

【パネルディスカッション・討議概要】

1 はじめに

本年度の労働政策研究会議は、「正社員の多元化をめぐる課題」を総括テーマとして討議が行われた。

司会は、武石恵美子氏（法政大学）、パネリストは、池田悠氏（北海道大学）、神林龍氏（一橋大学）、平野光俊氏（神戸大学）、佐野嘉秀氏（法政大学）が務めた。

討議の流れとしては、まず個別の報告が行われた後、司会の武石氏およびフロアからの個別の報告に対する質問を交えつつ、報告全体を通じたディスカッションが行われた。

2 池田報告

池田氏は、正社員の多元化をめぐる課題について、労働法の観点から報告を行った。

まず、正社員、非正社員区分をめぐる今日の問題状況を整理した。わが国のこれまでの労働法は、正社員と非正社員という2通りの労働者に厳然と分かれる雇用モデルを暗黙の前提にして展開されてきたが、近年になって、この2者の厳然たる区分を揺るがすような存在が、立法・実務の双方を通じて意識的に導入されつつあると述べる。立法における動きとしては平成24年の労働契約法改正によって導入された無期転換制度、実務における動きとしては職種や勤務地を限定したいわゆる「限定正社員」の導入促進があり、近年、無期労働契約を締結していながら、従来のいわゆる正社員とは異なる法的地位に立つ労働者が急速に登場しつつあるとする。

続いて、正社員に対する厳格な雇用保障を中核に据えた日本型雇用システムについて議論を展開した。わが国では、「正社員」が無期労働契約のみに適用される解雇権濫用法理の適用によって厳格な雇用保障を享受するのに対し、「非正社員」は有期労働契約のみにあり得る雇止めによって契約終了となる余地が大きいという意味で雇用保障を享受しないという雇用モデルが成立してきたとする。そして、雇用保障を中核に、雇用保障と関連を有する他の労働法規制や雇用慣行によって、伝統的な日本型雇用システムが形成されていると述べる。具体的には、採用の自由、

就業規則法理によって認められる柔軟な労働条件の変更可能性、労働者の配置における柔軟性、定年制の存在を取り上げ、従来の「正社員」像を論じた。

それを受け、近年、立法・実務を通じて導入されつつある正社員の多元化は、日本型雇用システムの中核に据えられている正社員像そのものに対する変革であるとする。立法で導入が図られた無期転換労働者は、使用者の採用の自由に関する側面で特殊であるのみならず、配転や出向など柔軟な人事上の措置の可否や、定年制の存否といった個別の労働条件設定、就業規則による一方的な労働条件設定に服するか否かという全般的な労働条件設定方法に関しても従来の正社員と比べて特殊性を有する可能性がある。実務で導入が図られている限定正社員も従来の日本型雇用システムが想定する正社員像とは異なる無期契約労働者である。そして、個別的に設定された当該労働条件の変更方法や、職種や勤務地が限定されている労働者の雇用保障が労働法上の課題となると論じる。

このように、多元化した正社員において、従来の日本型雇用システムが想定する正社員とは異なる労働法上の位置づけが必要になるのは、専ら労働条件設定の側面における相違に基づいているとし、正社員の多元化は、解雇規制との関係だけから単純に議論されるよりも、労働条件変更との関係なども含めて、日本型雇用システム全体との関連から論じるべき現象と述べた。

3 神林報告

神林氏は、厚生労働省「多様な形態による正社員に関する研究会」従業員調査の分析結果も交え、限定正社員で論点となる労働条件の選択について、キャリア選択との関係から報告を行った。

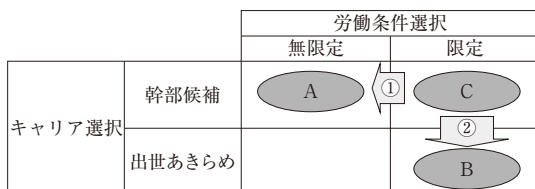
神林氏は、限定正社員を巡る問題の主要な論点が「 $t+1$ 時点の労働条件を t 時点の労働契約に書くべきと強制するべきか」という時間的なズレの扱いに集約されるとし、労働契約内容の限定がいかに難しいかについて、コミットメントの観点から整理することを報告の主題とする。

