

経済社会の変化と労働法制について

2022年 1 月17日

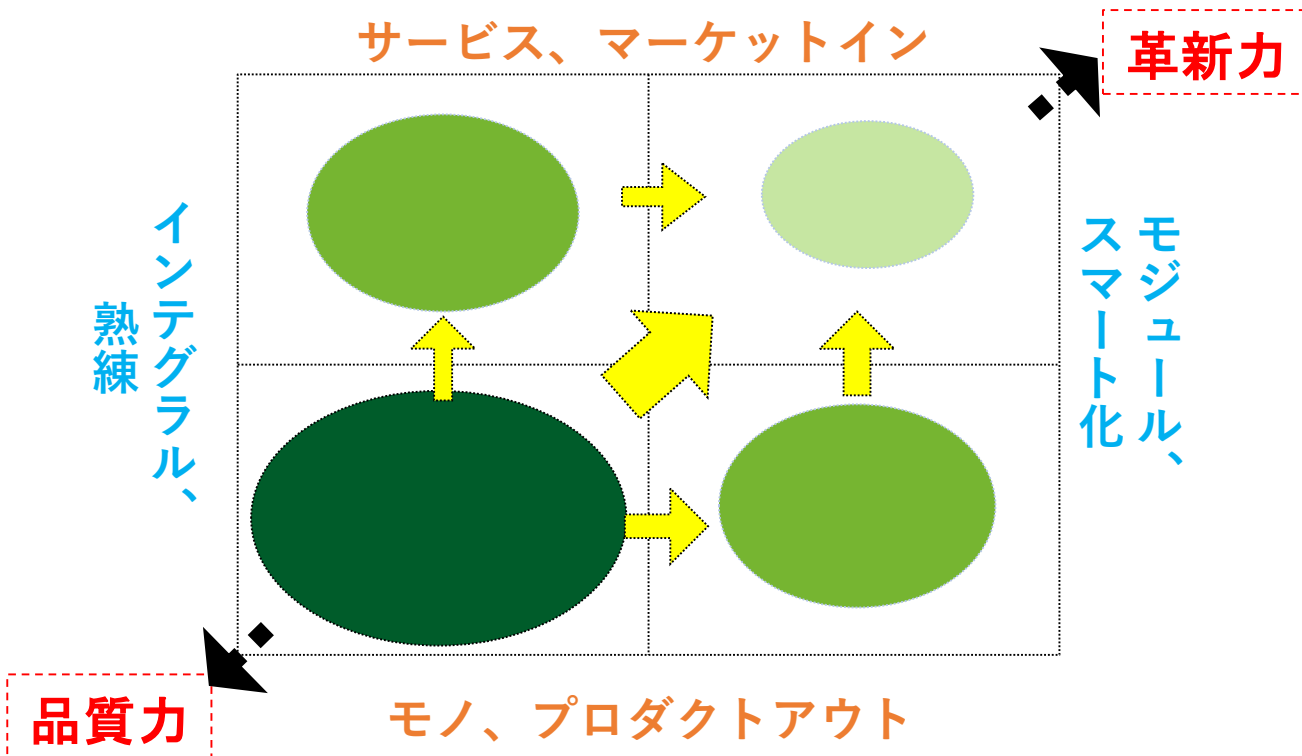
山田 久

(株式会社日本総合研究所)

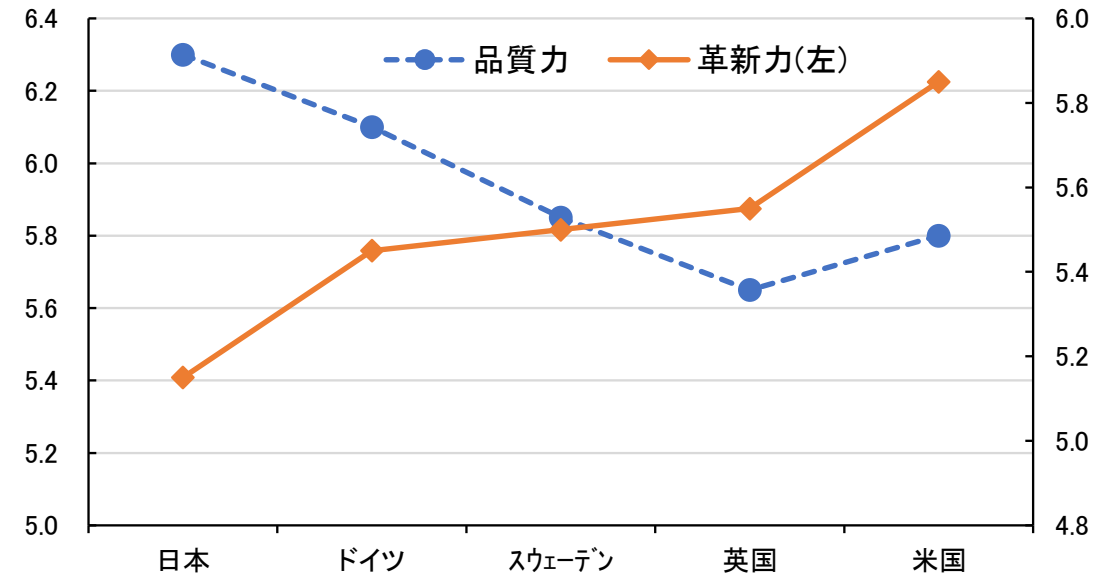
1. 社会・経済、ビジネスの変化と労働市場への影響

- ・有効な雇用システムの設計には産業面（競争力・生産性）の視点が不可欠。競争力を考えるには、比較優位性の考慮がとりわけ重要。競争力の主要構成要素に「革新力」と「品質力」。
- ・デジタル化等マクロ的な事業環境の変化の方向性は「革新力」の強化を要請し、日本型雇用の特徴である内部リソース偏重の在り方と齟齬。一方、比較優位性からすれば、わが国は「品質力」に優れているという現実。

(図表1-1) 競争力要素の国際比較



(図表1-2) 主要先進国の品質力・革新力比較
(WEF競争力構成要素スコアに基づく)

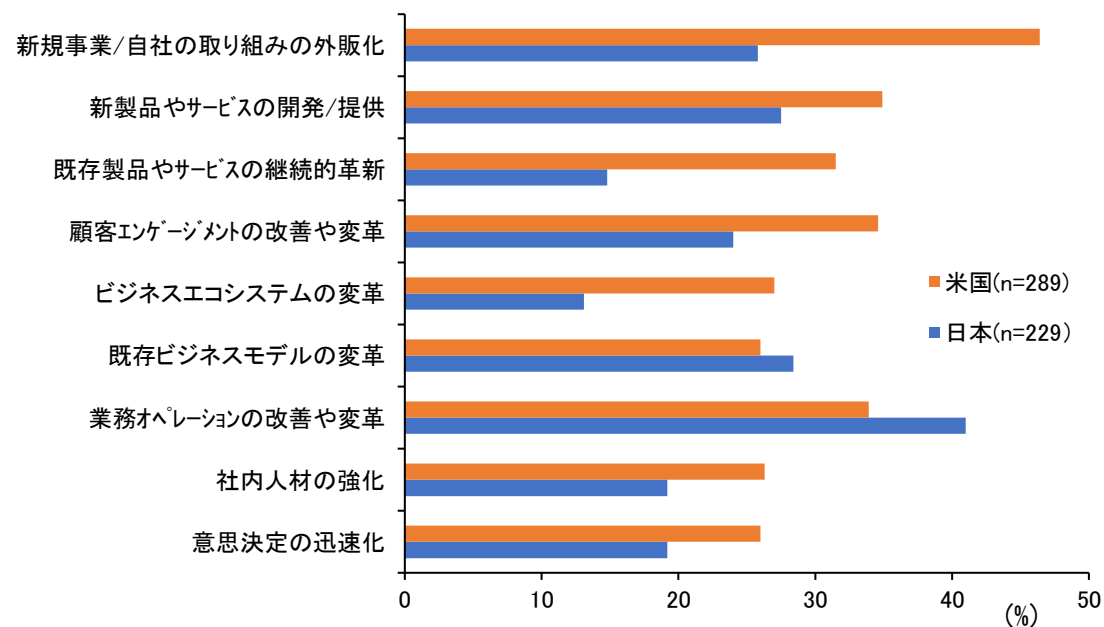


(資料)World Economic Fofum“The Global Competitiveness Report 2015-2016”(注)「品質力」は「サプライヤーの質」「製造過程洗練度」の各国経営者による評価スコアの平均。「革新力」は「イノベーション能力」「産学R&D連携」の平均。

・ポスト・コロナの経営の二大テーマは「デジタル化」と「脱炭素化」。「デジタル化」は既に影響を与えているが、今後は「脱炭素化」の影響も顕在化。それは産業構造転換のみならず、資源・エネルギーコストが上昇することが大きなインパクト。

⇒「大量生産・大量消費・低価格」経済を是正し、「**適量生産・適量消費・適正価格**」経済を構築する必要。DXを駆使し、多様な顧客に真に有用なものを適切・適量・適正価格で提供できるビジネスモデルの創造が課題。（消費者に真に支持される商品・サービスを厳選して、それらを適正価格で適量販売するビジネスモデルへの転換）

