

■特集■ 動き出す「働き方改革」

鼎談・働き方改革関連法と人事管理



中央大学教授（司会）
佐藤博樹
さとう ひろき

佐藤（司会） 2019年4月から、働き方改革関連法が順次施行されていきます。

今日は、企業の人事管理に詳しい荻野さんと、人事管理を専門とする私から、労働法が御専門の水町先生に質問して、今回の法改正に関して理解を深めようという趣旨でご参集いただきました。

企業が法改正にどう対応すればいいのか、議論できればと思います。

座談会の前半では労働時間関係を、後半ではパート・有期契約雇用法に関して取り上げて議論していきます。

今回の法改正の趣旨は、「1億総活躍」という言葉に象徴されるように、例えばフルタイム勤務でかつ残業ありの働き方ができない人、具体的には子育て中の短時間勤務の社員、介護の課題を抱える中高年層など多様な人材がその能力を発揮し、活躍できる働き方を整備しようというものであったと思います。そのために従来の「残業ありのフルタイム勤務」を前提とした働き方を変えて、多様な人材が働きやすい環境を作るとするのが1つの法改正の目的です。

もう1つは有期契約の働き方を選んでも、その貢献や能力によって処遇されるようにするという、有期労働契約で働く人の処遇を合理的なものとし、処遇を改善しようということです。



中央大学客員教授
荻野勝彦
おぎの かつひこ

企業としても法改正のこうした趣旨を理解し、今後の人材活用や人事管理の仕組みを見直すことが重要だと思います。

単なる残業削減や有期契約社員の処遇改善だけでなく、有期契約の社員も含めて多様な人材が意欲的に働くことができ、活躍できるような職場を目指すことが法改正の趣旨であることを踏まえていただければと思います。

I 労働時間

1 上限規制と年休付与

佐藤 では労働時間から議論しましょう。企業実務から見て、課題や問題点はどこにあるのか。荻野さんからお願いします。

荻野 上限規制は法律的には画期的な改正だと思います。しかし、実務的な影響がどこまであるかという点、限定的という気もします。平成25年度労働時間等総合実態調査の結果を見ると、特別条項付きの三六協定を結んでいる企業でも、ほとんどが月80時間とか100時間以下なのです。ほぼ、実態追認的な規制なので、こうした企業で大がかりな対応が必要かという点、そうでもないはず。同じ調査を見ても、実際、そんなに月80時間とか100時間の労働者が本当にいるかという点、そうでもないようです。

むしろ心配なのは、この調査で、三六協定



東京大学教授
水町勇一郎
みずまち ゆういちろう

がない事業所が4割以上あるということ。三六協定がない理由を見ると、時間外労働がないという理由が4割くらいあって、これも大丈夫かなという気がしますが、知りませんでした。忘れてましたという企業も半数以上あって、こうした企業では、今回の上限も守れない可能性がありそうに思います。法施行後に、労基署が監督すれば、実態が浮かんでくるでしょう。

三六協定の締結には従業員代表が必要ですが、その手続きがしっかりしているかという点、そこはもっと危ないと思います。これを適正な方向に導くというのは歓迎すべきですし、集团的コミュニケーションをよくしていく上で非常にいいことだと思います。

佐藤 特別条項付き三六協定の話ですが、労働組合が組織されている企業では、それとは別に労使協定や協定ではないが労使による残業時間の規制目標がある場合が半数で、さらにその半数は、その目標が三六協定の上限よりも厳しいという調査（『労働時間制度における労使の関与に関する調査研究（労働省平成7年度委託調査）（連合総研）』）があります。つまり、運用上の上限があるわけです。

水町 対応の仕方に3つくらいのレベルがあります。

第1に、月100時間を超えてしまうと、2～6か月平均で80時間超えがかなりあって、特別条項があっても、100時間超えとか、80時間超えをしているところがあるので、その超えている部分を改善しなければいけないという企業も少なくありません。そこは例外なく100時間未満、平均80時間以下に収めなければなりません。

第2に、コンプライアンスのしっかりしている企業でも、1か月45時間を年6回に収めなければいけないという点は忘れがちです。この点は、これまでほとんど監督されてなかったのですが、今回、労基法に明記されました。月45時間だと、週休2日で働いているところでも平均2時間残業です。月45時間ぐらい残業している人がいるという事業場はかなりの数あります。

そういうところでは、三六協定の有効期間

である1年間で計画的に残業計画を立てていかないと、年度の初めからどんどん45時間を超えていくと、年度の終わりの忙しい時期に45時間超えができなくなります。どの時期が繁忙期で特別条項を使うかは、計画的に対応していく必要があります。

第3に、事業場の従業員数が10人未満の場合、就業規則がないことが少なくないので、人事労務管理をきちんとやっていない。三六協定がないところもたくさんあります。この改正で三六協定について明確な規制をかけていくので、三六協定がない事業場にも三六協定を締結してもらうということはかなり一生懸命、政府としてもやっているのですが、この対応がなかなか難しい。

施行まで、中小企業だとあと1年2か月ですけれども、そこをどうするかというのが実務上はかなり難しいです。

佐藤 私も働き方改革について講演する際に、よく伺うのは上限規制よりも年休5日付与のほうが難問だ、という声です。

「取らせなければいけない」という方向転換は、かなり大きな変化だと思っています。年休は管理職も対象になるので、余計そう見えます。

部長、課長クラスだと年に5日間の年休を取っていない人が結構います。この規制は1人でも付与していないと法違反ですので、意識を変えていくのは大変だと思います。

特別休暇を5日以上取得していれば、年休5日取得の規制は関係ないと思っている人も結構います。また、取ると言っていて、取らない人への対応も問題になりそうです。

水町 月45時間の問題と年休5日付与の問題は、本当に難問で、休みたくない人にも休みを取らせると意識改革が重要になってきます。管理職がマネジメントをしっかりやらないと、この4月から対応するのはなかなか難しいでしょうね。

