

みずほマーケット・トピック(2014年5月26日)

## 労働時間規制について～「第三の矢」の担う雇用規制改革～

安倍首相による「時間ではなく成果で評価される働き方を検討してほしい」との指示を受けて厚生労働省は成果に応じて賃金を払う仕組み「ホワイトカラー・エグゼンプション」(労働時間規制の適用除外)を、高収入の専門職対象に導入する方針を固めた。もはや法人税減税について手垢が付いてしまった現状を踏まえると、6月公表の成長戦略、そして安倍政権自体の浮沈を握る最後の目玉は各種雇用規制改革だろう。日本の働き方が従来の悪しきインプット主義から脱し、「時間(量)」ではなく、「成果(質)」を重視するアウトプット主義へと転換していく契機になることが期待される。日本で真のアウトプット主義が支配的となっていくためにはやはり終身雇用・年功序列を支柱とする日本型雇用が変わっていかざるを得ず、結局、解雇規制緩和の議論に帰着する。

### ～安倍政権、最後の目玉「雇用規制改革」～

先週 23 日(金)、成果に応じて賃金を払う仕組み「ホワイトカラー・エグゼンプション」(労働時間規制の適用除外、以下 WE)に関して、高収入の専門職を対象に導入する方針が大きく報じられた。もはや法人税減税に関して手垢が付いてしまった現状を踏まえると、6月公表の成長戦略(というよりも安倍政権自体の浮沈)を握る最後の目玉は各種雇用規制改革しか有り得ない。本欄でも角度を変えて何度か議論しているように、日本経済のあらゆる問題は現行の雇用制度から派生している感は否めず、安倍政権になって以来、この点が議論の俎上に乗ってくるようになったことは前向きに評価できる。WEに関しては、4月の産業競争力会議で安倍首相より「時間ではなく成果で評価される働き方を検討してほしい」と指示されたことを受けて厚生労働省が検討を続けてきた経緯がある。本日の本欄では最近耳目を集める残業規制問題に関して考察をしてみたい。

### ～「残業規制」には必ず「適正な人事評価」がセットで必要～

総合職が対象にならないなど、未だ詰めなければならない点があるが、この政策の方向性自体は正しいものと考えられる。安倍首相が指示した「時間ではなく成果で評価される働き方」に関し、論理的な反対を唱える向きは少ないだろう。生産ラインに張り付いている時間(インプット)が多ければ、それに比例して生産量(アウトプット)も増加する工場労働者と異なり、ホワイトカラーの仕事では在社時間イコール実働時間とは限らない。5月25日付日本経済新聞朝刊9面『労働時間規制 緩和必要か』では、産業競争力会議に有識者としても参加する八代尚宏・国際基督教大学客員教授がホワイトカラーの仕事に関し、「1時間机に向かっても何も成果が出てこないことがある」、「そもそも時間に応じて賃金をもらうという働き方がなじまない」と述べている。この指摘の通り、時間を掛ければそれだけ良いアウトプットが出るという考え方は基本的にホワイトカラー業務に従事する労働者には当て嵌まらないと言える。この規制緩和を契機として日本の働き方が「時間(量)」ではなく、「成果(質)」へと変わっていくことが期待される。

しかし、こうした「残業規制」の動きには必ずセットで進めなければならないものがある。それは「適正な人事評価制度」である。残業時間が規制され、それまでの残業代が支払われなくなった労働者からすれば、効率的に業務を進めることでアウトプットを改善しても、それが正當に評価され賃金にオンされてこなければ単なる賃下げである。それどころか、労働時間という「量」が評価され易い従前のカルチャーが残れば、効率化により労働時間短縮を実現してもただの「やり損」である。

要するに、「効率的に業務を進め、毎日定時に退社する」ことが常態化した労働市場では、もう時間という「量」が全く評価されず、成果という「質」一本で評価されることが前提になっていなければならない。日本型雇用制度で重用されがちであった労働時間を主体とするインプット主義ではなく、あくまで成果をフェアに測り、報酬に乗せていくアウトプット主義が大勢になることが、安倍首相の望む「時間ではなく成果で評価される働き方」を実現するだろう。

