

「雇用の流動化」－自由に退職できる環境の創出

茅野 廣行*

安部政権は成長戦略の重要な一分野である雇用の規制緩和について、「労働時間規制の見直し」いわゆる「ホワイトカラーエグゼンプション」の導入を図るとの政策決定を行った。規制緩和の第一歩であるが、雇用の分野では労働時間関連だけでなく広く規制緩和、諸制度の抜本的変革が期待されている。

小泉政権で規制緩和を推し進め、今回の安部政権においても産業競争力会議のメンバーである竹中平蔵氏は「雇用の流動化」や「正社員・非正社員区分の廃止」の必要性を論じているが、この分野こそ雇用の岩盤規制の本丸である。雇用の分野の諸制度、諸規制には改革すべきことが多い。中長期的に日本の企業と労働者の双方の利益を考慮するなら、「雇用の流動化」はぜひ成し遂げなければならない。

「雇用の流動化」とは企業が現在よりも緩い基準で労働者を解雇できるようになることではない。何らかの事情で労働者が企業を退職する場合に、容易に企業を退職できる雇用環境が整っていることが「雇用の流動化」である。こうした容易に企業を退職できる雇用環境があつてこそ、企業が現在よりも緩い基準で労働者を解雇したとしても、労働者にとって将来を考えれば転職も悪くないという企業社会が実現していることになる。

退職の諸事情とは事業衰退による解雇ばかりではない。例えば、「新卒で10年間勤務した企業で、他の地域への転勤を命じられた。妻の仕事、2人の子供の育児、教育を考えると、転居はしたくない。通勤できる範囲には、同業種の企業もあり転職を考えた。」というような事情もある。しかし、転職を考えた労働者が直面する現実は、「優良な

企業への転職は難しい、転職できても仕事内容の希望は通らないだろうし、ポストは下がり、労働条件も悪くなる。そう考えると退職したい気持ちが失せてくる。しかし、このまま家族と離れて転職しても今までのように意欲的に仕事に取り組めない・・・」という現実である。

組織の成員の意思決定の原点は、組織で働き続けるかどうかの「参加」の意思決定である。日本の雇用環境は自由な「参加」の意思決定ができない。つまり、何らかの事情で労働者が退職しようとした場合でも自由に退職できない環境になっている。

さらに言えば、社会は成熟化するほど自由を求める。戦後の日本、高度成長期の日本では自由よりも雇用の安定、生活の改善、購買力の向上などの価値が高かった。しかし成熟した日本の社会においては行動の自由、選択の自由がより大きな価値を持っている。

現在のシステムはかなり自由であると評価する人もいるだろう。しかし現状をよく観察すれば、企業、労働者双方にとって不本意な不自由状態が存在している。現代の日本の労働者の雇用の選択の自由がどのように妨げられているかを見ていく。

・労働者の雇用の選択の自由

解雇とは労働者の合意がない使用者の一方的意思で雇用契約を解約することであるが、労基法第18条には「客観的に合理的な理由が無い場合、社会通念上相当と認められない場合は解雇権の濫用であり、解雇は無効」と規定されており、労働契約法にもほぼ同様の規定がある。また、事業が行き詰った場合においても、最高裁判所の1979年判例「整理解雇の4要件」(注1)に従う必要があり、企業にとりきわめて厳しい条件となって

2014年11月30日受付

* 江戸川大学 経営社会学科教授 人的資源管理

いる。

「雇用の流動化」を議論する時、この解雇の制限を撤廃する、緩和する、金銭的解決策を設けるなどの提案が経営側から出される。労働者側は当然ながら反対である。労使官の代表で何度も議論されているが、「雇用の流動化」を促進する具体策は結論を見ない。

ところで解雇の制限に関する法律の整備により労働者は恩恵を受けているだろうか。解雇の制限により「本人の意思に反して解雇されない」という労働者の権利は確かに守られている。しかし「自由に退職する」権利は解雇の制限によっても保証されていない。

先に述べたように日本では労働者に「自由に退職する」という雇用の選択の自由がないことが「雇用の流動化」にとって最大の阻害要因である。

労働者の雇用の選択の自由を妨げているものは何か。日本の雇用システムの全体の問題ではあるが、中でも次の雇用に関する仕組みが自由な退職を妨げている。

- (1) 次の就職先を見つけるのが困難
- (2) 失業しても雇用保険の失業給付を受け取れない
- (3) 定年まで一企業に勤務しないと高額にならない退職金
- (4) 一企業に長くいれば高くなる年功賃金、諸労働条件（年次有給休暇など）

