



人材が集う企業へ

～多様な働き方を尊重し、自ら考え選択できるしくみを～

2007 年 4 月 10 日

社団法人 経済同友会

目次

はじめに ～基本認識～	1
-------------	---

I.課題と人材活用の方向性 ～「多様な個々人」の「多様な働き方」を尊重する～・・・2

1. 現状の課題認識
2. 人材活用の方向性
 - (1) まず何より、企業が活力を向上させ雇用の機会を増やす
 - (2) チャレンジの機会を含め、人材の流動機会の向上を図る
 - (3) 多様な働き方を選択できる、マッチング機能を向上させる
 - (4) ワーク・ライフ・バランスを実現し、安心と自己成長が可能な環境を整備する
3. 企業、法制度、国・政府が担うこと

II.多様な働き方の尊重 ～非正規社員の働きがいや安心感を充足するために～・・・10

1. 基本方針
 - (1) 雇用形態にかかわらず、貢献度に応じた賃金を実現する
 - (2) 能力開発とステップアップのしくみを用意する
 - (3) 最低限の生活の安心を確保する
 - (4) フリーターにも積極的に正規社員への門戸を広げる
2. 雇用形態別の補足(派遣社員、業務請負)
3. 具体的方策(採用、教育、キャリア、安心)

III.多様な人材の活用 ～意欲を持つ人が働き続けることができるように～・・・16

1. 若年正規社員の定着率を高める
2. 高齢者の雇用機会をつくる
3. 女性の就業の継続を支援する
4. ニートに働くことの面白さを伝える
5. 外国人労働者に働きやすい環境を用意する

おわりに ～人材が集う企業へ～	23
-----------------	----

はじめに ～基本認識～

わが国は、戦後の高度成長期を経て、経済面においては有数の先進国として世界に冠たる存在となった。それは、国民の勤勉性を背景に、キャッチアップに向けて官民一体で実践してきた適切な諸施策、そして、いわゆる日本的経営と呼ばれる優れた経営マネジメントシステムが有効に機能したことが大きい。90年代から21世紀にかけて、国内では金融・資産デフレの後遺症、また世界的にはグローバリゼーションの進展という大きな環境変化をわれわれは力強く乗り越え、経済の本格回復への道を歩みだした。

一方、日本社会の構造問題に目を向けると、将来の国民生活に最も大きく、かつ長きにわたり影響を与えるのが少子高齢化の進展である。少子高齢化問題は欧州を中心に先進国共通の課題といえるが、わが国の場合、その進展度合いが急激であることが問題をより深刻化させている。

こうした国内外の大きな構造変革のなかで持続的な経済成長を続けていくためには、人材の活用が重要なキーワードになる。国際競争の一層の激化、産業構造の変化、機械化やIT化により、人材活用の方法はますます多様化している。経営者が人材を上手にモチベートし、ワーク・ライフ・バランスを実現しながら、持てる能力を最大限に発揮できる場を提供することの重要性は、かつてないほど高まっている。そのために必要な環境整備、制度整備について、柔軟かつ積極的に取り組んでいくことが重要である。

年齢や性別、正規・非正規社員、雇用形態の如何にかかわらず、やりがいのある仕事、多様な価値観に見合った働き方がもたらす個々人の活性化と、企業の絶えることのない発展は相互に関連しており、これらが真に調和することで持続可能な安定した社会が実現する。

本提言は、5～10年後を見据えて進むべき方向を提示しながら、現状の課題解決や今から実践すべき方策についてまとめた。企業みずからの取り組みが、今後の労働市場を創っていくのであり、その当事者意識を常に持ち続けたい。

Ⅰ.課題と人材活用の方向性 ～「多様な個々人」の「多様な働き方」を尊重する～

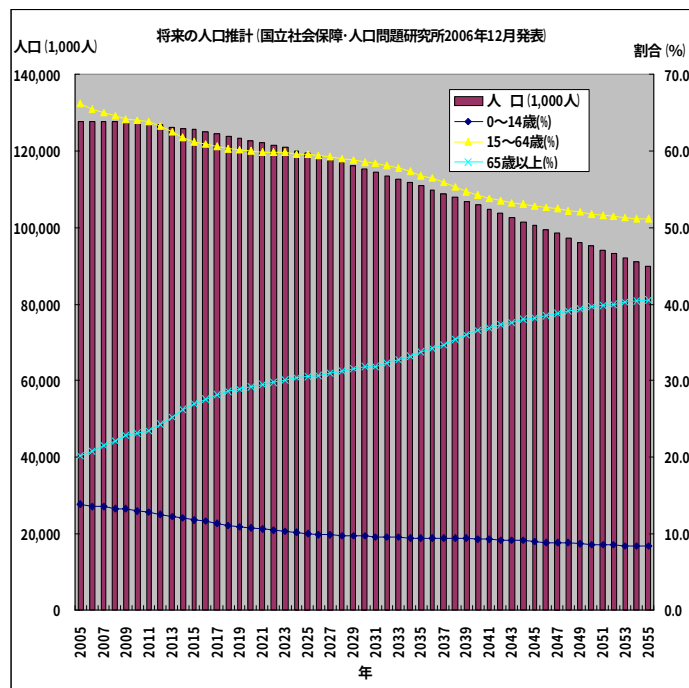
1. 現状の課題認識

基本認識として示したように、働く人を取り巻く環境は大きく変化している。今後の働き方を考えるにあたり、重要となる4つの課題について整理する。

(1) 少子高齢化による労働力人口の減少

日本の出生率は1.26¹と極めて低い水準となり、2055年には人口が8,993万人まで減少する²と言われている。景気の回復が進み、働く女性や高齢者が増えたことを背景に、1998年をピークに減少が続いた労働力人口³は2005年、2006年と2年連続で増加した。しかし、生産年齢人口（15～64歳）は1997年をピークに減少しており、長期的には労働力人口が減少していくことは間違いない。

働く人が減少することは、消費する人も減少するということであり、労働生産性の向上だけで従来の経済成長を維持することは難しい。また、国内の総需要、投資や新産業創造の規模等により今後の労働需要は変化するが、少なくとも働く意欲のある若年層や主婦層の就業は必須である。特に、07年以降に大量退職を迎える「団塊の世代」は、労働力不足という観点だけでなく、技能の伝承という面でも大きな課題となる。



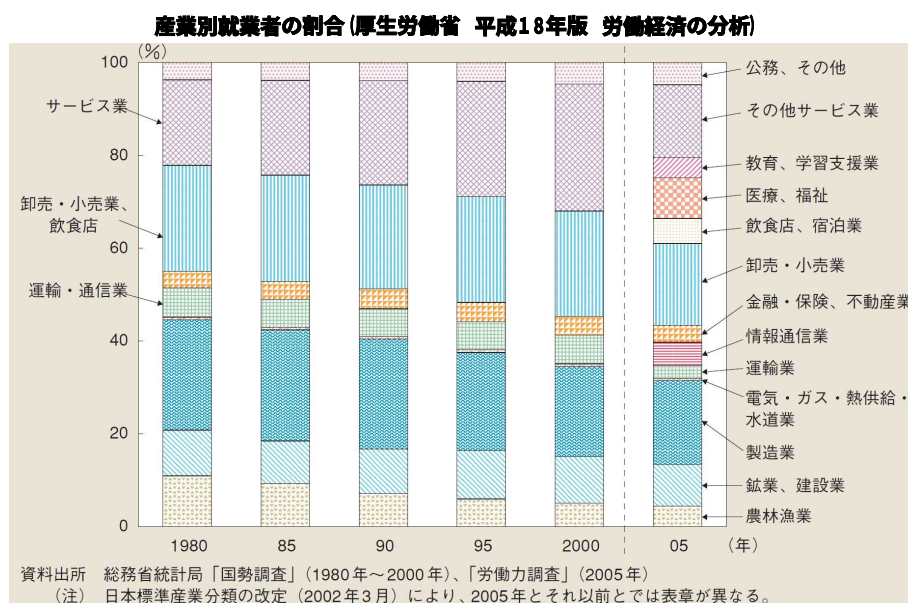
¹ 厚生労働省が2006年11月に発表した「2005年人口動態統計（確定数）」によると、一人の女性（15歳から49歳）が生涯に産む子どもの数を示す合計特殊出生率は1.26であった。

