



# 21 世紀の新しい働き方 「ワーク & ライフ インテグレーション」を目指して

2008 年 5 月 9 日

社団法人 経 済 同 友 会

## 目次

<u>はじめに：本提言の位置付けとねらい</u> .....	1
<u>主張1：日本の停滞感と社会問題</u> .....	1
1.1 日本企業「20世紀型働き方」の行き詰まり.....	1
1.2 「20世紀型働き方」手直しの機能不全.....	2
1.3 “日本問題”の顕在化.....	3
1.3-(1) 日本経済・企業の地盤沈下.....	3
1.3-(2) 社会問題・社会的不正義の発生.....	6
<u>主張2：21世紀日本の進路</u> .....	7
2.1 21世紀のメガトレンド.....	7
2.1-(1) 「少子高齢化」～経営資源の与件の変化.....	7
2.1-(2) 「グローバル化とIT化」～経営インフラ・枠組みの変化.....	8
2.1-(3) 「社会性の要請」～経営の価値観・基本的姿勢に影響を与える変化.....	9
2.2 21世紀“日本の選択”～成長路線の堅持.....	10
2.3 企業経営の視点～4つのねらい.....	11
2.3-(1) 新たな労働力の発掘・活用.....	11
2.3-(2) 総合的な生産性の向上.....	12
2.3-(3) 働く人の幸せの実現.....	13
2.3-(4) 日本固有の価値の維持・強化.....	13
<u>主張3：「21世紀型働き方」のビジョンと基本構造</u> .....	14
3.1 ビジョン：「ワーク&ライフ インテグレーション」(Work & Life Integration : W&L I) .....	14
3.2 新しい働き方の基本構造 = 『新・三種の神器』.....	17
3.2-(1) 職務に基づく 個人と会社の契約 (職務・役割主義).....	17
3.2-(2) 流動化を前提に 人を育て、人を活かす (“人財”主義).....	17
3.2-(3) 多様な人材の 多様な働き方を認める (多様性主義).....	18
<u>主張4：具体的な変革施策</u> .....	19
4.1 経営者として成すべきこと～“人財主義”と“流動性”が両立する経営.....	19
4.2 企業内ルール改革.....	21
4.3 労働関連法制・制度の改革.....	23
4.4 企業内ルールと労働関連法制・制度にまたがる改革.....	26
<u>主張5：「企業の品質」～人“財”の集まる魅力ある企業を造るのが経営者</u> .....	28

## はじめに：本提言の位置付けとねらい

日本の企業における働き方を改善し、ワーク（仕事）とライフ（生活）のバランスをとるべきであるとの声が各方面から上がっている。政府は、2007 年末に経済界と労働界の代表の声を集約して、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス：WLB）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を発表し、5年後と10年後におけるWLBのあり方とその目標値を設定した。

経済同友会では、この分野において過去幾つかの提言を発信してきた。特に2007年4月の提言「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」で、多様な人材の活用に向けて企業が取り組むべき諸施策を中心に提言したが、当委員会では、その議論を発展させ、人の働き方とそれを規定する経営のありかたを中心に議論をしてきた。あわせて、その実現の条件となる社会の規制やルールについても、変革すべきところを世に訴えることにした。

議論するに当たっては、経営者の集まりとして、我々日本企業がグローバルな競争の中で勝ち残っていくことを目指したことはもちろんであるが、我々の提言するものが今後の社会の変化と、その根底にある価値観の多様化を見据えたサステイナブルなものであること、また、グローバルな環境変化を踏まえたものであるよう心がけた。そのため我々は、出来る限り多くの分野の専門家の話を聞き、広く社会の現状に目を向け、社会に原点を置く企業のあり方に思いを馳せ、経営者としての「肉声」の伝わる提言を心がけた。

提言は、日本企業における先進的な側面に照準を合わせて、その根本的な変革を迫るものとなっている。

しかし同時に、このアプローチに対しては2つの側面から反論があることは承知している。

一つは、「日本企業の経営や日本人の持っている強みはまだまだ捨てたものではない、欧米のやり方を安易に追い求めるべきではない」とするものである。これに対しては、日本人の持っている強みをフルに発揮するためにも、人を大切にする哲学を維持しながらも、今こそ日本型といわれる経営モデルを思い切って変革すべきであると考えるところである。

もう一つは、「日本全国433万企業の99%は中小企業である、大企業のしかも先進的な企業の話だけをしていてもどれほどの意味があるのか」というものである。これに対しては、その事実は認める一方で、多くの中小企業が大企業と連携することによってビジネスを行っていることを鑑みると、それら大企業が勢いを失いつつある現状は極めて憂慮すべき事態であり、日本全体にとってその変革を議論することには大きな意味があると考えるところである。

以上の認識に立って、我々は先端的・先導的な方向性を世の中に提示することで個々の現場で実際の改革が始まり、結果的に世の中を大きく動かすことにつながるようなメッセージを出していきたいと考えたものである。

## 主張1：日本の停滞感と社会問題

### 1.1 日本企業「20世紀型働き方」の行き詰まり

わが国は、国民の勤勉性を背景に、他の先進国へのキャッチアップに向けて官民で実践した諸施策により、戦後の高度成長期を経て、特に経済面においては世界に冠たる存在となった。

その中でも「日本的雇用慣行」と呼ばれる、「20世紀型の働き方」は時代にマッチし、極めて有効に機

能した。そこでは「終身雇用」、「年功序列」、「企業内労働組合」の、いわゆる「三種の神器」を基本構造としていた。これは、20世紀の日本で働く人々と企業との関係を律する基本的な理念あるいは価値観であったと言える。働く人々と企業との関係は、人生の全てを企業に託し、企業はそれを引き受けるという超長期の黙示的な契約であり、年功の秩序は組織の規律と団結を確保する上で不可欠のものであった。労働者の側から見ても、この運命共同体に参加する者が公平に権利を主張し受益する仕組みとして企業内労働組合は極めて有効であったといえる。

コンピューターに例えれば、この基本構造は「Operating System (OS)」に相当し、この「OS」の上に「Application Soft」として、新卒一括採用、男性片働き、正社員の囲い込み、職務無限定、定年退職制度といった人事上の様々な仕組みを活用したと見ることができる。この基本構造あるいはOSと、「日本型」と言われる多くの人事や報酬の制度や仕組みが整合性をもって設えられてきた。これによって、世界でも独特の全員参加運命共同体型かつ長期展望に立つ経営スタイルを実現し、長期的人材育成、高い忠誠心、現場主導型イノベーション等によって、先行する欧米のキャッチアップに短時間で成功したのである。

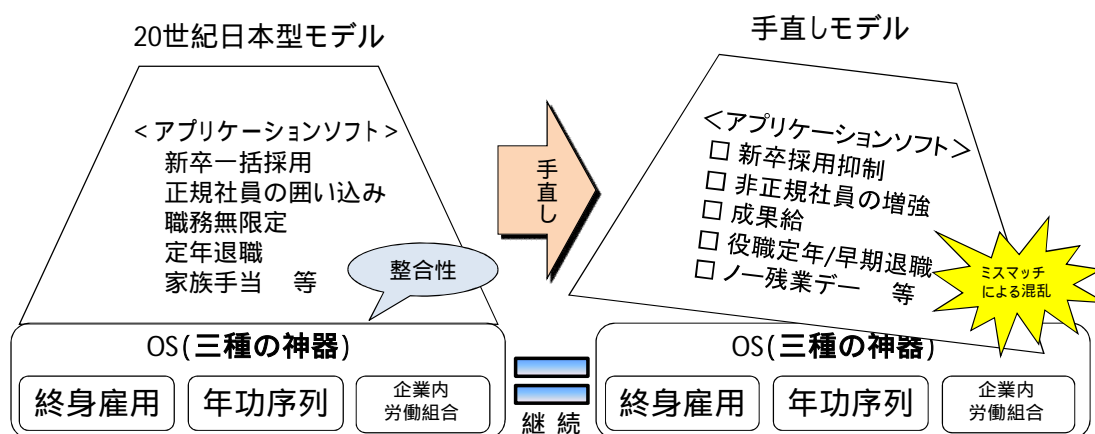
しかし、20世紀の終わりに近づくとともに、総人口・労働力人口の右肩上がりの増大、男性正社員中心の長時間労働も厭わない会社至上主義的価値観の共有など、「20世紀型モデル」を支えてきた前提が崩れるとともに、日本全体に閉塞感と停滞感が生じ、社会的にも様々な問題が露呈し始めた。

## 1.2 「20世紀型働き方」手直しの機能不全

こうして、20世紀の終盤、バブルがはじけた段階から、日本企業は「20世紀型働き方」の行き詰まりに気づき、「失われた15年」といわれる21世紀初頭まで、そのモデルの手直しに取り組んできた。例えば、男女均等化策として「コース別人事」を始めたり、脱年功化として成果給や賃金カーブのフラット化などを導入した。人件費の高騰に対しては早期退職勧奨制度や新卒の採用抑制などを行い、ワーク・ライフ・バランスの面では育児休暇や「ノー残業デー」など様々な制度を導入した。

しかし、全体の流れを変えるような成果は見られない。むしろ、長期不況の中で緊急避難的に実施したコスト削減に偏った成果主義に対する反発や、「就職氷河期世代」、ワーキングプアの発生など、むしろ停滞感と社会的不正義の問題を醸成した。

「20世紀型モデル」の基本構造(OS)、すなわち基本的な理念と価値観に手を付けることなく、その上に置かれる仕組みや制度(Application Soft)だけを手直ししようとしたために、ミスマッチが起って、むしろ混乱が増すばかりであったと言わざるを得ない。

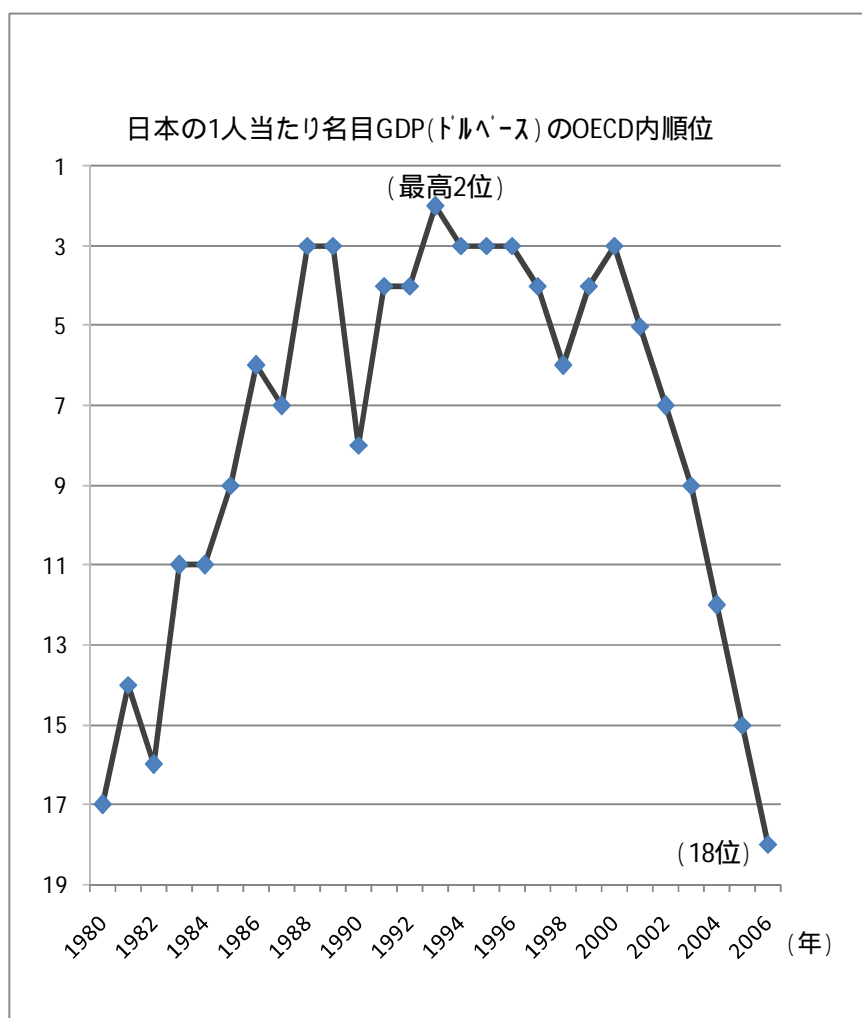


## 1.3 “日本問題”の顕在化

### 1.3-(1) 日本経済・企業の地盤沈下

ミスマッチにより顕在化している問題点として、まず、グローバルな競争において、日本経済・企業の相対的な位置付けが急激・継続的に低落し続けている。

- 世界の名目 GDP(ドルベース)に占める日本の割合は2006年に24年ぶりに10%を割り9.1%に。ピークだった1994年からは半減した。一人当たり GDP はピークであった1993年の OECD 中2位から2006年に18位に低下した。<sup>1</sup> 購買力平価ベースでも2006年の一人当たり GDP は、OECD 加盟30か国中17位で、首位のルクセンブルグより59%、3位の米国より27%も低い。<sup>2</sup>