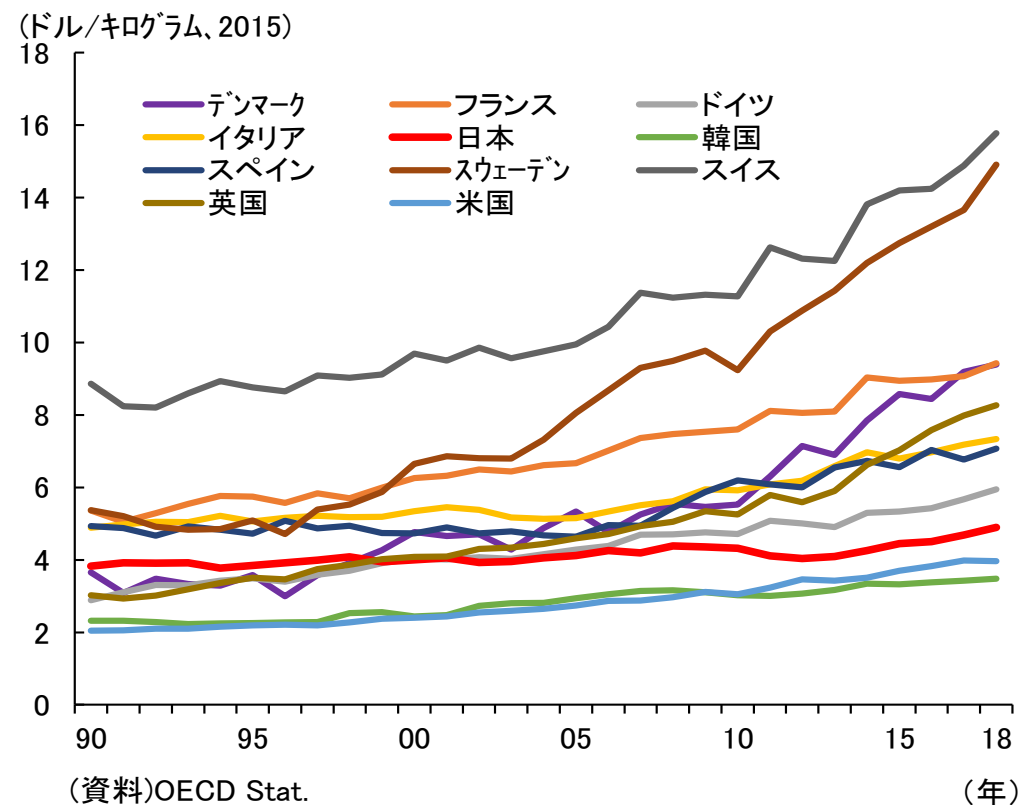
（図表1-3）日米企業のDXを推進する目的



（資料）2021年 JEITA / IDC Japan 調査（2020年日米企業のDXに関する調査）

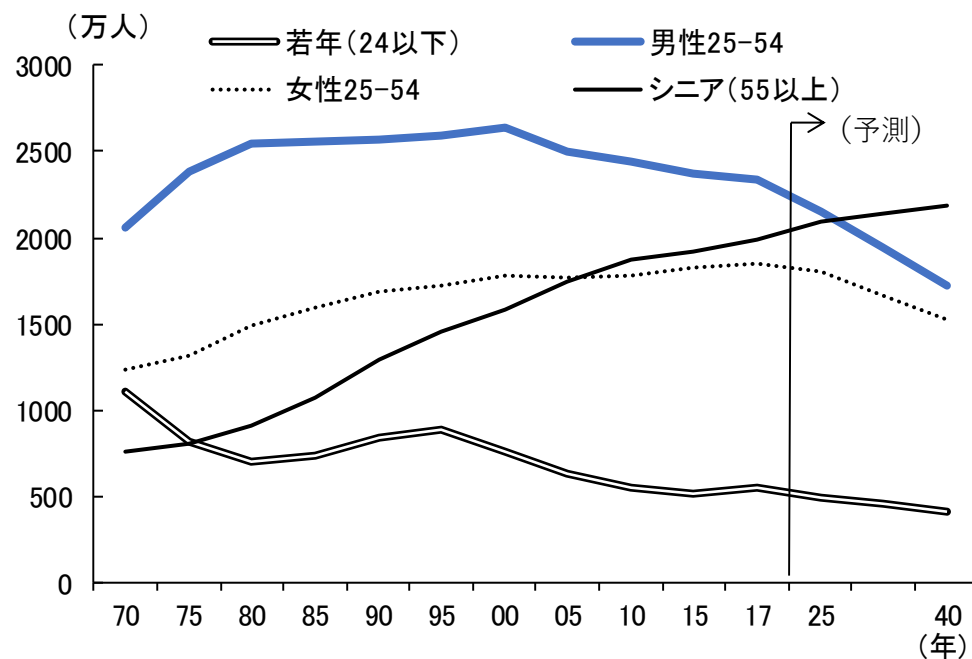
（注）複数回答（当てはまるもの最大3つまで）。

（図表1-4）炭素生産性（GDP/CO2排出量）



- ・雇用システムの設計で無視できないもう一つの側面である「生活面（労働力の属性・家族モデル）」からも、既存システムの限界が露呈。
- ・中核労働力に位置付けられてきた「現役男性」が持続的に増加していた90年代までは、日本型雇用システムを裏で支える男女分業家族モデルが標準。しかし、**人口動態変化により2000年以降はコア労働力「多様化」の必要性から家族モデルの変化が進展**。「残業・転勤は当然」の日本型正社員の生活面でのコストが増大。
- ・組織のダイバーシティの観点からも、日本型雇用の特徴である同質性重視の在り方と齟齬。

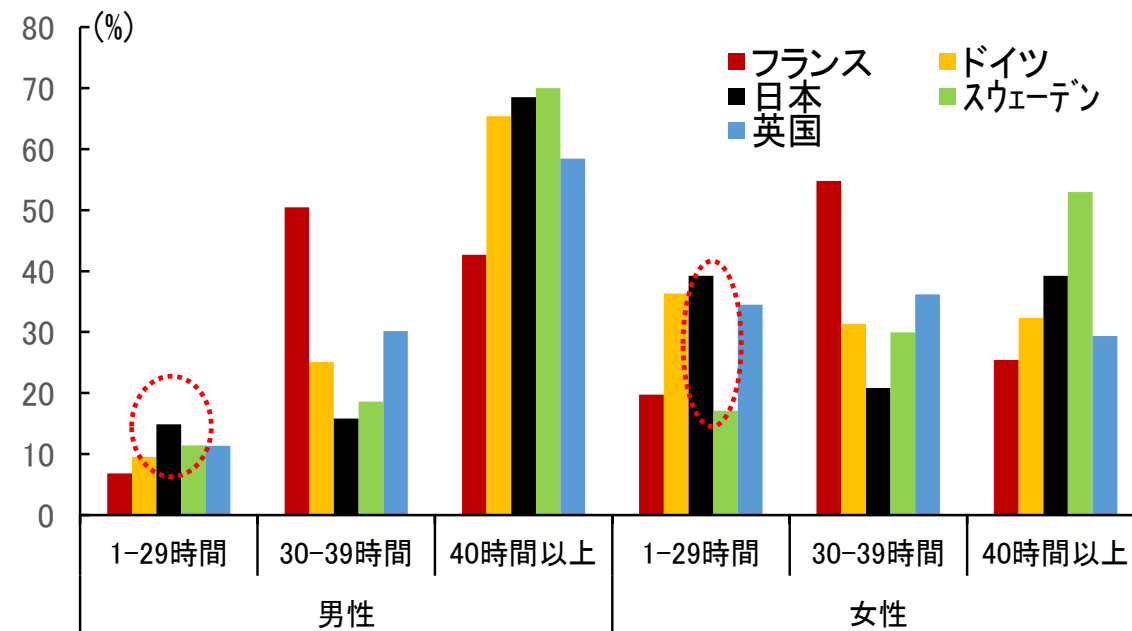
(図表1-5) 労働力の属性変化



(資料)総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」

(注)2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」のベースライン・労働参加漸進シナリオの年齢階層別数字を使用。

