



[発行元]株式会社ノイエ・ファーン

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

「働き方改革」論議再考-3-

漂流化し始めている「働き方改革」

— 上滑りな改革論は職場ガバナンスを弛緩させる結果になる —



株式会社ノイエ・ファーン

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーンを設立。

この間の「働き方改革」を巡っては、労働時間が問題視されてきた。これとてある意味で現行「労働基準法」があまりに労働時間に規定され“企業とそこで働く者との健全な関係を如何にして創り出していくのか”という点から乖離していることに起因している弊害である。

「働き方改革」が叫ばれて以降にことさら生産性や効率化が話題になっているが、これは「働き方改革」云々以前の問題として各企業が解決していかなければならない事柄だ。単純に労働時間を削減するために生産性や効率化が必要なわけではない。

「働き方改革」と労働基準法改正の流れ

第3次安倍晋三改造内閣の目玉として「新三本の矢」の実現を目指す銘打って2015年に「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定された。政府広報では「一億総活躍社会とは、女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会である」とも謳っている。そして、閣議決定の後にプランのロードマップなども示されている。「ニッポン一億総活躍プラン」の概要は以下の通りであった。

- ・成長と分配の好循環メカニズムの提示
- ・一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題である働き方改革の方向
- ・「希望出生率1.8」に向けた取組の方向

- ・「介護離職ゼロ」に向けた取組の方向
- ・「戦後最大の名目GDP600兆円」に向けた取組の方向
- ・10年先の未来を見据えたロードマップ
- ・希望出生率1.8の実現
- ・介護離職ゼロの実現
- ・名目GDP600兆円の実現

主に「一億総活躍社会」の掛け声の下では、「同一労働同一賃金」「働き方改革」などが喧伝されてきた。これらは今年の第4次安倍内閣発足では「人づくり革命」と続き、担当閣僚として経済産業大臣が兼務してきた。こうした一連の流れが企業活動を規制する労働法の改正の流れに影響を与えてきた。

とりわけ労働基準法に関しては2010年に改正法が施行されて以降、「一億総活躍社会プラン」にある「一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題である働き方改革の方向」を受ける形で、2015年に改正案が国会に提出された。この改正案は、長時間労働を抑制、労働

者の健康確保と創造的な能力を発揮、効率的に働くことができる環境を整備、労働時間制度の見直し等を目的として、次のような改正案であった。

- ・月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率（50%以上）について、中小企業への猶予措置を廃止する
- ・著しい長時間労働に対する助言指導を強化するための規定を新設する
- ・一定日数の年次有給休暇を確実に取得させるための規定を新設する
- ・フレックスタイム制の「精算期間」の上限を3ヶ月に延長する
- ・企画業務型裁量労働制の対象業務を拡大するとともに、対象者の健康確保措置の充実や手続きの簡素化等の見直しを行う
- ・職務の範囲が明確で一定の年収（少なくとも1000万円以上）を有する労働者について労働時間や割増賃金等の規定を適用除外とする「特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェSSIONナル制度）」を創設する

この改正案が提出された途端に当時

の議席数を勘案して審議が始まる前から「労働基準法が改正される」と先走りする論調も多く存在した。しかし、この改正案は、提出されたものの国会で審議されないまま継続審議扱いとなり最終的に改正法案は撤回される形となった。この経緯は、改正案の「特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェッショナル制度）」の創設が、「残業代ゼロ法案」との批判により審議入りできない状況があったからだ。

その後、2017年3月28日に「日本の働き方を変える改革にとって、歴史的な一歩である」と謳った「働き方改革実行計画」が閣議決定されたのを受けて、2015年からの労働基準法改正も「働き方改革」の柱である残業時間の上限規制と、先の改正案中の「専門職を労働時間の規制から外す高度プロフェッショナル制度（高プロ）」（いわゆるホワイトカラーエグゼンプション）導入などを一本化した「働き方改革関連法案」として、他の労働関係の法改正と抱き合わせにして再提出する方向が採られてきた。

要は「残業時間の上限規制」と抱き合わせでなければこの「高度プロフェッショナル制度」が通らないと判断したからであろう。このことから労働基準改正を標榜する心願があくまでも「専門職を労働時間の規制から外す高度プロフェッショナル制度（高プロ）」にあることは明確である。