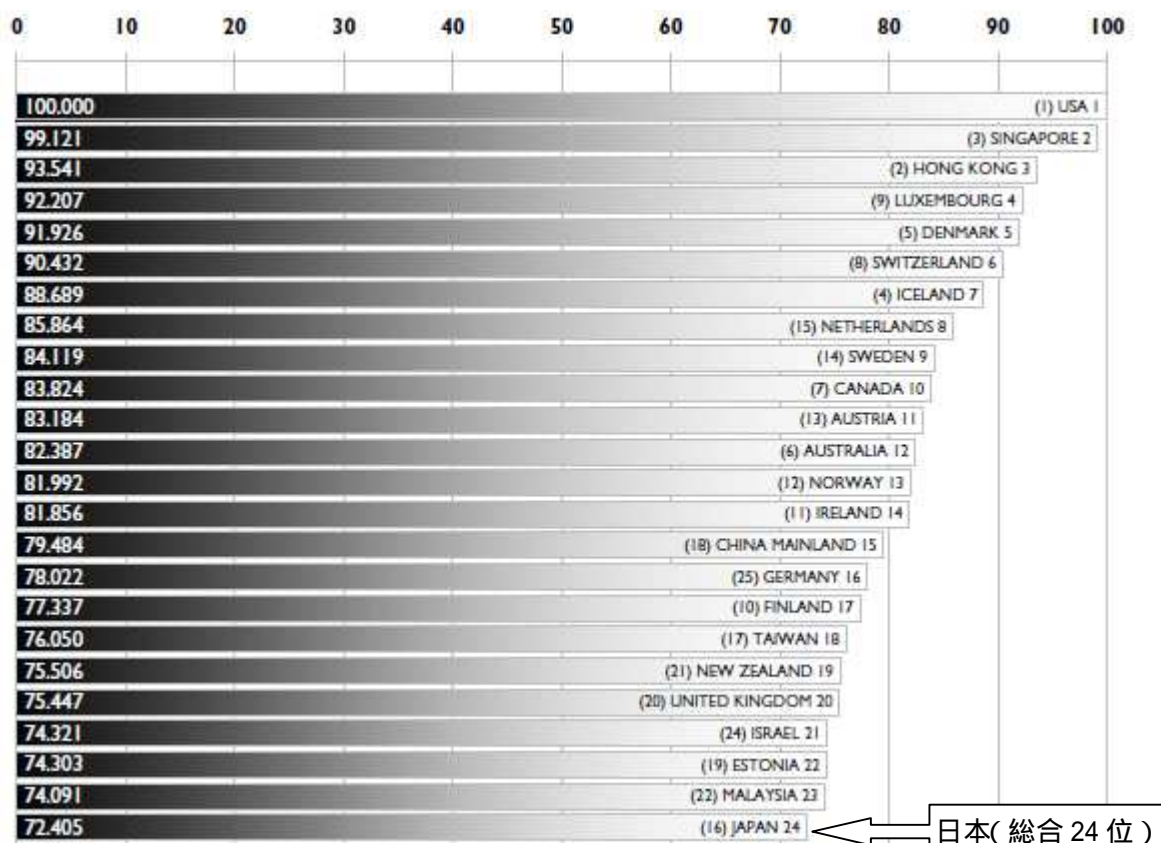


1 平成18年国民経済計算。

2 小峰隆夫日本経済研究センター主任研究員 2008年2月5日日本経済新聞「経済教室」より。

➤ スイスの国際経営開発研究所（IMD）の国際競争力ランキング（総合）で、1992年に1位だった日本は、2006年は16位、2007年は更に24位にまで転落している。

分野別にみると、「インフラストラクチャー」では6位だが、「マクロ経済」は22位、「ビジネスの効率性」は27位となっている。



（括弧内は前年順位）（IMD “The World Competitiveness Yearbook 2007”より）

➤ スタンダード&プアーズ社の調査で、2007年の世界52カ国・地域の株価騰落率をみると、世界平均が9.58%、先進国全体でも7.11%「上昇」する中で、日本は6.55%の「下落」で、これは51位（世界ワースト2位）である。1998年から2007年までの10年間の平均をみても日本は51位。

また、個別企業の株式時価総額でも、1989年には世界トップ20社中14社が日本企業だったが、2007年には18位の1社だけ。世界主要市場の時価総額の中で日本（東証1、2部、マザーズ、大証）の株式時価の占めるシェアは、1990年の32.9%から、2007年は7.3%にまで低下した。<sup>3</sup>

過去10年間の株価上昇率（ドル換算）

順位	国	(%)
1	韓国	28.50
2	チェコ	27.41
3	ペルー	25.47
4	エジプト	25.40
5	中国	22.32
6	インド	22.27
7	ブラジル	22.21
8	フィンランド	20.54
9	ロシア	19.28
10	オーストラリア	18.24
⋮	⋮	⋮
50	米国	6.66
51	日本	5.15
	日本（円建て）	(3.57)
52	台湾	1.12

➤ 更に、ニュースで伝えられるようにリコールの多発、消費者事故の発生など、現場力の低下、基本的な品質低下の懸念も指摘されている。

これらには様々な要因が影響しているが、「働き方」も当然、大きな要因になっていると考えられる。その証左として、2005年の日本の労働生産性（就業者1人あたりの付加価値）は789万円と、OECD加盟の30カ国中20位、先進7カ国では最も低くなっている。<sup>4</sup>

<sup>3</sup> 週刊「エコノミスト」2008.2.26号（毎日新聞社）より。

<sup>4</sup> 社会経済生産性本部 2007年版「労働生産性の国際比較」（12ページ参照）。

### 1.3-(2) 社会問題・社会的不正義の発生

同時に、企業の社会倫理や道徳の退廃、将来世代や弱者に対する配慮の欠如など、深刻な問題が露呈し始め、社会の制度や規律が大きく傷つき始めている。

談合や製品偽装をはじめとする不正行為の黙認・隠ぺいなど、企業の不祥事は一向に絶えない。コンプライアンスが厳しく求められるようになる中で、これまで内部の人間だけで「バレなければいい」と情性的に続けてきたことが、働く人の価値観の多様化の中で内部通報等によって表に出て来るようになったとも指摘されている。

また、正社員と非正規社員の所得格差を問題視する声は大きい。所得格差そのものよりも、むしろ再チャレンジの機会が乏しいと、一度貧困生活の悪循環に陥ると容易に抜け出せず、やがて働く意欲自体さえも失い、日雇い派遣、ネットカフェ難民、ワーキングプアなどと呼ばれる層が固定化し、被差別的低層階級を形成するような事態に至ることが懸念される。

正社員も、雇用や待遇は非正規社員より安定している一方で、長時間労働、サービス残業、労災、過労死、「心の病」増加等の問題が指摘され続けている。

こうした正社員の働き方は、家庭・教育の荒廃とも無縁ではない。近年は、目的意識や忍耐力がなく、精神的にひ弱で変化やリスクを回避する保守化した若者が増えているように感じられる。その原因は、若者本人や学校教育のみならず、「家庭」にもあるのであって、その面からは、働く親に対し「仕事中心」を当然のように求めてきた企業のあり方も問われることになる。

このように、かつては有効に機能した「20世紀型働き方」は今や行き詰まりをみせ、競争力低落とともに、より深層にある日本社会そのものの価値観や規律をも劣化させ始めている。

改めて指摘すれば、以下のような弱点を露呈するに至っている。

運命共同体的な人間関係に基づく、日本企業の内向きの視点や価値観が「身内の論理」となって企業の社会性を弱めるとともに、グローバルな展開に対する障碍ともなっている。

個人の責任や能力を曖昧にする全体主義的な経営が、グローバルな場における日本人ビジネスマンのプレゼンスや競争力の弱さをもたらしている。同じく、グローバルなトップレベル人材が日本に来て、日本企業で働くことを躊躇する理由ともなっている。

企業に生涯をささげる「正社員」という“身分”が閉鎖的体質から既得権益化し、組織を硬直化させた結果、働く人の意識変化との乖離や外部との格差固定化の要因の一つとして作用し、若年層の働くことのモチベーションを失わせている。

だからといって、今更「20世紀型モデル」に戻そうとしても、労働力などの前提条件が崩れてしまっている以上、何の解決策にもならない。日本企業の働き方は、その「強み」の部分は維持しながらも、まさにパラダイムシフトとも言うべき覚悟で転換をしなければならないところにまで来ている。



## 主張 2 : 21 世紀日本の進路

### 2.1 21 世紀のメガトレンド

21 世紀に入り、早くも 7 年が過ぎたが、これからのおよそ 10 年間、2020 年にかけての社会の大きな傾向や変化をどのように観るかは、これからの企業の経営環境を考える上で極めて重要である。新しい日本型モデルを考える上で、「20 世紀型モデル」の弱点を克服しつつ、更に将来に亘ってサステイナブルなものとなるよう、今後の時代の流れを見据えることが重要となる。

我々は 3 つの大きな変化の流れ（メガトレンド）が重要であるとの結論に達した。

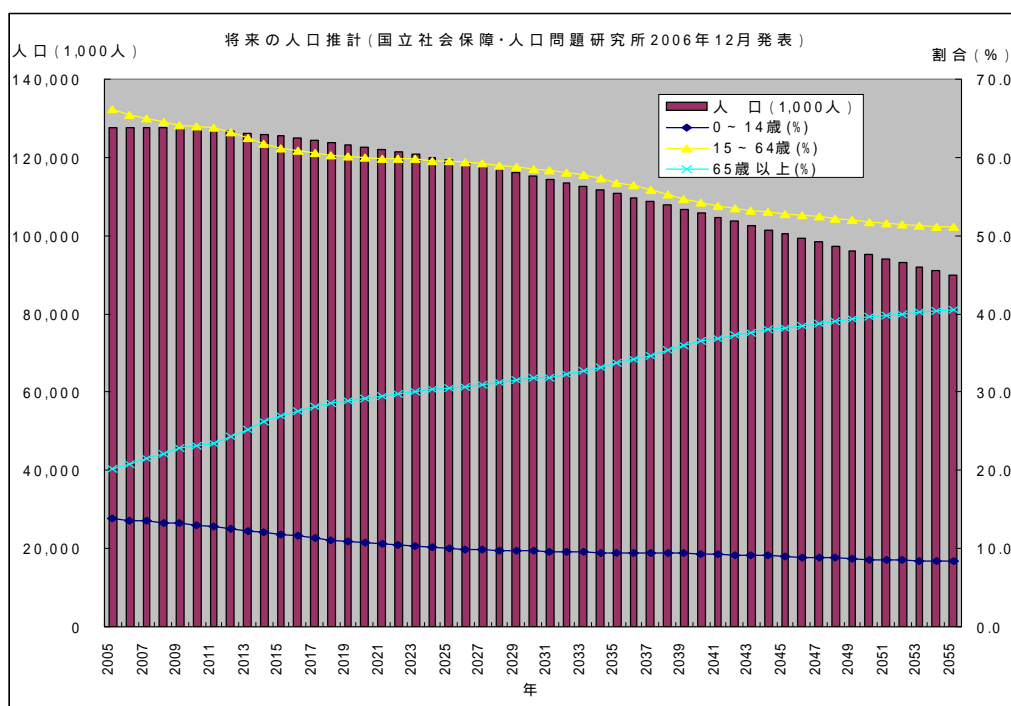
#### 2.1-(1) 「少子高齢化」～経営資源の与件の変化

第一は少子高齢化である。経営における最も重要かつ共通的な資源は労働力であるが、日本の人口は 2005 年をピークとして減少を始めた。もし現状のまま放置すれば、2030 年には、労働力人口は現在の約 6700 万人から 1000 万人以上減って約 5700 万人になると予測されている<sup>5</sup>。東京都の人口に匹敵する労働力が消えるのである。当然ながらこれは企業の経営構造と経営戦略に根本的な影響を与える。もちろん官民挙げて出生率を向上させる努力が講じられるべきであるが、現実的にみて、出生率のトレンドが短期間に大きく反転することは難しいであろう。

よって、日本が今後、競争に打ち勝って成長していくためには、働く意欲のある女性、高齢者、外国人などの労働参加を高めなければならないことは自明である。また、いわゆるニートなども労働市場に参加してもらう必要がある。そのためには、年齢や性別、雇用形態の如何にかかわらず多様な価値観に見合ったフレキシブルな働き方を提供することが必要となる。

これによって、労働の量の面が増強されるばかりでなく、新しい価値観や感性を労働市場に持ち込むことになり、労働の

質の面の変革にも大いに貢献するものと思われる。もはや労働集約的なビジネスモデルは成り立たない。知識生産性を高め、より付加価値の高い労働に転換することができれば、新たな労働力の発掘とあわせて、少子高齢化の下でも GDP を成長させることは可能であろう。



(経済同友会「人材が集う企業へ」(2007年4月)より)

5 厚生労働省雇用政策研究会報告書「すべての人々が能力を発揮し、安心して働き、安定した生活ができる社会の実現 - 本格的な人口減少への対応」(2007年12月25日)試算による。