² 国立社会保障・人口問題研究所が2006年12月に発表した「日本の将来推計人口」によると、2030年の1億1,522万人を経て、2046年には1億人を割って9,938万人となり、2055年には8,993万人になるものと推計。人口推計の出発点である2005年の日本の総人口は、同年の国勢調査によると1億2,777万人であった。

³ 労働力人口とは、15歳以上の者で、就業者及び就業したいと希望し休職活動をしているが仕事についていない者の総数。労働力人口の推移をみると、1998年の6,793万人をピークに減少し続けたが、2005年6,650万人、2006年6,657万人と2年連続で増えた。しかし、生産年齢人口（15～64歳）の減少により、2015年には6,237万人、2030年には5,597万人と推計されている（厚生労働省職業安定局推計）。

(2) 働き方の多様化が進展

日本の産業構造は、戦後の第二次産業（製造業）中心から、第三次産業（サービス業）へと大きく変化してきたが、今後もサービス産業の比率が高まることは間違いない。



このことは、人々の働き方にも大きく影響してくる。機械化、IT化といったビジネスプロセスの改革も進み、体を使って働くことよりも、頭を使った知的労働が多くなってくる⁴ことから、従来とは働く場所や時間の使い方も変化する。

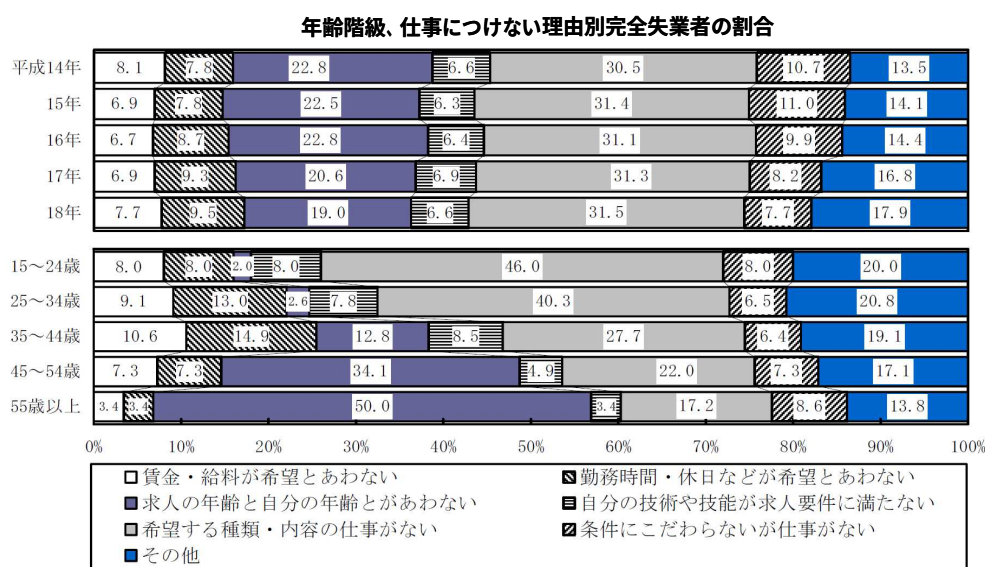
また、それとは別に、日本の経済社会が大きく変貌を遂げた90年代以降、ライフスタイルや働くことに対する人々の意識は大きく変わった。高度成長期に見られた仕事に軸足を置いた生活から、ワーク・ライフ・バランスと言われるように、仕事とプライベートを調和させた働き方を望む人々も増えてきている。それに伴い、育児や介護支援への社会的要請も高まり、経営者は、企業競争力の源泉である働く人のニーズに適応した雇用のあり方を真剣に考える必要がある。

一方で、多様な働き方の実現は、権利の主張と同時に、個々人に自立を求めることになる。企業と従業員の関係は、従前のような「拘束を受け入れるかわりに、保障される」という関係から、「対等な立場で、様々な選択肢の中で自己選択を行い、自己責任を持つ」という関係へと変化していく。

⁴ 1980年以降の職業別の就業者数の変化をみると、農林漁業作業者や生産工程・労務作業者が低下し、いわゆるホワイトカラー職業の者の構成が高まっている。特に、専門的・技術的職業従事者（1980年8.6%⇒2005年14.7%）が大きく高まっている。（総務省統計局「国勢調査」「労働力調査」）

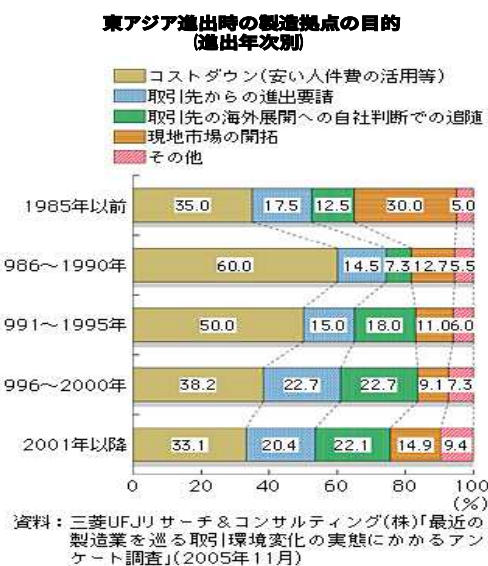
(3) 労働需給のミスマッチが顕在化

近年、労働力人口の減少、景気回復といった要因が重なり、人材需要が高まりつつある。2006 年平均の完全失業者数は 275 万人⁵であり、4 年連続の減少となっている。現時点でも労働力不足が懸念されてきているが、一方では、就業希望を持ちながらそれが実現しない人が相当数おり（フリーター、女性、高齢者等）、需給のミスマッチの問題が顕在化してきている面もある。また、非労働力人口は微増しているが、そのうち就業希望者（就業を希望しているものの、求職活動をしていない者）の理由には、「適当な仕事がありそうにない」「家事・育児のため仕事が続けられそうにない」があげられている。



(総務省統計局 労働力調査詳細結果)

視野を広げると、グローバル化の進展により、特に 1990 年代以降、大企業が生産拠点を海外に移している。その主な理由は人件費の削減であった。最近では、ホワイトカラーの仕事も海外への移転が進んでおり、コストと能力が見合わない仕事は、今後も海外にシフトしていく可能性がある。日本国内では、より質の高い仕事へシフトしていかないと、日本人が減少しながらも、日本人を雇う企業がなくなってしまう懸念もある。



⁵ 2006 年平均の完全失業者数 275 万人は、前年に比べ 19 万人減少。完全失業率は 4.1%であり、前年に比べ 0.3 ポイント減少し、4 年連続の低下となった。(総務省統計局「労働力調査」)

(4) 格差等の社会問題が発生

「働く」ことに関して、様々な社会的問題が発生している。特に議論がなされているのは、格差問題であろう。正規社員と非正規社員の所得格差を問題視する声は大きいですが、問題の根本は、結果として生じた所得格差そのものよりも、チャレンジする機会が乏しいことで格差が固定化することにある。非正規社員の戦力化という観点から、各社各様の工夫を行っているが、ある一定以上の仕事はさせないとか、能力開発の機会を設けていない、また、正規社員になりたいと思っても応募の機会が無い等、本人の意欲や努力の結果を発揮する場を活用しきれていない点が問題であろう。

一方、正規社員についても、成果主義人事制度が進むことによる働き方の変化、長時間労働の問題等、様々な指摘がなされている。最近3年間における従業員の「心の病」は増加傾向にあり、特に30代に集中しているという調査結果⁶もある。

また、企業の経営トラブル等の問題も一向に絶えることがない。企業の社会的責任（CSR）の重要性が問われて久しく、新しいガバナンスの体制や取り組みが行われているものの、企業風土や経営者、従業員の意識面の改革は道半ばである。企業の社会性を高めるためにも、良い風土を築き传承する人材の確保・定着が大切である。

⁶ 最近3年間における「心の病」は、6割以上の企業が「増加傾向」と回答。年齢別には30代に6割が集中し、急速に上昇している。（財団法人社会経済生産性本部「メンタルヘルスの取り組みに関するアンケート調査結果」2006年）