厚生労働大臣の諮問機関である労働政策審議会では、「高度プロフェッショナル制度（高プロ）」と「残業時間の上限規制」は「いずれも健康を確保しつつ、労働者に多様な選択肢を与えるものだ」との論調が主流をしめてきた。一方で当初「高度プロフェッショナル制度」に反対していた「連合」も条件付で認める認めないの右往左往が展開されてきた。

真に「働き方」のあり様を考えていくなれば、単純な労働時間をベースにした思考に基づく現行労働基準法の問題点を問う必要がある。この意味ではむしろ「高度プロフェッショナル制度」の議論を全面展開した方がわかりやすい。この論議を避けて「高度プロフェッショナル制度」を遠回しに滑り込ますこと自体が姑息な手段とも思える。

「働き方改革関連法案概要」とは

「働き方改革関連法案」は非正規労働者の待遇改善のため、同じ仕事には同じ賃金が支払われるべきだとする「同一労働同一賃金」の実現を目指すことを押し出している。

一方で労働基準法関係では、「残業時間の上限規制」と「高度プロフェッショナル制度」を一本化した提出が準備されてきた。そして、9月8日には厚生労働省は労働政策審議会に以下の「働き方改革関連法案要綱」を提示した。以下は公表されている「要綱」のポイントである。

公表されている「働き方改革関連法案要綱」のポイント

1. 働き方改革の総合的かつ継続的な推進

働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」（閣議決定）を定めることとする。（雇用対策法）

2. 長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等

（1）労働時間に関する制度の見直し（労働基準法）

・時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間（休日労働含む）を限度に設定。

※自動車運転業務、建設事業、医師等について、猶予期間を設けた上で規制を適用等の例外あり。研究開発業務について、医師の面接指導、代替休暇の付与等の健康確保措置を設けた上で、時間外労働の上限規制は適用しない。

・月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率（50%以上）について、中小企業への猶予措置を廃止する。また、使用者は、10日以上有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えなければならないこととする。

・企画業務型裁量労働制の対象業務へ

の「課題解決型の開発提案業務」と「裁量的にPDCAを回す業務」の追加と、高度プロフェッショナル制度の創設等を行う。（企画業務型裁量労働制の業務範囲を明確化・高度プロフェッショナル制度における健康確保措置を強化）

（2）勤務間インターバル制度の普及促進等（労働時間等設定改善法）

・事業主は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息の確保に努めなければならないこととする。

（3）産業医・産業保健機能の強化（労働安全衛生法等）

・事業者から、産業医に対しその業務を適切に行うために必要な情報を提供することとするなど、産業医・産業保健機能の強化を図る。

3 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

（1）不合理な待遇差を解消するための規定の整備（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法）

・短時間・有期雇用労働者に関する正規雇用労働者との不合理な待遇の禁止に関し、個々の待遇ごとに、当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断されるべき旨を明確化。併せて有期雇用労働者の均等待遇規定を整備。派遣労働者について、(a)派遣先の労働者との均等・均衡待遇、(b)一定の要件※を満たす労使協定による待遇のいずれかを確保することを義務化。また、これらの事項に関するガイドラインの根拠規定を整備。

（※）同種業務の一般の労働者の平均的な賃金と同等以上の賃金であること等

（2）労働者に対する待遇に関する説明義務の強化（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法）

・短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者について、正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明を義務化。

（3）行政による履行確保措置及び裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備

・（1）の義務や（2）の説明義務について、行政による履行確保措置及び行政ADRを整備。

確かに「働き方改革関連法案要綱」は労働基準法に留まらず、「雇用対策法」「労働安全衛生法」「パートタイム労働法」「労働契約法」「労働者派遣法」等の労働法制全般に関連するものだ。「働き方改革関連法案要綱」では、「労働時間に関する制度の見直し」で、“企画業務型裁量労働制の対象業務への「課題解決型の開発提案業務」と「裁量的にPDCAを回す業務」の追加と、高度プロフェッショナル制度の創設等を行う”としている。しかし、「課題解決」「開発提案」「PDCAを回す」などという事柄は、企業において職位や職階に関わらず全ての従業員に求められるものである。ことさらこれらの業務に従事する者を「高度プロフェッショナル」と規定すること自体に意味がない。

