

第6回人の活躍ワーキング・グループ 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2014年9月3日（水） 13:30～15:30

2. 場 所：合同庁舎8号館 特別大会議室

3. 出席委員等

主 査	吉 川	洋	東京大学大学院経済学研究科教授
委 員	岡 田	武 史	サッカー解説者
同	小 塩	隆 士	一橋大学経済研究所教授
同	工 藤	啓	特定非営利活動法人育て上げネット理事長
同	近 藤	絢 子	横浜国立大学国際社会科学研究院准教授
同	白波瀬	佐和子	東京大学大学院人文社会系研究科教授
同	菅 田	史 朗	ウシオ電機株式会社代表取締役社長
同	堀	義 人	グロービス経営大学院学長
			グロービス・キャピタル・パートナーズ 代表パートナー
有 識 者	水 町	勇 一 郎	東京大学社会科学研究所教授
同	海 老 原	嗣 生	株式会社ニッチモ代表取締役

小 泉 進 次 郎 内閣府大臣政務官（経済財政政策）

(議事次第)

1. 開会

2. 議事

(1) 成熟社会における雇用戦略について

(2) 意見交換

3. 閉会

(配布資料)

- 資料1 成熟社会における雇用戦略
- 資料2 水町勇一郎東京大学社会科学研究所教授提出資料
- 資料3 海老原嗣生株式会社ニッチモ代表取締役提出資料

○参考資料1 第4回人の活躍WG各委員からのご意見

○参考資料2 第5回人の活躍WG各委員からのご意見

(概要)

(吉川主査) ただいまより第6回「人の活躍ワーキング・グループ」を開催する。本日は小林委員、武藤委員は欠席である。また、小泉政務官にも御出席いただいている。

また、本日は、有識者として、水町勇一郎東京大学社会科学研究所教授と、海老原嗣生株式会社ニッチモ代表取締役にも御出席いただいている。

それでは、本日の議事に入る。

本日は、人の活躍を考える上で重要な要素となる「成熟社会における雇用戦略」をテーマとしている。

まず、事務局から、資料1について説明があり、その後、水町教授から資料2に沿って御報告いただき、その内容をもとに議論していただく。後半では、海老原代表取締役から資料3に沿って御報告いただき、議論していただく。

それでは、成熟社会における雇用戦略について、資料1に沿って事務局より説明をお願いする。

(鈴木参事官) それでは、資料1をお願いする。「成熟社会における雇用戦略」というタイトルの資料。

おめくりいただき1Pですが、「1. 労働力人口の全体像」とありますが、雇用戦略というと、通常は就業率の話がまず第一に出てくるかと思うが、就業率に関しましては、右の下に参考と書いてある再興戦略の中で既に政府として目標値を定めている。従って、今日はその就業率の議論ではなく、この絵でいきますと真ん中の非正規労働者1,900万人、この人たちの処遇の問題、その右側に非労働力人口のグループ4,500万人がありますが、正規労働者、非正規労働者、非労働力にある人たち、この人たちの移動の道があるかと、そういうパスがあるか、大きく言えばその2つが論点になるのではないかと考えている。

下の2Pのところ。非正規雇用増加の影響ということで、こういう非正規が増えてきたことによって生産性に負の影響を与えているのではないかと、ということがこのマクロの影響として指摘がある。

1番のところに、前回来ていただいた鶴先生の論文を引いているが、そこに3つのルートが書いてある。

1つには、人的資本形成を通じるルート。有期雇用の人が企業から教育訓練を受ける機会が少ないので、その分人的資本が小さくなって生産性にマイナスの影響。

2つ目で、イノベーションを通じるルートということで、企業の人的資本が蓄積されないことで企業のイノベーションを抑制する方向に働く。それが

ら、コスト削減が有期雇用でできてしまうと、その他のコスト削減への取り組みは弱まる。こういう2つ目のルート。

3つ目のルートとして、労働者のインセンティブを通じるということで、労働者がそういう努力へのインセンティブが小さくなってしまふということを通じて、全体的に生産性に負の影響があるのではないかという指摘である。

また、役所ベースでは2番の厚生労働省の検討会の報告でも同じような経済への影響の指摘がある。

めくっていただき3Pは、今度は個人の行動、結婚という行動を通じて人口問題に影響が来ているという意味でのデータ。これは以前も御紹介しましたけれども、左の方が男性の有配偶率ということで、非正規の方は正規の方に比べて明らかに結婚している率が低くなっているということ。

右の方は、それを年収別に20代、30代で見えていますけれども、特に300万円を境に結婚に差が出ているということがデータとしてある。

次の4Pは、そういう非正規の方々と正規の人の処遇の差異ということを紹介するもの。真ん中にある賃金カーブ、時給ベースのグラフを見ますと、一般労働者、正社員、正職員というカーブが一番上にありますが、それと非正規の方というのでは賃金に格差がある。左の下の方でいくと、教育訓練の実施状況、計画的なOJT、OFF-JTともに正社員と非正社員では差があるということ。

右下の方は、各種制度の適用状況とあるが、これも各種社会保険、退職金、賞与、こういったものについて正社員とそうでない人で差があるということで、こういう処遇の差がある。

5Pで、これは賃金の水準で、フルタイムの労働者に対してパートタイムの人の賃金、時給ベースが何パーセントになるかということグラフにしています。欧米諸国が7割以上ぐらいにあるのに対して、日本は相対的に低くなっている。

6Pで、下は企業規模別、左が大企業、右が小企業ですけれども、それ別に見た賃金カーブを比べている。いずれも正社員と正社員以外、男性、女性別に比べても差がある。特に大企業においてその差は大きくなっているところ。

7Pが、同じくこれは賃金で、正規雇用の年収を年齢階級別にグラフにしたというものであり、左上の従業員1,000人以上、これは大企業ですが、そこでいいますと、この年齢ごとに年収が幾らかということで分布を示しており、年齢が上がるにつれて、このグラフが右に移動しているので、その意味では大企業の男性は年功的な要素が見られるのではないかと。一方、その他、

女性であったり小企業の場合は、それほど大きな年功の形は見られないのではないかと思う。

下の8Pで、これは日本創成会議の提言で、30代後半で500万円以上ということが結婚、子育てという意味で必要だという御提言がある。戻って上の方を見ていただくと、年収500万という水準は、上のグラフでいくと小企業の男性の山が30代後半でいけば300万円台にあり、女性の山は200万円台にあるので、そういう意味では正社員であれば男女合わせれば夫婦で500万円くらいというのがそれなりの実現可能性として見えてきますが、その前のページで見ましたとおり、非正規はそのさらに下にあるわけで、非正規のままでは夫婦で500万円というのは達成できないという状況。

9Pが労働分配率ですが、これは日本を見てみると、それほど欧米と変わらないくらいということで、特に労働分配率が低いわけではないので、その意味では先ほどのような中小企業で非正規労働者の処遇を上げるということは、単に分配問題だけではなかなか難しいのではないかということが示唆されるかと思う。

次の10Pは、ここからは移動の関係、労働移動のデータになる。10Pは、企業規模、男女別に年齢階級別に勤続年数を見たもので、例えば左上の大企業男性で言いますと、45歳～54歳という幅を見ると、色が濃いもの、20年以上とか25年以上とか30年以上、こういうものが多くを占めており、そういう意味で長期勤続というのが大企業の男性の場合は生きているということかと思うが、女性あるいは小企業の場合ですと、それほど長い人が多いというわけではないので、そういう意味ではそこそこ労働移動があるというのが実情かと推察される。

11Pは、そういう労働移動はありながらも、非正規雇用から正規雇用への転換がどうかということですが、左は欧州でOECDのデータで、有期雇用・派遣労働から無期雇用への転換ということで、それが3年たつと有期から無期にどれくらい転換しているかということで見ますと、おおむね4割以上、高いところでは7割くらいありますが、右の日本のデータを見ていただくと、これはとり方が違って、単純に比較はできないですが、総数のところで見ますと、過去5年間で転職した人が全部で1,000万人くらいいる。その人たちがどういう職に転職したかということで、非正規、550万人から転職した人が正職員に転職した人は130万人ということで、24%ということで、必ずしもそういう道が開けているわけではないということが見受けられるかと思う。

今日の論点ですが、次の12Pの下ですけれども、上の○にあるように、正規、非正規の二極化を脱して、多様な人材が持てる力を発揮できるような雇

用戦略ということで、1つには経済的安定、主体的な労働参画につながるような賃金のあり方、そして、それを支える経済社会の姿、これは産業のあり方であり、消費のあり方とも関連しますが、そういう経済社会の姿。

2つ目として、多様な人材の活躍を促進する企業の人事管理のあり方、こういったところが今日の主な論点だということ。

なお、一番下に人材育成のことがあります、これは賃金とかあるいは人の移動ということに関しては、教育訓練のことが密接に関わりますが、これは次回、第7回のワーキング・グループでキャリア形成の一環として議論したいと思うので、上の方の論点で今日はお願いできればと思う。

(吉川主査) 次に、水町教授より御報告をお願いします。

(水町教授) 資料2に沿って御説明する。

私は大学で労働法を研究しており、厚生労働省とか内閣府の他の会議にもこれに関連するようなテーマでいろんな形で参画させていただいていますが、本日は事務局から、高付加価値戦略について、特にEUで高付加価値戦略がとられていることと、雇用労働法制の関わり合いについて御紹介いただいた上で、日本への示唆があるとすればお話してくださいということで20分ぐらいお時間をいただいております。

本年5月にこのワーキング・グループで主査サマリーというものがまとめられているものを拝見させていただきました。その主査サマリーの中には、既に部分的、各論的に本日お話しするような点が盛り込まれている点が多い。ただ、この取り組みも15年ぐらい前から進めているEUの経験も踏まえると、総論的なところで日本でこの方向にいく事については、こういう点について留意すべきではないかというようなことが幾つか思い浮かびましたので、その点について今日は中心にお話しさせていただきたいと思う。

結論を先に言いますと、方向性としては労働法制の観点からも高付加価値戦略を打ち出すということは非常に望ましいことだと考えていますが、EUのこれまでの経験からすると、お題目だけで終わらずに、政策の中にどう組み込んでいき、かつ、それを成果として結果を出していくためにはいろいろな乗り越えなければいけないハードルがあり、これを本気で実行していくためには、政策的に強い方向性を打ち出すことと、その背景にある政治的リーダーシップが必要であったり、現場でのいろんなところでの政策的な調整が必要になってくる。そういう点について簡単にお話しさせていただきたい。

まず、1のEUの高付加価値戦略ですが、大体2000年前後からEUでは高付加価値戦略というものを正式に打ち出して、EU全体として競争政策、さらには雇用労働市場政策を進めていこうということが表立って行われるようになった。これはEU市場を拡大してアメリカと戦う新しい大きな市場をつくろう

という中で、発展途上国であるアフリカとかアジア諸国や、アメリカも含めて競争していく中で、EUの大きな競争戦略として新しい市場の方向性としては明確に高付加価値戦略を打ち出しながら、各国加盟国の中の政策的な調整も進めていこうということで打ち出されたもの。

これは大きく正式な戦略としては2つに分かれており、まず第1弾が2000年のリスボン戦略というのが、2000年のリスボンの欧州理事会で打ち出された。これは2000年から2010年にかけての10カ年計画のようなもので、第1弾としてリスボン戦略というのが打ち出された。その中で、市場戦略とか経済成長戦略というので大きく3つの柱が立てられましたが、下線を引いているところ、質の高いより多くの雇用というので、雇用のクオリティを重視しよう。さらに、その基盤として社会的連帯の維持強化を通じて、クオリティの高い雇用をつくり出していこうというのをEUの戦略にしよう。

さらに10年たったヨーロッパ2020というのが2010年に新成長戦略としてつくられましたが、これは2010年から2020年までの10カ年の計画。その中で同じように、大体10年前の計画と同じようなものをもう一遍リバイスしたようなものですが、知的な経済成長というのでスマートな、こういう意味で付加価値の高い雇用をつくり出していこうというのを、スマートなという知的なという言葉を使って表現していますし、3番目の包括的なインクルーシブな経済成長ということで、いろんな政策を組み合わせながら全体として包括的な経済成長、質の高い経済成長を行っていこう、その中の重要な柱として雇用労働政策を打ち出しているということが言える。

