



働く意欲に応える社会の構築

～ 労働市場の構造改革によって将来の雇用不安の解消を～

(第 2 次意見書)

2010 年 6 月 22 日
公益社団法人 経済同友会

目 次

．はじめに	P.1
1．リーマン・ショックと緊急雇用対策	
2．問題意識	
3．本意見書の趣旨	
．日本が目指すべき雇用ビジョン	P.4
1．「働く」ことを大切にする社会	
2．安全・安心の確保	
3．労働市場の柔軟性・多様性の促進	
4．個人の職業能力向上の機会の確保	
．雇用ビジョン実現のための具体的施策	P.7
1．雇用のセーフティネットの完成度向上	
(1) 景気変動に応じた段階的なセーフティネットの整備【政府】	
(2) ワンストップ・サービス窓口の更なる充実【政府】	
(3) 就労インセンティブ策の構築【政府】	
2．働く意欲の醸成	
(1) 学校教育における職業教育の見直し【民間・政府】	
(2) 学生向けインターンシップの拡充【民間】	
3．労働需要の創出【民間・政府】	
4．個人の能力や事情に応じた多様な雇用形態の提供	
(1) 中間的な雇用形態の導入【民間・政府】	
(2) 副業の容認【民間】	
5．採用の多様化	
(1) 既卒者への公平な応募機会の提供【民間】	
(2) 中途採用・通年採用の活用【民間】	
6．正規労働者・非正規労働者間の待遇差の是正	
(1) 一企業内での同一価値労働同一賃金に向けた議論【民間】	
(2) 目標とする具体的な年収水準についての議論【民間・政府】	

7 . 非正規労働者から正規労働者への転換支援策の構築
- 派遣労働を活用した実践型就労の促進 - 【民間】

8 . 労働契約の一層の明確化

(1) 労働契約の一層の明確化【民間】

(2) 解雇・雇い止め要件の見直し / 「試の使用期間」の柔軟な運用【政府】

9 . 職業訓練の充実

(1) 実践型就労支援の充実【民間・政府】

(2) 公的職業訓練における企業の参画【民間・政府】

10 . 女性・高齢者の労働参加

(1) 女性の労働参加の促進【民間・政府】

(2) ワーク・シェアリングの活用【民間】

. おわりに

P.19

2009 年度 雇用問題検討委員会 名簿

P.20

はじめに

1. リーマン・ショックと緊急雇用対策

リーマン・ショックに端を発する世界同時不況は、日本の経済および雇用に急速かつ大きな影響を与えた。2008年11月から2009年4月までの半年間に、日本の失業率は4.0%から5.0%へと1.0ポイント、有効求人倍率も0.76倍から0.46倍へと0.3ポイントそれぞれ悪化した。

これを受けて経済同友会は、緊急的な施策を柱とした第1次意見書¹を2009年4月に発表した。意見書で提言した「ワンストップ・サービスの設置」や「職業訓練の実施を伴う失業扶助の導入」は、自公政権および前政権の雇用対策として実行または実行される方向であり、経済同友会としても一定の評価をするものである。

2. 問題意識

第1次意見書発表後、われわれは約一年間、雇用のあるべき姿について検討してきた。雇用のあるべき姿を考える際には、グローバル化の進展と少子・高齢化に伴う労働人口の構成や産業構造の変化²、さらに労働者の雇用形態の多様化³といった、リーマン・ショック以前から進行していた日本の雇用をめぐる社会経済情勢の変化を認識する必要がある。

それを踏まえた上で、将来にわたって持続的成長が可能な社会における雇用のあり方を考えたとき、われわれは現在進行している次の三点の事象について強い危機感を持つ。

多数の失業者と企業内余剰人員

失業者は300万人を超え、失業率は5%前後の水準が続いているが、企業内余剰人員⁴を加えると900万人を超え、労働力人口に占める割合はOECD加盟国の2009年の平均失業率8.3%⁵を遥かに上回る13%という水準にまで達するほどの状況にある。たしかに企業内余剰人員には需要回復時に備えた労働力という側面があるが、慢性的な余剰人員も相当数含まれると考えられる。これが企業の生産

¹ 経済同友会「経済危機下における雇用と生活の安心確保」(2009年4月)

² 第二次産業就業者の割合は1990年の33.3%から2005年には26.1%に低下し、第三次産業就業者の割合は同じく59.0%から67.2%へと上昇した(総務省統計局「国勢調査」)

³ 正規社員の割合は1992年の78.3%から2007年には64.5%に低下し、それ以外の労働者の割合は同じく21.7%から35.5%へと上昇した(総務省「就業構造基本調査」)

⁴ 内閣府「平成21年版経済財政白書」(2009年8月)では、2009年1-3月期の雇用保蔵者(すなわち、最適な雇用者数と実際の常用雇用者数との差異をいう)を607万人と推計している。

⁵ OECDホームページ(<http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=251>)内の「Harmonized Unemployment Rate (HUR)」より

性の向上を妨げている可能性がある。

新規学卒者の採用情勢のかつてない落ち込み

2010年3月卒業の新規学卒者の就職内定率について、大学生は比較可能な2000年以降二番目に低い91.8%、高校生も1988年以降七番目に低い93.9%⁶と厳しい状況にある。未就職者に対する再チャレンジの機会がなければ彼らの意欲は減退するだけでなく、職業能力の向上を図ろうとしても効果は限定的になり、第二の「ロスト・ジェネレーション」を生む可能性がある。

雇用の硬直性がもたらす人的資源の偏在と企業活力の低下

リーマン・ショック以前から進行していた日本の雇用の構造的な問題であり、や が起きた遠因として、主に大企業における雇用の硬直性⁷が、「正規労働者」と「非正規労働者」の二極化という労働の問題と、人的資源の偏在、さらに企業活力の低下という経営の問題の両方を引き起こしているとみられる。前者においては、非正規労働者が抱えている将来への雇用不安は解消されず、後者においては、多様な人材の潜在能力が活かされない状況を生む。

なお、登録型派遣や製造業派遣の原則禁止などを柱とする労働者派遣法の改正⁸は、雇用形態の選択肢を狭め、雇用の硬直性を助長することになると考えられる。その結果、労働者の就労機会を減少させる一方、これまで派遣労働者が担ってきた業務が正規労働者に移り、正規労働者の負荷が高まる可能性がある。また、企業にとっても、特に中小企業において人材確保のコストや採用等にかかる事務負担が増大し、また機動性に欠けることとなり、受注量の急速な増大に対応できなくなるという深刻な問題を引き起こす可能性があり、場合によっては死活問題にすらなるおそれもある。また、労働者派遣法の改正は、工場などの生産拠点の海外への移転につながり、国内産業の空洞化が一層進むとの意見も多く、労使双方にとって有効な施策とはならない。

