

ハムの労務コンサル短信

〈No.37〉退職代行という現象が突きつけるもの

〈No.30〉規制改革推進会議の答申について
〈No.31〉改めて試用期間について考える
〈No.32〉新しい相棒 ChatGPT
〈No.33〉休職者の復職問題について
〈No.34〉創造的破壊!?からの人事潮流について
〈No.35〉労基署とは違う、労働局の是正指導状況について
〈No.36〉帰国した外国人社員への給与支払いについて

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

＊契約意識の乏しい雇用社会

契約という概念は、自由主義経済に限らず、政治体制の違いを越えて通用する世界共通の理念です。人と人、あるいは人と組織が一定の約束を交わし、その内容に基づいて関係を形成し、維持し、必要に応じて終了させる。その意味で、雇用関係もまた契約の一形態であるといえます。日本の民法でも、雇用は契約の一形態として位置づけられています。

しかしながら、雇用契約の当事者である企業と労働者の実際の力関係を考えれば、労働者の地位が不利であるという事情から、労働基準法が制定され、労働者保護の法理が日本に導入されました。そして、労働基準法から枝分かれした労働安全衛生法や、労働者保護の原則の下で蓄積された労働判例を下敷きに制定された労働契約法でも、労働者保護の原則が貫かれています。

結果として、契約概念が軽んじられ、極端な労働者保護が重視されるという、世界でも珍しい労働

市場が日本で形成されてしまったのではないのでしょうか。

日本の雇用実務を眺めていると、この契約概念からは「当たり前」のことが必ずしも当たり前として扱われていない場面に、しばしば遭遇します。特に雇用の入口と出口において、その傾向は顕著であるように思われます。雇用は契約であると理解されながらも、実務の現場では契約としての厳密さをはるか後景に退いているように見えるのです。

象徴的な例が、新卒採用における「内定」の扱いです。新卒市場は年々売り手市場が続ぎ、初任給の引き上げも珍しいことではなくなりました。学生が複数の内定を得ることはもはや常識となっており、企業側も内定辞退を前提に採用計画を立てています。どの程度の内定者数を確保すれば、最終的に必要な人数が残るのかを計算することは、採用実務としては合理的であり、現実的な対応であることは否定できません。

しかし、内定とは本来、企業と

学生との間で成立した将来の雇用開始に向けた約束です。これは契約の一形態です。一度成立した契約は、契約理念からいえば、双方の合意がなければ解消できないはずで、ところが日本では、学生側の「入社前だから」「昔からの慣行だから」「就職は自分には一生を決定する大事なイベントだから」といった理由により、この基本原則が事実上棚上げにされ、気軽に内定辞退が行われています。雇用が始まる前の段階から、すでに契約概念が軽んじられているのです。

＊就業規則の確認は入社後

この契約概念を軽んじる感覚は、新卒採用に限らず、日本の雇用制度全体にも通底しているように思われます。日本では、雇用契約書を作成しない企業も少なくありません。これは法律上では違法ではありません。労働基準法に基づく労働条件通知書という会社からの一方的な雇用意思を表示する文書が交付されていれば事足りる



●鈴木 雅一（すずき まさかず） www.pmp.co.jp

■本社所在地：〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 ランドマークプラザ5階

ピー・エム・ピー株式会社（PMP）代表取締役・特定社会保険労務士。慶應義塾大学経済学部を卒業（専攻は経済政策，恩師はカトカンで有名な加藤寛教授）。三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入社し，人事企画部門他を経験。その後，米国ケミカル銀行（現JPモルガン・チェース銀行）の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て，PMPを創業。また，人事部長のネットワークSMCも運営，人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』（国書刊行会）。

とされています。さらに実際の細かな労働条件の多くは労働条件通知書にすべてを記載する必要はなく，それらは別途定める就業規則に委ねられているのが実情です。

その就業規則は，雇用契約締結前には，契約の一方の当事者である労働者には全文を十分に伝えられていません。就業規則の正確な内容を知らされるのは雇用契約成立後の入社時のオリエンテーションで初めて，というケースが大半でしょう。契約関係にあるにもかかわらず，重要な条件の全体像を把握するのは「入社した後から」という構造が，長年当たり前のものとして受け入れられてきました。

こうした環境のなかで，会社員は自分と会社との関係を，本当に「契約関係」として実感できるのでしょうか。入社後の人事異動や人事評価，処遇の変更といった出来事も，契約条件の変更として当事者間で話し合いを重ねて合意を形成するのではなく，「会社が決めること」「組織の判断」「上司の決定」として社員がそれを受け止めるという場面が多いのではないのでしょうか。たまたに，通知される会社の決定に対して，その理由を問い質したり，社員自らの考え方を提示したりすると，労務問題として人事が乗り出して大ごとになったりしています。本来，雇用関係が契約であれば，会社の決定を

社員に伝える前提として，なぜ会社がかかる決定を行ったのかという経緯などは，一方の契約の当事者である社員には事前に十分に理解を得ていなければならないはずですが，そんな会社と社員との関係性はなかなか構築されていないようです。

＊日本的雇用慣行の帰結

この認識の延長線上に，近年話題となっている退職代行サービスの存在があるように思われます。退職代行は，若年層の忍耐力不足やコミュニケーション能力の低下として語られることが少なくありません。しかし，それは本当に個人の資質や能力の問題だけなのでしょうか。

雇用の開始は，会社主導で提示される労働条件通知書によって進みます。雇用の継続は，入社後に全体像が明らかになる就業規則と，人事権の行使，さらには過去からの慣行によって，会社の指示命令として運用されます。一方で，自ら雇用関係を終了しようとする段になると，突然，依願退職として「個人としての明確な意思表示」が求められます。

振り返ってみると，雇用契約の入口と出口で，当事者である社員に求められる行動原理が大きく異なっていることが分かります。この構造のなかで，「自分で契約を

終わらせる」という経験や訓練を積む機会は，ほとんど与えられてこなかったといえるでしょう。

そう考えると，退職代行は日本的雇用慣行からの例外的な逸脱ではなく，むしろその帰結と捉えることもできます。契約当事者として振る舞うことを前提としない制度のなかで育てられてきた社員が，契約終了という最後の局面を自力で処理できないのは，ある意味で自然な結果ともいえるのではないのでしょうか。

この問題の所在は，決して国内にとどまるものではありません。契約を自ら締結し，条件を確認し，必要であれば交渉し，そして終了させるという一連の経験なくして，アメリカや中国といった契約社会のプレイヤーと対等にビジネスを行うことができるでしょうか。雇用は最も身近な契約であり，その扱いは，個人の契約観そのものを映し出しているといえます。

人事は，制度を運用する技術であると同時に，人を「契約の当事者」として育てる装置でもあるはずで。雇用契約をどのように示し，どのように理解させ，そしてどのように終わらせるのか。そのあり方を問い直すことは，これからの人事にとって避けて通れない課題ではないのでしょうか。