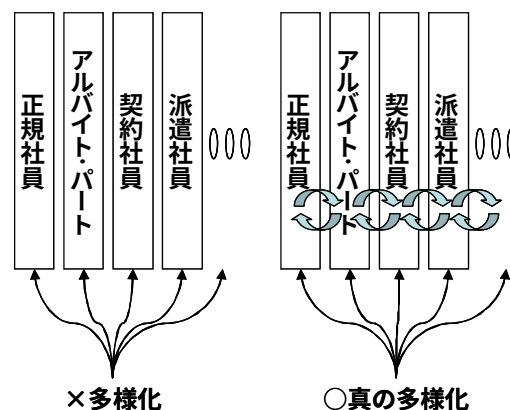
2. 人材活用の方向性

少子高齢化により労働力人口が減少するものの、長時間労働を強いたり、余暇を削ってまで労働時間を増やすことは好ましいことではない。働く意欲を持ちながら働く場の無い人材の就業機会を増やすことが第一である。

少子高齢化には抜本的な対策が必要である。日本はこのまま進むと、現役の負担が重くなり、老後の生活にも不安が生じる。社会全体として、働く意欲と能力のある人ができるだけ長く働くことができるような仕組みが必要である。

また、資源の少ない日本が国際的な競争力を保つには、知的労働の集約による高い生産性と付加価値の実現が欠かせない。労働生産性を向上させるためには、個々人のスキルや能力の向上だけでなく、労働環境の整備や適材適所の人材配置により、個々人が高いモチベーションを保ちながら働けることが重要である。

「多様な個々人」が、「多様な働き方」をする観点から、自由な職業選択と社会における適材適所を実現しながら、安心して活力ある長い人生を楽しむことが必要なのである。そして、**真の多様化とは、単に雇用形態が多様化するだけでなく、働き方を変えたいと思う個々人が、意欲や努力により働き方を変えることができる機会があることをさす**のである。



以下に4つの方向性を示す。

(1) まず何より、企業が活力を向上させ雇用の機会を増やす

労働力不足については、高齢者、女性、若者への就業支援によりかなりのカバーが可能⁷であるが、特に企業における適切な人材活用が極めて大きな意味を持つ。他方、人口減少下では、ただちに人手不足社会ということもなく、むしろ雇用情勢が厳しくなり失業問題が深刻になる可能性もある。そのため、企業が成長して活力を向上させ、雇用を増やしていくことが重要になる。

(2) チャレンジの機会を含め、人材の流動機会の向上を図る

非正規社員から正規社員への採用、より高いレベルの仕事への挑戦等、本人の意欲によりチャレンジの機会が用意されることで、能力や成果がきちんと評価、判断され、適切な処遇を得ることを可能にする。

⁷ 各種施策を講じ、労働力市場への参加が進むことにより、労働力人口は現状のまま推移した場合と比べて2015年で約300万人、2030年で約510万人上回る。（厚生労働省 雇用政策研究会報告書「人口減少社会における雇用・労働政策の課題」2005年7月）

(3) 多様な働き方を選択できるマッチング機能を向上させる

企業は、様々な選択肢を用意し、労働者は企業をも選択できる機会や情報を持ちながら、お互いのマッチングを高め、社会全体での適材適所を図っていくことが重要である。

(4) ワーク・ライフ・バランスを実現し、安心と自己成長が可能な環境を整備する

個々人にとっては、その人生において、仕事に注力する時期もあれば、子育てに時間を割きたいとき、また自己研鑽を中心にしたいときもあるため、それぞれの段階において、ワーク・ライフ・バランスを考慮した環境を用意することが重要になる。また、女性は家事や育児に専念し、男性が長時間労働をするという固定観念を変えていくことは言うまでもない。さらに、安心して働くことができるように、政府は必要最低限のセーフティー・ネットを整備する必要があるが、企業も積極的にその一翼を担うことで、社会的責任を果たしていかなければならない。

経営者は、**多様な人材の価値観に適応し、時代の要請にも応えながら、働き易い職場環境や人事制度を用意するなど、優れた人材が競って集う魅力ある企業とするために、絶えな**き改革を継続していくことが重要である。

3. 企業、法制度、国・政府が担うこと

(1) 企業が担うこと

企業は社会の成長につながる判断を

経済の国際化が進むが、日本経済はより一層の内需の拡大が必要である。沢山の人が働き、付加価値の高い商品・サービスを提供することで、企業が成長・発展し、それを従業員の賃金のアップにつなげ、消費が拡大するという好循環を築いていくべきである。その意味では、経営者は、個々の企業の立場だけでなく、社会全体の成長につながるような判断が求められる。

長期安定雇用を実現する基盤づくりを

良い意味での長期安定雇用は、パフォーマンスの高い日本企業の強みであり、企業風土や技術の伝承を行い、職能向上への意欲を高めることにつながっている。今後も、正規、非正規社員を問わず、ひとつの企業で長く働き、能力を高めながら貢献していくという、個々人と企業の関係の重要性は変わらないであろう。多様な働き方を尊重しながら、そうした日本企業の美点を生かしていくためには、従業員が働き続けたいと思うような環境整備、年齢によらず貢献度に応じた処遇、何より、個別管理に対応できる人事諸制度の確立が不可欠である。

(2) 法制度が担うこと

新たな価値観に対応した新規制の整備を

労働基準法は、1911年制定の工場法が基になっている。その後の社会の変貌、労働市場、使用者と労働者の関係の変化から、抜本的な見直しが必要である。そしてこれからは、規制緩和や実態とのズレを是正するだけではなく、新たな価値観に対応した新規制も整備していくことが必要になる。

労使自治をベースに職場の実態に合った判断が可能な制度を

労働法制は、国が一律にルールを決めて罰則を設け、労働基準監督署が取り締まるというのではなく、労使自治をベースに、企業が公正な手続きを経た上の結論であれば是認する方向に進むべきである。多様な価値観や時代の要請に応えるとともに、企業が活力を高めて着実に採用を継続していくためには、法制として共通に定める部分と、個別企業の判断を可能にする部分とのバランスが欠かせない。個別企業の規模や特性、経済合理性との均衡を保ちながら職場の実態に合った対応ができるよう、経営判断に幅を持たせることが重要である。

雇用ルールは一步一步の改善を

法制度は時には思い切った改革が必要なケースがあるものの、雇用のルールは、人と人との関係であり、労使の合意が無い限り成立し得ないものである。労働者が理解できないものを無理に導入することはできないし、一方で、企業が対応できないものを理想論で導入しても効果は望めない。労使がお互いの問題を少しずつ解決しながら、一步一步見直していくことが必要である。

(3) 国・政府が担うこと

国民の理解促進を

今般の労働時間法制の議論（いわゆる日本版ホワイトカラー・エグゼンプションの導入等）のように、国民にとって重要な法制が、さほど理解を得ないまま議論だけが進むことは好ましくない。メディアの責任もあるかもしれないが、経済同友会としても、こうした重要課題については、広く世論を喚起していく必要があると考えている。雇用政策について、海外で成功している国の例を見ても、国民全体が危機感や制度の必要性をどれだけ共有できるかが重要である。日本国内においてもそうした理解を深めた上で、議論を進めることが重要であり、政府が担う役割の一つである。

将来ビジョンと本質の議論を

その意味では、議論の進め方も考える必要がある。厚生労働省の各審議会や分科会で、課題を縦割りにし、労使委員が議論する中でその妥協点を見出していくという進め方では、当初の目的や狙いを見失う懸念も払拭できない。また、国会で審議すべき課題も、政治判断で取捨選択されるのであれば、論外と言えよう。将来に向けたビジョンや本質的な問題について、腰の据わった議論を期待したい。

真に必要なセーフティー・ネットの整備を

労働市場における適正な競争を促すためにも、企業の経済合理性とのバランスを保つためにも重要な問題はセーフティー・ネットである。もともとサーカスの綱渡りのときに、安全のために用意された綱のことを指すが、個人の力では防ぐことのできない損失・損害を被る可能性があるれば、社会的な観点から保障しなくてはならない。何らかの理由で短い時間しか働くことができない、仕事のステップ・アップの意欲はあっても今の仕事を続けざるを得ない、高い目標に挑戦して失敗した場合等において、働いていれば最低限の賃金が支給され、ステップ・アップのための教育を受ける機会が提供される等、安心して働くことができる環境の整備が必要である。