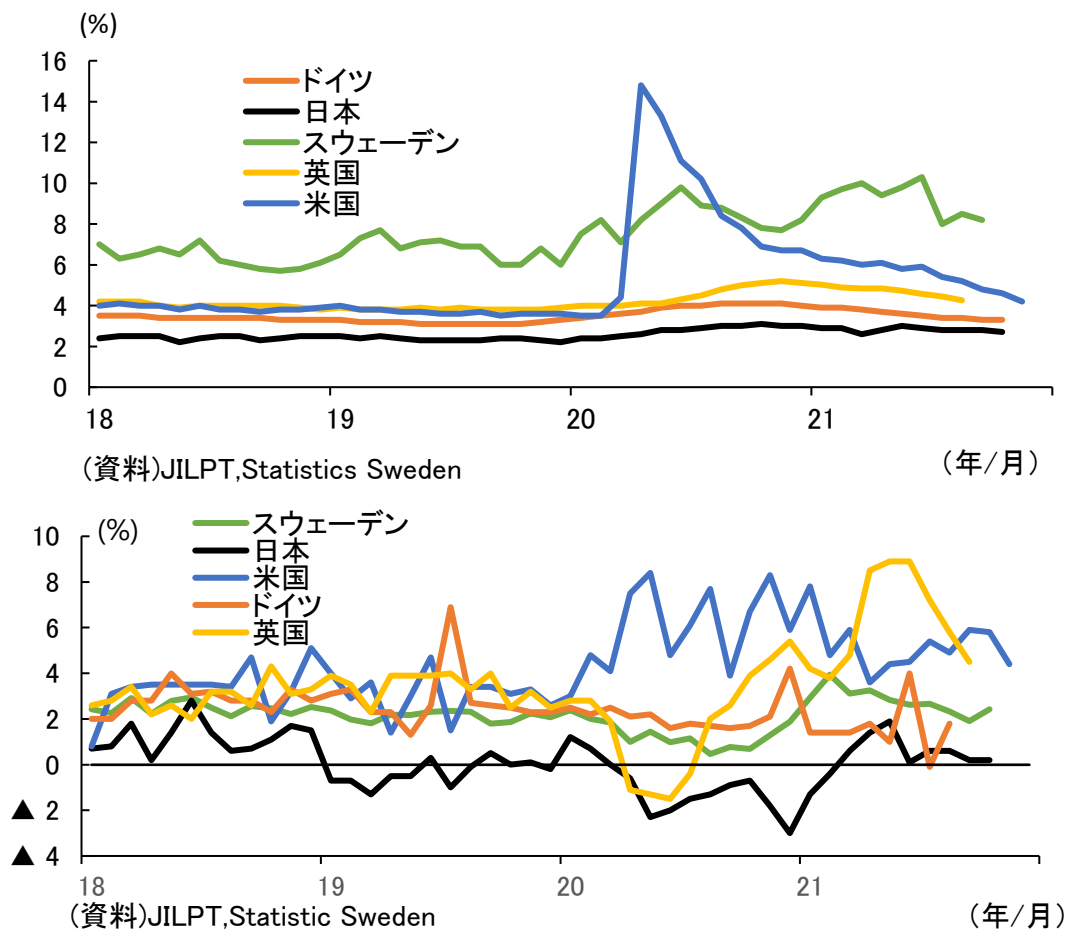
(図表1-6) 労働時間別の雇用者分布



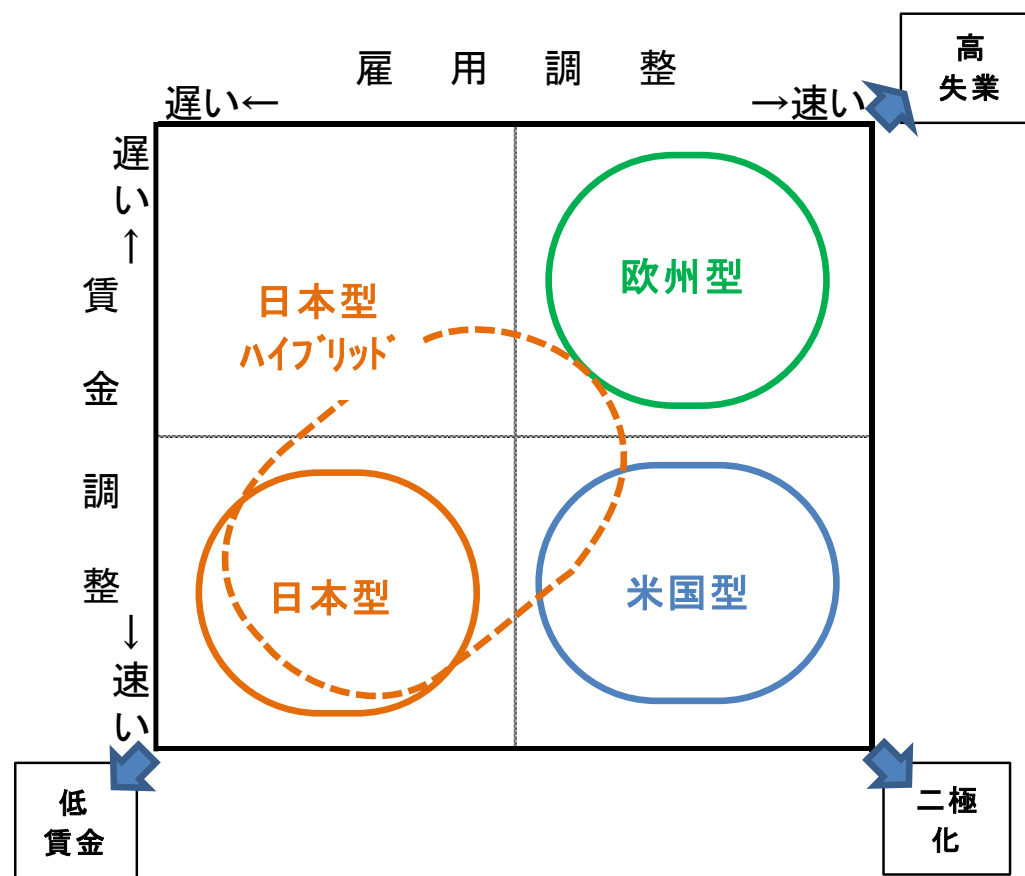
(資料)OECD stat.(Incidence of employment by usual weekly hours worked)

- ・国際比較を行うと、わが国は経済ショックを賃金調整で吸収する傾向が強く、雇用調整を行う欧米と異なる。結果として、失業率は低く抑えられるものの、賃金が下落。その傾向はコロナ・ショック下でも観察。
- ・90年代以降、賃金調整に偏るやり方がデフレ経済の温床となり、縮小均衡をもたらすという負の側面が目立つことに。この面からも、賃金調整を抑え雇用調整を強める方向にシステムをシフトさせることが望ましい。

(図表1-7) 賃金・雇用動向の国際比較

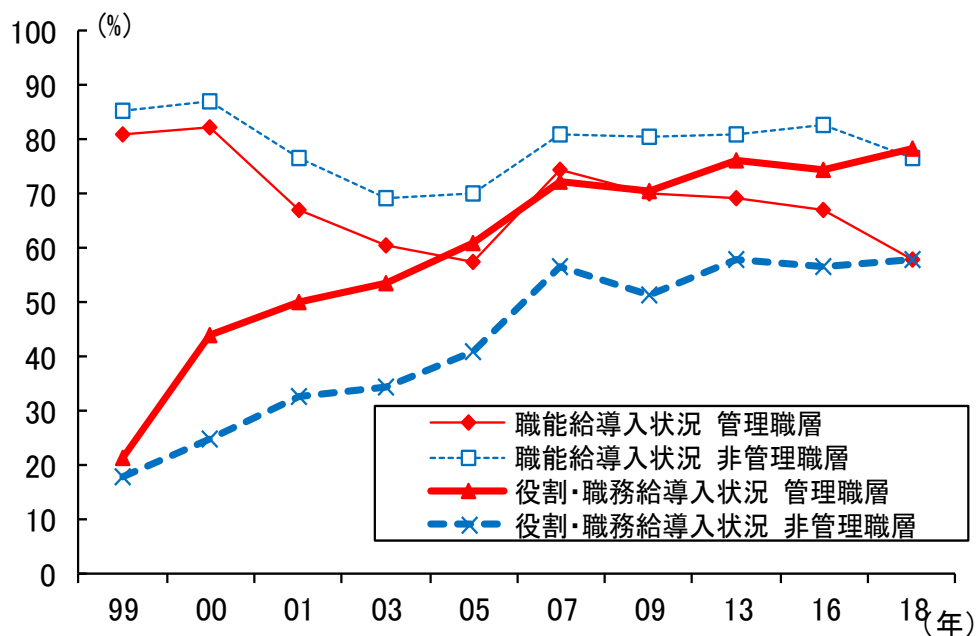


(図表1-8) 賃金・雇用動向の国際比較



- ・このところ日本型雇用システムの限界を超えるべく、「ジョブ型」人事を提唱する声。実は、日本の人事制度の歴史を振り返ると、ジョブ型（職務給）導入は昔からの悲願。
- ・戦前から、遅れた日本の俗人主義的・年功賃金の制度を、進んだ欧米のジョブ型・職務給に切り替えるべき、との議論は繰り返し発生。歴史的にみれば不況期に職務型への流れが進み、好景気になれば日本型に揺り戻しが生じてきた。

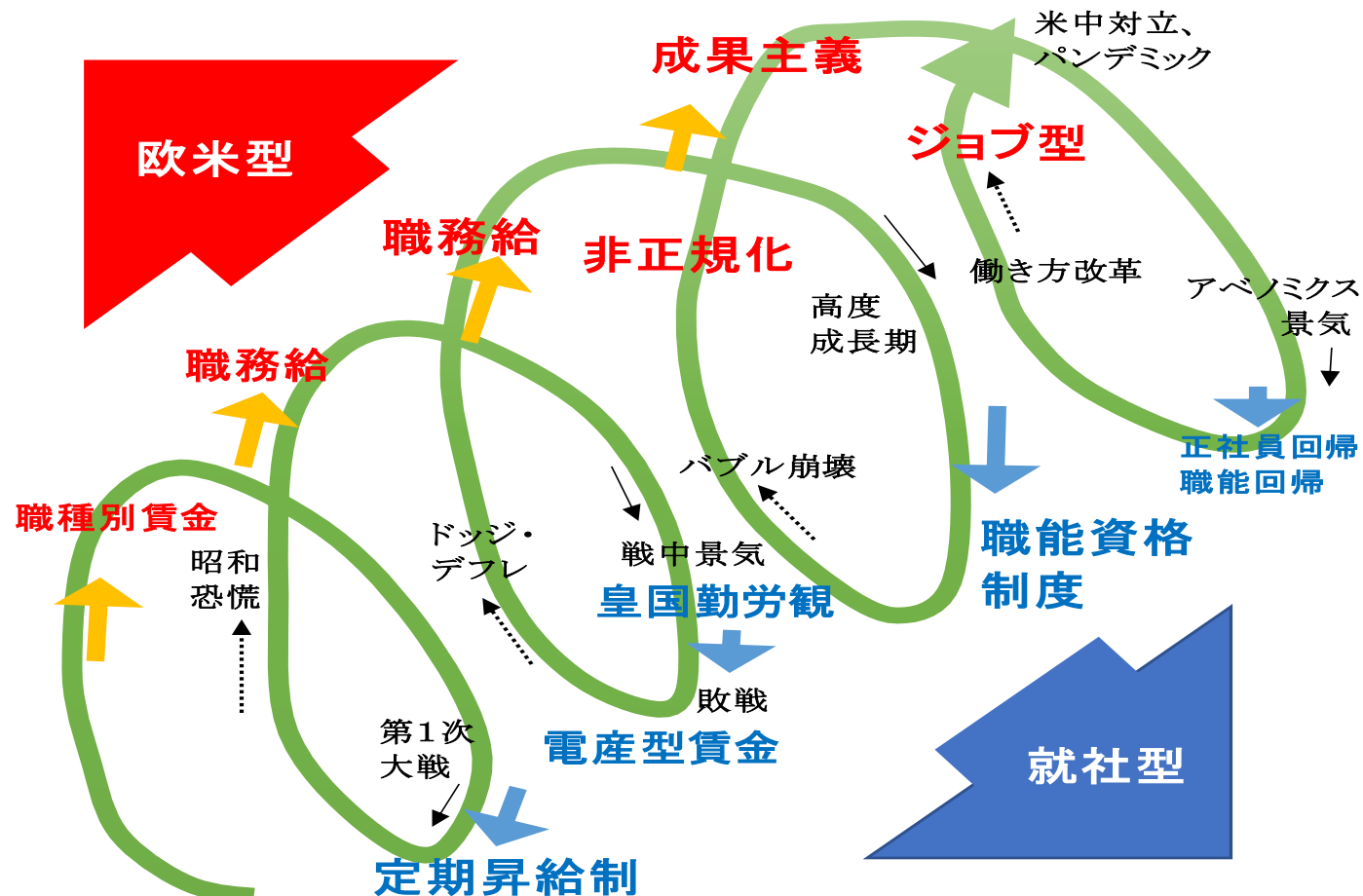
(図表1-9) 人事評価制度の変化



(資料) (公財) 日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査結果」(調査対象は上場企業)