そういう意味で、ヨーロッパの競争戦略や経済政策の1つの大きな柱として、質の高い雇用、付加価値の高い産業をつくり出していくために、付加価値の高い労働力、労働市場をつくり出していこうというのをEUの大きな戦略として打ち出して、ここ15年ぐらい進んできているというところ。

お題目はそこまでするほどと思うのですが、実際にEUの中で競争政策なり雇用労働政策を進める上で、EU全体のお題目と各国の中で具体的に展開される政策というものを合わせていかなければいけないし、その各国の政策の中でどういう工夫をするのか、どういう調整をするのかというのが実はなかなか難しいところがある。

実際に高付加価値戦略を各国の中で支えている雇用労働政策というものをまとめたものがその次のⅡというところにある。ここでは差し当たり、高付加価値戦略というものに関わりの深いと思われる大きな4つの雇用労働政策の柱をまとめて出している。

まず、第一の高付加価値戦略に最も直接関係するであろう最低賃金制度。実はヨーロッパではECを設立するローマ条約の中で最低賃金と社会保障政

策については、ECはタッチしない。基本的に最低賃金と社会保障については、各国の自治に任せて、各国の中できちんと整備してくださいということが言われている。

そういう意味で、EU全体を統一するような、EUで何かディレクティブを定めて最低賃金を設定するというものはECの設立以来今まで見られていませんが、その中で各国でいろんな政策をとっていますが、実はここ10年、15年ぐらいを見てみると、最低賃金をきちんと設定して、それを高い水準に定めようという動きがヨーロッパの各国の中で見られている。その代表的な例を3つそこに挙げていますが、参考までに、日本の最低賃金をまず申し上げておきますと、毎年夏に最低賃金の改定の作業が行われて、10月から各都道府県の最低賃金が上がるということが一般的に行われていますが、この2014年10月からは東京が888円、これは8並びで覚えやすいのですが、東京が888円で一番高い水準。一番低いのは鳥取などの677円ですが、全国で平均をとると今回かなり上がりましたが780円、全国平均で780円、一番高い東京が888円というのが日本の最低賃金。これまで数年かけてかなり最低賃金を上げてきて今このレベルに達している。

ヨーロッパを見てみますと、これはまた為替の問題で高いのか低いのかというのがありますが、昨日チェックした為替のレベルで申し上げますと、フランスはかなり前から最低賃金を定めていて、物価変動等と合わせて最低賃金を見直してだんだん上がっていくということを繰り返してきていますが、2014年1月段階では時間当たり9.53ユーロを昨日のレートで日本円に直すと1,299円、約1,300円の水準になっています。フランスは昔から伝統的に最低賃金を設定してずっと上がってきているところですが、実は特徴的なのはイギリスとドイツで、イギリスは実は1993年に保守党政権のもとで最低賃金を廃止した。規制緩和の名のもとに保守党政権のもとで最低賃金を廃止したのですが、実は最低賃金を廃止してみたら大変なことになったので、やはり最低賃金をもう一回つくろうということになった。なぜ1990年代に最低賃金を廃止したら問題が起こったかということ、競争が激化する中で低価格競争、底辺に向けた競争というものが起こってしまって、きちんと収益を上げるような優良な企業が競争できないという状況になってきた。

そして、ちゃんと働いてもすごく低い額の賃金しかもらえないということで、社会保障への依存、福祉への依存という問題も出てきて、最低賃金をなくしてみたら、一生懸命働いても生活できないという意味で健全な会社が経営できなくなったり、働いている人が生活できなくなったり、国としては社会保障財政の悪化が起こっていたりということで、これはどうにかしなければいけないということで1998年に最低賃金制度を設けよう。その前は産業別の

審議会で最賃が決められていましたが、新たな最低賃金制度というのは1998年に設けられて、これはまた4番目のポイントとも関係してきますが、税制とリンクした最低賃金制度というのは給付つき税額控除との一体的導入、さらには昨年2013年にはユニバーサルクレジットというので、税制とあと社会保障、住宅手当等の社会保障と、最低賃金をリンクして、働けば働くほど儲かる、逆転現象をなくしたり、税制の調整をしながら、きちんとちゃんと働くことに対するインセンティブを税制と社会保障制度と労働法制で一体として改革していこうという1つの制度的な結果としてユニバーサルクレジットというものが導入されている。

もう一つ、特徴的な国としてドイツがある。実は、労働組合と使用者団体のいわゆる労使関係が非常に伝統的に強いところで、国が法律で定める最低賃金というものはずっと定められていませんでした。法律で最低賃金はなくて、産業別の労働協約によって最低賃金と労働時間の長さというものをずっと定めてきたのですが、ドイツでも組合加入率が低くなってきて、今、組織率が3割を切った状況になっている。仮に労働組合の組織率が3割であっても、これまでは使用者団体に入っていなかったり、さらには労働組合に入っていない労働者がいても、会社が自主的に労働者との契約の中で、あそこにある労働協約に準拠して労働契約の中身を決めます、最低賃金とか労働時間の長さはあの労働協約に準拠しますという契約をして働かせていたので、実は組織率が3割前後になったとしても協約によるカバー率というのはドイツの労使関係でかなり広がったのですが、最近ではコスト削減競争を求める新しい会社、企業がどんどん出てきて、協約に準拠しない。協約で最低賃金を定めていても、協約に準拠しないより低い賃金を払って働かせるという会社が出てきたので労使に任せられないということで、国で最低賃金法をつくらうということで、ことし、2014年7月に最低賃金法案というのが可決、成立して、来年1月から最低賃金が法律によって定められるという予定になっています。これが8.5ユーロで、日本円に直しますと1,162円、新しくつくったものですが、日本よりもかなり高い水準になっている。

そういう意味で、昔から最低賃金が定められていたフランスだけではなくて、イギリスでは一遍廃止してもう一回つくったり、これまでは労使、労働組合と使用者団体に委ねていたドイツでも法律で最低賃金を定めて、かなり高い水準に最低賃金が設定されているというのが1つ。

2番目の大きな柱が、差別禁止であったり、不利益取り扱いの禁止。差別されていたり、合理的な理由、ちゃんとした理由がないのに不利益な取り扱いを受けている労働者がいるとすると、その人がその人の能力とか希望に応じて、その潜在的な能力を発揮できないというので、各人が、その能力や希

望に応じて能力を発揮してくれて、その産業なり経済成長の下支えをするための重要な政策として差別禁止というものをEU全体で徹底し、さらには、非正規労働者に対する不利益取り扱いを禁止するという法制がEU全体で統一されている。

差別禁止というのは、性別、人種・出身民族、宗教・信条、障害や年齢、性的指向。日本でいうと、障害者差別解消法というのが去年できたので、障害まではほぼ日本でもカバーされていますが、年齢と性的指向については、まだ日本では差別禁止法ができていない。ヨーロッパではEU全体で年齢や性的指向まで含めて差別が禁止されているという状況にある。

さらに特徴的なのが、その次にあるパート、有期、派遣労働者に対する不利益取り扱いの禁止。ここがなぜ特徴的かというと、実は差別不利益取り扱い禁止の中で、アメリカは差別禁止の先進国で、差別禁止法については、アメリカはEUに先駆けていろんな法制を整備してきた。EUも逆にアメリカを追いかけて今ここまで整備しているというところですが、パート、有期、派遣労働者に対する不利益取り扱いの禁止については、アメリカでは一切法律規制がない。

逆にいうと、短時間であるか、期間の定めがあるかないか、派遣労働か、直接雇用かについては、これは契約の中身なので、1日8時間働くか4時間働くか、期間の定めを持って1年限りで働くか、それともずっと期間の定めなくこの企業で働くかというような点については、契約の中身なので、そのバーターとしての報酬も自由に決めていいですよといって、契約自由を貫徹してアメリカでは規制がないのですが、ヨーロッパでは、パート、有期、派遣についても合理的な理由がない限り不利益に取り扱ってははいけませんというので、フルタイム、期間の定めのない直接雇用労働者との不利益取り扱いをEU全体で禁止しようという法制が整備されてきている。EU全体の条約であるディレクティブでいうと、1997年、1999年、2008年という番号がありますが、これは97年がパートタイム、99年が有期契約、2008年が派遣労働者に対する不利益取り扱いの禁止等を定めた指令が定められて、既に各国でこの3つの大きな柱が整備されてきているということ。

アメリカでパート、有期、派遣については契約自由なのだけれども、ヨーロッパでなぜこの3つを禁止しているかというのと、ヨーロッパでは、いわゆる正規、非正規問題が出てきていて、非正規労働者、パート、有期、派遣を中心とするような非正規労働者がやはりコスト削減の対象にされてきている。そのコスト削減の対象にされやすいパート、有期、派遣労働者を放置しておくと、その人たちが人間としてコスト削減の対象になって底辺に向けた競争に向かってしまう。この高付加価値戦略の重要なポイントとして、経

経済成長を支える高付加価値戦略をとる上では、その付加価値を生み出すのが人間である。労働者をコスト削減の対象にしないで、付加価値を生み出す創造力の源泉であるということを政策的に前面に打ち出して、労働者の人間を使ったコスト削減はもうやめようということをEU全体で指令で決めて、各国それぞれ国内で法制の整備をなさいということが1990年代後半から2000年代にかけて進めてきた戦略である。

そういう意味で、高付加価値戦略というものの背景には、1つは最低賃金。これ以上の賃金で雇って働かせてはいけませんよということであったり、非正規をコスト削減の対象としてははいけませんよという公的なインフラが整備されているということが重要なポイントになる。

そこまで、なるほどそういう戦略もあるのかということですが、これをやったらどうなるかということ、実は生産性の低い付加価値の高い商品を生み出せない企業なり産業は利益を上げられない。労働者を雇っても高い賃金を払わなければいけないですし、パートとか有期でコスト削減をできないので、高いコスト、お金を払いながら雇っているけれども、それに見合うようなサービスとか製品をつくれないうところは利益が上がらなくて淘汰されていく。逆に言うと、ヨーロッパでは、生産性の低い付加価値の高い製品やサービスを生み出せないような企業は淘汰されてもやむを得ない。淘汰されていく中で、より付加価値の高い産業や企業をつくり出して行って、そこに人を移していこうという戦略を合わせて行っていることで、労働市場全体のバランスをとろうという方向に出てきている。

そういう意味で、例えば若者の中に失業状態がたくさん出たり、一遍潰れたり、雇用調整を行わせた企業から外に出て失業状態になっていく、その中でも失業が長く続くと高失業で元に戻れなくなっていくので、そういう若者とか失業者に対してきちんと教育訓練を行って新しい企業や産業にどう移動させていくかということが実はヨーロッパのここ10年、15年の一番大変な悩みになってきているところ。それが就労促進、ワークフェア、労働について自分で能力を発揮して価値を生み出ささいというのはいいのですが、それを下支えする政策として、いろんな人がいますので、日本みたいに大体全員基礎教育を受けて日本語がしゃべれるという人ばかりではないので、言葉の問題とか、面接に行った時にちゃんと受け応えできるのかとか、顔を洗って、髪を洗ってちゃんと面接に行けるのかとかから始まって、いろんな教育訓練を公的なお金を使ってやるという。その場合に、個別の状況に応じたきめの細かい支援、伴走を行う。学校に行って、教室で授業を受けて、判をもらって就職しなさいというのでは済まない、きめの細かい個別の支援を行っている。

そして、かつ、重要な選択肢として各国で今も普及していますが、相互義務というのを課す。この相互義務というのは何かというと、社会的給付、例えば生活保護とか失業手当とかいろんなものを出す時に、失業扶助とかを出す時には、国は単に一方的に出すだけではなくて、もらう方もちゃんと義務を負いなさい。例えばきちんと、あなたはこの技能について習得するような学校に通いなさいとか、あなたはちゃんと朝早く起きて顔を洗って面接に行けるような生活訓練を受けなさいとか、個別に相手に義務を設定して、その義務をちゃんと履行しているということが確認できればちゃんと生活保護とか失業扶助とかをあげますよという個別の義務を設定して、もし、その義務を果たしていなければ、本当に生活保護等の社会給付を打ち切るということを制度的に進めている。

