

働き方の多様化と賃金



日本大学経済学部教授 安藤 至大

～要旨～

最近、働き方改革について活発な議論が行われている。その背景にあるのは、これから深刻化する人手不足と技術進歩による失業という二つの問題である。また長時間労働による健康被害の抑止や非正規雇用労働者の処遇改善も課題である。

今後、働き方改革により、従来型の日本的雇用は修正を迫られる。まず企業は人手不足に対応するためにも多様な労働者を積極的に雇用することになるが、それに伴い、仕事の割り振りや評価などの面で困難に直面する可能性が高い。そのため上司のマネジメント教育の充実が求められる。また同一労働同一賃金のルールや2018年6月1日の最高裁判例などに対応するために、賃金や手当の見直しや合理化も行わなければならない。その際には、金銭的報酬と非金銭的報酬を効果的に組み合わせる視点も重要である。

1 はじめに

2018年の第196回通常国会において働き方改革関連法案が成立した。その具体的な内容は、健康被害を引き起こしかねない長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の実現、また雇用形態にかかわらず公正な待遇としての同一労働同一賃金など多彩である。

これからの日本において、労働者がどのように働くのか、また企業経営者がどのように実務を行うのかを具体的に考える際には、働き方改革が必要になった背景や今後の課題について理解することが有益となる。それにより制度改正を単に後追いするだけでなく、今後の雇用制度の変化に前もって備えることが可能になるからだ。

そこで本稿では、まず働き方改革の背景を簡単に整理する。その上で、今後の働き方の多様化が企業や社会に与える影響について、特に日本型雇用や年功賃金などへ与える影響を中心に検討する。

2 なぜ働き方改革が必要なのか

(1) 人手不足

まず働き方改革が必要になった理由として、これから起こる大きな社会変化に注目したい。最初の論点は、人口の減少とそれによる人手不足の深刻化である。

日本の総人口は、2008年の1億2,808万人を頂点に、直近の2018年6月の人口推計（概算値）では1億2,652万人になるなど、減少が続いてい

る。今後もこの傾向は続き、2053年には1億人を割り込むことが予想されている（国立社会保障・人口問題研究所の中位推計）。

またこの人口減少は、図1にあるように、65歳以上の老年人口が当面の間は増加していくのに対して、15歳から64歳までの生産年齢人口が急速に減少するなど、すべての世代で均等に起こるわけではない。そして現役世代の割合が減っていくことから、すでに多くの業界において問題となっている人手不足がさらに深刻になる可能性が高い。

そこで働くことができる人を増やすための取り組みと、一人当たりの生産性を高めることが必要になる。これが働き方改革が議論されることになったことの第一の要因である。まずは女性や高齢者、また病気を抱える人などが活躍できるように、働くことの阻害要因を取り除くことが求められる。また世代を問わずに教育訓練を受けられるようにすること等を通じて生産性を向上させること、そして人手不足が深刻な業界への労働移動を支援することが具体的な施策として注目されている。