(注) 01年の非管理職層は中堅層が対象。

(図表1-10) 就社型と欧米型の歴史的相克



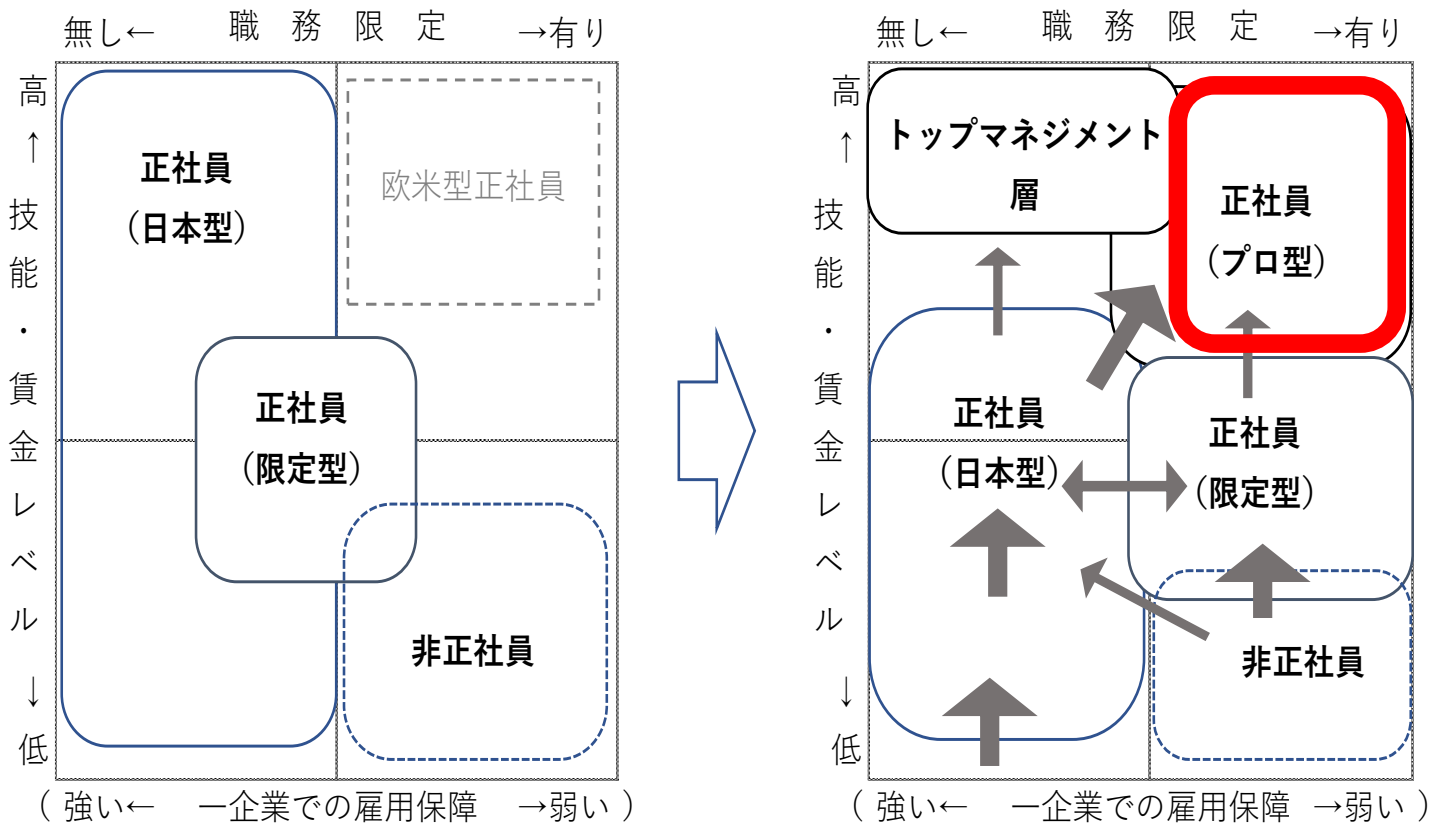
(資料) 楠田佑氏(HRエグゼクティブコンソーシアム代表)との議論からヒントを得て作成

- ◆ジョブ型雇用を機能させるには、現状わが国では不十分なOJTに依存しない人材育成の仕組みや転職・再就職を円滑化するための仕組みの整備が不可欠で、その包括的な構築が必要。
- ◆今後の在り方としては、さしあたり「品質力」と整合性の高い就社型システムの基本は残しつつ、組織分離・組織間連携・出向制度などを活用しながら、「革新力」を高める就職型システムを併存・接続していくこと(ハイブリッド化)が現実的ではないか。

(図表1-11) 就社型vsジョブ型

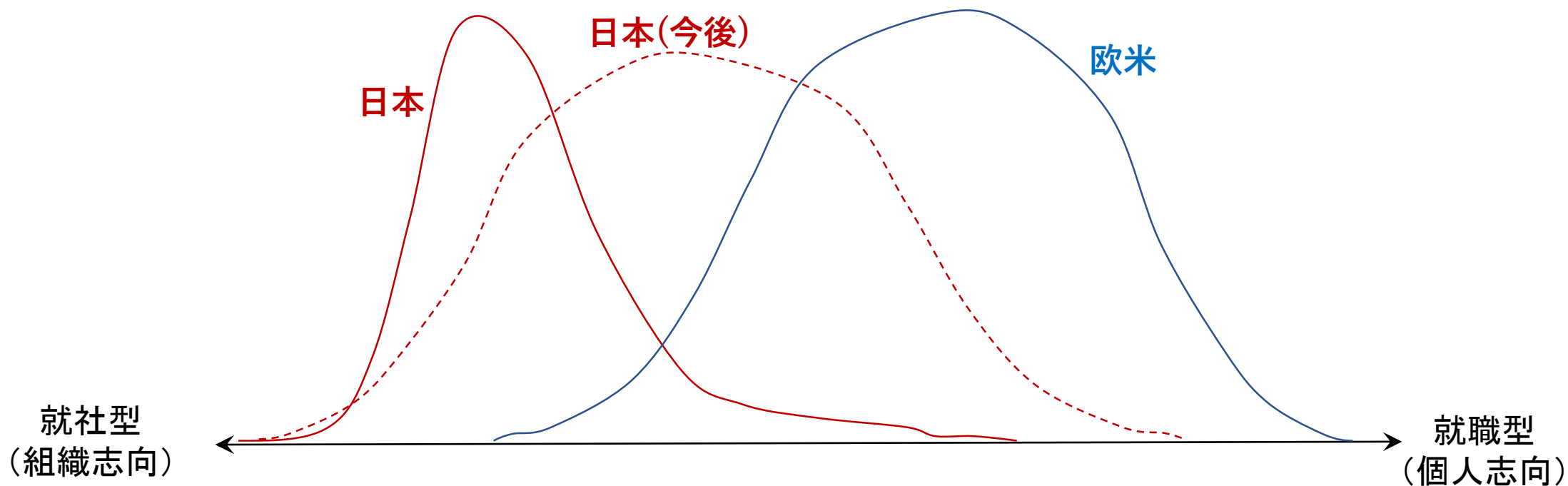
	就社型	ジョブ型
採用	新卒採用が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	欠員補充が基本。職務経験を重視。
育成	OJTが基本、社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験。職業コミュニティでの交流。
評価	社内資格による評価が基本。	業界・職種横断資格による評価を基本。
配置	社内異動、グループ内異動。職種転換頻繁。	転職・再就職。同一職種内多い。
基本原理	Make	Buy

(図表1-12) 人材ポートフォリオの在り方



- ・現実の雇用の在り方は一様ではなく、多様な形態の分布と考えるべき。そこで、一方の極みに理想型としての就社型システム、他方の極みに就職型システムを想定。
- ・欧米は、就職型システムの側に多く分布するが、比較的広いタイプで分布。わが国はかつては就社型システム側に固まって分布。今後わが国では、**就職型システムサイドにシフトしつつ、少なくとも当面は中心は就社型領域に残り、分布が多極化していく**ということではないか。

(図表1-13) 日本型雇用システムの変化のイメージ

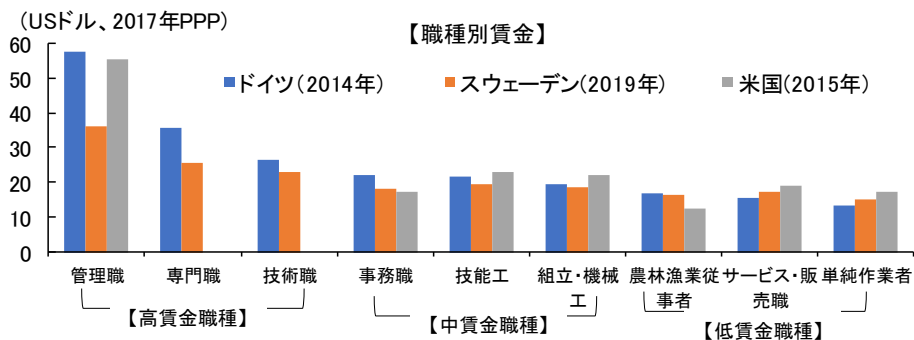
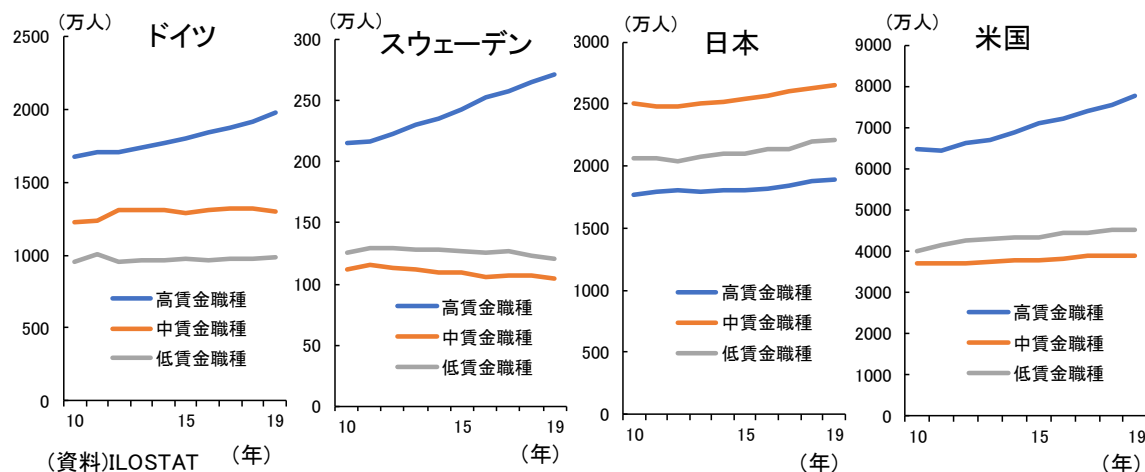