このような三つの問題は、このまま放置できるものではない。危機の進行はこれを速やかに阻止し、また構造的な問題の改革を進め問題の抜本的な解決を図るためには、過去の経験や海外での政策の実施結果などをも踏まえて新たな対策を講じる必要がある。

3. 本意見書の趣旨

企業が国際競争力を維持・強化するためには、社会経済情勢の変化への柔軟な対応

⁶ 大学生は厚生労働省・文部科学省「大学等卒業者の就職状況調査について」(2010年5月)

高校生は厚生労働省「高校・中学新卒者の就職内定状況等について」(2010年5月)

なお、大学生は4月1日時点、高校生は3月末時点の数値。

⁷ 厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、事業規模が大きいほど労働移動率が低い傾向にある。

⁸ 労働者派遣法改正案は2010年3月19日に閣議決定された。

力が求められ、また国内産業においても、同様の变化に即した産業構造の転換が円滑に進むことが求められる。これは雇用面においても例外ではなく、総労働需要の変動が避けられないことに対して、必要とされる産業や事業に必要な労働力が円滑に移動するような施策が必要となる。他方、経済情勢の変化への対応が求められる以上、企業における雇用保障にも、おのずと限界がある。従って、社会全体として、雇用の保障とのバランスを考慮しつつも、雇用の流動性をいかに高めるか、を真剣に検討すべきである。失業、すなわち生活の基盤である雇用が失われた場合に、できるだけ速やかに次の就労の機会が見つかるような支援策やそれまでの期間の合理的な保障などの制度基盤が整備されるとともに、新たな職種へのチャレンジの機会やその支援策がいかに確保されるかが重要となる。そして変化の激しい時代においては、企業とともに個人にも、変化に即した自主的・自立的な対応がこれまで以上に求められることとなる。

本意見書作成にあたり、まずわれわれは雇用政策に関する基本的な考え方として、「企業活力の向上に伴う経済成長によって、雇用の維持拡大を図る」べきであることを強調しておきたい。その上で、今回われわれは先に述べた危機感を重視する立場に立ち、特に将来の雇用不安が大きいと想定される失業者や非正規労働者などを対象に集中的に議論を行った。従って、本意見書では、自主・自立・自己責任の精神の下、持続可能で活力ある社会を構築する観点から、雇用問題をめぐる構造的な問題の解決や労働市場の構造改革に向けて政労使が取り組むべき幾つかの具体的な施策を提言する。

なお、雇用政策・制度の構築にあたっては、検討や意思決定のプロセスにおいて現行の政労使三者構成の堅持が不可欠であることを改めて表明しておきたい。

．日本が目指すべき雇用ビジョン

1 ．「働く」ことを大切にする社会

自公政権がとりまとめた安心社会実現会議報告⁹では、目指す安心社会の第一に「働くことが報われる公正で活力ある社会」が掲げられ、また前政権が発表した新成長戦略¹⁰でも、6つの戦略分野の一つとして雇用・人材戦略が挙げられ、「『出番』と『居場所』のある国・日本」というキャッチフレーズが掲げられている。いずれも雇用が個人の社会生活の中心の一つであることを示しており、これは政策面で「働く」ことを重視する姿勢の表れと見ることができる。第1次意見書でも触れたように、成熟した日本の社会における雇用のあり方として、ILO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）¹¹』の実現を目指していくことが必要である。そして、その舞台となる「職場」は、家庭や地域などと共に、自身の必要性や存在価値を実感できるコミュニティの一つとなる。

2 ．安全・安心の確保

労働需要は経済情勢の影響を受けた企業業績に相当程度左右されることから、何ら雇用の安定を図る施策がなければ、雇用情勢は経済情勢の変動の影響を直接的に受けることとなり、雇用の不確実性は払しょくできない。従って、急激な景気変動に伴い労働需要が収縮する事態に備え、経済情勢の悪化に対して一定の耐性のある社会の仕組みを構築することが必要である。加えて、グローバル競争の中で日本企業が活力を維持し日本経済の競争力を保持していく上で、雇用の流動性を高め、かつ柔軟・多様な労働市場を促進することが求められるが、これらの前提条件として、失業しても再チャレンジの機会が確保されるセーフティネットの整備は必要不可欠である。

なお、本来セーフティネットとは生活保護のようにすべての人を対象としているものであるが、特に失業に関しては、モラルハザードを防止し、就労のインセンティブを損なわないように「セーフティネット」を整備する必要がある。そのため、雇用面でのセーフティネットとしては、働く意欲があり、能力向上のため努力しているが、就職できない失業者、あるいは希望する雇用形態を得られない労働者（例えば、

⁹ 安心社会実現会議「安心と活力の日本へ」（2009年6月）

¹⁰ 「新成長戦略（基本方針）～輝きのある日本へ～」（2009年12月）

¹¹ 厚生労働省では、ディーセント・ワークの概念を以下のように整理している。

「ディーセント・ワークとは、人々が働きながら生活している間に抱く願望、すなわち、

(1)働く機会があり、持続可能な生計に足る収入が得られること

(2)労働三権などの働く上での権利が確保され、職場で発言が行いやすく、それが認められること

(3)家庭生活と職業生活が両立でき、安全な職場環境や雇用保険、医療・年金制度などのセーフティネットが確保され、自己の鍛錬もできること

(4)公正な扱い、男女平等な扱いを受けること

といった願望が集大成されたものである。」

現在ならば非正規労働者から正規労働者への転換を希望する労働者)を支援の対象とすべきであるとともに、モラルハザードを防止するために制度のあり方を定期的に見直していく必要があると考える。

3．労働市場の柔軟性・多様性の促進

グローバル競争下での企業経営においては、景気の変動や事業活動の増減による総労働需要の変動は避けられない。また、産業構造の転換が進めば、縮小していく産業では慢性的な余剰人員が発生し、成長していく産業では新たに人員が必要となる。これらの変化に対し、必要とする産業や事業に労働力がスムーズに移動していくことを可能とする基盤を構築することが、わが国全体の経済の活性化と成長につながるため、「労働市場の柔軟性」が必要となる。加えて、企業が多様な人材の能力と活力を最大限に活かして活動する上で、女性・高齢者を含む多様な人材がそれぞれの能力を十分に発揮できる環境が整備されていることが求められる。そのためには、多様な人材の多様なニーズに応えうる「多様な労働市場」が必要である。

