

もう1つは、個別管理のなかで、人事評価が非常に重要になりました。昇給・業績賞与の査定のために面談を実施し、詳細な評価シートを作成している企業も多いわけです。評価の権利は上司が持っていますから、上司・部下という権力関係が強くなりがちです。加えて、昇進などのチャンスも限られてくる傾向にあるなかでは、上司が想定以上に強大な権力者にみえてしまう可能性もあり、それが部下にとってはパワハラに感じられることもあるかもしれません。

さらに、上司・部下の関係は直属の期間にとどまらず、異動後も親分・子分関係、あるいはスポンサー関係として続いていくこともあります。極端な場合、企業小説で描かれるような社内の派閥抗争といったこともありえなくはありません。こうした複雑な人間関係のなかにおかれると、ストレスも大きいものになるでしょう。

「昭和の若手社員のほうがタフだった」という実感を持つ人もいますが、平成の企業組織には、ストレスが生まれやすい環境があるという認識を持つことが大切ではないでしょうか。

V これからの時代に求められる 労務管理のあり方

◎濱口 労務管理のあり方について、昭和と平成の対比というものはありえそうです。平成の時代には、昭和の名残、あるいは昭和の良いものを残してきたといった捉え方です。確かに若干のずれはあるものの、平成の初めにバブルが崩壊して以降、多少の波や幅はあったとしても、基本的にはこの30年間はひとつながりの流れの時代だったということは、おそらく共通の認識だと思います。

その際、常に存在する問題として、昭和的なものからどのようにうまくシフトしていくのかという点があります。脱却するのか、あるいはより前進するのかという捉え方は分かれるかもしれませんが、新しい均衡に向けて、どうシフトしていくのかという観点で、企業の人事にかかわる側、労働法制・労働行政の策定に

かかわる側、それを実際に運用する側、それぞれが試行錯誤してきた時代だったといえるのではないかと感じました。

ここまで人事管理、賃金管理、労働時間、安全衛生と各論をみてきました。それらを踏まえて、これからの時代に求められる人事労務管理の方向性について、どうお考えでしょうか。

◎荻野 昭和から平成へと続いた日本的人事管理ですが、現状がそのまま続くとは考えにくく、従来型の働き方をする人の割合は、さらに小さくなっていかざるを得ないでしょう。そのなかで、スローキャリアだけでも一定の専門能力を持ち、現行の正社員ほど固定的ではないという働き方をどうデザインしていくのが、今後の課題になると思います。

ただし、働く人が本当にそれを望むかどうかは、まだわかりません。結局、従来型のキャリアを保障する会社に流れてしまうかもしれません。政策的な介入がなければ現状を変えるのは難しいと思う一方、企業労使で知恵を絞るべきだという思いもあり、ジレンマを感じています。

◎森井 いま、70年ぶりの労働法制の大改革といわれ、「長時間労働」や「正規・非正規格差」の是正のための改革をまさに強力に推し進めようとしています。そして、この改革は、経済政策としての側面も強く持っていて、厚労省だけではなく、経産省や財務省といった官庁もかかわって進めているのが特徴です。高度経済成長期のように成長と分配の好循環ができないという前提のなかで、財政政策や金融政策などに続く形で労働政策が示されているのだということです。

ですから、従来のように賃金原資が一定だという考え方のなかで、正社員と非正規社員の賃金体系を少しずつ修正するといった小手先の対応では、今回の改革は乗り切れないと思います。まして労働力不足が続くわけですから、抜本的な対応が求められます。

この改革は、賃金原資を増やす改革といってもいいと思います。そのために必要なものは、労働生産性の向上、内部留保の賃金への還元、適正な価格転嫁でしよ

う。企業においては、事業構造の改革等を含めた意識改革が不可欠ではないかと考えます。

◎伊藤 同一労働同一賃金ガイドライン案が、指針として示されました。今後、企業では、非正規社員の処遇を改善することによって、均等・均衡待遇を図るわけですが、現状では原資が限られています。本来であれば、1つの選択肢として、正社員の処遇引下げを検討しうるわけですが、指針では、そのような対応は望ましくないとされています。

現在では非正規社員が恒常的な、しかも中核的な労働者としての位置づけを与えられている実態があります。大手メーカーの工場などでは、現地採用の正社員も非正規社員も混然一体となって、同じような作業に就いているわけです。今後は非正規社員に、処遇改善に見合った成果を求めていくという仕組みが求められると考えています。