### ～アウトプット主義には解雇規制緩和が必要～

こうしたアウトプット主義の実現にはやはり解雇規制の緩和が必要になる。終身雇用・年功序列を支柱とする日本型雇用と成果主義が巧く噛み合わないと言われる背景には、日本企業の核を為す正社員の働き方に関し「個々人の担当業務の境目が曖昧で、何をもって成果を評価して良いのか分かり難い」という実情がある。今回の規制緩和がまず専門職を対象とすることになった背景には、そうした労働者が日本の労働市場で絶対数が少なく、改革対象として手が付け易いという面もあるが、何よりも「業務範囲が固定されており、評価軸がクリアになり易いから」という面もある。これが仮に2～3年に1回業務が切り変わるジョブローテーション(定期的な異動)に組み込まれた労働者の場合、アウトプットだけで割り切るのは確かに難しくなる。制度上、アウトプットだけでその労働者の全てを評価できるほど当該業務に精通する機会が与えられていないのだから、アウトプット以外の部分も勘案せざるを得なくなる(結果、慢性的な長時間労働時間が暗に評価されてしまうこともあるだろう)。日本で成果主義が今一つ根付かない理由は決して評価者の能力問題ではなく、あくまで雇用の制度問題である。

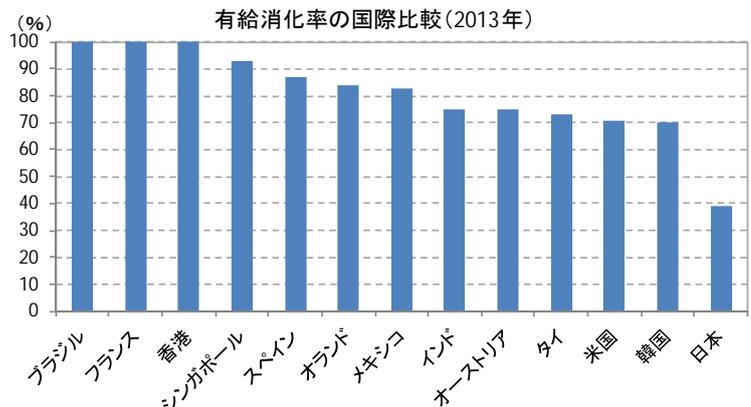
こうした理解に立てば、アウトプット主義を根付かせるには、ジョブローテーションにメスを入れることが必要ということになる。だが、本欄 2014 年 5 月 20 日号『出生率目標設定も雇用規制緩和に通ず』(注釈 2 の部分)でも述べたように、ジョブローテーションは終身雇用・年功序列における不可欠な調整弁であり、ここにメスを入れるためには結局、現状の解雇規制にメスを入れるしかない。「一度採用したら簡単に解雇できない」という新規採用コストが高い状況では、景気の好不況に伴う人員過不足は既存人員の異動や残業で対応することが優先にならざるを得ない。また、社内熟練労働者育成のためにも長期雇用保障と多様な現場体験が必要という事情もある。いずれにせよ、ジョブローテーション抜きに日本型雇用は成立し得ないのである。

片や、長期雇用と年功賃金を保障しないため新規採用コストが安く、「必要な時に必要な人材を必要なだけ採用する」という流動化された労働市場が実現していれば、異動や残業という調整弁は重要ではなくなる。そのような世の中では、個々の労働者に与えられる担当職務、権限、責任も明確になるため、アウトプットで厳格に評価することが可能になる。慢性的な長時間労働で疲弊する労働者のアウトプットは劣化し、駆逐されていくだけだろう。そうした状況になって初めて WE を大多数の労働者に適用することが可能になるのだろう。

要するに、終身雇用と年功序列に規定される現状の雇用制度を変革していかない限り、「時間ではなく成果で評価される働き方」を根付かせることは難しい部分がある。解雇規制はその変革の出口部分を担うに過ぎず、職業訓練や失業給付の在り方等、セーフティネットの整備も同時に進めていくことになるだろう。いずれにせよ、安倍政権の各種雇用改革をあたかも市場原理主義の派生物のように退けるのは非常に浅薄であり、慢性的な長時間労働やそれに付随する過労死、心疾患、少子化、女性の社会進出の遅れ等々、今現在日本の抱える多くの問題が雇用規制改革に掛かっていると言って過言ではないと筆者は考えている。

