



## 労働政策対応関連

JSHRM副理事長 倉重公太郎 / JSHRM執行役員 浅野浩美

### ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



## 1 日本型雇用と労働法理の生成

労働法の視点から日本の人材マネジメントを理解する際は、**終身雇用・年功序列・企業内労働組合**という日本型雇用の特徴を踏まえる必要があります。労働法が日本型雇用を形づくる要素としては、①**解雇権濫用法理**、②**広範な配置転換**、③**不利益変更法理**、④**労働時間法制**があげられます。

そこで、本稿では、日本の人材マネジメントの中で労働法理がどのように形成されてきたかを概観したうえで、現代的な課題を俯瞰することにより、労働法が日本の人材マネジメントにどのような影響を与えているかを検討します。

### 1. 解雇権濫用法理

解雇については法律上、解雇要件を明示的に定めた規定が存在しなかったのですが、判例により、解雇については、客観的合理的理由および社会通念上の相当性が必要という解雇権濫用法理が確立しました<sup>1</sup>。

この、解雇権濫用法理が確立した時代背景は、昭和の高度経済成長期、人口・経済が右肩上がりであり、終身雇用・年功序列があたり前の時代でした。裁判所は、そんな時代背景を次のように表現しています。

「わが国の労働契約関係には賃金その他の労働条件が終身雇傭を前提として定められている等、特殊な事情が存在する」(下線部筆者。シンガー・ソーイング・メシオン解雇事件・東京地裁昭42.8.9判決)

「長期雇傭を前提とした年功序列賃金及び多額の退職金制度が一般に採用されている関係上、老若男女を問わず一旦解雇された労働者は、賃金、職務上の格付、退職金の算定等も含め同等又はそれ以上の労働条件を獲得して直ちに他に雇傭されることが困難であつて、解雇により生活上著しい打撃を受ける。」(シンガー・ソーイング・メシオン(家屋明渡)事件・東京地裁昭44.5.14判決、判例タイムズ240号215頁)



倉重公太郎  
(くらしげ・こうたろう)

KKM法律事務所 代表弁護士  
週刊東洋経済「法務部員が選ぶ弁護士ランキング2022」人事・労務部門1位。  
第一東京弁護士会 労働法制委員会副委員長・労働法基礎研究部会会長。日本人材マネジメント協会 (JSHRM) 副理事長、日本CSR普及協会理事。



浅野浩美  
(あさの・ひろみ)

事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティング一組織で働く人のキャリア形成を支援する』(労務行政、2022年)ほか。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士(システムズ・マネジメント)。

<sup>1</sup> 日本食塩製造事件(最高裁第二小法廷昭50.4.25判決、労働判例227号32頁)があげられることが多いが、昭和30年代から地裁レベルでは解雇権濫用法理の原型となる裁判例が存在した。

つまり、日本の人材マネジメントとして行われてきた終身雇用の観点からは、労働者を企業から追い出すのはよほど例外的な場合であるべきだとの考え方により、解雇権濫用法理が形成されたのです。

そして、判例により確立された解雇権濫用法理は平成20年より、労働契約法16条<sup>2</sup>として法制化され、現在に至ります。そのため、日本の人材マネジメントとしては解雇要件が厳しいため、解雇に踏み切るケースは懲戒解雇のケースなどを除いて少なく、その代わり希望退職募集や退職勧奨が実務的に多く行われるようになりました。

## 2. 広範な配置転換

厳格な解雇規制とトレードオフの関係として、配置転換等の人事権については、不当な動機目的や著しい不利益が労働者に存しないかぎり、企業に広範な裁量が認められています<sup>3</sup>。これは、メンバーシップ型雇用において職種を定めず（職種無限定）、さまざまな職種に配置転換させてきた日本の人材マネジメントの特徴であり、解雇との関係で言えば、内部労働市場で配転による雇用維持の可能性があるのならば解雇は認めない（整理解雇における解雇回避努力義務）、という関係となります<sup>4</sup>。

転居を伴う転勤を含めて、配置転換が判例上も広く認められるということが、企業における内部労働市場の発達と外部労働市場の非流動性につながります。ジョブ型人事制度が広く検討されはじめ、労働市場整備の重要性がようやく認識され始めた現代の人材マネ

ジメントにおいては、広範な人事権（および厳しい解雇規制）とどのように折合いをつけるのが課題でしょう。

## 3. 不利益変更法理

現在は労働契約法10条<sup>5</sup>として規定されている就業規則の不利益変更法理も、もともとは高度経済成長期以降の判例<sup>6</sup>をベースとした考え方です。