荻野 一斉年休というのが比較的やりやすい対策でしょう。

佐藤 富士通では管理監督者が5日間の年休と前後の土曜・日曜を合わせて9日の連続休暇を取ることを義務化したようです。管理監

督者の働き方を改革するという好事例だと思います。

年休はこれまで「取りたくなければ取らなくていい」という運用が多かったと思うので、年休5日付与はハードルが高いことも事実です。

2 法定休日の特定

佐藤 上限規制、年休5日付与以外ではいかがでしょうか。

荻野 細かい話ですが、年間360時間というのは時間外労働の規制で、絶対上限の80時間、100時間は休日労働を含んでいます。

法定休日と所定休日をどう特定するかによって、時間外と休日のカウントが変わってきます。時間外労働と休日労働で割増率を変えている企業が多いと思いますが、そうした企業では時間が多いうほうを休日労働にして、高めの割増賃金を払っておけば安心という考え方もあったと思います。ところが今後は、それだと休日労働が多くカウントされるので、より長時間労働が可能になってしまうという問題があると思っています。

水町 この80時間、100時間というのは過労死ラインから持ってきたので、それと同じにするために、ここだけ休日労働を含むことになっています。そのため、法定休日を特定したほうがいいのではないかと、いう考え方もあります。特別条項で法定休日を特定させるという方法も考えられていました。しかし、そうはなりません。現行の労基法は休日の特定を求めています。実務上、休日の振替も行われています。特別条項で法定休日を特定した場合、それを動かしたらどうするのかなど、難しい問題が出てきます。週休2日の場合に、土日のどちらが法定休日かを特定しないまま、施行に突入してしまうという解釈上の難問が残されています。実務上は週休2日の場合、土日のどちらを法定休日かは特定していないが、どちらも35%以上の割増にしていることが多い。なので、割増の点ではさほど問題はないかもしれませんが、月100時間、80時間のカウントではどちらにするかで数字が変わってきます。

荻野 週40時間を超えているので、週休二日のどちらも法定休日だと思っている実務家もいる可能性はあります。特に割増率を同じにしている場合だと、そこを勘違いして法違反になってしまうというケースは心配しなければいけないかもしれません。就業規則で決めてしまうのは、わかりやすくていいのですが、4週4日の休日は確保できているけれど、法定休日と特定した日に休日労働するとそこでは35%以上なのかという問題があり、就業規則で決めれば35%以上となります。これが実務家としては納得しにくいですね。

厚生労働省の通達では、混乱しないように特定することが望ましいとしています。その厚労省が提供しているモデル就業規則にもそうした条項は見当たらないのが現実なのです。

佐藤 マネジメントという点でかなり煩雑になるのは間違いなさそうですね。

3 フレックスタイム制

佐藤 その他の点はいかがでしょうか。

荻野 フレックスタイム制では、今までは1か月に8日しか週休日がないと、1か月単位の清算ができないという問題が実務的には悩ましかったのです。それが解決されたのは企業にとっては朗報です。祝日があれば休日が月9日以上になるので、年に1度あるかないかの話でしたが。

佐藤 今回の法改正では、フレックスタイムの清算期間が3か月にできるようになりました。例えば、子育て中の労働者が3か月単位のフレックスタイムにして、8月は労働時間を短くして、子供という時間を増やすということも可能になりました。多様な人材が活躍できる働き方改革の趣旨に合った改正だと思います。

今回の法改正では、柔軟な働き方ができて、労働者にプラスになる点も多いということをもう少し周知してもいいのかなという気はしますね。

荻野 フレックスタイムの清算期間が延びたのは、うまく使えば非常にいい制度なのですが、実務上はかなり煩雑です。

水町 週平均50時間を超える部分は毎月清算という点をみんな嫌って、実務上導入する企業は少ないですね。

4 テレワーク、裁量労働

荻野 テレワークに関しては、新しいガイドラインが出来て、いわゆる中抜け時間については自己申告で休憩時間扱いするなどできると明確化されたのは、テレワークを導入する上ではかなり後押しになると思います。

また、このガイドラインが出たことで、みなし制がかなり使いやすくなった気もします。従来は「ポケベルを持たせたらだめ」というくらいで実務の運用をしてきたわけですが、即応義務がなければいいということが明確になると、かなり安心して在宅勤務などができると思います。

水町 在宅勤務についての解釈がありました。それを情報通信機器にそのまま持ってきた解釈を示しています。これまで例えば本当に携帯電話の場合はおおよそできない解釈をとっていたかという、そこは疑問です。これまでそういう狭い解釈を本当にしてきたかわかりませんが、これまでの在宅勤務の考え方を携帯電話に及ぼせば、2つの要件を満たしていれば事業場外労働のみなしが使えるというのは、解釈としては十分ありえたと、そういう解釈でいいのではないかと思います。

荻野 これまで、「みなしはほとんど使えない」というのが多くの実務家の共通認識だったので、結構朗報だと思います。

水町 携帯を常時通信可能な状態に置かなくて、随時具体的な指示を与えない、ということ、携帯を持たせようとしてどう確保できるかです。フランスのように携帯をオフにするルールを決めておくことが必要になるかもしれません。