柔軟・多様な労働市場とは、労働者の主体的な移動を可能とするものであり、キャリア形成の主体が企業から個人に移管されることをも意味する。それは、これまでの企業主導の人材育成から、個人の自発的・自立的なキャリア形成を促すものであり、個人の職業能力の向上にも繋がるメリットもある。人材の流動化は、企業にとっては情報や知財の流出のリスクだけでなく、暗黙知や企業に対する忠誠心の低下などのデメリットも考えられるが、それらのデメリットには適切な対策を講じた上で、労働市場の柔軟性・多様性を指向すべきである。

なお、柔軟・多様な労働市場を構築し、促進していく上で、雇用形態による待遇の相違を一律に否定せず、それが多数の労働者の納得感が得られるもの、すなわち「公平」ではなく「公正¹²」(機会や条件・環境は公平だが、結果の相違は許容される状態)の概念で整理される状況を確保することが重要である。

4．個人の職業能力向上の機会の確保

「はじめに」で述べたように、今後は、変化に即した個人の自主的・自立的な対応がこれまで以上に求められる。つまり、受動的に対応するのではなく、自ら積極的に労働に対する付加価値を高めるべく努力を継続していくことによって、自主的・自発的に賃金水準の低下リスクを回避し、また自らの労働の付加価値を高めることで雇用

¹² 「すべての人にとってより多くの公正な成果を達成することが、社会正義への普遍的な願望を満ちし、完全雇用に到達し、開かれた社会とグローバル経済の持続可能性を確保し、社会的一体性を実現し、貧困及び拡大する不平等と闘うために、なおさら必要になる」(ILO「公正なグローバル化のための社会正義に関するILO宣言」2008年6月)

の調整局面においても、企業に対する交渉力を高めることにつながる事が可能となる。その反面、そのような自助努力を十分に果たさない場合には、就労機会が徐々に狭められ、または賃金水準が低下するリスクをも伴うことにもなる。企業の観点から見ても、すべての企業にとってその付加価値の源泉は労働者であり、労働者の職業能力の向上が企業の生産性を向上させ、競争力を高めることは言うまでもない。

そのためには、「個の自立」が可能となる社会が必要であり、失業者が就労に戻るうえで意義のある職業能力（エンプロイアビリティ¹³）向上と、労働者がより高みを目指すための職業能力向上の両面において、公正な機会が提供されなければならない。就業機会の獲得において特に有効なのは実践経験であり、職業能力の向上においても実践経験を積む機会を得ることが有効である。将来的には、一旦就職した労働者が自己の能力向上のために一度仕事を離れて就学し、スキルを身に付けた後に再び就職するようなルートもあってよい。

特に、長期失業者や新卒未就職者あるいは能力向上の意欲がありながらも非正規労働者のまま十分な職業能力開発機会が得られない労働者¹⁴については、その機会が公正に得られるような制度基盤の整備を通じて社会全体として彼らの将来不安の解消を図る必要がある。また、グローバル化の進展や高齢化に伴う産業構造の変化に対しても、成長産業への労働移動が円滑に進むようなマッチング機能が強化された職業訓練の充実を図ることによって、失業率の改善効果が期待できると考える。

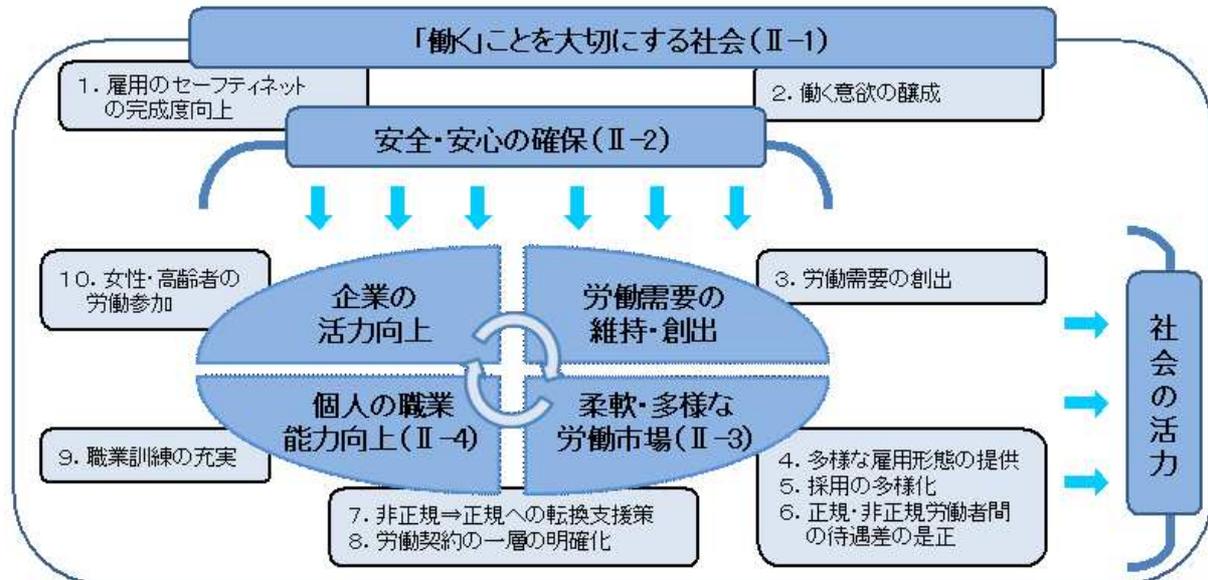
¹³ 厚生労働省「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書」（2001年7月）において、「エンプロイアビリティは、労働市場価値を含んだ就業能力、即ち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力と捉えることができる」とされている。

¹⁴ 非正社員に対する教育訓練の実施率は、正社員の半分以下である。（厚生労働省「平成21年度能力開発基本調査」2010年3月）

・雇用ビジョン実現のための具体的施策

ここでは、四つの雇用ビジョンを実現するために必要な以下十項目の施策について述べる。なお、ビジョンと施策との相関関係を図1に示す。

図1：ビジョンのイメージと具体的施策の相関図



1. 雇用のセーフティネットの完成度向上

(1) 景気変動に応じた段階的なセーフティネットの整備【政府】

2008年11月以降、政府は数回にわたり緊急雇用対策を打ち出したが、その中には実施まで数ヶ月を要する対策¹⁵もあり、結果として急激な変化に迅速に対応できたとは言いがたい。