## 2.1-(2) .「グローバリゼーションと IT 化」～経営インフラ・枠組みの変化

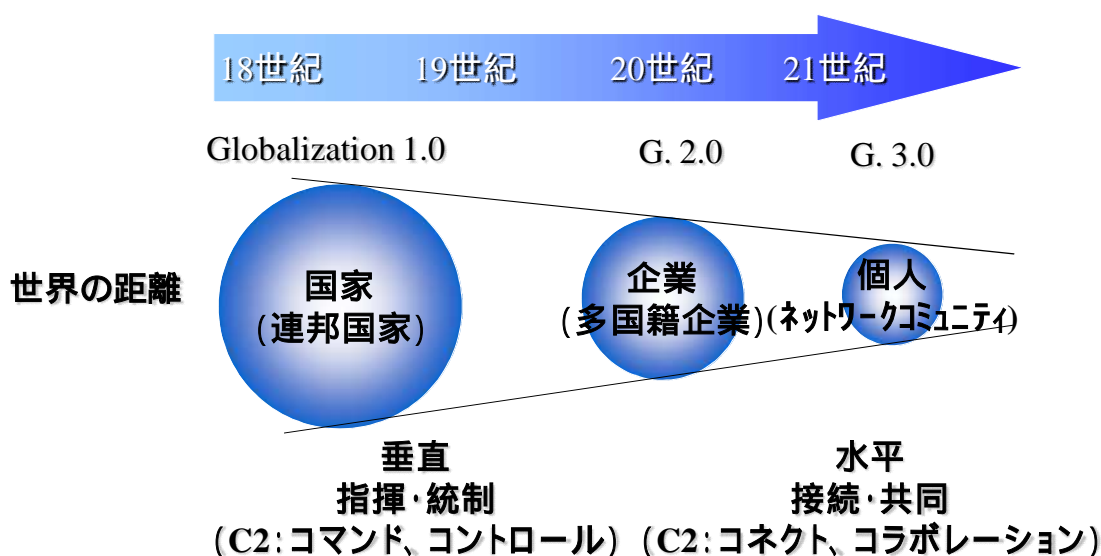
第二は、グローバリゼーションと IT 化の進行という経営インフラと枠組みの劇的な変化である。

NIEs、BRICs 諸国の台頭は日本企業のコスト競争力を根底から揺さぶり、また金融のグローバル化で外国人投資家も増え、株主圧力が強まり、財務体質改善・資本効率向上の必要性からコスト・コントロール力が益々求められる。

それ以上に、働き方そのものが直接グローバル化の影響を受ける。グローバル化の進んだ大手企業は既に売上高のみならず、雇用者数も海外が国内を大きく上回るようになってきている。そうした企業では、国内と同じ給与体系では優秀な人材が採れないことを日常的に経験している。グローバルに通用するような優秀な人材ほど、若くても能力次第で大きなチャンスと高い待遇を得られることを望む。「若い時は働きの割に処遇は低いが、歳を取れば働き以上の処遇で元が取れる」、「一ヶ所に留まって待つほど得する」というような仕組みで、グローバルな土俵で優秀な人材を集めることは不可能である。また、総人口が減り、日本国内のマーケットは縮小する。内需型企業の多くでさえ、生き残りのため中長期的には海外に出て行かざるを得ない。国内に産業を引き留め、或いは新たに呼び込む努力をしなければ、日本国内の経済基盤が無くなってしまふ。日本企業の拠点が今後も日本であり続け、日本の成長と再活性化を実現するためにも、働き方そのものをグローバル化しなければならない。

一方、ICT（情報通信技術）の進歩、ブロードバンド通信のユビキタス化と料金の低下・定額化で、時間・場所・距離の制約が無くなり、「フラットな世界」が実現されつつある。「世界の距離」は急速に縮まってきている。ホームオフィスやサテライトオフィス、或いはモバイルを使い、必要な時にだけ会社に行けばいいというようなフレキシブルな勤務形態が可能になった。テレビ会議等映像コミュニケーションもボーダーレスに使えるようになり、世界規模のコラボレーションや開発拠点の分散配置も可能になった。ICT 環境さえ整っていれば、どんな離島でも十分仕事ができる。コールセンターの移転のみならず、データ処理やソフトウェア開発などより高度な仕事でのオフショアリングも進みつつある。

### グローバリゼーションの進化



Thomas Freidman 「フラット化する世界」より作成

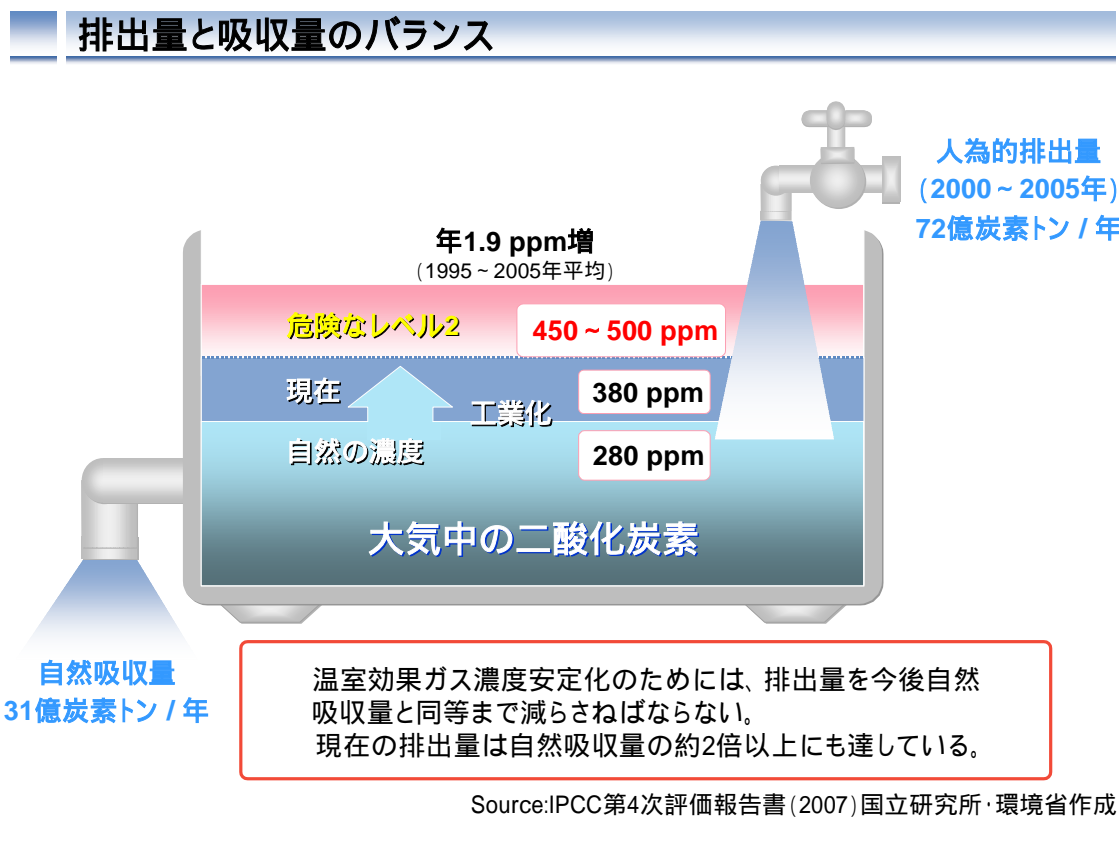
### 2.1-(3) 「社会性の要請」～経営の価値観・基本的姿勢に影響を与える変化

急速な地球温暖化の進行が問題になり、昨年末の IPCC 第 4 次評価報告書と COP13 によって温暖化対策が先進国共通の喫緊の課題であることが世界のコンセンサスとなった<sup>6</sup>。企業においても大量生産・大量消費型のスタイルを見直し、「低炭素」な企業活動が求められるようになってきている。環境技術による世界的リーダーシップを発揮しつつ、環境対応のビジネスモデルや排出権取引など、今起こりつつある社会の変化に対し、グローバルな視点に立って前向きに取り組んでいかねばならない。それに伴って、自動車通勤をはじめ、働き方の面でも見直しを迫られることになる。

しかし事は温暖化だけではなく、日雇い労働者の貧困問題、偽装請負や二重派遣などの不当な労働慣行、製品の不当表示などといった社会問題が発生し、企業の社会的責任が強く問われている。CSR・企業の社会性を高めるためにも、社会に開かれた透明性ある企業風土を確保しなければならない。1970 年代に木川田一隆・経済同友会代表幹事が示したように、「社会を原点に企業を見る」という視点が、今、改めて求められている。

また、ライフスタイルや働くことに対する人々の意識が大きく変わっている。仕事一辺倒から、仕事と生活の調和を望む人々も増えてきている。育児や介護支援への社会的要請も高まり、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。

これらはいずれも、経営の基本理念に影響を与える重大な要素となっている。



<sup>6</sup> IPCC とは「気候変動に関する政府間パネル」のことで、第 4 次評価報告書は 2007 年 11 月公表。COP13 とは「第 13 回国連気候変動枠組み条約締結国会議」で、2007 年 12 月に開催。

## 2.2 21 世紀 “日本の選択” ~ 成長路線の堅持

このような 21 世紀のメガトレンドの中で日本はどのような「生き方」をすべきであろうか。我々は 2 つの典型的なパスについて議論した。

一つは、「現状維持・縮小均衡」の道である。少子高齢化に抗うことなく、少量生産・少量消費を善とし、グローバル化には歯止めをかけ、社会の安定と生活の充実を優先する。経済の規模拡大は追い求めない考え方である。

もう一方に、「競争と成長」の道がある。可能な限り新たな労働力を掘り起こしつつ、生産性向上と知識集約化への転換を図り、市場開放・グローバル競争を一層促進し、その中でリーダーシップを確立、経済成長・生活水準の向上を引き続き目指すべきという主張である。環境など社会的な要請も、技術やプロセスのイノベーションで克服していく。

日本は「資源もない、食料自給もできない」というハンデを、世界と幅広く付き合うという戦略的な互惠でカバー・克服し、国家としての総合的な自立力を確保しなければならない。グローバル競争に勝利するためには「強み」を持たなければならないが、日本は、高い技術開発力と生産技術力、品質管理力を持っている。それに能力と質の高い、また勤勉な「人」を持っており、競争に勝ち抜く条件は十分に備えている。敗戦の廃墟から立ち上がって世界第 2 の経済力を築き上げた日本は、開発途上国にとってのロールモデルであり、また、世界の先進国の一員として人類の新たな地平を切り拓くリーダーの一人である。ゆっくり休んでいる時ではない。日本は「競争と成長」のパスを採り、新しい価値創造を続けなければならない。

フラット化しネットワーク化が進む世界においては、もはや日本が内向きで特異な存在であり続けることはできない。日本人一人一人が世界の人々と、例えば国連ミレニアム開発目標<sup>7</sup>のような高いレベルの価値を共有し、世界の繁栄のために手を携え、まさに世界市民の一人としての責務を果たさなければならないと我々は考える。

---

<sup>7</sup> 国連ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals : MDGs) とは、国連ミレニアム・サミット (2000 年 9 月) で 189 国の代表が 21 世紀の国際社会の目標として採択した国連ミレニアム宣言と、1990 年代の主要国際会議やサミットで採択された国際開発目標を統合し、一つの共通の枠組みとしてまとめられたもの。「2015 年までに達成すべき目標」として、極度の貧困と飢餓の撲滅、初等教育の完全普及の達成、ジェンダー平等推進と女性の地位向上、乳幼児死亡率の削減、妊産婦の健康改善、HIV / エイズ、マラリアその他の疾病の蔓延の防止、環境の持続可能性確保、開発のためのグローバルなパートナーシップの推進、の 8 つを掲げている。

## 2.3 企業経営の視点～4つのねらい

大きな3つのメガトレンドの中で、更なる経済の成長・拡大を目指すために、これからの日本企業が目指すべき経営の視点として、「4つのねらい」を定める必要がある。

### 2.3-(1) 新たな労働力の発掘・活用

労働力については量と質の両面があるが、少子化による人口減少は「既に起こった未来」であり、労働力の量の減少は避け得ないことを前提に、これまで未活用だった女性、高齢者、若年者、外国人など、新たな労働力を最大限に活かす取り組みを行わねばならない。

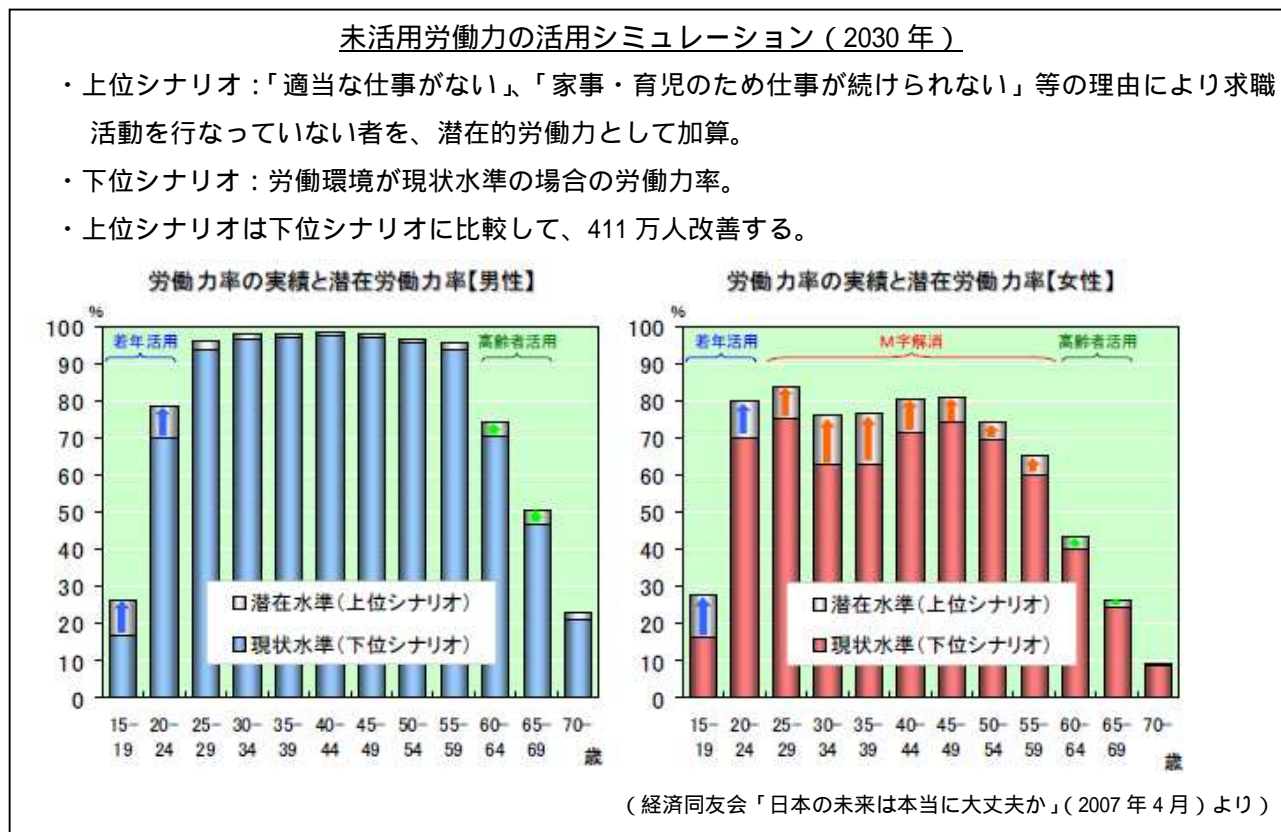
特に女性はこれまで主に補助的業務に従事し、結婚を機に退職、専業主婦となると想定されてきた。一旦専業主婦となった女性は、子育てが一段落すると主にパートとして再び働くようになり、労働力率の「M字カーブ現象」を形成した。人口の半分を占める女性の能力を最大限に引き出していないと言える、こうした社会的構図を打破しなければならない。