佐藤 裁量労働もみなしも、それに在宅勤務も、働きすぎなどの問題が生じるのは、基本的に制度の課題ではなく、私は管理職のマネジメントと制度対象者自身の仕事と時間のマネジメントの問題だと思います。管理職のマネジメントでは、仕事量や納期の設定など仕事の割り振り、さらには働きぶりの評価など

の問題です。在宅勤務でも、対象者がきちんと休憩を取らないと、働きすぎなどが生じてしまいます。管理職と制度対象者の両者のマネジメントの問題を議論せずに、在宅勤務はよくない、裁量労働はよくない、と語るべきではないでしょう。仕事の進め方、労働時間を制度対象自身が自己管理できないと裁量労働も在宅勤務も機能しません。

裁量労働の話になると、制度自体のあり方が議論されても、マネジメントの議論はないです。対象者の範囲も自己管理能力でなく、賃金水準などの議論になってしまいます。

水町 自己管理できるような状況にない労働者に対して、会社側がどうマネジメントするのかを明確にしておかないと制度運用ができませんね。

佐藤 法律上、適用できる従業員層であっても、企業の人材活用としては、基本的に仕事の進捗や時間配分を自己管理できる人にしか裁量労働を適用してはいけないと思います。

荻野 裁量労働で年収を要件にするという考え方がありますが、それにはそれなりの年収を受け取っている人であれば自己管理できるだろうという意味もあるように思います。

佐藤 制度は中立的でそれをどう使うかは、本人なり管理職の問題です。そっちの議論がないのが不思議です。単純な話ですが、裁量労働でも、基本的に、過重な仕事を与えたら長時間労働になります。

荻野 裁量労働で労働時間が短くなる、という人もいるのですが、常識的に考えて、制約が少なくなるわけですから、労働時間は長くなりがちでしょう。多くの仕事をこなしてたくさん成果を出し、高く評価されたいという人ならなおさらです。

佐藤 働く時間と場所の柔軟化は、ワークライフバランスの実現には大事ですが、いつでもどこでも仕事ができる、というようになると、仕事をしない、メールを見ないという仕事と仕事以外の領域の自己管理、いわゆるバウンダリーマネジメントが重要になってくると思います。ルールも必要ですが、それに加えて、仕事時間と仕事以外の時間を自分でマネジメントできる社員をどう育成するかが大

事だと思えます。

荻野 在宅労働の場合は、情報管理などの観点から会社が端末を貸与することが多いですね。そういう場合に、例えば土日は通信できない設定にすることは、技術的にはそれほど難しくありません。そうした事例をどうやって普及させるかは課題ですね。

水町 ヨーロッパの労働時間の上限が週48時間で、勤務間インターバルが11時間というのは、健康確保というよりも、私生活の確保、ワークライフバランスの確保という目的が大きい。日本で、私生活、ワークライフバランスの確保といった場合、法律でやったほうがいいのか、人事労務管理の一環としてやったほうがいいのか、考えるべきです。

佐藤 勤務間インターバルが11時間といっても、夜の9時、10時まで仕事ができちゃう。ですから言ってみれば、健康管理のための最低限の条件確保策だと思えます。例えば、一定の睡眠時間の確保です。生活全体の充実が視野にありません。

やはり私は今回の改正で言えば、年休の5日間取得の義務化は、「休む」ということを大事する方向への転換として意義があると思えます。自分の生活を大事にするという意味では非常に大事な法改正です。

水町 今回は「5日」までなのです。それ以上の部分は労働者本人の時季指定権を尊重するという事です。これを5日から10日、最終的には20日というように、会社側が年休すべてを責任をもって指定するというのは今後の方向性としては実務上可能でしょうか？

佐藤 職場において事前に調整して取得する方向にもっていくという流れになると思えます。

荻野 現状の「企業は年次有給休暇を与えれば足りる」という制度では、なかなか取得が進まないと思えます。日本の大企業の場合、キャリアの競争をするうえで、休まずに成果を上げて高く評価されたいと考える人もいて、たくさん働きたいというインセンティブが働いてしまいます。欧米のように、高卒でワーカーになったら一生ワーカーで、まずマネージャーにはならないとなれば、長時間労働

しようというインセンティブも働かないのでしょうか。そちらのほうが世界標準なのでしょうが、日本の実態はかなり違います。

佐藤 休んだほうが質の高い仕事ができると経営者のマインドが変わっていかないと難しいですね。

荻野 「優秀な人が8時間働くのであれば、平凡な私は16時間働いて上回ってみせる」といったことを美徳のように考える風潮がまだ残っているのではないのでしょうか。会社として、「君は平凡だから競争はあきらめて、ムダな努力はやめて8時間で帰らなさい」と言えるかどうかですね。それをどれほどの人たちが望んでいるのか。

水町 上限はまだまだ長いですが、ショックを与えたという意味では実務に対してインパクトがあると思えます。

荻野 そうですね。少なくとも時間外・休日に200時間働いてキャリアの競争をするということはダメだということになった。100時間超えて残業して、体を壊して、周りに迷惑をかけてまで、競争に勝ちたい、というのがフェアな競争ではない、ということにはなってきたのでしょうかね。

水町 この改正で高度プロフェッショナル制度がどのくらい導入されるかわかりませんが、導入されて、労働時間が実際にどうなるか、健康管理がきちんと図られるかという面でうまく機能していけば、裁量労働制の議論も進むでしょう。それから管理監督者の適用除外をどうするかを真剣に考えないといけないでしょうね。