労働者の将来不安の解消と、雇用情勢悪化からの速やかな回復のため、労働需要の収縮に対する耐性のある社会の仕組みの一つとして、景気¹⁶の変動に応じた数段階のプログラムを事前に策定・周知し、迅速に発動できる状態にしておく必要がある。そのためには、一連の緊急雇用対策の有効性を評価、選別しておくことが求められる。

(2) ワンストップ・サービス窓口の更なる充実【政府】

2009年11月から12月にかけて行われた「ワンストップ・サービス・デイ」は、利

¹⁵ 雇用保険制度の適用基準緩和策は、2008年12月の「緊急雇用・経済対策実施本部」第1回会合で掲げられたものの、実際の改正は2009年3月であった。

¹⁶ 失業率は景気に対する遅行指標である。

用者の8割から「大変よかった」あるいは「よかった」との評価を得¹⁷、また2009年12月に閣議決定された「明日の安心と成長のための緊急経済対策」では、恒常的にワンストップ・サービスが受けられるよう「住居・生活支援アドバイザー」を263名配置するなど、窓口の整備が進められている。しかし、ハローワークは全国に約550箇所あり、現在のところ配置期間も限られている。

理想的なワンストップ・サービスは、「いつ誰に相談しても必要なサービスが一箇所で享受できる」ことであり、それは緊急配置された「住居・生活支援アドバイザー」に頼るのではなく、ハローワークの相談員一人一人が同質のサービスを提供できることである。様々な事情を抱えた失業者が安心して次のステップに進めるよう、相談員には「標準レベルキャリア・コンサルタント¹⁸」の資格取得を義務付けるなど、相談員のレベルアップを図る必要がある。加えて、マザーズハローワークなど一部で実施されている予約担当者制をすべてのハローワークに適用するなど、一人の失業者を専任の担当者が継続してサポートする仕組みが有効である。

（3）就労インセンティブ策の構築【政府】

雇用に関する「第二のセーフティネット」としての失業給付は、社会保険としての性格と雇用政策の手段としての性格を併有するが、求職者給付は制度の設計の仕方によって、生活保障面でのセーフティネットがモラルハザードを起こすリスクを伴うために、再就職支援策としての面を阻害するおそれがある。そこで、失業者に対してできるだけ早期の就労復帰を促す仕組みにするべきである。そのためには、働かないよりも働くこと、働こうとする動機付けにつながる施策（いわゆるメイク・ワーク・ペイ）が必要である。例えば、生活保護申請前の求職活動や職業訓練の義務付け¹⁹、給付つき税額控除の導入などが有効である。

2. 働く意欲の醸成

（1）学校教育における職業教育の見直し【民間・政府】

「働く」ことを大切に意識は、一朝一夕で培われるものではなく、地道な意識付けの積み重ねによって醸成されるものである。そのためには、就労前の早い段階からの意識付け、すなわち家庭教育や学校教育における取り組みが重要となる。例えば、自分はなぜ進学あるいは就職するか、社会に出て働くということはどういうことか、

¹⁷ 緊急雇用対策本部「緊急支援アクションチーム」貧困・困窮者支援チーム 第3回（2009年12月3日）および第6回（2010年1月13日）配布資料

¹⁸ 厚生労働省指定試験機関が発行する「CDA（Career Development Adviser）」や「GCDF（Global Career Development Facilitator）」などの資格のこと。なお、2008年より「キャリア・コンサルティング技能士（1級・2級）」が技能検定試験の対象職種となり、国家資格となった。

¹⁹ 生活保護の受給世帯が全国で最も多い大阪市は、厚生労働大臣宛ての「生活保護の現状に鑑みた緊急対策について」（2010年2月25日）の中で、生活保護制度に優先する仕組みづくりを要望した。

労働により社会に提供できる自分自身の付加価値は何か、などを考える機会や実践的な経験の場を提供することが有効である²⁰。

なお、経済同友会は「学校と企業・経営者の交流活動推進委員会」において、毎年約 300 名弱の経営者を学校に派遣して出張授業などを行っている。企業や経営者はより積極的に学校教育に参加していくと共に、社会人として必要なカリキュラムや意識付けについて大学の寄附講座を開設することや、社員を講師として派遣することにも取り組んでいくべきである。

(2) 学生向けインターンシップの拡充【民間】

「働く」ことを意識させるには、現場を直接見せて体感させることが最も有効である。単位認定を行う授業科目としてインターンシップを行っている大学は約 68%²¹で毎年増加傾向にあるものの、体験学生数は約 4 万 6 千名と大学生全体の 2%に満たない。一方、単位認定を受けなかった学生を含めれば推定で約 12 万人が参加している²²。また、インターンシップ参加期間は 2 週間程度以下が約 8 割を占める一方で、企業・大学の双方が「高い学習効果を得るには 1 か月程度が必要」と認識している²²。企業が受入人数・期間を増やすと共に、学校は単位を広く認めていくなど、双方の努力によって拡充を推進すべきであると考えられる。特に人材確保が課題となっている中小企業にとっては、自社のアピールにつながる点でも有効と考えられる。

3. 労働需要の創出【民間・政府】

2009 年 4 月以降、有効求人倍率が 0.5 倍に満たない状況が続いている(図 2 参照)。雇用不安解消には、意欲のある個人が就労できる環境にあることが不可欠である。雇用政策において、他のあらゆる施策の前提となるのは就労機会の確保であり、この状況が改善されなければ他の施策の効果も極めて限定的となってしまうことは言うまでもない。労働需要の創出には、公共事業による需要の創出という方法も考えられる一方、企業は、自らの産業の高度化や活性化によって、雇用維持・創出に可能な限り取り組むことが不可欠である。