続いて、データに基づいた議論に進む。契約上「転

居転勤がない」とされる正社員について今後の転居転勤の見通しを聞いたところ、約2割の人が、転居転勤がないという約束が将来にわたって維持されるとは考えていないなど、契約上の限定を完全には信頼していないとし、職種限定になると、勤務地以上に労使のコミットメントが難しいと述べる。また、転居転勤がないという契約条項にコミットできない要因を探るために回帰分析を行ったところ、勤続年数、学歴、収入、性別といった属人的要素の効果や、現時点で転居転勤先がない場合には何を書いてもむしろコミットできないという結果に加え、限定契約と無限定契約の間に処遇差がない場合はコミットできないという結果を得、実質的なキャリアトラックと労働条件の限定とのかかわりがあるのではないかと解釈を述べた。

続いて、労働条件選択とキャリアトラックとのかかわりについて、図を用いて議論を展開した。キャリアトラックには、「幹部候補」と「出世あきらめ」という2つがあり、一般に正社員はAの領域、非正社員はBの領域に位置する。ここで、限定正社員は、幹部候補生だけでも労働契約を限定するものと理解することができる（図でいうCの領域）。しかし、個別の短期的な労働条件の調整が長期的なキャリア選択と関わると、必ずしもその場そのときの必要に応じての調整がなされない可能性が生まれる。具体的には、自分は幹部候補のキャリアトラックに乗っているとして理解しているならば、その人は自然とAの領域に吸収されてしまう（図の①の動き）。逆に、少し労働条件を変更したときにキャリアトラックの変更だとみなされるケースも考えられ、Bの領域に引き寄せられてしまうことも考えられる（図の②の動き）。

※神林氏の報告とその後のディスカッションで取り上げられた図



そして、限定正社員構想をうまく動かすためには、論理的には、キャリアトラックと労働条件を切り離すことが必要になってくるが、それが実務上できるのかは多少疑問であると述べる。

4 平野報告

平野氏は、労働契約法改正が「意図せざる結果」を生む可能性について、組織内公正性という概念を手がかりに問題提起を行った。

まず、労働契約法改正の政策意図は非正規の雇用の安定を図ることにあるが、結果を出す行為主体の企業は、労働政策の当初意図したとおりの結果を生み出すとは限らないと述べる。具体的には、新たな制度のコスト回避の選択肢として、非正規の5年以内の雇い止めを増やしてしまうかもしれない（第1の意図せざる結果）。また、組織は意図する主体でもあり、組織が限定正社員制度や正社員転換制度を導入する場合、結果を出す行為主体は非正規従業員になる。この場合、組織の意図は非正規従業員のモチベーションの向上にあるが、むしろ制度の導入が加えて非正規のモチベーションを下げる可能性がある」と論じた（第2の意図せざる結果）。

続いて、小売業のパートタイマーを対象にしたデータ分析結果をもって議論した。分析の結果、短時間正社員制度が導入されると非正規の分配的公正感が高まるという「意図した結果」、正社員の転換制度が導入されると非正規の分配的公正感が低下するという「意図せざる結果」、拘束性を受容している人たちにおいて転換制度が整備されると分配的公正感が下がってしまうという「意図せざる結果」が示された。

この結果について、平野氏は、限定正社員制度を構成する時間限定、勤務地限定、職種限定のうち時間限定のみが分配的公正感にプラスに作用すること、正社員の転換制度は非正規の分配的公正感をむしろ低め、その傾向は、拘束性の受容の程度に応じて顕著となると整理した。そして、正社員転換制度の導入が、正社員との比較という非正規の意識を覚醒させてしまったという「意図せざる結果」、制度が存在したとしても利用状況が著しく少ないものであれば、制度があることを認知させることはむしろ逆の効果