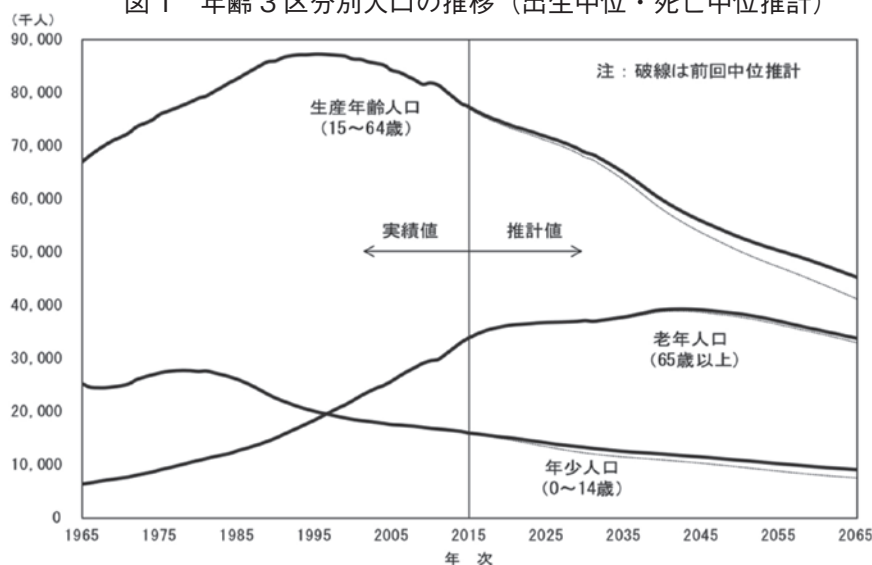
（2）技術的失業

次に、今後の大きな社会変化として急速な技術進歩について考えたい。最近注目されている技術に、自動運転自動車がある。例えば、アメリカのテスラ社のイーロン・マスク CEO が2018年6月に「本年8月に、完全自動運転が可能なソフトウェアを配布する」と発表した、このように自動運転の技術は急速に実用化に近づいている。

完全自動運転の技術が確立すると、私たちの社会にどのような影響があるのだろうか。まずトラックやバス、タクシーのドライバーの仕事が失われてしまう可能性が高い。また運転免許を取る人が減ることから自動車教習所の経営が維持できなくなり、車が事故を起こさないことから板金塗装などの自動車修理の仕事がなくなること考えられる。

このように技術進歩に伴い機械やコンピュータによって人間の仕事が奪われることを経済学では技術的失業という。当然ながら、技術進歩は昔からよく見られた事象である。しかし時間をかけてゆっくりと新旧技術が入れ替わる形での進歩であれば、私たちの生活が豊かになるメ

図1 年齢3区分別人口の推移（出生中位・死亡中位推計）



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計 平成29年推計」

リットのみを享受できる可能性が高く失業による困難は発生しにくい。熟練労働者は従来の仕事を続けることができ、同時に若者はゆっくりと成長していく新しい業界で働くことができるからだ。

これに対して、最近の急速な技術進歩は、短期間で特定の仕事をすべて奪ってしまう可能性がある。先に挙げた自動運転自動車だけでなく、自動翻訳機械や無人店舗の技術などは波及効果が大きいイノベーションだと考えられる。

技術的失業については、これまでの仕事を失った労働者が次にどのような職種に就くことができるのかが大きな問題となる。現時点ですでに人手不足の業界、例えば医療・介護の専門職や鳶・配筋・型枠などの建設技能職、またゲームデザイナーやAIのエンジニアとして新たに働くことは簡単ではない。このように求職者側の「このような仕事をしたい、このような仕事ならできる」という希望と求人企業側の「このような人材が必要だ」という要求が一致しないことをスキルのミスマッチという。ミスマッチがあるとき、人手不足と失業が共存してしまうのがこれからの労働市場における大きな課題と

なる。

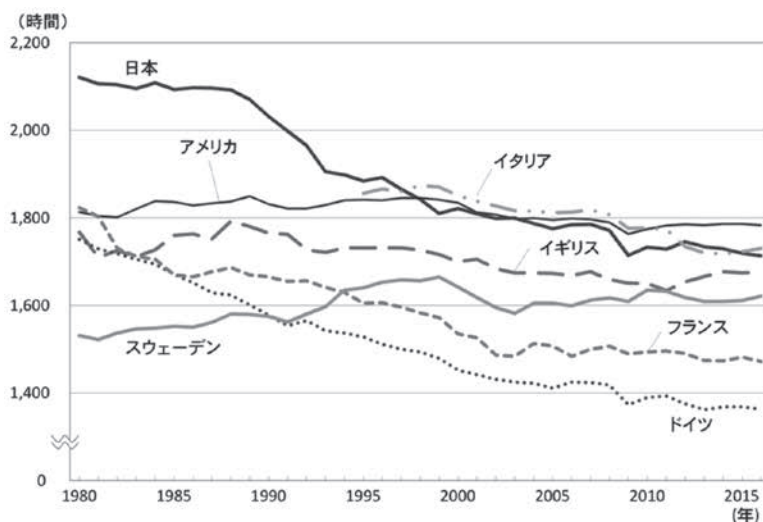
そこで必要になるのが、政府の「人生100年時代構想会議」においても提言されたように、若者に限らずすべての人に開かれた教育機会を確保することである。また過去にどのような仕事をしてきた人が別のどの仕事で活躍できたかといった成功事例の共有など、取り組むべき施策は多い。