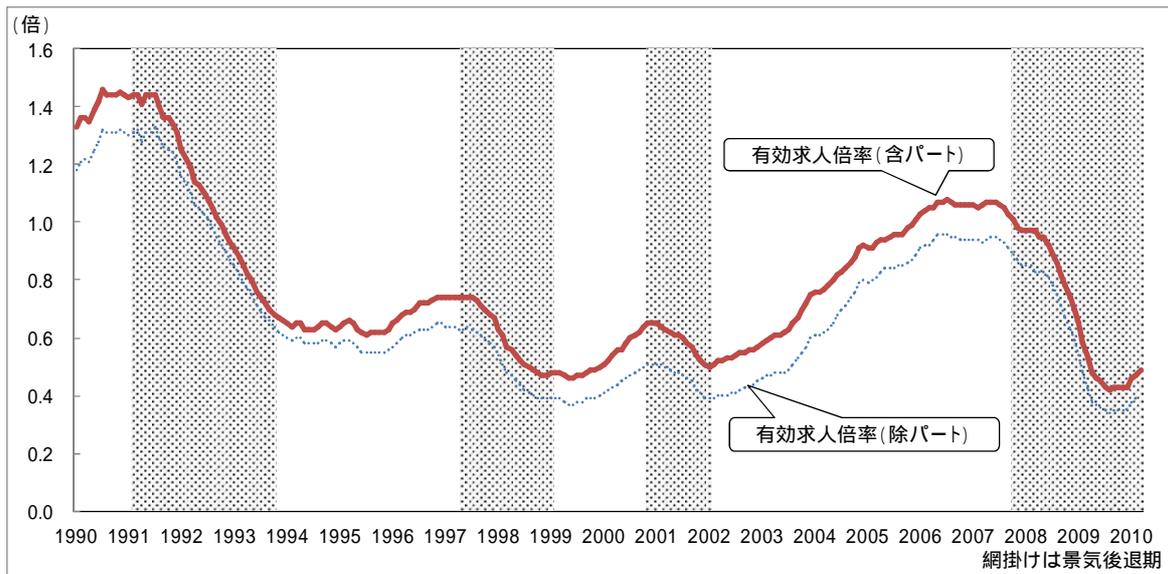
これは国の成長戦略そのものでもある。詳細についてはここでは触れないが、医療や介護、保育、農業など規制が多い産業は今後成長のドライブとなり得る分野であり、規制改革によって産業が育成され、それに伴い需要構造が変化し、就労機会の増加が期待できる。また、対内直接投資の促進を通じた労働需要の創出なども考えられる。

²⁰ 2011 年度より、大学や短大の教育課程に職業指導(キャリアガイダンス)を盛り込むことが義務化される。(朝日新聞朝刊、2010 年 2 月 24 日)

²¹ 文部科学省「大学等における平成 19 年度インターンシップ実施状況調査について」(2008 年 12 月)

²² 厚生労働省「インターンシップ推進のための調査研究委員会報告書」(2005 年 3 月)

図2：有効求人倍率の推移



資料出所：厚生労働省「職業安定業務統計」

4．個人の能力や事情に応じた多様な雇用形態の提供

(1) 中間的な雇用形態の導入【民間・政府】

現在、労働基準法第14条で定められている契約期間は、期間の定めのない無期契約か、原則上限3年(特例5年)の有期契約の二通りに限られている。有期契約の更新回数に制限はないが、更新が繰り返された場合には無期契約と実質的に同等とみなされその雇い止めについて解雇権の濫用法理適用の可能性があるため、企業は個人の能力に関係なく雇用契約を更新せずに終了させることがある。このとき、企業は経験者の雇用関係の終了による生産性の低下が明らかであるにも関わらず、未経験者を新たに雇うという選択を余儀なくされる。ここで経験者を無期契約に切り替えればよいという反論があるが、先に述べたとおり企業の長期にわたる雇用保障には限界があるため、現在の解雇法制下では、企業は無期契約には極めて慎重にならざるを得ない。

そこで、有期契約の上限を延長(例えば5年から10年)する方策や、地域や職域を限定した無期契約²³などの多様な雇用形態を導入すべきである。これにより、不安定な非正規労働者の待遇が安定に向かう効果や、現在の有期契約よりも長期の勤続を見込むことによる企業内人材育成へのインセンティブ効果も期待できる。また何よりも、家庭の事情によって転勤ができない、同一業務で専門性を高めたいというような個人の事情に幅広く応えることができる。

(2) 副業の容認【民間】

²³ 工場や店舗の閉鎖などにより、あらかじめ限定された地域での業務が消滅したり、限定された職務が消滅したりした場合に、契約を終了するような契約形態のこと。

正社員の副業を禁止している企業の割合は 2004 年で 50%²⁴だが、一方、副業をしている理由として「収入を増やしたいから」と答えた人は 52.7%であり、この割合は年収が低くなるほど高まる傾向にある²⁵。従って、今後は所得減少に伴い生計費の補填を理由とした副業の必要性が高まることが予想される。また、今後副業を希望する理由として、9.3%が「転職したいから」と答えた調査結果²⁵もある。

副業は、企業にとっては個人の生計費を一企業ですべて賄う必要がなくなり、労働者にとっても、転職に伴う一時的な離職のリスクを回避することが可能となり、柔軟な労働移動に寄与するものと考えられる。労務管理など多くの課題はあるが、今後は一時帰休や時短時など理由を限定せず、恒久的に副業を認めていく必要がある。

5．採用の多様化

(1) 既卒者への公平な応募機会の提供【民間】

新規学卒者採用の際に既卒者を募集対象にした企業の割合は 2007 年で 39.4%²⁶であり、企業規模が大きくなるほどその割合は低下している。また、募集対象にしなかった企業の 72.5%が「新卒者で十分人員が確保できるから」と答えており、買い手市場になる採用状況では、既卒者には応募の機会が与えられていない。個人の能力に関わらず、新卒時の経済情勢等によって就職の結果が左右される事態は、可能な限り改善しなければならない。

一方で、同じ調査で既卒者を募集対象とした企業に対しその理由について聞いたところ、半数以上の企業が「新卒者と変わらないから」と答えている。つまり、個人の能力を重視した採用を行うならば、既卒者を含めた採用を行う方が有効であり、既卒者を区別²⁷することは適当ではない。現在何らかの理由により既卒者を新卒者採用の対象にしていない企業には、自らの企業活力の向上のためにも、既卒者にも積極的に門戸を開いていくことが求められる。

(2) 中途採用・通年採用の活用【民間】

正社員の採用時に中途採用を行った企業の割合は 2007 年で 82.1%²⁸であり、新規学卒者採用を行った企業の割合(82.9%)とほぼ同じであるものの、企業規模が大きくなるにつれて新卒者採用の実施割合が増す一方中途採用の実施割合は変わらず、中