そして、それを具体的に訓練した後、企業産業に当てはめていくという中でどういうふうな工夫が必要かということ、実際には企業の中での労働なり就業のニーズというのは企業の中であったり、その地域の中にあって、現場の使用者なり労働組合なり、労使の協力を得て具体的に訓練をしたり就職をさせていくことが必要だと。政府が何か基準を決めてインセンティブを与えてというだけではなくて、現場の労使の協力が必要だと言われていますが、そこでうまくいっている国とっていない国がある。

この労使の協力を踏まえて、失業が1回悪化したけれども、失業状況が改善されてうまくこのシステムが回っていると言われている国の例として、例えばデンマークとかオランダがありますが、デンマークとかオランダで言われていることは、比較的規模の小さいレベルでの地域のレベルで労使関係が形成されている。余り大きな国で国レベルで労働協約を結んで産業移動をしようと言っても、その現場のニーズ、地域のニーズにたどり着けないので、ある程度小さい規模の労使で、ただし、個別の企業だと個別の企業限りでニーズが狭くなってしまうので、企業を超えたレベルで労使が協力をして、ここで余っている人を今度新しくできる、誘致する新しい企業、産業に移していこうということを現場の労使の協力を得ながらうまくやっていくことができたデンマークやオランダは成功していると言っていますが、それがうまく回っていないところはなかなか失業率の回復が見られずに、ヨーロッパ全体で見るとまだ10%、平均10%近い失業状況が残っているというので、高付加価値競争はいいものの、付加価値の低いところから出た失業者や新しい雇用が生めないという問題に対してきちんとしたケアがEU全体でできているかというと、国によってはまだ高失業状態で悩んでいるという負の遺産が内包されている状態にある。

これと同時にもう一つ行う政策的な重要な方向として、最低賃金というよ

うな労働法制とか生活保護という社会保障法制とか、さらには税制の所得税を中心とした税制ですが、それはばらばらにしておく、就労促進して訓練して働いて能力を発揮してもらうというインセンティブがきちんと働かないのと同時に、二重行政、三重行政で財政的にも大きな問題を抱えるという問題が出てきている。

そういう意味では、一方では働いても損にならない。働いてしまって、例えば生活保護をもらっているけれども、働いてしまって最低賃金をもらうようになったら収入がマイナスになるということを避けるために、社会保障と最低賃金の調整をしますか、さらに働いてずっとやっていけばその分税制との関係でも、税金を払うようになったらまた逆転現象が起こったりするので、税制との関係でもちゃんとなだらかな、働いて頑張れば収入が上がるというなだらかなカーブにするために税制等も一体化させた総合的な政策が推進されている。それが例えばフランスの給付つき税額控除であったり、先ほど申し上げたイギリスのユニバーサルクレジットという制度であったりする。

それによって、それぞれの人が発揮できる環境を整えるという社会的公正さと、あとは制度が乱立して公的な支出がどの制度でもたくさん出てしまうという二重三重の支出にならないような経済的効率性や、さらに財政規律という複数の政策的要請を同時に総合的に追及していこうというのがヨーロッパの大きな高付加価値戦略の姿だということ。

最後に、簡単に日本への示唆を申し上げておきますと、高付加価値戦略という選択はグローバル競争が激しくなっていく中で健全でかつ中長期的な発展を施行するための1つの望ましい選択肢だと私自身も労働法制を研究していると思う。ただし、高付加価値戦略という題目を掲げた途端に政策的に前向きになっていい結果が出るというわけではないので、かつ、仮に生産性の低い企業、産業であったり、高付加価値を産めない企業、産業が出てきた場合に政策的にどういう対応をするのかという覚悟、場合によってはその企業が淘汰されて、その分、失業が生み出されてしまう可能性もあって、その問題についてどう政策的に対応するのかということも全体として考えて政策を進めていく覚悟というものが必要になってくる。

そして、EUと比較した場合の日本の状況を簡単に比較してみると、日本は最近だんだん経済成長が政策として大切で、付加価値の高い、生産性を高める努力が政策的にも必要だということが言われてきていますが、労働法制に下ろしてみると、それが具体的な労働政策の内容に結びついていない。なぜそれが日本とヨーロッパを比較した場合のネックになっているか。

日本の労使関係として企業の現場、企業レベルの労使に依存し過ぎている状況が非常に強くあって、それが労働政策でも強く反映されている。日本の

大きな問題は、最低賃金が上がっているけれども、ヨーロッパに比べてまた最低賃金が低い。最低賃金を上げる時に非正規の賃金にリンクしたような形に日本ではなっていますが、ヨーロッパだと正規、非正規に関係なく非常に高い水準になっている。そこで上げる時に何かというと、非正規の賃金をどうするか、その場合に正規と非正規の賃金のバランスをどうするかというところで企業内の労使関係であったり、正社員を中心とした企業内の労使関係とのかかわりが政策的にも企業の中の現場でも非常に強く出てきますし、あと、もう一つの最低賃金だけではなくて長時間労働も生産性に密接にかかわってきますが、長時間労働は生産性にも深くかかわってきている上に、労働者の生命、身体にかかわる非常に深刻な状況になっているにもかかわらずこれを直せないというのは、これを直せないというのは、これも企業レベルの労使にかなり依存した企業の現場での労働慣行と政策決定に由来しているのではないかと。では、どうすべきかというのを最後に少しだけ述べる。

あともう一つは、これは政府自身にも頭の痛い問題だと思うが、労働政策と他の方政策との連動一本化の視点が必ずしも強くない。昔からよく言われていますが、縦割り行政がまだ残存していたりする。ヨーロッパだと縦割り行政を打破する時は政治的な強いリーダーシップなのです。選挙のたびにマニフェストで労働政策とか社会政策を強く打ち出して、選挙で勝ったらそれを具体的に政策に変えていく、省庁の垣根を超えて政策を進めていくということをして、これまで10年、20年、新しい政策の方向性を決めていくが、その政策、省庁の垣根を超えた労働問題も社会保障問題も税制も実は裏では実態としては全部つながってるので、そのつながりを踏まえた政策の推進が、その視点がなかなか具体的な政策決定の場合に具体化していないという問題がヨーロッパと日本を比べた場合の特に高付加価値戦略が、では、前に進めていこうという場合の大きく2つのハードルになり得るのではないかとと思う。

そういう意味で最後に課題ですが、3つ。

1つは、高付加価値戦略をとるのであれば、明確な政策的、政治的方向性を提示する。ここでは政府や国民へ強いメッセージ、政治的リーダーシップで、高付加価値戦略を本当にとっていくのだということをきちんと打ち出すということが重要だと思うし、政策としても一貫性のある総合的な対応を、政策としてそれぞれ矛盾が全くなくなるということはありませんが、政策として横の調整をきちんとして総合的に対応するということが重要になってくると思いますし、最後のもう一つ重要なネックは、労使を含む積極的な取り組みを政策の中に組み込んでいく。各企業の労使の声にこだわり過ぎ、そういう閉鎖的な企業の声ではないけれども、やはり現場のことが

必要なので、企業のレベルを超えた例えば地域レベルでの労使の前向きな取り組みというものを政策の中に取り組みでいって、現場にある具体的なアイデアを政策の中でどう組み込んで活用していくか。そういう意味では、企業レベルを超えた労使等の協力を政策的にも労使の現場でも前向きに進めていくということが必要で、労使に委ねるだけでは必ずしも前向きにいかないとすれば、政策の中で労使をどううまくあいに政策の中に組み込んでいって、企業レベルの労使に閉じ込められた利益なり状況をどう打破していくかということをしちんとやらないと、法律を変えただけでは現場は変わらないので、そういうことも合わせて政策的にやっていくことが重要かと思う。

（吉川主査） それでは意見交換に入る。どなたからでも。

（海老原代表取締役） 一番聞きたかったのが、エントリーのトレーニング、仕事をしていない人の、いわゆる超低給料の人のトレーニングとアクティベーションは、ヨーロッパはよくやっていると思う。今、問題なのは、日本の男性の非正規は月々24～25万もらっている。ヨーロッパ、ユーロで言えば、1,800ユーロぐらいもらっている。かなり高い。この1,800ユーロぐらいもらっている人たちの高付加価値戦略で、さらに年収アップを図るためには、ヨーロッパはどうしているのか。24万～25万もらっている人を30万にしない限り結婚もできないし、生活も困るという話ではないか。

いわゆる欧米でもエントリーレベルではなくて、そこそこ上のところにいる人たちをさらに上げなければいけないという時は、何か方法があるのか。

（水町教授） ヨーロッパは基本的に夫婦2人で働いて、最低賃金を2人でもらっても生活できるような状況になっている。それプラス生産性を上げてどう高めていこうかということについては、ヨーロッパは実はそこはかなり苦勞しているところ。職種別になっているので、職種がとじられてしまうと、その中ですぐ職種、仕事の内容が陳腐化していくので、ブロードバンドにすべくマルチジョブにしながら、それを融合しながらやっていこうと。その中で大学なり学校なりの職業訓練と組み合わせて、どう職業訓練をしていこうかということは、試みとしては進んでいるが、逆に言うと職種別の労働の格付けなり賃金制度で、その職業訓練をより広くしていこうということについては、なかなか実態として難しい状況になっていると認識している。

（海老原代表取締役） 日本も公的なトレーニングをしなければ、企業の中でトレーニングは任されているが、もっと公的なトレーニングをしなければという話がよく出るけれども、欧州でも、それはほとんどエントリーレベルの話でしょう。確かにフランスだと、大学の中に、アイユーピーとかデュエストとかあり、業種別の勉強をさせている。でも、あれもそんなに大したことを

やっているわけではないのではないか。

（水町教授）複雑に絡むような問題だが、日本の職種を超えた非常に総合的な能力を養うというところは、ある一面ではいいところがある。ただ、それをうまく組み合わせる時に正社員全員がそういう総合的な能力が必要なのか、もっと職種を限定して専門性を高めた方がいいのではないかというところで、それはヨーロッパの専門性が高くて、より高い能力を持っているところではヨーロッパの強みもあるが、日本では逆にそれがなくなっているの、そういうところでは両方から方向して収斂していく方向になっているのではないかと思う。

（吉川主査）水町先生のお話の中にもありましたが、ドイツを例外としてヨーロッパでは失業率が10%、それよりはるかに高い国もあるわけで、端的に言って、御説明いただいたような高付加価値戦略でEUが非常にうまくいっているというわけではもちろんない。悩みは深いということ。これも失業率が非常に高いということに端的にあらわれているということだと思う。

（堀委員）吉川主査がおっしゃったことにかなり近いが、高付加価値政策を労働政策で行っていることがそもそも間違いで、その結果、高コストになっているのではないか。高付加価値が高コストを招いている。高付加価値は企業経営の研究開発から製造とか戦略とかビジネスモデル戦略というさまざまな企業経営の観点、あるいは新たな新規事業ということによって生まれてくる結果である。労働政策で高付加価値、付加価値を求めた結果が10%を超える失業率になっているということで、EUのモデルをそのまま学ぶのではなくて、良いものと悪いものを分けて、その中から良いものだけ選んでいくべきだ。

その中で、日本もぜひ取り入れるべきではないかと思うことが2つある。1つ目が生活保護に対する姿勢。教育訓練というものを義務化し、生活保護を受けるよりも働いた方がよいというインセンティブを与えている。これはぜひとも考えていかなければならない。

2つ目は、年齢差別の問題。性差別、性的指向の差別の問題というのは比較的改善しやすいのではないかと思うのだが、年齢差別は日本ではなかなか簡単に変えられない。企業においては年功賃金がある。年功賃金がある限り、例えば40代のあまり生産性が高くない人が高賃金を得たりして、生産性と賃金のバランスが取れなくなってしまう。結果的に、非正規の、あるいは転職をした40代の賃金が下がっている。年功をやめるとか、全て実力主義に変えて年齢差別をやめるということを明確化しない限り、生産性は上がらない。その点についてどう思われるかというのを伺いたい。

（水町教授）そもそも付加価値を上げる、生産性を上げるということが先にあ

って雇用政策の問題になるのか、それとも、インフラをきちんと整備しないと市場全体として付加価値生産性が高くないかというのはヨーロッパでも神学論争としてあって、両方の考え方があるが、ヨーロッパでは何回かの政権交代とか、ヨーロッパの統合の中で、今は高付加価値戦略で最低賃金を上げたり、差別的取り扱いの禁止をしてインフラを整えた中でやっていこう。その中で失業問題についてはいろんな工夫をしながら進めていこうという状況になっているということを私は説明したということ。