(欲求不満効果)をもつという解釈を述べた。

最後に実践的なインプリケーションに3点言及した。具体的には、①限定正社員については大幅に拘束性を限定すること、②仕事関連のファクターだけで処遇を捉えて均等処遇を推進すること、③非正規から正規への転換の道筋を狭き門としないことであり、分配的公正感に基づく非正規従業員のモチベーション向上の観点から主張を行った。

5 佐野報告

佐野氏は、労働政策研究・研修機構が2011～2012年に実施した『第2回働くことと学ぶことについての調査』データの分析結果から、25～39歳までのキャリア形成期にある正社員におけるキャリア志向と、キャリアや働き方、それらへの満足度の間の関係を報告した。

まず、正社員区分の多様化は、多様な就業ニーズを満たすという評価がある一方で、「限定正社員」は従来型の正社員の区分と比べ、昇進・昇格の上限が低く、賃金水準も低い傾向にあると指摘する。その上で、正社員区分の多様化に伴うキャリアと働き方の複線化は、正社員として働く人のニーズに対応しているかと問題提起した。

そして、分析課題として3点を設定した。第1に、正社員における今後のキャリアに関する希望の多様性を「キャリア志向」の概念で把握すること。第2に、キャリア志向に対応した正社員の企業内キャリア・働き方の多様化の実態を明らかにすること。第3に、キャリア志向ごとの就業満足度を比較し、キャリア志向ごとの自らの仕事やキャリア、働き方に対する評価を知ることである。

正社員のキャリア志向の構成をみると、男性正社員についても、管理職志向は一部を占めるにとどまり、専門職志向の割合も多い。また、女性正社員では、管理職志向の割合は男性より少なく、他方で、生活重視志向や専門職志向、就業重視志向などの割合も高い。これから、男女とも正社員のキャリア志向は多様化しているとした。

キャリア志向別に正社員のキャリアの違いを分析すると、特に管理職志向の正社員で上位役職に昇進

しやすく、仕事レベルの高度化を経験する機会が充実する傾向が見られる。専門職志向は、昇進機会は小さいものの、専門的職種に従事し、仕事レベルの高度化の機会が多い。このように、キャリア志向に対応するかたちでキャリア（昇進機会、職種、仕事経験）は多様化していると指摘した。他方で、労働時間とキャリア志向との関係を見ると、キャリア志向に応じた労働時間の多様化は、女性正社員のみ確認された。

就業満足度との関係を見ると、男性では、管理職志向と専門職志向で、能力向上機会や仕事内容、労働時間、就業全体への満足度が高く、他方、特に生活重視志向で、労働時間と就業全体への満足度が低いとした。女性では、管理職志向と専門職志向で、能力向上機会や仕事内容への満足度が高く、生活重視志向等で労働時間への満足度が高いとした。

正社員区分の多様化への含意としては、まず、配置や仕事配分といった個別的管理を通じて、同じ正社員区分内でも、男性正社員も含め正社員のキャリアはすでに多様化しているとした。したがって、正社員区分の多元化、正確に言うと、複数の正社員区分を制度的に分け、正社員区分ごとに昇進上限・職種・働き方等の雇用条件を設定することの意義は、既に進展しているとみられる個別的管理を通じた正社員のキャリアや働き方の多様化との比較の視点から検討することが重要と主張する。

そのうえで、正社員区分の多様化の意義としては、第1に、個別的管理を通じた正社員のキャリアの多様化と比べ、よりキャリア見通しを明確化することにつながると指摘した。第2に、限定正社員の区分の設定を通じて、長時間労働を避けられるなど、働き方に関する利点を制度的に保障することも重要な目的になるとした。ただし、正社員区分の選択が就業者のキャリア志向に対応して行われることが、正社員区分の多様化が正社員の就業への期待に応えるための条件であると指摘して報告を終えた。