II.多様な働き方の尊重 ～非正規社員の働きがいや安心感を充足するために～

1. 基本方針

就業者における非正規社員⁸の比率は33%となり、1990年代半ば以降、依然として増加傾向にある。

正規社員・非正規社員の推移					
	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
正規社員(万人)	3,489	3,444	3,410	3,374	3,411
非正規社員(万人)	1,451	1,504	1,564	1,633	1,677
非正規社員の割合	29.4%	30.4%	31.4%	32.6%	33.0%

(総務省統計局「労働力調査」)

パート・アルバイト	1,125
契約社員・嘱託	283
派遣社員	128
その他	141

価値観の多様化によるライフスタイルの変化、企業による人件費の変動費化、規制緩和などを背景に非正規社員の雇用が拡大してきた。その結果、雇用期間の短期化や一人当たり賃金の低下が言われ、所得格差の議論につながっている面もあるが、新たな雇用の受け皿として働く人を増やしているのもまた事実である。近年、格差問題に関連して非正規社員は社会的弱者であるとか、非正規社員は好ましくない働き方であり、できるだけ正規社員として雇用すべきとの短絡的な議論もある。

しかしながら、非正規社員をひとくくりに議論して、一つだけの答えを見出すことは到底無理であり、おかしいことである。パート・アルバイト、契約社員・嘱託、派遣社員等様々な雇用形態はそれぞれ価値を有しており、就業時間が短いパート労働者も居れば、ほとんど正規社員と同じ時間の勤務を行うフルタイムパートタイマーという言葉まである。個々人の価値観や背景に基づき、正規社員を目指している人、仕事の内容や時間の自由度から納得している人、家事や育児に重きをおきたい人など、まさに事情は様々である。**多様な働き方を無くすことは時代の要請に忠実ならず、むしろ非正規社員としての働きがいや安心感を充足していくことが大切である。**そのため重要な基本方針を以下に示す。

		[雇用関係]			
		有		無	
		[期間の定め]		[指揮命令]	
		無	有	有	無
就業時間・日数	フルタイム	正規社員 (狭義の) 正規社員	非正規社員		
	パートタイム	パートタイム 社員	契約社員・嘱託社員	アルバイト パート	派遣社員 業務請負

[基本方針1] 雇用形態にかかわらず、貢献度に応じた賃金を実現する

年齢や性別はもちろん、雇用形態にかかわらず、仕事の内容や成果に見合った賃金を支給すべきである。そのためには、正規社員全体の賃金を守るために、非正規社員の賃金は適正水準に上げないということにならないように、正規社員の

⁸ 非正規社員の定義は様々あるが、この総務省統計局労働力調査では、パート・アルバイト、派遣社員、契約社員・嘱託、その他と分類している。

労働条件の下方硬直性を今より弾力的にすることも必要になる。そして、正規社員との均衡ある待遇の確保を前提に、異動や転勤といった労働条件の問題、雇用保障の強弱等も踏まえた総合的な人材マネジメントが必要である。

[基本方針2] 能力開発とステップアップのしくみを用意する

非正規社員は比較的定型業務が多く、雇用期間も短いことから、企業内での能力開発の機会が少ない。企業や個人、何より社会にとって人材の育成は大切であり、非正規社員に対しても十分な能力開発の機会が必要であり、それに応じた仕事のステップアップの機会を設けるべきである。また、正規/非正規間の移動障壁の高さも問題であり、正規社員への挑戦の機会を用意し、本人の意欲や努力に応える道を開くべきである。

[基本方針3] 最低限の生活の安心を確保する

非正規社員には、何らかの理由で現状の働き方や仕事を継続しなくてはならない人も多い。その場合でも、将来的な不安に対して社会保険への加入や生活が維持できるような妥当な最低賃金水準の設定等、安心感の確保が求められる。

[基本方針4] フリーターにも積極的に正規社員への門戸を広げる

いわゆるフリーターは、景気回復により減少傾向⁹にある。しかし、政府により、様々な方策¹⁰が取られているものの、直接的な効果があるとはいえない状況である。最近では、就職氷河期時代に学校を卒業し、正規社員として就職する機会に恵まれないままいる25歳～34歳の年代の俗称として、「年長フリーター」という言葉も使われ、その固定化が社会問題となっている。固定化の根本にあるのは、企業が正規社員を採用するにあたり、フリーターに対してはマイナスに評価¹¹する傾向が強いということであるが、一方で、「豊富な経験を活用できる」「チャレンジ精神を持っている」との評価もある。これは、企業・経営者の意識の問題も大きく、先入観や偏見は捨て、人物本位の採用を行うべきであり、採用を拡大し

⁹ フリーターとは様々な定義があるが、総務省統計局「労働力調査」では、15～34歳の若年者(学生及び主婦を除く)のうち、勤め先における呼称がアルバイト又はパートである者と定義している。2002年208万人、2003年217万人、2004年214万人、2005年201万人と推移している。

¹⁰ その主なものは、雇用対策法による雇用における年齢制限の禁止、厚生労働省による職業能力の開発の支援、失業者やフリーターを主な対象者として、企業や各種専門学校と連携し就職を支援する日本版デュアルシステム、ハローワークを通じて原則3ヶ月の試用期間を経験した後、雇用主と求職者の合意によって正規社員に採用される制度であるトライアル雇用、若年者を対象とする就業支援施設のジョブカフェ等々がある。

¹¹ フリーターをいわゆる正社員として採用する場合、フリーターであったことの評価をみると、「プラスに評価する」企業割合は3.6%、「マイナスに評価する」企業割合は30.3%、「評価にほとんど影響しない」企業割合は61.9%となっている。また、マイナスに評価する理由をみると、「根気がなくいつ辞めるかわからない」とする企業割合が最も多く70.7%、次いで「責任感がない」が51.1%となっている。(厚生労働省「平成16年雇用管理調査結果」)

ている昨今、フリーターにも積極的に門戸を拡大すべきである。また、企業が採用しない理由に、学校を卒業してフリーターを長く続けている者は職能教育が不十分である、という認識も大きく、そうした側面を補う実践的な職能教育のシステムも必要である。

雇用形態にかかわらず、本人の意欲があれば職業能力開発の機会を得ることができ、正規/非正規を問わず、仕事の成果や貢献度合いが賃金に反映され、ステップアップを目指す者にはその道が開けていることが重要である。また、現状の働き方や仕事を継続する場合でも安心して働ける環境があれば、非正規社員としてキャリアをスタートさせても、希望を抱いて働くことができる。多様な人材を有効に活用することは、企業競争力の向上のみならず、社会全体の安定と成長にも結びつく。

2. 雇用形態別の補足

非正規社員の中でも様々な雇用形態や分類がある。ここでは、直接雇用であるパート・アルバイトや契約社員等に対する策を主としているが、基本的には、間接雇用である派遣社員や業務請負についても同様の考え方を持つべきである。特徴的な問題についていくつか示す。

(1) 派遣社員

派遣社員は、雇用されている会社と実際に働く会社が異なっており、雇用主と異なる管理者の指揮命令下にある労働者である。もともとは職業安定法により原則禁止とされる労働者供給事業の例外として、一部業務の臨時的な対応に限り認められたが、規制緩和により幅広い業務¹²において一定期間業務に従事する者として、その人数もここ3年で2.5倍も増加¹³している。そもそも、労働者派遣法は、派遣労働者を保護する内容ではなく、派遣労働者をどのように活用するのかという会社間の基準が中心で、最大の目的は派遣を制限することにより正社員の代替を抑える、という正社員保護の視点が強かった。

しかし、ここまで派遣社員が増え、企業の中で活躍している現実を踏まえれば、**派遣元企業はもちろん、派遣先の企業においても、個々人の育成やステップアップを考えることが必要である。**

¹² 業務別派遣労働者の構成比は、一般事務 34.1%、事務用機器操作 25.4%、ファイリング 22.8%、物の製造 13.9%、案内受付・駐車場管理等 5.3%となっている。（厚生労働省「派遣労働者実態調査」2005年）