年齢差別の禁止については、実はアメリカで年齢差別禁止があって、ヨーロッパでも年齢差別禁止をしようということになったのですが、そうはっきりと、例えばおよそ年齢で差別してはいけないとなっているわけではなくて、実はいろんな問題に関わっている。高年齢者の雇用保証の問題であったり、年金財政とのかかわり合いがあるので、他の政策的要請と調整として年齢差別というのをどうするか。

考え方としては、年齢によって能力が変わってくるというステレオタイプはやめて、何歳になっても能力がある人は活用する。逆にいうと、年齢によらずに処遇することも促していこうということなのですが、他方で、勤続年数による処遇というのは合理的だと考えられていて、勤続年数と年齢は代理指標で近いものがあるのですが、勤続年数が長ければその人を優遇していいですよというセニヨリティの制度は各国で認められていますし、あと年金のフルペンションの支給開始年齢が始まった人を退職扱いするということは、年金財政との関係で不合理ではないと考えられていて、性差別とか人種差別と比べると、もう少し政策的な要請として例外が認められている。

なので、日本でも年齢差別禁止の議論をする場合には、どこまでが許される年齢区別なのか、それとも許されない年齢差別なのかということを少しきちんと議論しないと、全部を年齢差別はだめという、年齢差別禁止法がないと全部年齢差別はいいですよというような、ゼロか百かという問題ではありませんが、その背景で重要なのは、年齢だけでステレオタイプな判断をすることは望ましくないということを法的判断として鮮明に原則として打ち出し、後の個別の調整の問題については個別に政策との兼ね合いで決めていこうということになっている。そういう意味で、こういう会議で年齢差別は大切で、ステレオタイプなくきちんとどういう年齢の人でも能力を生かせるようにしましょうということを打ち出して、あとの政策的な調整についてはそれぞれまた調整していくということは十分考えられると思う。

(菅田委員) 今、年功制の賃金の話が出たので一言申し上げる。先ほど事務局説明にもあった6Pですけれども、日本の年功制が端的に出ているのは大企業の正社員、それも男性。これはかつて男は外に出て稼いできて、女性は家

庭でという分業から来たこと。男性1人が家計の収入を賄うところから出てきた1つの結果だと思う。けれども、だんだん、いわゆる高度成長時代に大きくなった大企業というのが平均年齢がどんどん上がっていき、こういう制度を採用していたのではやっていけなくなって、当社もそうだが、こういう賃金体系そのものを改めようという動きはもう既に始まっている。徐々にまさに小企業の正社員型というのか、よりフラット型になっている。

その分、では若者の新入社員の賃金をそのままかというところではなくて、そこは上げながら、よりフラットな形でやっている。その上で、先ほど出てきた、いわゆる非正規の方々の平均賃金というのが非常に低いところに抑えられているが、これはよりその正社員なりがフラットになってくれば、より流動性が高まる。これだけ累進性というか、年功制で後になればなるほど高ければ、外へ出ていくインセンティブに全然ならなくて逆に残留の効果になるわけで、それがだんだんフラットになってくるとより流動性が高まる。

流動性を高める必要性は企業にとって必ずあり、当然のことながら、例えば私どもの工場だったら、社内、全国で20個ぐらいある工場の建物1つ取り上げると、もう5年もたてば8割ぐらい生産するものの中身が入れかわっている。そうすると、職種あるいは知識、全てがどんどん変わっていく。その時に社内で教育するか、それとも中途採用していく、そういう活動は必ず必要なので、流動性を高めるということは非常に必要だ。その時に、いわゆる短時間労働だとか、パートタイマーだとか、そういう方々も十分活用していかなければいけない。でも、その活用する時には正社員との差をより少なくするという意味で、先ほどの最低賃金を上げるのは支持される方向だ。

(近藤委員) 法律についての少し単純な質問が2点と、もう一点、もう少し広い質問がある。

1つ目の質問が、年齢差別禁止法のところで、もう既に他の方の御質問のお答えで少し出てきてはいるのですが、政策として高齢者の声を促進しようという、高齢者をターゲットにした政策と年齢差別禁止法を同じ政府が一緒にやるということは法律家の観点から見て整合性がとれると言えるのかどうかという技術的なことと、もう一つは、生活保護のところでミューチュアル・オブリゲーションを満たさない人は打ち切るというお話だったのですが、打ち切ってしまった結果、飢死にとかしてしまうと基本的人権のそういうのでまた問題が出てくると思う。だから、そういう生存権とかの絡みの本当の最低保障のところで、そういったようなところというのはどのようにヨーロッパの国は調整しているのか。

何となく高付加価値戦略というのは、コストを上げたら、そのコストに見合うだけの価値を創造できない会社は消えていくという施策だと思うので

すが、そこで少し気になるのが、それで消えていった結果、失業率が上がったりすると社会保障をやらなければいけないので、その分の財源確保をする。そうすると、税金は多分高い、ヨーロッパは日本より税金が高いと思うのですけれども、それをやると稼ぐ能力が高い人たちというのが相対的にインセンティブを失う。ボトムの方の人たちを底上げる施策だと思うのですが、その結果、とても生産性の高い人たちが働いて高いお給料をもらってもごっそり税金にとられていくのでやる気をなくすことがあり、イノベーションとかというのは少数の優秀な人が何かを思いついて革新的な何かが出てくるといふ、スティーブ・ジョブズみたいな人たちが出てきにくい制度になっているのかと思う。

（水町教授）最後のところから言いますと、傾向的にヨーロッパは税金とか社会保障に対する負担が高い。いつも言われるのが、連帯という言葉で高く負担している人もそれによって賄われる人たちも同じ連帯のもとにあるのだということを政治的に強く打ち出していくことによって、高負担の人にも納得を得ながら政策を進めていこうということをやっている。

ただし、みんな納得しているわけではないので税金の安いところに移動しようと思う人たちは少なからずいるので、それは国の政策としてどのようなものを打ち出して、みんなの納得を得ながら政策を進めていくかということが難しいところかと思う。そういう意味で、常に連帯という言葉が出てくるのは、みんなで共通の価値観を持った社会をつくっていくという動きが少なくともこれまでは大部分の人に共有されていたということがあるのではないかと思う。

1つ、年齢差別禁止法のところの高齢者の雇用促進との整合性ですが、EU全体で年齢差別禁止法が他の差別禁止法と違い、合理性があるような差別については、法的に許されるというので、その合理的な理由、政策的な他の理由との調整で、例えば年金財政上、年金をもらえるようになった人は雇用を譲って若い人たちに雇用を移して、失業対策に対して前向きな政策をつくるということも年齢差別禁止と年金財政とのかかわり合いの中では合理的だと各国の政府で判断すれば年齢差別禁止にはならないという方向になり、EU全体としてそういう方向性にある。そういう意味で、およそ日本で言われているような定年が全く無いと言われると、年金財政との関係でフルペンションをもらった人には退職いただいてもいいという運用が多くの方でとられている。

生活保護との関係ですが、これをやるために相互義務を入れたというので、社会保障というのは国が一方的に恩恵的に与えるものではなくて、その連帯の中にあるメンバーとして、国に対して貢献したり義務を負うから国からも

らえるのだよという考え方を基盤に入れる。なので、そこでちゃんとして構成員としての義務を果たしていなければ、それは共同体の中で給付は得られない。そこで、日本でいう憲法25条の生存権違反という話をクリアするために相互義務の議論が出ていて、それで実際その義務を守っていなければ支給をしないという選択がなされている。日本で、そこをクリアできるかどうかというのがこの問題の一番基本ではある。

（白波瀬委員） 3点ほどある。やはりヨーロッパは政策概念を作るのがとてもうまいなと思った。時代をちょっと遡りますが、クリントン政権から始まるのですけれども、ウェルフェア・ツー・ワークとの関連では本日お話しいただいた点はどのような位置づけがあるのでしょうか。

あと年齢差別のところで、今、議論もありましたように、事務局資料6Pのところなのですが、皆さん年功的に状況が上がるのは望ましくない。年齢差別というのは、究極的には年齢によってのみ、ジェンダーと同じなのだけれども、女だから、男だからということによってのみ評価されたり、あと、いろんな将来が決まるというのは全く正しくないということだと思うのですが、その一方で、キャリアというのは先生もおっしゃったように年齢と非常に相関があります。やはりキャリアへの報酬というのは正當に認めるべきという考えが私にはあって、つまり、インセンティブは頑張る人には頑張ったという報酬はそれなりにあげないと、やはりそれは意気消沈してしまうといところがあると思う。ですから、そういうインセンティブをうまくあげながらボトムをどうしていくのでしょうか。

3点目ですけれども、今日の高付加価値戦略というのが最低賃金とものすごく密接に関連したところで議論が展開されたのですが、どちらかというと正規、非正規の格差の話をする、最賃の話が出てくると思います。でも、最低賃金の話や生活保護の話、義務だけではなくて権利としての位置づけというのはあると思うのですが、そこは義務という側面をある年齢層については少なくとも積極的に打ち出して、ワークフェアではないのですけれども、働ける人は働いていただきましょうということだと思う。その中でボトムのところでの保障と、いわゆる高付加価値。高度人材という話がまた別の部局から出ているのですけれども、このあたり、どのようにうまくリンクさせるか、私はそこがキーではないかと思っている。そのあたりはどういうふうにお考えなのか伺いたい。

（水町教授） 1つは、概念のところですが、実はワークフェアとか給付つき税額控除というのは最初アメリカから出てきたもので、政治状況は、アメリカの出てきた政治状況とヨーロッパの状況と違いますが、実はアメリカでのワークフェアとか給付つき税額控除を参考にしながら、ヨーロッパなりにアレ

ンジして政治的に打ち出す。その政治的に打ち出す時に利用できるものはいろいろ利用しながら概念づくりをして、みんなが納得して投票してくれるような形にして打ち出すということをやっているということだと思う。

あと、差別禁止とボトムとか上の層との関係ですが、差別禁止というのは実は企業が自由に競争できるための競争するための基盤整備。逆に言うと、差別はいけません、差別以外のことは自由にやっていい。これは今、各国で国内法でやってきたのをEUに広げる時に、競争の舞台がEU全体に広がったので、この競争の前提条件としてこれだけはやってはいけませんよという、例えば道路を車で走るときスピード違反をしてはいけませんというのと同じように、労働市場で健全な競争をするために差別はしてはいけません、そのルールを定めましょうという時に、例えば年齢差別はいけませんというルールをつくった。

年齢差別をしない限りは、あとは自由な競争をしていいですよということの中で、自由と差別の線引きとして勤続年数、キャリアの展開というのをセニョリティは禁止される差別ではないので、そこは企業の自治に、労使の自治に委ねられています。なので、何歳だから幾らという賃金を払うのは年齢差別の禁止になるし、何歳だから年金と関係なくやめる、解雇するというのはだめですが、セニョリティが長い人についてはセニョリティに応じた、セニョリティが長いと趨勢的にキャリアなり技能も高まることが多いので、そういう賃金制度、いわゆる勤続の賃金制度にするということは、この制度でも禁止されていない。

そして、ボトムと中間層との関係ですが、基本的に政府がお金をかけてたくさんやろうというのはボトムの問題です。失業状態も深刻で、まずエントリーしてもらって、エントリーの中で職業について何年間か継続的にフォローアップをして、ちゃんと落ちついて働けるようになったらひとり立ちしたというので政府の援助は終わりになります。その最初職業について何年間かは継続的にケアをしようというところまではやった。その後については、逆に政府があれこれ、こうしなさい、ああしなさいというのは、日本は助成金でいろんなことをやったりしますが、ああしなさい、こうしなさいというのは逆に問題だし、EU全体で共通のルールなどではできるわけもないので、逆に差別に当たらない限りは、最低賃金をクリアしていれば上の方は自由にやってくださいというので、アメリカのようにすごく競争で国を渡り歩いたり、企業を渡り歩くような人たちもいますし、それと日本に近い中間層でそこそこの賃金をもらってそこそこに生活する人たちもたくさんいる。そこら辺は底辺より上のところについては、企業の自治、労使の自治に委ねられているというのは大きな流れなのではないかなと思う。