平成が次の元号に変わり始める時期に、改正法が施行されますから、まさに待たなしという意味で、緊張感を持ってのぞみたいと考えています。

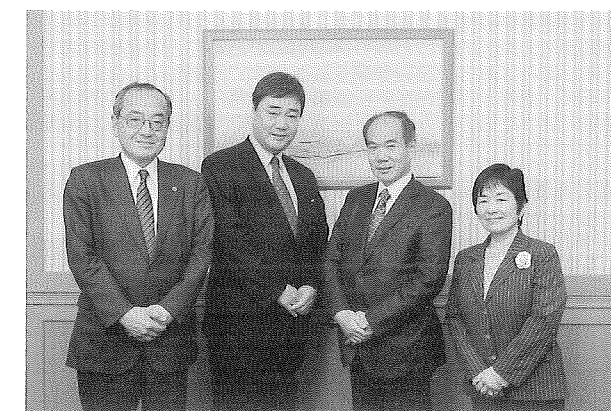
また、直近の問題として、経団連の就職協定廃止の動きや、入管法改正による外国人労働者拡大の動きも注視していきたいと考えています。

◎濱口 労務管理のあり方が元号でくれるわけではないことは当然ですが、本日の議論を通じて、基本的には平成の30年間はひとつながりの流れの時代だったという共通認識が持てたと思います。今回の働き方改革は、平成の30年間の問題点に1つの決着をつけたものであると同時に、次の時代の課題を明確化した、新たな出発点になるものだと思います。まさに、両方の意味での大きなエポックなのだろうと感じます。

どうもありがとうございました。

[2018年12月4日(火)収録]

(写真：くろださくらこ)



●引用された裁判例

第四銀行事件（最高裁第二小法廷平9.2.28判決、労働判例710号12頁）

「本件就業規則の変更は、それによる実質的な不利益が大きく、55歳まで1年半に迫っていた上告人にとって、いささか酷な事態を生じさせたことは想像するに難くないが、……その余の諸事情を総合考慮するならば、なお、そのような不利益を法的に受忍させることもやむを得ない程度の高度の必要性に基づいた合理的な内容のものであると認めることができぬものではない。

……不利益緩和のため、55歳を目前に控えており、本件定年制の実施によって最も現実的な不利益を受ける者のために、定年後に職制度も一定期間残存させ、55歳を迎える行員にいずれかを選択させるなどの経過措置を講ずることが望ましいことはいうまでもない。しかし、労働条件の集積的処理を建前とする就業規則の性質からして、原則的に、ある程度一律の定めとすることが要請され、また、本件就業規則の変更による不利益が、合理的な期待を損なうにとどまるものであり、法的には、既得権を奪うものと評価することまではできないことなどを考え合わせると、本件においては、このような経過措置がないからといって、前記判断を左右するとはいえない。したがって、本件定年制導入に伴う就業規則の変更は、上告人に対しても効力を生ずるものというべきである」

みちのく銀行事件（最高裁第一小法廷平12.9.7判決、労働判例787号6頁）

「本件では、前示のとおり、本件就業規則等変更を行う経営上の高度の必要性が認められるとはいっても、賃金体系の変更は、中堅層の労働条件の改善をする代わり55歳以降の賃金水準を大幅に引き下げたものであって、差し迫った必要性に基づく総賃金コストの大幅な削減を図ったものなどではなく、右のような場合に当たらないことは明らかである。そうすると、……専任職制度の導入に伴う本件就業規則等変更は、それによる賃金に対する影響の面からみれば、上告人らのような高年層の行員に対しては、専ら大きな不利益のみを与えるものであって、他の諸事情を勘案しても、変更不同意上告人らに対しこれを法的に受忍させることもやむを得ない程度の高度の必要性に基づいた合理的な内容のものであるといえることはできない。したがって、本件就業規則等変更のうち賃金減額の効果を有する部分は、上告人らにその効力を及ぼすことができないというべきである」

長澤運輸事件（最高裁第二小法廷平30.6.1判決、労働判例1179号34頁）（定年後再雇用の賃金規定において、一部手当が不支給とされている点について、労働契約法20条にいう不合理と認められるものにあたるものとした。詳細は小誌1375号12頁掲載）
 三菱重工長崎造船所事件（最高裁第一小法廷平12.3.9判決、労働判例778号11頁）（労働時間とは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間をいうとした）
 日本マクドナルド事件（東京地裁平20.1.28判決、労働判例953号10頁）