佐藤 裁量労働制は賃金額でなく、例えば、過去2年間、年休は9割以上取得している、残業は月10時間以下などの条件で適用していけば良いのではと思えます。

水町 今回の改正では、健康管理のための選択肢を4つうち1つという部分でかなり揉めました。

5 兼業・副業について

佐藤 副業・兼業ですが、法律上、副業禁止が就業規則に書かれていても、それは精神条項ですよ。副業に関して、マスコミ等の議

論では、これまで「副業が禁止できていた」といった認識が流布している。これからは副業を解禁しましょうというミスリードがあります。これまで副業は禁止できていたが、それは良くないから、今後は、就業規則を改定して副業を認めるべきという論調が目立ちました。

副業が問題になるのは、例えば、日曜日に副業をして、月曜に遅刻が頻発するという場合です。副業自体は問題ないはずですよ。

これまでも副業は禁止できないというべきで、長時間労働を減らしたいのに、副業を認めろというのは筋が違うと思えます。

荻野 企業も絶対禁止というわけではなく、「会社の許可なく」兼業することを禁止しているだけです。実際、これまでも兼業農家や、あるいはたとえばアパート経営といったものはほぼ問題なく容認してきたはずですよ。

やはり現実として、パートを掛け持ちするという例はたくさんあるのではないかと思います。ただ、フルタイムの正社員が兼業すると、それはかなり本務に影響があると思えますので、企業としても問題視することが多いとは思えます。

佐藤 フルタイムの正社員がボランティア活動をして、本務以外に時間を取られるという意味では同じですよ。

荻野 それは義務を伴う契約をしているかどうかだと思います。自営なら、まだしも思えますが、雇われると義務が生じます。

佐藤 でも労働時間でない時間は個人の時間ですよ。

荻野 もちろんそうですが、企業実務としては別の会社に雇われていることはかなり気になります。

佐藤 情報漏洩の問題で会社が嫌がるのは理解できますが、副業は原則、自由であるはずですよ。

荻野 問題は労働時間の通算規定ですね。実務的に対応が非常に難しい。パートの兼業はたくさんあるはずですが、労働時間が通算して管理されているかということ、かなり疑わしい。そうした実態が放置されているのが現状です。

佐藤 ドイツでは、入社時に他で就業していることを申告しない場合には、労働者本人の責任になるそうですが、そうしないと通算はできないと思えます。

荻野 ガイドラインにも「申請・届出させることが望ましい」といった記述はありますが、それでも十分な管理は難しいと思えます。ガイドラインには健康管理や安全配慮義務についての記載もありますが、きちんとやろうとすれば双方のマネージャーが他方での就業実態を正確に認識する必要があり、かなり困難な対応になるでしょう。

佐藤 社会保険の関係でも通算の課題がありますね。

荻野 社会保険では、両方の会社で加入要件を満たしている人については、労働者がどちらで加入するかを決めるわけですね。それで実務はどうなるかということ、その会社は、まずもう一方の会社でどれだけ給料をもらっているかを把握して、保険料を計算して、その金額を請求して会社間で支払ってもらって、自社分と一括して納付する必要があります。これはいかにも煩雑でしょう。

水町 マイナンバーが普及すれば解決できるかもしれませんが、そのマイナンバーがなかなか浸透していない。

荻野 複数で雇われて働くことの条件が揃っていないと思えます。

水町 19時間と19時間でどちらの保険にも入っていないというのは問題ですね。

佐藤 この問題はずっと議論が必要ですね。荻野 労働時間の通算は「事業主を異にする場合をも含む」というのは、昭和23年に出された一片の通達にそうあるだけで、こんにちでは同一の事業主の範囲でのみ通算するというのが有力説だと思いますし、平成17年の厚生労働省の「労働契約法制の在り方に関する研究会報告書」にも同じ趣旨の記述があります。兼業・副業を普及させるためには、見直しは避けて通れないと思えます。

II 同一労働同一賃金

1 通常の労働者

佐藤 いわゆる「同一労働同一賃金」を取り上げましょう。パートタイム労働法を改正し、フルタイムの有期までその対象層を拡大する法改正でした。

上限規制と同じように、これまでパート社員を雇用しており、すでにパート労働法の趣旨にのっとった取り組みをしている企業では、私はそんな大きな課題はないと思います。パート労働法への対応を、今回の法改正に生かせるからです。

パートタイム労働法はフルタイム勤務の労働者と短時間勤務の労働者の間の処遇の均衡でした。そのため、短時間勤務の無期の労働者も法の対象になっていました。今回の法改正で、その法律がフルタイムの有期に適用範囲が拡大されました。法の対象範囲には、パートとフルタイムの有期労働者に加えて、無期の短時間労働者が入ります。他方で、フルタイムの無期の労働者は法の対象外となります。

ただし、実務の現場では、法対応のみでなく、それを越えた対応も必要になります。例えば、フルタイム無期に関して法律上は、処遇に関する説明義務がないわけですが、他方で、パートタイム無期には説明義務があります。ただ、職場に有期の短時間とフルタイムの社員、無期の短時間とフルタイムの社員がいた場合、法律上、処遇に関する説明責任ある層のみに説明するわけにはいかないと思います。そこは、法律の範囲と人事管理の問題を分けて考えてないといけません。そういう意味で、法律上の取組だけでなく、人材活用の視点での取り組みも必要です。

それと、「通常の労働者」の問題です。

パート労働法での「通常の労働者」の行政解釈は、正規型の労働者とするもので、賞与や退職金があるなどの解説がありました。法律には、「通常の労働者」としか書かれておらず、フルタイムの無期労働者でもありません。

