

労使関係特別委員会 提言

「社会の公器」たる企業をめざす労使の役割
～現下の情勢を乗り越え「人材立国」への道を～

2009年4月

財団法人 日本生産性本部

<目次>

はじめに	1
1. 今日の経済・雇用情勢への対応の視点とは	
(1) 戦略性をもった緊急雇用対策の実施を	2
(2) 中長期的な展望をもって危機的状況の乗り切りを	3
(3) 雇用の姿を考える視点 —「人材立国」の戦略を描くにあたって—	4
2. 「社会の公器」としての企業は何を目指すのか	
(1) 「社会の公器」としての企業	6
(2) 「雇用の安定」の今日的な意味合い	7
3. 新しい雇用の姿のもとに「人材立国」への道を	
(1) 教育訓練・能力開発を通じて企業価値の向上を	9
(2) 一人ひとりの視点でキャリア形成を	11
(3) ワーク・ライフ・バランスにより企業活力の向上を	12
(4) グローバルな発想による人材育成を	14
むすび —信頼を基軸にした社会の創造を—	17
参考資料 1 生産性運動に関する 3 原則	18
参考資料 2 「人材立国」関連図表	19
参考資料 3 本委員会緊急提言	20

はじめに

近年、労使関係という言葉が改めて問い直されている。いま、人々の多くが雇用関係のもとで働くわが国においては、労使関係なくしては何も語れない。しかし、企業の現状をみると、様々な社会問題が発生するなかで、消費者や地域住民も含め多くのステークホルダーとの関係が重視されてきており、その中で、「社会の公器」としての企業のありようを再構築することが求められている。また、当面する雇用不安への解決、現場力の低下への対応、ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革などの課題も山積している。わが国が不断の生産性向上を目指すためには、これらの解決を急がなければならない。

こうした観点から、労使関係特別委員会（委員長：稲上毅 東京大学名誉教授）では、今日の経済・雇用情勢を踏まえながら、持続可能な経済社会の構築をめざした企業の姿勢や雇用のありよう、さらにはその実現するための課題について検討を進めてきた。

この議論の過程で、雇用情勢が急速に悪化してきたことに鑑み、昨年12月には、雇用不安の解消に向け、実効性ある取組みを労使や政府に求めるべく緊急提言「雇用不安の解消を求めて」を発表した。緊急提言では、雇用の安定を含む生産性運動3原則の確認、非正社員を含めた労使の話し合い、ワークシェアリング導入の検討、雇用保険による雇用保障の拡充、人材不足分野を重点とした教育訓練の拡充など戦略性のある雇用創出策の展開などを提起している（参考資料3参照 p. 20）。

今回、この緊急提言の内容に加え、より中期的な展望も踏まえつつ、本委員会としては、『**社会の公器**』たる企業をめざす**労使の役割** ～**現下の情勢を乗り越え『人材立国』への道を～**』を取りまとめたものである。今回の不況は、世界的な構造変革の嵐と捉えるべきものであり、この不況を乗り越えた先の世界は、これまでと同じ発想では進むことはできない。直面する難局を一日でも早く乗り越え、人材への投資を進めながら、21世紀型の企業経営と労使関係の姿を描くことが、イノベーションを起こし、わが国の活力を再生する道となる。この提言が、わが国労使にとって、活力と信頼のあふれた新しい時代を拓く共通の指針になることを期待したい。

1. 今日の経済・雇用情勢への対応の視点とは

世界的な不況と雇用不安が広がるなかで、わが国も急速に経済が悪化し、雇用情勢の深刻さも増している。今回の不況は、アメリカ発の世界的な金融危機からはじまり、グローバルな製造業不振に拡大したことが特徴であり、それだけに事態は深刻である。わが国は海外における現地法人の売上高や海外生産比率は年々上昇してきたことから、この不況が与えるインパクトは強烈であるが、グローバル化の流れは止まることなく進展するものと予想される。

(1) 戦略性をもった緊急雇用対策の実施を

このような事態に際し、政府は、緊急雇用対策を実施して雇用の安定・創出にむけた取り組みを進めている。しかし、非正社員の失業問題への対応など評価すべき点はあるが、将来を見通した戦略性という点では不十分であると言わざるを得ない。まずは、現下の雇用情勢の悪化が輸出型の製造業を中心に進んでいることを基本認識とし、めざすべき産業ビジョンを明確にした上で、製造業の活力を戻すとともに、今度こそは内需を重視した雇用創出する政策を推進すべきである。

こうしたことから、いま政府を中心に、次のような視点に立った政策展開が求められる。

第一に、産業・企業の活力再生にむけた取り組みである。失業中の生活保障は重要であるが、失業の発生を予防するための雇用のセーフティネットを緊急に整備することが必要とされる。このため、経営資金の確保など企業経営の安定性を維持するための施策が求められる。特に、長引く不況の影響を受けるなかで、資金繰りが困難となりやすい中小・中堅企業に対しては、例えば、特別融資や債務保証、借入金返済の一斉凍結などにより経営資金確保の施策を機動的に実施することが不可欠である。こうした経営安定の対策を講じること自体が重要な雇用政策であるという認識をもって、今回だけの対応に限らず将来への備えとしても、経営支援も含めた総合的なセーフティネットの施策を構築していくべきである。

第二に、全体として雇用情勢が悪化をしているなかでも、労働力が不足している分野が併存していることを重視すべきである。こうした労働需給における地域・職種・能力等のミスマッチの実態を十分に精査し、雇用環境の整備などその対応を進める必要がある。また政府は、「日本版デュアルシステム」^(注1)の

^(注1) 「日本版デュアルシステム」とは、若年者向けの実践的な教育・職業能力開発の仕組みとして、新たに、企業実習と教育・職業訓練の組合せの実施により若者を一人前の職業人に育てる実務・教育連結型人材育成システムのことである。

幅広い活用を含めた実践的な教育訓練の実施と、失業者を就労へと円滑に誘導を図る施策を積極的に進めるべきである。

第三は、官民の叡智を結集して、内需を中心にした雇用の創出を図ることである。この場合、サービス産業の振興が一つの重要な鍵を握ると考えるが、今日の情勢においてそれらが雇用の受け皿として安定したものとなるよう、生産性の向上と同時に、その就労条件や就労環境の整備を推進することが求められる。

なお、今日、非正社員の失業問題が焦点になっているが、これら非正社員雇用を一括りに議論し、否定的な評価が強調されているように受け取れる。この問題については、直接的な雇用関係に立つ場合と派遣・請負など間接的な雇用関係に立つ場合とを分けて論じていくことが必要である。そのうえで、雇用形態の特質をみつつ、非正社員の雇用を企業の貴重な戦力に位置づけ、安心かつ安定した形で就労できるような働き方に改革することが求められる。また、非正社員の失業問題に対する緊急対策として、雇用機会の直接的な提供に力点が置かれているが、むしろ将来にむけた一人ひとりの職業キャリアを保証する視点に立って、そのための相談援助を行いながら人材育成や就業支援を行っていくことが重要である。

新卒者の採用内定等の取り消しも大きな雇用問題の一つとなっているが、やむを得ず採用内定者を自宅待機としなければならない場合には、内定者が公的機関における職業訓練も受講できるよう企業や政府の適切な対応が求められる。これまでの不況時においても、多くの企業では新卒者の採用を手控えてきた結果、フリーター化した多くの若者が生まれ、その後も滞留し続けた若者も少なくないという指摘もある。わが国の将来に禍根を残さないよう、新卒者をはじめとする若者の就職支援に万全を尽くすことが重要である。その意味で、既卒者を含め若者の採用機会を広げるべく、新卒採用を重視してきたこれまでの採用慣行を見直し、通年採用を含め柔軟な方向に変えていくことについても検討すべき時期にきているといえよう。

(2) 中長期的展望をもって危機的状況の乗り切りを

今回の長引く不況のなかで、わが国経済の回復のシナリオを描くことは大変困難な作業となっており、このため社会全体に閉塞感が漂っている。この局面に最も危惧すべきことは、短期的な視点だけに走り、産業・企業が縮小均衡に陥ってしまうことである。むしろ、このような危機的状況こそ企業の抱える課題が明確に見えてくる時期と捉え、新しい価値を創造するべく、生産性の向上にむけ、労使の総意をあげて取り組むことが求められよう。

そのときに忘れてはならないのは、いつの時代も、人材こそが企業活動を担い、産業・企業の構造を改革するとともに新しい価値を創造する主体だということである。これら人材への積極的な投資を怠ることは、産業・企業の体力を弱めることになりかねない。それは、景気回復を遅らせるだけでなく、新しい経済社会への転換の道のみを見失わせ、将来の産業・企業の競争力に陰りをもたらす要因ともなる。

しかし、前回の不況期以降、わが国は、人材投資の基盤づくりに十分な力を注いだといえるだろうか。その反省も踏まえ、今回は同じ経過を辿ることを避けなければならない。わが国にとって、当面する厳しい雇用情勢に適切に対処して雇用を安定させることが中心課題であるが、同時に中長期的な視点に立ってわが国の発展につながる新しい雇用を創り出す努力を進めていくことが不可欠である。何よりも、人材の力を高め企業の活力を向上させるにほかならない。今わが国にも求められているのは、人材への投資への取り組みを徹底させ、世界トップクラスの「人材立国」への道を志向することである。

その際考えなければならないのは、中長期的な視点を持つことである。そのなかでもわが国が直面する人口変動に関わる次の二つの変化に着目し、人材立国への戦略を描かねばならない。

第一に、わが国の総人口が減少していくことである。人口の減少に伴って、国内市場も縮小していくなかで、付加価値の高い商品やサービスの提供により国内外の競争力を維持・向上することが、産業・企業にとっての重要課題になる。しかも労働力人口の減少が進む状況を考えれば、一人当たりの生産性の向上が至上命題となっている。このため、雇用形態に関わらず働く者一人ひとりが能力・スキルを高め、新しい価値の創出にむけた取り組みを図る必要がある。

第二に、わが国が超高齢国家に世界一の速さで進むことである。わが国経済の持続的な成長と、健全な国家財政の確立を図るためにも、企業活動や財政・社会保障制度の担い手づくりを急がなければならない。まずは出生率の低下を止め、少子化の流れを変えていくことである。しかしその一方で、だれでも希望すれば、働く機会を得て、自らの能力を伸ばし、これを最大限発揮できる状態を創り出す必要がある。これによって、全員参加のもとで社会を支えていくような姿をめざすことがわが国の重要な課題である。

（３）雇用の姿を考える視点―「人材立国」の戦略を描くにあたって―

今後のわが国の雇用の姿として人材立国の戦略を描くにあたっては、特に二つの点に着目する必要がある。そのひとつはグローバル化であり、もうひとつは多様化である。

経済活動のグローバル化は、企業活動や製品の供給体制、金融など様々な側面において進展しているが、雇用問題や人材育成にも大きな影響を及ぼしてきている。国際競争が激化するなかで、1990年代以降、生産拠点の海外移転が進み国内の雇用機会が縮小する事態を招いてきたが、一方では、企業のグローバル展開に伴って、海外における人材の活躍機会が広がるとともに、進出国における雇用機会も創り出されてきた。その過程で、海外進出国をはじめ海外との人材の交流が進み、企業が求める人材も、グローバルに通用する広い視野と高い能力、更にはチャレンジ精神に溢れた人材が重視されてきた。わが国の人材育成において最も遅れていたのは、このグローバル化への対応である。

また、就業の多様化の進展も、経済社会の各方面に大きな課題を投げかけている。既に、企業は、雇用の柔軟化や総額人件費の抑制といった観点から、外部の労働市場に依存する傾向を強め、より柔軟な雇用を目指すなかで非正社員雇用が拡大してきたといえる。既に、今日では、パート社員をはじめ派遣社員や期間社員、アルバイト社員など、非正社員と呼ばれる雇用者が全体の3分の1以上までに増大している。

このように非正社員の雇用が増加してきた背景には、グローバル化の進展の中で、企業経営のスピードが増すとともに、収益力・競争力の強化が要請され、それに則した雇用戦略・人材マネジメント戦略が進められてきたことがある。また、その一方、女性や高齢者の就業が増える中で、就業に対する一人ひとりの考え方やニーズも多様化し、これらに対応した働き方の選択肢が拡大してきたことも重要な点である。

しかし、こうした積極的な理由による選択の結果ではなく、やむを得ず非正社員雇用を選択しなければならなかった人も少なくないことを留意すべきである。今日まず問題とすべきことは、これらの人々の雇用機会が、働き方の選択肢としても不安定であったり、十分な能力開発機会が提供されなかったりして、職業キャリアの形成が継続して行われないという点である。