¹³ 2003年の50万人から、2006年には120万人を超えている。（厚生労働省「労働力調査」）

(2) 業務請負

業務請負は、あくまで業務自体のアウトソーシングであり、その仕事の完成を目的とするものである。業務を請け負った会社との雇用契約であり、かつ指揮命令系統も請負元にある。昨今、偽装請負¹⁴という問題が取り立たされているが、実際に働く職場の使用者でない第三者（請負会社）が職場と労働者の間に介在する中間搾取行為である。このようなことは、**労働者の権利を著しく損ない、労働条件を低下させることであり、当然ながら厳禁である。その場合、請負会社だけでなく、受け入れ側の企業の責任も厳しく問われなければならない。**

3. 具体的方策

上記方針に則り、いくつかの方策を提示する。

[方策1] 採用：正規社員採用機会の拡大

[現状]

新卒採用の増加、既卒者の通年採用が広く行われるようになってきたが、第二新卒や専門職等、正規社員の経験者が中心であり、非正規社員として働いている者には正規社員としての採用の機会が少ない。例えば卒業後1年であっても既卒者は不利になってしまうケースが多い。

[施策例]

「就職浪人者（既卒者）は、新卒採用の対象者とする」

「募集の際に、経験や年齢を問わない通年採用を拡大する」

「紹介予定派遣¹⁵やトライアル雇用¹⁶を活用する」

本来、採用については経営判断によるが、非正規社員の挑戦の機会を広げるためにも、企業は積極的に雇用の機会を広げた募集を行うべきである。既に、定期新卒採用時に大学卒業後数年を経た者も対象にしている企業がある。既卒者は就業経験がほぼ無いために転職市場では採用されにくい上、新卒者と能力的に遜色ない者でも新卒としては採用されないケースが多い。既卒者を新卒として通年採用の対象にすることで、副次的に不本意な仕事を続けるフリーターや、ニート予備軍を減らす効果も期待できる。また、事業に貢献が期待できる多様な価値観、経験を有する人材の発掘が可能となる。既卒者の採用が不利にならず、また、雇用形態間の移動障壁も低くなれば、当初契約社員等で採用し、企業も個人もマッチングを踏まえて働き方を決めることができる。

¹⁴ 労働力を必要とする会社（発注主）から依頼を受けて、請負会社が雇用する労働者を提供し、実際は発注主の指揮命令下におくこと。

¹⁵ 2000年12月に「改正労働者派遣法」と「職業安定法」の一部改正によって認められた。スタッフと派遣先企業とが、あらかじめ同意した上で一定期間（最長6ヶ月）派遣就業し、派遣契約期間満了時に、スタッフと企業側の双方が希望すれば、その企業に直接雇用として採用される就職型の人材派遣制度である。

¹⁶ 原則3ヶ月の試用期間を経験し、その後、雇用主と求職者の合意によって正規社員に採用される制度。雇用主には奨励金が支給される等の利点があり、求職者は就職の機会が広がる。2005年度は、50,722人がトライアル雇用を開始し、そのうちトライアル雇用を終了した44,110人の8割に当たる35,302人が常用雇用に移行した。（厚生労働省「労働経済の分析」）

[方策2] 教育：企業内の職業能力開発の支援

[現状]

非正規社員は、契約期間が短期であること、定型的な業務が多いこと等により、企業内研修を受ける機会が少ない。

[施策例]

「採用の際に一般的な社会人としての基礎教育を提供する」

「パソコン操作等のスキル教育や仕事のステップアップにつながる実践的なOJT等の機会を提供する」

採用時の社会人基礎教育は、最低限の企業の責任として、義務付ける。ある程度のガイドラインを設け内容の統一化を図ることで、転職等の際は割愛することができる。また、受講したスキル教育やOJTの内容を記入し転職先でも共有化できるようなツール¹⁷を作成することで、本人のステップアップを支援する。企業は、短期契約の非正規社員では、その教育コストを回収しきれないという問題はあるが、確実に企業の人材のレベルアップにつながるであろう。

[方策3] 教育：公的な職業能力開発の支援

[現状]

公的な職業能力開発は、企業の採用に直結する実践的な教育が少ない。資格取得以外にも企業が採用のインセンティブになるようなプログラムが求められる。

[施策例]

「公的な職業能力開発の機関に、企業の人材やノウハウを提供する」

市場化テストの対象拡大に加え、公的な金銭・施設等の支援と民間企業の人材やノウハウの提供により、企業が採用したくなる教育を実施する。社会的責任としての企業の支援だけでなく、支援企業への教育受講者の優先採用等の特典を設けることで、教育を行いながら採用したい人材を見極めることができる。直接的な採用に結びつくことで、受講者のインセンティブも大きい。

[方策4] キャリア：ステップアップ機会の提供

[現状]

各企業は非正規社員を前提に事業展開しており、モチベーション高く働いてもらうために様々な工夫がなされている。しかし、企業によっては、補助的・定型的な仕事が多く、内容も限定的であり、ステップアップの機会がないケースも多いため、昇給も少ない。また、正規社員への挑戦する機会の無い企業¹⁸もまだ多い。

¹⁷ 政府がまとめた成長力底上げ戦略（基本構想）では、職業能力形成プログラムや技能検定実績や、過去の職務実績等を記載できるようにし、本人が求職活動に活用できる「ジョブ・カード」の交付を構想として掲げている。

¹⁸ グループリーダーや主任、管理職等に登用しているパートがいる事業所は10.5%。パートから正規社員への転換制度がある事業所は47.3%（（財）21世紀職業財団「パートタイム労働者実態調査」）

[施策例]

「非正規社員の身分のままでも、ステップアップの機会（仕事・賃金）を用意する」

「正規社員への登用の機会（優秀な者には優先的に）を義務付ける」

非正規社員の身分のままでも、ステップアップの機会（仕事、賃金）を積極的に用意する。また、正規社員への登用は、外部からの応募者との相対的な評価でもあり、採用の可否は経営判断であるが、その機会は確実に用意すべきである。企業にとっては、従業員の一層の戦力化につながり、従業員のモチベーションも大きく向上する。

[方策5] 安心：社会保険適用基準の拡大、最低賃金の見直し

[現状]

非正規社員として働き続ける場合に、社会保険未加入では、将来的にも不安が大きい。生活保護レベルを下回るような賃金では、最低限の生活もできない状況である。

[施策例]

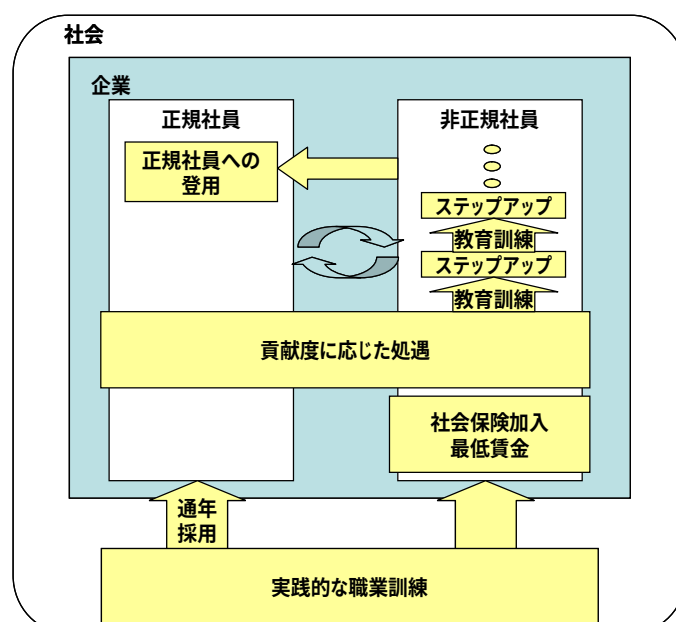
「厚生年金・健康保険の適用基準を広げ、短時間労働者でも加入可能とする」

「最低賃金は生活保護法との整合を図り、生活水準の実態を踏まえた見直しを行う」

社会保険への加入は、個々人にとって月々の手取り収入が減ることから反対の声も聞かれるが、無加入と比べれば、将来の生活に安心が確保できる大きなメリットがある。企業にも相応のコスト負担が生じるが、企業規模にかかわらず、その社会的責任として安心して働ける環境を整備すべきであり、多くの国民の参加を得て社会保険が円滑に機能すれば、より暮らしやすい豊かな社会が実現しよう。

