

ハムの労務コンサル短信

〈No.42〉AI時代の36協定の運用試案

〈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
〈No.37〉退職代行という現象が突きつけるもの
〈No.38〉厳しくなった年金事務所の社会保険調査
〈No.39〉裁量労働制の議論を振り返る
〈No.40〉裁量労働制の議論を振り返る2
〈No.41〉改めて国民年金第3号被保険者制度を考える

ビー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

＊AI代替人員数のこれから

生成AIの急速な進展により、ホワイトカラー業務のあり方が大きく変わろうとしています。特に定型的な事務処理、情報収集、資料作成、データ分析などの業務については、今後数年で相当程度の自動化が進むとの見方が強まっています。

米国ではすでにAI活用を理由とする人員削減事例が観察されます。トランプ大統領になって米国の景気は上向きに転じたものの、実は雇用者数が思ったほど増加していません。その原因がAI代替による就業者数減にあるともいわれています。

しかし、日本では事情がやや異なります。解雇規制が厳しく、長期雇用慣行も根強いことから、AIによって業務量が減少しても、直ちに人員削減へ結び付けることは容易ではないのでは？と考えます。

また、企業は将来どの職種がどの程度AIに代替されるのかを今の時点では正確には予測できていません。将来的にはAI代替によ

り必要人数が少なくなる職種があるはずだという漠然とした思いが少しずつ広がりつつあるというのが現在の状況だと思います。

新卒採用市場は依然として売り手市場であり、多くの企業は目先の人材確保に追われています。しかし数年後、彼ら新卒がそろそろ一人前の戦力となる頃にAIによる業務代替が急速に進展、採用した人材を抱えながら仕事量だけが減少するという事態も十分に想定されます。日本企業はどのようにAI時代への移行を進めるべきでしょうか。

＊36協定の現状

その手掛かりの1つとして、筆者は36協定の運用を見直すべきではないかと考えています。高市政権になり日本の旧態然とした労働市場の改革が盛んにいられています。この流れは大賛成ですが、旧態然とした現状の改革には、既得権者の強烈的な反対を伴い時間がかかります。そうであれば、この古い労働市場の一部でも逆に活用

できる方法はないのかと考えたものです。

筆者は様々な労働基準監督行政対応策を多くの会社にアドバイスしてきました。振り返れば、36協定の指導においては、1人でも協定上限を超えれば法違反となるため、企業にはできるだけ余裕を持った上限設定を勧めることが一般的でした。また、部門ごとの実態を細かく分析してそれぞれの上限時間を設定するよりも、最も繁忙な部門に合わせて全社一律で設定するというアドバイスも行ってきました。

「都内では4分の3以上の事業所が特別36協定を締結していると思う」という実感を労働基準監督官からは伺ったことがあります。この特別条項付き36協定が広く利用されている背景にも、こうした事情があるだろうと考えています。

コンプライアンスや法違反防止の観点からは合理的な運用です。しかし経営管理の観点から見ると、そこには1つの問題がありま



●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

ビー・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）。

す。部門ごとの将来性や労働需要の違いが36協定に反映されていないのです。

＊AIはまず残業を奪う

AIによる業務代替を考えようと思ひ，「AIによる代替，効率化の進展はまず残業を奪うのでは？」という視点を据えてみました。

AIはある日突然社員を不要にするわけではありません。まず現れるのは業務量の減少であり，結果として残業時間が減少します。AIによって業務効率が10%向上したとしても，直ちに10%の人員削減が行われるわけではなくまず残業時間の減少という形で現れます。

しかも時間外労働は，法定でも25%，休日は35%，月60時間を超えると50%というように，同じ労働時間でも自動的に割増となる，企業にとってコストの高い労働投入です。割増賃金が発生する以上，AIによって削減できる業務があるならば，企業はまず残業時間の削減から着手するだろうと考えました。

さて，そうであれば，36協定は単なるコンプライアンス文書ではなく，将来の人的資本戦略を反映するツールとして活用できるのではないのでしょうか。

例えば，AIによる代替可能性が高いと考えられる部門について

は，36協定の上限時間を段階的に引き下げていきます。まずは，特別条項から外す，その先に月45時間であった上限を30時間へ，さらに20時間へと縮小していくのです。最後は36協定の対象外ということも想定できるのではと思います。

一方で，AIによる代替が難しく，今後も企業が維持・強化したい部門については，従来どおりの上限設定を維持します。要は36協定内容の多様化の促進です。

これは長時間労働を推奨するという意味ではありません。むしろ企業がどの分野に人的資本を投入し，どの分野から徐々に人的資本を移行させようとしているのかを明確にするという意味です。

＊残業と副業の2つの機会

ここで重要になるのが副業・兼業です。AI代替が進むと予想される部門について残業機会を減らし，その代わりに副業や兼業を積極的に認める。社外での就業や学習の機会を提供し，外部労働市場との接点を持たせる。その結果として転職や独立，キャリアチェンジが促進されれば，企業は解雇や退職勧奨に頼ることなく，自然な形で人的資本の再配置を進めることができます。

企業が将来的にも維持・強化したい人材には，引き続き社内で活

躍する機会を提供する。一方で，AIによる代替可能性が高い職種に従事する人材には，社外での経験や新たなキャリア形成の機会を提供する。36協定の運用を通じて，企業は人的資本の移行方向を徐々に示していくことが可能になるのではないのでしょうか。

強い異論もあるはずですが。しかし，AIによる業務代替が進んだとしても，日本企業が米国型のレイオフを容易に採用できるとは考えにくいのが現実です。一方で，何も手を打たなければ，企業は将来的に過剰人員を抱え続けることになります。

であれば必要なのは，急激な人員削減ではなく，長い時間をかけた人的資本の移行ではないのでしょうか。

36協定は本来，長時間労働を規制するための制度です。しかしAI時代においては，それに加えて人的資本の再配置を支えるインフラとしての役割も担いうるようになると思います。

AIが人の仕事を奪うのかという議論は数多くなされています。しかし，日本企業にとってより重要なのは，「奪われた仕事から人をどのように移行させるのか」という問いです。その答えの1つとして，36協定の戦略的な活用を検討する余地があるのではないのでしょうか。