実はこれらは一つ一つ歴史的には意味をもっていた仕組みである。戦後の人員削減に伴う激しい労働争議を経験した大企業は、その後の高度成長期に労働者が会社に定着する施策を次々に打ち出した。企業の成長のためには現場に人員を十分に供給することが必要な時代が到来したのである。そのために人材の囲い込みを図る仕組みを作りだし、十分な人員、人材を確保して成長のチャンスを実現することになった。その人材の囲い込みの施策が、現在の労働者にとって会社を退職しにくい制度として残ったのである。

(1) 次の就職先を見つけるのが困難

種々の理由から退職を選択したいと考えても、

次の職場がスムーズに見つからなければその選択を行使する自由はないことと同じである。退職と次の職場への就職の間に多少のタイムラグがあっても、労働者にとっては大きな問題ではない。また前の仕事は衰退産業だったので、成長分野に転職するためには職業訓練をする必要があり、訓練後に新たな仕事が決まるのだとしても、それも大きな問題とはならない。要は次の仕事の確保への期待が持て、確実に転職できれば、退職を選択することができる。しかし現在の日本ではそうした期待は持てないのが現実である。

現在の日本では退職をして、満足できる次の仕事を見つけることは難しい。前職の経歴を活かせる同じような仕事に就けたとしても、いま働いている会社よりも賃金をはじめとした労働条件が低くなることが多い。

中途採用を難しくする一つの理由は、仕事の役割分担について日本の企業は明確に定めないという仕組みにある。日本の企業は仕事の役割分担を明確にしない。例えば営業の仕事であれば、地域や担当企業により仕事の分担をするが、営業活動自体や受注の成果については、10年目のベテランも入社1年目の新人にも同じことを要求する。また、業務に関する様々な補助作業、そして雑用さえもベテラン、新人の区別なく要求する。日本ではベテランも新人も自分の担当する顧客企業では一人プロジェクトリーダーであるとともに、営業戦略を主に立案するサブリーダーであり、顧客情報を収集するサポーターであり、雑用係でもある。

一方、プロジェクトのリーダーとメンバーによって役割を明確に分担するのが欧米のやり方である。プロジェクトに入ったメンバーはプロジェクトが成果を上げるためのサポート業務をしっかりと行った上で、サブリーダー、リーダーというようにポジションをあげていく。サブリーダーになれなかった者はサポーターとしての能力はあっても、サブリーダーとしての能力はない。リーダーになれない者はサブリーダーとしての能力はあってもリーダーとしての能力はない。

したがって中途で入社予定の人材に対し、前の

会社でどの程度の規模のプロジェクトで、どんな役割を行ってきたか、どんな成果を上げたかで、新しい会社のプロジェクトでどんな役割を期待できるかが明らかになる。こうして現在の能力を基盤にした処遇が可能になるのである。

基本的にはこうしたプロジェクトによる業務の推進と役割分担、成果追求を日本の会社においても標準化することができれば、転職時の能力判定は客観的なものとなり、納得いく労働条件で労働契約を結ぶことが可能になる。

納得いく転職先を見つけられる短期的な施策としては、新規学卒中心の採用の是正を図ることである。例えば、企業の1年間の採用数を採用区分ごとに「新採：5割－中途採用（卒業後3年目まで）：2割－中途採用（卒業後4年以上）：3割」などと定める。これは中途採用者に対するポジティブアクションである。このように大企業の従業員や公務員の採用見直しにより雇用の流動化につなげるのが効果的だろう。

(2) 失業しても雇用保険の失業給付を受け取れない

日本にはきちんとした雇用保険制度があるので、失業者全てが失業給付を受けられない訳ではない。しかし、自らの意思で退職しようとする場合は、失業して収入がゼロになっても給付を3カ月受け取れない。それは退職しようとする気持ちを確実に失せさせるのである。雇用保険制度も一旦企業に就職したら、その会社で長く勤務するのが良いことだという価値観に基づいて運用されている。したがって、転職を考えて退職する場合は、自分の意思で退職するので、すぐには失業給付を受けられないというペナルティを課されるのである。

雇用保険制度の概要は勤務期間中に雇用保険料を支払い（保険料は会社と労働者が折半）、退職して失業した場合に勤務していた時の約60%の失業給付を受け取ることができ、労働者は失業中であっても生活ができる。受け取ることができる期間は勤続期間や年齢により90日から360日となっている。

ところが雇用保険の失業給付は受け取りには種々の制限がある。一つは勤務期間である。勤務期間が6カ月以内であれば退職しても雇用保険を受け取れない。また種々の事情で自分から退職を選択した場合は、自己都合の退職と分類され、雇用保険の失業給付が3カ月間制限される。この3ヶ月間は無収入状態になってしまう。産業構造の変化に対応するためにも「雇用の流動化」は現代の企業社会に必要な環境である。しかし、例えば労働者が現在働いている企業の将来に見切りをつけ、早めに新しい産業への転換を図ろうと考えたとしても、この3カ月の失業給付の制限が、そうした行動を阻害するのである。