6 ディスカッション

パネリストによる報告の後、休憩をはさんで、司会の武石氏とパネリストとの質疑があり、その後、

フロアからの質問も交えたディスカッションがあった。

まず、ディスカッションにあたって武石氏が3つの論点を提示した。1点目は、多様な正社員に関して契約のところがあいまいになっているとし、雇用契約を締結する際にきちんと担保することが果たしてできるのかということ。2点目は、多様な正社員の区分間の処遇の公正性の問題である。つまり、長期的な視点をもつキャリアに対して、処遇の公正の観点から労働条件をどう設定したらよいかということである。3点目は、労働条件とキャリアを切り離せるのか、切り離せるとするとキャリアをどういうふうと考えていったらいいのかということである。加えて、武石氏は、多様な正社員の議論では入社後の転換の問題が出てくるとし、転換にはどのような実務上の課題があるのかという問題提起をした。さらには、多様な正社員が、ともすると限定正社員が女性、非限定が男性というように、総合職・男性、一般職・女性のようなジェンダー構造を生むことにならないかという危惧があり、男女双方がその時に応じていろいろな働き方を選べるということが果たして可能かという問題意識を述べた。

以上の武石氏の論点提示に続いて、各パネリストより意見が述べられた。

①契約の問題

契約の問題について、各パネリストより順次意見が述べられた。まず池田氏より発言があった。日本では就業規則によって労働条件が設定され得るという点で特殊であり、就業規則で設定された労働条件は、就業規則法理によって使用者が一方的に変更できることになる。ただ、個別の労働者と使用者との間での「個別の合意」を通して職種や勤務地を限定した場合には、使用者の就業規則変更による一方的な変更という問題が生じない。このように、現行法の枠内でも、就業規則に依拠しない個別合意を設定することによって、職種や勤務地の限定の将来にわたる担保に関して生じ得る不信状態を解消する手段はあるという見解が述べられた。

神林氏は、現在の就業規則のあり方が限定正社員

や外部労働市場の活用という契約社会の原則と根本的に矛盾しており、そういう方向を目指すのであれば、就業規則のような前近代的なやり方は排除していかなければいけないという方向になると述べた。

佐野氏は、入社時点での考えや希望は、その後に変更する可能性がかなり高いとし、入社時の区分はその後の使用者と労働者との間の調整や交渉によって変えられるという形にするのが1つの方法ではないかという見解を述べた。

平野氏は、人事が考えるのは公正の原則を貫くことだと述べた。例として総合職の従業員同士が結婚した場合、一方が地域限定職になるように人事が促すとし、双方が総合職のままで行く場合、公平性の観点から次の異動の際に2人の勤務地を離すという話をした。そして、この問題をルールの中で全部カバーするのは難しく、図でいうCの部分、限定があるが幹部候補で行けるという区分をなんとか確立できないかという意見を述べた。

②労働条件とキャリア

平野氏の問題意識を受け、武石氏が平野氏に対して、幹部候補で限定という象限ができるためには、突破口として何をすればよいかと質問した。

これに対して平野氏は、生涯にわたって限定社員であり経営幹部層になっていくというのは難しいとした上で、企業はAしかだめという考えからCでも経営幹部になれるという考えに切りかえる必要があるとともに、かといって経営幹部になるためにはAの経験も必要になるとし、そうしたときに個別管理の世界を入れ込んでいかないとうまくいかないという見解を述べ、国家公務員I種の育成はそういうことをやっているのではと述べた。

次に、神林氏が平野氏に対し、仮にCの象限が独立したとしても、Aの幹部候補と同じトラックに乗っていたら公平性は保てないと思えるがどうかという質問をした。

これに対し、平野氏は、公正の原則でいくと確かにそうであり、ルールとして行くとAかBに吸収せざるを得なくなると述べた上で、Aの区分にいるが運用上はCで行く（ある一時はCで行くが、問題が解決したときにはAに行く）といった個別管理の世