(3) 長時間労働による健康被害の防止

働き方改革が議論される過程において、当初は上記の人手不足や技術的失業に注目が集まっていた。しかし、2016年12月に大手広告代理店の新入社員が亡くなったこと等をきっかけとして、長時間労働による健康被害をどう減らすのかが働き方に関する課題として大きく取り上げられることになった。

労働時間の国際比較(図2)を見ると、一見すると日本の労働時間はそれほど長くないように思われる。1980年代と比較すると相当に削減されているし、アメリカやイタリアよりも平均労働時間が短い。このようなデータを見ると、実感に合わないと感じるかもしれない。

図2 一人当たり平均年間総労働時間



出所：データブック国際労働比較 2018

なぜ比較的短い数字が出るのか、またアメリカやイタリアよりも短いのかを考えると、まずは労働時間の二極化が理由として考えられる。例えば、フルタイム労働者とパートタイム労働者、また正規雇用と非正規雇用など、いくつかの指標で比較しても二極化していることが分かる。超長時間労働をしている現役世代の男性労働者と短時間勤務の女性や高齢労働者の平均を取ると、それほど長い数字にはならないということだ。またいわゆる「サービス残業」などの統計には現れない労働時間があることもデータと実感が乖離する理由として考えられる。

日本の雇用法制において、従来の労働時間規制とは、以下のようなものである。まず法定労働時間（1日8時間、週40時間）があり、原則としてこれを超えて働かせてはならない（労働基準法32条）。また休憩や休日を与える義務、そして年次有給休暇の仕組みもある。

しかし法定労働時間には例外があり、労使がいわゆる三六協定を結んだ場合には時間外労働が可能となる。時間外労働や休日労働をさせる場合には割増賃金を支払わなければならない。また変形労働時間制やフレックスタイム制、み

なし労働時間制なども存在する。

それではこのような規制により健康被害を防ぐことができているのだろうか。表1では、2013年度から2017年度までの間に、脳・心臓疾患と精神障害により労災が認められた件数とそのうちの死亡または自殺（未遂を含む）の数値をまとめたものである。これを見ると、脳・心臓疾患と精神障害のどちらを見ても、ほぼ横ばいであり、現行の規制では長時間労働を理由とする健康被害を抑止できていないことがわかる。

なぜ現行ルールでは不十分なのか。まず三六協定については、月45時間、年360時間という大臣告示による上限があるが、特別条項がある協定を結ぶことによりさらなる長時間労働が可能（年6ヶ月まで上限なし）となる。そして、実際に健康被害を起こしかねない長時間労働を可能とする協定を労使が結んでいるケースも多い。

また時間外労働等に対する割増賃金については、賃金を支払う企業側に対しては時間外労働を抑制させる機能を持ちうるが、反対に労働者の視点からは積極的に時間外労働を引き受けてしまうインセンティブとして機能しうる。そこ

表1 脳・心臓疾患、精神障害による労災認定件数

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
脳・心臓疾患	支給決定件数	306	277	251	260	253
	うち死亡	133	121	96	107	92
精神障害	支給決定件数	436	497	472	498	506
	うち自殺 (未遂を含む)	63	99	93	84	98

出所：平成29年度「過労死等の労災補償状況」より著者作成

で労使が仮に合意したとしても越えることができない時間外労働に対する上限規制が罰則付きの形で検討されることになった。

(4) 非正規雇用労働者の処遇改善

働き方改革が議論される中で、実務の観点から不安の声が大きかったものとして、同一労働同一賃金の実現がある。これは非正規雇用労働者の処遇改善を目的として検討が始まった経緯がある。

