



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

企業に雇用調整の 本格的な準備が迫られる時代

— 解雇の金銭解決を射程に入れた整合性のある従業員対応と雇用調整準備 —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

雇用調整は 是非の問題ではない

2020年から2021年にかけていわゆる大企業における大規模な希望退職募集による雇用調整が続いてきた。報道ベースでは「パナソニック／退職金4,000万上乗せでの大規模リストラ」「日本たばこ産業／1,000人規模の希望退職募集」「JTB／衝撃の6,500人削減&年収3割減」「近畿日本ツーリスト／7,000人の3分の1を削減」「日立金属／グループの1割にあたる3,200人を削減」「武田薬品工業／30歳以上を対象とした希望退職募集」「ホンダ／早期退職金は1億円?!本気のリストラで世代交代を画策か」…等々だ。割増退職金の額の高さに“大名リストラ”などと形容し、厚遇での雇用調整を揶揄する報道すらある。

これらのマスコミ報道の常としてあくまでも話題性のある企業が取り上げられている。日本企業全体で実施されている雇用調整からするならば氷山の一角にすぎないであろう。しかも報道主体である通信社やテレビ局等のマスコミも自社の人員削減を発表するという状況である。雇用調整を実施する企

業の中にはコロナ禍による業績悪化が主たる要因となっているケースが存在していることも確かだ。しかし、業績悪化に伴う早期退職募集は、コロナ禍という状況とは関わりなくとも日常茶飯事に発生するものだ。

現状の雇用調整は業績とは直接的に関わりなく自社の将来的な人事諸制度の転換を射程に入れながら戦略的に実施されているケースも多い。つまり、コロナ禍が格好の口実として展開される早期退職の実施は、“日本の企業が個別においても産業構造の転換に備え従来からの労使関係も含めた人事施策からの脱却と再編の必要性に迫られている”という視点に立つならば至極当然のことである。そして一過性ではなく今後とも常態化せざるを得ない。しかも、従来からの等級制度や評価制度の変更を加味しながら俗にいう“メンバーシップ型からの脱却”を想定して進められている。この雇用調整の常態化は何よりも従業員の中に高度成長期に形成され、今もって企業規模の大小を問わず「澱」のようにこびり付いてきた「終身雇用意識」を払拭させていく一つの契機となる。

一昔前であればマスコミで報道されるような大規模な雇用調整の展開は、大きな社会問題化され、その是非が問

われたかもしれない。同時に各企業において集団的な労働争議の素地を生み出したかもしれない。

しかし、相次ぐ個別企業による大規模な希望退職や早期退職の発表に対して労働組合等による組織的な反対や抵抗運動が行われているわけでもない。そもそも企業別に組織されている労働組合の存在自体が、今日では企業のガバナンス機能の重要な一角を担っている。この現実を踏まえるならば、企業が希望退職や早期退職を発表する時点では、すでに企業内労働組合との間で十全の調整が終了しているということの意味している。

早期退職の対象となった個々の従業員が企業と抗う個別争議のケースは発生してくるであろう。しかし、これらはよほどのことがない限り社会的耳目を集めることにはならない。仮に報道がなされたとしてもそれは雇用制度の転換の善し悪しの問題としてではなく、精々のところ個別的なパワハラ事案に埋没してしまうだろう。今日において雇用調整の問題は労使間の争議対象として実施の是非が問われるのではなく、あくまでも日本の従来の雇用制度を転換していく過程に位置づけられなければならない。同時に個人の「ライフシフト」「キャリアデザイン」の問題と

して問われている段階に至っていると捉えることができる。

雇用調整の今日的課題変化と外部労働市場

コロナ禍前の2019年に早期退職・希望退職を実施した35社の上場企業の中で、最終損益が黒字だった企業が約6割を占めていた。これらの企業の削減人員数は中高年を中心に1万人前後となり、18年の約3倍に増えた。さらに東京商工リサーチのデータによれば2021年上半年期だけでも上場企業の早期・希望退職者募集人数が1万225人を超えていた。しかし、コロナ禍を通過する中で各企業の雇用調整は単に余剰人員の数量的な削減が主眼ではなくなってきた。

端的に言えば雇用調整の今日的課題は、世代間の給与配分の是正やDXに対応した人材確保などを視野に入れ、従来からの職種構成や年齢構成を見直しながら今後の企業の事業構造の構築に資する人員の確保と並行的に展開されている。つまり、単に“赤字だから雇用調整しなければならない”のではなく、収益が「赤字」であろうが「黒字」であろうが、中長期的な視野から今後の事業展開と事業構造の構築において“絶対に必要な人材”以外は雇用調整の対象ということだ。この視点に立てば単純に年齢による雇用調整対象者の線引きも意味を持たなくなる。

今後の少子高齢化を踏まえるならば企業にとっての人的資本である人材確保は、内部労働市場を重視した新卒一括採用一辺倒だけではなく、外部労働市場を活用した中途採用との併用で展開していかなければならない。新卒と中途の併用の前提となるのは外部労働市場の活性化である。