さらに雇用調整助成金などの助成金、補助金を受給している企業は、定年や病気休職満了による退職以外の解雇などの会社都合退職があると、助成金の支払いが打ち切られてしまう。雇用を守るために雇用調整助成金を出しているのであり、雇用の確保に反する解雇を行えば、助成金は打ち切られるのである。

こうした雇用を守ろうという従来からの行政の姿勢は労働者にとって有り難いように見える。しかし、実際は「仕事にむかない」、「成果が出ない」などの理由で企業としては退職させたいが、会社都合退職にはできないために、自分で退職願を出すまで、いじめまわすようなブラックな企業行動を引き起こす原因の一つともなっている。雇用調整助成金は将来性のない産業の延命策でもあり、二重の意味で雇用の流動化を妨げている。雇用の流動化を促すためには、自己都合退職による失業給付の支給停止をやめ、会社都合退職があっても助成金支給を打ち切ることをやめ、さらに雇用調整助成金制度も廃止することが必要である。

自己都合と会社都合の退職区分はなくすることで雇用保険制度運営の財源不足が発生する懸念があれば、退職の多い企業に対しては、翌年の雇用保険料を上げるなど、現在の労災保険料に似た実績を反映した保険料設定をすれば、財源の問題を多少なりとも解決することができよう。雇用が流動化し、新しい産業分野が成長し、個々の企業の業績が向上し、雇用は活性化し、雇用保険収入が増

加するというプラスのシナリオを最終的には実現しなければならない。

(3) 定年まで一企業に勤務しないと高額にならない退職金

退職金は労働者を会社に引き留めて、自由な意思に基づく会社選択を躊躇わせる。日本の民間企業では通常3年以上勤めると少額であるが退職金が支給される。まずは3年勤務することを促す。大卒で10年勤務した退職金は約185万円であるが、勤続38年定年の場合のモデル退職金は約2690万円となって勤続10年の時の約14.5倍にもなる。勤続10年目から定年までの28年間で退職金の増額は毎年約90万円となっている。

表1. 退職金水準

勤続・退職区分	退職金 (千円)	月収換算 (月)
3年自己都合	297	1.2
10年自己都合	1,858	5.3
20年自己都合	7,989	15.4
38年定年	26,927	47.3

(出展) 2013年大卒男モデル退職金 (中労委調査)

こうした企業の高額の定年退職金は従業員にとって退職後の従業員の生活まで配慮してくれる有難い制度であり、大企業だからこその整備された労働条件と見える。しかし一方で転職の不利を強く意識させ、労働者の自由な選択を妨げているという面を持っているのである。

退職金制度が整備された高度成長期は、需要が右上がりに伸びた時代である。製造の労働者も足りない、エンジニアも足りない、営業職も足りない。しかし人数が足りさえすれば作れる、売れる、シェアを伸ばして業界の中で有利な地位に立つことができる時代だった。人を採用したい、採用した人は退職させたくない。このような時代背景のもとで退職金制度が出来上がってきた。

こうした時代が終わっても退職金制度を維持するような制度が残っている。その一つが退職金の税制面での優遇措置である。退職時の労働者に対しては所得税の優遇措置が取られてきた。また、企業に対しては退職引当金の積み増し分を経費と

認め法人税の計算から除外できる制度になっている。また退職金が形を変えた企業年金でも、その掛け金を経費と認め法人税の計算から除外するようになっている。

今後考えられる制度変更としては退職金の原資は本来の給与として支給し、同時に退職金に関する優遇制度も徐々に切り下げていけば、段階的に退職金制度はなくなり、残るのは業績や成果を反映した持ち株制度やストックオプションになるだろう。これは個人を企業に縛るような制度ではなく雇用の流動化の阻害要因とはならない。

(4) 一企業に長くいれば高くなる賃金、諸労働条件 (年次有給休暇など)

多くの企業は従業員の基本給を決めるための賃金表を持っている。毎年行われる従業員の定昇は賃金表により決定する。賃金表の号が上がると対応した賃金が上がる仕組みである。例えば1号が1800円の会社ならば人事評価の結果により優秀者は6号アップで10800円アップ、標準者は4号アップで7200円アップが適用される。評価が悪くても1～3号が上がり、2号アップでも3600円の基本給アップとなる。1年勤続すれば評価にもよるが、賃金が確実にアップする。その結果として勤続年数が長い者ほど賃金が高くなる。日本の大企業は新卒者の採用が主であり、入社1年目に適用される初任給をスタートとして勤続が上がり年齢が高くなるほどに給与は高くなる。これが年功賃金である。