高齢者については、「団塊世代」の大量退職は、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。基本的に、定年制廃止が最終的な目標となる。

若年層における「就職氷河期世代」やニートなどは、貴重な人材資源の浪費であり、彼らをフルに労働力化することを社会的にサポートする必要がある。

外国人は、世界的レベルの優秀な人材に来てもらい即戦力で活躍してもらう短期の視点、多様な価値観の融合から新たな創造力が刺激されるという中期的視点、更には、長期的には必ず不足する労働力人口を補うという視点からも必要になる。

即ち、単なる「人材活用」ではなく、社会挙げての「人材フル活用」が求められる。



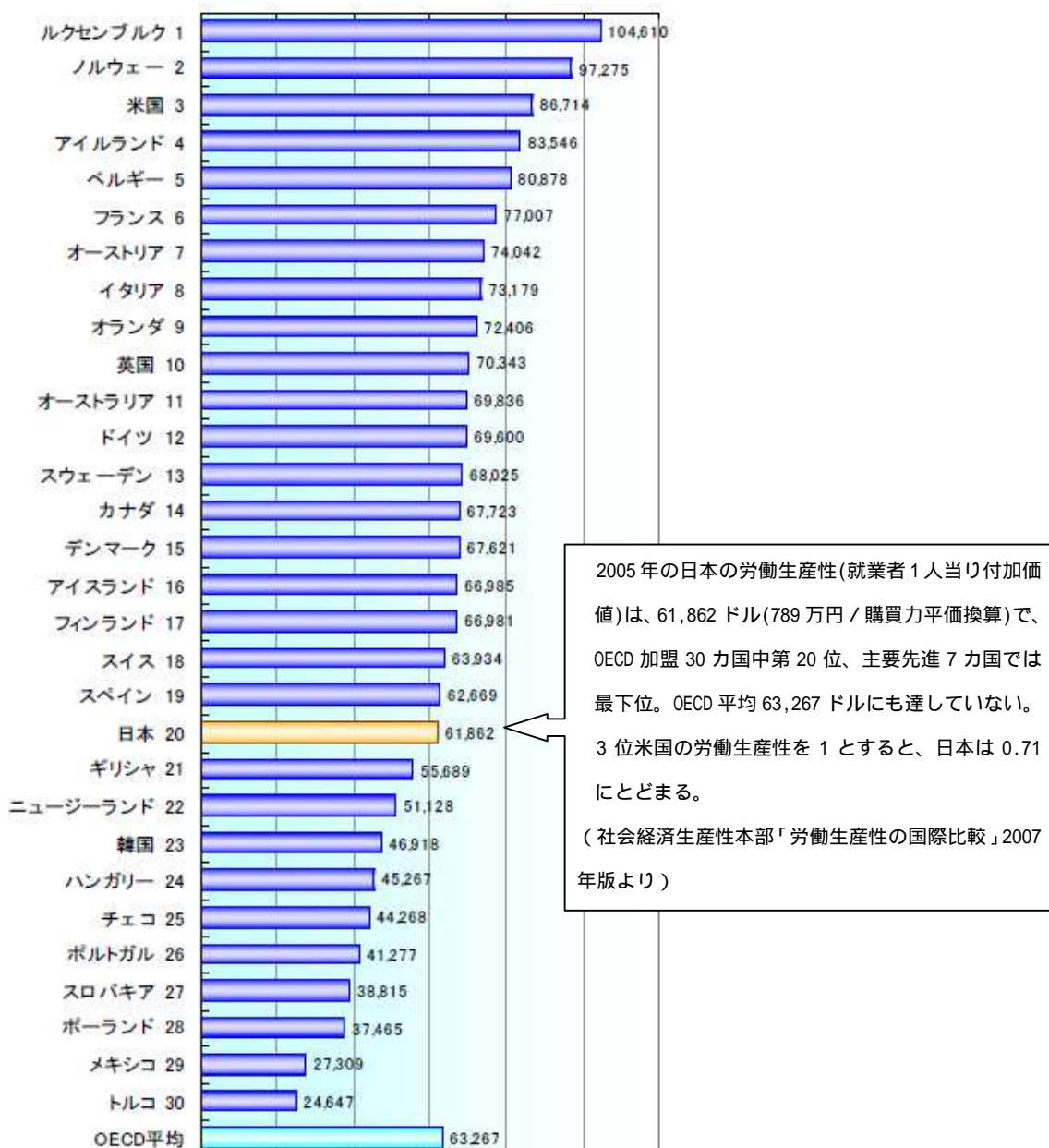
### 2.3-(2) 総合的な生産性の向上

量の確保だけでなく、企業は働き方の「質」も転換させ、生産性の向上を図らねばならない。

まず、オペレーショナルな業務は、ICT 活用、簡素化・単純化・自動化、オフショアリングなどの多様な手法を積極的に組み合わせ、ムダ、重複、過剰サービス等を排除し、効率性アップに常に努力する。その上で、経営者が事業分野を選択・集中し、高い品質など日本固有の国際競争力あるバリューを維持し、産業構造自体を知識集約化することが必要である。

高度な知の発揮による付加価値創出力向上の根底は「人」であって、「量」だけでは確保しきれない高度人材の育成・確保こそが、グローバル競争で日本が勝ち残るための最大の命題となる。働き手の能力開発を支援し、その能力を公正に評価することを支援する社会的な仕組みがなければならない。

更にこれらを踏まえて、減少の続く貴重な人材資源が、より高付加価値な産業部門へ、自らの適性や特性によりフィットした仕事へと、企業の枠を超えてシフトできるよう、労働市場の整備が必要になる。



### 2.3-(3) 働く人の幸せの実現

量と質の変革を支えるベースとして、「働く人の幸せ」を常に確保しなければならない。

個々人の多様性が尊重され、仕事上の成長を実感できるとともに、私生活への配慮と充実に向けた選択肢を十分に用意しなければならない。年齢・性別等により働き方やキャリアが固定化されないこと、選択肢が豊富でライフ・ステージにあわせ個人の仕事のスタイルを選べることが重要であり、そしてまた、失敗からもしリカバリー容易な労働市場の役割も大きい。

もちろん制度や仕組みのみならず、自己実現できるキャリア形成、更には仕事を通じて社会の一員として社会の役に立っていると実感できることも重視されよう。

また、重要なこととして、正社員の幸せの向上だけでなく、今や全労働者の3分の1にも達した非正規社員<sup>8</sup>を同時に考慮しなければ、公正な社会とは言えない。その際に重要なことは、非正規社員という選択自体が、必ずしも自動的に「不幸せ」を意味するものではないということである。その認識の上で、働く人全体の幸せの向上につながる幅広い目配りをするのが、結果として働く人の活力を高め、生産性を向上させる道ともなる。

現在の就業形態満足度

正社員	契約社員 嘱託	フリーター	パート	派遣	業務委託 (一社専属)	業務委託 (複数社と契約)	全体
76.7	59.4	50.1	75.0	62.9	75.7	57.1	73.9

(リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2006」より)

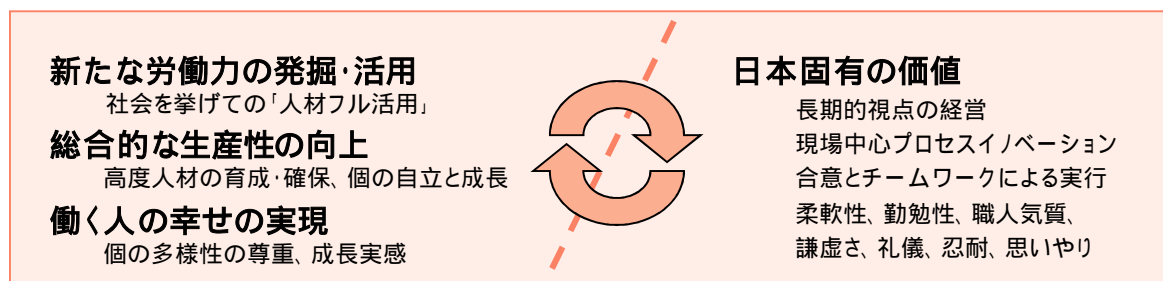
### 2.3-(4) 日本固有の価値の維持・強化

最後に、上記の3つのねらいを、日本固有の価値の維持・強化に結び付ける視点が求められる。

日本固有の価値とは、長期的視野に立った経営、現場中心のプロセス・イノベーション、コンセンサスとチームワークに基づく実行精度の高さ、などであり、それは、柔軟性・勤勉性・職人気質・謙虚さ・礼儀正しさ・忍耐力・思いやりなど日本人の持つ特性や価値観に支えられたものである。

日本企業は、これまでの固定性と閉鎖性を基にしたものから、流動性と開放性を機軸に、このような特性と価値観を維持・強化してゆかなければならない。

こうした日本固有の価値を維持しながらパラダイムシフトを成し遂げることで、21世紀のメガトレンドを乗り越えることが可能となる。



<sup>8</sup> 2007年平均の非正規職員・従業員は1732万人で、役員を除く雇用者に占める割合は33.5%に達している。(総務省2007年「労働力調査詳細集計」)

### 主張3：「21世紀型働き方」のビジョンと基本構造

#### 3.1 ビジョン：「ワーク&ライフ インテグレーション」(Work & Life Integration : W&L I)

このような「4つのねらい」を総合的に実現する働き方とは、どのようなものになるか？我々はそのような働き方のビジョンとして「ワーク&ライフ インテグレーション」(Work & Life Integration : W&L I) を掲げたいと思う。

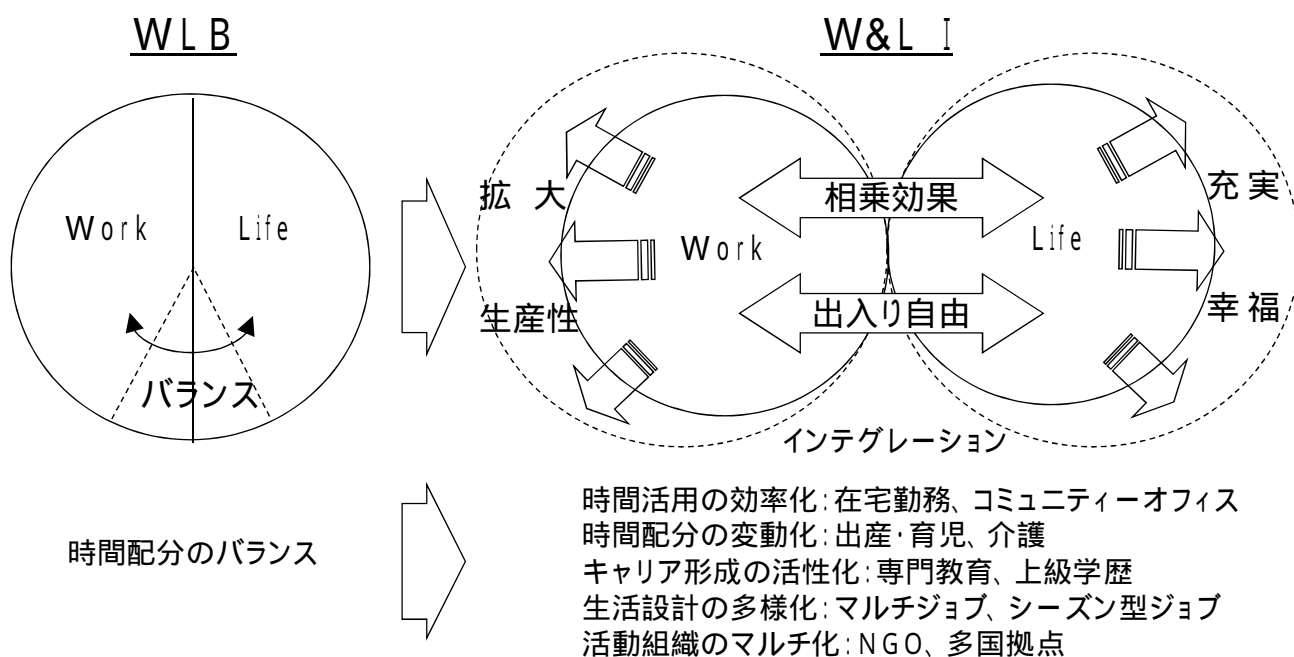
日本企業の働き方のビジョンとして近年、WLB が関心を集めている。しかし、WLB は「仕事」と「生活」を対立的に捉え、二律背反であるかのような印象を与える点で、まだ十分とは言えない。加えて、WLB は、少子化対策・子育て支援策というイメージが強いが、むしろ今後は、高齢者の活用、キャリアアップを志向する若年者等も含めた幅広い働き方全般の見直しと捉えるべきである。