「店長の職務、権限は店舗内の事項に限られるのであって、企業経営上の必要から、経営者との一体的な立場において、労働基準法の労働時間等の枠を超えて事業活動することを要請されてもやむを得ないものといえるような重要な職務と権限を付与されているとは認められない。
 ……形式的には労働時間に裁量があるといえるものの、実際には、店長として固有の業務を遂行するだけで相応の時間を要するうえ、自らシフトマネージャーとして勤務することなどにより、法定労働時間を超える長時間の時間外労働を余儀なくされるのであるから、かかる勤務実態からすると、労働時間に関する自由裁量性があつたとは認められない。
 ……店長のかかる勤務実態を併せ考慮すると、…店長の賃金は、労働基準法の労働時間等の規定の適用を排除される管理監督者に対する待遇としては、十分であるといえる。…これらのインセンティブプランが設けられていることは、店長を管理監督者として扱い、労働基準法の労働時間等の規定の適用を排除していることとの代償措置として重視することはできない。
 ……以上によれば、被告における店長は、その職務の内容、権限及び責任の観点からしても、その待遇の観点からしても、管理監督者に当たるとは認められない」

横浜南労基署長（東京海上横浜支店）事件（最高裁第一小法廷平12.7.17判決、労働判例785号6頁）

「原告人の基礎疾患の内容、程度、原告人が本件くも膜下出血発症前に従事していた業務の内容、態様、遂行状況等に加えて、脳動脈りゅうの血管病変は慢性の高血圧症、動脈硬化により増悪するものと考えられており、慢性の疲労や過度のストレスの持続が慢性の高血圧症、動脈硬化の原因の1つとなり得るものであることを併せ考えれば、原告人の右基礎疾患が右発症当時その自然の経過によって一過性の血圧上昇があれば直ちに破裂を来す程度にまで増悪していたとみることが困難といふべきであり、他に確たる増悪要因を見いだせない本件においては、原告人が右発症前に従事した業務による過重な精神的、身体的負荷が原告人の右基礎疾患をその自然の経過を超えて増悪させ、右発症に至ったものとみることが相当である、その間に相当因果関係の存在を肯定することができる」

西宮労基署長（大阪淡路交通）事件（最高裁第一小法廷平12.7.17判決、労働判例786号14頁）

「本件発症は、従前からの基礎疾患である高血圧症がその一因であることが明らかであるといえ、自動車の運転や寒冷暴露などの業務による血圧の上昇の反復が、右基礎疾患により生ずる血管の脆弱性、脳内小動脈瘤の形成をその自然的増悪の経過を超えて進行させたものと認められるうえ、本件発症時、自動車運転業務中に同業務によりたまたま生じた一過性の血圧上昇を原因（引き金）として、それまでに形成されていた脳内小動脈瘤が破裂して発症に至ったものと認められる。前記既往の多発性脳梗塞が本件発症と同じく血管壊死によるものであったとしても、右認定を左右することはできない。他に右認定を左右するに足りる的確な証拠はない。
 したがって、太郎の業務と本件疾病との間に相当因果関係を認めることができる」（原判決）

電通事件（最高裁第二小法廷平12.3.24判決、労働判例779号13頁）

「労働者が労働日に長時間にわたり業務に従事する状況が継続するなどして、疲労や心理的負荷等が過度に蓄積すると、労働者の心身の健康を損なう危険のあることは、周知のところである。労働基準法は、労働時間に関する制限を定め、労働安全衛生法65条の3は、作業の内容等を特に限定することなく、同法所定の事業者は労働者の健康に配慮して労働者の従事する作業を適切に管理するように努めるべき旨を定めているが、それは、右のような危険が発生するのを防止することをも目的とするものと解される。これらのことからすれば、使用者は、その雇用する労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないように注意する義務を負うと解するのが相当であり、使用者に代わって労働者に対し業務上の指揮監督を行う権限を有する者は、使用者の右注意義務の内容に従って、その権限を行使すべきである」