不利益変更法理についても、解雇権濫用法理と同様に、昭和の高度経済成長期、人口増・経済増の時代背景で、年功序列の下、定年まで過ごすのが当たり前であり、基本的には給与が下がらないという昭和時代の人材マネジメントを踏まえた内容となっており、これが賃金制度変更を機動的に行うことができない要因の1つです。

## 4. 労働時間法制

1日8時間1週40時間という労働時間の原則や割増賃金に関する定めなどは、明治時代の工場法から続く日本型雇用システムの伝統です。工場法の制度趣旨は、それまで国家的な規制がなく、劣悪な環境に置かれ、結核や長時間・深夜労働により健康を害していた工場労働者の労働環境を改善し、生命身体の安全を確保しつつ、労働条件の改善を目指すものでした<sup>7</sup>。

確かに、明治時代の工場労働は悲惨な環境であり、これを公権力により規制する必要は高かったですが、1時間働けば1時間分のモノが生産される工場労働と

2 解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。

3 東亜イベント事件(最高裁第二小法廷昭61.7.14判決、労働判例477号6頁)、ケンウッド事件(最高裁第三小法廷平12.1.28判決、労働判例774号7頁)等

4 「日本型雇用システムを強く意識し、余剰人員を解雇することなく配置転換によって解雇を回避することを規範化したという点では、まさに日本型雇用システムの判例的表現といえることであろう」(濱口圭一郎「日本型雇用システムと解雇権濫用法理の形成」)と評される。

5 使用者が就業規則の変更により労働条件を変更する場合において、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする。

6 秋北バス事件(最高裁大法廷昭43.12.25判決、労働判例71号14頁、大曲市農協事件(最高裁第二小法廷昭63.2.16判決、労働判例512号7頁)、第四銀行事件(最高裁第二小法廷平9.2.28判決、労働判例710号12頁)等7 渡辺章「工場法史が今に問うもの」(日本労働研究雑誌49)

7 渡辺章「工場法史が今に問うもの」(日本労働研究雑誌49)

は異なり、ホワイトカラーの場合は、1時間多く働けば、必ず1時間分の成果が出るものではなく、むしろ短時間で集中したときの成果のほうが優れている場合もあります。また、テレワークやワーケーションな

ど、当時の工場法がまったく想定していない働き方も現代では行われています。特に、年収が高いホワイトカラーについては、時間単位の割増賃金の考え方を適用するのが常に正解とは言えないでしょう。

## 2 令和の時代の労働法と人材マネジメント

### 1. 不確実な時代

戦争・疫病・円安・災害など、現代は未来を見通すのが難しい、不確実な時代といわれ、5年先でも見通すことが困難です。財界トップからも「終身雇用は難しい」という言葉があるとおり、数年先を見通すのが難しい世の中において、雇用をどうやって保障するかという問題なのです。

昭和の高度経済成長期に確立した年功序列・終身雇用の正社員モデルは、人口・経済増で未来が見通せる拡大再生産のステージでのみ通用する手法であり、不確実な世の中においては、雇用においてもこれまでのやり方を抜本的に変える必要がありますが、労働法は昭和のルールが残存しています。

### 2. 働き方改革の残酷な真実

働き方改革により、長時間労働を抑制し、ワークライフバランスを向上させるというのは聞こえがよい話ですが、一方でキャリアが二極化しつつあることは誰も教えてくれない不都合な真実です。

企業は、残業時間削減のため、業務による成長、研修教育、新規事業等に打ち込む時間を制限せざるを得ません。その中で、言われたことをやっているだけの人と、自らのキャリアのために学習し、経験を積む人では10年後に取返しのつかない差が生じるでしょう。以前は、企業から業務命令としてある程度の「量」をこなすことにより、飛躍的に成長する層が一定数い