²⁴ 労働政策研究・研修機構「雇用者の副業に関する調査研究」(2005年8月)

²⁵ 労働政策研究・研修機構「副業者の就労に関する調査」(2009年6月)

²⁶ 労働政策研究・研修機構「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」(2008年3月)
なお「既卒者」の定義は、学校卒業後すぐに就職する者以外で、35歳未満の者。

²⁷ アメリカでは1964年公民権法第7章(通称「タイトルセブン」)や「年齢差別禁止法」によって、採用時の年齢、性別、人種、国籍などによる差別を禁じる法律があり、日本でも雇用対策法第4条で採用時の年齢による差別が、男女雇用機会均等法第5条で採用時の性別による差別が禁止されている。

²⁸ 前掲「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」(2008年3月)

途採用との差が開く傾向にある。別の調査²⁹では、2011年卒の新卒採用について「昨年と変わらない」と答えた企業の38.9%が中途採用については「わからない」と答えており、中途採用よりも新卒採用を重視する傾向にあることがわかる。しかし、個人の能力を重視するならば、採用手段についても新卒採用にこだわる必要はなく、既卒者も含めた多様な人材を対象とした中途採用を行うことが有効であるといえる。

また、新卒者採用時に通年採用を導入している企業の割合は21.4%³⁰に過ぎないが、導入している企業の39.3%が「多様な人材を採用したい」ことをその理由に挙げている。これは中途採用についても同じことが言え、新卒一括採用による弊害も考えれば、通年採用をより積極的に導入していく³¹ことが求められる。

6. 正規労働者・非正規労働者間の待遇差の是正

(1) 一企業内での同一価値労働同一賃金に向けた議論【民間】

パートタイム労働者の時間あたり賃金は、フルタイム労働者の40%³²である。これに代表される正規労働者と非正規労働者との待遇差から生じる金銭的・精神的な二極化を是正するためには、同一価値労働同一賃金を実現していくことが必要である。同一価値労働同一賃金が叫ばれて久しいが、実現に至らない理由として、日本はたとえ同じ職種であっても個別企業の業績によって賃金や福利厚生などの待遇が異なることから、トップダウン方式での待遇の調整が困難であることが考えられる。

経済同友会では以前より、報酬制度については明確化された職務・役割ごとに適正対価を定めるべく、転勤・配置替えプレミアムや残業許容プレミアムなど上乘せされる各種プレミアム部分を「見える化」することや、賞与、福利厚生については正規・非正規に関わらず同一化すること、また、退職金前払い制度の導入などを提案³³しているが、まずは一企業内での同一価値労働同一賃金の実現を目指し、これらについて個別企業の労使間で議論を尽くすことから始めるべきではないか。

(2) 目標とする具体的な年収水準についての議論【民間・政府】

賃金の絶対額の差に加えて、非正規労働者は正規労働者に比べて賃金が上昇しない

²⁹ リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」(2009年3月)

³⁰ 前掲「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」(2008年3月) なお新卒採用は大学生・大学院生が対象。

³¹ 経済同友会「18歳までに社会人としての基礎を学ぶ」(2009年2月)では、採用の早期化による弊害を指摘し、通年採用の本格的な推進を提言している。

³² OECD「Economic survey of Japan 2008」(2008年4月)

³³ 経済同友会「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)では、正規・非正規間の賃金差の「見える化」や賞与、福利厚生の同一化、退職金税制の見直しを提言している。

傾向³⁴にある。この待遇に関連する問題として、年収 200 万円以下の給与所得者が 1,000 万人を超えており³⁵、いわゆる「ワーキングプア」が指摘されている。これには、労働の対価としての評価の適正さと、生計費としての水準の適正さの両方について検証が必要であると考えられるが、このうち生計費について具体的な年収水準が語られることは少ない。

いわゆる「ワーキングプア」の解消策として、まずは具体的な年収水準を示した上で、その水準を達成する必要がある労働者の数（例えば主たる生計者）を把握し、これらの能力をどのように向上させて年収を高めていくかという議論が必要である。

7. 非正規労働者から正規労働者への転換支援策の構築 - 派遣労働を活用した実践型就労の促進 - 【民間】

非正規労働者は正規労働者に比べて教育訓練の機会が少ないため、知識・技能の向上が図れず、結果として賃金も上昇しないという点で将来への不安要素が大きい。この不安を解消するために、また企業活力の向上の観点からも、企業は雇用形態に関わらず、労働者の能力向上を積極的に支援していくべきである。言い換えれば、非正規労働者に対しても、担当業務に対する意識付けや目標設定などのフィードバックを正規労働者と同様に実施することが重要である。加えて、柔軟・多様な労働市場を構築するためには多様な雇用形態を柔軟に選択できる仕組みが必要となるが、特に、望まずして非正規労働者に留まっている労働者に対しては、正規労働者への転換支援策が必要となる。

その一つとして、派遣労働を活用していくことが考えられる。派遣会社において労働者を常用雇用し、一企業の派遣期間の冒頭に目標設定を行い、終了時に成果確認を行う。これを複数の派遣先会社で繰り返すことによって、実績を積み上げていく方法である。派遣期間の中途あるいは終了時に、労使いずれかが意思表示すれば採用・応募の機会が与えられるほか、派遣先での実績と評価により、派遣元にて労働者の待遇を上げることもあるだろう。

この仕組みの構築にあたっては、派遣先企業の協力が不可欠である。実際に正規労働者として採用される事例が増加してはじめて、この仕組みは機能することとなる。そのためには、派遣先企業での正規労働者採用について、新卒採用や通年採用と同様に、「派遣社員からの正規労働者採用」についても採用要件を整備することが必要となる。もちろん、全体の採用数には限りがあるが、非正規労働者から正規労働者への道が開かれていくことによって、新卒時に就職できなくても次があるという安心感が醸成されていくと考える。

³⁴ 厚生労働省「第3回雇用政策研究会」（2010年2月）配布資料

³⁵ 国税庁「平成20年分民間給与実態統計調査」（2009年9月）

8 . 労働契約の一層の明確化

(1) 労働契約の一層の明確化【民間】

有期労働契約の更新に関し労働者が企業から受けた説明について、「特別な事情がなければ自動的に更新する旨の説明」を受けた労働者の割合は 32.0%であり、また「特に説明はない」とする割合は 28.1%である³⁶。自動更新が繰り返されれば、労働者にとって継続雇用の期待が高まることは極めて自然な感情であり、失業へのリスクヘッジを行うインセンティブが働かなくなることも容易に想像できる。

