

成長戦略下での雇用制度改革と 日本の経済システムのゆくえ

鶴 光太郎

はじめに

ただいま御紹介にあずかりました慶應義塾大学の鶴でございます。今日はこのような場でお話する機会をいただきまして大変ありがとうございます。

ここには金融のプロの皆様方がお集まりと伺っています。私も二〇〇〇年代半ばぐらいまで、研究対象として銀行行動、金融、コーポレートガバナンスなどの問題を取り上げ、論文も書いてきま

した。しかし、過去一〇年ほど、つまり不良債権問題にある程度めどがついた頃から、金融より雇用の問題のほうがより深刻ではないかと考えるようになってきました。私は一九九〇年代に、経済企画庁で「経済白書」の執筆に携わり、日本の雇用システムの問題を取り扱ったことがあります。金融の分野でもまだいろいろな問題がありますが、ここ一〇年ほどは、日本で最後まで残っている重要な問題として、雇用の問題に焦点を合わせて分析を行うとともに、政府の政策の議論にもかかわってきています。

(本日お話ししたいこと)

資料2ページに、今日お話ししたいことを整理しています。

先ほど御紹介いただきましたように、私は規制改革会議の委員で、雇用に関するワーキンググループの座長を務めています。二〇一二年一月に安倍政権が発足し、すぐ後に規制改革会議が設置されました。その後、一年半余りの間、雇用ワーキンググループの座長として、雇用問題を中心に取り組んできています。雇用と申しましたが、さまざまな問題を幅広く取り上げてきましたので、短い時間でその全てを御紹介することはできません。今日は、それらの中でも、成長戦略と関連し、また日本の雇用システムの根幹にも関わる問題として、特に正社員改革に絞ってお話をさせていただきます。

具体的には、ここに挙げておりますように、限

定正社員を巡る問題、雇用終了の在り方の問題の他、女性の活躍を含めた人材の多様性を巡る議論を取り上げます。これらは、日本の経済システムを考える上で非常に大きなポイントになりますので、最後にこの点について、今盛んに議論されておりますコーポレートガバナンスとの関係も含めてお話をさせていただきます。

一、雇用分野における規制改革会議の取り組み

(雇用制度改革と経済成長)

規制改革会議が設置されたとき、安倍総理は、「成長戦略の一丁目一番地」とおっしゃり、規制改革を成長戦略の中に明確に位置付けられました。それを受けて、雇用分野に関しても、最初は、成長戦略の視点から失業なき円滑な労働移動

を進めるために何が必要かということに焦点を合わせて議論を行いました。このこととも関連しますので、最初に、雇用制度改革と経済成長がどこでつながっているのかについて少しお話をしたほうがよいと思います。資料6ページをご覧ください。労働、雇用面から経済成長への寄与をどう考えるかということです。

一つ目として、人口減少社会の中で長期的に労働力を増やすという量的な面があります。このためには、女性・高齢者等の労働参加を促進する必要があります。

二つ目として、質的な面において、教育・能力開発を通じて一人一人の人的資本を強化し、生産性の向上を図ることがあります。

三つ目として、生産性の低い部門から高い部門へ労働移動を促進し、レイバー・リアアロケーション（労働再配分）によって経済全体の生産性を向

上させるといことがあります。

経済成長との関係では、このようなことが雇用制度改革の課題として出てきます。具体的には、例えば企業における高齢者の継続雇用の強化など、女性・高齢者の労働参加の強化もその一つです。また、産業競争力会議でも、特に今年は人材の問題に焦点を合わせていろいろな提言がなされています。

（「人が動く」）

後でまた戻りますが、規制改革会議では、「人が動く」をキーワードとして、雇用制度改革を考えていこうとしています。資料7ページをご覧ください。

「人が動く」について、ここでは三つのことを挙げていきます。すなわち、本来、働きたい希望があるにもかかわらず職探しをやめてしまっている

方々が多い女性・高齢者が労働市場に戻ることに、正社員を希望しながら非正規社員を続けている方々が正規雇用に移換すること、そして、先ほど三つ目に申し上げたように、衰退部門・産業から成長産業へ労働が移動することです。このように「人が動く」ことによって、経済成長を実現していこうとするものです。

「人が動く」ことを阻害している要因が、先ほど少し申し上げた正社員の問題です。だからこそ正社員改革をやらなければなりません。規制改革会議では、そういう観点から議論を始めました。

(第一次答申)

資料3ページにお戻り下さい。二〇一三年六月の規制改革会議の第一次答申です。ここでは、「人が動く」をキーワードとして、特にジョブ型正社員（以下では「限定正社員」と呼びます）の

問題、派遣労働の問題などについて提言を出しました。その後、ずいぶん時間がかかりましたが、最終的には、厚生労働省の研究会の報告書、労働政策審議会での審議などを経て、労働者派遣法の改正が図られるなど、ようやく提言したことが実現してきているという状況です。

先ほど増井理事長から、雇用の問題はどうしても労使対立の構図の中で取り上げられがちで、生産的な議論が行われにくいというお話がございました。私も全く同感です。規制改革会議は、かつての小泉政権時代に企業側に偏った過激な提言をする機関として名をはせていました。このため、労働組合、特に連合との間で強い対立があり、今回、新たに規制改革会議で議論を始めるときも、労働組合側から強い警戒の目で見られました。しかし、私は、対立を続けていては、絶対に改革は進まないと思っています。労使のどちらかの肩を

持つということではなく、双方に納得感とメリツトをもたらす改革でなければならぬという強い信念を持って取り組んできています。

規制改革会議で議論が始まった一年目の秋頃、あるところで講演を行いました。たまたま大きな労働組合の方が質問に立って、「鶴先生は我々の団体の敵です」と言われました。それを聞いて、「ここまでいろいろ一生懸命やっているつもりでも、そういうふうにはしか思っていただけなのだな」と思いました。最近、そういうことを言われることがかなり少なくなってきました、少しずつ私たちの努力が実り、労使双方の立場に立って議論を進めることができているのではないかと感じています。

(第二次答申)

第一次答申は、成長戦略という視点がやや強過

ぎたように思います。経済成長にとつて雇用の問題は非常に重要ですが、それだけのためにやっているわけではありません。資料4ページをご覧ください。

二〇一四年六月の第二次答申では、多様な働き方を拡大させるため、選択肢を増やすという視点に立って議論を行いました。特に、労働時間規制の見直しに力を入れて議論を行い、答申に盛り込みました。しかし、この点については、規制改革会議と産業競争力会議の間で考え方に大きな隔たりがあり、残念ながら最終的な法改正に反映させることはできませんでした。今日は、労働時間規制の見直しについては説明を省略させていただきます。