単純な労働時間で「働き方」を押し量ることはできない

労働政策審議会は9月15日に厚生労働省から示された「働き方改革関連法案要綱」に対して、「おおむね妥当」との答申を行った。これを受けて政府は当初「働き方改革関連法案」を9月25日から開催されるはずであった臨時国会に提出予定であった。

ところがにわかに吹き始めた解散風を受けて僅か数日も経ずして早々と「働き方改革関連法案」の国会提出は見送られ、28日に国会が解散された。このため、仮に今後この関連法案が提出されるにしても来年の通常国会以降となるだろう。もっとも選挙後の情勢によってはこの「働き方改革関連法案」の位置づけそれ自体が変化してくることも予測される。

このように見てくると「働き方改革」論も実は政局に左右され、その時々で

各種の思惑が交錯するプロパガンダ的な色彩が強くあらわれていることになる。

この間の「働き方改革」を巡っては、労働時間が問題視されてきた。これとてある意味で現行「労働基準法」があまりに労働時間に規定され“企業とそこで働く者との健全な関係を如何にして創り出していくのか”という点から乖離していることに起因している弊害である。「働き方改革」が叫ばれて以降にことさら生産性や効率化が話題になっているが、これは「働き方改革」云々以前の問題として各企業が解決していかなければならない事柄だ。

乱暴に言えば企業に働く者一人ひとりが生産性や効率化にそぐわぬ「働き方」をしているのであれば、その改善に向けた要請を働く者に明確に示して改善を促していかなければならない。当然のことながらこの要請に応えることができないのであれば、企業はその者に退場を迫る必要がある。さもなければ、労働契約の双務性が維持できなくなる。この点をあいまいにして単に「働き方改革」が重要であると説いたところで意味がない。

労働基準法では、変化する労働形態、雇用形態、生活環境の下で多用な働き方が常態化している今日の日本の労働市場に適應できない現実がある。労働基準法は労働市場に追いつかなくなり、さまざまな矛盾と適応上で不具合が発生していると捉える必要がある。

たとえば労働時間に対する捉え方がその典型でもある。主要産業が第二次産業の時代は工場労働者が一時間働けば、一時間分の製品を生み出すことが出来たので、「労働時間=生産量」だった。

しかし、今日の日本社会の職業の多くは、必ずしも「労働時間=生産量」で計ることはできない。今日の労働は、まさにP.F. ドラッカーがいう「知識労働

働」なのであり、労働時間で単純に成果を推し計ることなどできない。にもかかわらず労働基準法では相も変わらず、単純に労働時間をベースにした発想になっている。

このため就労実態との不具合が生じている現実では、逆に従業員の成果を正当に評価することはできなくなっている。

単純に労働時間をベースにしたならば、仕事が遅くダラダラと無為に残業を繰り返す者が、生産性の高い従業員よりも給与が高くなっているというケースが生じる。そして、いまだに「生活残業」と称する残業が蔓延している実態もある。そもそも労働基準法が現実には追いついていないという実態を踏まえつつ、個別企業として従業員の働き方や成果を適正・公平評価していく仕組み作りを先行的に展開していくことが重要になっている。これは企業にとって「働き方改革」などではなく、ガバナンスの問題となってくる。

企業は利益組織体として存続に向けて環境対応していかなければならない。企業に属している個人も当然のことながら変化対応していかなければならない。組織の環境対応に適應しない(できない)従業員を組織に引き留めることは、ある意味強制労働に等しい。

まして、「辞めにくい関係」「辞めさせにくい関係」を労働法制が補完してしまうのは、健全なものとはいえない。もちろん、企業が臍首をやりやすくするという意味ではない。むしろ、「働く者」と「働かせる者」との間での緊張が必要という意味だ。

同時に各企業においては報酬制度(賞与の位置づけを含めた)、評価・昇進制度、社内教育や研修制度、社内登用制度などの制度面の転換を実施していくことが不可欠になってくることは当然である。

—若手・中堅社員対象—

「働きの意識」を再確立するワークショップ

企業内にて毎回2～3テーマに基づいて講師(ファシリテーター)による辻説法方式で参加者相互の討議を通し、若手・中堅社員層に“これまで通りでは通用しない!”という意識、仕事をミッションとしてとらえる姿勢をつかんでもらう。

[お問い合わせ先]

株式会社ノイエ・ファーネ TEL. 03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp