

# 雇用システム改革に向けた企業行動指針

- 市場メカニズムを通じた活性化への途 -

1997年4月8日

## 目次

はじめに：雇用システム改革による活性化を急げ

・雇用の分野に市場メカニズムを機能させる

1. 企業と個人とが対等に選択し合える関係を作る
2. 流動化と長期雇用との調和を目指す
3. 市場メカニズムの活用により雇用問題解決の展望が開ける
  - (1) 個を尊重した雇用機会が得やすくなる
  - (2) 個人の能力開発意欲が向上する
  - (3) 企業の競争力が向上し雇用機会が拡大する
  - (4) 賃金と生産性とのミスマッチが解消される

・雇用システム改革に向けた企業行動指針

1. 社内雇用制度に市場の芽を導入しよう
2. 年功賃金の打破はオープンな評価制度から
3. エンプロイアビリティ（雇用可能性）向上に重点を
4. 情報化の進展を雇用制度の枠組転換に活かそう
5. 多様な人材の能力発揮が一層可能な仕組みを作ろう

・雇用に関する諸規制を市場重視型に

1. 弾力的な就業が可能な制度へ
2. 民主導による労働力マッチング機能の強化を
3. 個人の能力向上につながる施策を

おわりに：企業経営者の強い意志と行動力に期待

別紙 雇用システム改革に向けた企業行動指針

別紙 雇用に関する諸規制を市場重視型に

## はじめに：雇用システム改革による活性化を急げ

わが国の経済及び企業は、時代の節目となる大きな環境変化に直面しており、経済構造・産業構造の転換をはじめとする様々な構造改革の実行を迫られている。企業内の雇用制度をはじめ、それを取り巻く法制、税制、労働行政等を含めた雇用システムもその例外ではない。

一方、企業は、自由化・国際化による競争の激化をはじめ、厳しい経営環境の中でこれまで懸命に雇用維持努力を重ねてきたが、既に限界に達しつつある企業もある。従来の枠組みのまま雇用維持努力を重ねても、結果として経営基盤が弱体化し、企業の競争力が衰えて、企業も個人も共倒れになるような事態に陥れば、却って雇用不安の根を深くしてしまう恐れがある。

足元の雇用情勢は引き続き厳しい状況に置かれている。またわが国の企業においては、雇用に関する高コスト構造をはじめ、柔軟性に欠ける雇用システムのもとで個人の能力や特性などに見合った雇用機会が確保できていない、戦略的な人材育成・能力開発が十分には行われていないなどの問題が顕在化してきており、総じて国際競争力の維持・向上が図りにくく、結果として企業活力の向上を通じた雇用機会の拡大が図れていない。

中長期的に雇用情勢を展望した場合にも、産業構造、労働力人口構成、労働価値観などの構造的な要素の変化が予想されるため、仮に景気回復によって労働力需給が量的にバランスしたとしても、あるいは労働力人口が減少したとしても、ただちに雇用問題の解決につながるわけではなく、労働力のミスマッチやタイムラグはかなりの規模で発生するものと見なければならぬ。また、規制緩和や行財政改革等の構造改革を推進した場合、将来成長が期待される分野において雇用創出が見込まれる一方、それほど容易に雇用創出が進まない事態も懸念され、加えて企業の海外立地が一層進展すれば、失業率をはじめ雇用情勢がさらに悪化する恐れも大きい。したがって、社会全体で雇用機会の拡大とミスマッチの解消を図る必要がある。

このような状況下で企業としては、雇用問題こそ経営の中核をなすものであると認識し、社会や行政に頼ることなく、またこれまでの経験則だけに頼らず、自ら主体的に雇用問題に取り組んでいくしかない。いま改革に着手しなければ、上記の諸問題を解決するための糸口がつかめないばかりか、個人、企業、ひいては日本経済の活性化を通じた将来の雇用機会拡大のチャンスを逃すことになる。雇用システム改革こそ、構造改革と産業の高度化、国際競争力の向上の成否を握るカギであり、活力にあふ

れた 21 世紀のわが国を築いていくためにも、早急に改革に取り組むことが重要である。

## **・雇用の分野に市場メカニズムを機能させる**

### **1. 企業と個人とが対等に選択し合える関係を作る**

市場メカニズムは、機会均等と自由な活動を保障し、その切磋琢磨によって効率的で競争力ある経済を創り出す原動力であり、雇用システム改革についても、市場メカニズムが持つ長所を可能な限り機能させるという視点から進めるべきである。もちろん雇用関係を市場メカニズムのみで割り切ることは不可能であり、改革に際しては人間尊重の精神を基盤とした対応が不可欠である。

そうすることによって、主体性ある企業と自立した個人とが、市場の構成員として対等な関係において選択し合い、緊張感を保ちながらも共に成長できる関係、すなわち企業個人間の新しい信頼関係の形成を目指していくべきである。また、従来は完全雇用に近い状態としての“雇用の安定”が目標とされてきたが、企業の存立無くして雇用はあり得ない。企業、個人それぞれが責任を果たしつつ活力を保ち、個々の企業が国際競争力や健全性を高めることによって経済全体の活性化、雇用機会の拡大を図るべきである。

### **2. 流動化と長期雇用との調和を目指す**

これまでわが国では、いわゆる労働市場は不完全な形でしか存在してこなかった。しかし今後は、企業及び個人が、労働市場を整備し、雇用のミスマッチを解消するための手段を育成・拡充していくことの重要性を十分認識しなければならない。国の基本政策が立ち遅れているという面もあるが、まずは企業自らが行動を起こすべきである。

流動化と長期雇用が調和した姿とは、長期雇用こそ日本の美德であるとして企業体力を超えて長期雇用を墨守したり、技術の伝承が必要な職種で無理な流動化を進めることや社内が必要としない人だけを流動化することではないはずである。

流動化によって優秀な人材が社外に出てしまう リスク に対して、企業としては、処遇の改善等による防止策を検討せざるを得なくなるが、更に優秀な人材や必要とするスキルを有する人材を獲得できるという チャンス を積極的にとらえることが重要である。また、業種や職種、企業戦略等に基づく主体的な判断により、長期雇用社員をはじめ、専門社員、契約社員、パート等の最適な組合せ(雇用ポートフォリオ)を実現

することも重要であり、その結果として、一企業内での長期雇用と社会全体での適材適所化に向けた労働力の流動化とが調和した状態が実現する。

### 3. 市場メカニズムの活用により雇用問題解決の展望が開ける

雇用分野において活用すべき市場メカニズムの長所とは、主として需給調整の機能、競争による能力向上の機能、適正な賃金決定の機能である。雇用問題は公的部門においても同様に大きな課題であるが、ここでは民間部門に焦点をあて、これらの機能発揮を通じた雇用問題解決の可能性を展望した。

#### (1) 個を尊重した雇用機会が得やすくなる

市場メカニズムが機能することにより、個人の特性に見合い、働く意欲と能力に応じた適切な職場が提供されるという望ましい姿の実現が可能となる。そのためには、まず企業が役員を含め社内での仕事の内容や価値、欲しい人材の要件を明確にするなど、情報をオープンにすることが重要である。それに応じて個人も自らのキャリアプランを確立させ、自分のできることや能力を明確化するようになり、仕事や人材の市場価値が形成されていく。つまり、人材の社内価値を明確化することからスタートし、社外価値、すなわち横断的な市場価値の形成につなげていくことが望ましい。また企業は、個人の特性に見合った多様な選択が可能となるよう、フレキシブルな雇用形態を整備することが肝要である。これらにより個人の選択肢が拡大して、個人が自分に合った職場を選択できると同時に、企業も求める人材が得られやすくなる。それでも個人の能力発揮や自己実現要求とのマッチングができないときには、社会全体の中で適材適所化が図れるようにすべきである。

#### (2) 個人の能力開発意欲が向上する

企業の競争力向上のためには、企業の構成員たる個人、すなわち役職員の能力向上が大きな要因となる。企業もまた自らの判断によって個人の能力開発を支援することが重要であり、これがひいては経済の成長と質の高い雇用機会の拡大につながることになる。

市場メカニズムが機能しはじめると、個人は市場価値を高める必要に迫られ、現在の、あるいは将来の職場、ポストに見合った水準を目指してより一層能力開発に邁進することになる。能力の向上により個人が報われ、個人が活性化することが企業活力の向上につながり、新しいものを生み出す原動力となるといった好循環が達成されるよう、企業は適正な評価とインセンティブの明確化を心掛けなければならない。

### (3) 企業の競争力が向上し雇用機会が拡大する

本来雇用機会の拡大には、経済の活性化と総合的な政策が必要であるが、企業が個人の能力や市場価値を最大に高め、効率的な経営をすることによって、競争力の強化に努めることが、結果として雇用機会の拡大につながることになる。

近年開業率の減少と廃業率の増加が同時に進行していることが懸念されるが、雇用機会の拡大は、いかに新たな事業を創業できるかにもかかっている。ベンチャー企業のみならず、広く既存企業からも新産業・新分野の創出を図るためには、規制の撤廃・緩和をはじめとする諸施策の実施により、民間の活動分野が拡大することが必要であり、あわせて企業自ら、個人の努力が適切に報われるよう、社内雇用制度に市場メカニズムを機能させることが重要である。また、少子・高齢化が進展するなかで、医療・福祉分野(介護・育児を含む)での雇用機会の拡大も期待できる。なお、ボランティア、非営利団体等による雇用は、高齢者を中心とした働く場の拡大という観点から、今後重要性を増すと考えられるため、そこで働く者が経済的に報われる仕組みを作ることも重要である。

### (4) 賃金と生産性とのミスマッチが解消される

高コスト構造を是正し、企業の国際競争力を維持・向上させることは、わが国の喫緊の課題である。また高コスト構造の是正は、海外からの直接投資を増加させることにつながるため、雇用機会拡大の観点からも重要である。

市場メカニズムが機能すると、賃金・報酬は、年功的要素に替わって、能力と業績への貢献度に応じて決定されるようになるが、その場合、個人が自らの生産性と賃金とが見合っているかを意識すること、及びオープンかつ公平な人事評価制度を確立することが前提である。このような賃金体系が実現できれば、企業は雇用コストを生産性に応じて適正に配分することが可能となり、個人は自らの努力が適正な形で報われるようになる。賃金格差は結果として拡大することとなるが、個人の意欲を高めるものとして前向きにとらえるべきである。生産性に比べて賃金が高すぎる状態のままでは、個人は現状からの脱皮を図りたがらず、一方企業は高コストを維持できなくなる。逆に、生産性に比べて賃金が低すぎる状態のままでは、個人は企業に対して不満を持ち、企業は優秀な人材を失うリスクを抱える。このように、賃金と生産性とのミスマッチが人材の適材適所化と雇用機会の拡大を阻害しないためにも、賃金体系改革のスピードを速めることが必要である。

## ・雇用システム改革に向けた企業行動指針

業種や職種、あるいは各企業ごとに雇用のあるべき姿は当然に異なる。したがって、以下に掲げる方策が全ての企業に画一的に適するとは限らないし、全てが必須ということでもない。重要なのは、企業・個人双方にとっての選択肢を拡大させることであり、各企業が労使間における十分な相互理解のもとに、優先順位を判断し、主体的に改革に取り組むことが必須である。市場メカニズムの活用による雇用システム改革を具体化するための行動例は別紙に掲げた通りであるが、ここでは必要性ないし効果が大いと考えられる手法を行動指針として以下に提示する。

### 1. 社内雇用制度に市場の芽を導入しよう

一企業内においては、労働力の需要者と供給者双方の情報格差が大きいため、そもそ社内労働市場は成立しないとの見方もある。しかし、可能な限り市場メカニズムが機能するよう、社内雇用制度の一部からでも、市場化にチャレンジしていくことが効果的である。

企業は、多様な雇用メニューを整備することはもとより、異動や出向、研修等において公募制度(社外からの募集を含む)を採用する、あるいは雇用創出に役立つよう、インセンティブの明確化と、起業、独立、転職を支援する制度の確立を図るべきである。このような仕組みを採用する企業が増えてくれば、個人は自らの選択で自己実現が図れることから意欲が引き出され、結果として企業の生産性向上が図れる。同時に、社内と社外の壁が次第に破れ、現在不十分な形でしか行われていない産・官・学間の人材交流が活発化し、セクターを問わず個人が能力発揮できる場を柔軟に選択できる市場が形成されていく。

採用形態の多様化は、これまでの年次別管理や社内教育体制などの画一的な処遇体系や雇用慣行を揺り動かす原動力となることから、積極的に取り組むことが望ましい。

企業が採用情報をオープン化し、求める人材のスペックや採用基準を明確化するとともに、新卒・中途を問わず、通年採用(募集時期、入社時期が複数の時期であるか、年間を通じてであるかを問わない)や職種別採用等を積極的に実施することにより、個人の多様な選択と自己実現が可能となり、社会全体での適材適所化が進むことになる。また、学生が在学中に企業において実習するインターンシップ・プログラムの積極的活用、インターネットの利用などにより、就職希望者との接点を拡大することも就職後のミスマッチを解消する観点から有効である。

## 2. 年功賃金の打破はオープンな評価制度から

個人の能力と貢献度に応じた賃金体系の実現に向けて、すでに多くの企業において見直しが進行しつつあるが、賃金体系の見直しが、フレキシブルな雇用形態の整備や、個人の能力開発面に及ぼす影響は大きいため、新しい賃金体系の創設、ストック・オプション(経営者や従業員に自社株を一定の価格で購入する権利を与える制度)など多様なインセンティブの導入を含め、従来の枠組みにとらわれない行動を期待したい。

そのための前提として、オープンかつ公平な人事評価制度の確立が重要な課題である。もとより完全な評価制度は存在しないが、評価基準を透明化、明確化、客観化し、評価と報酬との関係を可能な限り個人に明示することが求められる。同時に、綿密なフィードバックなどにより、双方の対話が図れる人事評価制度とし、評価者訓練を実施する、上司、部下、同僚等による多面評価を実施する、苦情処理が可能な制度とするなど、個人の納得度を高めるための努力を行う必要がある。これにより市場価値の形成につながり、個人が社内社外にかかわらず職場を求めることが可能となる。

なお、賃金体系の見直しの一環として、退職金制度やFRINGE BENEFITについては、労働移動を阻害しない、選択肢を拡大させるという視点から、企業が実情に応じて主体的に判断し、改革に着手することが求められる。

## 3. エンployアビリティ(雇用可能性)向上に重点を

これまで雇用を維持し、安定させることこそ企業の使命と言われてきたが、それより大事なことは、個人が生涯を通じて働く場を持てるようにエンployアビリティを向上させる、言い換えれば、個人の市場価値を高めることである。これは役員にとっても同様に重要な課題であり、役職員の能力向上により企業の競争力が向上するだけでなく、企業・個人双方にとって環境への適応力が増し、労働移動への対応も迅速に進むことになる。労働力の流動化が進む時代にあって社内教育を企業の社会的責任に限定してとらえることには無理がある。企業が個人のエンployアビリティ向上に努めることが、有能な人材を引き付ける魅力のひとつとなる、という視点が必要である。

このような観点から、企業は、自己啓発費用の一部を援助する、能力開発のための休暇制度を導入する、日常業務に必要な能力だけでなく社外に通用する能力を身につけるためのカリキュラムを用意するなど、多様な能力開発メニューを準備し、積極

的に周知を図ることが重要である。また仕事を通じた能力開発の一環として、中長期的視野からの戦略的出向や社外交流を積極的に活用することも有効である。

#### 4. 情報化の進展を雇用制度の枠組転換に活かそう

環境変化のスピードが増し、かつ変化の方向性も見定めにくい状況への迅速かつ臨機応変な対応を可能にするため、企業は、課題やプロジェクトを軸にするチーム型の組織の導入や、専門家との戦略的提携など外部資源の活用が従来以上に求められている。そのためには、ネットワークや情報処理技術をはじめとする情報化の進展を十分に活用することによって、このような変革を進めやすくするという視点が重要であり、同時に企業は情報化に対応した雇用制度を整備することが必要である。

企業は、チーム型組織のマネジメントや人材評価の仕組み、これに対応した処遇体系を整備し、在宅勤務やサテライト・オフィスによる遠隔地勤務、営業担当者の直行直帰など、勤務形態を多様化させることによって、一層の効率化につなげていくべきである。また、バーチャル・オーガナイズーション(社内ネットワーク上の仮想組織)による新事業の立上げなど、従来の組織にとらわれない活性化のための仕組み作りも必要になる。

#### 5. 多様な人材の能力発揮が一層可能な仕組みを作ろう

市場メカニズムの導入によって柔軟な市場が形成されれば、性別・年齢などの属性にかかわらず、個人の十分な能力発揮が可能になるはずである。しかし、現状では女性あるいは高齢者について、能力発揮の面で阻害要因があることも事実であり、それを排除するとともに、一層の能力発揮が可能となる仕組みを作る必要がある。

高齢者は勤労意欲や能力など個人差が大きく、また高齢者の定義自体が変化しつつあるなかで、法制化により一律に定年を65歳に延長することは問題であり、年齢にかかわらず、働く意欲と能力のある者が働ける仕組みを作るべきである。具体的には、勤務時間・勤務場所の柔軟化や、能力・貢献度に見合った賃金の実現による働く場の創出、再教育のためのキャリアカウンセリングや、能力開発プログラムの充実によるミスマッチの解消、登録制により一旦退職した者が繁閑に応じて働く仕組みや、業務のアウトソーシング先として高齢者による専門的サービスの活用などの対応が考えられる。

また、女性についても、母性保護への配慮は必要であるが、性別にかかわらず、十分な能力発揮が可能な仕組みを作ることが求められる。特に少子・高齢化への対応に焦点をあてれば、まず介護・育児は、男女共通の問題であることを認識すべきであ

る。具体的には、男女を問わず、介護休業制度や育児休業制度を利用しやすい環境を目指すこと、フレックスタイム制や在宅勤務制度、子育て後の再雇用制度などの仕組みを導入・拡充させることにより、仕事と育児、介護との両立を可能とすることなどが考えられる。

## ・雇用に関する諸規制を市場重視型に

雇用に関する諸規制の最近の動きを見てみると、労働関連法規については、昨年労働者派遣事業の対象業務の範囲が拡大されたが、今年是有料職業紹介事業における取扱職業の範囲の原則自由化と、男女雇用機会均等法の改正がなされる予定であり、さらには労働基準法と職業安定法の50年振りの抜本改正に向けた審議がスタートするなど、まさに“雇用改革元年”とも言うべき動きとなっている。これまで産業界の要請や雇用の実態にかかわらず、あまり進んでいなかったこのような改革が進展することは歓迎すべきであるが、我々企業人としては、雇用関係の直接当事者として、官に頼ることなく、これらの動きに先んじて改革に取り組む姿勢が必要である。企業人自らが雇用システムの改革に着手することによって、雇用の実態を突き動かし、実態面の变革が官の行動を促すというスタンスで臨みたい。雇用に関する諸規制については、別紙 で具体策として掲げた通り、市場メカニズムの発揮を阻害しないように改革すべきである。

### 1. 弾力的な就業が可能な制度へ

企業・個人双方にとって選択の幅が広がるように諸規制を見直すことが必要である。労働法制面では、就業形態の多様化だけでなく、能力・成果主義の徹底という観点からも、裁量労働制の適用範囲を、事務系の職種へ拡大することが求められる。また、有期労働契約期間については、個人の選択肢の拡大と有期限のプロジェクト単位での雇用を可能にするため、1年という期間の上限を撤廃し、自由に設定ができるようにすべきである。さらに労働基準法における母性保護以外の女子保護規定については、女性の能力発揮を妨げている面もあることから、原則廃止すべきである。

税制面では、労働移動を阻害する要因を取り除くという視点から、退職所得税制を勤続年数を要件としない制度に改めることが必要である。また、配偶者控除・配偶者特別控除については、年金、医療保険の仕組みと併せて、結果として共働き世帯の主婦が一定水準以下に収入を抑制することにつながっており、女性の能力発揮の機会を妨げている面もあることから、税の公平性の原則に立ちかえて見直すべきである。

また、企業年金は退職金との結びつきが強いため、退職金制度のあり方とあわせて検討することが必要であるが、労働移動を阻害しないものにするという観点から、異なる企業年金制度間で、通算制度をはじめ、いわゆるポータブルが可能となるように見直すべきである。

## 2. 民主導による労働力マッチング機能の強化を

雇用の分野において市場メカニズムが機能するための環境整備としては、労働力のマッチング機能を原則として国家が独占するという職業安定法の基本方針を抜本的に改め、民間の力を最大限に活用するよう方向転換を行うことが必要である。行政は、官民が競争を行うことによって労働力のマッチング機能をさらに活性化させ、社会全体として実効をあげるという方向に発想を改めるべきである。

## 3. 個人の能力向上につながる施策を

能力開発は本来個人の自己責任に基づくものである。行政としては、能力向上のための教育体制を民間主導で構築することを基本とし、民間が活動しやすい条件を整備していくべきである。また、個人の能力開発を企業が支援することも重要であるが、行政も自らの責務として、企業経由の施策から、直接個人に対するエンプロイアビリティ向上のための施策へと移行していく必要がある。

例えば、自己啓発や能力開発、スキル向上のために個人が投資した費用は、将来の所得の源泉であることから所得控除の対象とし、あるいは転職に伴う再教育費用についても退職金からの控除対象とするなど、税制面での配慮が必要である。

また、雇用調整助成金は、結果として労働移動を抑制する側面も有している。個人の活性化や企業の競争力向上・健全化につながるよう、自己啓発・能力開発に要する費用を個人に直接支援する制度を拡充するなど、個人が次の展開を図りやすくなるように用途を見直すべきである。

## おわりに：企業経営者の強い意志と行動力に期待

雇用システム改革は、わが国における喫緊の課題であると同時に、企業にとっても、自己変革を成し遂げる上での重要なファクターと位置付けるべきである。改革を進めるためには行政の基本方針の転換も必要であるが、何よりも、企業経営者自らが、改革のトレンドを率先して創り出す気概を持ち、強い意志と行動力を示すことに期待したい。

以上