(工藤委員) リスボン戦略と新成長戦略がそれぞれ10年後のことを一応定めたものであると書いてあるのですが、このワーキング・グループはたしか40年とか50年先の話を見据えてということがあった時に、EUにおいて30年ぐらい先のことをどんな感じで話していることがあるのかというのが1つと、先生個人の御意見として、雇用・労働政策の観点から、我が国の30~40年後、どういうあり方とか、ここに向けてどういうものが今やっていくべきだと思われるかの2点をお聞きできればと思う。

(水町教授) EUは全体としての調整と、かつ各国にある意味での義務を課すので、30年後ぐらいまで決めようという議論は抽象的な議論ではあったとしても、具体的な戦略とか政治的決定としては、とりあえず10年間の計画を立てて、各国に報告書を書かせてチェックをしながら10年間進めていくというので、この10年間の戦略を10年ごとにやっていってという、基盤を整えていこうとなっていると思う。

日本でも30年後、40年後の労働市場、雇用政策というのは全然わからないので、そこまで具体的な雇用政策、労働市場政策として具体的に定めるのができるかという点は非常に微妙で難しい問題だと思うが、私も少子化危機突破タスクフォースという内閣府の別の会議に入っており、少子化問題とかはとにかくスパンの長い問題で、今、手を打たないと30年後、40年後の労働力であったり、成長の源である人間が育たないという問題があるので、そういうものに対する研究とか方向性というのは長期的にやっていくべきだと思うが、少なくとも30年後の労働市場とか雇用政策がこうあるべきで、今からここを具体的に動かしていきましようというよりは、まず10年後ぐらいを見ながら基盤を固めていく。差別禁止というのは、恐らく20年、30年、重要な戦略だと思うので、その辺を少し大きな具体的な基本的な柱と具体的な政策に分けて、なるべく目の行き届くようなタイムスパンで考えていく方が現実的かと思う。

(小塩委員) 2点質問させていただきたいのですが、まず1つは、御説明のあった高付加価値戦略ですが、経済学者から見るとこれは高コスト戦略ではないかと思う。かなりコストがかかる戦略だ。それは、ヨーロッパの国それぞれの考え方でそのように進めているのだと思う。

そこで教えていただきたいのは、最低賃金を引き上げると同時に就労促進を行い、そこで教育訓練とか職業紹介をするということについてです。それがどのようなものなのか具体的なイメージが湧かないので、何か具体例などがあったら紹介していただきたい。それが一つ。

もう一つは、正規と非正規のイメージが日本とヨーロッパで違うのではないかという点。先ほど鈴木参事官から御説明がありましたが、ヨーロッパで

は3年から5年たつと非正規から正規に結構移ってしまうという。さらに、ヨーロッパではあまり非正規とは言わなくて、有期とか派遣という言い方をする。そこから正規に行くという経路がヨーロッパの人たちの中にはイメージとして結構あるのではないかなと思う。しかし、我々日本の中では、非正規に一旦入ってしまうと、ずっと非正規になるというイメージがある。そういう時の正規と非正規の待遇をどのように考えるかという話と、ヨーロッパのように、将来かなりの確率で正規になる状況の下で正規と非正規の処遇をどのように考えるかという問題は、次元の違う話だと思う。それについてお考えがあればお聞かせいただきたい。

（水町教授）まず、第一のエントリーレベルでの職業紹介ですが、この人は何が足りないか。この人は例えば英語の資格を取ったらより高いところに就職できそうだというのなら英語の資格を取るように勉強しなさいと言って、それをやってくれば就職するまでの間の社会的な給付を得られるし、他方で、先ほど朝何時に起きて、顔を洗って、身だしなみを整えて面接に行けるようなことをしなさいというのは、例えばソーシャルワーカーみたいな形で個別にあなたはこれをしなさい、これをしなさいと契約でサインをさせるのです。サインをして、履行していればちゃんと社会給付を出しますよと。それを繰り返していきながら、就職したとしてもすぐ定着するかどうかわからないので、その人にずっとフォローアップをして、定着しなくて戻ってきたら、もう一回この訓練をしてここに就職したらどうなのかというのを個別にやっていて、そして、就職して定着していけば、無事ひとり立ちして就職していったという状況を個別にやる。これは中央集権ではないので、なるべく分権的なところでそういうソーシャルワーカーみたいなもので、自治体とか国と連携して、行政でやっています。

それから、正規と非正規は2つあり、1つは、そもそもヨーロッパの多くでは、全国レベルもしくは産業レベルで賃金表というのが労働協約、労使に基づいてできていることが多く、この人で何年勤続とか、格付け何年だったら賃金幾らですよというのが決まっている。なので、パートタイム労働者だからフルタイム労働者だとか、期間の定めがある、期間の定めのないとかというのでは決まらずに、パートであっても、有期であっても、この仕事をして1年目であればこの賃金ですよ。パートの場合は8時間と4時間で8分の4をかけてとなって決まるので、かつ、法律でも差別、不利益取り扱いを禁止しているので、そういう意味では、正規、非正規というよりも、短時間労働者であったり期間の定めのある労働者であったり、派遣労働者であったりという契約の形態が違って、現場で働く内容が違ってくるかと、正規自体はそんなにいつも残業をして、いつもどこでも転勤して、いろんな仕事を何で

もやるという非正規がヨーロッパでたくさんいるわけではないので、働き方としても正規と非正規が似ていて、処遇は似ている。

そういう意味で、企業にとっては非正規を雇ったらコストが安いということではなくて、単に切りやすい。雇用調整しやすいとは言えるのですが、第2の点は、実はそれで雇用調整の対象にしてしまうと、そこが不安定になってしまうので、ヨーロッパの多くの国では、期間の定めのない労働契約が労働契約としては原則である。期間の定めのある契約は、ちゃんとした合理的な理由がある場合にしか使えないというので、最初の試用期間みたいにエントリーの時に1年間お試しで使っていていいとか、産休、育休で休んでいる人のスポットとして当てますというような理由がない限りは、基本は労働契約は無期契約ですよと定めている国が多い。そういう意味では、法制上、有期とか派遣は臨時的に理由がある時しか使えないし、企業としても非正規だからコストが安く雇えるというわけではないので、最初、お試し期間で1年間やってみて、続きそうだったら無期契約で雇う。無期契約で雇うのは難しいなと思ったら1年で契約を切ってしまうというので、そういう意味で次のステップのための雇用形態になっているということがある。

逆に言うと、日本は非正規だと賃金も違って、コストが安いし、雇用調整の対象ともしやすいので、現場で同じ仕事をさせたとしても会社としては非常に得だというので非正規がどんどん増えているので、逆にいうと、ヨーロッパみたいなインフラを整えないとなかなか難しいですが、ただ、賃金制度については、日本の正社員の賃金制度と、非正規の賃金制度自体が違うので、これをどうすり合わせて調整して均衡を保っていくかというのが実はヨーロッパにはない日本の難しい問題を厚生労働省も含めて均等・均衡待遇とか多様な正社員というのでどうにかすり合わせをしていこうという政策的なことを進めていっているところ。

(吉川主査) 何人かの方がおっしゃったが、経済をやっている人間からすると、例えば最低賃金を高付加価値戦略とか政策と呼ぶことに若干抵抗があるのだろうと思う。

それはなぜかという、自然な発想として今企業とか経済の中に生産性とか効率性というのは1つあって、賃金は結果として決まってくるのだけれども、賃金を上げる、例えば最低賃金でも、そうすると、もちろん限界的なところでそれでビジネスが成り立たなくなる企業は退出するとおっしゃっていたと思うが、それだけだったら失業率が上がるということで、ヨーロッパではもちろんそういうことが若干起きていると思う。ただ、恐らくEUでこういう全体としての試みを高付加価値戦略というような形で言っているのは、企業や何かの民間の企業のイノベーションとかそういうものがいわば道德

的というか、もちろん変わっていて、賃金が低い方へ、低い方へ、それをテイクアドバンテージしてコストカットするような戦略にバイアスがかかるようなことはもうやめよう。そうではなくて、経済全体で高付加価値を生み出すようなイノベーションを促進していこうという中の一環として、今日御説明いただいたいろんな政策があるのかなと理解した。

それであれば、もちろん、メイクセンスして、ある意味では去年日本の政府がやった政労使の会議なども、広い意味ではそういうような今日御説明していただいたEUの試み、それはどこまで成功したかとか、そういうことはまた評価があれですが、目指したところはそんなようなところなのかなと伺っていた。それでは、次に海老原さん御説明をお願いします。

(海老原代表取締役) 私は人事管理の専門なので人事管理の立場で、法律や経済から見えないところをお話ししていきたい。

年功賃金がどうしてなくなるか、なくならないかという話ですが、これは基本なくさなければいけないものだけれども、法律や行政ではなく、企業内の人事管理の問題である。そのために唯一、法律で規制できるとしたら、エグゼンプションしかないというのが私の考え。エグゼンプション導入というのは、ただ随分偏った話になっている。エグゼンプションというのは3つの目的がある話なのに1つの話しか出ていない。それは企業側からの話だからなのだろうと思うのです。3つというのは、1つは、やはり出世はさせない。要するに昇給はなくなる、残業代がなくなる、職務主義にする、こういう話。これは欧米型でいうとポスト雇用というもの。ポスト雇用にする。つまり、あるポストについたのだから、そのポストの値段がついていて、その値段というのは誰がやっても同じ値段、ポスト型雇用。そして、それは効率的にやる人は早く帰るし、やらない人は長くなる。これだけの話だから、ポストが決まれば給与は決まってくる、この仕組みになる。これは重要なことだと思う。

ポスト型雇用というのはその裏面があって、どういうことかということ、ポストが決まっているのだから、企業の都合で人を動かさない。また、ポスト以外の突発的な仕事をむやみに頼めなくなる。これは企業側に対して今度は義務として発生するわけである。今だと例えば営業をやっている、お客さんの評判が悪いからということ、マーケティングから、お客さんにアンケートやヒアリングをしてきてという仕事が平気で寄せられる。その仕事をやったら残業になる。これが今の仕組み。これが日本では自由である。ところが、これがポスト型雇用では、できないように変わるわけである。

もう一つは、しっかり休ませなければいけない。むやみに長く働かせることもできない。つまり、この3つがセット。エグゼンプションになって、あ

る年代を過ぎれば欧米型雇用になってくる。これは私は納得する。つまり、それは諸刃の剣で企業側も相当厳しくなるという話。

同様に考えると、今だと東北復興で人が足りないから仙台に行ってくれと言えるが、これができなくなる。もっと言えば、アベノミクスで最近車が売れている。企業の中で大衆車担当の課と高級車担当の課が別々だった場合、ポスト型雇用というのはこれさえも異動できなくなる。つまり、日本企業は今自由自在に何でもできているところがかなり束縛される。これが欧米型雇用の本質であるから、だから企業はこちらのマイナス部分をなかなか飲めない。そこがエグゼンプション論議の不全点。

なぜ日本型で人が育つかというのもこの延長の話。これも人事管理でしか見えない。例えば欧米でも若年者の入職の入り口は、経理だと、一番簡単な債権管理というポストになる。これはお金の回収とか、入出金の突き合わせだから、経理知識が薄くてもできる。仕訳などができなくてもできる。だから、一番簡単に入れるエントリーポストは債権管理。ただ、欧米だった場合、債権管理でポストが空いていたらそこで採ります。債権管理をしっかりやってください、難しい融資先にも取り立てに行ってください、債権管理の仕事はあなたに任せるのだから。これが欧米のエントリー。

それに対して日本はどうか。債権管理、簡単だから日本も経理の入り口は大体債権管理になる。債権管理をやらせた場合にどうなるか。債権管理の中で難しい融資先に行ってくださいというのは入ったばかりの新人にない。そうではなく、債権管理というのは名ばかりで、難しい仕事をやらせない代わりにどうなるかという、例えば財務関係の方から伝票のファイリングをしておけ、種類別にフィリングしておけ、税務から税務書類をPDF化しておけ。それから、例えば管理会計からは、日報を入力して、数字を入れるだけだから、と簡単な仕事が降ってくる。ポスト型雇用ではなくて、ジョブなどは決まっていないから。だから、名ばかりのポストだからいろんなものが降ってきて、それは伝票のファイリングや、PDF化などであり、朝礼でその話を聞いていると、日程進捗率はこういうものなのだと、次第に意味がわかってくる。こんな感じですよ。簡単な入り口でみんな入れてしまう。