もう一つの柱は、経済成長とも密接な関係のある、円滑な労働移動を支えるシステムの整備です。ここには、有料職業紹介事業、すなわちマツ

チングを行う機関に対する規制を見直すことによつて、人の移動を促進すること、雇用終了のあり方に関連して、労使の紛争を未然に防止するとともに、紛争が起きた場合に、なるべく早く解決できるように解決の仕方の選択肢を増やすことなどが含まれています。

(第三次答申)

規制改革会議では、第二次答申の考え方を引き継いで議論を重ね、この六月に第三次答申を出しました。資料5ページをご覧ください。

後ほど御説明しますが、ここには、円滑な労働移動を支えるシステムの整備についてかなり包括的な提言を盛り込んでいます。

加えまして、「働き方改革」という横串的な視点で議論を行い、①多様な働き方の選択が実現できる、②働き方の選択によって待遇や労働環境の

面で不当な扱いを受けない、③将来の転職やキャリアアップに対して幅広い支援が受けられる、そのような仕組みを実現するための取り組みを提言しています。

「働き方改革」を実現するためには、連合、経団連など、従来の主要関係者だけでなく、もつとさまざまな立場の声を吸収して政策に反映させていくことが重要です。既存の組織や会議体の他に、新たな検討の場を作つて、政府全体として取り組んでいくようなことを考えているところです。

二、限定正社員を巡る問題

(1) 日本的雇用システムにおける正社員の問題

(日本の正社員)

ここから、今日の本題に入らせていただきます

す。まず、正社員改革です。正社員の問題とは一体何かというところから入りたいと思います。資料8ページをご覧ください。

どの国でもレギュラーワーカーと言われている人々の定義ははっきりしています。すなわち、①パーマネントワーカーと言われますように、期間の定めのない無期雇用、②フルタイム勤務、③派遣とは違い、雇い主が指揮命令権を持つ直接雇用ということです。

私は「無限定正社員」とか「正社員の『無限定性』」と言っているのですが、日本の正社員の場合、将来の職務、勤務地、労働時間が必ずしも事前に特定されていません。つまり、何年後かに転職してほしいと言われれば、それを受け入れなければなりません。また、ある日、突然、残業してほしいという命令が出ることもあり、自分がいつ残業しなければならぬかわかりません。このよ

うに、使用者が非常に広範な指揮命令権を持っている点が、欧米と比べた場合の日本の正社員の大きな特色なのではないかと思えます。こうした無限定性という特色が、無期雇用、解雇ルールと一体となって、「鉄の三角形」ともいえるべき強固なシステムを作っており、そのため、いざシステムを変えようとしても、改革することが非常に難しい要因となっています。

（欧米との比較）

もう少し欧米との比較をさせていただきます。資料9ページをご覧ください。欧米でも、上級ホワイトカラー、つまり幹部候補についてはかなり無限定な雇用という面があり、いろいろな仕事を経験しながら幹部になっていきます。しかし、普通の正社員の場合は、ある程度業務内容が決まっています。また、必ずしも転勤が前提にはなってい

ません。

こういう話をしますと、欧米でも、具体的な業務内容が厳密に決まっているわけではないとか、転職することもあるという話をされる場合があります。この点は、ある意味で程度問題とも言えます。この点は、ある意味で程度問題とも言えます。資料の下段にも書いておりますように、最近、より本質的な議論がなされるようになってきています。それは、企業の人事システムの違いです。

日本では、大企業を中心に、シンクロナイズされた玉突き連鎖型の人事異動が行われます。ポストが空きますと、後任は誰がよいかを考えて適当な人を当てはめます。それでポストが空きますと、別のポストにいる適任者を当てはめ、さらにそれで空いたポストに別のポストの適任者を当てはめるといふ作業を繰り返します。欧米の人事はそういう形では動いていません。空席のポストが

生じますと、公募が行われます。希望者がこれに応募し、会社が承認しますと雇用契約を結んで異動が行われます。ポストが空かない限り、また、自分が手を挙げない限り実現しない人事でして、日本のように勝手にどんだん人が動いていくようなことはありません。

日本と欧米では、このように人事システムに大きな差異があります。主体的なキャリア形成が可能かどうかという点に関しても、人事システムの差異によって大きな違いが出てきます。

(正社員の無限定性)

少し寄り道することになりますが、正社員の無限定性が日本の特色であり、これが日本の働き方の多くの問題に結び付いているのではないかと考えています。資料10ページをご覧ください。

一つ目として、非正規雇用が非常に増えてお

り、処遇も必ずしも満足のいくものではないと言われますが、この背景には、非正規雇用から無限定正社員への転換が労使双方にとって非常にハードルが高いという事情があります。その結果、待遇なども含めて、労働市場の二極化が進んでしまっている状況にあります。

二つ目として、ワークライフバランスが進まないと言われますが、無限定正社員の場合、不本意な転勤や長時間労働を受け入れなければなりませんので、当然と言えば当然のことと言えます。

三つ目として、女性の活躍が阻害される背景として、夫が無限定正社員ですと、妻は専業主婦として家庭を支え、家族を支えるしかないという事情があります。また、女性が働こうとする場合、自ら無限定正社員で働けるかどうかという問題が出てきます。

四つ目として、そもそも無限定正社員は自律的

な働き方ができるのかという問題があります。

今、ホワイトカラーエグゼンプションを導入するための法案が国会で審議されておりますが、そもそも論として、どういう人なら自律的な働き方ができるのか、整理するのは簡単ではありません。

五つ目として、過労死やブラック企業などの問題も、「無限定」がいつしか「無制限」になることによって当然出てくる問題です。ある意味で、企業別労働組合は、企業側の裁量権が強いことに対抗する組織として生まれたという面があったのではないかと思います。

(日本の解雇ルールは厳しいか)

以上で申し上げたことその他、解雇ルールについても無限定正社員が関係していると見ています。

日本の解雇ルールが厳しいか否かの議論をする場合、よく使われるのは、OECDが雇用保護法

制の強さを国際比較した調査です。資料12ページをご覧ください。公表されるたびに数字がどんどん変わりますので、調査の信頼性はどうかという議論もあるのですが、それはそれとして、この調査によりますと、日本は、OECD諸国の平均よりやや弱いところがあり、決して日本の解雇ルールが厳しいという状況にはありません。

