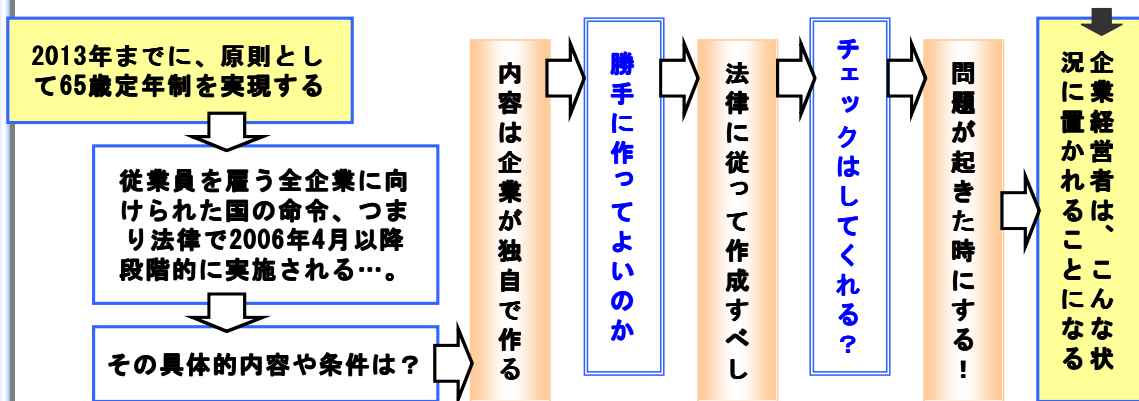


“現代視点” に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

## “定年延長” を例にすれば見えてくる 経営はどこまで自由でどこから不自由か

◆◆◆ 人材・組織マネジメントの視点から ◆◆◆



### ◆本レポートの内容◆

- 【1】日本は“自由”な国ではなかったのか…？ …………… 1頁
- 【2】なぜ“国”が企業経営に“介入”するか？ …………… 2頁
- 【3】企業経営者を守る“よろい”はないのか？ …………… 3頁
- 【4】経営者の“よろい”の内容が問題になる時代 …………… 4頁
- 【5】“自由部分”と“不自由部分”が作る“微妙” …………… 5頁



経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

## ときめきレポート 11号

## 【1】日本は“自由”な国ではなかったのか…？

### 1) 経営“干渉”には納得できない…？

一般の企業が採用する人材にも**定年延長制**が適応されます。平成18年、つまり2006年の4月からです。もちろん、本来は定年延長だけではなく、

#### **改正高年齢者雇用安定法（平成16年、2004年6月成立）**

で定められた高年齢者雇用促進策が、2006年4月から段階的に施行されるということです。

制度の概要は後述しますが、その内容以前の問題として、

#### **企業の内部経営に、なぜ国からとやかく言われるのか**

その根本的な事柄が納得できない経営者の方が多いようです。

すでに定年延長を検討されている経営者にも、**疑問を残されている**方が少なくありませんし、『うちには全く関係ない』と言われる経営者には、なおさら**納得できない**話だからです。

そこで、以下に“国の制度がどのように経営に影響を与えるのか”について、その本質的な部分を見ておくことに致します。

### 2) “準備”がなければ“過剰”に反応してしまう

制度の話など面倒だし、そもそも関係ないと思われるかも知れませんが、G社のF社長もそうでした。ところがある日、残業代の未払いで、G社が労働基準監督署の勧告を受けたところから、話が急転するのです。

労働基準監督署がどのような勧告をしても、

#### **法に照らして適正な経営をしていれば問題ないはず**

ですが、残業規定さえないことを指摘されてしまい、**あわてたF社長は必要以上に残業代を高く設定して支払った**という結果を招きました。

関係ないと思っていることが、いざ現実になると『我を忘れて思わぬミスをする』と、F社長は反省されています。

### 3) 原理を“知る”ことが大事

F社長のように“過剰反応”をして、平たく言えば“損”をすることがないように、『**経営に何がどこまで求められているか**』をしっかりと見極めておかなければなりません。そして、そのためには、国の制度が“何を想定して成立しているか”を知る必要があるのです。定年延長問題でも同様です。

## 【2】なぜ“国”が企業経営に“介入”するか？

### 1) 国が企業経営に介入する“きっかけ”

確かに日本は民主主義社会ですから、国が一方的に民間企業経営に命令を下すことはできません。本来企業は経営者が自由に経営してよいわけです。

しかし、その原則が崩れる瞬間がやって来ます。その一つが、

#### 従業員が自らの“権利”を主張する時

です。たとえば、従来なら60歳で定年を迎える人材が60歳を過ぎても働きたいと主張した時、あるいは定年制度がない企業で、高齢を理由に解雇された人材が不服を申し出た時などが、“その時”に当たるのです。

なぜ“その時”に、企業経営の自由原則が崩れるのかは、

#### 法律（国）が従業員（労働者）の権利を保障している

からにはかなりません。経営者に比べて立場が弱い労働者には、法律という“よろい”を着せるのが丁度よいということなのです。いずれにせよ、**権利を主張できる労働者が存在すること**を理由に、国が企業経営に“介入”するわけです。

### 2) なぜ今までは問題にならなかった…？

しかし、今まで、そんなに深刻な“その時”は訪れませんでした。それは、定年延長問題では、高齢化が進んでいなかったからであり、公的年金の受取開始年齢が低かったからでしょう。

ただ、定年延長に限らず、企業は家族のようなものだという感覚と、会社を辞めても“人材”はひっぱりだこだという経済環境があったため、**従業員も、今の会社で騒動を起こすより新しい可能性を探すことを求めた**からでしょう。

### 3) 国の“介入”が増える社会的背景

それが経済成長の停滞と、急速な高齢化で“現在の仕事を失うことが、そのまま死活問題になる”人材が増え、

#### 一方で年齢を理由に仕事を失う高齢者が

#### 他方で高齢者に厚い施策に不公平感を持つ若者が

権利を主張しなければやって行けない状況に追い込まれているのです。それにもかかわらず、**生活をかけて必死に主張する人材に対し、まだまだ悠長に構える企業経営者が多い**と言え、お叱りを受けるでしょうか。

## 【3】企業経営者を守る“よろい”はないのか？

### 1) 労働者に権利主張をさせなければよい…？

強烈な権利主張を受けて、**権利主張をさせなければよい**とする考え方も以前はありました。しかし今では、それは少数派でしょう。なぜなら、労働者の権利を認めなければ、

**経営者自身も“自分の権利”を主張できなくなる**からです。

たとえば企業に害を及ぼす人材を解雇したいと考える時、**経営者にももっと（解雇）権利が認められるべきだ**と感じるでしょう。権利の主張は、現社会では必要不可欠の“自己防衛手段”なのです。

権利主張がいけないのではなく、むしろ**企業経営者の立場がいつの間にか必要以上に弱くなっている**ことが問題なのです。

### 2) 経営者を守る“よろい”

経営者が強くなるには、労働者と同じ“よろい”、すなわち**法律に従った力**を身につけることが不可欠です。それはつまり、

**法律が認めた規則やルールを経営に導入する**ことです。たとえば定年延長制度でも、原則として、

**実質的に社内の労働者の過半数合意**があれば、様々な“特例”を設けられます。

もちろん自主規則で法律自体を否定することはできませんが、**従業員と合法的に合意する**

経営を実施すれば、先の例のように“寝耳に水”の騒動で、必要以上の反応をしてしまうことはないはずなのです。

定年延長制度も活用次第では、むしろ**熟練者を安価に確保**できるようになるメリットが大きいと考える経営者がおられるのは、法律を“よろい”に変える発想の好例でしょう。

### 3) 定年延長問題どころか…

ところが実際は定年延長問題どころか、就業規則に合法的な“解雇の条件”や力のある賃金規定がないために、

**会社に不利益になる人材の解雇ができないし、その人の賃金引下げもできない**

ケースが多いのではないのでしょうか。今まで問題がなかったから、これからはないとは言えないのです。

## 【4】経営者の“よろい”の内容が問題になる時代

### 1) “内容”自体が問題になる！

以上のように、従来なら企業に不満な人材は、さっさと転職してくれたのに、今では“会社に残って権利を主張せざるを得ない”としたら、その主張を受けて立つ経営側がよりどころとする**社内ルールの“内容”自体**が問題になります。

トラブルに現実感がない時には、就業規則のようなルールも“飾り”的な存在だったかも知れませんが、実際にトラブルが発生するなら、規則の内容がものを言うからです。

たとえば定年延長制度で、60歳以降の継続雇用する人材の条件を『会社が必要と認めた者に限る』などという取り決めでは、法的に争われた時に、経営者側が負けてしまうのです。

### 2) 餅は餅屋

では、どんな“内容”にすれば負けないのでしょうか。それは法律問題ですから、法律を作る省庁の考え方を研究するのが最も合理的でしょう。“餅は餅屋”です。

高齢者の継続雇用の基準に関して、厚生労働省は、上記のような漠然とした定めを否定した上で、

**『①働く意思・意欲、②勤務態度、③健康、④能力・経験、⑤技術伝承等その他』の5つの視点から具体的、客観的な定めを作る**

ことを勧めています。しかし困ったことに、これでは何をどう決めればよいか、解答が見えにくいままです。そのため厚生労働省にも“答を出せ”という問い合わせが多いのでしょうか。

もちろん同省では『**労使で話し合って決めてください。(日本は民主主義国家ですから)厚生労働省が企業内制度の指針を示すことはできません**』と答えるでしょうが…。行政の限界です。

### 3) 言葉にならない知恵が必要

社内ルールを作れと迫られるのに、内容が問題になると、今度は企業の自主性に任されます。自主的であるのはいいことですが、それは何をすればよいか分からないことでもあるのです。

そのため“**具体的事例**”や“**公的機関の実態**”を知る、私ども社会保険労務士に、皆様からのご相談が急増しているのでしょう。**言葉で表しきれない経験や知恵**が求められるからです。

## 【5】“自由部分”と“不自由部分”が作る“微妙”

法律には強制力があります。そのため定年延長制度をはじめ、労働者保護に関する法律は、**従業員を雇用する企業全てに強制的に適応される**のです。この部分で、企業に自由はありません。

もちろん、そんな不自由は通常感じないでしょうが、それは法律で保護されている従業員が権利を主張していないからです。一旦合法的な主張が行われれば、経営者は公的な判断に従わなければなりません。今まで、こうしたケースが少なかったのは、従業員にとって、他の就職先が探しやすかったからです。

ところが制度を社内の規則として実際に導入しようとするれば、国は、今度は“**内容は企業内で自主的に決めてください**”という姿勢をとります。もちろん“**法律の範囲内で**”という条件がつきますから、その自主性には微妙なものが残るのです。**制度をうまく活用するか、制度に押しつぶされるかは、その“微妙な”自主性の活用次第で決まる**のかも知れません。

さて、最後に“定年延長制度”の概要を記載しておきます。

### 《定年延長に関する制度》

平成16年6月に成立した改正高齢者雇用安定法が平成18年4月に施行され、事業主には①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年制度廃止のいずれかを実施する“義務”が生じました。

①定年の引き上げを実施する際には、段階的に、平成18(2006)年以降《62歳》、平成19(2007)年以降《63歳》、平成22(2010)年以降《64歳》、平成25(2013)年以降《65歳》としなければなりません。

②継続雇用制度とは、定年は60歳のまま据え置いたとしても、定年後労働者が希望すれば雇用を継続しなければならない制度です。その際、会社が拒否する条件は、原則的に労使協定で定めなければなりません。

労使協定とは労働者の過半数を代表する労働組合か、労働者の過半数を代表する者と会社が結ぶ労働協定のことです。

③定年制自体を廃止することもできますが、その場合、労働者の死亡や自己都合退職以外は、就業規則などで規定された解雇条件に当てはまらない場合、労働者を解雇することはできません。

詳しくは、ご遠慮なくお問い合わせください。

以上