社会保険に対する国民の理解を促すには、年金制度に顕著な世代間の不公平の緩和やポータビリティの確保など、信頼性と利便性に関する抜本改革が不可欠である。なお、現在、対象者や対象企業への経過措置が議論されているが、それが不公平を助長するなど制度本来の目的を達成するのに影響を与えるような仕組みであれば、是正する必要がある。

なお、最低賃金の金額設定は、その水準によっては雇用機会が減る懸念もあり、物価や賃金動向を踏まえながら慎重に議論を進める必要があろう。



III.多様な人材の活用 ～意欲を持つ人が働き続けることができるように～

1. 若年正規社員の定着率を高める

7・5・3 現象¹⁹と言われるように、学校を卒業後、新卒として入社した若い正規社員が短期間で辞めてしまう問題が指摘されている。離職する原因には、希望する仕事とは異なっていたという企業とのマッチングの問題や、労働時間が多いことにより自分の時間が持てないといった理由が多い。この問題は、若年失業率を押し上げているとともに、非正規社員の増加につながる懸念もある。**若年層の雇用機会の拡大と共に、定着率を高めることは企業にとっても社会にとっても重要な課題である。**

[方策 6] キャリアや働くことについて考える機会の拡大

[現状]

大学の新卒採用は、前倒し化・長期化の傾向であるが、本人がキャリアを考える時間を十分に確保できているとは言えない状況である。入社まで採用担当者以外の社員との接触機会もなく、企業で働く実際のイメージを持てないまま就職する学生も多く、このことが入社後のミスマッチを助長しているとも考えられる。

[施策例]

「体験入社、OB・OG訪問会、リクルーター制度、インターンシップ制度などにより、学生が企業社会を体験できる機会を拡大する」

企業は、入社前に学生が企業社会を体験できる機会を提供することが望ましい。具体的には体験入社制度やOB・OG訪問会、リクルーター制度、インターンシップ制度の活用等が考えられる。採用時における投資をすべて自社で回収することができないことも想定されるが、社会全体で雇用のミスマッチを低下させることが重要である。可能な限り採用期間を短期化し、学生が学び、多様な経験を積むための時間を設けながら、キャリアや働くことについて考える機会が増えることで、若年層の定着率の向上につながるはずであろう。既述したように、採用機会の拡大という観点からは、学業に専念することで就職活動を思うように行えなかった既卒者を新卒採用の対象に加えることも効果的である。

[方策 7] 時間や場所の働き方の自由度を上げると共に、長時間労働を是正

[現状]

仕事内容や働き方が多様化し、今後は知的労働が一層増えることが予想される。同時に、育児や介護支援といった社会的要請もあり、知的労働で成果を上げることと、働く時間や場所とは異なる概念として認識する必要がある。そうした仕事内容や働き方の変化に対応した合理

¹⁹ 新規学卒者の離職率が高いことを表しており、学卒後3年以内に、概ね中学卒で7割、高校卒で5割、大学卒で3割が最初の就職先から離職しているという結果になっている。特に最初の1年目での離職率が高く、また、大学卒も4割に近い数字になってきており、増加傾向である。

的かつ効率的なしくみの整備は急がれるが、その際、長時間労働が前提となっている仕事の進め方があるとなれば、是正していかなばならない。

【施策例】

「裁量労働制の拡大やいわゆる日本版ホワイトカラー・エグゼンプション等、
成果で評価するしくみの導入」

「短時間正社員制度、自宅勤務制度等の充実」

「長時間労働の是正を経営トップや管理職が真剣に考え、効率的に仕事を進めて成果を
あげる人を適正に評価するしくみの整備」

いわゆる日本版ホワイトカラー・エグゼンプションや時間外労働の割増賃金等の議論が進められている²⁰。いずれも重要な課題であり、従来通り労働時間の長短が成果に結びつく仕事であれば、労働の質や結果を成果として評価する働き方も増えるであろう。働き方に関する法制度は、施策や手段を個別に検討するのではなく、まず、働き方と労働時間の関係についての考え方を明確に整理すべきである。働き方の改革には、長時間労働の是正が必須であり、それにはまず、経営トップや管理職の意識改革が求められる。長時間労働を受容しないと役職に付けない、仕事を任せてもらえないということであれば、働く女性の支援やワーク・ライフ・バランスの実現は不可能となる。例えば、長時間労働の是正として「ノー残業デー」を導入する企業も増えているが、それを実施するだけでは、退社は早い仕事に家に持ち帰る等、問題の根源は解決を見ない。なぜ時間外労働が必要なのか、無駄がある場合にはどのような仕事の進め方がより合理的かということ、経営トップや管理職が真剣に考える企業風土を醸成し、効率的に仕事を進めて成果を上げる人を適正に評価するしくみを整備することが極めて重要である。

2. 高齢者の雇用機会をつくる

これからの高齢化社会において、働く意思と能力のある人はできるだけ長く働き続け、高齢者自身が自らの生活を支え、企業の成長を支援するとともに、社会を支える側にまわってもらうということが必要である。2006年4月の高齢者雇用安定法改正では、全事業者に高年齢者雇用確保措置²¹が義務付けられた。これにより従前の60歳定年制度から一歩進み、2013年4月には65歳までの雇用が段階的に確保され、働くことも可能となった。しかし、ほとんどの企業が継続雇用制度の導入を選択し、実際は60歳定年退職という仕組みが残っているのが現状である。

高齢者の希望する働き方と雇用実態のミスマッチから、現状の継続雇用制度や定年延長制度では解決できない要素が多々あり、一つの企業で雇用を継続させるだけでは限界があるとも言える。退職して他に働く場を探す場合も、高齢者雇用市場は全くの

²⁰ 経済同友会では、2006年11月に「「労働契約法制」と「労働時間法制」に関する意見書」を発表した。ホワイトカラー・エグゼンプションについては、方向は賛成であるが、対象者や環境整備等の本質の議論を深めるべきと意見した。

²¹ 定年年齢の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止のいずれかの措置が義務化された。

未整備である。その実態は、高齢者の採用を検討すらしていない大企業がほとんどで、働く場が用意されていない。一方、ハローワークの求人は、警備員、営業、清掃関連、ホームヘルパーなどが多く、本人の志向とのギャップが大きい。これからの高齢化社会における雇用のあり方としては、**一つの企業だけでなく、労働市場全体の中での雇用機会を作り、長い職業人生の途中で、年齢が高くとも、雇用を継続できない企業から、真に人材を必要とする企業へ移ることができる環境が必要である。**

[方策8] 高齢者に適した職務の開発

[現状]

働く意欲がある高齢者は多いが、働きたい仕事内容や労働条件と実際の求人とのギャップが大きく、就業を諦めてしまうケースが少なくない。

[施策例]

「企業の中に高齢者に適した職務を積極的に開発し、外部からの応募も受け付ける」

高齢者は一大労働力であり、同時に消費者でもある。高齢者が働きたい仕事の条件や内容は、「無理なく（働く時間や場所等）」「役立つ（仕事の種類）」である。そうした仕事を積極的に用意し、高齢者を企業の人材ポートフォリオの中に上手く位置づけることで、企業・個人双方に大きなメリットをもたらすことができる。

[方策9] 本格的な高齢化社会の到来に向け、定年制廃止の議論に着手

[現状]

現状ほとんどの企業が雇用継続制度を導入しているが、高齢化が進むと対応しきれないことが予想される。本格的な高齢化社会の到来を見据え、抜本的な対策を考える必要がある。

[施策例]

「定年制の廃止を視野に入れた法制度、企業内制度の議論を進める」

働く意思と能力のある人材にできるだけ長く働き続けてもらうためには、定年制の廃止を選択肢として考えておく必要がある。その場合には、若年雇用の障害とならないためにも、雇用を中止する場合の合理的なプロセスや年齢によらない賃金制度が必要となる。労働契約や解雇に関する法制の改正や、企業内人事制度の検討も進める必要があるだろう。

