

雇用システムの改革は道半ば

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを採る連載「生産性改革 Next Stage」は、「日本型雇用システム・労働法制」をテーマに、早稲田大学法学院学術院法医学部教授の水町勇一郎氏と、法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授の山田久氏がインタビューに応じた。日本の雇用システム改革は道半ばであり、今後の改革実現には労使交渉が重要な考え方を示した。

(2面に詳報)

日本型雇用システムの本丸と言われる終身雇用、年功賃金、企業別労働組合は、いずれも正社員を対象にしたもの

だ。水町氏は「この正社員中だ。心主義が雇用の不安定化や格差問題を生み、正社員も過剰労働などの問題に直面した」と話す。そして正社員も企業内労働組合で緊張感のある労使関係が展開できず、実質賃金が上がらず、生産性向上にもつながらない状況が続いているといった。

これに対応し、2010年代半ばから、働き方改革や政労使会議による賃上げ交渉が行われた。そして、労働時間

Next Stage 生産性改革

⑪

現、正規・非正規の格差解消、ワークライフバランスの実現、外部労働市場の強化など、の改革に取り組んだ。

その結果、大企業を中心に賃上げが進み、最低賃金も上昇基調になっている。ただ、

に頼っている。

世界の新しい

競争に対応でき

ていない」(水

町氏)、「女性や高齢者など多様な人が働く環境を整えるには、労働時間の短縮と合わせて、働く側が労働時間を柔軟に決められること

が必要だが、そういう方向には向かっていなければ、企業を超えた課題は政府に頼り、労使が反対しない無難な案になりがちだ。

両氏は、新しい時代に適応した労働法制の整備の必要性を指摘しつつ、労使交渉が機能することが極めて重要な点との考えを示す。労働組合の組織率が低下する中で、実質的な労使のイニシアチブは企業の中にしかない。現状は、企業を超えた課題は政府に頼り、労使が反対しない無難な案になりがちだ。

今後は、企業を超えた労使関係を構築し、産業別に適用される特定最低賃金(「上表」)を活用するなどして、共通ルールを制定することが重要になるという。

特定最低賃金の活用も検討

特定最低賃金の概要について

概要	特定の産業または職業について設定される最低賃金
役割・機能	企業内の賃金水準を設定する際の労使の取り組みを補完するもの
適用対象	産業または職業ごとに「基幹的労働者」に適用
決定方式	関係労使の申し出に基づき、最低賃金審議会の調査審議を経て決定
設定件数	224件(2025年3月末時点)
適用労働者数	約296万人(2025年3月末時点)

厚生労働省のホームページを基に作成

これまでの改革について、水町氏は「改善の兆しはみられているが、中核となるシステムが昔のまま残っている」とし、山田氏も「改革は中途半端であり、道半ばと言わざるを得ない」との評価を下している。

正規・非正規の格差解消や同一労働同一賃金の実現については「手当はケアされてきているが、基本給・賞与・退職金については大きな格差がある」と残っている(水町氏)、「あらゆる分野で同一労働同一賃金を実現すべきだが、企業内部での正規・非正規の問題に限定されてしまっている」(山田氏)という。

水町 勇一郎氏

生産性改革

山田 久氏

■時代の変化に応じたスキルを生産性を高めるには、時代の変化に応じたスキルを人々が身につける必要があるが、人材の個人のインセンティブからの視点である。一方、企業の視点からは、労働生産性を高めるのに必要な人材投資を企業が行う前提に、人材の定着があるという観点が重要で、「流動性を上げれば生産性が高まる」という単純なものではない。

リスクリミングは、大手企業では始まっているが、中小企業には抵抗感が強い。リスクリミングすると転職されると懸念するからだ。中高年層がダブついている大手企業は流動性を高めることに関心があるかもしれないが、中小企業の経営者にとっての課題は流動性を高めることで

A I 時代に働く者をどう守るか



■企業がスキル獲得を支援 生産性改革の観点で言うと、企業が国際競争を勝ち抜くためには、一人ひとりに専門性の高い能力を身につけてもらうことや、A I化への対応が必要だ。

日本の働く人たちは、基礎的な能力は高いが、それがイノベーションを生み出す創造力に必ずしも繋がっていない。

企業のイニシアチブで人事を回す内向きの経営や人材育成では社会の変化に対応できない。外に向いた経営やキャリア展開を可能にするキャリアオーナーシップ（個人が自身のキャリアに主体性を持って自己実現のために自己行動すること）が求められている。

（みずまち・ゆういちろう）1990年、東京大学法学部卒。東京大学社会科学研究所教授等を経て2024年に現職。専門は労働法。

集団的労使関係の機能強化を



これまでの政府の改革では、大手では賃上げが進んだが、中小では賃上げへの動きは鈍い。生産性が低いままなので当然の結果であり、改革はこれからだ。様々な観点から総合的にアプローチしていくことが求められる。また、これまでの改革では、

（やまだ・ひさし）1987年、住友銀行入行。日本総合研究所副理事長等を経て2023年に現職。専門は人的資源管理、労働経済学。

訓練機会を選んで、本業だけではなく副業にもチャレンジするなどスキル獲得や変化へのチャレンジの仕組みが整備されつつある。

働いている人たちが創造力や専門性を培い、それを発揮できるインフラを整備するために、企業が積極的に取り組むことはきか、プライバシーや人間性をどう守るかを考える必要がある。会社の固定席に座っていなくても、端末や装置があればどこでも仕事ができる時代に、週に5日、定時に決まった場所に出勤して働くという働き方をする人に強制するというのは時代錯誤だ。すでにプラットフォームワーカーやスポットワーカーでは、仕事がある時にだけ働かせ、ない時にはさせないとA Iとの向き合い方を労使で話し合っている。

A Iが使う仕事が増える一方で、人間が常駐して行わなければならぬ定型的な作業は減っていく。A I・アルゴリズムか

らプライバシーや人間性をどう守っていくか、A Iにはできない、またはA Iを補完する人間

の・創造的な働き方をどう促し、社員が自分のキャリアや

国際的な人材獲得競争に直面している企業では、社員にリスクリミングのメニューや機会を提供し、社員が自分のキャリアや

見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。企業は一部の人材だけができるのは、中間層がダブついている大手企業は流動性を高めることに関心があるかもしれないが、中小企業の経営者にとっての課題は流動性を高めることで

見てみると、自分たちに必要なことが、トランプ政権下での社会を見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

企業は一部の人材だけができるのは、中間層がダブついている大手企業は流動化を実践してきた米国は経済的には良いかもしれないが、トランプ政権下での社会を見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

企業は一部の人材だけができるのは、中間層がダブついている大手企業は流動化を実践してきた米国は経済的には良いかもしれないが、トランプ政権下での社会を見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

企業は一部の人材だけができるのは、中間層がダブついている大手企業は流動化を実践してきた米国は経済的には良いかもしれないが、トランプ政権下での社会を見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

企業は一部の人材だけができるのは、中間層がダブついている大手企業は流動化を実践してきた米国は経済的には良いかもしれないが、トランプ政権下での社会を見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

企業は一部の人材だけができるのは、中間層がダブついている大手企業は流動化を実践してきた米国は経済的には良いかもしれないが、トランプ政権下での社会を見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

企業は一部の人材だけができるのは、中間層がダブついている大手企業は流動化を実践してきた米国は経済的には良いかもしれないが、トランプ政権下での社会を見ていると、取り残された人が出てきて、不安定化している。