ところが希少性のある専門知識を保有する人材は、今でも引手あまたであるため、現状において市場としてさほど大きな規模を形成していない。この種の人材が外部労働市場から調達できるようになるためには、これまでの日本の雇用システム全般の転換が不可避となる。ただし、雇用システムの転換

と外部労働市場の形成は同時並行的になされてくるため時間がかかる。

現時点で個別の雇用調整によって企業の外に出た人材は、数量という意味で大きなボリュームを形成している。しかし、この種の数量が単純に「市場」を形成するわけではない。直截に言えば「見せかけの労働市場」に過ぎない。敷衍するならば現時点で各企業による雇用調整の拡大によって内部から外部に溢れだした人材で形成される「見せかけの労働市場」が、企業のこれからの事業構造の構築に必要とされる人材の供給源として十全に機能するか否かははなはだ疑問ということだ。

希少性のある専門知識を保有する人材はそもそも各企業の雇用調整の対象にはなりえない。従って、当該企業における雇用調整の対象者は、必然的に当該企業の将来的な事業構造の構築にとって必要不可欠な存在ではないと位置づけられている。この問題は高齢者継続雇用制度や定年延長圧力との絡みも含め、今後の企業の人材配置や人材登用の足枷にもなる。

雇用調整と高齢者継続雇用の二律背反

これまで多くの企業は正規社員の雇用を可能な限り維持するため、業績変動によって生じる余剰人員を調整する文字通り「雇用の調整弁」として非正規雇用を活用してきた。極論すれば日本の雇用システムは正規雇用者の雇用維持のために非正規雇用を必然的に生みだしてきた。正規雇用者は非正規雇用の存在で自らの雇用が守られるという構造がつくりだされてきた。蛇足ながらこの構造に対し正規雇用者の側はあまりに無自覚である。

一方で日本企業はこの雇用システムの下で正規雇用者への年功賃金によって、仮に役職定年制を採用したとしても定年間際の人材への報酬がパフォーマンスに比べて明らかに払い過ぎているという実体に苦慮してきた。定年制度は、企業にとって一定の年齢に達した従業員に対して合法的に「解雇権」を行使できる制度として機能してきた。

つまり定年制度は従業員に対して「年功制度」と「終身雇用」に区切りをつけさせる出口でもあった。とりわけ“ぶら下がり思考”に浸かったままで定年期を迎えた従業員に対して、この「定年＝解雇」の機能が十分に作用した。しかし、労働法制の改正による企業への高齢者継続雇用の年齢引上げ努力義務や定年延長ないし廃止要請により、この「合法的解雇権」が実質的に反故にされつつある。

そこで企業は従来の雇用システムの転換を射程に入れながらパフォーマンスが悪く、“ぶら下がり思考”に浸かっている従業員に対し積極的に「出口」を用意しなければならなくなってきた。反面で法制化されている高齢者継続雇用制度を遵守しなければならない。このため雇用調整と高齢者継続雇用制度や定年延長問題は実のところ二律背反の関係となり始めている。つまり雇用システムに対して個別企業が自らメスを入れていかなければならない喫緊の課題として雇用調整が避けられなくなってきた。

定年退職後の継続雇用は基本的に有期雇用契約であるため、「同一労働同一賃金」の原則に沿って非正規雇用の賃金と同様の金額にまで、退職前の給料を下げることも可能である。一方で継続雇用に移行した者の中には、これまでのパフォーマンスを顧みることなく、「著しい不利益変更」と主張する者もいる。このためには定年退職後の継続雇用への移行では定年退職前のパフォーマンス評価が絶対に必要となる。定年を控え継続雇用を予定している者に対しては、これまでの日本の雇用システムに基づいた雇用制度や賃金体系が正規・非正規雇用という社会問題を生み出す要因にもなってきたという「そもそも論」を説いていく必要がある。さらに言えば退職を控えた者だけではなく、ある一定の年齢に達した正規雇用者全員に対して、継続雇用という非正規雇用への移行を自覚させていかなければならない。

確かに企業内には就労意欲が高く職務能力に長けている高齢人材も存在する。ただし、これはあくまでも個別ケースとして処理されてしかるべき問題である。本来あるべき継続雇用とは正に

この種の人材を継続雇用の対象として
いるのであり、定年により一旦解約さ
れた労働契約が自動延長されるわけ
ではない。もし企業が「ぶら下がり思考」
の高齢人材を自動的に継続雇用という
形で内部労働市場に抱え込んだらば、
既存従業員との間で発生する不毛で非
生産的な軋轢にも対処しなければなら
なくなる。

こうした問題は従来の人事マネジメ
ンを踏襲しているだけでは解決できな
い。今後の少子高齢化を見越したうえ
での採用、配置、評価など人事マネジ
メント全般の整備と再構築が不可避と
なる。人事マネジメントの仕組み整備
とは、今後の継続雇用者への意識変容
を促すソフトランディングを基本とし
つつ、現時点で「存在しているだけ」
の継続雇用予備軍に対して、事前に雇
用調整というハードランディングで対
処することも含まれるということだ。