水町 原則としては、フルタイム無期の中で、いわゆる正社員の取り扱いをしている人が通常の労働者です。

佐藤 そのいわゆる正社員の取り扱いとい

うのが漠とした説明だということです。

水町 これまでと基本的には同じですが、今回は特に裁判規範という意味合いが強くなったので、行政取締法規として通達等で定めているようなものと、裁判所で通常の労働者として比較対象になる人は、実は若干ずれて、裁判規範のほうがより柔軟に実態に応じて判断するというスタンスにはなっています。

佐藤 そうすると、ある会社では、賞与も退職金もない「通常の労働者」ということもありえますよね。

水町 ありえます。例えばフルタイム無期の中でも雇用管理区分が複数ある場合には、全ての雇用管理区分が通常の労働者として比較対象になるという説明を厚労省はしています。

佐藤 有期労働者が一番近いのは、無期転換した労働者ですね。

水町 その人たちが比較対象になるという誤解を避けるために、今回、いわゆる正社員という言葉を使いました。

正社員の中には、いわゆるただ無期、処遇もそのまま、無期フルタイムに変わった人と比べて、そういう新しい雇用管理区分を作ってそれとの比較で済むと誤解している人が多いので、それはだめですよってというのが、今回の指針に明記されています。

佐藤 フルタイム無期に転換して後も、キャリア支援を行い処遇改善につなげることが大事ということがよくわかります。しかし、正社員にしろというのは、正社員という定義があるわけではないため、企業としては、取り組みができないこととなります。無期転換後のキャリア形成を支援したり、処遇改善したりすることは理解できます。

今も、無期転換支援の助成金と正社員転換支援の助成金が別に存在すると思います。ただ、どうしたら正社員になったかを説明できないわけですね。正社員が何を意味するのか。そこが私の疑問です。

荻野 例えば、いわゆる総合職と、一般職があって、そこに5年有期で転換した社員がいる、という例が考えられます。

佐藤 一般職は正社員ではないのか、という

話になりませんか。

荻野 総合職も一般職も5年無期化の労働者も、通常の労働者、つまり比較対象になりますから、その差は何に基づくか説明してくださいねということだと理解しています。そうした中で、5年無期になった人とも、あまり極端に違うのはおかしいという話なんだろうと思います。

水町 「無期フルタイム」以外の形式的な明確な定義がないのです。無期フルタイムの中にもいろいろなタイプがあります。

佐藤 無期フルタイムの中の多様な雇用区分と比較しなさい、と言えいいと思います。

水町 それを総称して通常の労働者と呼んでいます。

佐藤 従来の行政解釈は、賞与や退職金があるところだけ絞って、そうした雇用区分の労働者だけを「通常の労働者」と説明していました。

荻野 ガイドラインにはたくさん事例が載っているのですが、賃金制度が同じという前提で作られています。しかし、実際は賃金制度が異なるのがほとんどです。

佐藤 パート労働法では、均衡処遇と均等処遇の適用関係に関しては、パート労働法のガイドライン類の最初の部分で、まず「通常の労働者」とパート社員の賃金制度を異にする合理性があるかどうかの判断基準の説明がありました。

しかし、パート労働法を改正した今回の改正法のガイドラインには、その説明がなく、基本給の部分の注にしか書かれていません。そのためガイドラインの基本給の賃金制度に関しては、実務ではほとんど役に立たない事例がたくさん入っている状況です。実態は、無期契約の社員と有期契約の社員の人材活用の仕組みが実態として異なり、両者の賃金制度を異にする合理性がある事例が多数を占めるため、注でなく、そのことの説明がガイドラインの最初に欲しかったと思います。

例えば、レジ、品出しというように、職務を限定して雇っているから職務給の賃金制度で、社員は仕事や配置の異動があるから職能給の賃金制度という場合があります。これは

人材活用の違いと賃金制度の違いが対応しており、賃金制度を異にする合理性があるもの、正社員が2、3年のパートと同じ仕事をしている場合には、その時点でみて、両者の賃金水準を時間換算して例えば、5倍の賃金差はおかしいなどと、そこに均衡の考え方が出てきます。こうした説明が、パート労働法のマニュアル類にはあったのですが、それが消えてしまって、企業が一番知りたいところがなくなっているわけです。

水町 わかりにくいかもしれませんが、基本給を同じ制度にしろとは書かれていません。

正社員の制度がこういう仕組みになっているんだったら、正社員の性質目的に照らして、同じようなものについては同じ、違うなら違いに応じて支給すると書いてあって、制度を同じにするか別にするかについては書いてないんです。

注で制度が違う場合には実態に応じた違いにしてくださいと補足しています。

佐藤 基本給がどういう制度なのかを比較することが出発点です。それがまず先にあるはずなのです。その議論がない。

水町 例えば、正社員は職能給、キャリア給で、短時間有期は職務給という2つの制度があったとします。

違う制度にするのが実態の違いに基づいたものか。例えば正社員については幅広い転勤義務があって幅広いキャリアを展開してきます。それが就業規則に書いてあるだけでなく実態としてもある。短時間有期にはそれが無い。そのような場合には制度が違っていてもよい。

違う制度にしてよい、となったらそれで終わりではない。その実態の違いに応じた差になっているか。別の制度でもいいんだけど、別の制度で、たまたま同じ仕事をしている人と比べて、転勤とかキャリアの幅の差からすると、基本給の違いって例えば1割とか2割ぐらいならバランスがとれていると言える。こういった二重のチェックをしてくださいという意図が込められています。