●労基法施行規則 別表第1の2

- 1 業務上の負傷に起因する疾病
- 2 物理的因子による次に掲げる疾病
- 3 身体に過度の負担のかかる作業態様に起因する次に掲げる疾病
- 4 化学物質等による次に掲げる疾病
- 5 粉じんを飛散する場所における業務によるじん肺症又はじん肺法（昭和35年法律第30号）に規定するじん肺と合併したじん肺法施行規則（昭和35年労働省令第6号）第1条各号に掲げる疾病
- 6 細菌、ウイルス等の病原体による次に掲げる疾病
- 7 がん原性物質若しくはがん原性因子又はがん原性工程における業務による次に掲げる疾病
- 8 長期間にわたる長時間の業務その他血管病変等を著しく増悪させる業務による脳出血、くも膜下出血、脳梗塞、高血圧性脳症、心筋梗塞、狭心症、心停止（心臓性突然死を含む。）若しくは解離性大動脈瘤又はこれらの疾病に付随する疾病
- 9 人の生命にかかわる事故への遭遇その他心理的に過度の負担を与える事象に伴う業務による精神及び行動の障害又はこれに付随する疾病
- 10 前各号に掲げるもののほか、厚生労働大臣の指定する疾病
- 11 その他業務に起因することの明らかな疾病

●主な法改正等

年	主な出来事	法改正等
平成元	1989 消費税導入 連合発足 ベルリンの壁崩壊	改正雇用保険法施行（パートタイム労働者への適用拡大）
平成2	1990 大学入試センター試験開始	労災保険法改正（療養開始後1年6カ月経過者の休業給付基礎日額の最低・最高限度額の設定） 高齢者雇用安定法改正（定年後65歳までの再雇用努力義務）
平成3	1991 湾岸戦争 ソ連消滅	育児休業法制定（平成4年4月1日施行）
平成4	1992 バブル経済の崩壊 東京佐川急便事件	安衛法改正（快適な職場環境形成の努力義務） 事業主が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針 労働時間の短縮の促進に関する臨時措置法制定
平成5	1993 東京サミット 55年体制の終結 EU発足	パート労働法制定 労基法改正（1年単位の変形労働時間制、裁量労働の対象業務）（平成6年4月1日施行）
平成6	1994 自社さ連立内閣 関西国際空港開港	週40時間労働の原則化（完全実施は平成9年4月1日） 高齢者雇用安定法改正（60歳定年の義務化）（平成10年4月1日施行）
平成7	1995 阪神・淡路大震災 地下鉄サリン事件	育児休業法改正（介護休業制度等の義務化）（平成11年4月1日施行） 労災保険法改正（介護補償給付の新設）（平成8年4月1日施行）
平成8	1996 ペルー日本大使公邸占拠事件	労災保険法改正（労働保険審査会への再審査請求方式等）
平成9	1997 アジア通貨危機 消費税5%に引上げ 北海道拓殖銀行破綻・山一証券等の破綻	男女雇用機会均等法改正（努力義務から禁止規定へ、セクハラ防止措置、ポジティブアクション）（平成11年4月1日施行） 育児・介護休業法改正（育児・介護をする労働者の深夜業制限）（平成11年4月1日施行） 労基法改正（女子保護規定の撤廃）（平成11年4月1日施行）
平成10	1998 長野冬季オリンピック 日本版金融ビッグバン	労基法改正（労働契約の期間規制の緩和（平成11年4月1日施行）、企画業務型裁量労働制）（平成12年4月1日施行） 労働基準法36条1項の協定で定める労働時間の延長の限度に関する基準（平成10年労働省告示154号）
平成11	1999 EC統一通貨ユーロ誕生 平成の大合併 2000年問題 男女共同参画社会基本法	安衛法改正（深夜業者の健康診断結果に関する医師の意見聴取）（平成12年4月1日施行） 労働者派遣法改正（派遣対象業務の原則自由化、対象業務のネガティブリスト化、自由化業務の派遣受入期間を1年に制限） 心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針
平成12	2000 九州・沖縄サミット 介護保険制度開始	高齢者雇用安定法改正（定年の引上げ等による雇用確保措置の努力義務） 労働契約承継法制定（平成13年4月1日施行） 労災保険法改正（二次健康診断等給付の創設）（平成13年4月1日施行）
平成13	2001 中央省庁再編 アメリカで同時多発テロ 雪印牛肉偽装事件	雇用対策法改正（募集・採用時の年齢制限撤廃の努力義務化） 育児・介護休業法改正（不利益取扱いの禁止、転勤への配慮義務（平成14年4月1日施行）） 脳血管疾患および虚血性心疾患等（負傷を起因とするものを除く。）の認定基準について（平13.12.12基発1063号） 個別紛争解決促進法制定 確定拠出年金法制定 確定給付企業年金法制定（平成14年4月1日施行）
平成15	2003 イラク戦争 地上デジタルテレビ開始	労働者派遣法改正（自由化業務の派遣受入期間を1年から3年に延長、26業務の派遣期間3年制限の撤廃、直接雇用申込み義務の新設、製造業務の派遣解禁、紹介予定派遣の事前面接）（平成16年3月1日施行） 労基法改正（契約期間の上限3年に延長、解雇権濫用法理の明文化（平成16年1月1日施行） 次世代育成支援対策推進法制定（くるみんマーク）（平成17年4月1日施行）