～有給取得率を上げることも重要に～

日本人の総労働時間が長く、ひいては労働生産性が他国に比べて低いと言われている現状を変えたいのであれば、残業規制もさることながら、まず諸外国に比べて突出して低いことで知られる有給取得率にも注目すべきだろう。図示されるように日本の有給消化率は先進国の中でも圧倒的に低いことで知られる。しかし、この問題も、上述したような「労働時間という



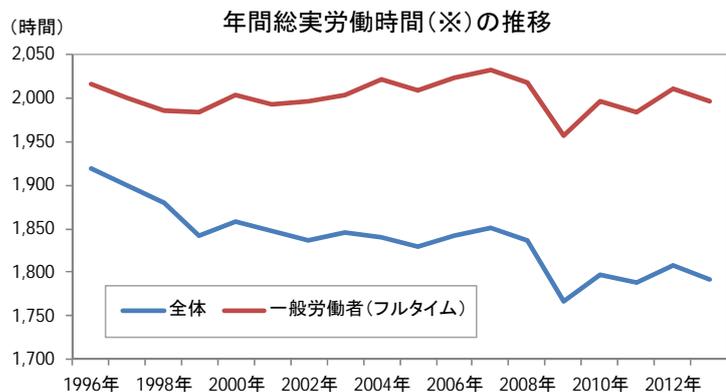
(資料) エクスペディアジャパン

量的な指標が幅を利かせ易いインプット主義」と密接に結びついており、まずは「自分の業務は自分で仕切る」ことが当たり前の労働市場になることが状況打開の鍵になってくると思われる。

なお、先般「8月11日」が新たな国民の休日として「山の日」に指定されたばかりだが、日本ではこうした公休が多く、それにより総労働時間は既に大分押し下げられているとの反論もある。しかし、議論の本質は「個々人の裁量で休暇が取れる労働市場にしていくべき」という点にあるのであって、「休みを沢山取れる労働市場にしよう」ということではない。個々人の業務範囲が固定されるような労働市場になった後に、長く働か、短く働くは労働者の裁量次第である。個々人が労働も休暇も含めて、より多くの選択肢を持ち得るのがワークライフバランスの取れた社会のはずである。

～フルタイム労働者の労働時間は横這い～

労働時間に対する政府の施策に関しては、1986年の『前川レポート(正式:国際協調のための経済構造調整研究会の報告書)』の方針を受けて、「1980年代経済社会の展望と指針」が1990年度までに年間総労働時間を2000時間へ向けて短縮する方針を示した。その後、1987年に発表された『新前川レポート(正式:構造調



(資料) 労働政策研究・研修機構 (JILPT)、※年度平均月間値を12倍

整の指針)』では 1800 時間程度に向けてできる限り短縮することが示されるなどの経緯があった。こうした流れの中で確かに総実労働時間は順調に低下しているように見えるが(前頁図)、これはパート労働者など短時間労働者の割合が増えたことによるものであり、一般労働者(フルタイム労働者)の労働時間は 2013 年で 1997 時間と 10 年前(2003 年で 2004 時間)と殆ど変わっていないのが現状である。言い方を変えれば、経営環境が厳しくなる状況下、非正社員の割合が増えたことで、正社員に代表されるフルタイム労働者への皺寄せがきているということなのかもしれない。

本欄 2014 年 5 月 20 日号『出生率目標設定も雇用規制緩和に通ず』でも指摘した論点ではあるが、このような慢性的な長時間労働(と異動)が求められる働き方は出産・育児を経験する女性には受け入れ難い面がある。フルタイム労働者の働き方に関し、少子化対策の面からも何らかの改革が必要なことは間違いないだろう。WE が大多数の労働者に適用され、インプットではなくアウトプットが重視される世の中になれば、時間や場所に縛られてないという点でやはり女性にとって有利な働き方が定着していくことになる。今回の議論を契機として、「第三の矢」における労働規制改革が加速していくことを強く期待したい次第である。

以 上

国際為替部  
チーフマーケット・エコノミスト  
唐鎌 大輔(TEL:03-3242-7065)  
[daisuke.karakama@mizuho-bk.co.jp](mailto:daisuke.karakama@mizuho-bk.co.jp)

当資料は情報提供のみを目的として作成したものであり、特定の取引の勧誘を目的としたものではありません。当資料は信頼できると判断した情報に基づいて作成されていますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。ここに記載された内容は事前連絡なしに変更されることもあります。投資に関する最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願い申し上げます。また、当資料の著作権はみずほ銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。