3. 女性の就業の継続を支援する

働く女性の問題は、日本独特のM字カーブ²²と言われる状況に凝縮できる。最近の調査では見かけ上は改善の方向にあるが、それは20歳代後半の晩婚化や非婚化、晩産化によるもので、女性の仕事と子育てがうまくバランスした結果ではないという見

²² 日本女性の年齢階級別の労働力率（労働力人口/15歳以上の人口）を折れ線グラフにとると「M」の形になることから、M字カーブと言われている。30歳代前半が「M」の谷となり、その主な背景は、女性が結婚、出産、子育ての期間に就業を離れる（離れざるを得ない）ことにある。

方もある。いずれにしても、就業希望の無業者や、継続就業希望の高い45歳以上の中高年女性が望む仕事や働き方を用意することは、大きな課題である。

特に女性の雇用が多く、女性の就業希望分野である「卸売・小売業」や「サービス業」、また、「医療」や「介護」の分野は、労働力不足が進む中で女性を活用する良い機会である。逆に、産業構造の転換という意味では、女性就労比率が高い第3次産業が伸びることを考えると、状来のように男性が働いて女性が家を守ることを前提にした仕組みでは、安定した社会が保てない。**男女共に働き、男女共に家を守ることを想定した雇用のあり方が問われており、結婚や出産、育児によって女性が退職せずに継続して就業できる制度の構築が求められる。**

[方策10] 出産、育児休暇中のサポートの充実

[現状]

女性が出産・育児により就業を中断する際に、周囲に迷惑を掛けたくないという意識や職場復帰の不安や不満が大きく、退職してしまうケースがある。

[施策例]

「育児休暇中の情報や教育の支援の充実を図る」

「出産・育児・介護等による退職者の再雇用制度の導入を進める」

育児休暇中には、職場の情報やスキルアップ教育を提供することや、メンターとして相談できる体制を用意する等で、不安や悩みを解消することができる。その大前提として、経営トップや組織全体が、育児休暇をあたたく見守り支援するという風土を醸成することが大事である。また、条件が整えば休暇前の地位に復帰することも当然であろう。さらに、やむを得ず退職した場合にも、育児が落ち着いた段階でそれまでの知識や経験を分断させずに仕事に復帰できるような体制が求められる。勤務時の経験や評価も踏まえながら再雇用を優先して受け付け、その際、短時間正社員制度や自宅勤務制度、非正規社員のステップアップ制度といった多様な働き方の受け皿を用意しておくことで、企業と個人のニーズを合致させながら、即戦力である貴重な人材を確保できる。

4. ニートに働くことの面白さを伝える

NEET (Not in Employment, Education or Training) とはイギリスで言われた言葉で、イギリスのニートはスキルが無いために働けない若者であるが、日本の場合、厚生労働省の定義では、「非労働力人口のうち、年齢15歳～34歳、通学・家事もしていない者」としている。その数は上昇傾向から横ばい傾向になってきている。ニートとなる原因として、本人の甘えといった個人的資質が原因であるという声も多いが、実際は、社会構造の問題（希望の格差）、学校教育の問題（受験のための教育）、家庭環境（親の甘やかし）等、様々な要因やきっかけがあるものと思われる。社会全体が、時代の変化を認識し、若者の気持ちを理解し受け入れながら、自立を後押しして、いつでもやり直しが可能な環境を作るべきである。

企業がそれを直接支援することは難しいが、経営者は、少しでも前に進もうと頑張っている人をあたたかく受け止め、働くことの面白さや喜びを伝えていく使命がある。

5. 外国人労働者に働きやすい環境を用意する

日本の労働力人口の減少により、外国人労働者の受入れに関する問題が再び議論されるようになってきた。労働力の減少を外国人で補うということであれば、年間で数十万人規模の受け入れが必要になることが想定され、単純に人口減少対策として外国人を受け入れるべきという安易な判断はできない。その意味では、**今後の労働需給の動向を見極めながら対応していくことになるが、経済成長を維持するためには、相応の労働力を必要とする可能性も視野に入れておかなければならない。**

現状の日本政府のスタンスは、「専門的・技術的分野の労働者は可能な限り受け入れるが、いわゆる単純労働者の受入れについては、経済社会に広範な影響が懸念されること（高齢者等への圧迫、労働市場の二重構造の発生、景気変動に伴う外国人労働者の失業問題、社会的費用の負担等）等から、十分慎重に対応する」というものである。積極的に外国人労働者を活用したいと考える企業が増えてきているが、専門的・技術的分野の労働者がなかなか定着しない、幅広く単純労働者を受け入れたいが現状の制度では不可能との指摘もある。一方、労働者として正規に受け入れた外国人は少数派²³で、むしろ労働者として受け入れたわけではない外国人が多数派となっている現実もある。

外国人労働者問題は、一企業の問題だけでなく、広く社会全体に関係する問題である。**外国人を雇用する企業は、その認識を持ち、企業外の生活や地域との関わりにおいても積極的に支援を行い、社会との調和を図る努力が求められる。**

(1) 専門的・技術的分野の外国人労働者

特定の在留資格に基づきその範囲内で就労している就労目的外国人²⁴は、これまでも受け入れを積極的に行っている。1990年の6万7,983人から2005年の18万465人と増加を続けており、今後も増加していくものと思われる。企業においては、グローバル化の進展により、このような外国人労働者を将来の経営幹部候補として雇用する動きも増えてきている。しかし、そのニーズの高まりとは裏腹に、なかなか思うように人材を確保できないというのが実情である。

²³ 厚生労働省の推計によると2004年の外国人労働者総数は79万8730人であり、うち合法就労者は59万人余りであり、不法就労者は不法残留者20万人程度と相当数の資格外就労者及び不法入国者等からなる。

²⁴ 大学教授、芸術家、報道関係者、法律関係者、医療関係者、企業経営者、興行関係者等の14カテゴリーがある。

仕事のやり方や職場環境を国際標準にして受け入れる環境整備を

外国人労働者の日本企業への不満としては、仕事の依頼内容が曖昧、評価基準が不明確、昇進が遅い、キャリアアップの展望が見えない、セクハラ等職場環境が良くない等の指摘がある。

これらのことは、海外で働く日本人が感じる仕事の進め方の違いと同様であり、外国人労働者雇用の有無以前に、職場環境や仕事のやり方の改革が必要である。

(2) 単純労働分野の外国人労働者

企業によっては、この分野に外国人労働者を受け入れることで、人件費を抑えたい、あるいは日本人だけでは不足する分野の労働力を確保したい、といった狙いも窺える。この分野の外国人労働者の受け入れについては、議論が分かれよう。

外国人は低賃金労働者であるという認識は改め、受入れは慎重に

外国人なら日本人がやりたがらない仕事でも安く雇用できるという認識であれば、その考え方は改めるべきである。もし受け入れが必要な場合には、当然のことながら、最低賃金や時間管理、社会保険加入等、日本人も外国人も働く上での最低限のルールは共通にしなければならない。また、生活上の問題や地域社会との関係など、社会的な環境整備が必要である。この分野の外国人労働者の受け入れは、今後の労働需給を見極めながら慎重に対応するべきである。

(3) その他の課題

日系人受入れ要件の再考を

日系人²⁵は、国内の就労に制限がなく、厚生労働省の推計によると 1990 年の 7 万 1,803 人から 2004 年には 23 万 1,393 人と増加しており、長期滞在の傾向がある。特定の地域に集住するケースが多く、その多くが単純労働分野で低賃金労働の就労をしていると言われる。そのため、日本語能力や生活力が低く、社会保険の未加入や子弟の未就学、地域社会との摩擦といった問題が指摘されている。

地方自治体は様々な努力をしているが、日本語教育や労働環境の改善等、国や雇用している企業の役割も重要である。また、現状のように制限なく受入れ、その多くは単純労働者として就労しているということから、受入れの規制や要件を再考する必要がある。

²⁵ 日系人は、日系 3 世まで（未成年・未婚・被扶養者については 4 世まで）が定住者としての身分に基づく在留資格が与えられる。

外国人研修・技能実習制度²⁶による受入れ企業の監督を

低賃金の単純労働者を確保するために、この制度を利用している企業もあると指摘されており、時間外・休日労働の割増賃金の未支給や労働時間の違反といった問題が多い。一部の企業の問題であるかもしれないが、企業への外国人雇用状況の報告を義務付ける等、厳格な管理・監督体制が必要である。