ましたが、今はこれができません。そのため、働く人は、自ら考え、行動していく必要があります。

### 3. 三位一体の労働市場改革の指針<sup>8</sup>

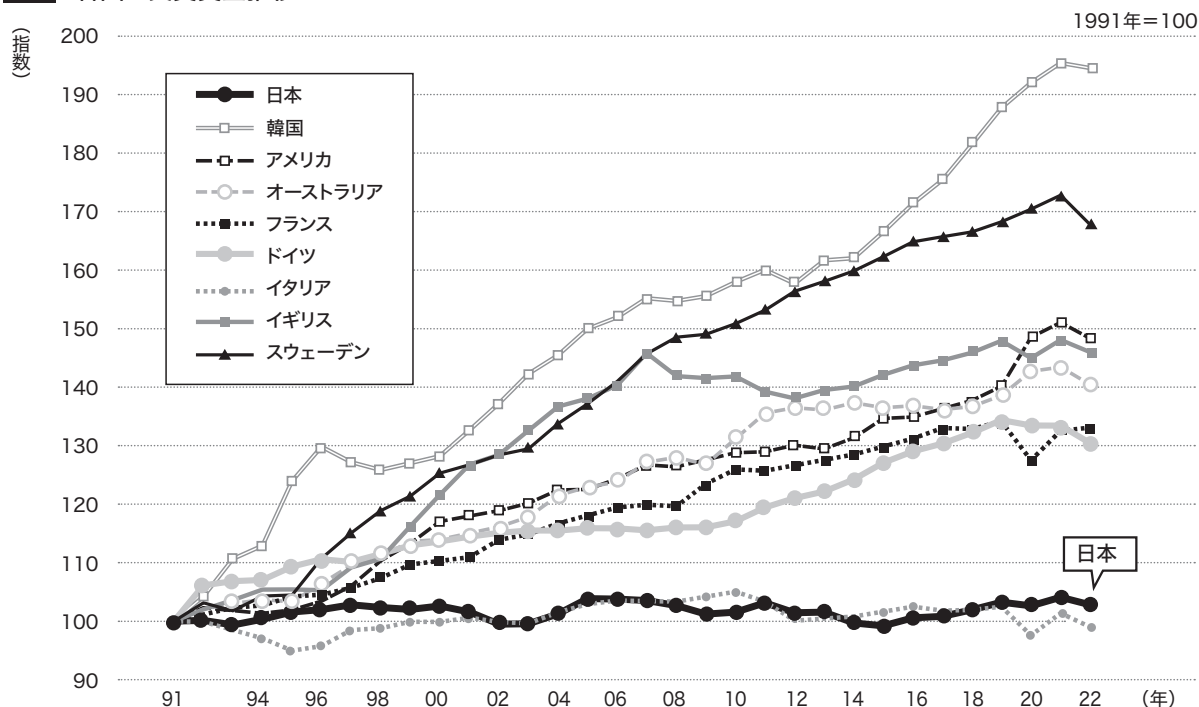
政府の行政骨太方針を踏まえた新しい資本主義実現のための、三位一体の労働市場改革の指針では、働き方は大きく変化し「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきたとして、時代の変化とこれに伴う改革の必要性を示しています。

同指針によれば、三位一体とは、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化のことです。

ただし、政府指針であるがゆえの甘言も見られるので注意が必要です。具体的には、①リスキリングは企業から命じられて行うものではなく、本人に火がつかないと意味がないところ、解雇権濫用法理・不利益変更法理に守られた現在の正社員にそのインセンティブがあるとは言い難いこと、②現在の日本的雇用システムのまま単純にジョブ型を導入すると、解雇権濫用法理・不利益変更法理の規制があるなかで人事権まで手放すこととなり、ジョブフィットしない場合やジョブ消滅の場合にデッドロックとなってしまうこと、③労働移動を円滑化するには、まずは企業の出口である解雇権濫用法理の改革が不可欠であるところ、この点の言及が一切ないことです。

8 令和5年5月16日 新しい資本主義実現会議「三位一体の労働市場改革の指針」

図 各国の実質賃金推移



資料出所:「連合・賃金レポート2023」(日本労働組合総連合会)

今後本気で雇用改革をするのであれば、解雇権濫用法理と不利益変更法理をどう変えるのかとセットで議論することが必須となり、その覚悟が政治にあるかが問われています。

#### 4. 賃上げは持続するか

米国や中国の賃金が高いという話題は枚挙に暇がありませんが、これらの国では終身雇用が保障されているものではありません。根本的に、雇用保障と高賃金はトレードオフの関係にあるため、どちらの社会を目指すのかを明確にする必要があります。終身雇用でありながら、誰もが一律に黙っていても賃上げされる世の中はもうきません。1社で終身雇用でありながら高賃金を永続的に続けている国は世界中どこにもないのです。

#### 5. 未来への希望をつなぐ 人材マネジメントとキャリア自律

最後は希望の話。コロナ禍もあり、働く価値観の

変化を敏感に察知して変わろうとする企業が現れています。各企業の採用・賃金・評価・配置・昇進降格・タレントマネジメントなど、人事的な課題が必ずあります。今後、企業の成長に必要なことは、事業戦略の変化を理解し、人事戦略でドライブをかけられる戦略的人材マネジメントの存在です。