同じ仕事をしている労働者に対して支払われる賃金は、同じでなければならないという同一労働同一賃金のルールは、欧州では一般に成立しているとされている。ただし時給計算で考えると、欧州でも正規と非正規で1対1ではなく、1対0.8程度の差であると言われている。これに対して日本では、1対0.6程度であること、また最近では自分の収入で自分や家族の生活を支えなければならない非正規雇用労働者が増えていること等を理由として、非正規の処遇改善の必要性が議論されるようになった。

経済学では一物一価の法則として、同じ物や同じサービスには同じ価格がつくと考えることが多い。仮に同じものに違う価格がついていたら、皆が安い方から買うことから高い価格は維持できないこと、また安いところで買って高いところで売る裁定行動が可能になること等がその理由となる。そのため異なる価格がついているものは別の財だと捉えることになる。

これに対して日本では、主に非正規雇用労働者から「私たちは、正規雇用労働者と同様に働いているのに賃金が安い」という不満の声がある。なぜ雇用形態による賃金の違いがあったのか。

そもそも欧州では、仕事内容に対して賃金が決まっているところに、その仕事をこなせる人

を採用する職務給型の仕事が多い。これに対して、日本では人の職務遂行能力に対して賃金を設定し、その人に担当させる仕事を割り当てるという職能給型の人材活用を主に正社員に対しては導入している企業が主流である。そして非正規雇用労働者に対しては職務給型をとっていることから、正規と非正規で、現時点で同じ仕事をしているように見えても、そもそもの賃金の決まり方が違うことから処遇の違いが発生することになる。

また高度経済成長期の人手不足を理由として、多くの企業が正規雇用労働者に対して年功賃金を導入したことも正規と非正規とで格差が発生する理由の一つである。長期雇用を前提として、壮年期には貢献度よりも低い処遇である代わりに、その差を老年期に受け取るという年功賃金の仕組みは、実質的には賃金の後払いであり、労働者側が離職してしまうのを抑制する効果があった。離職すると後払い部分を受け取ることができないからだ。このとき正規雇用労働者については、その時点での貢献度と賃金が常に一致しているわけではなく、雇用期間全体で貸し借りの関係が清算されるといった性質がある。仮に定年退職の前と再雇用後で、同じ仕事をしているのに賃金が3割低下したとすると、これは再雇用によって3割下がったのではなく、定年退職前の賃金には過去の後払い部分に乗っていたと理解する必要がある。その部分が剥げ落ちて、現在の貢献に見合った賃金が支払われるようになったのだ。

このような日本の雇用の実態を踏まえて、同一労働同一賃金については、当初よりもかなり現実的な内容が議論されるようになった。まず同じ仕事をしていれば同じ処遇（＝均等）をすること、また違う仕事であってもバランスのとれた処遇（＝均衡）が求められること、そして

賃金や手当等の内容の合理化が求められると共に、労働者に対して適切な説明を義務とすることが検討された。

3 働き方改革関連法案の評価

(1) 全体的な評価

ここまで人手不足と技術的失業が深刻化する近い将来の社会変化について、また長時間労働による健康被害の抑止や非正規雇用労働者の処遇改善の必要性など、働き方改革が必要となった背景を説明してきた。

これらの課題に対して、働き方改革の議論はかなり適切に対応できていると筆者は考え、一定の評価をしている。例えば、2017年3月に決定された働き方改革実行計画の内容をみると、多様な働き方を可能にすることで女性や高齢者の活躍を支援すること、また健康被害によって働けなくなる人を減らすこと、そして一人あたりの生産量を増やすことなどが挙げられているが、これらはいずれも人手不足対策だと考えられる。また転職・再就職の支援や教育環境の整備は、技術的失業への対策だと言える。

そして実際に成立した働き方改革関連の法律を見ても、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金の比較的現実的な形で導入などは、私たちが直面している課題に対応しているものだと考えることができる。