資料11ページに戻りまして、日本の解雇権濫用法理では、解雇が有効であるためには「客観的な合理性と社会的な相当性を求める」とされています。この点、ヨーロッパでも基本的にはこれと同様の法律体系となっており、個々のケースは裁判で争いましょうということになっています。こういう場合は良いが、こういう場合はだめといったことが細かく決まっているわけではありません。

また、整理解雇の四要件がよく話題になります。とんでもない判例だと言う経済学者もいます

が、よく見ますと、時代の変化に対応してある程度柔軟に変わってきている側面もあります。

（企業が解雇ルールが厳しいと感じるとすればなぜか）

日本で解雇ルールが厳しいと受け止められているのはなぜかを考えます。資料13ページをご覧ください。

一つ目が、整理解雇四要件の中の一つ、解雇回避努力義務です。これは、解雇に踏み出す前に、配転、出向、希望退職募集、非正規雇用の従業員との契約解除など、できる限りの努力を全てやったかどうかを問うものです。そうした努力を尽くした上で解雇するのであればよいのですが、そうでなければ解雇は無効とされることになります。裁判所は、配転によって勤務地や職務を変えてでも、ともかく雇用を守るべきであると言っている

わけです。ただし、これは裁判所が勝手に考えて決めたものではありません。労使間で議論を積み重ねてきた歴史の上に立って、一九七〇年代に一つの仕組みができ上がり、裁判所は単にそれに倣っているだけなのです。

二つ目に、よくおかしいと言われることとして、試用期間が終わったときにも解雇権濫用法理が適用されるということがあります。試用期間ですから、その間の働きぶりを見て使えないようなら、クビを切ってもよいのではないかと思われるますが、ここでも解雇権濫用法理が適用されてクビを切れませんという話がよくあります。これも、無限定正社員として何でもやりますという人を雇ったのであれば、ある仕事ができなくても、他にできる仕事がないかどうかを見極めないうままです。すぐに辞めさせることはできないというわけです。

(労働者が無限定正社員の「掟」を破ったら)

これらを見ておきますと、裁判所は使用者に非常に厳しいと思われるかもしれませんが、しかし、裁判所は労働者に対しても同じように厳しい判断をしています。資料14ページをご覧ください。労働者が無限定正社員の「掟」を破ったらどうなるのでしょうか。無限定正社員であれば、転勤や残業を命じられたら、それを受け入れなければなりません。最高裁は、転勤や残業を拒否したことで企業に懲戒解雇されたケースについて、懲戒解雇は有効であるという判断をしています。無限定正社員の「掟」を破りますと、労働者は裁判所に守ってもらうことはできないということです。

(2) 限定正社員の普及の必要性

(限定正社員とは)

日本の雇用システムは、これまで無限定正社員

という枠組みの中で進んできました。一九八〇年代に、青木昌彦先生や小池和男先生が日本の雇用システムについて明快な分析をされました。それはそれで理論的には非常に優れていたのですが、正社員の無限定性がすっぱりと抜けており、盲点になっていました。先ほど少し申し上げましたとおり、私も、もう二〇年ないし三〇年ほど、日本の雇用システムについて研究してきましたが、無限定性についての理解がないと、日本の雇用システムを完璧には理解できないという非常に強い思いを持つに至っています。

無限定正社員に問題があるのではあれば、それを限定的な正社員にしたらよいのではないかという発想が生まれてきます。ここで、限定的な正社員とは何でしょうか。無限定正社員とは逆に、職務、勤務地、労働時間のいずれかが限定される正社員のことを指します。銀行の場合、現在でも、

エリア限定の総合職の制度があります。勤務地限定の正社員ですが、実際には、職務、勤務地、労働時間のいずれかの限定を組み合わせて運用されている場合が多いようです。銀行以外でもこのような制度を導入している企業はかなり多く、今や半数ぐらいの大企業で導入しているという調査もあります。もともと、導入に当たって規制があるわけではないのですが、これがどんどん増えていくという状況ではありません。

(限定正社員の普及の必要性・メリット)

限定正社員になりますと、どのような良いことがあるのでしょうか。資料18ページをご覧下さい。先ほど無限定正社員の問題点を申し上げましたが、限定正社員のメリットは、その裏返しのようなところがあります。ここに挙げておりますのは、①専門性に特化したプロフェッショナルな

働き方、②子育てや介護と両立する働き方、③正社員への転換を望むが職務等を限定したい働き方などの受け皿になるということです。

職務を限定することによって、自分のキャリア、強みを意識できる、転職可能性が拡大する、交渉力が向上する、自律的な働き方が可能になるなどのメリットが得られます。また、勤務地限定型や労働時間限定型は、ワークライフバランスに最も効果的であると言えます。

皆様も御承知のように、改正労働契約法において、有期契約が通算五年を超えますと、労働者の申し込みにより無期労働契約に転換できるという制度が導入され、二〇一三年四月から開始された契約に適用されます。来年の四月に丸三年となり、そこから二年経つと五年という期間が来ます。丸三年を迎える来年の四月に雇い止めが起きるのではないかという懸念が生じています。この

辺は注意して見ていかなければいけないのですが、この仕組み自体は、非正規の人たちを限定正社員に変えていこうとするものです。非正規の働き方は職務が決まっているという側面が非常に強いのですが、他の条件は変えないで、有期雇用を無期雇用に変えようというのがこの法律の意図していることです。

(なぜ、限定正社員の雇用ルール整備が必要なのか)

なぜ限定正社員の雇用ルールの整備が必要なのでしょう。資料19ページをご覧ください。重要なのは、雇用管理について書面で明示されていない、又は、明示されていても実際の運用において徹底されていないことが多いということです。結果的に、社員にとっては、限定されているのか、限定されていないのか、よくわからないことにな

り、就業規則や労働契約等における事前の扱い、雇用終了時等の事後の扱いなどが、曖昧なままになってしまっていることが多いということになります。

この点を踏まえ、規制改革会議では、雇用ルール整備の三本柱を提言しました。

一つ目として、労働条件を明示することによって、限定正社員を使いやすくし、増やしていくことが重要であると言っています。

二つ目は、相互転換の円滑化です。従来の無限定正社員と、先ほど申し上げた職務、勤務地、労働時間が限定される限定正社員の間で、ライフスタイルやライフサイクルに合わせて相互に転換できるような仕組みを整備することを提言しています。このような仕組みができれば、最初は無限定正社員としてバリバリ働き、子どもができませんと、育児期間中は労働時間を限定する働き方が可