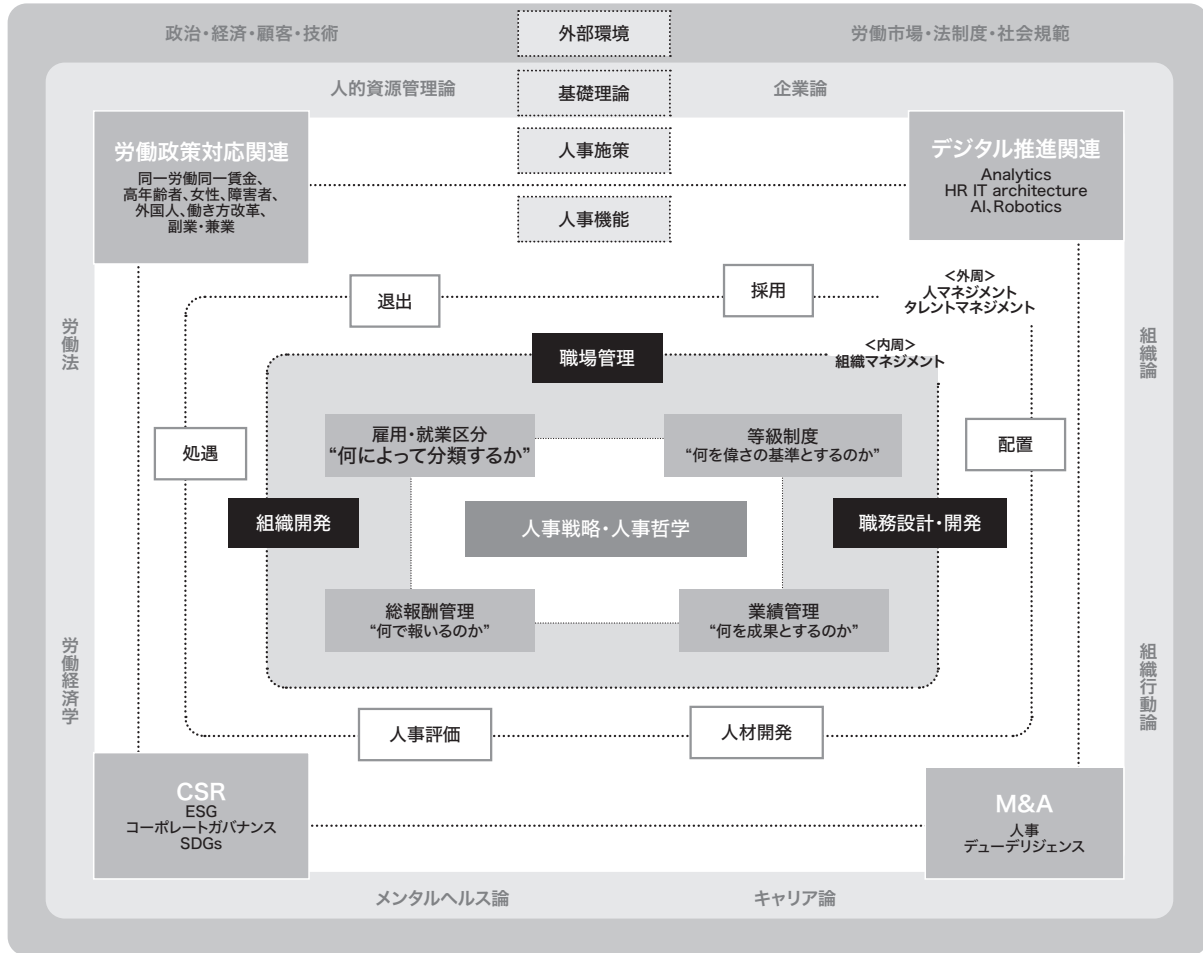
企業にとって課題となっていることは一様ではなく、必ず現場ごとに答えがあります。その時に重要となるのは個の力と、個の力を統合した組織としての人材マネジメントです。

また、現代的な役割を理解し、個人のキャリアに寄り添い、現場の課題を経営に伝え、職場の不公平を改善する、新たな労働組合の存在もきわめて重要でしょう。そして、個人のキャリアは1社に限る必要はありません。

せめて読者の皆さんが、人材マネジメントを通じて、自己のキャリアを見つめ直し、自律していく一助となれば、望外の喜びです。



今回のテーマは、HRM ナレッジ・マップの四隅にある、対応すべきものの1つ、「労働政策対応関連」です。マップを見ると、同一労働同一賃金、高年齢者、女性、障害者、外国人、働き方改革、副業・兼業など、気になるワードが並んでいます。さっそく見ていきましょう。