更に、非正規社員は、仕事中心の正社員に対し、生活重視の新たな働き方として支持を集め広がってきた面も大きい。が、「安定しているが仕事偏重の正社員」と「生活を重視できるが不安定な非正規社員」という二極化を温存したままでは、「生活重視の非正規社員は、正社員よりも多少待遇が悪くても当然」と、就業形態による待遇格差固定化に繋がる懸念がある。<sup>9</sup>

我々は WLB の考え方を否定するものではないが、WLB に付随する固定的なイメージから脱却し、WLB の本来持っている相乗的でダイナミックなねらいを表現するものとして、ここで「ワーク&ライフ インテグレーション」を提案するものである。

「ワーク&ライフ インテグレーション」とは、会社における働き方と個人の生活を、柔軟に、かつ高い次元で統合し、相互を流動的に運営することによって相乗効果を発揮し、生産性や成長拡大を実現するとともに、生活の質を上げ、充実感と幸福感を得ることを目指すものである。

#### バランスからインテグレーション(統合化)へ



<sup>9</sup> 正社員と非正規社員の賃金(賞与含む)を時給換算で比較すると、正社員100に対し、派遣労働者76、パート労働者58にとどまる。(2007年 みずほ総研調べ)



「ワーク・ライフ・バランス (WLB)」に対して「ワーク&ライフ インテグレーション (W&L I)」を主張することは、具体的にはどのような違いとなって現われるのか。これは今後の実践の中から次第に形成されてゆくものであろうが、現時点で我々には以下のような大きな4つの期待がある。

各人の家庭の事情で、仕事や会社に偏重しすぎた生活パターンをより家庭生活重視に修正したり、出産・育児、介護のため一時的・緊急的に仕事と生活のバランスを大幅に変更する。この段階までは「バランスをとる」という性格のものである。

しかし「バランス」論の限界は、職場復帰後に現われる。現在の「就社」的な制度や慣行では、職場に復帰しても居場所が見つからず、心ならずも退社し、結局はパートとして仕事を見つけてゆかざるを得なくなるのが大勢であり、量的なバランスを変えるだけでは完全な解にはならない。後述するが、働き方の基本構造そのものを変革し、流動性を増すことによってはじめて仕事と家庭が「インテグレート」され、よりスムーズで納得感のある職場復帰が可能となり、ワークとライフの相乗的なレベルアップにつながる。

例えば、若い時期には、グローバルに通用する基礎的学力や能力を身に着けたり、あるいは一生の盟友を得るため、外部における学習に多くの時間を投入することが選択肢となる。経営幹部層では今後、多様な人材をマネージすることが必須となるが、そのためには従来のような社内で純粹培養されたマネージャーでは対応は難しく、MBA 取得や NGO での経験など、海外を含めた多様な経験がマネージメントに深さや奥行を与え、ものを言う時代となる。また、高年齢層が生き生きと活動し長年培った経験と能力を有効に活かしながら伝承していくことや、第二の人生に生きがいを見出してゆくことは、社会全体の労働の質と量を大きく増加させることにもつながり、極めて重要である。

このようなライフ・ステージによるワークとライフの自立的でダイナミックな組み換え、重点のシフトによって、ライフの質や充実感が増すと同時にワークの質や生産性が飛躍的に高まってゆくことが期待される。

人それぞれの生き方・働き方に対する価値観が多様化している。例えば、半年は働いて生活費を稼ぎ、残り半分は山にこもって自然とともに生活するという人も存在する。雪国で農業に従事する人々のパターンもある。世界各地を放浪する人もいる。働き方の制度やセーフティーネットを考える上では、このような人々のことも視野に入れて考えなければならない。「バランスをとる」という発想で、こうした人たちを受け入れ、有効活用できるだろうか。

近年、若年層における教育の質の低落、特に学校教育の荒廃が進んでいる。子供たちが本当に必要としているタイミングに、父親あるいは母親が子供のそばに居ることは、子供にとって計り知れない力となり、両親にとっても、かけがえのない息子・娘を健全に育てゆくことは、何物にも代え難いものである。これは、我々が受け継いできた人類の歴史と文化を次世代につないで行くという、現世代としての基本的な責務を果たしてゆくことでもある。

このような W&L I が実現した社会とは、以下のような姿であろう。

女性、高齢者、若年者、外国人を新たな労働人口として掘り起こし、人口減少下における総労働力を増量するとともに、従来労働に参加していなかった多様で新しい発想や才能・経験知を取り込むことができ、仕事の質を飛躍的に高めることができる。

働く人の職業観と専門性や能力・意欲に見合った、また地球温暖化などの社会的な価値観に見合った多様な働き方、そして働く人のライフ・ステージや状況変化に合わせた、いわば「出入り自由」な働き方が可能となり、その結果自らの仕事に対する達成感や自己実現のレベルが格段に向上する。雇用形態に関わらず、企業と個人それぞれの状況変化に柔軟に対応できる流動性があり、また、セーフティーネットを備えたフェアで安心できる雇用制度と労働市場が存在する。

非正規社員・ワーキングプアと呼ばれる人々に対しても、均衡待遇が確保され、職業能力向上のための教育機会の整備と受講可能な諸条件が整う。

ICT や技術革新によって多様なはたらき方を支援し、生産性と事業差別化を強化して、グローバルな競争力が確保される。

このような「ワーク&ライフ インテグレーション」の推進によって、仕事・生活 双方の充実と好循環を図り、個々の満足度・モチベーションを高め、知的生産性の向上を実現できる。あわせて、企業も個人も、社会的責任や家庭における教育責任を果たし、次世代を育て、持続可能な社会を実現できる。

このような機会を可能とすることによって、働く人一人一人が生活の充実感と幸せ感を増すことになり、そのことによって働く意欲と生産性を増してゆくものである。このように「ワーク&ライフ インテグレーション」は、生活とビジネスライフの双方の質を相乗的に高めることを目指すものである。

### 3.2 新しい働き方の基本構造 = 『新・三種の神器』

20世紀型の日本モデルは、「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」という「三種の神器」の基本構造（OS）の上に、幾つかの人事制度を乗せたものであった。21世紀型モデルは、「ワーク&ライフ インテグレーション」を体現する働き方でなければならないが、古い日本型モデルの基本構造を変えることなしに、オペレーション・ルールを手直ししても効果のないことは既に指摘した。働く人々と企業との関係において、その基本的な理念と価値観を新たに变革してゆかなければならない。

新しいモデルの基本構造（OS）、いわば『新・三種の神器』は、企業と働く人々が共有する価値構造であり、働く人々の多様性と流動性を担保する多くの仕組みや制度などが統合的に機能するためのプラットフォームとしての性格をもつものであり、以下の3本柱によって構成される。

#### 3.2-(1) 職務に基づく 個人と会社の契約（職務・役割主義）

「20世紀型働き方」の根底には、企業と人が、包括的・全人格的な労働契約を結ぶ、いわゆる「就社」という考え方があった。「就社」した人（主に男性正社員）は、定年までの雇用、年功賃金、手厚い福利厚生を保障されるが、その代わりに、その間の職務・働き方において、個人の希望は必ずしも尊重されず、会社都合を優先することを当然のように求められた。一方で、パート・アルバイト・派遣などの非正規雇用は、家計補助・小遣い稼ぎ・職業意欲の低い者と捉えられ、時間的自由度はあるが、待遇は正社員より低いのが当然視されてきた。こうした企業と個人の二極的な関係では、正社員のWLB喪失、一律定年制、不況期での採用一斉抑制（氷河期世代の発生）、女性の非活用、非正規社員の増大と格差問題・貧困問題などを生み出さざるを得ず、新たな時代環境へ不適合となっている。

こうした状況を根本的に是正し、生産性を高めつつ、垣根が低く出入り容易なフレキシブルな働き方を可能にするには、職務無限定の「就社」ではなく、「職務・役割」（ミッション）に基づいて個人と会社が雇用契約する「職務・役割主義」<sup>10</sup>に転換する以外にない。

雇用する立場としては、年齢・性別、勤続年数、雇用形態で評価するのではなく、個々の「職務・役割」毎に、内容、求められるスキル・知識、責任の重さなどを明確化し、「職務・役割の価値」自体を評価・格付けすることが必要となる。働く側も、「私生活も顧みず、仕事を優先し、「就社」した会社に従ってさえいれば、雇用だけは保障される」という時代でなくなることを認識する必要がある。これにより、企業と個人の関係は、「安定を得る代わりに、拘束を受け入れる」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、選択の結果には自己責任を持つ」というオープンなイコール・パートナーの関係へと変化していく。

#### 3.2-(2) 流動化を前提に 人を育て、人を活かす（“人財”主義）

資源のない日本が、グローバル競争の中で優位性を築き、持続的成長を図るための最大の鍵は人材である。人を大切に、育て、活かすことは、良き日本企業の伝統として今後も守るべきである。

しかし、これまではずっと同じ組織内で人材を育てるため、労働市場で汎用性のあるスキルが育ちにくかった。特定職務で深い専門性を持つプロフェッショナルの場合、技術が急速に変化する中、一カ所で長期に働くこと自体必ずしも能力向上にはつながらず、むしろ企業を変わって様々な最先端の仕事を経験する、いわば「武者修行」で伸びる場合が増えている。

スタッフ的職務でも、ずっと内部で過ごしては斬新な発想が出てこない。むしろ、多様な経験を

<sup>10</sup> 日本語の「職務」という語が、「タスク」即ち極めて狭い具体的作業等をイメージされやすいことから、本提言では、「仕事のミッション」の意を表すため、「職務・役割」という表現を使っている。

積んだプロフェッショナルの外部人材を適宜活用することで、企業文化・制度の変革ができる。

企業が有能な人材を育て、活かしていくことは、流動化する労働市場においても指向すべき重要な政策である。また流動化をチャンスと捉え、自社の戦略にとり入れていくことも重要となる。

今後は、流動化を前提に、人を「財産」とみて、汎用性・市場価値のあるスキル、グローバルで通用するコンピテンシー<sup>11</sup>を育てる「人財」主義に転換する必要がある。

### 3.2-(3) 多様な人材の 多様な働き方を認める (多様性主義)

既に述べたように、20世紀型モデルの対象者は「新卒・男・正社員」、働き方は「仕事偏重」という画一的なものであったが、21世紀には年齢・性別・就業形態などに関わらず、働く人が生き生きと活躍できることが必要となる。

女性・高齢者・若年層そして外国人などの多様な人材が活躍する組織とは、社内と社外とを区切る敷居が低い組織であり、社外の人材もネットワークできる組織である。「家族としての企業」から、出入り自由な流動性の高い組織風土を持つ「共同作業をする場としての企業」に生まれ変わることで、自律的キャリア形成の環境を提供し、個の自立・個の成長を促進できる。これまで十分活用できなかったあらゆるタイプの人材に力を発揮してもらうことが可能になれば、20世紀に生じた歪みや課題の解決にもつながっていくと期待される。そして何より、異質の衝突・融合により創造が生まれ、企業としての生産性も向上する。

「多様性主義」の鍵は、(1) 価値観の多様性、(2) 働く条件(時間・場所・距離)の多様性、の2つであろう。「個の多様性(ダイバーシティ)」を尊重するため、画一的な雇用体系・勤務形態・人事管理手法から脱却し、ライフ・ステージや価値観の多様性に合わせた柔軟な働き方を担保する組織・制度、それを利用しやすい環境づくりが欠かせない。

特に今後は、国内だけでなく、国境を超えたグローバルな人材の多様性向上が、日本と日本企業にとって最大のチャレンジとなる。

---

11 「コンピテンシー(Competency)」とは、ある職務で一貫して高い成果を生み出す人(High Performer)の有する能力と行動特性。

## 主張4：具体的な変革施策

### 4.1 経営者として成すべきこと～“人財主義”と“流動性”が両立する経営

「ワーク&ライフ インテグレーション」のビジョン実現を目指して新しい働き方を実現する最大の鍵は、経営者が変革に向かってリードする「経営の姿勢」であり、「経営の意志」である。

経営の姿勢においては、まず、自らが、経営者としての“人財”価値を示さなければならない。いわゆる「おみこし経営」は許されず、グローバルに通用するプロの経営者としての覚悟と実力を示さなければならない。

また、欧米の経営者に比べて日本の経営者の報酬の低さがしばしば指摘されるが、このような「職務・役割主義」を自らが実践するとともに、社外役員やステークホルダーの厳しい評価に耐えて行く中から、真に納得感のある、また、グローバルに通用する経営者を引き寄せるだけの報酬レベルが自ずと定まってくるものとする。