入った後、どうなるかという、半年もして、そんな簡単な仕事をやっていたら、給料泥棒ではないかというので、そんな仕事はバイトにさせなさいといってどんどん難しい仕事に変わっていく。これもポスト型雇用ではなくて、タスクなどは決まっていなく、フルパッケージでないから。ちょっと暇してるなと思ったら簡単なタスクは外されて難しいタスクに変えられる。これが日本型の育て方。入り口が物すごい敷居が低くて、そこから無限階段が続くというのが日本型の育て方。

だから、入り口の部分ではかなり誰でも入れる仕組みになっていて雑用から入る。この仕組みで伸びて行って、35~36ぐらいまで伸びて行ってしまう。だから、銀行などだと驚くのは、法人融資。金融の「き」の字も知らない人が入ってきて10年もすると、7割がたは大手の法人融資ができるようになっていく。欧米の人は驚く話だ。でも、その先にもその階段が続いていると考えるのが日本人の悪いところ。35、45、50、ここまですっと階段などが続いて、その先まですっと上っていける人などはいないのに、日本人はそこに階段を設け続けていることが一番の問題。だから、その階段をある程度のところでエグゼンプションにして、入り口の仕組みは日本はかなりよくできているけれども、ある程度のところでエグゼンプションにして欧米型に変える。このような大転換をしていかなければいけない時なのに、残業代云々だけで話を終えているということはかなりの問題点だと思う。

資料3ですが、日本というのは、今言ったように、全員一律型である。正社員というのはみんなボロボロになるまで働かされてすごい頑張る。ところが、欧米はそんなことはないという話なのです。2Pの「15年後、あなたの役職は？」。

日本で聞けば、大体課長になると思うけれども、欧米の人たちはこんなことを言いはしないという話。入り口も違う。

3Pは後でデータで実証しながらお話ししますが、欧米の年功カーブ、日本の年功カーブ、平均給与を見るとキャリアは年齢とともに上がっていくので、平均給与はかなり似ている。これは小池和男さんなどがすでに分析されていること。ところが、これは分散を見るとどうなっているかというと、欧米系は一部のエリートががんがん上がっていく。多数のノンエリートは頭打ちでほとんど上がらなくなるという仕組み。日本はどうかというと、上下2割のところに皆が入っている仕組み。

その結果、どうなるかというので4Pを見てほしい。これは賃金構造基本統計調査の中位層、要するに平均ではなくて、100人いたら50番目の人の給与でプロットしている。欧米はアメリカのユージュアリーアーニングからプロットしている。これで見えていただくと、30歳を1とした場合に、日本だと40歳は1.44もらっていて、50歳だと1.81。そして、これは明らかにもらい過ぎだから、能力があるはずならこの給与を維持できるのに何かわからない役職定年というのが55歳にあって、給与ががんと下がって60歳には30歳と同じ給与になってしまう。これが本当の給与だったのではないかという話。

それに対して欧米を見るとどうなるか。欧米は中位をとるとどうなるかというと、40歳で1.28、3割も伸びていない。そして、驚くことに50歳はほとんど横ばい。60歳も横ばい。実力相応に働いているから。ヒラで営業をずっと

とやっていたら腕などは衰えないから、ヒラでの給与だったらずっと維持できる。ところが日本は、みんな係長、課長になってしまうから、腕が鈍って営業ができなくなってしまったというので60歳になると1.03に戻る、こういう仕組みになっていることが問題だろう。

実際欧米、アメリカだけではなくてフランスを見てみると、これはエンジニアとかカードル、こういうような人たち、一部のエリート層の給与は、他の職種別に見ても全然給与が違う。職員とか営業とか、こういう職務と比べても、やはり給与は倍。ホワイトカラー同士で比べてもエリートの方は圧倒的に給与が高いという仕組みになっている。

その次のページが年代別役職者比率。この役職者というのは、日本は下位役職の職長と係長も入れています。こういう役職を見て日本の男性を見ていただきたいのですが、これはきれいに年功カーブとなっています。あくまで男性のフルタイマーですが、フルタイマーなら非正規も入っている。それでも、きれいに年功で役職者比率が上がって行って、50歳になると7割以上の人たちが役職についている。

欧米はどうか。これはデータがないのでエグゼンプション率で出している。エグゼンプション率というのは管理職だけではなくて企画職だの、専門職だの、営業職が入っているので全部が管理職ではない。全部ではないけれども、それでもこれだけ含めて、47%までしかいかない。しかも、これは30歳の時にはもうそこそこの数字で、40歳以降は、50歳、60歳で見てもほぼ同じ数字で横ばい。なる人は早くなってしまうとそのままぐんぐん上がっていく。エグゼンプション内でぐんぐん上がるだけの話で、途中からがっと上がってくるという仕組みではない。こういう仕組み。という話で見ると、欧米型というのは、一部のできる人とできない人で猛烈に差がつく。

でも、それはけっこう幸せでもある。まず、できない人たち、給与が一生ヒラで安い人たちは、7P目右側にあるとおり。

給与が安くて実力があって熟練だったらやめさせられない。というので、若年雇用を圧迫する。一方で、若年はどうかという、熟年との給与は、職務別、ポスト別ですからほとんど余り変わらない。とすると、雇われるには熟年並みの腕が必要で若年の高失業率になる。ミドル年代の人たちはどうなるか。年功で昇進とかあるわけではないので出入り自由の社会になる。それから、育児ブランクも、日本だと育児短時間勤務で大体6～8年出世が遅れるのですけれども、欧米なら一生ヒラなのだから、休んでも短時間勤務しても、別に周囲と変わらない。一生ヒラなのだから、俺の方が育休をとるよというので男も育児をとる。こういう形で、かなり社会がうまくいく仕組みになっている。日本は全員階段を上る形の1本しかコースがないからうまくい

かない仕組みになっている。ただし、入り口の若年失業という問題は欧米型では出る。それが8Pに出ている。

欧米の若年失業、先ほど全年代平均で出して10%、15%という話をしましたが、若年に限ったらちょっと前のデータで2009年ですが、30%近い数字が出ている国がたくさんある。2012年で出すと50%近い国がたくさんある。こういう状況。とんでもない数字。

そして、ここまでの話で大体わかっていただいたように日本の社会と違ってエリートとノンエリートに分かれているという話。それは働き方を見るともっとよくその違いがわかります。フランスでも、カードルと言っていた先ほどのエリート層も、労働組合のアンケートで労働時間を出している。この労働時間を見ていってほしい。向こうは短時間ワーカーだと言いますが、エリート層はすごい。まず、1日10時間以上働いている人。これは平均で3割ぐらいは普通にいます。恒常的に日曜日労働している、これが7割ぐらい、どの層でもいるというのが左側のデータ。右の図を見ると、家族との時間も足りない。圧倒的に足りないと答えている。ワーク・ライフ・バランス充実のフランスでも圧倒的に足りない。そして、ここには、性別の分類は入っていないのですが、女性の下位マネジャーだと8割以上が家族との時間で足りないと言っている。つまり、エリートになったらどこの国でも足りない。日本は全員エリートで一層構造だということが問題だと。

次のページを見ていただきたい。テレワークで何かが解決するかというのですが、テレワークの弊害を見ていただくと、テレワークだと余暇と労働の境界がだんだんわからなくなってきた結果、どうなったかということ、労働時間の長期化が一番大きくなって、これが64%。

そして、エリートと一般層の極端な労働時間の差ということでカードル層を見ると、日本の正社員並み、1,922時間働いている。日本もパートタイマーを除いた正社員だと、1,900時間台だからほぼ同じ。さらに、フランスは217日の労働日数上限があるから、これで割ると1日当たり9時間以上働いている。これには、ランチの間に仕事をした時間は入っていないし、トイレで企画をやったなどの職場外労働時間も入っていないのです。それでもこれだけ働いているというのが欧米のエリートの現実。

つまり、2本に分かれている。フランスは働きたい人は働く、働きたくない人は働かない。そして、働きたくない人はそんなに出世していないから出入りが自由。こういう形でどこからでも出入り自由で受け入れられる。こういう二本立ての仕組みというのが日本もある程度考えなければいけない時期なのではないか。

14Pを見ていただきたいのですけれども、欧米だとエリート同士で2,000

万ずつもらっている人たちが結婚した場合、家事、育児を誰がやるのか。両方ともすごい忙しいから、やる時間がないからアウトソーシングをするという形になっている。欧米の場合、下の多数のノンエリートはどちらも結構ワーク・ライフ・バランスは充実なのでどちらでもやればいいのか。これの究極系がダッチモデルだと思う。どちらもがやるという仕組み。その結果、社会インフラ、オランダはかなり脆弱でも済んでいるという話。

15Pを見ていただきたい。誰もが階段を上る仕組みの宿命というもの。上がっていったら、もし出産して育休をとって短時間復職してフルタイムに復帰したら、この間で6、7、8年もかかってしまう。そうすると、自分よりできの悪かったかつての部下にどんどん抜かれてしまう。これは女性にとって屈辱的。こんな仕組みになっているから働きづらいという話。

これが、35歳ぐらいでもう結論が出て、あなたは上に行くコースではないが、500~600万でそのかわりワーク・ライフ・バランス充実の方に行ったらという仕組みがあったら、やめないで済む。逆に、妻の方が仕事ができただけで、旦那の方がそちらに行ってしまったら、俺が育児をやるとならざるをえない。こういう仕組みになっていないということは問題だと思う。

日本型雇用の再整理は16Pにあるとおりですが、熟年賃金が高い、そして実務能力が低い、管理とか企画能力ばかりになっていってしまう。そうすると、熟年への退職圧力が出る。高給のため転職市場も育たない。先ほど出た話、おっしゃるとおりだと思う。市場給と比較して、日本の大手企業のミドルは年収が300万円以上高いから、転職市場が育たない。それで図の左側を見ると、若年賃金が安い。低給で養成が可能というので若年未経験者を登用するというので、日本の若年失業率は8%とものすごく低い。

一方でこの形のメリットは、誰もが階段を上れるということで、モチベーション維持、そして、指揮命令が容易、これが企業の日本型雇用で捨てたくないところ。

その結果、長時間労働で、ワーク・ライフ・バランスが犠牲となる。そして、休めないから育児女性が退出していく。こういう形で日本型雇用は良し悪し。良し悪しというので一番いいのは、日本型のいいところと欧米型のいいところをくっつけて接ぎ木にするのが一番いい。その接ぎ木から先が、本当のエグゼンプションなのではないかという話。

こういう話で考えると、底上げ戦略とか云々を言っていますけれども、欧米のすごいところはトップエクステンションの仕組みが猛烈にある。それはビジネススクールもそうですし、フランスでいえばグランゼコールもそうですし、特殊なケーススタディで物すごい経営戦略を考えさせる、こういうような仕組みが非常にある。

もう一つは、何度も言うとおりの、中流の200万、250万もらっている人を300万、400万に上げるようなトレーニングの仕組みは余りない。それよりも、ゼロの人たちを200万まで上げるという仕組みがある。要するに二本立てになっていて、ゼロの人たちを200万まで上げるという仕組みと、600万、800万もらっている金の卵が1,000万、2,000万もらえるような仕組み、この2つに分かれているところが明快なのに、日本はこの仕組み、この考え方ができていないことがかなり問題になっているのではないかというのが私の見方。(吉川主査) では、委員の皆さんから御意見をいただきたいと思う。

(近藤委員) お話を伺っていてとても納得したのですが、ただ、日本でもこの一生ヒラというのと一部のエリートというのに近い格差が、事務局の資料で大企業と小企業で全然年功カーブが違うというのがあったと思う。

中小企業はそもそも1人の人が学校を出てから定年退職するまでの間、会社が存続していないことが多いので、みんなどこかで転職している人がほとんど。やはり中小企業の人たちというのは結構欧米でいうところのノンエリートに近くなっていて、大企業の方が欧米でいうところのエリートに近くなっているとは思う。多分、問題は、大企業に1回入ってしまうとエリートコースが確定してしまっていて、そこからおりられなくなってしまうのと、大企業にいる人たちが3割とか4割とかいるということが多分欧米と日本は違うのかなというのは思った。