労働契約をめぐるトラブルを未然に防止するために、また労働者自身の自立・自覚を促すためにも、今後は契約内容をより具体的に明文化するとともに労働者への説明を充実していく必要がある。例えば、契約の開始・更新ごとに、職務内容や契約期間、更新条件、更新手続きなどについて、労使が口頭でなく書面での手続きによって合意形成を図ることなどである。特に、先ほど述べた地域や職域を限定する雇用形態においては、その地域での仕事の有無、該当する職域の有無が雇用契約を終了する要件となることから、職務内容についての合意形成は重要となる。加えて、解雇・雇い止めについてはその要件を明示し、可能性があることを常に伝えておくことによって、労使間の適度な緊張関係が保たれると考える。

(2) 解雇・雇い止め要件の見直し / 「試の使用期間」の柔軟な運用【政府】

これまでの労働力調整は、早期退職優遇制度などのほか、有期契約などの雇い止めや採用数の削減が中心であったが、前者の出口調整としての雇い止めは対象が有期契約の非正規労働者に限られ、後者の入口調整は景気の変動によって新卒未就職者を大量に生み出すこととなり、新卒者を中心とした終身雇用制の下では、正規労働者として就職できなかった労働者が非正規労働者に固定化されることになりかねない。入口調整については前述の採用の多様化などが考えられるが、出口調整については第二のセーフティネットが完備されることを前提に、正規労働者についても雇用調整の道を開くべきではないかと考える。労働市場の柔軟化がこれまで実現してこなかった理由の一端はここにあると考えられ、グローバル競争時代の日本企業の競争力維持の必要性を考慮すれば、今こそこの出口調整についての冷静な議論を尽くす必要がある。

もちろん、差別的・恣意的な解雇が断じて認められないことは言うまでもなく、有期労働契約の中途解約に対しても相応のペナルティが必要であることを、経営者は強く意識しなければならない。すなわち、現在労働契約法第 16 条³⁷に定められている「解雇権濫用法理」の基底となっている権利濫用の禁止の考え方は、今後も維持されるべ

³⁶ 厚生労働省「第 6 回 有期労働契約研究会」(2009 年 9 月) 配布資料

³⁷ 「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。」(労働契約法第 16 条)。

きことは当然である。ただし、その具体的な運用について、グローバル競争の激化する昨今の経済社会情勢を前提とすれば、従前の運用と異なる事態が生じることにも相当の合理性が認められよう。

例えば、「解雇権濫用法理」の一類型であり、経済状況が悪化した際にやむを得ず労働力の調整を行うような「整理解雇法理」については、その要件として 人員整理の必要性、 解雇回避努力義務の履行、 対象者の人選の合理性、 手続きの妥当性（労使協議の実施）の四点が判例によって確立されている。このうち解雇回避努力義務の履行については、その要件として非正規労働者の雇い止めが要求され、非正規労働者より正規労働者の雇用を優先させる仕組みとなっており、公平とは言えない。従って、要件の 、 については、その見直しが必要ではないか。

また、個別労働紛争解決制度³⁸施行以降、総合労働相談件数は増加し続けているが、そのうち解雇に関するものは2008年度で全体の25.0%を占めており、退職勧奨に関するものは8.4%、雇い止めに関するものは4.8%となっている。現在は、解雇無効と判断された場合には原状回復すなわち復職を命ぜられることとなるが、裁判を行った労使が再び元通りに働くことは現実的に厳しいと考える。

従って、海外の事例³⁹も参考に、一定期間（例えば3ヶ月から6ヶ月間）の給与相当の「解雇手当＝再就職支援金」の支払いを課すなど、相応の金銭支援を伴うような解雇要件の見直しや、転職に向けた支援を企業側が提供することなどはありえるのではないか。特に、解雇予告手当の支払いもないまま一方的に解雇を告げられるようなケースにおいては、これを制度化することによって、結果として解決につながる部分があるのではないかと考える。

あるいは、労働基準法上の「試の使用期間」についての運用を改めることも一案である。現在は、試の使用期間中であっても、14日を過ぎれば通常の解雇と同様の手続きが必要であるが、これを見直すことによって、入社時のミスマッチのリスク軽減などのメリットがあると考えられる。

9．職業訓練の充実

（1）実践型就労支援の充実【民間・政府】

これまで企業は、労働者の能力向上を図る手段として公的職業訓練よりも企業内教育訓練を重視する傾向にあり、その傾向は今後も変わらないのではないかと考えられる。従って、今後公的には講義型職業訓練よりも実践型就労支援の比重を大きくして

³⁸ 企業組織の再編や人事労務管理の個別化等に伴う、労働関係に関する事項についての個々の労働者と事業主との間の紛争の増加を背景に、これらの紛争の実情に即した迅速かつ適正な解決を図るために2001年に施行された制度。

³⁹ 例えば、フィンランドやスウェーデンの解雇予告期間は最大6ヶ月である。

いくことが有効であり、特に育成コストが採用の足かせになっているような中小企業にとっては、極めて有効な制度である。

現在、非正規労働者あるいは失業者に対する実践型就労支援事業は多数あり、期間、補助額などがバラバラで管轄も異なっている（表1参照）。これでは、利用者にとっては分かりにくく、公平に機会を提供されているとは言い難い。これらの施策を一本化し予算・管轄を統一することによって、無駄の削減と、対象者への公平な機会の提供が期待できると共に、何よりも利用者にとって分かりやすい制度となる。

表1：実践型体験就労支援策の例

名称	所管	対象	期間	費用
日本版デュアルシステム	雇用・能力開発機構 (厚生労働省)	概ね40歳未満の求職者又は職業能力形成の機会の少ない求職者	4ヶ月	受講料無料
		概ね40歳未満の求職者	6ヶ月	受講料無料
		高校を卒業した方もしくは同等以上の学力を有する概ね40歳未満の方	2年間	受講料 390,000円/年
トライアル雇用	ハローワーク (厚生労働省)	45歳以上あるいは40歳未満、季節労働者など	3ヶ月	受入事業主に 4万円/月支給
実習型雇用支援 (～2010年3月)	ハローワーク (厚生労働省)	求職者	6ヶ月	受入事業主に 10万円/月支給
新卒者体験雇用	ハローワーク (厚生労働省)	2010年3月卒業で就職先が決まっていない学生	3ヶ月	受入事業主に 最大16万円支給
新卒者就職応援プロジェクト	全国中小企業団体中央会 (経済産業省)	2010年3月卒業で就職先が決まっていない学生	6ヶ月	受入事業主に 3500円/日支給 個人に 7000円/日支給