(資料) サンフォード・M・ジャコービィ『日本の人事部・アメリカの人事部』2005年 20頁、図1-1 をもとに修正

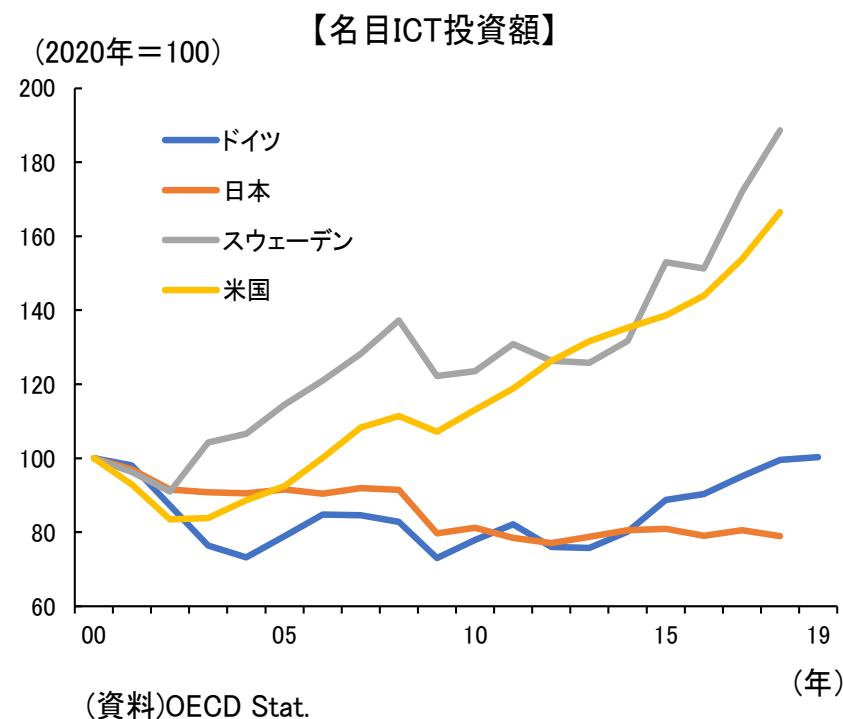
2. デジタル化の雇用・働き方への影響

- ・デジタル化の雇用への影響については、数年前に懸念された「AIが雇用を奪う」という現象はマクロ的にはみられない。
(AIが奪うのはジョブではなくタスクであり、その本質的な意味合いは仕事の在り方・やり方が大きく変わるということ)。
- ・雇用の二極化への影響については、IT投資の盛んな米国ではそれが鮮明にみられる一方、米国同様デジタル化に前向きなスウェーデンでは高賃金職種を増やすと同時に低賃金職種を減らすという望ましい形に。日本では緩やかな二極化が窺われるが、米国ほど明確なものではない。

(図表2-1)賃金水準別雇用者数の変化



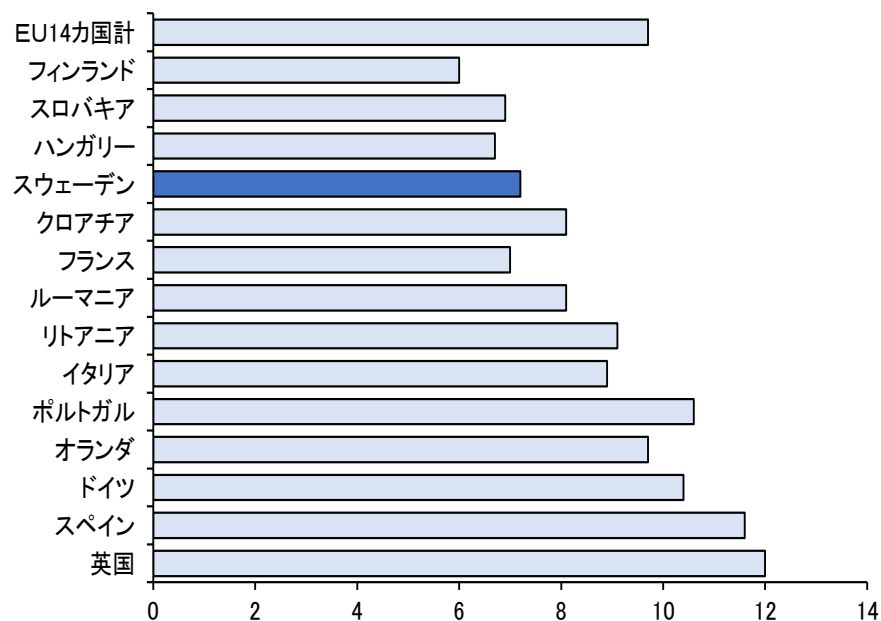
(図表2-2)ICT投資額の推移



・「オンラインを通じてかつて何らかの収入を得たことがあるか」というかなり広めのカバレッジで推計した「プラットフォームワーカー」の成人人口比は欧州主要14カ国平均で9.7%、うち最大の英国で12.0%、ドイツは10.4%。一方、就業上の地位についての自己認識は68.1%が雇用者と答え、自営業者は7.6%に過ぎず、「プラットフォームワーカー」の多くは副業者であることを示唆。日米でも同様の傾向。

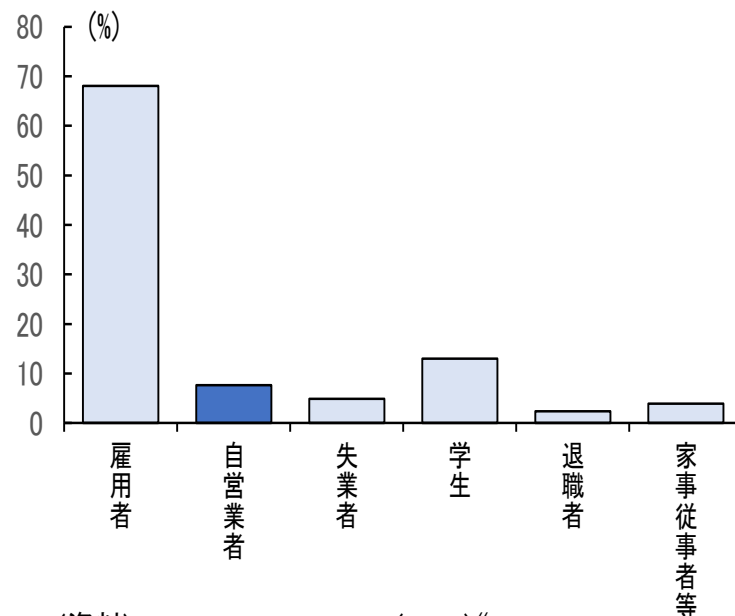
・収入のバラツキは大きく、プラットフォームワーカーには、①高スキルのプロフェッショナルな独立契約者、②経済的従属性の高い雇用的自営主、③年金生活者の副業、④低所得の複業者など、多様なタイプがあるのが実態。自営業比率は必ずしも高まらなくとも、伝統的な労働法が想定しているものとは異なる働き方タイプの割合が上昇。

(図表2-3) 成人人口当たりのプラットフォームワーカー比率



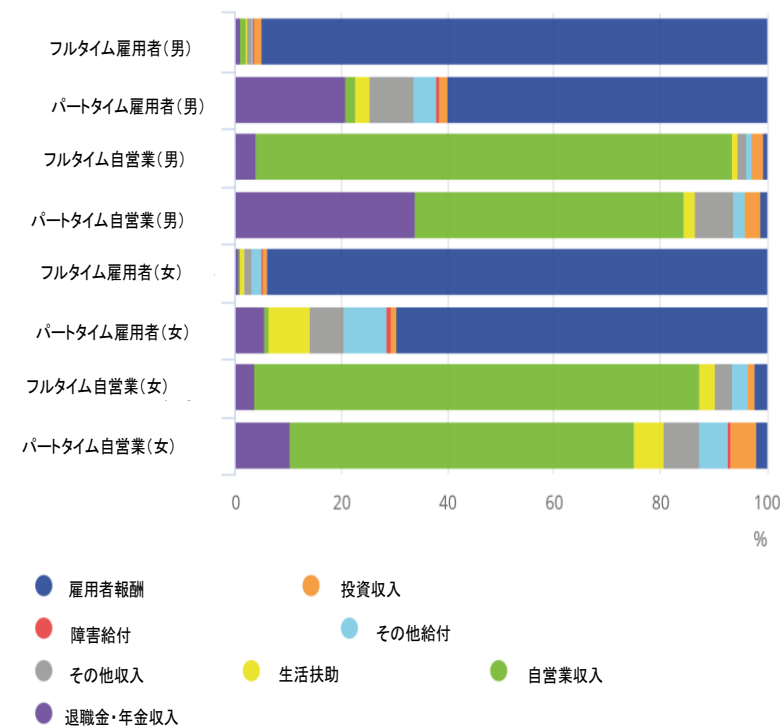
(資料)European Commission (2018) “Platform Workers in Europe” p.15, Table 2 (%)

(図表2-4) プラットフォームワーカーの就業地位に関する自己認識



(資料)European Commission (2018) “Platform Workers in Europe” p.31, Table 10

(図表2-5) 英国の就業形態別の収入源構成 (2016年度)