能になります。また、介護を行う必要が生じた場合、その間は転勤ができませんので、エリア限定の正社員として働くこともできるようになります。その他、学び直しをしたいので、夜は大学院に通いたいと考えた場合も、一定の期間、労働時間限定型の正社員として働き、大学院を終えたところで、また無限定正社員としてバリバリ働くようなことも考えられます。

三つ目は、均衡処遇の推進です。無限定正社員は、転勤でも残業でも、命じられればそれに応じなければなりません。その意味で、無限定正社員は契約条件を上乗せされる形になっています。そうしますと、それに応じて彼らの賃金が高くて不思議はないことになります。同じ仕事をやっているにもかかわらず、限定正社員と無限定正社員の間で賃金格差があるのはおかしいという議論は間違っていると思っています。ただし、契約条件

の上乗せに相当する以上の格差がありますと、大きな問題になってきます。

資料20ページは、職務・勤務地限定の雇用区分に関する運用実態です。見ていただきますと、必ずしも明示的な運用がなされていないことがわかりになると思います。

(厚生労働省の対応)

厚生労働省は、規制改革会議の提言を受けて、有識者懇談会の報告書をまとめると同時に、政策的な対応も進めてきています。先ほど申し上げた労働条件の明示、相互転換の円滑化、均衡処遇の推進に関しては、現段階では、法律に新たな規定を盛り込むのではなく、罰則規定のない労働契約法の中で対応が進められています。労働契約法の規定に即して申しますと、職務や勤務地の限定は「書面による労働条件の確認」の対象となるこ

と、相互転換の制度は「仕事と生活の調和への配慮」に含まれること、多様な正社員といわゆる正社員の間の均衡処遇は「就業の実態に応じた均衡の配慮」に含まれることなど、労働契約法に関する厚生労働省の解釈を通知することによって、企業のほうでしっかり対応していただきたいという趣旨を明らかにしたものです。

(今後の課題)

規制改革会議は、これまでの厚生労働省の対応では十分でないと考えており、厚生労働省も、限定の明示を義務化するための労働基準法の改正、相互転換の義務づけのための労働契約法の改正について、将来的な課題として検討すると言っています。

なお、現在、労働契約法第二〇条で、有期契約労働者と無期契約労働者の間の不合理な労働条件

が禁止されています。合理的に説明できないような不合理な賃金格差がある場合、裁判に訴えられて負けますと、ペナルティーが課されることになっていきます。同じように、無限定正社員と限定正社員の間でも、これと同様の仕組みを入れていくことが考えられるわけですが、この点について、厚生労働者は、今はハードルが高いので、将来的な課題として位置付けたいと言っています。

(3) 多様化する正規・非正規労働者の就業行動と意識

(働き方の限定性とスキル)

私がRIETI（経済産業研究所）で行った研究を御紹介したいと思います。

限定正社員にはある種のメリットがあるので、ひとつ気になる点として、仕事が限定されており、スキルが伸びにくいということがあ

ります。実証分析を行いますと、資料25ページのとおり、勤続年数が長くなればスキルの習熟度が高まるのですが、限定型の正社員の場合には、無限定型の正社員と比べてスキルの習熟効果が明確に弱くなるという結果が出ています。

資料26ページでは、さまざまな働き方をしている正社員に対して、「仕事・生活満足度はどれくらいか」という質問を行い、その結果を踏まえて働き方と仕事・生活の満足度の関係を見ています。注目していただきたいのは、「残業がある」、「スキルを高める機会はあまりない」が仕事・生活満足度を下げる方向に働いていることです。他方、「今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる」、「業務の範囲が広い」は仕事・生活満足度にプラスに効いています。いろいろな仕事をこなすことが、スキルを形成する上で重要なポイントです。これはまさに無限定正社員の世界で

あり、限定型ではスキルが伸びにくいということになるわけです。

(満足度を損なう働き方に対する所得補償額)

資料27ページでは、「残業がある」など、満足度を損なうような働き方に対し、所得で補償を受けるとすると、どの程度のコストが必要かについて、アンケートを行った結果を整理して掲げています。上の段が時給に換算した所得補償額、下の段が平均時給を100とした場合の所得補償額の割合を表しています。これによりまず、「残業がある」ことよって、平均時給の二、三割に相当する満足度の低下が生じていることになりま

す。また、「スキルを高める機会はありません」ということも、満足度を大きく引き下げる要因となっています。

と、「配置転換や転勤がある」ことは、男性よりもむしろ女性において、より大きく満足度を低める要因となっていることです。逆に申しますと、女性性は、残業がなく、転勤がなくなることで、より満足度の高い働き方ができるということになります。このような女性のためにも、限定正社員の制度をもっと推進すべきではないかと考えられます。

(4) 正社員・非正規社員の多様な働き方と意識に関する調査

(雇用形態別に見た仕事への意識)

資料29ページ以降で、最近行った「正社員・非正規社員の多様な働き方と意識に関する調査」の結果を整理しています。無限定正社員、限定正社員、契約・嘱託社員の三種類に分けて、「不満に思っていることは何か」を聞いています。

資料30ページ、31ページを見てはつきり言えますのは、無限定正社員の場合、「仕事がかきつい」の他、「残業が多い」、「有給休暇が取りにくい」など労働時間に対する不満が多いこと、他方、限定正社員の場合、「特に不満はない」とする割合が高いことです。女性の無限定正社員においては、「仕事がかきつい」の他、「残業が多い」、「有給休暇が取りにくい」など労働時間に対する不満が、さらに大きくなっています。

資料32ページで総合的な仕事満足度を見ますと、「多様な正社員（限定正社員）」の中でも、「労働時間短縮」あるいは「残業なし」の限定正社員において、最も仕事満足度が高くなっています。

資料33ページで仕事からのストレスについて見ますと、仕事満足度とは逆に、無限定正社員が最も高くなっています。

資料34ページで、仕事内容、労働時間、賃金のそれぞれについて、仕事に関する満足度を調べています。特に注目していただきたいのは賃金です。限定正社員と無限定正社員とでは、賃金の水準に格差がありますが、満足度に関してはあまり差が出ていません。限定正社員は、賃金が少々低くても、無限定正社員と同じ程度に満足して仕事をしているということです。

（夫婦の雇用形態別に見た育児・家事の分担）

次に、資料35ページで、夫と妻がそれぞれどういう働き方をしているのか、その組み合わせごとに、夫の家事・育児時間、妻の家事・育児時間の分担割合、親のサポートの割合を聞いた結果を整理しています。注目していただきたいのは、妻が正社員で、夫が無限定正社員又は限定正社員のケースです。これらの中では、夫が限定正社員で