このため、正社員・非正社員に関わらず、キャリア形成の条件整備を図りつつ人材の価値を高めていくことをまず目指さなければならない。その意味で、非正社員に対しても、本人が希望すれば正社員への登用が可能となる道を開くことが重要である。また、正社員との処遇が不均衡であることも大きな問題である。このため、非正社員に対しても処遇の均衡を図るとともに、それにとどまらず能力の開発を進め、企業内外における継続的なキャリア形成支援が図られるような環境づくりを進めることが急務である。

2. 「社会の公器」としての企業は何を目指すのか

(1) 「社会の公器」としての企業

バブル崩壊後の緩やかな景気回復過程を経て、今回の世界同時不況に至る間に、わが国の企業経営における雇用と人材のありようは大きく変質してきた。とくに、近年の企業行動においては、人事管理をはじめ経営全般にわたって短期的視点が過度に強調されてきた感がある。また、消費者の信頼を裏切るような企業不祥事も相次いでいる。このように、企業経営において、中長期的視点や社会性の観点が悪くなっていることが考えられるが、それは企業の内外における「信頼」を揺るがしかねない大きな問題点である。

企業は、社会との関わりを意識しつつ、市場から求められる財やサービスを創出し、これを健全に提供することによって社会の発展に貢献する。こうした社会的な役割をもった存在だからこそ、継続し発展していくことも可能となることを忘れてはならない。現に、環境問題への対応をはじめ社会との共生の視点を持った経営は、時代の要請といえよう。

同時に、企業はその目的や役割を果たすため、働くことに対する考え方や働き方自体の異なる様々な人々が集い「協働」していく場であるともいえる。それは、働く人々が持てる能力を十分に発揮し、安心して共に働くことのできる環境にもほかならない。その結果として個々人が自己の成長を享受でき、それぞれの貢献に報いることのできる条件もつくられる。しかも、このときに、性や年齢にかかわらず働くことのできる場であってこそ、「社会の公器」たる所以だといえよう。

このように、企業という存在は、外にあっては社会という共同体の一員として、内にあっては、従業員が協働する場という共同体そのものとして位置づけられる。そうした自覚を持つことが、高い倫理観や道徳観を育み社会に対する企業の貢献の姿勢を生むとともに、企業内においても従業員の組織に対する積極的な取組への意欲や行動を喚起していくことになる。

いま企業経営者に求められることは、こうした「社会の公器」としての企業のあり方を再認識することである。そのことによって、企業経営に臨む志と意欲を高めていかなければならない。^(注2)

^(注2) 日本生産性本部は、2006年7月にわが国産業界を中心に組織倫理の向上を推進するため、「経営の志を高め倫理を推進する国民会議」を設立。当会議は2008年5月に高い志を持ち、尊敬される企業経営を目指すための提言を取りまとめ発表している。(経営の志を高め倫理を推進する国民会議報告書掲載サイト：<http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/mdd/activity000862.html>)

これまで、わが国労使は、社会的存在としての企業を育てながら、産業構造の大きな転換や度重なる不況など多くの困難を乗り越えてきた。それは、こうした「社会の公器」たる会社共同体の一員として、労使が強い信頼関係に立つことができたからにはほかならない。そのうえで、労使はともに問題解決に取り組み、生産性を高めつつ、企業の発展を目指してきた。わが国において、生産性運動3原則が提起された当時(1955年)は、戦後の経済混乱期の後の厳しい雇用情勢の時期であった。未曾有の経済危機に直面し雇用不安が社会問題化する今日、改めてこの生産性運動3原則の意義を問うことが必要である。このことを思い起こし、「社会の公器」たる企業として、もう一度この生産性向上の精神を経営理念の根幹に位置づけていくことを求めたい。

生産性向上の精神は、生産性運動3原則(雇用の安定、労使の協力・協議、成果の公正分配)に象徴される。この精神が唱えるのは、すべての従業員の主体的な経営参加を求めつつ、企業経営はもとより、従業員、株主、消費者をはじめとした社会の多元的な利益について、共同体の一員としてその永続的な確保・向上と公正分配を行っていくことにほかならない。この生産性運動3原則の基本理念は普遍である。ただ、時代変化が大きく進むなかで、これらの原則の意義とその具体化のありようも変わってきている。この生産性運動3原則に、就業の多様化や経営のグローバル化など新しい視点からの解釈を加えていくことが不可欠だといえよう。

(2) 「雇用の安定」の今日的な意味合い

とりわけ今日、「雇用の安定」の原則がもつ意味を改めて考える必要がある。雇用はできる限り安定させることが原則であり、雇用問題への誤った対応は、働く人々(従業員)というかけがえのない資産を失い、大きな損失を生む。従業員が、新しい価値の創出に向けた努力を行うことをはじめ、生産性を追求していくためにも、雇用の安定は欠かすことができない。このように、雇用の安定は、国民生活における豊かさの基本であるとともに、労使の信頼関係形成の基礎であることを、労使および政府は再認識すべきである。その上で、政府は、今後の雇用政策については、これまでの所得・生活保障や再就職支援といった枠組みを超え、学校教育の拡充や企業の人材育成支援を重点とした「人材への公共投資」政策へと大きく転換を図るべきである。それは雇用の創出のための基盤ともなる。

その際に留意しなければならないのは、雇用の姿が前述したように大きく変わってきたなかで、「雇用の安定」の意味合いそのものに対して、今日的な解釈を加えなければならなくなったことである。

まず、「雇用の安定」は、正社員だけでなく非正社員も含めて考えなければならない。とくに、非正社員が増大するなか、協働する体制やその前提となる一体感や連帯感が変質してきたことは重要な点である。非正社員が集団的な労使関係の枠組みから零れ落ちてしまうことで雇用の安定に問題がないか、非正社員の増加したことが人材育成・能力開発や職場コミュニケーションなど現場力に影響を与えていないかなど、多くの課題が浮かび上がっている。それは、非正社員が増大していく中で、正社員を念頭において構築されてきた既存の諸制度が十分に機能を果たせなくなったことの現われでもあろう。企業や職場において、これらの課題について早急に点検していくことが求められる。