佐藤 実務家からすると、ガイドラインには、

賃金制度を異にする合理性がある場合の均衡に関して事例がないのです。

水町 注は基本給全体にかかる説明です。
佐藤 無期の社員と有期の社員の賃金制度を異にする合理性の判断基準も例として挙がっていない。

水町 異にする場合は実態に応じて、不合理でないものにして下さいということです。

実務対応としては、通し俸給表で1本にするか、例えばイオン方式のように。または、実態に違いがあれば、別テーブルにして、別制度の中の近い人とのバランスをとるという制度設計も可能です。

佐藤 私には、基本給について、ガイドラインがそこまで言っているようには読めないのです。その説明は、もっとわかりやすくよかったですと思います。

荻野 できれば1本化してほしいという意図があって、ああいった書き方になっているのではないかと推測しながら読んでいました。

佐藤 賃金制度を揃えるという議論は、人材活用の仕組みを同じにしろという主張になります。これは企業の人材活用の実態を無視することになると思います。

今回のガイドラインは、パート労働法での様々な企業の取り組みの経験を踏まえてない気がします。パート労働法で、均等や均衡に関するいろいろな事例を集めて議論してきましたが、今回の法改正のガイドラインにはそれは活用されておらず、違和感を覚えます。
水町 従来のパートタイム労働法では実務は変わらなかった。今回はそれを超えて大きく踏み込んだものとなっています。内容的に、従来のものを一新したものとなっています。制度を1本にするか、実態に応じた別制度にするかは、企業、労使の選択です。

2 手当

佐藤 今回の法改正ですが、手当について、導入当初は合理的だった手当が、今、合理的かを検討するきっかけになるという点では、意義があると思います。

水町 正規・非正規を問わず、生活関連手当を基本給に組み込んで、原資を下げることも

なく、賃金制度を見直していくことは十分考えられます。

佐藤 そうです。そういう意味で見直しのいきっかけにはなります。

荻野 実務的にはおそらくは企業の持ち出しになりそうです。日本郵政のケースでも10年は調整給が出るようです。それは必要なコストなのでしょう。

通勤手当は、転勤が一般的であれば必要なものですが、それがなければ遠距離通勤に対する補助になってしまうので、ワークライフバランスなどの観点からは通勤手当をなくして、基本給に入れたほうが良いという考え方もありうると思います。基本給に組み入れて、あとは、近くて高く狭いところに住むか、遠くて安く広いところに住むか、これは人それぞれが選ばばいいということですが、これも変えていくのは大変です。

水町 基本給に組み入れた場合、増額される基本給を均等・均衡にきちんと分配することは必須です。

3 賞与

荻野 賞与については、労使間で見解の相違があり、組合としては賞与も生計費の一部、年間賃金の重要な一部と考えていると理解しています。

それに対して、企業は賞与は利益配分的なものだと考えるわけですが、今回のガイドラインは「会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するもの」という書き方になっています。これだと、生計費の部分は考慮しないかのように見ることができてしまう。

企業業績に対する貢献を求めるというのも、明らかに日本の正社員の特徴です。欧米では、一部の経営幹部を除けば、労働者に対して企業業績に対する貢献を求めてはいないでしょう。

佐藤 ただ、賞与でも定額的に出ている部分がありますよね。業績が悪くても賞与がゼロというのはほとんどありません。そうするとパートに出さないとおかしいという話が出てきます。

荻野 賞与は利益配分でもあり、生計費でも

ある。そこは簡単には截然と割り切れません。
佐藤 さらに、賃金制度はシステムですので、賞与や手当を個別に取り出し、個別で比較するのでなく、全体のシステムとして評価することが大事です。

荻野 例えば60歳以降の処遇については、定年延長する、再雇用するといった事情とパッケージで捉えてくれないと実務は成り立ちません。

水町 賞与については、要は計算式なのです。どういう計算式でどういう基準で払っているのかによって、性質、目的が決まってきます。退職金も法的な判断をする場合は同じです。

ガイドラインで念頭に置かれた、企業業績等への貢献に対する賞与というのは、賞与の査定期間を決めて、査定を踏まえて、賞与の額を再分配するという計算式の賞与です。

例えば10月から3月までの企業の中での査定、貢献ぶりに応じて夏のボーナス額を決めている場合には、その10月から3月までの働きぶり、企業への貢献度合いに応じてボーナスを支給しているという計算式になっています。

もしそういうタイプの賞与であれば同じ10月から3月まで同じ企業で同じように働いていて、一定の貢献をしてるのであればそれに応じた額のボーナスを有期とか短時間の人たちにも払ってください。ただ、ボーナスっていろんな計算式のものがあるので、生活保障で定額の部分もあるし、査定部分のものもあります。それぞれの部分について、その性質、目的に応じた支給をきちんとして下さいということです。

荻野 正社員は賞与考課をしていますが、非正規はしていないというのがほとんどだと思います。

水町 これからは、基本給の職能給部分の何級何号俸と同じように評価をした上で、評価に見合った支給をしてください。そうしないと評価を踏まえた正社員の給付については、評価をしていない有期、短時間にはおおよそ払われないということになってしまいます。そこは評価を行ってそれに見合う支給をすることが必要になります。