ある場合のほうが時間の余裕がありますので、家事や育児に時間をかけていることがわかります。

これに伴って、妻の家事・育児の分担割合や親のサポートの割合が低くなっています。逆に申しますと、夫婦とも無限定正社員の場合、親が十分なサポートをしてくれないとやっていけないということになります。

(5) 「途中から限定正社員」という雇用システム
(賃金プロフィール)

限定正社員について最後にお話したいのは、日本の雇用システムでは賃金カーブの問題が非常に大きいということです。日本では四〇歳代以降もずっと賃金が上がります。その後、定年を迎えたところで、大きく賃金下がることになりません。継続雇用される場合も、賃金の水準は大きく下がります。

この点は、日本と欧米で大きく異なるところで、資料37ページの年齢別賃金プロフィールは、かつて私が経済企画庁で「経済白書」を執筆した際に利用した資料です。一九七〇～九〇年代の古い資料ですが、これによりますと、日本では、四〇歳代以降も賃金が伸びていきますが、イギリスや旧西ドイツではそのようなことはありません。資料38ページは、二〇〇五年～〇八年のアメリカと日本の賃金プロフィールを比較したのですが、日本では四〇歳代以降も賃金が伸び続けて、その後、定年を迎えたところで大きく下がる様子が読み取れます。資料39ページは、大企業の役職別賃金プロフィールです。日本の大企業では、肩書のない、いわゆるヒラの従業員でも年収八五〇万円ぐらいまで伸びていきます。このように、年齢に伴って賃金が伸び続けるようなことは、他の国ではありません。賃金プロフィールがこのよう

になつてゐることが、中高年の転職を困難にし、また、定年後の継続雇用において賃金が大きく下がる要因となつてゐます。

〔限定的な働き方〕ができる雇用システムへ）

日本でも、正社員のうち、どんどん幹部にいく層の賃金は今のままでもよいのです。他方、そうでない層の場合、どんどん賃金が上がります。と、企業にとってお荷物になってしまいます。中年はそれなりの経験やスキルを持っているのですが、賃金が高過ぎるためにお荷物扱ひされることになるわけです。そこで、大企業から中堅・小企業に転職しますと、資料39ページに書いておられますように、中堅企業でも六〇〇万円〜七〇〇万の賃金しかもらえないことになります。大企業でもらつていた賃金と比べますと、二〇〇万円〜三〇〇万円ほど年収が下がつてしまいます。この

ようなこともあつて、中堅・中小企業には移りたくないということになるわけです。このような状況の中、中年への風当たりは非常に強くなつてゐます。

もし、年齢とともに賃金上がるようなシステムを変えることができれば、中年社員は企業にとつても非常に重宝な存在になります。しかし、誰でも、賃金下がるといふ話は嫌がります。従業員が嫌がるようなことは、企業もやりたいとは思いません。やりたくないからやらない、だから、なかなか進まないのです。

資料36ページにも書いておりますが、私は、男性が一家の大黒柱となつて働き、女性が専業主婦として家庭を守るといふこれまでのモデルは、変えていかなければならないと考えています。賃金が伸びないのであれば、夫婦が共働きをして、二人合せてそれなりの年収を得るシステムにして

いかなければなりません。二人で働いて、子育てもしなければなりませんので、二人とも無限定正社員というのは不可能です。夫婦のどちらかは何らかの形の限定正社員を選択することにならざるをえません。このことを考えても、「限定的な働き方」ができるような雇用システムを実現することが非常に重要になっています。

三、労使双方が納得する雇用終了の在り方

(雇用終了に関する紛争解決の問題点)

次に、若干テクニカルな話になるのですが、雇用終了に当たっての金銭解決の問題をどのように考えたらいいかを中心にお話ししたいと思います。

解雇にかかわる紛争は、訴訟に訴えるまでもな

く、都道府県の労働局におけるあっせんの制度がありますし、裁判所においても、三回ぐらいの審理で結論を出す労働審判の制度があります。このような場では、今でも金銭的な解決が図られています。したがって、今の制度のままではよいのではないかと考え方もありますが、問題があるのは、解決までに要する時間的・金銭的コストをどこまで負担できるかによって、どの手段を選べるかが決まってくるということです。

中小企業の従業員ですと、お金の関係で弁護士を雇えないということになりがちです。この場合、労働局のあっせんに持ち込むことになるのですが、解決率が低いという問題があります。なぜかと申しますと、使用者側の参加が義務づけられておらず、せっかくあっせんに持ち込んで、使用者側の出席が得られないために、結果として泣き寝入りすることになってしまうようなことが起

こるわけです。

裁判所に訴訟を提起し、解雇無効という判決を得て、雇用契約の継続が確認されても、労働者に就労請求権はありませんので、企業が元の職場に戻そうとしなければ戻れません。労使の信頼関係が崩れてしまっており、元の職場に戻れないというケースもあります。制度的に非常に中途半端なものになっています。

中には、長期にわたって裁判で争い、最後に解雇無効の判決を得て、取れるだけお金を取ってやろうと考える人もいます。解雇無効の判決が出れば、裁判が終わるまでの賃金を全部もらえることになりませんが、これをやられると、使用者にとつては本当にきついことになります。

解雇を巡る紛争ではいろいろな解決手段がありますし、同じ解決手段でも解決の仕方はまちまちです。紛争解決の予測可能性が非常に低い、現在

の状況を変えていかなければならないと思つていきます。

（金銭的な解決の実態）

予測可能性の低さは、金銭解決の際の解決金の金額にかなりのばらつきがあることにも表れています。資料42ページは、かつていろいろな研究者が行った研究の結果を寄せ集めたもので、労働局のあつせん、労働審判、裁判・和解の間で、金銭解決の金額に相当の違いがあることがわかりいただけます。

ごく最近、JILPT（労働政策研究・研修機構）が、労働局あつせん、労働審判、裁判上の和解における解決金額について分析結果を発表しました。これまでの研究とほぼ同じなのですが、資料43ページにありますように、金額の分布にかなりのばらつきがあるというのが実情です。このよ

うなケースであれば、大体これぐらいですという目安がないということです。

(労使双方が納得する雇用終了のあり方)

規制改革会議では、労使双方が納得する雇用終了の在り方を考えるに当たってのアプローチの仕方について提言を行いました。資料44ページをご覧ください。「解雇規制の緩和」、「解雇をしやすくする」、「金（カネ）さえ払えば首切り自由」といった批判を受けないようにすることが重要です。