経営者がこのような姿勢を示すことによって、以下に示す、新しい「経営の意志」が従業員をはじめとするステークホルダーに受け入れられるものとする。

#### ➤ 市場価値を持つ“人財”という基本認識

まず経営者は、市場価値を持つ人が、“財”であるとの認識を持つべきである。従来は「ストック」、或いは「固定費」などと捉えがちであったが、今後は、その都度価値を発揮する「フロー」の視点で捉え直すとともに、個々人の能力を「見える化」し、「個人の資産」から「組織の資産」へと転換させることが求められる。

#### ➤ “人財”の教育、訓練、育成

経営者は、グローバルに通用する能力の構築を目指して、“人財”を育てる教育・訓練が、新たな時代の企業の魅力・吸引力の源となることを認識すべきである。その理念の共有が、労働力流動化の中でも忠誠心・求心力を生む。そして経営幹部層、管理職、専門職、ジェネラリスト等のキャリアの選択肢を設け、オープンにすることで自律的キャリア形成を支援する。そのため、個人の能力、適性、意思に応じた多様な研修機会を提供する。

育てた“人財”が流動化することは、短絡的には企業の損失に見えるが、それは日本社会全体にとって有益であるとともに、他社が育て、社会が育てた“人財”を吸引することによって企業の価値観や視野が幅広くなっていくものでもあるといえる。

#### ➤ 多様で垣根の低い雇用条件

従来の日本型では、一旦正社員となると、よほどのことがない限り定年まで身分が保証された。適性に欠けていたり、働く条件が変化し、他のはたらき方や職業に就くべきと思われるケースでもそれを促すことは実質不可能であった。正社員の身分は既得権化し、企業にとって人件費は固定化し、しかも年功賃金の下では肥大する固定費となるため、出来るだけ正社員を抑え、非正規社員を採用しようとした。一方で、有能で意識の高い非正規社員でも正社員への垣根はなかなか越えられなかった。また、個人の価値観やワーク・ステージによっては、固定的な就業時間や形態と異なるものを求めることも今後大いにあり得るが、「正社員か非正規社員か」という二律的な構造においては、その実現は難

しいといえる。

近年、正規・非正規の壁をなくしたり、処遇を同じにしたりする例が出てきたが<sup>12</sup>、経営者は、同一価値労働同一賃金の基本により、正規・非正規間の移動も含めた多様で垣根の低い雇用条件や契約を実現しなければならない。このような取り組みが進むと、専門性の高いインディペンデント・コントラクターといった、非正規であるからこそ有効に機能する働き方も普及していく。

#### ➤ テレワーク、マルチワーク等多様な働き方

多様な働き方の推進の重要な手段の一つがテレワーク（ICT を活用した在宅勤務）である。通勤時間削減で疲労を低減、生活のための時間を増やすとともに、育児休業中の女性の離職を防ぐのに資することは間違いない。また遠隔地居住者や障害者など通勤が困難な人にも活躍の機会を提供できる。シンクライアント等による情報セキュリティ確保や同僚・上司とのコミュニケーションの低下につながる仕事のプロセスなどを組み合わせながらテレワークの積極的拡大を図るべきである<sup>13</sup>。実験中の企業によると、報告義務や夜間働く場合の取り扱いなどに工夫の余地があるようである。また同時に、短時間労働や週5日未満の勤務など、「正社員の多様化」を進める必要がある。

#### ➤ ダイバーシティーによる多面的な企業文化

高橋俊介慶應義塾大学教授の指摘によると、ダイバーシティーの効果は、人材マーケットの拡大、多様な視点を取り入れることによる意思決定の質の向上、経験値の豊富さによる変化対応力などが挙げられる。経営の視点からは、ダイバーシティーのもたらす多様性を企業の総合的なパワーに結集させなければならない。そのために経営者は、企業理念や価値観を確立し、コミュニケーションするとともに、公正な人事報酬制度やキャリアパスを整えることが重要となる。

また、生活重視型を選んだ社員を不利益扱いしないよう多様な働き方を認めるミドルマネジメントの意識改革を進め、部下のWLB制度利用による一時的なパフォーマンス低下の影響をミドルの査定項目から除外するなどの配慮も求められる。

12 例えば、ロフトやりそなグループなどの例がある。（「日経ビジネス」2008.2.18号 86-89頁）

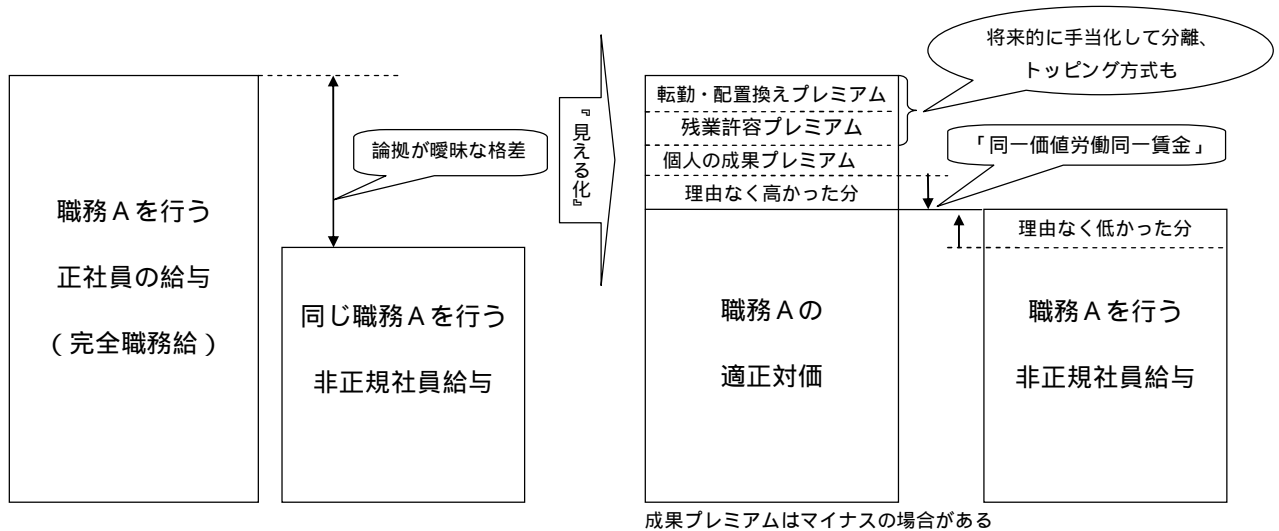
13 政府も2006年5月に「テレワーク人口倍増アクションプラン」を決定し、現在10.4%のテレワーカー比率を、2010年までに倍増し2割にすることを掲げている。「WLB憲章」の行動指針数値目標でも同じ目標が記載された。

上記の、経営の意志を支え、実現するためのインフラストラクチャーとして、「企業内ルール」と「労働関連法制・制度」、そして、その両方にまたがる制度や前提の変革を大胆に進めなくてはならない。

## 4.2 企業内ルール改革

### ➤ 人事・報酬制度

まずは、各企業が、自社にとって必要な職務・役割を明確化することが全てのスタートとなる。その上で、明確化された職務・役割ごとに、その適正対価を定め、職務・役割ベースの報酬制度を確立する。ある職務・役割の適正対価算定が難しい場合、同じ職務・役割を担う非正規社員と対比し、職務・役割そのものの価値に上乘せされる各種プレミアム部分を「見える化」することで、「引き算」で結果的に職務・役割自体の適正対価を明らかにするという「逆転の発想」もあり得る。



続いて、個人の選択した職務・役割に期待される標準成果を基に、納得性ある目標設定、成果評価を行う。その際、「長時間働かないと評価されない」など、インプット・ベースの評価ではなく、長時間働く人も短時間の人も共通の、アウトプット・ベースで評価する。

アウトプット・ベース評価の納得性・公平性確保のためには、個人の目標設定と活動計画、そして評価する側の基準や視点を可能な限り数量化・明確化するとともに、それが評価者との間でタイムリーに共有されることが重要である。また、「360度評価」など多面評価、「上司の評価」を記入して「上司の上司」に提出するルートや異議申立の制度などの整備も有効である。

昇格・昇給も就業形態に関わりなく職務・役割ベースで行うことを目指すべきである。

### ➤ 賞与、福利厚生、退職金

「夫片働き・専業主婦」を前提とし、就業形態を越えた人材流動化を妨げ、格差を助長するような「壁」となっている、賞与と福利厚生制度を正社員・非正規社員に関わりなく同一化するよう努力する。福利厚生制度（法定外福利）には、企業によって通勤手当、住宅手当、家族手当、労災付加補償、福利厚生施設利用、法定を上回る育児・介護休暇や支援策、教育訓練機会、慶弔休暇、裁判員休暇など多種多様なものが存在するであろうが、各企業の原資余力に応じて、費用総額増加又は原資配分変更、或いはその組み合わせで行うことになる。

また、退職金のあり方も問題となる。現実には、働く人の意識も既に変わってきている。退職金前払

い制度を採用しているある大手企業では、当初1～2割であった希望者が、10年経った現在、約6割にまで増えているという。終身雇用を前提に設計され、それを優遇・固定化するような退職金税制のあり方を見直していくべきである<sup>14</sup>。

#### ➤ テレワーク（在宅勤務制度）の環境整備

在宅勤務への「事業場外労働のみなし労働時間」適用要件の緩和<sup>15</sup>、或いは、現在認められている業務に基づく裁量労働制<sup>16</sup>に加え、在宅勤務という形態をもって認めるような新たな裁量労働制の枠組みを検討すべきである。

もちろん、個々人の職務・役割明確化、そのアウトプットで評価できる納得性・公平性のある人事評価制度が前提となる。

また、在宅勤務者への雇用保険適用における業務上災害と私傷病の判断基準をより明確化する。

#### ➤ 多様な雇用契約

従業員・労組との協議を通じ、働く人と企業の対等な合意に基づく多様な「職務・役割に基づく契約」を拡大していく。その場合、「これをやります」と積極的に特定する「ポジティブ型」と「これ以外のことは何でもやります」と、就きたくない仕事だけ特定する「ネガティブ型」の2種の契約が考えられる。

なお、職務・役割ベースの契約が「職務の硬直化」につながらないように、環境変化に合わせて経営側が職務・役割の定義を柔軟に見直すとともに、契約範囲を超えた他への協力・貢献を積極的に加点評価する仕組みなど、運用上の工夫が必要となる。

---

14 退職一時金は分離課税で、勤続20年超の場合は「(70万円×勤続年数) - 600万円」、勤続20年以下の場合は「(40万円×勤続年数[最低80万円])」の控除枠がある。かつ控除後残額も半分しか課税対象とならない。

15 在宅勤務への「事業場外労働のみなし労働時間」の適用については、自宅で行うこと、通信機器が使用者の指示により常時通信可能な状態におかれていないこと、随時、使用者の具体的指示に基づいて業務が行われていないことという3要件がある。これは1988年の通達によるもので、その後のICT進歩に適合していないとして、経済財政諮問会議「労働市場改革専門調査会」第2次報告(2007年9月21日)では、その内容の明確化を求めている。

16 現在は、弁護士・公認会計士・税理士など資格者や使用者の指揮・監督になじまない研究開発業務などを対象とした「専門業務型」、企業内の企画・立案・調査分析の業務などを対象とした「企画業務型」の2種類がある。



#### 4.3 労働関連法制・制度の改革

##### ➤ 最低賃金

流動化する労働市場のセーフティネット充実策として、国際的にみても低い最低賃金を引き上げるべきである。地域別最低賃金の水準は、働くことへの意欲を阻害しない水準に設定するとともに<sup>17</sup>、各企業においても労使間の話し合いの下、非正規社員を含めた企業内最低賃金協定の締結を進めるべきである。

先進主要国の最低賃金

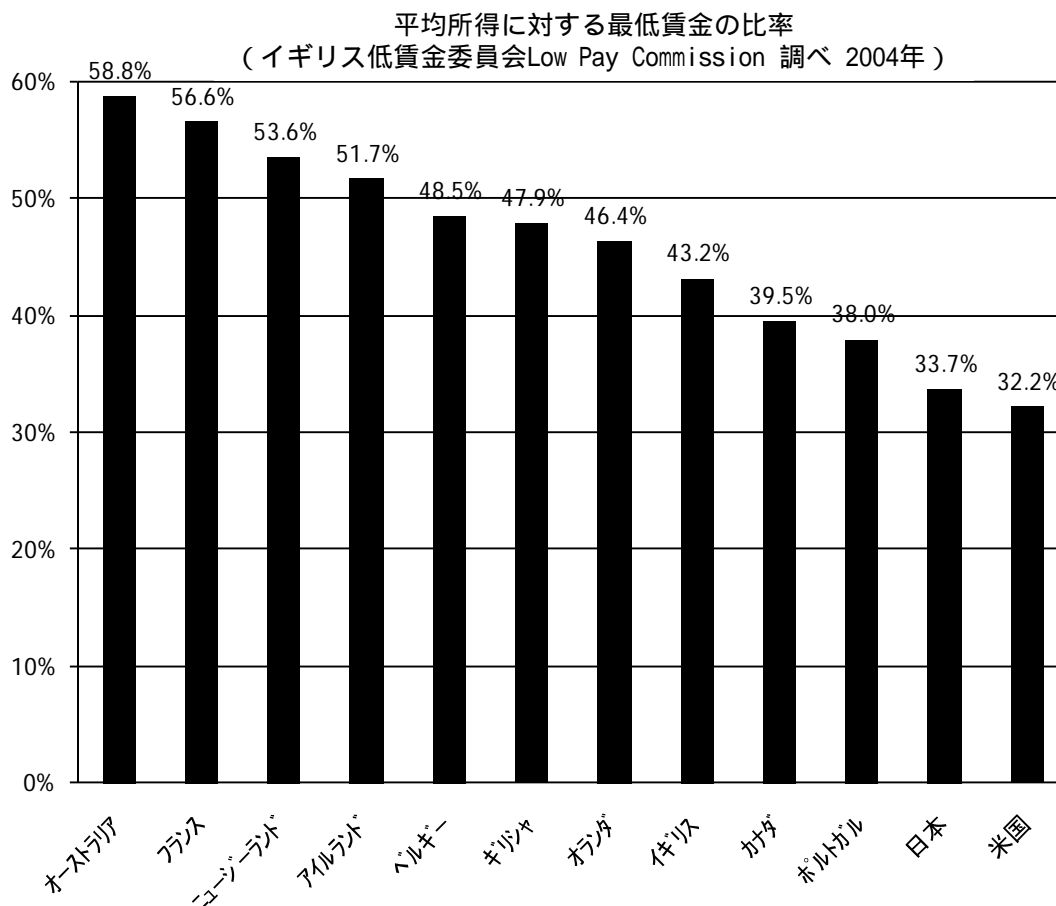
	最低賃金額	決定時期	購買力平価換算	設定方式	決定方式
日本	673円/時間	2006年度	5.43ドル(678円)	地域別	審議会
アメリカ	5.15ドル/時間	1997年9月	5.15ドル(639円)	全国一律	連邦議会
イギリス	5.35ポンド/時間	2006年10月	8.66ドル(1074円)	全国一律	審議会
フランス	8.27ユーロ/時間	2006年7月	9.26ドル(1148円)	全国一律	審議会