また、わが国において「雇用の安定」を実現していくためには、集団的な労使関係が重要な機能を担ってきたことは確かである。労使が一体となって職場の連帯感を強め、企業に対する求心力を高めていくことは、生産性向上の基礎となる。しかし、就業の多様化が進む今日においては、集団的な関係だけではなく、働く者一人ひとりに着目した雇用の安定を考えていくことが重要になってきている。労働組合に対しても、このような変化を強く認識するなかで、雇用形態に関わらず、個人の働き方や就業ニーズもふまえた対応を図りつつ、より個人に軸足を置いた形で組合機能を発揮させた活動の展開が期待される。同時に労使は、これらに対応した労使協議のあり方を考えるなど新しい労使関係のシステムづくりを行うべきである。その上で、企業経営に対する共通の認識を育むべく、徹底した労使の議論や話し合いを行うことを求めたい。

さらに、「社会の公器」たる企業には、国際社会という共同体の一員であることをふまえて、企業のあり方を問い直すことが期待される。企業がグローバル展開するうえで、自社の経済的価値を国際社会との共生を通じて追求することが求められる。そのためには、企業行動について、ローカルな基準だけでなくグローバルな基準に則って進めていくなかで、より国際的な視点から雇用安定への努力を考えていく姿勢が重要であるといえよう。

3. 新しい雇用の姿のもとに「人材立国」への道を

新しい雇用の姿は、グローバル化と就業の多様化の2つの大きな変化のなかで創り出される。そこでは、これまでの会社共同体が想定してこなかった非正社員の増大や従業員の働き方に対する考え方の変容と向き合うことが必要となる。それは、これからの雇用の姿を考える際に、長期雇用の重視など日本的雇用慣行をふまえながらも、「多様性」という新たな価値軸を付加することにはほかならない。

すなわち、長期的な継続雇用とあわせて雇用の安定を企業組織の枠だけにとどまらず実現させていくことである。その上で、一人ひとりのキャリアビジョンが描かれ、各々の目標にむけた道筋が明確になるとともにその支援を行うことが求められる。さらに、ワーク・ライフ・バランスにも配慮しながら、多様なライフステージに応じ自らの意思で雇用機会を選択できるようにすることも必要となる。

このような雇用の姿をもとにして、わが国の競争力を高めていくため、以下のような「人材立国」戦略への具体的な取り組みを労使や政府に対して提起したい。

(1) 教育訓練や能力開発を通じて企業価値の向上を

雇用の安定を図る上で、教育訓練や能力開発は重要な役割を果たす。しかしわが国においては、人材投資に対する意識は、欧米諸国に比べるとまだ低い。景気変動によって、企業の教育研修経費が大きく増減しがちであるとともに、能力開発は自己責任による投資で行えばよいという考え方も少なからず見られる。また、有給教育訓練休暇制度の導入率も低く、十分に活用されているとはいえない。さらに、OECD加盟国中、わが国の2005年における国内総生産に占める教育（学校教育）への公的支出割合は最低レベルを示しているが、職業訓練においても国際的にみて公的支出は低い（参考資料2「人材立国」関連図表参照 p. 19）。

今日の不況下にあつて、人材への投資が経済の活力向上につながることを、産官学の共通認識としなければならない。このため、国をあげて「人材立国」への戦略ビジョンを描き、すべての働く人々が学ぶ力を身につけ生涯にわたり学習し続ける環境を創り上げる必要がある。労使や政府は、職業能力を高めるための施策を最優先の課題とし、国家百年の計として「人材立国」にむけた取り組みを求めたい。

●人材投資に関わる公的予算の拡充を図り、OECD 主要先進国並の水準以上に引き上げるべきである。また、公共職業訓練の強化も求められるが、その際、民間の教育訓練機関の一層の活用を検討するなど、効果的・効率的な推進体制の見直しを図ることが必要である。

●学校教育に対しても、公的予算を積極的に投入し、より早期からの職業意識の醸成やキャリア教育の充実など、社会人としての基礎力や人間力の育成に資するプログラムの導入を進めることが必要となる。そのためにも、労使は、初等・中等教育や大学、ビジネススクールなど教育の重要性を認識し、プログラムの開発や寄附講座の開設、講師派遣など学校教育の拡充に貢献することが求められる。

●企業においては、競争力向上にむけた人材育成の重要性を十分認識し、OJT、OFF-JT、自己啓発など形態を問わず、能力開発を積極的に進め、優秀な人材に対しては、社外留学など仕事への貢献成果として長期の教育訓練機会の積極的な提供を図ることが必要である。

●企業は、雇用形態を問わずすべての従業員に対して、外部教育機関などを活用した選択可能な教育訓練メニューを提供するなど、人材育成の総合的な推進を図るべきである。さらに企業は人材を育成する「社会の公器」であるとの認識をもって、社会的に人材を育成することに積極的に関与する必要がある。その一環として、ジョブ・カード制度^(注 3)の導入などにより、フリーターなど職業訓練に恵まれなかった人々にも、実践的な教育訓練の機会を提供することが必要である。

●当面する状況への緊急対応として、公共職業訓練の拡充が重要であるが、教育訓練機会が十分に提供されるよう速やかに整備するためには、民間との協力関係が不可欠である。このため、離職者に対しても教育訓練給付を行うなど自発的な教育訓練を支援していくとともに、各種の教育訓練に関するポータルサイトを開設するなどワンストップサービスの機能の整備が必要である。そのほか、企業は新卒一括採用といった採用慣行を見直すとともに、大学等は、学生が就業訓練を受けても在学年数を延長できるような施策の導入について検討することが必要である。あわせて、政府には、卒業した未就労の若者に対する自立支援を図るため、社会的なネットワークづくりを推進するよう全省庁一体となった総合対策の展開を求める。

^(注 3) ジョブ・カード制度とは、フリーター、子育て終了後の女性、母子家庭の母親など正社員経験の少ない方々が、企業における実習と教育訓練機関などにおける座学等を組み合わせた実践的な職業訓練を受講し、その成果などを「ジョブ・カード」と呼ばれる書類にまとめ、常用雇用を目指した就職活動やキャリア形成に活用する制度のこと。わが国政府が「成長力底上げ戦略」として打ち出した制度の一つである。
(ジョブカード制度掲載サイト：『http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/index.html』)