このため、まずは紛争そのものをなるべく起こさないようにするとともに、再就職支援制度の充実を図る必要があります。労使の合意に基づいて、キャリアアップの手伝いをし、円滑に別の企業に移れるようなシステムを作ることも重要になってきます。

さらに、紛争が起こった場合でも、なるべく効率的に、かつ円滑に紛争を解決する仕組みが必要です。訴訟が提起された場合も、労働契約関係の継続以外の方法で、労使双方の利益にかなった紛争解決、これが金銭解決なのですが、これを可能とする制度を検討する必要があります。

(紛争解決の早期化)

紛争解決の早期化については、資料45ページのとおり、規制改革会議の第三次答申にも盛り込まれています。下線部分は、そのうち、閣議決定に盛り込まれたところ です。

一つ目として、労働局は、使用者があっせんに参加するよう、参加の勧奨に取り組むこととされています。

二つ目として、労働委員会は、労使の委員が説得に参加するため、納得感の高い解決が得られや

すいと言えます。また、訴訟において、当事者同士の話し合いや和解による解決を目指す場合に、労使双方の労働委員会の委員が仲裁することに よって、よりスピーディーな解決が期待できること になります。これらの点を踏まえ、労働委員会 の機能の活用促進・強化、労働委員会と司法的解 決との連携に向けた検討を促進するよう求めています。

（紛争解決選択肢の多様化）

今年の秋から、厚生労働省が会議を立ち上げ て、金銭解決の問題について正式に議論していく ことになっています。

資料46ページで、閣議決定の関係部分を取り上 げています。ここでも言及されていますが、今年 三月、規制改革会議は「労使双方が納得する雇用 終了の在り方」について意見書を出しました。こ

こには非常に大きなポイントが含まれています。 裁判で解雇無効の判決が出ても、労使の信頼関係 が壊れてしまっているような場合、元の企業に戻 りたくないということがありえます。このとき に、労働者側と使用者側のどちらから「お金で解 決しよう」ということを言い出すかで非常に大き な違いがあります。規制改革会議は、ずっと労働 者の選択肢を増やすべきだという議論をしてきま した。金銭解決の仕組みを導入するに当たって も、これまでの議論の延長線上で、労働者側から の申し立てのみを認めるべきであると考えてお り、この旨を意見書に明記しています。

（日本における金銭解決制度導入への取り組み）

日本でも、二〇〇一年から二〇〇二、三年にか けて、労働政策審議会で金銭解決の仕組みの導入 について議論が行われました。法制化の直前まで

行ったのですが、最後の最後で潰れてしまいました。
た。

なぜ潰れたかと言いますと、資料50ページにありますように、労働者側から、使用者側の申立請求が認められると、解雇が自由に行われることになりかねないとして、そもそも使用者側の申立請求は認められないという意見が出されました。また、使用者側の申し立てに当たって、厳格な要件を全てクリアすることが求められたため、使用者側からも、とてもそこまでの対応はできないという声が上がりました。

加えて、法務省から、解雇を巡る裁判をやってそこで解雇無効という判決が出た後、金銭解決を巡ってもう一度裁判を行うことは非常に大変だという意見が出されました。さらに、最後の最後になつて、中小企業の使用者側から、このような制度が導入された場合、解決金の水準はどうなるの

か、解決金が多額になると、中小企業は支払えないという意見が出され、結局、みんなが反対する形になったため法制化に至りませんでした。

このような過去の経緯を見ますと、使用者側から申し立てを行うことにはほとんどメリットがないと思われれます。それより、労働者側の申し立てのみを認める金銭解決制度を導入し、解決金の目安を作ることによって、他の紛争解決手段にも良い影響を及ぼすようにしたいというのが、規制改革会議の考え方のポイントです。

(解雇補償金の水準)

先にも取り上げました二〇一三年のRIETIのアンケート調査において、「今、日本には不当解雇の金銭解決の仕組みはないのですが、もしそういう制度ができたときにあなたはどれぐらいお金を要求しますか」という仮想質問をしました。

答えた方の属性と補償額の関係を見てみますと、資料62ページでまとめておりますように、年収が高い人、勤続年数が長くスキルが高い人ほど、また、雇用安定を望む人ほど高い補償額を希望しています。さらに、労働組合に加入している人ほど高い補償額を要求することがわかります。

ヨーロッパ諸国では、勤続年数にほぼ依存する形で、法律で解雇補償金の水準が定められています。具体的には、資料57ページのとおり、勤続年数二〇年以上の労働者の場合で、ほぼ一年分以上の賃金に相当する解雇補償金が支払われる形になっています。日本の場合も、賃金のレベルや勤続年数を目安にするには一つの合理性があると思います。しかし、先ほど見ていただきましたように、日本では、四〇歳を過ぎても賃金カーブが上がっていきますので、ヨーロッパと同じ仕組みで解雇補償金を決めますと、水準が高くなります

ざるきらいがあります。労使の事情がある程度反映させて、労使協定に基づいて決めることも重要ではないかと考えています。

(今後の課題)

資料65ページに今後の課題を整理しています。ここに書いておりますように、解決金制度を作るといっても、この制度を直接利用した紛争の解決を増やすことを目的としているわけではありません。むしろ、裁判で不当解雇になった場合において、解決金の目安ができることで、あっせんや労働審判でも、それぞれの特徴に応じた目安ができることを期待するものです。それによって、あっせんや労働審判において、迅速かつ納得のいく解決を増やすことが可能になると考えています。

今後、中小企業の使用者側や労働者側など、従

来、解決金制度に反対していた人たちを納得させる必要がありますし、日本の場合、解決金の水準をどうするかについても、一律の水準を決めることはむずかしいというところがあります。

この点に関しては、労使協定を活用することがポイントになると思っています。労使協定によって、解決金制度を導入するというでもよいと思いますし、解決金の水準についても、国が最低水準を決めた上で、当事者の事情を踏まえて労使協定で決めることにすれば、柔軟性が確保されるところにも、さまざまなニーズに対応することが可能になると思います。

