だということも明確化したという、両面の意味があると思います。それまでも、正社員は企業業績に一定の責任を負う立場にあり、経営計画や経営目標にコミットし



伊藤昌毅氏

第一協同法律事務所  
弁護士

いとう・まさき  
東京大学法学部卒業。日経連勤務を経て、1981年司法試験合格。司法修習36期。1984年弁護士登録。経営法曹会議判例研究会委員長、経営法曹会議事務局長等を歴任。

てPDCAを回すというあり方が、日本的な雇用慣行の核心部分だったわけで、それがより明確化されたという見方ができると思います。

◎濱口 その意味では、平成の30年間は、昭和時代の労働組合による「賃金闘争」とは異なる、まさに個々の人事評価とかかわるような形で、賃金制度の内容そのものが問題とされるような紛争が出てきた時代だと思っています。

◎伊藤 一方で、賃金管理における「年功から能力・成果へ」という流れは、法的に捉えると、就業規則の不利益変更という争点につながります。従来の年功型賃金から成果主義賃金へと移行した結果、賃金の支給額が下がる、あるいは上がらないという人が裁判所に訴えるという事件が出てきたわけです。

◎森井 当時は労基署でも、成果主義賃金の導入に伴う紛争に対処するという事例が相次いでいました。人事評価によって賃金が上がる場合はよいのですが、下がる場合に、労働条件としてあらかじめ定められている賃金額を支払わないのは、労基法24条違反の賃金不払いにあたるのではないかという主張もありました。結論としては、労基法24条違反での是正勧告は難しいという考え方が大半でしたが、労働者の側に理解されないような、行き過ぎた成果主義というものが確かにあったという印象があります。

◎伊藤 同時に、定年延長の問題も出てきました。政府としても年金が維持できなくなるなかで、企業に高齢者の雇用を確保させるという方針を打ち出してきたわけです。平成2（1990）年の高年齢者雇用安定法（以下、高年法）改正で65歳までの継続雇用が努力義務化され、平成6（1994）年の高年法改正で初めて60歳定年が義務づけられました。そうすると、定年時に賃金カーブが最高となる年功型賃金のままでは定年延長できませんから、賃金制度自体を見直すことになったわけです。そこで、第四銀行事件（最高裁第二小法廷平9.2.28判決）やみちのく銀行事件（最高裁第一小法廷平12.9.7判決）といった訴訟が相次ぎました。年金財政悪化のつけが企業に押しつけられるという

実態のなかで、企業は限られた原資で対応しなければなりません。その結果、従業員との間で法的な争いになってしまうわけですから、企業にとっては不本意な形で、かつ難しい対応を迫られた時代だったと感じています。

◎濱口 ご指摘のとおり、当時紛争となったケースは、中高年齢者の雇用を確保するために賃金をどうするかという問題が根幹にあるというのが実態です。かつては定年延長に際して、第四銀行事件やみちのく銀行事件のように就業規則の不利益変更という議論になり、最近では65歳までの継続雇用に関して、長澤運輸事件（最高裁第二小法廷平30.6.1判決）のように定年前との処遇格差が争われました。実は社会全体の高齢化に対応するための定年延長や継続雇用であるにもかかわらず、企業において賃金をどう調整するかという点が紛争をもたらしているという意味では、まさに平成の30年間は、少しずつ形態は異なっても、本質的には同じ問題を巡って争いが続いてきたという感じがします。

◎荻野 本来は、企業の人事管理としては、労働条件というものはパッケージです。もちろん、賃金は非常に重要ですが、労働時間も福利厚生も労働条件なのです。なかでも、「賃金でも報われたいけれど、それ以上に次の仕事で報われたい」というように、労働者にとってのキャリアというものが重要な労働条件であるという視点を、労使ともに持ちにくいという現実が影響している部分もあると思います。

## 2 ロー・パフォーマー問題

◎濱口 これまでの議論をお聞きすると、冒頭で指摘された集团的労使関係の希薄化といった問題とも関連があるように感じます。つまり、厳しい経済環境のなかで総原資の配分方法を変えなければいけないときに、昭和時代の労使による集团的な取引による解決が通用なくなってしまいました。労働者の多様性が増すに従い、労働組合が代表的に決定してだれもが納得するという構図は取れず、企業が個別に対応せざる

を得なくなったことから、紛争が発生したのではないのでしょうか。

まさに個別の処遇について、個別の不満が表面化しやすくなったのだと思われます。

◎荻野 個別の処遇にかかわる問題については、企業規模による差も大きいと思います。やはり従業員5人、10人といった小規模な企業では、パフォーマンスの低い社員が1人でもいれば、即座に経営に直結しますから、極端に乱暴な即時解雇といった例はともかく、社員の側にも厳しい処遇はやむを得ないとして、受け入れる余地はあると思います。

一方、大企業をみると、1人ひとりのパフォーマンスを評価して賃金を決めるという成果主義は、それまでの集团的労使関係のなかでの日本的な人事管理とは、あまり相性がよくないのです。つまり、1つには「パフォーマンスが悪いのはだれのせいなのか」という論点があります。個々のキャリアは会社が作ったものではないか、という社員からの主張には一理あります。もう1つには、企業には広範な人事権が認められていて、どの社員にどの仕事を割り当てるかは企業の裁量に委ねられます。ですから、満足な仕事を割り当てられなければ、だれもがロー・パフォーマーになりえます。

◎濱口 ロー・パフォーマー問題は、特に平成の後半に大きな課題となりましたね。

◎荻野 極端な例が、平成を通じて批判され続けた「追い出し部屋」です。企業は社員に対して、定年まで雇用すると約束しているにもかかわらず、「ロー・パフォーマーは自分で転職先を探せ」と迫るのは、個別管理の最も悪い面が現れたものといえるでしょう。日本的な人事管理とは、相いれないわけです。

◎伊藤 いわゆる解雇権濫用法理によって、使用者にとって、解雇には非常に厳しいハードルが課されています。解雇の有効性が認められにくいという制約のなかで、「追い出し部屋」のような乱暴な方法が現れたという点は、平成における大変残念なトピックだと思います。