日本：全国加重平均。2007年は687円/時間。

米国：2007年には、今後2年間で7.25ドル（899円）に引き上げることが決定。

英国：22歳以上

OECDの購買力平価（2006年）で換算。ドルから円は日本の購買力平価1ドル = 124円を使用。



出所：宮本重雄連合埼玉執行委員論文[2007年3月15日]（経済同友会事務局で一部最新データ追加）

<sup>17</sup> 2007年11月に改正最低賃金法が成立し、都道府県別の地域別最低賃金決定に当たっては「労働者が健康で文化的な最低限度の生活を営むことができるよう、生活保護に係る施策との整合性に配慮する」旨が新たに規定された。しかし、2007年の改定後も9都道府県で生活保護との逆転状態が続いている。（2007年9月8日日本経済新聞）

➤ 税・社会保険制度

正社員・非正規社員に関係なく、労働時間以外の全ての労働条件を均衡させるためには、税制や社会保険制度（法定福利制度）の改革を避けて通れない。

これまで経済同友会が提言してきたように、配偶者控除など自由なライフスタイルの選択を妨げるような人的控除制度は廃止するとともに、基礎年金部分の財源を全額税方式にすることにより第3号被保険者問題を消滅させる。正規・非正規の垣根が十分低くなった段階で、パートの厚生年金、健康保険、雇用保険加入の適用範囲を拡大する<sup>18</sup>。労働安全衛生法による定期健康診断実施義務なども共通化する。

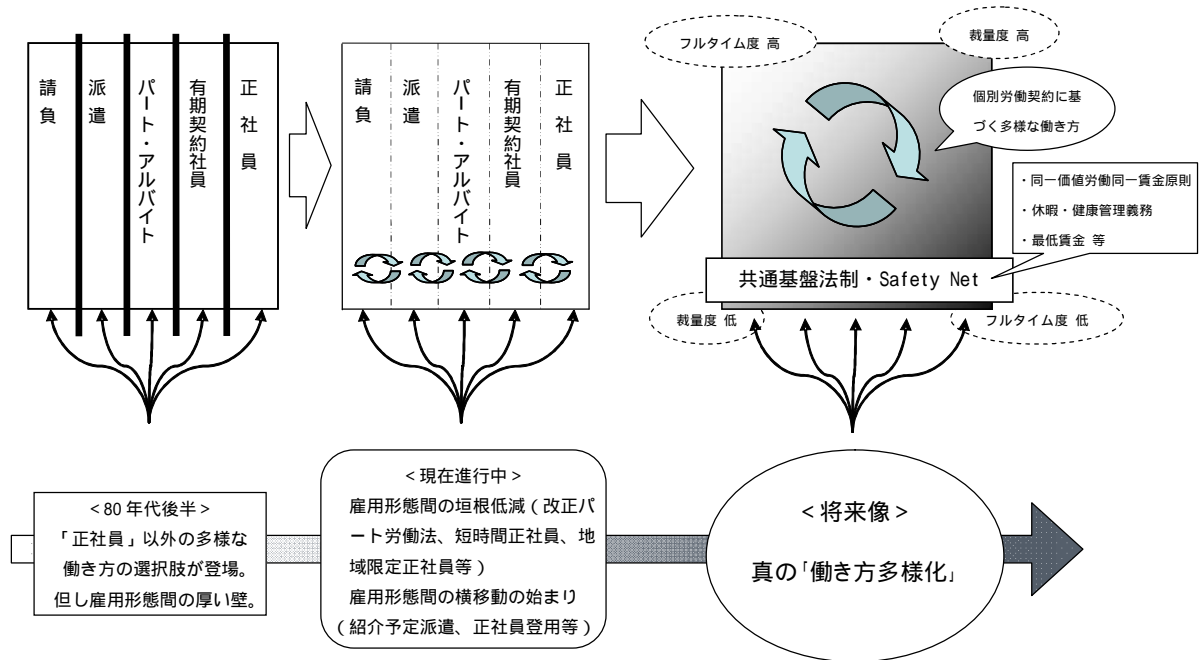
また、セーフティーネットとして、米国などで採用されている給付付き税額控除制度（いわゆる「負の所得税」<sup>19</sup>）導入も検討する。

➤ 「横断的な労働法制」の制定

経済同友会提言「人材が集う企業へ」（2007年4月）で指摘したように、就業形態間の垣根を低め、相互の流動化を一層、促進すべきである。改正パート労働法はその一歩と考えられる<sup>20</sup>。

更に将来的には、個別の労働契約に基づく多様な働き方が定着した段階で、派遣法、パート労働法など雇用契約・形態別の縦割りの労働法制を抜本的に改め、横割りの共通ルールに再編成すべきである。これは、金融界における金融商品取引法と同様の発想で、法の谷間を縫ったような脱法的行為を防ぐことで労働者の権利が擁護されるとともに、労働者の移動もより容易になる。

横断的な労働法制の考え方（概念図）



18 政府でも2008年1月から「社会保障国民会議」を設け、基礎年金全額税方式化を含めた検討を開始している。

19 所得控除と違い、最低生活水準の所得に達しない世帯に差額を現金給付することで、就労インセンティブを阻害しないメリットがある。米国では勤労所得税額控除（EITC）を所得税額が上回ると、その分、還付が行われる。

20 2008年4月1日施行の改正パート労働法では、職務・人材活用の仕組み・契約期間が正社員と同じ、いわゆる「正社員並みパート」について、全ての待遇を正社員と同等にすることを義務付け（罰則無し）、また一般パートについても正社員との均衡ある処遇の努力義務を課している。

## ➤ 解雇ルール・制度

解雇規制が厳しいと新規雇用が増えにくくなることは、つとに指摘されている<sup>21</sup>。「職務・役割主義」が広く定着すれば労働力の流動化が進み、企業は経営資源を効果的に配置することができる。その結果、生産性が向上、経済全体としても時代に合った産業構造の転換につながる。働く側にとっても、適性に合ったところへ移ることが容易であれば、自らのキャリアを選択できることにつながる。

日本の裁判所の判例は、「就社」した職務無限定の正社員を前提に、経営側に対して「解雇の自由」を厳しく制限する代わりに、転勤・配転等については経営側の裁量をより広く認め、バランスを取っているように思われる。今後、職務・役割ベースの契約に転換し、働き方や職務を労働者が自ら選ぶことができれば、企業による解雇への規制は、現在よりも緩めて然るべきと考えられる。このことによって労働市場を形成し、働く人々が最適のキャリアを構築することを促進することになる。これは同時に、グローバルに競争する日本企業にとっても欠かせない条件である。

具体的には、労働者側からの労働契約変更申し出について、「権利」として、合理性があれば原則認めることを前提に、判例で形成されてきた「整理解雇4要件」<sup>22</sup>のうち、「解雇の必要性」、「解雇回避努力」の2要件は緩和してはどうか。ビジネス環境変化の激しい現代では、解雇の必要性が有るか無いか、裁判官ではなく、経営者にしか判断できないはずである。また、「解雇回避努力」の中に「正社員に先立つ非正規社員の解雇」が含まれることも時代にマッチしていない。

一方、「4要件」のうち、手続き的な規制（解雇対象者選定の合理性、労働者に対する説明・協議）は現在よりも厳格なプロセスを適用してもよい。しかしここでも、非正規社員のみを選定することが「合理的」とされてはならない。

また経営者が「解雇の必要あり」と判断した際、解雇される社員にはできる限りの代償措置が必要であり、その選択肢を広げる意味で「金銭的賠償制」と再就職支援義務の導入を検討すべきである。

## ➤ 外国人雇用

外国人留学生や専門的・技術的分野の外国人労働者の受け入れを一層、拡大すべきである。

総人口減少の中、長期的には、外国人労働者の力を借りることなしでは経済・社会全体の運営も難しくなる。「高度人材のみ受け入れる」というクリーム・スキミングを続けることは不可能であり、きちんとした規制の下、日本人と同等に処遇することを前提に、いわゆる単純労働者の受け入れについても検討を開始すべきである。その際、外国人労働者の子供たちの日本語教育支援の充実<sup>23</sup>、日本人の側の英語教育、公的サービス利用における通訳など、外国人が住みやすく、しかも永住可能な生活環境・社会インフラの整備を同時に行わねばならない。

## ➤ 公的職業紹介の自由化・民営化

まず、政府が現在予定している都内2カ所でのハローワークの市場化テストを確実に実施することが重要である。その上で、実施事業所を順次増やすとともに、現在予定されている市場化テストのよ

21 例えば、OECDの対日勧告（2007年4月）は、「...正規社員の雇用の保護の行きすぎが非正規社員の比率を高め、効率を高めるとともに、雇用不安の原因にもなっている」「...正規社員の保護を低めることにより、非正規社員の採用を通じてきびしい解雇条件を回避するような誘因を下げる」と述べている。伝統的に解雇が難しいフランスも同様の勧告を受けている。（『雇用改革』（島田晴雄・根津利三郎著、東洋経済新報社）84-86頁）

22 「整理解雇4要件」とは、会社の経営状況悪化を理由とした解雇（整理解雇）が適法と認められるための4つの条件で、「解雇の必要性」、「解雇回避努力」、「解雇対象者選定の合理性」、「労働組合等との協議など労働者に対する説明・協議」を指す。

23 日常生活レベルの日本語だけでなく、特に子どもの場合には、学習現場での日本語、受験における日本語など、きめ細かい対応が必要になる。

うな同一事業所内における官民併存型ではなく、完全に民間だけの事業所も認めていくべきである。

しかし、職業紹介業務のみを民間開放しても抜本的改革にはならない。徹底した効率化と多様なサービス提供を可能にするため、失業者認定・失業保険給付など、更に民間開放する業務を拡大し、全面的公設民営化<sup>24</sup>を見据えるべきである。失業認定などは「公権力の行使」に当たるという理由で抵抗が強いようであるが、要件・手続きを明確に定め、その履行状況を行政がチェックできる権限・体制さえあれば、実施者自体は民間でも、不都合があると考えられない。諸外国では既に様々な公的サービスを民間事業者へ委託する流れにあり、日本としてもグローバルな流れを先取りする気概で、民間活力導入を促進すべきである。ドイツで行われているような職業紹介のバウチャー制度も検討すべきである。

#### 4.4 企業内ルールと労働関連法制・制度にまたがる改革

##### ➤ 企業内労働組合の変革・発展

「三種の神器」の一つであった「企業内労働組合」も根本的な変質を迫られている。近年の著しい組織率の低落は、その何よりの証拠であろう<sup>25</sup>。しかし、働く人の権利と幸せを守るという立場からの経営に対する健全な牽制力の存在は更に重要性を増すものであり、新しい構造とビジョンを踏まえて労働組合のあり方や体制が再構築され、より活性化されることを願うものである。

##### ➤ 職業資格制度、職業訓練

流動化促進の呼び水として、各々の職務の職務定義・市場評価を明確にするツールとなる「ジョブ・カード」を普及・定着させる。これは2008年度から試行が始まったが、失業者・求職者だけでなく、今後は非正規社員にも範囲を拡大し、最終的には正社員も含めて全ての就業形態をリンクさせることを目指すべきである。そのためには様々な資格や経験のアセスメント基準（モノサシ）の構築が今後の課題であって、広範な職種について、「日本版 NVQ<sup>26</sup>」とも言える職業資格制度を整備し、ジョブカードとのリンクを深めるべきである。なお、この資格は、行政主導ではなく、企業の現場の声を中心に据えて制度を構築し、スキルの陳腐化を防ぐために更新制とすべきである。将来的には「ユーロパス」<sup>27</sup>のように、国境を超え、資格・職歴と学校教育での履修証明まで一体化したカードにすることも検討する。