(2) 一人ひとりの視点でキャリア形成を

「雇用の安定」を進めるにあたっては、多様な人材を活かしていくことが基本となる。このため、長期雇用システムだけではなく、同時に、雇用のセーフティネットとあわせて、企業組織の枠を超えてキャリアを継続的に追求し職業能力が向上できる仕組みを構築しなければならない。

この場合、働く者すべてが、安定してキャリアを形成できるよう、ライフステージ毎にそのニーズに合った多様な働き方が選択できる環境整備が必要である。そうした意味で、正社員と非正社員の均衡処遇に配慮しつつ、すべての働く者が一体となれる新しい会社共同体の姿をめざすことが重要となってくる。

また、こうした均衡のとれたかたちで多様な働き方が整備されていくことにより、転職等を希望する者にとっては、企業間の移動が円滑に行うことができるようになる。こうした労働市場の変化に則しながら、労使双方の関係にも新しい視点を取り入れていくことが求められる。そのひとつとして、多元的なステークホルダーの視点も考慮しつつ、ワークルールの確立、それに基づいた公正な分配基準について、労使で活発な議論を進めていくことが望まれる。

●企業においては、雇用形態を問わず共通の考え方のもとに、公正で納得できる働き方を追求することが求められる。このため、望ましい働き方・働かせ方や処遇のあり方について、「均衡」の観点から検討すべきである。このことは、企業のなかにも有効なセーフティネット機能を築くことにほかならない。

●労使は、労使協議の主要事項として、従業員のキャリア形成支援を加えるなど、具体策の実施を進めることが必要である。また、キャリアに対する個人の問題意識を高めるため、キャリア・コンサルタント^(注4)の活用など、企業及び労働組合や教育機関における相談・援助体制の整備が求められる。

●政府は、雇用の安定にむけ、非正社員に対する社会労働保険の適用を万全なものにしていくとともに、生涯にわたるキャリア形成支援を推進する観点から、現行雇用保険の機能の抜本的な強化について検討すべきである。また、公共職業訓練によるセーフティネットの機能を強化することも求められる。

^(注4) キャリア・コンサルタントとは、「労働者が、適性や職業経験等に応じて職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練の受講等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう、労働者の希望に応じて実施される相談」と定義（厚生労働省「第7次職業能力開発計画」）されるキャリア・コンサルティングをはじめとしたキャリア形成支援を担う専門家のことである。

●今後の課題として、政労使あがて、若者のキャリア形成支援の強化に取り組む必要がある。学校におけるキャリア教育の充実はもとより、技能伝承のために、ものづくり教育など直接的な職業教育の見直しが求められる。また、若者が就職する前に、福祉・環境保全・災害復旧・防災安全などの社会的な諸活動に参加する機会を設け、社会貢献の実践を通じて、社会人としての基礎的能力を高めるようなプロジェクトについて検討する必要がある。

●緊急雇用対策として提供される臨時的就労機会には、生活保障という視点にとどまらず、能力開発や職業意識の醸成など離職者にとってキャリア形成も図ることのできる工夫が求められる。たとえば、米国において、失業者対策と実習型訓練の双方を求めて実施されてきた民間資源保全活動^(注5)などが一つの参考となろう。特に、未就業の若者や不安定な就労を繰り返している者に対しては、就労によって社会への適応能力や将来につながるような技能の習得が可能となるようきめ細かな対応が必要である。

(3) ワーク・ライフ・バランスにより企業活力の向上を

これからの雇用の姿は、同種同質の人材ではなく多様性をもった人材によって構成されるものと捉えるべきである。そのため、新しい雇用の姿を考えるときには、職業キャリアと生活全体のキャリアとの関係、すなわちワーク・ライフ・バランスの検討が欠かせない。現に、極端な長時間労働や年次有給休暇取得率の低さが指摘されている。今日の難局を乗り越えるためにも、安心かつ意欲をもって、新しい価値の創造に取り組むことができるよう、働き方自体の見直しが求められている。それは、長期化する職業生涯において、様々な生活ニーズと調和のとれた働き方を持続させていくためにも不可欠である。

現在のような不況下では、働く人々が将来への不安を抱えてしまい、企業や職場の活力が低下してしまうことが危惧される。しかし今日のような状況こそ、時間管理の徹底や業務プロセスの見直しなど「働き方の改革」を進める好機と捉え、これを梃子にして、現在の閉塞感を打破していくことが求められる。従業員一人ひとりの時間意識や業務遂行能力を高めることが、経営の効率化を図るとともに実労働時間の短縮にもつながる。働く人々の仕事へのモチベーションを高め、「働き方の改革」にむけた取り組みを促すためにも、この取り組みは滞らせてはならない。

^(注5) フランクリン・ルーズベルト米国大統領が行った不況対策の一つ（発足は1933年）。職のない青年たちを全国各地のキャンプ場で共同生活させ、民間人の指導者が技術・技能の習得を指導しながら、道路建設、土壌改良・植林など国土保全事業に従事させた。就業能力の向上した青年たちには雇い入れ希望が殺到し成功した取組みの一つである。形態は変容しながらもその後も一部の地域などでは同様の活動が展開されてきたと言われている。

なお、官民が一体となって策定した「ワーク・ライフ・バランス憲章」・「行動指針」^(注6)は社会契約としての重みをもっていることを思い起こす必要がある。ワーク・ライフ・バランスの推進は、長期的には少子化や人口減少に歯止めをかけていくための鍵の一つであり、企業と労働組合が果たすべき役割は大きいことを認識すべきであろう。

●労使は企業の人材マネジメントと従業員の意識改革の双方から「働き方改革」を積極的に推進すべきである。その場合、労使は、それぞれの企業の状況に応じて、働き方などの総点検を進めながら、ワーク・ライフ・バランスの目標づくりを行うとともに、その具体的な推進策について労使協議・話し合いなどを積極的に取り組む必要がある。また同時に、働き方の選択肢も、「時間」面での工夫だけでなく、在宅勤務の併用など「場所」その他の勤務条件を含め、多様なものとなるよう整備していくことが求められる。

●仕事以外の時間を創出することは、働く人々が能力開発など生涯学習を自律的に進めるための必要条件である。このため政府は、人材立国の観点からも、ワーク・ライフ・バランスの一層の推進を図るべく、教育訓練給付の拡充や生涯学習機関となる官民の教育機関などへの支援を強化することが求められる。