表2. 年齢層別賃金

年齢	高卒男		大卒男	
	所定内給与	格差	所定内給与	格差
20～24歳	198千円	1.0	217千円	1.0
40～44歳	370	1.8	476	2.1
50～54歳	451	2.2	593	2.7

(出展) 2013年賃金センサス (厚生労働省調査)

円高やデフレで景気の悪かった時期でも、ほとんどの大企業の労働者や官庁、県庁、市役所の職員に対して、この定昇は実施されてきた。ただし全体の賃金水準を上げるベースアップは行われなかった。

今勤務している企業を退職したいと考えた場合、年功賃金のもとでは勤務し続ければ今の処遇よりも高くなる。一方、退職してしまうと今の企業で積み重ねてきた賃金はクリアーされ新しい企業では低い賃金から再出発しなければならない。

また、主任、係長、課長などのポストも勤続が加味されるので今の会社で働き続けた方が早くポストに就ける。賃金の高低やポストの高低は残業手当の高低、賞与の高低、ひいては退職金の高低まで影響する。こういう現実を目の当たりにすると退職しようとする意志が揺らぐのである。

さらに、労働基準法で定めている年次有給休暇の日数なども一企業での勤続の長短により決まる規定になっており、6年6カ月以上一企業で勤務し続けると毎年20日の休暇が与えられるが、転職すれば休暇日数は0日に戻ってしまい、6カ月勤務した後6日与えられるだけとなる。一企業での勤続を重視するのではなく、企業に勤務することを重視するという観点がないと雇用の流動化は進まない。年次有給休暇の算定にあたっては、勤続を通算するというように法律の規定を変える必要がある。

病気やけがをした時に認められる休職の期間なども会社によって異なるが、長期に勤続している者の場合は休職3年が認められ、勤続1年未満の者は休職1カ月で解雇ということさえあり得る。このように企業の諸制度は退職することを前提にしておらず、また前の会社との勤続の通算という考えはない。したがって途中退職は不利、リスクが高いのが現状であるが、休職期間のように労働者の基本的な働き方にかかわる事項について、企業ごとの条件の高低を放置し続けることは、雇用の流動化という観点だけでなく、労働者の福祉や労働の再生産の観点からも問題がある。まして、特定の大会社がメリットの多い労働条件で人材を確保しておいて、都合が悪くなると「流動化」を認めてほしいというのでは都合が良すぎる。国も大企業が実施している水準に合わせて、現在は定めていない労働条件を法律で定め、企業規模の別なく実施させることを急がなければならない。こうした大企業に合わせた労働条件を基本的に定め

ることは、中小企業に大きな負担となる恐れがある。しかし、大企業を中心とした抛出と税金により「雇用流動化保険」などの形で財源を確保し、中小企業の負担増を軽減する施策などは、官の知恵で実現することが十分可能であろう。

◇ ◇ ◇

自分の意志で途中退職すると、なかなか次の仕事が見つからない。仕事内容や勤務場所が適した求人に出会ったとしても、労働条件が入社1年目の新卒者と変わらないような不利な条件になる。これでは何か事情があって退職したい気持ちはあっても、現実にはなかなか退職には踏み切れない。成長分野の企業に転職しようという気持ちにもならない。日本の企業社会は閉ざされたままの雇用が流動化してない状態が続く。

このように流動化していない雇用環境では、企業が成長力を失った部門を閉じて従業員を解雇しようとしても、解雇に対する抵抗が激しいのは当然といえる。また行政や司法が従来通り雇用の確保、雇用の安定につながる判断、判決を下すのも当然といえる。

まず、どんな事情があろうと退職しやすい、次の仕事に付きやすいという雇用の自由があって初めて、企業の比較的自由的な解雇権が認められるのである。雇用の流動化が十分に機能していれば、それこそ金銭的解決も必要なくなり、新しい職場に新しい人生に労働者自身が歩み始めるだろう。

雇用の流動化、雇用の自由化は日本企業の活性化のためにも、日本の人材の活性化のためにも必須のことである。現状の諸制度は戦後の産業の歴史、人事管理の歴史に根差している。年功賃金の是正、退職金制度の抜本的変革、新規学卒採用中心や年次管理の軌道修正など改革しなければならないことが多く、かつ改革が困難であることも事実である。しかし実現を急がなければならない優先順位1位の課題でもある。

(注1) 整理解雇を行う場合、次の4つの条件を充たさなければ合理的な理由のある解雇と認められない。

- ① 人員整理の必要性があること
- ② 解雇を回避するための努力を尽くしたこと
- ③ 解雇する人員の選定が合理的であること
- ④ 労働者への説明、協議など、手続きを尽くしたこと