界になってくるといふ説明を行った。

この議論を受け、武石氏が池田氏に対し、個別の合意という世界では、CのときとAのときとは契約が変わると考えないといけないのかと質問した。

池田氏は、個別の合意であればその条件変更で改めて同意しないとけないと述べ、労働条件を明確に限定していく場合にはAとCとはやはり区別しなければならず、その2つは同じ幹部候補生でも異なる位置づけになるのではないかと述べた。

ここで平野氏は説明を補足し、これまでCは管理職一歩手前までにしか行けなかったが、Cでもかなりのところ（例えば部長）まで行けるように、ただ役員にまで行くのならばAに行かないといけないというように、個別管理の世界でやっていくものと述べた。

職種の限定でのエリートコースもありうるのかという武石氏の問いかけに対し、池田氏は、研究開発部門の人が担当役員になるくらいのことは実務上でも見られ、ありえないことではないと意見を述べた。

佐野氏は、専門職志向の人は役職昇進の機会が少なくても自分のしたい種類の仕事に従事できれば満足度が高い傾向にあるように、キャリアや労働時間、職種などのセットで納得するかどうかで本人の満足度も変わってくると述べた。

神林氏は、大事なものは、何か必要が生じたときに労働条件を変えなければいけない場合に、現在はCのところに行ったらBに吸収されるという事態があるが、これをどう防ぐかという問題ではないかと指摘し、佐野氏も同意見と述べた。

ここで武石氏は、一時的に限定になるときの議論も大事だが、限定をある意味恒常的な正社員の姿としてどう作っていくかという議論も重要と指摘する。次いで、無限定と限定の社員では、賃金の設定の仕方など処遇条件について、その均衡処遇・均等処遇をどう考えたらいいかという問題提起を行った。

これに対し、平野氏は、転居転勤を受容する人と受容しない人との処遇が同じであれば不公平を感じるものだとし、衡平理論に準じれば無限定の人に金銭的にプレミアムをつけるということになると述べた。

神林氏は、労働条件を固定的なものと考えのではなく、一時的に労働条件を変える場合など、状況に応じてフレキシブルに賃金などを変更できるようにしておけばよいのではないかと述べた。

③企業が限定正社員を活用する意義

次に、武石氏は、男女で区別が固定化されるといふ懸念を回避するアイデアについて意見を求めた。

これに対して佐野氏は、男性でも労働時間を短くしたい人はいることから、そういう人が限定型の正社員を選べていない理由や、選べる仕組みを考えることが必要と述べた。例えば、現状では、いまだ一般職正社員のイメージが定着しており、限定正社員は女性のための区分という思い込みが働く側にも根強いかもしれない。新しい限定正社員像が求められるとした。

続いて平野氏は、従来の一般職と限定正社員との比較から、一般職は長期に雇用することを前提としない人たちであったのに対し、限定正社員は長期に働いてもらう、それ相応に人的資本投資をかける存在であり、一般職と限定正社員とは違ってしかるべしという考えを述べた。そして、従来の一般職は主として女性をその中に閉じ込めてしまったが、限定正社員は、一応システムは作るけれど、もっと個別的な管理を強めていかなければならないと主張した。また、従来の内部労働市場での処遇・育成と異なり、転職市場との連携を強めていかなければいけないという意味でも、一般職と限定正社員とは原理原則として異なるものと論じた。

この点、池田氏から平野氏に対し、一般職といっても期間の定めのない労働契約であったことに変わりはなく、企業側が期待していなかっただけの話であり、看板をかけかえただけという見方もできるがどうかという質問があった。

平野氏は、従業員の離職に関する企業の戦略には2種類あることから説明を行った。1つはその人が辞めても困らないようにするという戦略で、徹底的な標準化によってターンオーバーを促進する。もう一つは、その人に辞めてもらっては困ることからくりテンション・マネジメントであり、企業はそのメリハリを非常につけていると述べる。そして限定正社