バックナンバーをご希望の方は以下のサイトからお取り頂くことも可能です

<http://www.mizuhobank.co.jp/forex/egson.html>

発行年月日	過去6か月のタイトル
2014年5月23日	週末版(過去最大の中期債取得とユーロ債動向～順調に織り込まれるECBへの期待～)
2014年5月22日	日銀金融政策決定会合～緩和は「やるも地獄、やらぬも地獄」か～
2014年5月21日	IMF、対ドイツ第4条協議について～財政出動はもはや義務～
2014年5月20日	出生率目標設定も雇用規制緩和に通ず
2014年5月19日	ドルはどうして上がらないのか?～需給面からの解説～
2014年5月16日	週末版(ユーロ圏1～3月期GDPについて～6月緩和は既定路線に～)
2014年5月15日	欧州議会選挙プレビュー～「真の危機」はブリュッセルにあらず～
2014年5月13日	米金利低下の背景～むしろ間違っているのは米株か?～
2014年5月12日	13年度国際収支統計～強まる「成熟した債権国」の傾向～
2014年5月9日	週末版(ECB理事会を終えて～賽は投げられた。始まる為替市場との心理戦～)
2014年5月8日	イェレンFRB議長証言について～利上げ観測の牽制～
2014年5月7日	ECB理事会プレビュー～無駄打ちを避け現状維持～
2014年5月2日	週末版(下振れるユーロ圏のインフレ期待などについて～マイナス圏へ沈むイタリア、スペイン～)
2014年5月1日	日銀金融政策決定会合や「展望レポート」を受けて
2014年4月25日	週末版(南欧債の金利低下をもたらす3つの要因～国債管理体制に組み込まれるユーロシステム～)
2014年4月23日	オーストラリア経済や豪ドル相場は持続可能なのか?
2014年4月21日	円キャリー取引を巡る環境について
2014年4月18日	週末版(日米欧の物価比較～PPIではもうデフレ。鮮明になってきたユーロ圏の劣後～)
2014年4月17日	完全雇用の背後にあるもの～賃上げ犠牲の果てに～
2014年4月16日	米為替政策報告書～滲み出るドイツ及びユーロ圏への不満～
2014年4月15日	説得力に欠けるユーロ高牽制～通貨政策への傾斜を考える～
2014年4月14日	アベノミクスを巡る国内外の温度差～豪州出張を終えて～
2014年4月11日	週末版
2014年4月7日	ECB版QEについて～14年4月3日は日銀化記念日～
2014年4月4日	週末版(ECB理事会を終えて～「限りなく緩和に近い現状維持」。市場期待は臨界点へ～)
2014年4月3日	物価上昇は価格転嫁と賃金上昇が求められるステージへ
2014年4月2日	外貨準備構成通貨の内訳～ユーロ比率はボトムアウト?～
2014年4月1日	ECB理事会プレビュー～マジックを見せるなら今～
2014年3月28日	週末版(ユーロ圏M3や民間向け貸出について～貸出減少は本当に年内までか?～)
2014年3月26日	本邦10～12月期資金循環統計～際立つリスク資産の伸び～
2014年3月25日	遂に動き出す欧州銀行同盟～不安を抱えながらの船出～
2014年3月24日	拡大する日米経常収支格差～対照的な日米需給動向～
2014年3月20日	週末版(FOMCを終えて～金利差が幅を利かせるのは14年後半から15年初か～)
2014年3月14日	週末版
2014年3月11日	今一度整理する経常収支の意味～「稼ぐ力」の誤解～
2014年3月10日	本邦1月国際収支などについて～年度赤字転落が視野に～
2014年3月7日	週末版(ECB理事会を終えて～予想外の「手ぶら」、完全なるゼロ回答を決定～)
2014年3月6日	最近の証券投資動向～スタートダッシュに類した日本株～
2014年3月4日	ウクライナ情勢がEU&ユーロ圏へもたらす影響などについて
2014年3月3日	ECB理事会プレビュー～「手ぶら」は想定し得ない情勢～
2014年2月28日	週末版
2014年2月26日	欧州委員会冬季経済予測を受けて～デフレの分析～
2014年2月25日	佳境を迎えるECBの情報収集～プレ・プレビュー～
2014年2月24日	G20財務相・中央銀行総裁会議を終えて
2014年2月21日	ユーロ圏消費者信頼感指数やGDP稼働率、設備投資などについて