本文のほうでは、主に、日本の人材マネジメントと労働法理について、最近の動きなどと関連づけて解説しましたが、いかがでしたか？

急に、「自ら考え、行動していく必要がある」と言われても、働く側として、どう対応すればよいかわからない、逆に、人事の立場であれば、解雇や不利益変更に使わなければいけないのに、どうやってリスクリテラシー推進やジョブ型導入を進めていけるのか、と思った人もいないのでしょうか。

人事制度について考えていくうえで、法制度の問題は避けては通れません。法改正がある、あるいは、ありそう、となると、いったいどうなるんだ、どうすれ

ばいいんだ、と、情報収集、対策に奔走する、といった話もよく聞きます。

マップの「労働政策対応関連」の枠の中に書いてあるキーワードに関しても、どのくらいまでの違いなら「同一労働同一賃金ガイドライン」に沿ったものと言えるのか、70歳までの就業確保措置は努力義務とされているがどこまでしなければいけないのか、など、人事パーソンとしては「それぞれをどうクリアするか」に気持ちがいきがちです。法律であれば、これ以上はダメ、というところで線を引く必要がありますし、これまで積み重ねてきた判例などもあります。確かに、そこは人事として見なければいけないところですが、

企業としてこれからの人材マネジメントを見据えていくことを考えると、それだけでは場当たりの対応になってしまいます。そもそも何のための法律なのか、どのような考え方で打ち出された政策なのか、を見ていく必要があります。

その一方で、法律には「今の時代に合わない」「どうしてこうなっているのか」「そうでなければ、やりやすいのに」、と思うようなところもあります。また、改正を重ねるなかで、わかりにくくなっているようなところもあります。

例えば、労働法の基本である労働基準法は、同じ時間・場所で使用者の指揮命令に従って画一的に働く集団を想定し、発展してきたものです。個人事業主やフリーランスなどは、保護の対象とされていません。また、物理的な「事業場」が規制の単位となっていて、リモートワークなどには対応していません。副業・兼業などの働き方にも対応しづらい状況にあります。

この労働基準法を中心とする労働基準法制を今後どうしていくかを考えるうえでの出発点として、厚生労働省は、2023年10月20日「新しい時代の働き方に関する研究会」の報告書を公表しています。報告書は、働き方やキャリアに関するニーズなどを把握したうえで、今後の労働基準法制の課題と方向性について取りまとめたものです。一つひとつのルールについて、どうするか、ということではなく、今後の検討にあたって、何を考慮し、どういう考えに基づいてやっていくべきか、ということを議論したものです。議論にあたっては、調査をし、有識者や企業の方々から丁寧に話を聞いています。

具体的には、労働者を「「守る」視点と「支える」視点」が重要だ、ということをはっきりさせたうえで、以下のように、押さえるべき考え方を整理しています。

- ① 変化する環境下でも変わらない考え方を堅持すること
- ② 個人の選択にかかわらず、健康確保が十分に行える制度とすること
- ③ 個々の働く人の希望を酌み取り、反映することができる制度とすること

- ④ ライフステージ・キャリアステージ等に合わせ、個人の選択の変更が可能な制度とすること
- ⑤ 適正で実効性のある労使コミュニケーションを確保すること
- ⑥ シンプルでわかりやすく実効的な制度とすること
- ⑦ 労働基準法制における基本的概念が実情に合っているか確認すること
- ⑧ 従来と同様の働き方をする人が不利にならないようにすること

新聞報道などでは、これらのうち、「労働者」「事業場」といった基本的概念について検討する必要性や、わかりやすさや実効性の視点の必要性などに焦点が当てられることが多かったようです。いずれも、労働法制の今後を考えるうえで重要な論点ですが、より弾力的な働き方や、主体的なキャリア形成を強く意識したものであること、新しい働き方だけを見るのではなく従来と同じ働き方をする人たちのことも考えていることなどにも、しっかり目を向けることも重要です。また、報告書では、最後の部分で、「未来を担うすべての方々へ」と題して呼びかけを行い、さらに、働く人や企業に対して、メッセージを発信しています。

労働基準法制の報告書は一例ですが、労働法や労働政策を考えるうえでは、政治・経済・社会の変化や働き方の現状・課題などについて、多方面から検討をしています。

HRナレッジ・ディクショナリーでは、労働政策について、どのようなものであり、どう対応すればよいか、だけでなく、政治・経済・社会の変化との関係や、企業における人事の中心となる「人事戦略・人事哲学」とどう関係するのか、内周にあたる「組織マネジメント」、外周にあたる「人マネジメント・タレントマネジメント」とどう関わっているのか、などを意識したうえで扱っています。労働政策についてわかりやすく解説するだけでなく、働く人、企業をつなぐ存在である、人事パーソンにとって、地図（マップ）であり、辞書（ディクショナリー）となるものだと考えています。