員については、後者のリテンション・マネジメントが重要になっていると論じた。

池田氏はこれを受けて、多様な正社員には発想が2種類あるとし、1つは非正規の雇用改善という発想で、熟練した非正規の人を無期契約で処遇も改善することによって引き止めるということであり、もう一つには介護など労働者側の都合に合わせるために限定正社員などの働き方の選択を認めるという発想があるのではと述べた。

池田氏の意見については、神林氏や平野氏からも、後者の発想に基づく短時間勤務、ワーク・ライフ・バランス施策もリテンションの意味合いがあるのではという発言が続き、パネリストの間での議論が落ち着いた。

④フロアとの質疑応答

続いてフロアとの質疑応答に入った。まずトヨタ自動車の荻野氏より、討議を聞いての2つの感想と、池田氏への質問があった。1点目の感想は、労働条件は全て込み込みのパッケージであり、賃金や労働時間などの基本的な労働条件から雇用の保障までを含み、キャリア、勤務地や職種の限定、教育訓練の機会の全てがパッケージだろうということ。2点目は、限定正社員に関わる問題は企業側からみるとポートフォリオの議論であって、図でいうAとBとを結んだ直線上にCを置くのが実務家の解ではないかというものであった。そして、AとBの2つだけだと範囲が広すぎて働いている人に先が見通せないで、その中間にCのようなものを置く制度にすることで先が見通せるようになるのではという意見を述べた。そうした感想を述べた上で、池田氏に対して2つの質問を行った。1点目は、図のCで働いている人について、企業側がAで働くように就業規則を変更することは合理的な変更と言えるのかどうかであり、2点目は、限定正社員の雇用保障は、ほかの労働条件との絡みで現在の正社員の雇用保障とは変わってくる可能性があるのかという点であった。

これに対し、池田氏は、仮に就業規則で職種や勤務地が限定されているという状況が生じた場合、就業規則変更によって当該限定を外せるかどうかは、

これまで事例がなく正直よくわからないとした上で、試論として以下の見解を述べた。これまでの日本では雇用保障が最も重視されてきたと言われており、そのような理解を前提にすると、会社の経営状態が悪く、ある地区や業務から撤退せざるを得ない状況に至った時に使用者が雇用維持のために就業規則変更したとしても、裁判所は当該就業規則変更について合理性を否定しないのではないかと述べた。

次に、学習院大学の脇坂氏より平野氏に対し、総合職の夫婦が結婚した場合に一方が勤務地限定に変わってもらう話について、現在大企業を中心に普及しつつある配偶者転勤制度（配偶者の転勤に配慮し、配偶者の近くで勤務するが、総合職であることは変わらないとする制度）では公平性は保たれないのかという質問があった。

これに対し平野氏は、一方が勤務地限定に変わるという話は、平野氏が人事部長に就いていた15年前の話で、同社でも現在までに配偶者転勤制度に変わったことを説明した。

次に、日本年金機構の水越氏より、介護の際に限定正社員に移りたいというケースでの制度的対応について質問があった。

これに対して、武石氏は、介護についても休業制度に加え短時間勤務制度も法律に盛り込まれていることから、時間に関しては限定可能であることを述べ、勤務地の限定に関しても企業の中で制度を導入しているところがあるという見解を述べた。

討議の締めくくりとして、武石氏より2点の言及があった。1点目は、労働条件の決定が個別管理になるときに、労働組合はどう関与したらよいのか、労働組合はどうあるべきかということは、労使関係に関する大きな問題提起になったのではないかという点である。もう1点は、図でいうAとBの間にCを位置づけるという話について、Aが標準でCが準社員、格下の正社員のように位置づけられて普及することは望ましくないという見解であった。

(高見具広：労働政策研究・研修機構研究員)