●「休み方の改革」を進める必要がある。連続休暇の促進制度など有給休暇の完全消化を目指して取得方法を工夫するとともに、多目的な長期休暇の取得を推進すべきである。それは、明日からの改革にむけた心身のリフレッシュに有効であるだけでなく、働く人々が自律的に能力開発を図るとともに、社会的視野を広げる機会をつくることにもなる。

●休日や就業後において、働く人々が地域活動に参加することは、その地域社会の活性化に役立つ。このことは、様々な体験を通じて参加者の広い視野を養うとともに、コミュニケーション能力など多様な能力を高める有効な機会となり得る。このため、NPOに対する政府の支援を拡充するとともに、官民をあ

(注6) 2007年12月に、政府、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス憲章)」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。憲章では、いま何故仕事と生活の調和が必要か、それが実現した社会の姿、関係者が果たすべき役割を示し、行動指針では、社会全体の目標として、年齢階層別就業率、年次有給休暇取得率、第一子出産前後の女性の継続就業率など、14の数値目標を設定している。ワーク・ライフ・バランス推進のための民間運動についても、日本生産性本部が事務局となって取り組んでいるところである(「次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～」掲載サイト：<http://www.jisedai.net/index.html>〕、
「ワーキングウーマン・パワーアップ会議～仕事意欲に燃える女性と企業を応援する民間運動～」掲載サイト：<http://www.jisedai.net/wwef/index.html>〕。

げてソーシャル・エンタープライズ^(注7)の本格的な導入について検討していくことが求められる。

●緊急対策として提案されている「日本型ワークシェアリング」の導入にむけた今日の議論を、対処療法的なものとして終わらせてはならない。これを働き方の改革の推進につなげるべく、政労使が議論する常設の場をつくることが求められる。また、労使は、こうしたときにこそ、要員管理・業務分担などを見直し、業務プロセスの効率化を行うとともに、共同して多様な働き方のメニューの整備に取り組むことが求められる。

(4) グローバルな発想による人材育成を

わが国企業が事業活動を国際的に展開していくためには、グローバル基準のもとづく行動を強く意識していくことが求められる。たとえば、ILO（国際労働機関）が提唱するディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）など国際社会に通用する考え方を重視していくことが一層必要になる。

同時に、「社会の公器」たる企業のあり方として、国内だけではなく海外においても示して行くことが当然求められる。そうした観点から言えば、わが国がこれまで培ってきた生産性運動3原則の考え方を、海外での事業活動にも活かしていくことが重要である。さらに、生産性向上に関するノウハウの移転などによる国際貢献も同時に考えるべきである。また、グローバル企業における公正な分配の問題についても、労使はその認識を共有化すべく、議論をさらに深めていくことが必要である。

一方、グローバル化が進むなかで人材立国を志向していくことを考えれば、海外との人材交流のあり方を検討する必要がある。その場合、外国人労働力問題が一つの焦点になるが、この問題については多角度の視点に立ちながら、慎重に議論していくべきである。

^(注7) ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）とは、環境、福祉、教育、貧困などの社会的課題について、新しいビジネス・スタイルを提示しながら、企業としての活動を行うものである。政府や行政には対応できないような個別的な領域であったり、市場の規模が小さいため企業が進出しないような領域などでの活動が考えられる。

●グローバル・コンパクト^(注8)のように、人権保護や労働基準遵守のほか、地球環境保全、腐敗防止などに関する適正な企業行動を求める取り組みが進められている。わが国においても、これらの取り組みへの関心を高め、そうした取り組みへの参加などグローバル基準を睨んだ企業行動のあり方について検討すべきである。

●労使は、海外現地法人における労使の話し合い・協議などを通じて、職場のチームワーク力の向上など生産性向上の取り組みを進める必要がある。このため、わが国の財産といえる労使協議などのノウハウについて、海外協力としてこれを技術移転する活動の強化が必要である。

●進出諸国の労使関係の現状をふまえた対応が欠かせないことから、政府は、海外の最新労働事情についての情報の収集・提供を行うとともに、多国籍企業における労使関係課題の調査研究を進める必要がある。これらを踏まえ、政労使による話し合いの場を設け、グローバルな視点からの労使関係の形成にむけた指針づくりとその実践展開を図ることが求められる。

●わが国に必要な外国人の受け入れにあたっては、一定の要件のもとに、日本人と同等の権利義務を有するものと位置づけることが基本的な前提となろう。この外国人労働者の受け入れ問題については、国内の産業事情、労働市場などの動向をはじめ多角度の視点に立った慎重な議論が欠かせないが、今後、海外の事例を十分に検証したうえで、国全体で中長期的な観点からの検討を進める必要がある。

●緊急の対応としても、若者をはじめ未就業者について、グローバル感覚をもった人材に育成する取り組みが求められる。このため、国際協力活動の一環として、未就業者を国内で職業訓練したうえで、技術協力への参加が図られるよう世界各地に派遣する取り組みが考えられる。その際、政府は、派遣期間中の

(注8) 「グローバル・コンパクト」とは、1999年1月に開かれた世界経済フォーラムにおいて、コフィー・アナン国連事務総長が提唱したものである。各企業に対して、集団行動を通じて責任ある企業市民として向上することを求め、それぞれの影響力の及ぶ範囲内で、人権、労働基準、環境、腐敗防止に関して、国際的に認められた規範を支持し、実践するよう要請している。

この中において、人権に関する原則としては、原則1「国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し」、原則2「自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである」となっている。また労働基準に関する原則としては、原則3「組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持し」、原則4「あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し」、原則5「児童労働の実効的な廃止を支持し」、原則6「雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである」となっている。さらに環境に関する原則としては、原則7「環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し」、原則8「環境に関するより大きな責任を率先して引き受け」、原則9「環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである」となっている。最後に腐敗防止の原則としては、原則10「強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである」となっている（グローバル・コンパクト掲載サイト：『<http://www.unic.or.jp/globalcomp/index.htm>』）。

生活費相当の活動報酬の支給や活動支援を行うとともに、産業・企業には、派遣前に実施される訓練プログラムの開発・実施に対する積極的な協力が求められる。

むすび—信頼を基軸にした社会の創造を—

今日、雇用問題をはじめ多くの社会的困難が発生して国全体に閉塞的な状況を招いている。これは、社会的な紐帯ともいえる「信頼」が、政治、地域社会、家庭、企業・職場など至る所で欠如しつつあるからではないか。そのことは、いまの若者が将来に対する夢や希望を描けず社会的な自立が困難になっていることや、社会や企業のなかで人間関係の形成に問題が生じていることにもつながる。これらの問題の背景には、共同体の形がすべてのレベルにおいて変わってきたことがある。いま求められるのは、こうした変化のなかで、多様性のある人同士がつながりをもった新しい共同体の姿を描くことではないか。