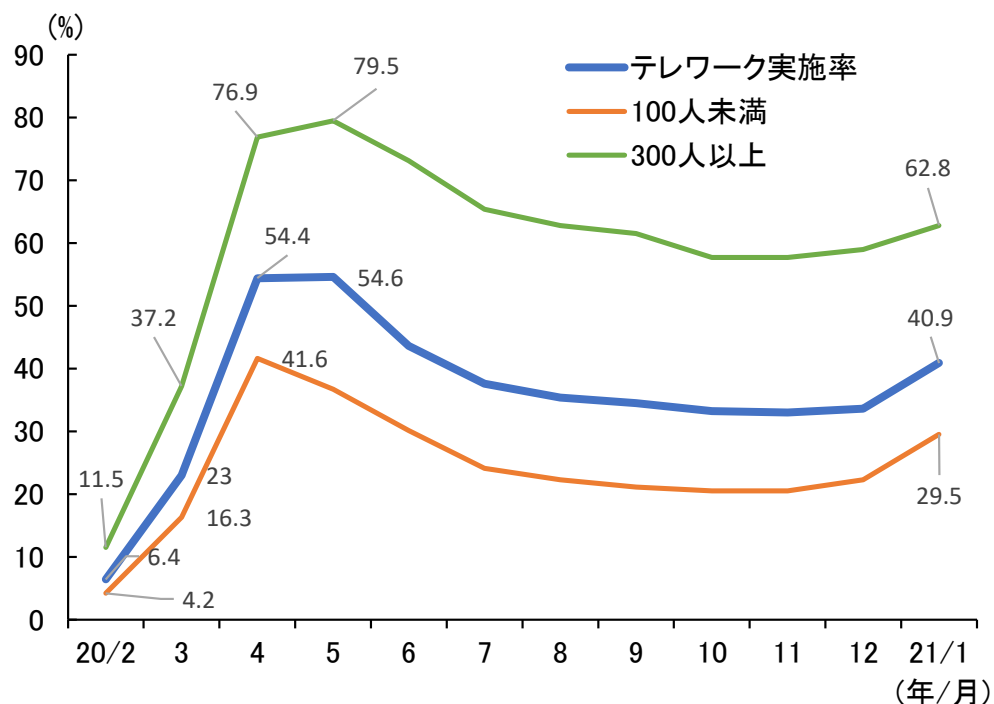


(資料) Office for National Statistics (2018) “Trends in self-employment in the UK” Figure 10 (Department for Work and Pensions, Family Resource Survey)

・パンデミック発生後の緊急事態宣言下、**テレワーク導入企業は一気に上昇。もっとも、その後水準を下げ、一定割合は定着するも、ピークには戻らず**。企業規模別に見れば、大手で普及し、中小で遅れ。職種別にも大きなバラツキ。ホワイトカラー職種で普及。

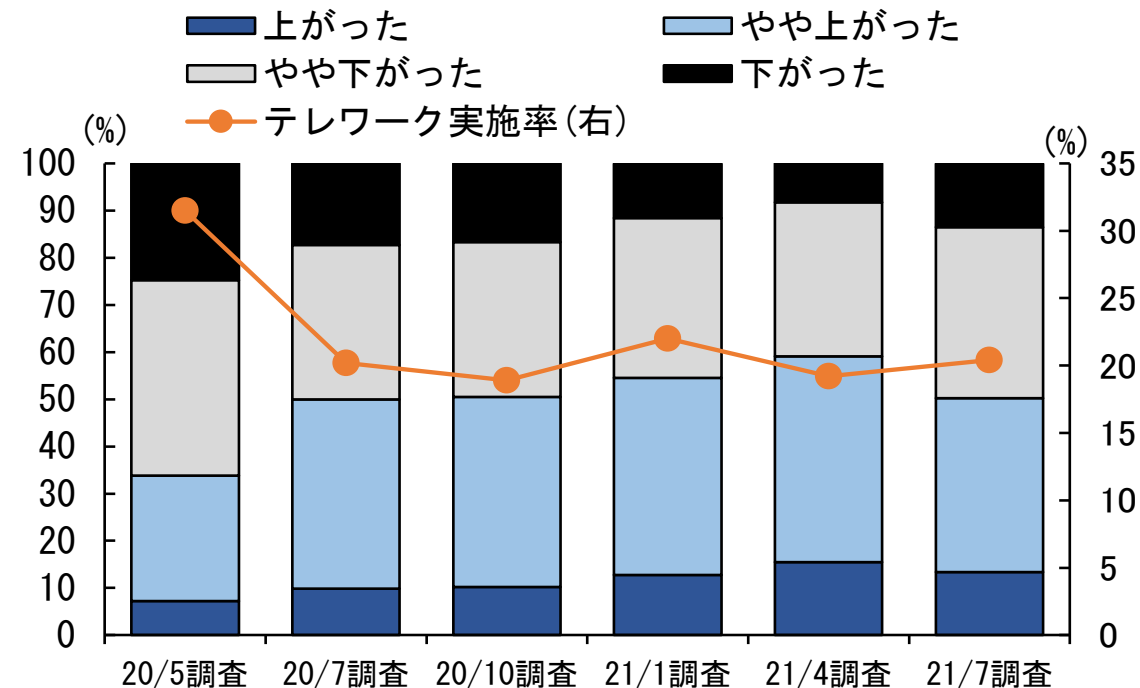
・労働力属性の多様化の観点からは望ましいものの、日本生産性本部の調査では、「自宅での勤務で効率が上がったか」という質問に対し、半分しか効率の上昇を実感できていないとの結果。**テレワークは生産性に対してマイナスに作用するケースが少なくないが実情で、その程度は海外に比べても強い傾向**(アドビの調査(2021)では、テレワークの方がオフィス勤務より仕事ははかどるとしたのは、日本が42.8%と、米国75.0%、英国71.9%、ドイツ68.8%などを下回る)。

(図表2-7) 企業のテレワーク実施率



(資料)JILPT「第3回 新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査(企業パネル調査)」

(図表2-6) 自宅での勤務で効率が上がったか



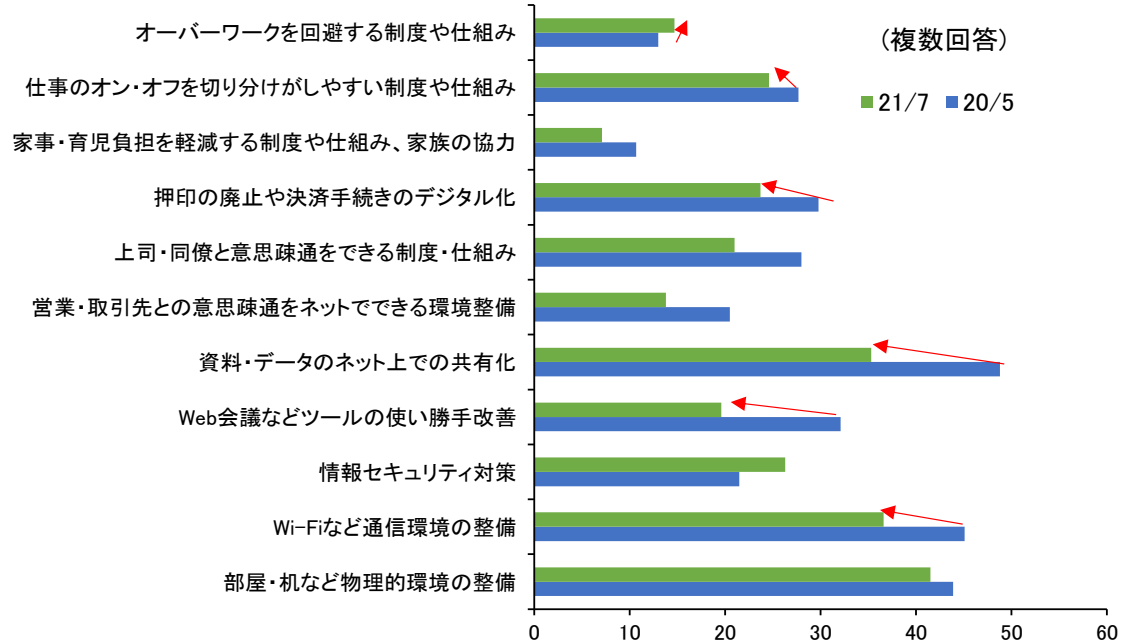
(資料)日本生産性本部「働く人の意識に関する調査」

(注)調査対象:20歳以上の雇用者1,100名

・「テレワークの課題」として、当初、職場環境・通信環境の整備を挙げる割合が多くなっていたが、時間の経過に従い、この面での課題を挙げる割合は低下。一方、「仕事のオン・オフを切り分けがしやすい制度や仕組み」「オーバーワークを回避する制度や仕組み」を挙げている割合は高止まり。在宅勤務のための物理的環境は改善がみられる一方、**時間の使い方(仕事のオンオフ、オーバーワーク)には改善がみられず、この背景には、欧米に比べわが国では裁量性の高いプロフェッショナルな働き方が十分できていないことが影響している**とみられる。

・テレワーク導入の遅れは「環境変化適応に必要な人材活用の仕組み変革が不十分なことのシグナル」であり、テレワークを梃子に必要なワークスタイル変革を推進することが重要。もっとも、テレワークは万能ではなく、それによって失うものも少なくない。実際、わが国よりも進んでいるとされる欧米でも、テレワーク普及には限界があり、あえてオフィス勤務を奨励している動きも。**労働者が労働時間や生活時間の決定権を有することで、老若男女問わず多くの国民を能力発揮していくことが重要で、そのためにはテレワークとオフィスワークを最適に組み合わせていくという発想が必要。**

(図表2-7)テレワークの課題



(資料)日本生産性本部「働く人の意識に関する調査」

(図表2-7)アジア系IT企業の内部データを活用して行った在宅勤務の効果分析

- ・在宅勤務への切り替えによって労働時間が伸びたが、アウトプットは微減で生産性は8～19%低下した。
- ・この原因として、コミュニケーション・コーディネーション・コラボレーションのコストが上昇したことが考えられ、とくに経験の少ない労働者にとって影響が大きい。

(Source) M. Ginns, F. Mengel, C. Siemorothe (2021) "Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals" BFI Working Paper No. 2021-56