(海老原代表取締役) 例えばフランスのカードル層などの給与を見るとどれくらい違うかというと、50歳になった時給与差は同じ企業内に勤めていても、上の10%と下の10%をとると2.5倍になっている。つまり、エリートの中でも物すごい生存競争で差がついている。対して、日本というのは、言うとおりの、大企業に入ってしまったら全員エリートで、ある程度プラスマイナス2割の中で上がっていくという仕組みはおかしい。これは1つ目の話。

2つ目の話ですけれども、中小企業は数字ほどノンエリートではない、ということ。資料を見ると非常に給与が低い数字になってしまうのですが、これは、年齢と勤続年数がリンクしていないことが大きいのです。中小企業はおっしゃるとおり、何歳で入ってくるかわからないし、去年までパートをやっていた人がいきなり38歳で正社員登用されたりする。ということで、勤続年数が全然違うのです。勤続年数をならして標準労働者、つまり勤続を続けている人の年収で見るとどうかというと、やはり年功カーブはしっかりある。どのくらいあるかというと、中小企業の10~99人未満というところで見ても、50歳代前半の給与というのは660万ぐらいまで上がっている。つまり、中小企業の中でさえ年功給はある。結果、いうほどの低給与ではない。欧米の一生400万円とかいう世界ではない。当然、市場給ではない。という

問題はどちらに対してもちゃんとそこは設計して直していかなければいけないと思う。

(堀委員) お考えにほぼ賛成。その上で感想と少し質問を。私は、ワーク・ライフ・バランスという言葉に抵抗があるということを申し上げたい。日本の場合には優秀な人の給与が相対的に低いため、企業の中の付加価値としては大体1割か2割にとどまっている。それによる余剰分が年功序列給とか終身雇用的なものに回っている。能力が高くても低くても給与がほとんど変わらないことによって、優秀な人材をヘッドハンターが狙い、外資企業に高給で奪われていく。日本企業は相対的には何も変わらないのに、良い人材だけが取られてしまう。最近では、給与をもっと実力主義にドラスティックに変えていく方向になっているので比較的差がつくようになり始めている。経営陣も含めて上がる方向に動き始めているようだが、欧米ほどには市場原理が働いていない。なぜかという、企業の中におけるロイヤリティが高いから。一度会社に入ってしまったら、会社に対するロイヤリティが高いから外部には出ていかない。それを頼みに、優秀な人でも相対的に給料が低く抑えられているというのが現状だと思う。

その中で、正規とか非正規に分けること自体には意味がないのではないというのが私の考え方。なぜ非正規が日本で多いかというと、単純な話で、正規を解雇ができないからだ。先ほど水町先生から、なぜ非正規を企業が扱うかというと、コストが安いからということとはほとんどなく、解雇ができるかできないかということがすごく大きいというお話があった。大量に雇用したが、景気が悪くなっても解雇できないことによって大変な思いをしたから、と。正規で採用するとなると、その人は一生涯面倒見なければならないということが抵抗になり、そこで正規と非正規に分けて採用しようということになった。

その中で私が提案しているのは、非正規を正規にしようというのは難しいから、正規をやめようということ。要は正規という概念を無くして全部エグゼンプションにしてみればよい。基本的に1年間単位の雇用にしていけば、正規、非正規の区別はなくなってきて、多くの人が非正規でありながらも自由闊達に自分のワークとかライフのバランスを選べるようになってくるのではないというのが私の考え方。それが30年後、40年後を見据えた仕事の仕方ではないか。

好きな時に働いて、好きな時に辞める。1年単位で働いて、自分の能力を高めながら、最初の数年間は自分の職能を上げていくことを一生懸命やる。多くの会社で経験を積んだ上で、自分の方向性を定め、自由に闊達に働けるようにするのが50年後の働く姿ではないかと考えている。一定以上の給与を

得る人、例えば経営者はみんな基本的に非正規です。上の方で一番給料をもらっているのは全部非正規なのです。サッカー選手でもそうだし、芸能人もそうだし、弊社でも、一番多くの給与をもらっているのは外部の講師などの非正規の方が給与をもらっている。正規の方は雇用が安定していることによって給料が比較的安く抑えられている。50年後の未来を考えた場合の働き方を考えると、非正規、正規ではなくて、自由な時に能力を上げて、その中で働きたいという時働けるような姿を目指していき、働きたい人は働いて頑張っ
て多くの給与をもらう。自由に働き方を選べないというのは、自分の能力を上げなかったためにある程度の給与しかもらえないことになってしまっているのだと思う。選択があり、適度な格差があり、適度な自由度がある社会が良いと思う。その点に関してどう考えられるかをお伺いしたい。

(海老原代表取締役) すごく賛成する部分と、若干解釈が違うかなという部分がある。日本が首切れないというのは、別に法律で規制が厳しいという話ではなくて法理で決まっている問題ではないか。この法理は何かというと、総合職だからではないか。ポスト型雇用で、この仕事で雇いました、この仕事はなくなりますと言えば、比較的整理解雇はしやすい。それから、ポスト型雇用なら、給与はこれ以上上げる必要はないから年功給などというものは発生しない。

それから、ポスト型雇用で雇った人がそのポストの仕事をできなかった場合、雇用契約にある仕事ができないというのなら、PIPプランというのをしっかりつくって、その仕事をできないのだからやめてくださいと迫れる。だから、契約期間などというもので雇用を区切る必要もなくなると私は思っている。日本だと、ポストで仕事をするのではなく、雇用契約は、会社に入っ
たという総合職の契約で、会社に入ったという契約だから、一つの仕事ができなくても、他の仕事を用意しなければいけない。要するに、解雇難易度は、ポスト型雇用に変えるか変えないか次第。

ただ、入り口でポスト型雇用に変えてしまうと若年の未経験者が雇えなくなってしまうし、機動的な人員再配置もできない。だから、入り口は総合職で、ある程度の年代まではそのままの方がいいのではないかな。

もう一つは、欧米型を見ていて非常に辛いなと思うのは、欧米型はいわゆる一般労働者の働く楽しみは本当に無いのです。お菓子産業の大手をいくつか徹底的に分析した。営業マンはどうなっているか、と。30代後半だと、国内大手では、年収600~700万もらっている。彼らはどういう仕事をしているか
というと、7つ道具を持っている。7つ道具というのは、自分なりのプランや提案を持っていて、例えば値引き余資というのも彼らは半期で幾ら値引きをしていいと彼らの中に渡されて持っている。

さらにいうと、売れない時、例えば4時台が売れないなら主婦だなというので実演販売を雇うとか。夏休みに売れないとなると、これは子どもだなと言って、「賑やかし」という処方で、ぬいぐるみを着てくるとか。もしくは、そのショップの人がやる気ないという、商品の積み上げ競争というので、うまく積み上げたショッパーに対しては金銭を支給するとか。テレビドラマとかに出てくる「棚取り競争」というのは今は少ないのですが、それよりも、棚の先には、乳製品の売り場があって、その手前に籠が置いてあったりします。これはエンドと言うのですけれども、このエンドを取ると売り上げが増える。どうやってエンドをとろうかなと考え、乳製品売り場にチーズがあるから、チーズとクラッカーを一緒にすると売れるというので、チーズ屋さんに営業に行き一緒にやりましょうと言う。これはクロスマーケティングという。こんなような形で、自分で自己完結しながら、結構な提案やマーケティングをやっているのが日本の営業。

欧米はどうかというと、ある地域で自社製品の商品名が、「勝つぞ！」ということで、お守りとして売れたというマーケティング情報が入ったとします。そうすると、マーケティングの頭のいい人が他の地域で同じ戦略が使えるかリサーチして、日本全国では、16地区の方言で同じ手法が使えると、わかった。ということで、この販促用の値引き余資とパンフレットと、こう営業すればいいというロールまで渡して、あとは非正規の、年収400万円位の方に任せる、こういう仕組みなのです。

働く本人はどちらがおもしろいか。これは日本型の方が圧倒的に面白い。堀委員の言った、すごい優秀な人というのは欧米型が楽しいかもしれないけれども、ミドル社員は圧倒的に日本型の方が楽しい。こんな、日本の現場の強さや面白さというのは無くしてはもったいない。

ただ、日本はこうして末端社員の強さに任せ過ぎた結果、中央が余りにもプアになっている。どうなっているかというと、例えば今話したお菓子業界でも、欧米の企業は、50年間ずっと売り続けているようなブロックバスター1本でしのいでいるのに、日本の企業は年間100ぐらい商品を出して99ぐらい潰れている。こういう無駄なことをやっている。というので、欧米のトップや経営者みたいな中間以上の頭のいい人たちが日本の上に来て、下が日本型の営業だというのが一番強い部隊。こんな仕組みがつかれるかどうか。

(堀委員) 私がワーク・ライフ・バランスという言葉に抵抗があると申し上げた理由は、欧米型概念でワークとライフを分けて考えるということは、仕事というのは辛いものであり、仕事は給料を得るための方法論であり、その上でライフを楽しんでいこうという考え方だからだ。その結果として、エリートはハッピーリタイアメントで早い段階で辞めてしまって、自由な生活を送

ろうというのが欧米的概念。これを日本に取り入れたいのですかというのが私の疑問だ。日本人は仕事が人生そのものだと思うところがあるのです。人生を楽しみながら、仕事も楽しむというのが日本の概念だ。仕事を通したコミュニティがあって、会社の中にもコミュニティがある。だからこそ、優秀な人も残る。それはワーク・ライフ・バランス型ではなくて、「ライフ・イン・ワーク」ということなのではないか。仕事を通して自己実現をするという姿を子どもたちに見せる。そうした延長線上に50年後の日本の働き方があるのではないかというのが、私の考え方。

（海老原代表取締役）全く同じ話をする企業のワーク・ライフ・バランスの考え方の取材をしていてようやくわかったのですが、彼らはキャリア・ライフ・バランスという考え方なのです。なのでキャリアというものはしっかり形成していったって、そのキャリアを形成したり、それがいい塩梅になる時に邪魔するものがあつたらバランスしてあげようというので、基本はキャリア生活というものをちゃんと熟成して楽しめるような仕組みにしてあげようとなっている。出世できない分、余暇をあげるよと欧米型の考え方ではなくて、キャリアというものをちゃんと育成していったって、そのための邪魔にあるものがあつた時、阻害要因をどうにかバランスしてあげようという考え方だと言っていた。

（吉川主査）委員の一員として、テイクイシューしたいところがある。堀委員は端的に言って非正規にかなりポジティブなイメージを描いて発言されたと思うのだが、要するに白地で書けないと思う。もちろん私も非正規が全部ネガティブなものであるとは全然思っていないが、日本の現実というものがある。

もちろん昔から非正規というものがあつただけけれども、大きく問題になってきたのは過去20年ぐらい。かつて16%ぐらいのものが今、4割近いという日本の現実がある。この日本の現実の中でいわゆる非正規が増えてきた。この非正規と言われる人の労働形態をポジティブに捉えられるか。中にはもちろんポジティブがあると思うのですが、いろいろな統計を見たりすると、ネガティブなものがかなりあるという感じがする。

ワーク・ライフ・バランスも日本人はとおっしゃったのだけれども、日本人はと本当に言い切れるのだろうか。それはどこの国でも仕事というのが必ずしもネガティブではなくて、自分の人生の中でも非常にそのやりがい、人生そのものと言ってもよいようなものだと思っている人も欧米にもいるだろうし、もちろん日本にも多い。日本の方がそのシェアが高いかどうかは必ずしもすぐにはわからないけれども、そうかもしれない。もう一方で、日本の現実で一番極端なのは過労死から始まって、時々ブラック企業的なことも

問題になる。あれがどれくらい例外なのか、これはしっかり確かめなければいけないのだけれども、長時間労働とかどう見ても到底ポジティブには評価できないような面があるのではないかと私は思う。

(堀委員) 正規、非正規の問題を必要以上大きな問題として捉えてしまうと解決が難しくなるのではないかと。私は単純な解決策は単一労働、単一報酬だと思っている。これさえやればいいと思う。これさえ守られていれば、正規か非正規かというのは自分の選択の問題。そして一番良い方法は解雇規制をやめること。それをやってくれるならば正規、非正規の問題というものを大きくクローズアップしてもいい。しかし、それをやらずに正規、非正規の問題をクローズアップしても、恐らく問題解決にならない。解雇規制を緩和して、単一労働、単一賃金ということを入れれば、この問題点は解決すると思う。