看護・介護分野は、まず働きやすい環境整備を

本格的な高齢化社会に向け、看護師や介護福祉士の著しい人材不足が予想されるため、この分野に外国人労働者を活用すべきという指摘がある。しかし、実際の医療機関や介護施設では、慢性的な人手不足から外国人労働者への期待がある反面、言葉や生活習慣の違いによる不安も大きいようである。一方、国内に目を向けると、出産や子育てを機に医療現場を離れている潜在看護職員が約 55 万人²⁷もいると言われている。病院は、夜間や超過勤務が多い割に託児所等の整備が進んでいない現状があり、一般企業と同様に、仕事と家庭の両立ができる環境作りを行い、職員を定着させると共に、退職者が再就労できる環境を整備する必要がある。介護福祉士も同様に仕事の定着率が低く、企業の労働条件の改善を促しながら、事業者や施設の厳しい経営を支援する施策が求められるが、医療や介護の質を真に高めるためには、待遇や職場環境の抜本的な整備が必要である。

²⁶ 外国人研修・技能実習制度は、研修の在留資格で入国し原則 1 年以内の研修期間の後、特定活動の在留資格の変更許可を受けると、研修期間を含め最長 3 年間在留できる。

²⁷ 厚生労働省の推計。看護師、准看護師、助産師、保健師などを含めた数。

おわりに ～人材が集う企業へ～

多様な人材が多様な働き方を通して活躍できる環境を作るためには、様々な仕組みを効果的に運用し、多様な価値観や人材を認め合う組織風土作りや、個人一人ひとりに注目した人材マネジメントが求められる。その実現に向けて、何より経営トップのリーダーシップの発揮が欠かせない。

国際競争が激しい中、日本がこれからも豊かであり続けるためには、より付加価値の高い商品やサービスを生み出していく必要がある。そのためにも企業は、年齢や性別、雇用形態等にとらわれない多様な人材に対する投資が重要になる。一方、個々人も自己への投資をこれまで以上に積極的に行い、人材の価値を高めていかななくてはならない。

人材は社会の宝である。企業は社会の構成員として、自社の利益という視点だけで従業員の育成をするべきではなく、正規・非正規といった雇用形態に関わらず、人材の成長を支援していかなければならない。今後、人材の流動化が進み、個々の企業に留まるとは限らないであろうし、人材投資の対価をすべて回収することはできないかもしれない。しかし、少子高齢化社会において人材は限りある社会の資源であり、各々の企業利益のみを追求した「使い捨て」は許されるものではない。社会の担い手としての自覚を持つ魅力ある企業にこそ、有能な人材は集うのである。

以上

2006 年度 多様な人材の活用委員会 ヒアリング・事例検討一覧

(所属や肩書は当時)

■「人口減少社会における雇用政策のあり方 ～インセンティブ社会の構築～」

講 師：慶應義塾大学商学部 教授 樋口 美雄氏

実施日時：2006年9月6日(木)10:00～11:30

■「変化する雇用システム・コーポレート・ガバナンスと新時代の労働法

～労働立法の新展開をどう捉えるか～」

講 師：東京大学法学部 教授 荒木 尚志氏

実施日時：2006年10月19日(木)10:00～11:30

■「多様性と格差を生み出している労働市場の現状 ～非正規社員、高齢者問題を中心に～」

講 師：リクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫氏

実施日時：2006 年 12 月 15 日(金)16:00～17:30

■「雇用制度変革の進め方」

講 師：慶應義塾大学商学部 教授 清家 篤氏

実施日時：2007年1月26日(金)13:00～14:30

■「外国人労働者の雇用をめぐる諸問題」

講 師：埼玉工業大学人間社会学部 教授 依光 正哲氏

実施日時：2007年2月22日(木) 10:30～12:00

以上

2006年度 多様な人材の活用委員会 委員一覧

(敬称略・2007年3月1日現在)

委員長

加賀見 俊 夫 (オリエンタルランド 取締役会長兼CEO)

副委員長

有 馬 利 男 (富士ゼロックス 取締役社長)

岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

柏 木 斉 (リクルート 取締役社長)

桂 靖 雄 (松下電器産業 常務役員)

西 川 久仁子 (スーパーナース 取締役社長)

委員

秋 岡 久 恵 (ウィタン アソシエイツ 取締役会長)

浅 川 一 雄 (ノバルティス ファーマ 執行役員)

安 藤 秀 人 (ヒューマン・アソシエイツ 取締役会長兼CEO)

石 井 健太郎 (石井食品 取締役社長)

伊 藤 守 (毎日コムネット 取締役社長)

井 口 弘 子 (ユアサM&B 取締役)

岩 崎 博 充 (ファイザー 取締役社長)

岩 田 喜美枝 (資生堂 取締役執行役員)

上 田 宗 央 (プロフェッショナルバンク 取締役社長)

浮 田 武 家 (アヴァンティスタッフ 取締役会長)

梅 田 昌 郎 (建設技術研究所 相談役)

遠 藤 勝 裕 (日本証券代行 取締役相談役)

遠 藤 紘 一 (リコー 取締役専務執行役員)

大 石 孝 裕 (エゴンゼンダーインターナショナル 取締役)

大 歳 卓 麻 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)

奥 村 晃 三 (大日本インキ化学工業 相談役)

河 合 良 秋 (太陽信用保証 取締役社長)

川 口 泰 司 (レビックグローバル 取締役社長)

河 野 栄 子 (リクルート 特別顧問)

小 島 啓 示 (明電舎 相談役)

小 林 昭 生 (デュボン アジア パシフィック リミテッド 取締役会長)

小 林 恵 智 (インタービジョン 取締役会長)

近 藤 正 一 (アール・アイ・エー 名誉会長)

近 藤 忠 男 (キッコーマン 取締役専務執行役員)

今 野 由 梨 (ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)

阪 本 美貴子 (ヒューマントラスト 代表取締役)

塩 澤 崇 浩 (養命酒製造 相談役)

重久吉弘	(日揮 取締役会長・CEO)
柴田 励司	(マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング 取締役社長)
白井 克彦	(早稲田大学 総長)
鈴木 雅子	(パソナ 取締役専務執行役員)
平良 朝敬	(かりゆし 取締役社長)
高井 伸夫	(高井伸夫法律事務所 所長)
橘・フクシマ・咲江	(コーン・フェリー・インターナショナル 日本担当取締役社長／米国本社取締役)
田中 孝一	(ダイセーロジスティクス 取締役会長)
田中 滋	(ヘイ コンサルティング グループ 取締役社長)
谷口 恒明	(社会経済生産性本部 理事長)
辻井 隆司	(A. T. カーニー ヴァイスプレジデント)
土居 征夫	(企業活力研究所 理事長)
中田 寛	(アキレス 取締役社長)
中原 伸之	(ジェイ・キャピタルマネジメント 最高顧問)
名取 敏	(JMAMチェンジコンサルティング 常務取締役)
根岸 康二	(キックコマン 常務執行役員)
野村 康則	(エスエス製薬 専務取締役)
芳賀 日登美	(フラリック 取締役会長)
林 達夫	(アークデザイン 取締役社長)
半田 純一	(マゼノット・ウイズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
平井 幹久	(アトラス・パートナーズ 取締役社長)
平井 康文	(マイクロソフト 執行役専務)
廣瀬 駒雄	(ジョイント・コーポレーション 取締役)
福島 吉治	(F&Kコンサルティング 取締役会長)
古田 英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
古橋 和好	(ムラヤマ 専務取締役)
星 久人	(ベネッセコーポレーション 執行役員)
堀田 利子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
前原 金一	(昭和女子大学 副理事長)
松尾 雅彦	(カルビー 取締役相談役)
松林 知史	(アール・プロメトリック 代表取締役兼最高経営責任者)
松村 茂	(オーヤラックス 取締役会長)
水上 博和	(あおぞら銀行 取締役社長)
水越 さくえ	(セブン&アイ・ホールディングス 常務執行役員)
村田 嘉一	(日立製作所 名誉顧問)
山本 裕二	(山本裕二事務所 代表)
横手 康紀	(三井物産 取締役専務執行役員)

以上70名