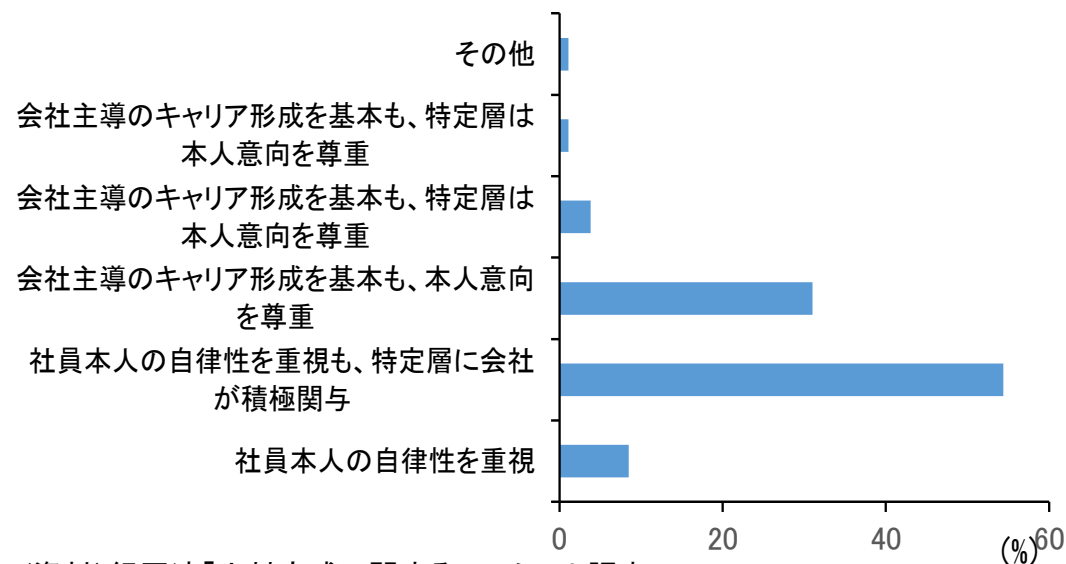
3. 「自律的な働き方」の実態

<企業のキャリア形成の考え方>

- ・日本企業の社員のキャリア形成に対する今後の方針として、経団連の会員企業への調査では「社員本人の自律性を重視も、特定層に会社が積極関与」が過半を占め、「会社主導のキャリア形成を基本も、本人意向を尊重」が3割程度。**個人の主体性を重んじる方向にあり、同時に選抜的な傾向が強まっている。**
- ・階層別には若手・中堅の育成を重視する一方、ミドル・シニアには関与しない方向。**ボリューム的に増加するミドル・シニア層の「リカレント教育」「リスキリング」は企業任せにできない状況を示唆。**

(図表3-1)企業の社内人材育成の状況

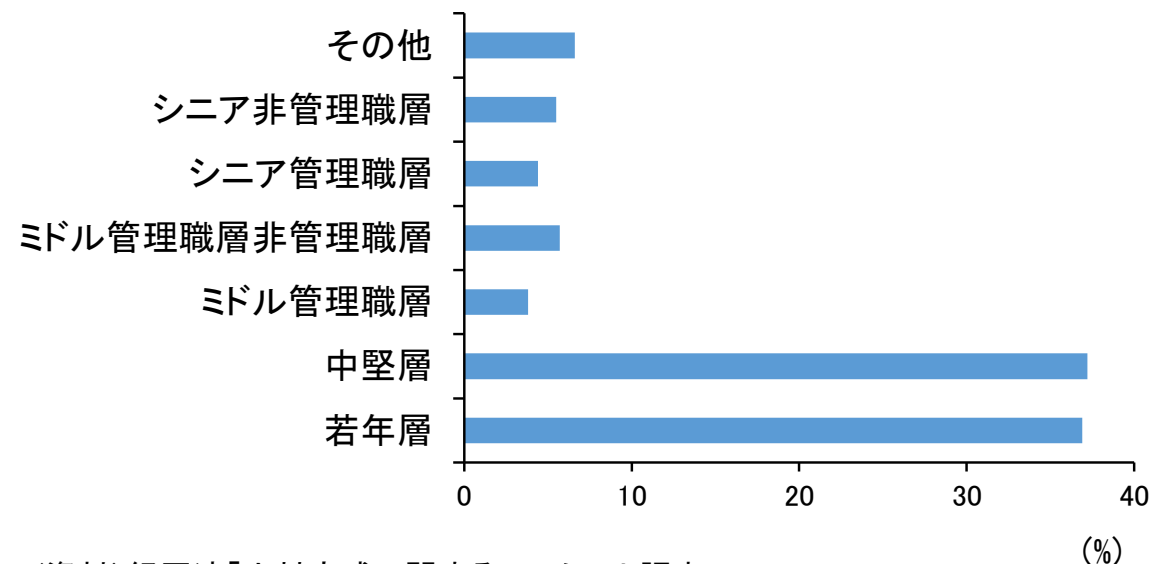
【社員のキャリア形成に向けた今後の方針】



(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」

調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

【今後、支援の強化が最も必要と思われる対象層】



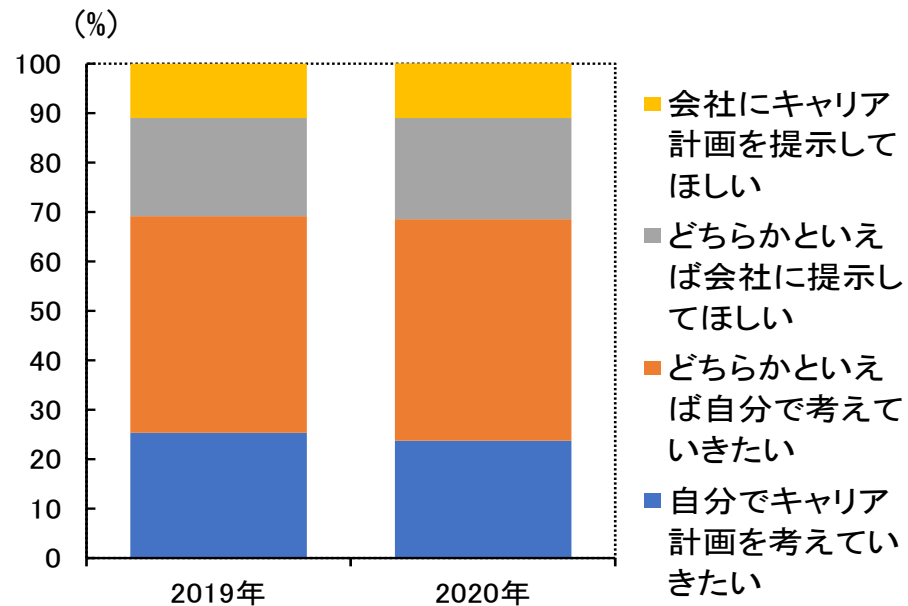
(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」

調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

<個人のキャリア形成の状況>

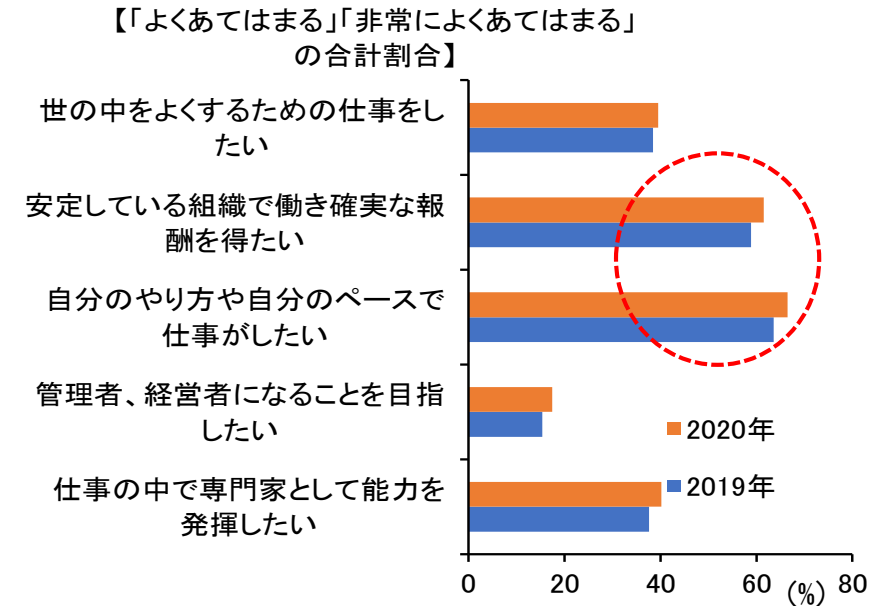
- ・自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは約2割に過ぎず、多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と回答。
- ・しかし、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、消極的・受動的な要素に当てはまるとする割合が多数派を占めており、**キャリア自律の必要性を多くが認識していても、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が出来ている人は少ない。**

(図表3-2) キャリア計画に対する考え方



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

(図表3-3) 仕事を選ぶ上のこだわり

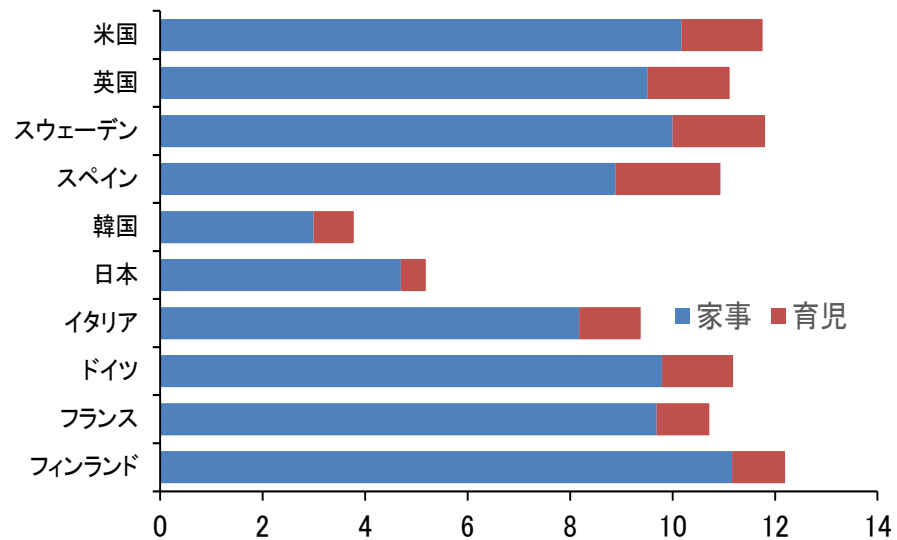


(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

＜時間管理能力の弱さとキャリア形成＞

- ・「就社型」に伴う職務範囲の曖昧さや集団志向が長時間労働の是正を難しくし、固定的な性別役割意識の強さと相まって、“男性を中心とした長時間労働”と“家事・育児等の家庭内無償労働の女性への偏り”が生じ、結果として、**仕事や家族ケア以外の生産的な活動を抑制**している可能性。
- ・諸外国対比、日本人は仕事や家族ケアといった生活上不可欠という意味で受動的な活動に費やす時間が長く、「学び」や「社会活動」といった、より選択的で主体的な活動に時間を費やす習慣が少ない。この結果、**「限られた時間を主体的に有効に活用する」という時間管理意識**が、海外の人々に比べて弱くなり、結果として主体的なキャリア形成にマイナスに影響している可能性。