社会のあらゆるレベルにおいて「信頼」を回復させるためにも、「対話」の重要性を改めて認識する必要がある。多様な人たちから成る共同体では、相互の理解を図り、人々の結びつきを深めるために「対話」がより不可欠なものとなることを強く認識すべきである。このため、多種多様な人々すべてを共同体の一員として位置づけるような「対話」の新しい仕組みを創り出さなければならない。

これまで、わが国においては、あらゆるレベルの労使協議が定着してきたことによって、産業・企業の中に信頼関係を構築してきた。このことを忘れず、労使自治の姿勢を今後とも浸透させながら、将来に向けた課題解決のための議論と行動に向かうことが重要である。企業や職場において、多様な価値観や能力をもった人材が議論することは、創造的な組織風土を形成することにもなる。今日必要なことは、労使のレベルに加え、企業を取り巻くすべてのステークホルダーとの「対話」にほかならない。

来るべき時代が、真に21世紀にふさわしい豊かな経済・社会となるよう、いま新しい国家戦略を描くことが求められている。その基本となるのは、人々の間の信頼を呼び戻し、協働の関係を再構築しつつ、雇用の安定を図っていくことである。信頼なきところに真の建設的な議論は生まれない。多様性のなかにおいても信頼があつてこそ、人々は働くことに喜びと誇りを感じ、将来にむけた活力も高まることを銘記すべきである。

個人を孤立させたり、社会を劣化させることがあつてはならない。一部の貧困は全体の繁栄にとって危険であることも改めて認識すべきである。そうした共通の認識の下に、政府、経営者、労働組合が、「人材立国」への道を描き実践する社会をともに力を合わせて築いていくことを求めたい。

以 上

参考資料 1

生産性運動に関する 3 原則

1955年5月20日
第1回生産性連絡会議決定

わが国経済の自立を達成し、国民の生活水準を高めるためには、産業の生産性を向上させることが喫緊の要務である。かかる見地から企図される生産性向上運動は、全国民の深い理解と支持のもとに、国民運動として展開しなければならない。よって、この運動の基本的な考え方を次のとおり了解する。

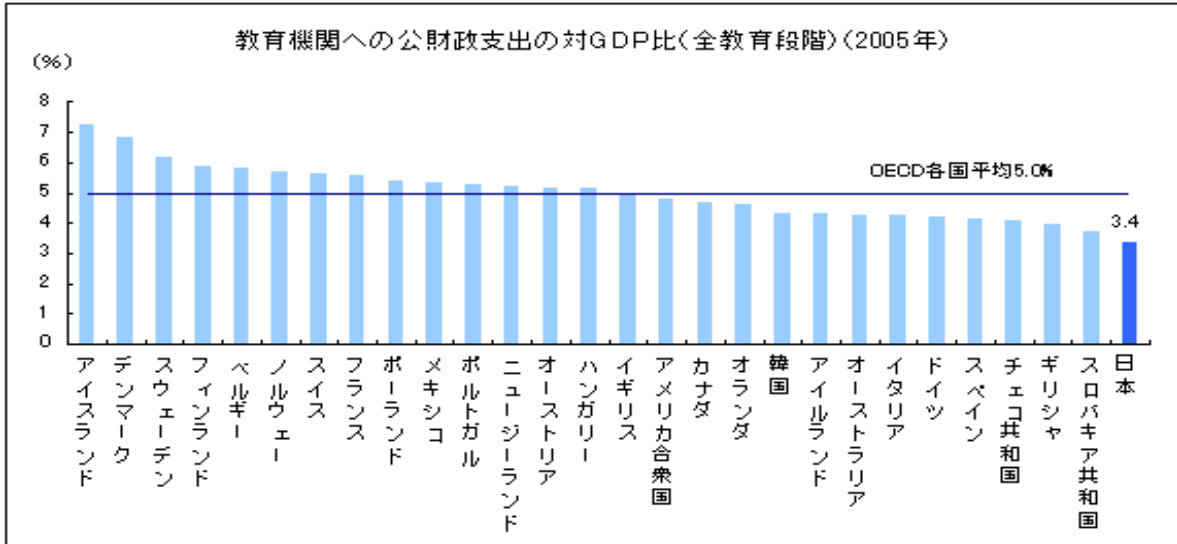
1. 生産性の向上は、究極においては雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って、能う限り配置転換その他により失業を防止する官民協力して適切な措置を講ずるものとする。
2. 生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し協議するものとする。
3. 生産性向上の諸成果は、経営者・労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする。