(2) 高度プロフェッショナル制度の評価

今回の働き方改革関連法案に関して、非常に大きな批判が見られたのが高度プロフェッショナル制度（以下「高プロ」という）であった。これは「一定の年収要件を満たし、職務の範囲が明確で高度な職業能力を有する労働者を対象として、長時間労働を防止するための措置を講じつつ、時間外・休日労働協定の締結や時間外・

休日・深夜の割増賃金の支払義務等の適用を除外した労働時間制度の新たな選択肢」である。

この高プロについては、残業代ゼロ法案であるとか過労死促進法案であるといった批判が見られたが、どのように評価すればよいのだろうか。

まず「残業代ゼロ」については、残業代という概念がなくなることから確かにその通りであると言える。しかし一定の年収要件が課されることから、対象者が低賃金で生活に困るということは考えにくい。またすでに述べたように、時間外労働に対して割増賃金が支払われることが長時間労働のインセンティブになってしまうという面もあるため、そもそも長時間労働を減らすための施策として割増賃金の支払いには問題も大きい。

またそもそも現状の規制が十分に機能しておらず、健康被害が発生している現状を踏まえると、高プロが「過労死促進」であるという批判も適切ではない。現状で過労死を起こしかねない長時間労働が可能になっていること、また行われていることを前提とすれば、加えて特に高度な専門職については労働時間の実態が把握されていないという現実を見ると、時間外労働の上限規制だけでなく、実は高プロも健康被害対策として機能しうるものだと言える。

高プロとは、労働時間と賃金の関係を切り離しつつ、年間104日の休日を確実に取得させること等の健康確保措置が講じられることを条件に労働時間や割増賃金等の規制を適用除外とする仕組みである。休日の取得を実効性あるものにできれば、また医師の面接指導などうまく組み合わせることによって、一部の反対意見とは対照的に、長時間労働をする傾向がある専門職等の健康確保のために有益な仕組みとして活用できるだろう。これは現状として、猛烈に働

く一部の労働者が実質的に年間 104 日の休日を取れていないことが考えられるからだ。

いずれにせよ成立した法律をどのように具体化させていくかは今後の議論にかかっている。これをより良いものにしていくための具体的な仕組みづくりに注目したい。

4 働き方改革の影響

(1) 日本的雇用慣行への影響

働き方改革関連法案が成立したことを受けて、詳細なルール設計の議論が労働政策審議会において開始された。改正法の一部は 2019 年の 4 月 1 日から実際に動き出すことになるため、企業の準備期間も考慮すると、その検討にかけることができる時間は短い。

さてこれらのような雇用法制の変化により、日本的雇用慣行はどのような影響を受けるのだろうか。そもそも日本的雇用とは、アベグレン（1958）『日本の経営』によって定義されたものである。噛み砕いて言えば、

1. 定年までの長期雇用慣行
2. 年功賃金という実質的な後払い賃金

3. 企業別組合レベルでの労働条件決定

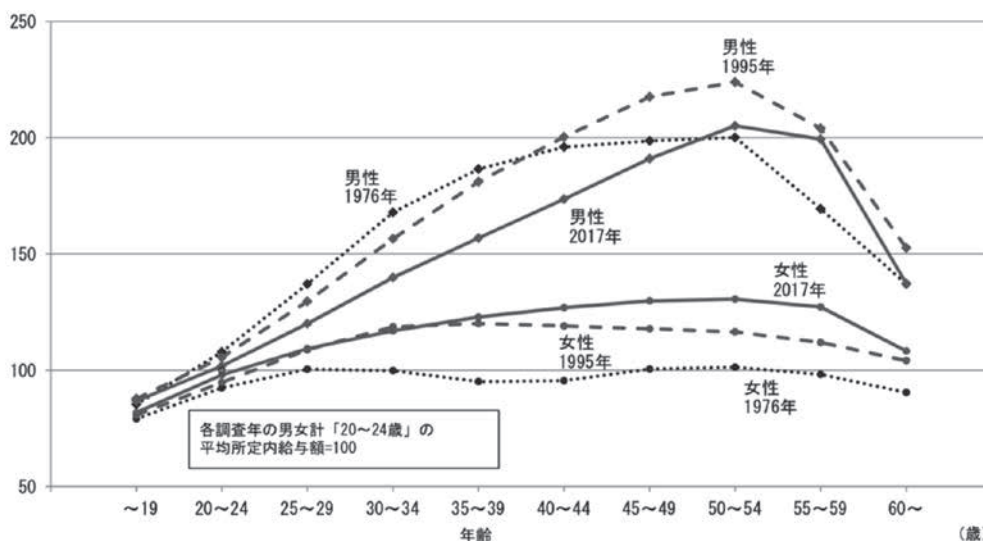
という 3 つの特徴のことを指している。しかし今後の社会変化と働き方改革の実行を前提とすると、これらは変化せざるを得ない。