専門性・スキルの低い人に対しては、社会全体でスキルアップを支援する必要がある。独立行政法人などの行う公的職業訓練を民間委託し、バウチャー制を導入する。また、デンマークで行われている「ジョブ・ローテーション制」<sup>28</sup>、資格取得や大学院等での再教育のため数年単位の長期研修休暇に対し雇用保険で保障する部分を拡大することも検討に値する。

24 「公設民営」とは、国や地方自治体が提供する公共サービスについて、土地や建物は国・地方自治体が保有したまま具体的な業務運営を民間事業者へ委ねること。これにより行政事務の効率化と、民間の経営的発想を生かしたサービスの質の向上が期待される。

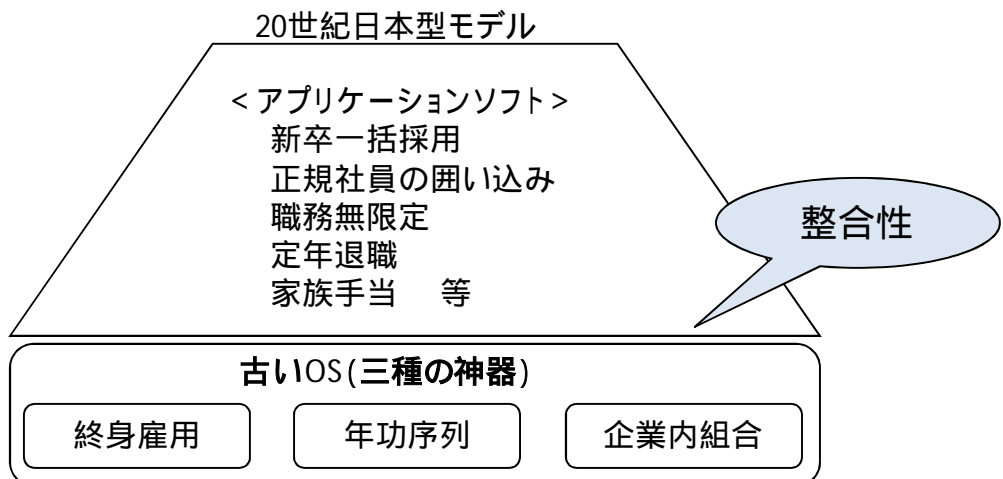
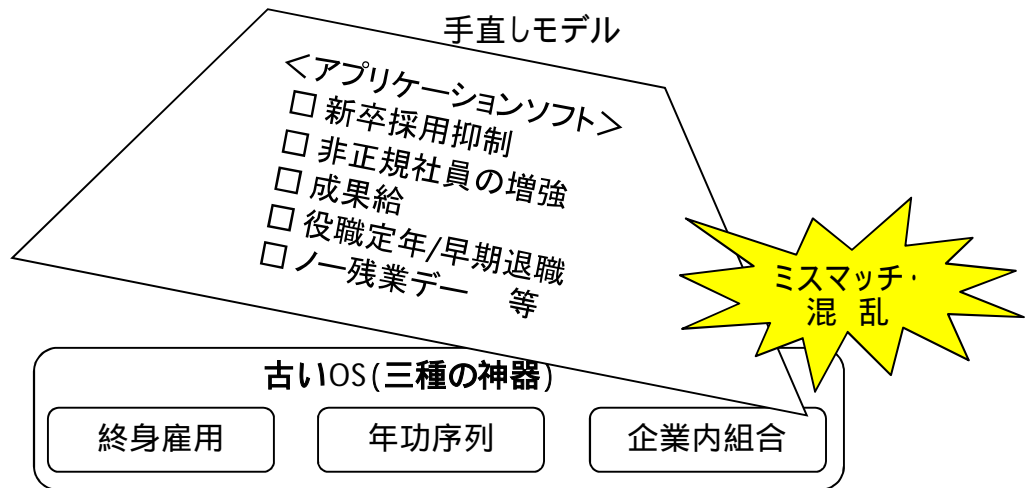
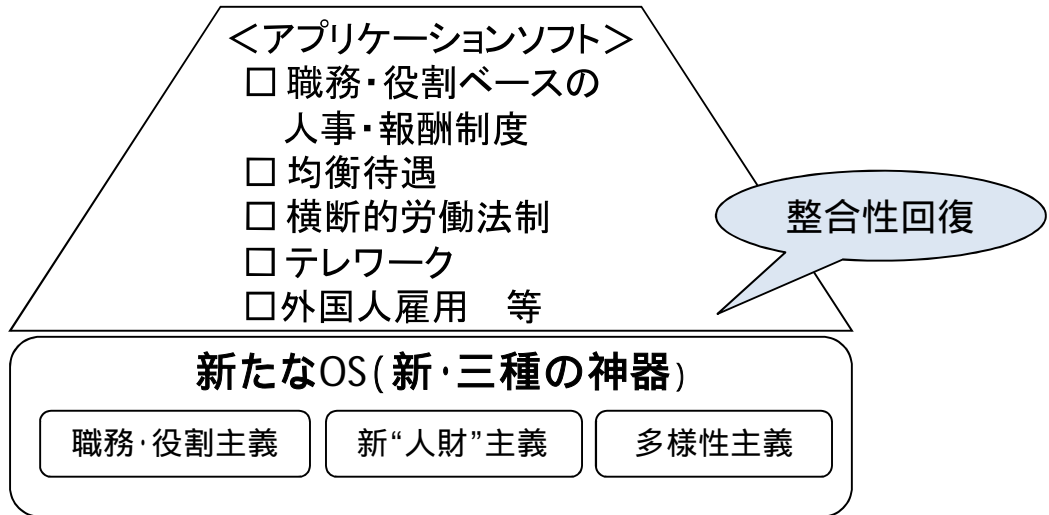
25 2007年6月30日現在の労働組合組織率（雇用者数に占める労働組合員数の割合）は18.1%と過去最低を更新。パートタイム労働者の組織率も4.8%に止まる。組織率の最高は1949（昭和24）年の55.8%で、1975年（34.4%）以降は32年連続低下中。（厚生労働省・2007年「労働組合基礎調査」）

26 NVQ（National Vocational Qualification）は英国で1986年から導入されている全国的職業資格制度。11の産業分野に渡ってレベル1～5までが設定され、全職種の約90%をカバーする。労働力人口の14%強が取得し、若年者の就業訓練、労働者の能力開発に効果을上げている。（労働政策研究・研修機構「イギリスにおける職業訓練と指導者の資格要件」（2004年）より）

27 「ユーロパス（Europass）」は、主に東欧諸国のホワイトカラー労働者を念頭に、自己の持つスキルや能力、資格を明確に証明するための欧州内共通の枠組みで2005年1月導入。履歴書、語学能力証明書、職業教育・訓練内容証明、学位内容証明等から成る。例えば語学能力は、リスニング・読解・会話・作文につきA1～C2までの6段階で評価される。

28 現在雇用されている者が更に高度な高付加価値職種へ移動するため訓練休暇を与えつつ（手当支給）、その人の休暇中に空くポストに失業者を雇用する（雇った企業には補助金）。こうして、失業者に雇用の場を与えるとともに、労働者の職務を順次高付加価値化していく、いわば「玉突き型」の就労訓練システムである。

## 21世紀型「ワーク & ライフ インテグレーション」モデル



## 主張5：「企業の品質」～“人財”の集まる魅力ある企業を造るのが経営者

我々は、21世紀における新しいはたらき方のビジョンとして「ワーク&ライフ インテグレーション」を掲げた。その究極のねらいは、価値創造と生産性向上を成し遂げること、次世代を育て持続可能な社会を実現することにある。そしてそれを支える基本的な構造は、職務・役割主義に基づく、多様な“人財”の、多様で流動性を持ったはたらき方の実現にあることを主張した。

だが、流動化を前提にすると、「折角コストをかけて育てた人がいなくなってしまう」というジレンマがある。しかし、21世紀におけるメガトレンドとそれに対する重要な経営の視点を考えるとき、「縛り付ける」「囲い込む」という考え方は通用しない。「囲い込んで育てる」という考えを捨て、「去る者追わず、しかし戻ってくるのも大歓迎」と、真正面から受け入れる経営姿勢がなければならない。そういうオープンな姿勢で人を育てる企業に、優秀な“人財”は残り、そして集まる。

事実、多数のOBが他社で、或いは起業して活躍している「”人財“輩出企業」が、そうした“人財”の流出をもって業績が悪化したという話は聞かず、むしろ、新たに優秀な“人財”を多く引き寄せ、持続的にイノベーションと成長を遂げている場合が多い。

流動化した“人財”をどれだけ引き寄せられる「魅力ある企業」になるかが、新たな競争になる。「長期安定雇用」は今後も変わらず重要であるが、それは制度的に保障するものから、自社の“人財”活用成功の尺度として、結果として目指すべきものとなろう。よしんば失った“人財”があったにせよ、それは日本全体の労働者の質を底上げする上で大きな貢献をするものと受け止めるべきであり、また、長い目で見ればいつかは、直接・間接のリターンも期待できるものと解すべきであろう。

“人財”の育成と流動化のジレンマを解く鍵は、「人」・「経済」・「社会」という3つの側面を統合する経営理念や価値観の確立である。特に働き方という今回の切り口で言えば、「人」は、多様な“人財”の育て方と活かし方、「経済」はグローバルな競争力のある生産性と成長性、そして「社会」は地球温暖化や格差是正ということになる。このようなしばしば相矛盾する価値を統合的に実現していくことに厳しくチャレンジする中からイノベーションが生まれる。それこそ「企業の品質」が高いということに他ならず、そのような「魅力ある企業」にこそ、市場が育てた優秀な“人財”が集ってくる。経営者の第一の責務は、そこに向かって企業を進化させていくことにある。

我々は、日本の先進企業がこのような変革に思い切って取り組むべきであると提言するとともに、そのような先進企業に牽引されて、中小の企業も活性化することを期待するものである。しかしながら、経営は個々の企業の文化や歴史、そして経営者やステークホルダーの意思によりそれぞれの価値体系を持つ、いわば固有の生きものである。従って、今回の我々の提言が日本企業の全てにあてはまるものと考えられるものではないことは言うまでもない。まさに多様性の世界である。

我々の提言が、21世紀のこれから、日本全体が再び輝きを取り戻すための糸口を掴んでいくことに寄与することになれば幸いである。

以上

## 21世紀の労働市場と働き方委員会

(敬称略)

### 委員長

有馬利男 (富士ゼロックス 取締役相談役)

### 副委員長

大室康一 (三井不動産 取締役副社長)

柏木 齊 (リクルート 取締役社長)

桂 靖雄 (松下電器産業 常務取締役)

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)

福島 祥郎 (オリエンタルランド 取締役社長兼COO)

和才博美 (NTTコミュニケーションズ 取締役社長)

### 委員

浅川 一雄 (ノバルティス ファーマ 取締役)

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)

岩尾 啓一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

小野田 隆 (三井住友海上火災保険 常任顧問)

尾原 蓉子 (IF I [(財)ファッション産業人材育成機構] IF I ビジネス・スクール 学長)

加賀山 進 (シマンテック 取締役社長)

柏木 直哉 (日本ユニシス 取締役常務執行役員)

河野 栄子 (リクルート 特別顧問)

近藤 忠男 (キッコーマン 取締役専務執行役員)

斎藤 博明 (TAC 取締役社長)

阪本 美貴子 (ヒューマントラスト 代表取締役)

佐久間 万夫 (ヒューマン・フロンティア 取締役社長)

下野 雅承 (日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)

鈴木 登夫 (日立物流 代表執行役社長兼取締役)

園 口 穰	(巴川製紙所 相談役)
高 井 伸 夫	(高井伸夫法律事務所 所長)
高 浦 英 夫	(あらた監査法人 代表執行役)
竹 尾 稔	(竹尾 取締役社長)
田 中 滋	(ハイ コンサルティング グループ 取締役会長)
谷 口 恒 明	(社会経済生産性本部 理事長)
近 浪 弘 武	(日本コンベンションサービス 取締役専務)
富 山 武 志	(アット・マシヤーズ・ホールディングス 取締役代表執行役社長兼COO)
中 尾 靖 博	(富士物流 相談役)
中 舘 亨	(グリーンハウス 専務取締役)
長 原 道 徳	(エム・ディコーポレーション 代表取締役)
中 村 公 一	(山九 取締役社長)
名 取 敏	(J M A Mチェンジコンサルティング 常務取締役)
西 川 久仁子	(スーパーナース 取締役社長)
野 村 邦 武	(富士重工業 社友)
野 呂 正 則	(大星ビル管理 取締役社長)
芳 賀 日登美	(S C C R I 取締役社長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
原 洋 二	(千歳電気工業 取締役社長)
平 栗 直 樹	(山九 専務取締役)
堀 田 利 子	(ルネサンス 取締役常務執行役員)
益 戸 正 樹	(パークレイズ・キャピタル証券 副会長)
松 川 昌 義	(社会経済生産性本部 理事)
武 藤 信 一	(伊勢丹 取締役社長)
村 上 一 平	(日清製粉グループ本社 取締役社長)
村 田 嘉 一	(日立製作所 名誉顧問)
安 田 結 子	(ラッセル・レイルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター/日本代表)



山 口 泰

山 村 和 子 (セブンスサービス企画装飾 取締役社長)

和久井 康 明 (クラレ 取締役会長)

以上52名

事務局

藤 卷 正 志 (経済同友会 執行役)

小 林 敏 和 (経済同友会 マネジャー)