以 上

参考資料2

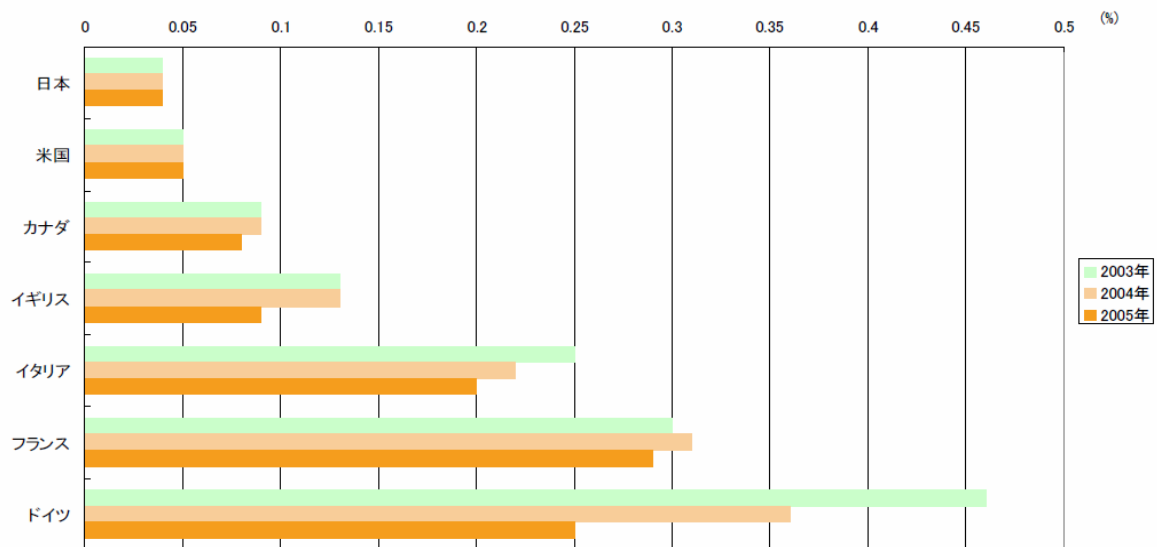
「人材立国」関連図表

【図表1】教育機関への公財政支出の対GDP比（全教育段階2005年）



出典：OECD資料

【図表2】各国における訓練プログラムへの公的支出（対GDP比）



出典：同上

注1：日本における職業訓練投資額の内訳は、①公共職業訓練に要する経費、②キャリア形成促進助成金、③介護労働者のための能力開発の実施、④企業における職業能力開発実施に対する援助、⑤認定職業訓練助成事業費補助金、⑥人材高度化能力開発助成金等となっており、国の予算を元に算出している。

注2：諸外国においても、原則、地方自治体の予算を含まず、国の予算をもとに算出している（フランスでは訓練手当を含む。ドイツは州法による支出を含んでいることに留意する必要がある）。

**緊急提言 「雇用不安の解消を求めて」
～将来展望のもとに閉塞感の打破を～**(財)社会経済生産性本部
労使関係特別委員会

いま世界的に、不況のさらなる深刻化が進み、雇用危機の拡大が懸念されている。わが国においても、急速に雇用情勢が悪化するなかで、多くの産業・地域において閉塞感が強まっており、新たな成長分野が見えないことが将来への不安感を一層高めている。しかし、こうしたときこそ、わが国の将来を見据え、企業の活力を取り戻し持続ある発展にむけた取り組みが求められる。

現下の事態に翻弄されることなく負の心理的連鎖を断ち切り、直面する難局を克服するために、企業労使や政府・自治体、さらには各政党に対して緊急に以下の取り組みを求める。

生産性向上の精神と企業・政府への要請

1. 世界同時不況といわれるこの厳しい情勢を乗り越えるためにも、今後の労使による協議・交渉では、「雇用の安定」「労使の協力・協議」「成果の公正分配」といった生産性運動3原則の精神をふまえ、予断をもつことなく、真摯な議論を徹底して行うべきである。さらに、この精神が労使の信頼関係の基礎であることを企業労使は確認し、企業活力の再生にむけ、職場をはじめとする組織全体において、生産性の向上に取り組むことが重要である。
またその際、労使が培ってきた信頼関係に基づき、短期的視点に陥ることなく中期的ビジョンをもちつつ、正社員のみならず非正社員を含めすべての従業員を対象とした労使の話し合いを行うべきである。
2. いまや雇用の安定は、わが国の緊急かつ重大な課題である。この事態に際し、企業においては、業務改革などを進め雇用の安定にむけた労使の努力とともに、雇用・賃金・労働時間をふくめたワークシェアリングの実施について本格的な議論を求めたい。そのうえで、「働き方改革」の流れを止めることなく、働く者のキャリアの継続的・安定的な発展が図られるよう雇用の安定・確保にも取り組むべきである。
困難な状況にあるからこそ、企業としては、新規事業開発や研究開発投資などを積極的に進め、国際競争力の強化とともに新たな雇用機会を切り開くことの重要性を忘れてはならない。政府は、雇用のセーフティネットの整備に万全を期すことにくわえ、企業のこうした前向きな取り組みを支援しつつ社会的インフラの整備にも積極的に取り組むべきである。

雇用不安を解消するための政策の実行

3. 深刻化する雇用情勢に機動的に対応し、緊急の雇用対策を一段と強化することが、もとより不可欠である。それには、政府予算の早期成立や現行の追加経済雇用対策の速やかな実施にとどまらず、雇用の受け皿づくりを早急に進めるべきである。この政府自らの積極的な取り組みにくわえて、さらなる実効性を求め、企業労使が協力のもと官民あげて雇用機会の提供を図ることが必要である。
特に、医療・介護・教育・保育や、国民の安全を担うサービス分野では、必要とする人材が不足している。こうした分野への人材流入支援として、雇用機会の提供が緊急に行われるべきである。あわせて、円滑な人材の移動にむけ、これら分野における戦略的な教育訓練の実施や雇用環境の整備が必要である。
4. いま求められるのは、社会全体として早期に雇用を生み出す国民的行動である。それには従来型の発想にとどまることなく、政府ならびにすべての省庁が一丸となって戦略的雇用創出に取り組むべきである。その際、環境・エネルギーやバイオテクノロジー応用など新分野への投資とともに、農林業の再構築や観光立国の推進など国家プロジェクトとしての新たな方向性を示すことが欠かせない。そのうえで、実効性ある政策メニューの策定や必要な社会的インフラの整備など、産業と雇用に関わる総合的な戦略を展開すべきである。
さらに、雇用対策としても、これまでの所得・生活保障や再就職支援といった枠組みをこえ、人材への投資という観点から教育を重点とした政策への抜本的転換を進める必要がある。このため、公共職業訓練機関はもとより民間機関や学校など、教育に関わるすべての機関を通じた職業教育の強化を進め、エンプロイアビリティ（就業能力）の向上に取り組むべきである。以上

(緊急提言掲載サイト <http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/lrw/activity000898.html>)

財団法人 日本生産性本部とは

日本生産性本部は、昭和 30 年に設立された財団法人で、産業界労使、学識者、消費者団体等各界の代表により構成されているわが国唯一の組織です。よりよい社会経済諸システム構築のために、特別委員会による政策提言の発表や普及・啓発のためのシンポジウムの開催等を通して、生産性基盤の整備・改革のための国民的合意形成づくりを目指して活動しております。

1994年4月1日に当時の財団法人日本生産性本部と社団法人社会経済国民会議が統合して発足した財団法人社会経済生産性本部が、2009年4月1日には、組織名を財団法人日本生産性本部に改称しております。

【問合わせ先】 (財)日本生産性本部 社会労働部

「労使関係特別委員会」事務局 村田・栗林・内野

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1

TEL:03-3409-1121 FAX:03-3409-1007