例えば、急速な技術進歩や企業間競争の激化等により、最近は大企業であったとしても経営の安定性が揺らいできている。昔であれば「この会社に就職できれば一生安泰だ」とも思えた大手家電メーカーが経営難に直面したことなどをみて、今の時代の労働者は自分の雇用が長期的に守られることを期待するのが難しくなったと言える。

このとき定年までの長期雇用自体も実現が困難になるし、それを前提とした後払い賃金による離職抑制も機能しにくくなる。「高年齢者になってから手厚く報酬を支払うので、今は低賃金で働いてもらう」という約束が守られる可能性が低いからだ。実際に、1976 年、1995 年、2017 年の年齢階級別の賃金を男女に分けて描いた図 3 を見ると、賃金プロファイルが近年になって非常に平坦化していることがわかる。

それでは企業別労働組合との間の労働条件交

図 3 性別年齢階級による賃金カーブ（1976 年、1995 年、2017 年）



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

出所：労働政策研究・研修機構「早わかり グラフでみる長期労働統計」

渉はどうか。これも変わらざるを得ない。まず非正規雇用労働者の増加により、非正規雇用労働者も組織する独立系のユニオン等が労働条件交渉に関与することが既に増加傾向にある。またこれから企業内に多様な労働者が増えていくこと、それに伴い労働者間の利害が必ずしも一致しなくなることから、企業は複数の組合と労働条件交渉をしなければならないことも考えられる。そもそも労働組合とは、簡潔に言えば「労働者が主体であり、労働条件の維持改善が目的であり、2名以上の構成員からなる組織」（労働組合法第2条）である。また憲法第28条に基づき、少数組合にも独自の団体交渉権が認められることを企業側はよく理解しておく必要があるだろう。

（2）生産性への影響

働き方改革の目的の一つとして生産性の向上が挙げられることも多い。しかし労働生産性は少なくとも短期的には低下することが確実である。以下ではこのことを説明するが、その前に生産性の定義を確認しておきたい。

そもそも生産性については、物的な生産性とサービスの生産性とでは考え方に違いがある。物的な生産性は理解するのが比較的容易であり、1時間あたり100台の自動車を生産できていた工場が200台生産できるようになったら、生産性が2倍になったと言える。これに対してサービスの量は測りにくいため、サービスの生産性は労働者一人あたりの付加価値（収入から費用を引いたもの）などとして定義されることが多い。

このとき良いサービスが低価格で消費者に提供される場合には生産性が低い値になってしまう点に注意が必要である。サービスの生産性が国際比較で日本は低いと言ったときに、その反対には、消費者が良いサービスを低価格で受け

られることからのメリットが存在しているため、必ずしも生産性が低いことが問題とは言えない。単に生産性を上げたければ悪いサービスを高く売れば良いことになるが、それは国民の利益には結びつかない。ただし企業が適切な利益を得られていない場合には、将来のための投資などが不十分になること等を理由として、サービス業の生産性向上を考えるのは必要である。

さて働き方改革により、これまで働いていなかった女性や高齢者が今まで以上に活躍するようになると、少なくとも当初は生産性が低下する。これは新たに働き出した人や高齢者は、経験者と比較すると技能や知識の面で劣っていることが理由となる。また短時間勤務の労働者が増えると、サービス業の生産性が低下することも考えられる。それは上記の定義では一人当たりの付加価値となっていることが理由である。