2014年2月20日	相次ぐユーロ高牽制の読み方～高コスト温存の代償として～
2014年2月19日	日本化を否定する独連銀理事講演の読み方
2014年2月18日	本邦10～12月期GDP統計に見る「実感なき景気回復」
2014年2月14日	週末版(ユーロ圏にとって期待インフレ率とは何か?～各種指標でみるユーロ圏の期待インフレ～)
2014年2月13日	混迷度を深めるECB政策運営～マイナス金利報道を受けて～
2014年2月10日	基礎的需給などで見る円相場～2013年国際収支を受けて～
2014年2月7日	週末版(ECB理事会を終えて～現状維持というよりも緩和先送り～)
2014年2月6日	「リスク回避のユーロ買い」の考察～「資本流出への防波堤」～
2014年2月5日	円安と株高の出自は違う～最近の為替・株相場について～
2014年2月4日	ECB理事会プレビュー～3つの要素で判断する「次の一手」～
2014年2月3日	ユーロ圏、ソフトとハードの間に生じる「ねじれ」をどう考えるか
2014年1月31日	週末版
2014年1月30日	欧州系銀行の新興国向けエクスポージャーなどについて
2014年1月28日	最近の日経平均株価の下落などについて
2014年1月27日	新興国市場の大荒れと円相場、当面の見通しなどについて
2014年1月24日	週末版(ユーロ圏11月国際収支について～需給面で支えられるユーロ相場～)
2014年1月23日	日銀金融政策決定会合を終えて～CPIピークアウトへの布石～
2014年1月22日	IMF世界経済見通し改定～ユーロ圏のデフレ確率は10-20%～
2014年1月21日	BIS実質実効為替レートで見た直近の円相場について
2014年1月20日	最近のEONIA(ユーロ圏無担保翌日物平均金利)上昇について
2014年1月17日	週末版(対外直接投資と円相場について～為替への影響は両サイド～)
2014年1月16日	燃料だけではなく「円安→輸入インフレ」の実態
2014年1月15日	円キャリー取引の検証～外銀本支店動向は5年ぶりの水準へ～
2014年1月14日	潜在成長率が半減するユーロ圏～ユーロ圏四半期報告書～
2014年1月9日	週末版(ECB理事会を終えて～「悪いこと」に慣れ過ぎているECB。政策変更のトリガーが視界不良に～)
2014年1月8日	ECB理事会プレビュー～デフレ懸念を横目に現状維持～
2014年1月7日	2014年の円相場の見直し、論点おさらい
2013年12月27日	週末版
2013年12月26日	2013年を終えて～ブラザ合意以来の動きに挑む2014年～
2013年12月20日	週末版(動き出したユーロ圏単一清算基金(SRF)～主要論点の整理～)
2013年12月19日	FOMCを終えて～強まる「放って置けば円安」の地合い～
2013年12月18日	ユーロ圏労働コストから聞こえるデフレの足音
2013年12月17日	「アスムセンなき政策理事会」を考察する
2013年12月16日	最近の相場をどう解釈すれば良いのか
2013年12月13日	週末版(流動性逼迫とユーロ上昇、そして国債ウェイト問題などについて)
2013年12月10日	米7～9月期資金循環統計～米家計は約6年ぶりの貯蓄不足～
2013年12月9日	米11月雇用統計や年内taperingの行方などについて
2013年12月6日	週末版(ECB理事会を終えて～存在感を増す為替関連の問答～)
2013年12月5日	直近の対内・対外証券投資とドル建て日本株投資の過熱感
2013年12月4日	緩和観測は海外勢の希望的観測～春先に似る過熱感～
2013年12月3日	103円台と整合的な実質レート及び物価などを考える
2013年12月2日	ECB理事会プレビュー～現状維持も、リスクはM3か～
2013年11月29日	週末版
2013年11月27日	ECB、「次の一手」の整理～5つの選択肢を点検する～
2013年11月26日	ユーロ圏M3で見るユーロ相場の展望などについて
2013年11月25日	ECBも「連想ゲーム」に巻き込まれるのか
2013年11月22日	週末版(年金運用改革に係る雑感などについて～インフレ対策というよりも、諸外国対比の是正が主眼～)
2013年11月20日	本邦10月貿易統計などについて
2013年11月19日	最近の欧米資本フローから見る為替相場