(小泉政務官) 今、吉川主査が正規、非正規のお話をされたので関連ではないが、私の世代で考えると、今、33歳なのですが、正規、非正規で何が今、問題かという、1つは大学もしくは高校を卒業した後に就職をして社会に出ていく。その時に正規で職を得た人と、正規の職を得ることができなくて、バイトとかパートとか、そういった形で非正規に行った2つのルートの固定化である。なかなか一度景気の状態によって世の中の流れ、時代によっていい時と悪い時と、それは運もあるからしょうがない部分もあるけれども、その時に正規に上がった人はある意味、成功者に近いようなイメージがあって、非正規の人たちはそのまま行くしかない。そして、今なかなか結婚ができない。子どもも持てない。そこで人口減少とか高齢化の問題で、さまざまな社会の中での歪みというか問題点が出てきている中で、もう人口急減とか高齢化とか、社会のありようと経済活性化、これに適う働き方をつくっていかないと日本というのは持続可能性がない。

では、そこでどうすればいいのかということで海老原さんは、いわゆる接ぎ木という形で今日アイデアをいただいたと思うのですけれども、今、世の中の若い人たちにアンケートをとると、不安定な時代だからこそ、むしろ終身雇用を望む人が増えている。そういった時代が不安定だからこそ日本の伝統的な働き方に郷愁というか、どこか思いがあって、だけれども、世の中グローバル経済の中で現実を見ると終身雇用という働き方、また、持続可能性があるのかどうかという中で今、必死でみんなが頭を悩ましていると思う。

先ほど吉川主査が言った、現実にある今の日本の労働環境とか雇用のあり方の中に、仮に海老原さんが言うハイブリッド型というか接ぎ木型を導入していくとしたら、大体どれぐらいのタイムスパンでその制度を完成させていくという将来像を描いているのかというのが私の中で1つの質問。それとこの雇用の中で不可欠だと思うのが教育だと思う。先ほど水町先生が言った雇

用のあり方を考えていくと、あらゆる問題が関連性を持ってくる。その1つの大きなところは教育だと思う。その関係というのを海老原さんはどう考えておられるのか。

(海老原代表取締役) 私はこのデータに関しても幾つか誤解があると思う。事務局の方に申し訳ないのですが、確かに30代で非正規で年収が300万の人は結婚ができていない。特に男性の場合。ところが、30代で非正規で男性の方はどれだけいるか。これはそれほど多くない。だから、「非正規男性が少子化の原因」とは言えない。現在、1,800万人、非正規がいますけれども、この半分の約900万人が主婦です。主婦を除いてあと900万人ですけれども、このうちの今どんどん増えているのは、オーバー60歳の人。定年退職後の再雇用はほとんど非正規なので、その人たちがどんどん増えていて、その人たちが主婦以外で300万人ぐらいいる。ここまでで1,200万人近いのです。この他に学生が100万強いるので、1,350万人ぐらい。残った400万人弱の中でも一番多いのは、未婚女性の事務職。要するに30代で未婚で少子化に関係あるという人たちとは関係ない状況になっている。30歳の男性で結婚できない300万がたくさんいるという概念がちょっと違うと思っている。ここが1つ目の話。

2つ目の話は、日本型雇用では、新卒で採用されなかったら一生正社員になれないというのは神話。これは大企業の話。中堅中小企業は募集しても人が全然来ていないので、雇用動向調査を調べてみるとわかるのですけれども、大卒の20代前半で卒業後無職だった人が、新規に常用雇用された人たち、この人たちの年間数は大体いつも7万から10万人。20代前半ですので20代後半を入れたらもっと多いはず。だから就業構造基本統計調査で30代前半の大卒男性の非正規雇用率を出すと、これは10%を割ります。30代後半では5%に近づく。大卒である限り。つまり、中小企業であればどこかしら本当に勤めようと思ったならうまく就職できる可能性が高い。

ところがここに、マッチングの問題がある。入りはするけれども、入ったら全然社風が合わないで嫌でやめて心を病んでしまう。こういう問題がある。とすれば、これは中小には20代後半でも中盤でも入れるのだから、うまいマッチングをしてあげる。この問題だと思っている。うまいマッチングをしてあげて、中小でもいいから営業なり経理なりちゃんと仕事を磨けば、給与カーブは緩いですが、少しずつ上がっていく。

この少しずつ上がっていった時に、例えば35になった時に、大企業もエグゼンプションで職務採用になっている。営業さえできればいい、経理さえできればいい、こういう形で人が足りない時は中小企業のできる人たち、同じ業種で営業できる人たちを引き抜いて入れられる。総合職だったなら入れた後、

出世させなければいけないし、幹部になるならいろいろなことを知なければいけないけれども、そうでなくて職務採用になっているならここは入れられる。つまり、こういう仕組みにしていけば、そこも採用される。10年選手で中小だけでも、10年選手の営業のベテランが市場でたくさん採れるようになったら、大企業のいわゆる35歳以上のエグゼンプションの給与は少しずつ下がってくると思う。

こういう形で考えれば、今、1回非正規に行ったらだめだという話で幻想になってしまっているところをちゃんと解きほぐして、とちゅうからでも、中小なら採用される。ただ、マッチングが悪いのでマッチングの仕組みをしっかりとつくる。つくれば10年選手になったらエグゼンプションがあって、ここで入れ替えができる。このような絵図を描いていけば私は解決できると思っている。私はまずエグゼンプションというものをしっかりと仕組みとして、企業の手前勝手な話ではなくて、しっかりした三位一体のものをまずつくる。それが浸透し出せば、けっこう早く社会は変わると考える。

例えば全員が課長になる社会と言われたのがバブル崩壊までとして、そこから20年もたたないうちに全員が課長にならない社会と日本人の頭のチェンジができています。次の10年では、女性関連がずいぶんかわった。女性が全然働けない、女性が育休なんて取れないと言われていたのが私の時代。私の妻は1人育休とったらやめてしまったけれども、今は2人とっても残っている。このスパンも10年で変わってきたのです。という意味で言えば、必要な時期に、必要な仕組みをちゃんとつくれば10年で日本というのは変われると思っている。

教育については、例えば、今、偏差値フリー、ボーダーフリー大学でA0含め無試験で入学しているようなそういう人たちも大学生のかなりの割合を占めている。そういう人たちの教育はどうなっているかというと、四則混合計算を教えるのが1学期。英語で言えばbe動詞が出てくるのが10回目授業だったりするのです。中学の補習をやっているというのが現状。そういう人たちが、算数も国語も英語もある程度できて、社会も日本地理がわかるぐらいの人たちが企業には一番必要。グローバル採用とか云々とか言っているけれども、企業で一番必要なのは算数と国語ができる人たち。その人ぐらいの人たちが中小企業で営業をやって、営業がうまくできるようになったら、35歳のエグゼンプション型ポスト雇用で、大企業に入れるという、こういう仕組みになっているなら十分だと思う。

(近藤委員) 私は非正規とかその辺は専門なもので、若干数字とか現状が海老原さんがおっしゃっているよりはちょっとまだ暗くて、小泉政務官がおっしゃったように、入口でフリーターになってしまった人が正社員に移行できな

いのは、転職はすごく多いのですけれども、正社員としての職歴がある人が、その仕事をやめて転職するという人が正社員の仕事につく確率と、前の仕事为非正規の人が正社員につける確率というのは物すごく差があって、25歳から34歳の男性の15%ぐらいが今、非正規である。だから結構現状の数字としては余りよくないと思うのですけれども、ただ、おっしゃるとおりどんどん世の中が変わってきていて、恐らく非正規などの話をする時に問題は2つ考えないといけなくて、1つは今これから入ってくる人たちの場合は今からシステムを変えればキャッチアップできるのですが、既に40歳ぐらいまでの間に大量に、それなりに男性の1割ぐらいは非正規でいる。

その人たちというのは今、ずっと話で非正規と正規は同じ仕事をしているのに格差があるという前提で話が進んでいますけれども、非正規の人たちがやっている仕事というのは同じ年の正規の人たちの職務経験と全然違って、そもそも何年も同じ非正規雇用の仕事を続けられるわけではないので、全然違う仕事を転々とする事になったりとか、逆にどこに行っても接客、レジ打ちの仕事しかしていないから、それ以上の経験を積めていないということで、ずっとフリーターでいた人たちがキャッチアップできるかというのは、また全然違う話になっていて、だからこの委員会としては遠い将来のことを考えるのであれば、これから入ってくる人たちのことを考えるのであれば、どんどん社会が変わっていくので、そのうち解決すると思うのですが、今、30~40歳ぐらいの人たちに関しては、またちょっと違うから、現在の少子化というのはその人たちの問題なので、その辺はまたもっと即効性のあることも考えた方がいいのかなと思う。

(海老原代表取締役) 日本には昔からそういう余り社会に適合できなくて働くのが苦手な人は世の中にたくさんいた。今の若者は、と差別的に言う風潮に私は近藤委員同様に、憤りを感じます。これは昔の時代だと、農業で、そういう人は部屋住みとして受け入れていた。自営業が多かった時代だと、たばこ屋さんでお客が来た時だけ対応して、あとは1日中、甲子園を見ているという、こんなような仕事が幾らでもあった。そうやって社会の中でうまく吸収していたのが、今はそういう仕組みがないから彼らが浮いてしまっている。つまり社会の問題だと。だから彼らに対してはある面、産業政策、雇用政策とは別のケアをしなければいけないのではないかというのが1つ目の話だと思う。そういうポジションがなくなっているのが問題で、それは彼らのせいでも、企業のせいでもない、と。

2つ目の話としては、やや就労意欲があってトレーニングの場がなくて、たまたま不運で不況で就職できなかったという、本当に就職したいのにできなかったという、ミスマッチな人たち。この人たちの職場もしっかり探せば

ある。例えばおじいさん、おばあさんだけの漬物屋さんで、その人のところに若者が働きに来てインターネットオタクだったのでだめだと思ったら、入社後に彼はeコマースの仕組みをうまく使って、その結果、その漬物屋さんが物すごく売り上げが上がって救世主になったとか、こういうケースもある。それは数が少ないのかもしれないですけども、しっかり探せばある程度数はある。日本には法人なりしていない業種も含めれば、雇用主は400万もあるのだから。これをちゃんと用意してあげるとというのが1つの政策になるのではないか。

（岡田委員）結局、グローバル競争の中で、今のままでは勝ち残っていけないだろう。何かしなければいけないけれども、それをやると例えば若年層の失業だとか、いろいろなまた別の問題が出てくる。格差がどんどん広がっていくような可能性もある。

結局、自分たちがこの先、どういう社会をつくるか、なりたいのかというビジョン。社会主義みたいなことは無理だけれども、もっとより平等的な社会にしたいのか、そうではなくて、だめなやつは落ちていってもしょうがないから、それを両方うまくやるというのは結構難しいのかなと聞いていて思った。どちらかにある程度偏らなければいけなくて、ただ、だめなやつが落ちていくというのはある程度しょうがないと思う。そういうものがなかったら進歩もしていかない。

私もよくわからないのですが、一番いいのは大多数ノンエリートが夫500万、妻500万で1,000万もらえる。私もこれだったらこちらに行きたい。ここが本当に安定してこういう社会がつかれるのかどうかというところが、働きたい人はどんどん働いてたくさんもらってもいいと思うのですけれども、大多数ノンエリートが非正規だろうが正規だろうが、これぐらいの経済規模の社会をつくれるのかというところがポイントなのかなと聞いていて思った。

私は専門家でなくてよくわからないのですが、私も妻からいつも早く安定した職業についてと言われていた。来年どうなるかわからないというのを毎年やっていて、それは必死。来年仕事が無いかもしれないと思うと、子どもが小さいころなんかは、それは私みたいな性格には向いていたのでしょう。では私の同期で1回どこかの監督をやって失敗したらもう仕事はないです。監督をやり失敗すると次の仕事はない。何をしているかといったらどこか先輩の会社で掃除をしていたりとかしている。大学の監督になればまだいい方で、そういう人を見ていると苦しいものを感じる時もある。だからそれは政治家の役割だと思う。

（吉川主査）本日の議論はこれまでとする。次回は事務局から連絡が行くのでよろしくお願いします。