四、人材の多様性を巡る議論

(1) なぜ人材の多様性が重要なのか

次に、人材の多様性についてお話しします。資

料67ページをご覧ください。

成長戦略においても、人口減少社会における人材の量的・質的確保が重要な課題とされ、その関連で、女性、高齢者、外国人の積極的活用が打ち出されています。

ここで、多様性（ダイバーシテイ）の最大のポイントは何かということをお話ししたいと思います。最近の経営学や経済学では、多様性のイノベーションに及ぼす影響に関する研究が進んでいます。「温故知新」の感がありますが、これは、実はシュンペーターが言った「新結合」ということに他なりません。イノベーションを図る上で、無から有が生れることはほとんどありません。ほとんどのイノベーションは、既にある多様なアイデアが結びつくことによって生まれます。したがって、企業の中に、いろいろな異なった人々がいますと、イノベーションは起こってきませ

ん。これが多様性の重要なポイントであると思います。
ます。

(2) 女性の「活躍」を考える

(割当制は有効か)

今、女性の活躍ということが言われています。
資料68ページに沿って、この点について少し考えていきます。

私は、女性にどんどん活躍していただきたいと思っています。しかし、強制的に取締役会における女性の割合を決める、いわゆるクォータ制を導入することには意味がないと考えています。また、二〇二〇年ぐらいまでに管理的な地位にある女性の割合を三割まで引き上げようとする「二〇三〇」も、考え方としてはすばらしいと思うのですが、それを実現するためには、一〇年前のもっと若い時期にその手前のポストを女性がどれぐら

い占めていなければいけないのか、そういったことがきちんと詰められている必要があります。しかし、実際にはそのようなことは全くできていないと言わざるをえません。このような目標は、新入社員の時期に総合職の女性が半分ぐらいいないと達成できないはずです。また、理系の人の割合が多い製造業はどうするのでしょうか。いわゆる「リケ女」はそれほどいません。

このような問題を全てそのままにしておいて、目標だけを打ち上げるというところが安倍政権にはいっぱいあります。みんな「まあいいか」ということでやっているのですが、とてもサイエンティフィックとは言えないように思います。

(女性役員は企業利益に貢献するか)

女性役員が企業利益に貢献するか否かについて、海外で行われた厳密な分析によりますと、取

締役会の女性比率の多い企業ほど相対的に業績は悪いという結果もあります。したがって、女性の管理職を単純に増やせばよいという話ではありません。むしろ、企業社会の中で、女性が出世できるようにするためには何が必要かを考えるべきです。

これまでのいろいろな研究を見ますと、企業社会は朝から晩までベッタリ働いていなければ回りません。これは、アメリカでもその他の国でも同じです。子育てなどでブランクができますと、それだけでだめなのです。いかにブランクをなくすかということが、企業社会でトップになるための非常に重要なポイントになります。

(女性の出世を阻む要因)

ある研究によりますと、日本の場合、ある製造業の大企業で出世する女性を見ますと、労働時間

が長い人がより出世する傾向が、女性のほうが男性より高いということです。そうした女性は、長時間労働をすることによって、企業に対して、最後まで幹部候補生として頑張り抜きますというところをコミットするわけで、この点が非常に大事なポイントになっているということです。しかし、そのようなことができる女性は限られています。

(女性活躍の舞台裏)

女性の経営者の会でお話をしたことがありますが。そこで「どうやって子育てをしているのですか」と聞きますと、「おじいちゃん、おばあちゃんがやっています」という答が返ってきました。

また、夫婦で弁護士をしている方は、「金（カネ）で全部解決しています」と言っておられました。そうしますと、そのようなことができる環境に恵まれた人はよいのですが、そうでない女性は

活躍できないということになってしまいました。こういう話が出てこないままで、女性の活躍の話が行われています。

（女性を苦しめる女性の「武勇伝」）

昨今、活躍されている女性の方々について新聞などで紹介されているのを読みますと、子どももちゃんといて、旦那さんもバリバリ働いている、料理も上手だし、ファッションもすてきで、趣味もたくさんある、朝は五時に起きて子どもにキアラ弁を作っているといったことが書かれており、まるでスーパーウーマンのようです。しかし、そういう話を目にして、逆に挫折している女性が非常に多いというのが実情です。

（女性は「男」になれるか）

資料68ページの下で、中野円佳さんの『育休

世代」のジレンマ』を取り上げています。男女雇用機会均等法が施行された後、企業社会に登場してきた女性は、「私は男性並みに頑張る」という意識を持っていました。彼女たちは、小さいときから男の子に負けたことがなく、男社会の中に入って仕事も負けない、だから自分は男になれる、男よりも男だということをやってきました。そのような女性が、いつ自分が女であることがわかるかと言いますと、彼女が子どもを産んだときです。そのときも、誰かに頼るのではなく、自分で頑張ろうとし、旦那にはもちろん仕事を頑張っしてほしいと考えます。その結果、自分を追い込んでしまつて、結局、頑張り続けることができなくなるわけです。

（女性の活躍する社会を実現するために）

以上のような問題がありますので、真に女性の

活躍を実現するためには、もっと幅広くいろいろなことを考えていかなければならないと思つていきます。最も重要なのは、職場と自宅と保育園の三つの場所の三角形を小さくすることです。通勤時間が長いと、女性は活躍できません。保育園が遠ければ、保育園との往復に時間を取られてしまいます。抽象的な話になって恐縮ですが、その辺りを何とかしないと、女性の活躍する社会を実現することは難しいと考えています。

(3) ミッション志向型雇用システム

話が変わりますが、女性も含めて従業員が多様化していく中で、これまでのように真っ白な新卒の人を雇って、企業の思うとおりに染め上げていくような同質的な雇用システムを続けることは難しくなっています。従業員の中には非正規の人もあります。昨日企業に入ってきたばかりの人も

います。このような多様な人たちがバラバラになつてしまうようでは、企業経営は決してうまくいきません。多様な人たちをまとめ上げるもの何かということですが、ある意味で当たり前のことですが、資料69ページに書いておりますように、ミッションあるいはコーポレートカルチャーだと思えます。昨日入社した人が、何十年もそこでやっている人と同じように共有できる何かがないと、企業経営は難しくなつてきているのではないか、そういう印象を持っています。

(4) コーポレートガバナンスとの関係

次に、コーポレートガバナンスとの関係を取り上げます。資料70ページをご覧ください。先般、コーポレートガバナンス・コードが取りまとめられました。コードをめぐる議論の中で、独立社外取締役については、株主の立場を背負った取締役

という意義が与えられていたように思います。しかし、私は、取締役になる人材に多様性を持たせるといふ観点から、独立社外取締役の意義を考えたもよいのではないかと感じています。取締役の多様化を図らないと、株主の多様化の進展に対応できなくなってきたり、そのような脈絡の中で、独立社外取締役の設置に関する議論が行われたと理解することもできるのではないかと思っています。