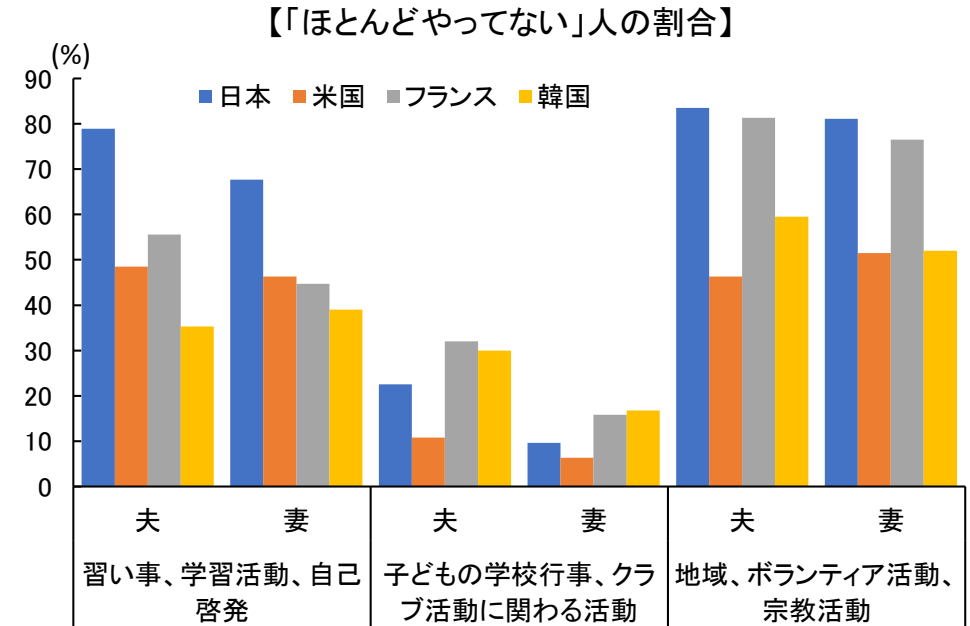
(図表3-4) 男性の1日のうちに家事・育児に費やす時間割合



(資料)OECD Family Database

(注) 調査年は2002-2013年のうちのいずれかで、各国で異なる。

(図表3-5) 非仕事時間の使い方の国際比較

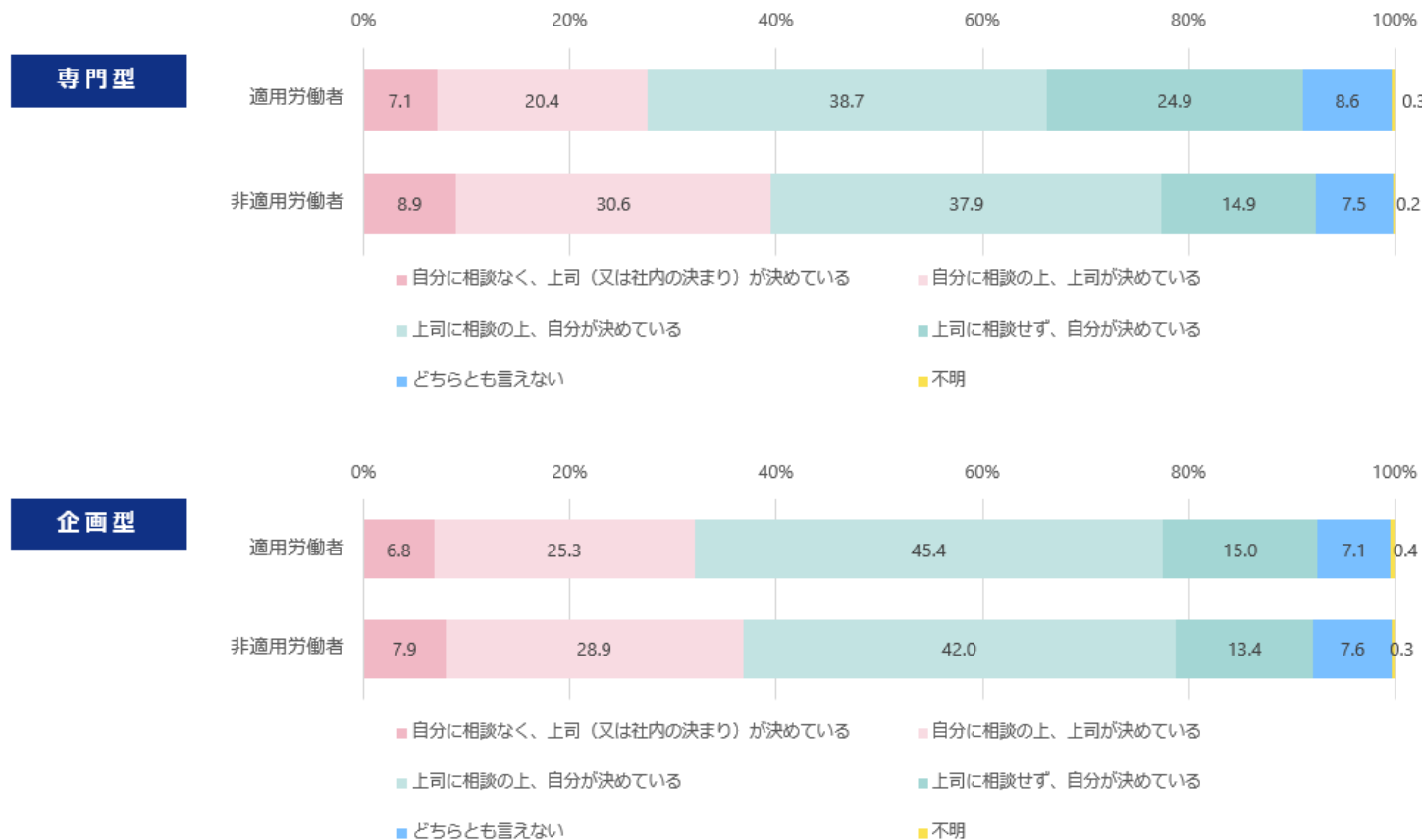


(資料)連合総研「生活時間の国際比較—日・米・仏・韓のカップル調査」2007年

<自主的時間決定の仕組みづくり>

- ・裁量労働制や高度プロフェッショナル制度の適正運用には、**労働者が主体的に労働時間と生活時間を選択することができる能力を有し、同時に上司や顧客との関係で労働時間量のコントロールが可能な環境を整備したうえで適用することが重要。**
- ・企業としては、その点をまず再確認したうえで、制度導入によって労働者の生産性が向上し、生活上の制約のある労働者の能力が活かせるようになることこそが狙いであり、人件費抑制が趣旨ではないことを肝に銘じることが必要。

(図表3-6)労働者の裁量の程度(具体的な仕事の内容・量)



4. 今後の労働法政策

労働法制の今後～労働形態の多様化・働き方の柔軟化・労働移動の円滑化の要請（ニーズの多様化・個別化）に対応するために

◇「雇用類似の働き方」（フリーランス・ギグワーク）に対する労働法適用の拡張や再整理

- ・ Independent worker (Brookings Institute) …雇用と自営の中間形態の提案（社会保険加入・団結権）
- ・ ドイツの「芸術家社会金庫」：芸術家・ジャーナリストから保険料の半分以上を調達し、残りの半分以上を芸術家・ジャーナリストの仕事を利用する企業の負担と連邦からの補助金で賄う仕組み⇒gig economyにおける社会保険の在り方に含意。
- ・ 「労基法」 v s 「労組法」…まずは「労組法」によって団結権を許容するのも一案

◇「副業」「テレワーク」の労働時間管理をどう行うかの検討

- ・ PC上のログによる労働時間管理
- ・ Right to disconnect
- ・ 裁量労働制の適正運用（業務手順のみならず業務量の裁量性の確保）と実態を踏まえた適用範囲の見直し

◇労使自治（集团的労使関係）の再評価

- ・ ワークルールを「公的規制」で決めることの限界。集团的労使関係による「労使自治」の再評価。
- ・ 従業員代表制・労使協議組織の導入による労使間バーゲニングパワー・バランスの均衡化

<労働時間法制について>

◆事業環境の変化や労働力属性の変化を踏まえば、**労働基準法が想定する典型的な働き方に必ずしも馴染まない就労者が増加**。とりわけ、①労働投入量と労働の成果が比例的に対応しない知識労働者、②仕事と生活の両立のために働く場所や働く時間の柔軟な設定を望む労働者、がその典型。

◆半面、**労働時間規制を外すと過重労働につながるリスク**を排除できず。とりわけ、①仕事のプロセスのみならず仕事の量の裁量が低い傾向が強く、②生活全体における仕事の位置づけの高い傾向にある、現状のわが国ではそのリスクは大きい。

◆こうしたディレンマは、**二面作戦で対応**する必要。まずは当面の対応として、裁量労働制や高度プロフェッショナル制度の**適正運用の条件整備**が重要。裁量労働制については、①制度の本旨の徹底、②本来適用すべき業務に従事する労働者にのみ適用される仕組みづくり（チェックリストの策定）、③過重労働防止のための健康確保措置が重要。加えて、それらの実態調査を定期的に行っていくことが必要。

◆同時に、長期的な構造対策。事業環境の変化や労働力属性の変化に適応した働き方を実現するには、労働時間を含めた**生活時間に対する労働者の自己決定が可能な状況**が生まれる必要。それには、労働者の間での主体的なキャリア形成意識の醸成・時間管理能力の向上が不可欠（**自律型人材の育成**）。この意味で、主体的なキャリア形成を支援する能力開発支援策・労働移動円滑化政策が推進されるべき。また、労使自治を担う集团的労使関係を整備しつつ、デロゲーションを認めていくことも検討課題。