佐藤 評価があっても、定額的に払っている部分がありますよね。

水町 そこはどういった理由で定額的に払っているのか、その目的が同じように及ぶかです。

佐藤 定額的に払っている部分が有期の人になぜないのかは問題になりやすいでしょうね。

水町 正社員には貢献の有無にかかわらずボーナスを一定額支払っていて、有期、短時間はなぜその計算式に乗らないのか、という問題になりますね。

荻野 日本の正社員は、課長以上に限らず、経営方針に基づいて、仕事が割り当てられてPDCAを回すことが責任となっていて、収益計画にリンクしている。それが、企業業績に貢献するということだと思います。そういった仕事をしている人と、収益計画とは切り離された仕事をしている人というのは、当然違うわけです。

ただ、現状はそうした違いが明確になっていない企業もあると思いますので、そうした企業はきちんと方針管理、収益計画のブレークダウンをやる必要が出てくるでしょう。

佐藤 主任と同じ仕事をしているパートがいなくても、それなら説明ができますね。

水町 実際の支給の仕方、計算とか支給額が正社員の中で説明のつくやり方でやっていて、それと同じ説明で短時間有期にも実態に応じた支給がなされていけば、それは不合理ではないということになります。その説明がうまくできないなら、不合理だということになります。

それから、パート有期法8条は強行法規なので、形式や名称に拘りません。実態で判断されます。何とか手当という手当の名称や形式で1つ1つ見なさいというのではなくて、例えば〇〇手当を正社員に払っているけど、その〇〇手当見合い分は短時間有期の人には、例えば賞与、基本給に組み込んでいますということであれば、実態としてその見合いになっていけばそれでOKです。ガイドラインの中でも、特殊勤務手当の例の中で、正社員には特殊勤務手当が支給されているけどパ

ートタイム労働者にはそれに相当する高い額の基本給が支給されている場合には不合理ではない、としています。なので、全部基本給に入ってますよとして、基本給自体が低く設定していたら説明になっていませんが、正社員に払っている手当分、基本給が高くなっていれば、名称は問いません。実態で判断です。

4 定年後の処遇

佐藤 定年後の再雇用や勤務延長は、有期労働契約なのかという、素朴な疑問があります。現行の高齢法によって、労働者が雇用の継続を希望すれば、企業は65歳まで雇用契約を更新する義務のある有期契約で、通常の有期契約とは異なると言えないのか？ 定年後の処遇が、定年延長と再雇用で同じであっても定年延長を選択した場合は短時間・有期雇用者法の対象外となり（労働契約法の不利益変更法理の対象となるが）、再雇用等を選択した場合は法の対象（「通常の労働者」との均等、均衡）となるなど、違和感があります。

企業は、定年延長を選択することを促進する契機になる可能性もあります。

荻野 定年後再雇用は、これまでとは異なる新しい契約になるのであり、基本的に労働条件は任意に変更しようということを堅持してもらわないと、企業実務としては困ると思います。

総合的に要素になるというのが、長澤運輸事件・最高裁判決を受けてガイドラインに入りましたよね。そこは柔軟に考えてほしいところですよ。

水町 定年延長の場合でも就業規則によって賃金額を一定程度下げることが考えられます。

佐藤 定年延長でも再雇用の場合と同じような制度も作れるわけです。労働契約の不利益変更の問題はありますが、今回のパート有期法の対象にならない。その点が私にはどうもしっくりきません。

水町 定年後再雇用なら有期契約なので、パート有期法の適用にはしましょうと。ただし、普通の有期契約と違って60歳まで無期契約で正社員として雇われていてそこで退職金もも

らってという人だと、普通の有期契約の人と違うので、これは特別な考慮をしていいよというのが長澤運輸事件です。ガイドラインにも入っています。有期で再雇用だとしても、無期で定年延長であったとしても、適切な水準で処遇してください。

荻野 55から60歳定年にした時も似た状況があったと思います。定年延長とセットで55歳で給料を下げますよという例はありました。佐藤 定年後の処遇をその他の事情として考慮するということですね。

水町 一時的にはそうした対応で、最終的には、定年延長で無期になっていけば、次第に段差がなくなっていくと思います。

荻野 急にはやってほしくない、ということです。

水町 今回の有期で再雇用にするのも、その一環です。

5 退職金について

佐藤 退職金についてはいかがでしょうか。荻野 有期雇用については、退職金のものを支払うことで疑問の余地なく雇止めできるといった、「雇止めの金銭解決」的なものが考えられると思っています。退職時にまとまった金額を支払う有期労働は結構あります。

水町 ガイドライン案には、退職手当と家族手当と住宅手当が入っていません。けれども、これは裁判で問題になるし労使で話し合ってくださいねということになっていて、家族手当と住宅手当についてはもう裁判例が出始めています。それらは裁判例でフォローできるとしても、退職金は労契法20条関係での裁判はまだありません（鼎談後、メトロコマース事件東京高裁判決で退職金の一部に相当する額の支払いが命じられました）。

実は、派遣法ところで、これが議論されていて派遣労働者で労使協定方式をとる場合には、退職金についての3つの選択肢を用意しています。正社員と同じような標準的な退職金制度をとるか、退職金見合いの6%を賃金に上乗せして前払いで払うか、中退共に6%の掛け金で加入するという三択です。

派遣労働者の例外としての労使協定方式で

それをやるということが法令上義務づけられるとすると、短時間有期で結局それをやらないっていう手はないのじゃないかという話になるかもしれません。

おそらく、派遣については原則としての派遣先均等均衡方式を選ぶ場合はほとんどないと思います。

派遣労働者について、要は6%見合い分を上乗せした賃金になって、派遣料金がその分上がってくることになる。そうすると、直接雇用の有期、短時間についても、退職金見合いのところをどうするかで、場合によっては6%分の見合い退職金相当として賃金に上乗せするかどうか。フランスだと10%分の不安定雇用手当を払えというルールになっているのと同じような機能を果たすということがあるかもしれません。