五、日本の経済システムのゆくえ

最後に、日本の経済システムのゆくえについて考えていることをお話しします。資料71ページをご覧ください。

〔失われた二〇年〕ではなく「移りゆく三〇年」

日本的な経済システムは、一九九〇年代から非常に大きく変わりつつあります。青木先生は「失われた二〇年」ではなく、「移りゆく三〇年」だとおっしゃっています。この過程がなかなか終わらず、現在まで続いています。三〇年というのは一世代です。したがって、雇用につきましても、四〇歳代ぐらいの人が経営者になっている新しい企業では、かなり働き方が違ってきています。「働き方改革」も、できている企業はできているのです。

〔多様性〕を前提としたオープンなシステムへ

「移りゆく三〇年」の中で、世代が変わり、日本的経済システムも変わっていくのではないかと思われます。そのとき、これまでの同質性を前提とした閉じたシステムは、多様性を前提とした

オープンなシステムに移っていかざるをえません。しかし、これはアングロサクソン型のシステムと言われるようなものではありません。五月一日付の日本経済新聞の「経済教室」に、岩井克人先生が書いておりましたが、これからの時代はまさに差異の時代であるということです。今後は、差異を生み出す者、人と違ったものを作り出していく者が大きな価値を生むようになります。これまでとの違いは、まさに多様性が前提になっているということだと思います。

〔多様性〕は「面倒くさい」

しかし、多様性を前提としたシステムは、非常に面倒くさいシステムです。これまで、日本では、同質的な人々を好き勝手に異動させ、好き勝手に働かせるような形で、「雇用管理」を行ってきました。使う側の企業、役所は、ある意味では非

常に楽をしてきたと言えます。

今後、多様な人々をきちんと扱おうとしますと、最適なポートフォリオを考える必要が出てきます。金融の世界で資産運用を行うときは、このようなことは当たり前です。リスクとリターンが違いますので、いろいろなものを組み合わせる最適なポートフォリオを考えています。他方、雇用については、これまでそのようなことを考えることはありませんでした。今後、多様な人々を束ねたり、納得させたりするには、いろいろと難しい問題が出てきます。多様な選択肢が保証される必要がありますし、情報開示や対話が重要になります。そのような中で、多様性がイノベーションの源泉になることを理解し、それを生かせるような組織が、これからの日本の新たな経済システムを考える上で非常に重要になってくるのではないかと思います。

以上、かなり雑駁な話になりましたが、ご清聴いただきありがとうございます。

(拍手)

増井理事長 先生、どうもありがとうございます。
た。

雇用問題は大幅が広く、奥も深いという感じがいたしました。まだ若干時間がございますので、御質問等があればお受けしたいと思いが、いかがでしょうか。

では、私のほうから一つ質問させていただきます。今、日本では、女性の働き方も含めていろいろな問題があると思うのですが、先ほど先生は、世代が変わらないとかなかなか変わらないとおっしゃりました。ヨーロッパその他の国々では、それなりにいろいろなことが変わってきていると思うのですが、日本がなかなか動けない一方、他の

国がある程度動いているのはどういうことなのでしょうか。

鶴 金融やコーポレートガバナンスなどはグローバルな影響を受けやすいので、日本でもこれらの分野はかなり大きく変わってきているという印象を受けています。このことは他の国も同じです。

他方、雇用システムは経済システムの根幹を成しています。根幹と申しますのは、人間に一番近いところにあるシステムであるということです。労働市場や雇用システムもグローバルな影響は受けるのですが、最後まで変わりにくのが実情です。ヨーロッパでも、アメリカでも、もちろん努力はしているのですが、やはりなかなか変わりにくいところがあります。

そうした中で、しばしば例に挙げられるのはドイツです。一〇年以上前、ドイツは「ヨーロッパの病人」と言われました。当時首相であったシュ

レーダー氏が改革に向けて大なたを振るいました。在任中には、目に見える効果が出ませんでした。改革が進められる中、失業率がどんどん上がり、結果的に首相は退陣を余儀なくされました。そして、改革の恩恵は全て次の政権が受け取ることになりました。

このように、労働システムの改革には長い時間がかかります。ヨーロッパの例を見ましても、政権のトップが、腰を落ちつけて絶対にやり遂げる、自分が政権にあるときに実現できず、逆風が吹くことになっても、必ずやり抜くという気概を持つて取り組まないと、大きな変革はできないと感じます。

雇用システムの改革がむずかしいことはどの国でも同じであり、最後まで残るのが雇用分野です。しかし、そのような中でも、改革にチャレンジし、成功している例がないわけではありませ

ん。したがって、最後は、日本も改革ができるのではないかと思います。単に政府がいろいろなものを変えるだけで、雇用システムが変わるかというところではありません。考え方が硬直化してしまつて時代の流れについていけない、昔のシステムに郷愁があり慣れ親しんでいるために変えたくない、そうした国民の情緒的な側面にも大きな問題があります。私は、安倍総理がよく言われるドリルを我々の頭蓋骨に当てて穴を開けないと、改革はできないのではないかと申し上げています。システム面と情緒面の両面を変えていかなないと、改革はできないということです。

増井理事長 ありがとうございます。

そのほかに御質問はございますでしょうか。

——よろしゅうございますか。

それでは、少し早いですが、ほぼ予定の時間になりましたので、このあたりで今日の「資本市

場を考える会」を終わらせていただきたいと思
います。最後に、鶴先生に拍手をお願いいたしま
す。(拍手)

(つる ことらう・慶應義塾大学大学院教授)

(本稿は、平成二七年七月三日に行われた講演会の
記録で、文責は当研究所にある。)

鶴 光太郎 氏

略 歴

1984年 東京大学理学部数学科 卒業

2003年 オックスフォード大学大学院経済学研究科 経済学博士号 (D. Phil.) 取得

職歴：

1984-95年 経済企画庁

1995-2000年 OECD 経済総局エコノミスト

2000-01年 日本銀行金融研究所研究員

2001-12年 (独) 経済産業研究所上席研究員

主な著作：

『最低賃金改革—日本の働き方をいかに変えるか』(共編著), 日本評論社, 2013年

『非正規雇用改革—日本の働き方をいかに変えるか』(共編著),

日本評論社, 2011年

『労働時間改革—日本の働き方をいかに変えるか』(共編著), 日本評論社, 2010年

『労働市場制度改革—日本の働き方をいかに変えるか』(共編著),

日本評論社, 2009年

『日本の経済システム改革—「失われた15年を超えて」』, 日本経済新聞社, 2006年