現実性を帯びてきた 「解雇の金銭解決」

雇用調整の展開に当たっては労働基
準法の水準と労働契約法16条やこれに
基づいた判例の水準とのダブルスタン
ダード状態を解消することが不可欠と
なっている。ただしこれは個別企業で
解決できることではない。企業にとっ
て従業員に対する謂れなき不当解雇は
厳に慎まなければならない。

しかし、あくまでも雇用関係を双務
契約と捉えるならば、現行労働法制に
おいて従業員が自由意思によっていつ
でも退職できるにも関わらず、企業の
側が“一旦従業員を雇用したならば定
年に至るまで雇用し続けなければならない”
とする状態は不合理である。

企業を取り巻く外部環境変化により
従前の雇用維持が困難となる場合が必
ず発生する。また、事業構造の転換に
ともない従業員に求める職務能力が変
化することも避けられない。このよう
な場合でも、一旦雇用した従業員を雇
用し続けなければならないとする建前
は非現実的なものとなっている。

こうした流れを受けて2018年6月12
日に厚生労働省内に「解雇無効時の金
銭救済制度に係る法技術的論点に関す
る検討会」が設置され、いわゆる「解

雇の金銭解決制度」についての議論が
なされてきた。

同検討会は2021年10月26日までに合
計15回開催され、現時点で「解雇の金
銭解決制度」について議論の取りまと
めの段階にある。同検討会では、労働
者のみが行使できる、労働契約を金銭
の支払によって終了させることを目的
とする「解雇無効時の金銭救済請求権」
を法制化することを念頭に法的論点の
整理を行っている。

政府も2021年6月18日の「成長戦略
フォローアップ工程表」において、
「解雇無効時の金銭救済制度について、
2021年度中を目途に法技術的論点
についての専門的な検討の取りまとめ
を行い、その結果も踏まえて労働政策
審議会の最終的な結論を得て所要の制
度的措置を講ずる」としてきた。早け
れば2022年3月までには、検討会の議
論の取りまとめが行われることが報道
されている。

法案が提出されたとしても立法化さ
れるまでには紆余曲折があるだろう。
しかし、「解雇問題」が調停等で“最
終的には金銭で解決されている”とい
う今日の実態に即した法制度の方向に
向かい始める道筋が開かれてきた。

そもそも従業員に対する解雇が労働
基準法に定める条件の範囲で実施して
いるならば、今日の無期雇用契約（正
規雇用）と有期雇用契約（非正規雇用）
などの不必要な設定も意味をなさなく
なる。また、自社の事業構造に合致し
なくなった従業員を塩漬けして雇用し
続ける必要もなく、産業構造の変遷に
対応できる外部労働市場の形成にもつ
ながる。

ただし、従業員に形成されている
“正社員信仰”は単に労働法制の変化
によって一朝一夕に解消するものでは
ない。あくまでも従業員一人ひとりが
これからの日本の社会・経済の変化を
透視して、自らの従前の働き方を内省
していくことが大前提となる。同時に
企業は一旦雇用した従業員に対し、個々
人の働き方への内省を促していくため
に不断の教育・育成投資を怠ってはな
らない。

雇用調整を想定した 人事マネジメント

企業活動は慈善事業ではなく、企業
存続の条件である“利益”を出さなけ
ればならない。年齢や雇用形態を問わ
ず企業組織で働く一人ひとは、利益
貢献をしなければならない。企業組織
で働くということは、利益に貢献しな
い（できない）者は、雇用契約が保障
されない。この道理は各種の新入社員
研修などで強調されるマインドセット
のイロハでもある。

このマインドセットを年齢に関わり
なく全従業員に施していかなければなら
ない。一言でいえば「高齢者雇用
安定法」の改正により「自動的に雇用
され続けることができる…」という意
識ではなく、「利益貢献ができなければ
継続雇用はおろか居続けるべきでは
ない」という意識への転換を促してい
かなければならない。

中高年社員に対しては、比較的早い
段階から継続雇用に前提としない働き
方の選択を促す必要もある。端的にい
えば自らの働き方、果たすべき役割と
目標設定が明確にイメージできる者は、
他社でも相応に通用するという自信が
あるはずだ。同様のことは若手社員に
もいえる。職務遂行能力や対人関係能
力を含めた態度能力が十全に備わり、
自分なりの将来設計に自信がある若手
社員も存在する。こうした若手社員は、
一社に留まるという意識が強いわけ
ではない。自分なりのビジョンを持って
いる者は、躊躇することなく自分を活
かす道を転職なり起業という形で開拓
するものだ。

中高年人材に対するマインドセット
は現時点では50代前後の従業員に対す
る喫緊の課題となる。従業員の年齢構
成で各企業において継続雇用制度の活
用を希望する人数はますます増加して
くることが想定される。一方で本人が
いくら希望しても“企業として雇用し
続けたいとは思わない高齢者”が大量
に発生してくるのは必定でもある。

そこで企業は自社の従業員の年齢構
成を踏まえながら計画的な雇用調整の
段取りを早急に準備していかなければ
ならない。これは単に「出口」の手法
を強化するという意味だけではない。
企業規模に関わりなく全ての企業にお
いて、入口から出口に至る人事マネジ
メントのプロセス全般を見直す必要
性が迫られているということだ。