また高プロの導入により生産性向上が期待できるという声もあるが、これも短期的には、少なくとも統計上では実現されないだろう。なぜなら高プロ導入に伴う健康管理時間の把握義務などを踏まえると、これまで十分に把握されてこなかった労働時間が生産性を測る際の分母に入ってくることになるからだ。

このように考えると、働き方改革の成果を事後的に評価する際に、生産性の増減で見ることは、少なくとも短期的には望ましくないことが分かる。長期的には、働くことができる人が増えて、経験を積むことで全体的な生産量は増加していくが、生産性という指標で見たときには、低下してしまう可能性が高いことは理解しておく必要がある。

（3）上司による部下への指揮命令への影響

働き方改革が進むことにより、企業内でも多くの課題が発生する。特に、人手不足への対応

として、企業はこれから多様な労働者を雇用することになるが、その人事労務管理に苦勞する企業は増加するだろう。

バブル経済の崩壊からリーマンショックを経て、企業は人材確保の面では買い手市場の時代を長く経験してきた。この間は、企業は厳選採用であるとか社風にあった人材を採るといった意味で贅沢な行動が可能であった。これに対して人手不足の時代では、これまでよりも採用の基準を引き下げることが必要になるだろうし、職務内容を契約で特定した社員や時間外労働ができない社員などを雇用することも必要になる。

そこで問題となるのが上司のマネジメント能力である。これまでの職場では比較的同質的な部下がいて、上司が少しくらい無理な依頼をしても夜や土日に頑張ってもらえたと思われる。これに対して、今後は契約に沿った職務内容や労働時間だけ働く労働者が増加するため、時間外労働ができるか否かなどを考慮した仕事の割り振り等が必要となる。

また異なる条件で働く労働者をどのように評価するのも大きな課題となる。例えば、残業や出張はできないが高い成果を挙げている労働者と、時間外労働も引き受けられるが成果が普通の労働者とでどちらをより高く処遇すべきだろうか。仮に前者を高く評価すると、会社の都合に合わせて働いてくれる後者が不満を持つことも考えられるし、その反対も起こりうる。同質な雇用形態の労働者を競わせればよかった時代とは違い、適切な評価や処遇を実現するためには納得感を高めるためのコミュニケーションも欠かせないものとなる。その意味で、これまであまり問われなかった上司のマネジメント能力が本格的に問われる時代になるのだ。

これまで日本の中間管理職は、現場で結果を

出した人が内部で昇進するケースが多かった。しかし仕事に全力で打ち込むことができた人が上司になると、様々な制約の下で働いている多様な労働者の希望や実態が理解できない可能性もある。そのため管理職に対する教育を十分に行い、多様な部下に無理をさせずに結果を出すことが上司たる自分の役割であることを理解させること、また現場の疲弊や離職を招いた場合には上司がペナルティーを受ける仕組みすること等も求められる。

(4) 同一労働同一賃金と最高裁判例が賃金制度に与える影響

今回の法改正では、同一労働同一賃金の仕組みが導入されたが、これまでも正規雇用と非正規雇用との間で労働条件の均等・均衡を求める規定は存在していた。そもそも正規雇用とは、法律上の明確な規定はないが、専門家の間では無期雇用・直接雇用・フルタイム雇用の3条件を満たす働き方であり、一つでも条件を満たさないと非正規とされる。この3条件のそれぞれについて、労働契約法では無期と有期の関係、労働者派遣法では直接雇用と派遣の関係、そしてパートタイム労働法ではフルタイムと短時間労働者の関係について、それぞれ均等・均衡規定を持っている。

これに対して今回の法改正はより具体的な取り組みを求めるものになる。詳細は同一労働同一賃金ガイドラインを参考にしつつ不合理な待遇差を是正していくことになるが、企業実務に与える影響は大きいと思われる。ただしこれは無理に処遇を同一条件にしろというものではない点に注意すべきだろう。個々の企業で採用されている様々な労働条件は、その時々必要性や法的要請に応えるために、積み重ねられるように形成されてきたものであることから、現時