●主な法改正等（つづき）

年	主な出来事	法改正等
平成16	2004 自衛隊のイラク派遣 年金未納問題 アテネオリンピック 新札の発行	労働審判法制定（平成18年4月1日施行） 労組法改正（地方労働委員会にかかわる体制整備）（平成17年1月1日施行） 高齢者雇用安定法改正（65歳までの雇用確保措置義務）（平成18年4月1日施行） 公益通報者保護法制定（平成18年4月1日施行） 育児・介護休業法改正（有期雇用労働者の一定範囲の者を育児・介護休業の対象者に追加、子の看護休暇）（平成17年4月1日施行）
平成17	2005 郵政民営化法成立 個人情報保護法施行	安衛法改正（長時間労働者に対する医師の面接指導）（平成18年4月1日施行） 労働時間等の設定の改善に関する特別措置法（名称変更）
平成18	2006 東京三菱銀行とUFJ銀行 が合併 法テラス設立	男女雇用機会均等法改正（性差別の禁止）（平成19年4月1日施行） 労基法改正（女性の坑内労働規制の緩和）（平成19年4月1日施行）
平成19	2007 不二家などの食品偽装事件 人工多能性幹細胞（iPS細胞） サブプライムローン問題	パート労働法改正（労働条件の明示義務、差別的待遇の禁止）（平成20年4月1日施行） 雇用対策法改正（募集・採用時の年齢制限禁止） 労働契約法制定（平成20年3月1日施行） 最賃法改正（地域別最賃と生活保護との整合性配慮、罰金の引上げ）（平成20年7月1日施行）
平成20	2008 リーマンショック 年越し派遣村	労基法改正（割増賃金率の引上げ、時間単位年休制度の導入）（平成22年4月1日施行）
平成21	2009 民主党政権 裁判員制度開始	育児・介護休業法改正（パパ・ママ育休プラス制度）（平成22年6月30日施行）
平成23	2011 東日本大震災	心理的負荷による精神障害の認定基準（平23.12.26基発1226第1号）
平成24	2012 オリンパスによる粉飾決算 事件 東京スカイツリー開業	労働者派遣法改正（日雇い派遣の原則禁止、労働契約申込みみなし制（平成27年9月30日施行）） 労働契約法改正（雇止め制限法理の明文化、無期転換ルール（平成25年4月1日施行）） 高齢者雇用安定法改正（継続雇用制度に関する労使協定による基準設定の廃止）（平成25年4月1日施行）
平成26	2014 消費税8%に引上げ STAP細胞のねつ造問題	次世代育成支援対策推進法改正（プラチナくるみんの創設など）（平成27年4月1日施行） パート労働法改正（差別的取扱いが禁止される対象範囲の拡大、短時間労働者の待遇の原則、雇入れ時の説明義務の新設など）（平成27年4月1日施行）
平成27	2015 東海道新幹線のできで焼身 自殺 マイナンバー法施行	労働者派遣法改正（期間制限3年、均衡待遇措置の強化、雇用安定措置など） 若者雇用促進法制定（募集・採用時の措置、ハローワークでの求人不受理、応募者への職場情報の提供義務など）（平成28年3月1日施行）
平成28	2016 電通の強制捜査 トランプ政権発足 北海道新幹線の開業	障害者雇用促進法改正（差別的取扱いの禁止、合理的配慮の提供義務、法定雇用率への精神障害者の算定（平成30年4月1日施行）） 女性活躍推進法制定（行動計画の策定・届出・周知・公表） 育児・介護休業法改正（介護休業の分割取得、介護休暇の半日取得、育児・介護休業等に関するハラスメントの防止措置）（平成29年1月1日施行） 男女雇用機会均等法改正（妊娠・出産等に関するハラスメントの防止措置）（平成29年1月1日施行）
平成29	2017 森友学園問題、加計学園問 題 仮想通貨ビットコイン 製造業大手の不祥事	育児・介護休業法改正（育児休業最長2年、育児目的休暇） 労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン 職業安定法改正（ハローワークでの求人不受理など）
平成30	2018 改正民法公布 米朝首脳会談	働き方改革関連法成立（平成31年4月1日施行など）