荻野 有期の場合、退職金がない分も含めて時給を設定しているという考え方もありえます。ただ、最低賃金との関係があるので、最低賃金に近いのに、それで退職金の分も含んでいけると言えるかどうかですね。

水町 基本給、賞与、諸手当についてガイドラインで示されるような水準を示したうえで、さらにそこから6%ということで、「今、時給1200円払ってます。そこにはこういった手当も含まれています」として、1200円の中に全部込み、というのは、システム論としても難しいです。それぞれの部分について、使用者としてきちんとした説明ができなければいけません。事業主の説明義務（14条2項）がかかってきます。

水町 説明義務がかかってくるということですよ。

佐藤 私が見た限り、多くの企業では、まず処遇を変えずに無期に転換し、その後、従来の正社員へ転換する制度になっているようです。

荻野 正社員への転換制度があってそれにチャレンジできますよという企業は多いようです。

佐藤 無期転換すると、今以上に、従来の正社員との処遇差について、意識するようになります。そうすると、賞与も退職金は、そう

長く、転換前と同じ状態を継続することは難しいと思います。

荻野 無期になるということは、企業としては、定年までは雇用を約束するというので、職業訓練などのインセンティブも出てきます。訓練して生産性を上げて、その一部分は賞与、処遇に反映していくというのはあり得ると思います。

佐藤 基本的に今回の働き方改革関連法は、有期労働者の現在の仕事に関する不合理な処遇を問題にしています。大事なのはそのつぎの段階のキャリアがあることで、それが従来の正社員のキャリアにつながるわけです。有期労働者の処遇改善は、そのための入口だと思っています。

荻野 5年で無期転換という人たちは、ワークライフバランスの確保などの要請を持ちながら働いているので、必ずしも総合職の正社員並みに高いキャリアを目指すのかということ、そうではないと思います。両立支援をしっかりと使いながら、キャリアもほどほどに伸びていく。そうした働き方の人というのは、企業としても多分ニーズがあると思います。

佐藤 労働時間のほうの働き方改革がうまく進んでくると、長時間労働の風土も変わってきて、無期転換が進み、ワークライフバランスの確保ができる働き方も定着する。労働時間の改善と処遇改善をセットにしていくというのは、まさに1億総活躍とつながると思います。

荻野 とはいえ、今の世の中の男性を見ると、そうしたキャリアでもいいです、という人は残念ながらそうたくさんはいないと思います。

ただ、ワークライフバランスが大事だから競争から下りますよといっても、下りたからといって、失うのはその先のキャリアだけです。解雇されるわけでも、賃金が減らされるわけでもありません。淡々とマイペースで働きます、給料も現状維持でいいからワークライフバランスを優先しますよという働き方もできるわけです。それは案外、あまり意識されていない、日本の人事管理のいい一面かもしれません。

水町 夜の11時、12時まで働いて競争していた時代が、今回、7時、8時までの競争にシフトしました。それが短くなる中で、効率的に働くという意識が高まればいいと思います。

Ⅲ おわりに

佐藤 最後に、企業の人事担当者に対してメッセージをお願いします。

荻野 働き方改革関連法にはいろいろなものが詰め込まれました。現場が混乱することは避けられないと考えざるを得ないと思います。

そうした中で大事だと思うのは、激変を避けるということです。あまりにも今までと異なったものを急にやろうとすると、多分企業は十分対応できないでしょうし、ましてや生身の人間である労働者はついていけないでしょう。そうなる、たぶん誰の得にもならないということになりかねない。ぱっと切り替えられる優秀な人もいるでしょうが、ほとんどの人はそうはいかないのです。

水町 働いている人の意識として、法律を守るっていうことももちろん大切ですが、法律を守る以上に現場の意識を変えていかないと、その企業もたなくなるんじゃないか、ということもあると思います。効率的にして競争に勝てるような企業にならないと。

今は20代だけが転職するのではなくて40代50代の人だって、今、転職すると給料が上がるような時代になっています。うちの会社、残業ばっかりしてるし休みもとれないし、賃金も上がらないことになると、若手だけではなくて中堅層もいなくなってしまって、人材が枯渇するという危機感を持って、働き方改革に臨むことができるかどうかという意識を、社長はじめ、企業の管理職、もちろん現場の働いている人たちが持てるかが大事だと思います。

佐藤 フルタイムで残業をできる人の働き方も変えるし、正規と有期の大きな処遇差も改善するのが働き方改革だとすると、これまで企業が望ましいと思っていた人以外の全員が

企業に貢献できる一歩になると思います。

荻野 質的な問題ではなく、量的な問題だと思っています。これまでは経営幹部や上級監督職を目指して競争する人が多数だったわけですが、そういう人は、これからもいるでしょうがだんだん減っていく。その分、そうでない人が増えていくということで、働き方改革が実現していくと思うのです。

自分の意欲や能力などに合わせて適切な働き方ができてそれなりの処遇があれば、そうした働き方の人たちも増えていくと思います。

水町 4時、5時に帰る人が社長になれる会社のほうが、将来的には長持ちするかもしれません。

荻野 4時、5時に帰って社長になれる人はいると思いますし、そういう人も社長になれることは大事だと思います。ただ、そういう超人的な人は全体の0.1%もないだろうということは忘れてはいけないと思います。

佐藤 本日はお忙しい中、ありがとうございました。
(2019年2月14日収録)