点ではどの手当がなぜ正規雇用労働者に支払われていて非正規にはないのか等を明確に説明できないこともあるかもしれない。今回の法改正を契機に、既存の仕組みを再検討することが求められるが、その意味でこれは労働条件決定の合理化と明確化を求めるルールであり、また同時に丁寧な説明により納得を得ることが重要だと言える。

次に2018年6月1日に長澤運輸事件とハマキョウレックス事件について最高裁判決が出されたが、これも企業が賃金制度を見直すきっかけとなる。定年後の再雇用の際にどのような処遇の変更が合理的として認められるのか、また正社員と契約社員との間でどのような処遇の差が適切なかが争われた両事件への判断として、最高裁は、労働条件は全体的なバランスが取れていれば良いというものではなく、精勤手当や皆勤手当、通勤手当の有無などを個別具体的に検討することを求めているからだ。

これらの法改正や最高裁判例を前提とすると、企業は、正規と非正規の間の処遇のバランスだけでなく、今後は同じ正社員の中でも、配置転換や転勤などがある総合職型の正社員と専門職や地域限定職との間での昇進昇格や処遇面でのバランスを取ることも求められる。その際に重要になるのは、労働者のモチベーションを維持向上させるために必要な仕組みとして、金銭的報酬と非金銭的報酬の適切な組み合わせを考えることである。

例えば、労働者に複数の職務を担当してもらう必要があるときに、成果を計測しやすい一部の指標のみに基づいて報酬を設定してしまうと、それ以外の重要な職務への取り組みが行われなくなるといった問題は、経済学ではマルチタスク問題として以前から知られている。この意味で金銭的報酬の与え方には注意が必要である。

またアメリカのデータに基づく研究では、所得が7.5万ドル程度までは所得増と幸福度が関係するが、それを超えると関係が見られなくなるといった金銭的報酬の限界も指摘されている。これらの研究紹介や非金銭的報酬の活用について一般向けに解説した安藤（2017）がインターネット上で無償公開されているので、関心がある方にはご覧いただきたい。

5 おわりに

本稿では、まず働き方改革が議論されることになった背景を説明した上で、成立した働き方改革関連法をどのように評価できるのかを検討した。また日本の雇用慣行や生産性、そして社内の人事労務管理や賃金等へ与える影響についても議論した。

経済環境の変化や人手不足に悩むだけでなく、企業は最近の労働法改正に対応するために時間と労力を使うなど困難が多い時期ではあるが、これからの社会変化に適応できなければ労働者が採用できないこと、また離職も抑制できないことを理解し、適切に対応していただきたいと考える。また労働者も、これからの社会変化を前提として、自分に今何ができて、これから何を学ぶことでさらに活躍できるのかを考えることが、処遇の向上と生活の安定につながることを御理解いただきたいと考える。本稿がその一助となれば幸いである。

【参考文献】

安藤至大（2017）「金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション」『日本労働研究雑誌』2017年7月号（No.684）pp.26-36.

あんど う むねとも

1976年東京生まれ。1998年法政大学経済学部卒業。2004年東京大学博士（経済学）。政策研究大学院大学助教授、日本大学大学院総合科学研究科准教授などを経て、2018年より現職。

【専門】

契約理論、労働経済学、法と経済学。

厚生労働省の労働政策審議会労働条件分科会で公益代表委員、また参議院の厚生労働委員会調査室で客員調査員などを務める。

【主要論文】

Ando, Munetomo and Hajime Kobayashi (2008) "Intergenerational Conflicts of Interest and Seniority Systems in Organizations," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 65 (3-4) pp.757-767

安藤至大 (2017) 「金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション」『日本労働研究雑誌』2017年7月号 (No.684) pp.26-36

【著書】

『ミクロ経済学の第一歩』有斐閣、2013年

『これだけは知っておきたい 働き方の教科書』ちくま新書、2015年 など