また、職業訓練によって個人が身に付けた能力に対する客観的な評価基準について、現在は国家検定である技能検定制度のほか、経験能力評価基準、職業能力評価基準などの制度があり⁴⁰、これらが個人の能力評価を複雑化させている可能性がある。労働者を採用する企業が皆同じ基準で判断できるようにするためには、これらをできるだけ分かりやすい制度に一本化していくことが求められる。加えて、評価の記載方法についても、ジョブカードを活用し定型文書化すれば、職歴を含めた個人の詳細な履歴書ができあがることとなる。

これらを推進するためには、企業が実践型就労を広く受け入れると共に、評価基準

⁴⁰ 厚生労働省ホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/index.html>)

の作成においても主体的に携わる必要がある。採用を予定する際に実践型就労を利用して支援を受けられることは企業にとってもメリットがあり、また評価指標の作成は、失業者の履歴書作成に寄与するだけでなく、労働者が社内で蓄積するスキルについても横断的な能力評価が可能になることによって、労働者の自立を助長する効果もあると考える。

（２）公的職業訓練における企業の参画【民間・政府】

実践型就労支援の割合を増やしても講義型職業訓練がなくなるわけではないが、その内容に対しては PDCA サイクルによる見直しを常に行っていく必要がある。そのためには、企業が必要とする訓練の内容について情報提供を行うだけでなく、企業自身が訓練の立案に携わることも有効である。なお、職業訓練の担い手には様々な形が考えられるが、その役割を職業紹介事業者が担うことも一案である。

10．女性・高齢者の労働参加

（１）女性の労働参加の促進【民間・政府】

女性の就業率については、日本では長らく「M 字カーブ⁴¹」の問題が指摘されており、他国と比較しても異なる就労構造になっているが、これには環境的な要因によるところが大きい。男女にかかわらず育児や介護と両立しながら働きやすい環境を作るために、子育て支援策の整備、特に待機児童の早急な解消が求められる。

また、配偶者控除や厚生年金の第3号被保険者制度が、女性の労働市場への参加や家計補助へのディスインセンティブとなっている可能性があり、これらの制度の見直しも有効⁴²であろう。

（２）ワーク・シェアリングの活用【民間】

労働参加していない個人はそれぞれ多様な事情を抱えていると考えられる。非労働力人口 4,422 万人のうち就業希望者は 471 万人だが、そのうち「家事・育児のため仕事が続けられそうにない」とする女性は 122 万人おり、また「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」「健康上の理由」とする男女をあわせて 118 万人に達する⁴³。

子育て支援策の整備と共に、勤務時間についても柔軟な運用が可能となれば、健康上の理由とする人も含めて労働参加が見込めるのではないか。そのためには、フルタ

⁴¹ 年齢階級別の労働力率を折れ線グラフにした場合に、30 歳台が低くなりアルファベットの「M」字型になることを示している。

⁴² 経済同友会「活力ある経済社会を支える社会保障制度改革」(2007 年 4 月)7 ページや、経済同友会「社会のために皆が願いを込めて納める税制への改革」(2007 年 4 月)7 ページを参照。

⁴³ 総務省「労働力調査(詳細集計)2009 年平均」(2010 年 2 月)

イムでの勤務を原則としない短時間や短日数によるワーク・シェアリングが有効である。これによって、出産や定年により退職した労働者がその能力を再び発揮できる環境整備にも寄与すると考える。

さらに、特定の対象者や事由によらない恒久的なワーク・シェアリングについては、「働くこと」に対するわが国の風土・文化との調和を考慮しつつ導入の検討を進める必要があると考える。なお、労働需要の一時的な縮小に対応するためのワーク・シェアリングは、今後も緊急避難的な対応策として重要な選択肢である。

表 2：本意見書における実施主体別施策一覧

実施主体	施策
民間	1-(1) 学生向けインターンシップの拡充 4-(2) 副業の容認 5-(1) 既卒者への公平な応募機会の提供 5-(1) 中途採用・通年採用の活用 6-(1) 一企業内での同一価値労働同一賃金に向けた議論 7 派遣労働を活用した実践型就労の促進 8-(1) 労働契約の一層の明確化 10-(2) ワーク・シェアリングの活用
民間 政府	2-(1) 学校教育における職業教育の見直し 3 労働需要の創出 4-(1) 中間的な雇用形態の導入 6-(2) 目標とする具体的な年収水準についての議論 9-(1) 実践型就労支援の充実 9-(2) 公的職業訓練における企業の参画 10-(1) 女性の労働参加の促進
政府	1-(1) 景気変動に応じた段階的なセーフティネットの整備 1-(2) ワンストップ・サービス窓口の更なる充実 1-(3) 就労インセンティブ策の構築 8-(2) 解雇・雇い止め要件の見直し / 「試の使用期間」の柔軟な運用

．おわりに

これまで、日本の雇用はその形を少しずつ変えながらそれぞれの時代を乗り越えてきたが、その根幹にあったのは常に「人を大切にする」ことであり、今後もその考え方を変えてはならない。しかし、近年の急速な経済社会環境の変化の中で、企業側の迅速な雇用調整、特に非正規労働者の調整が社会全体での雇用不安を増大させてしまった点については、企業経営者が自戒すべきところもあるだろう。本意見書ではそういった点を意識して、雇用の現状における危機意識とあるべき将来ビジョン、その実現のための具体策について述べてきた。

とはいえ、将来の雇用の不確実性は他にもある。例えば、労働需給について、労働力減少に伴い労働力不足になれば雇用失業情勢は一変するが、他方、労働力人口と同時に労働需要も減少すれば厳しい状況が継続する。また、厳しいシナリオとして、国際競争の激化によって賃金の抑制圧力がかかり、所得の減少が今後も続く可能性がある。さらに、国内だけで雇用を論じるのではなく、アジア圏を含めた国際分業体制の構築によって雇用構造を転換していくという発想もありえる。加えて、今回の意見書では主要テーマとして取り上げなかったものの、日本企業が世界に通用するグローバルな人材をいかに育てていくかということもまた重要なテーマであることは言うまでもない。

いずれにせよ、日本の企業は生産性の向上と国際競争力の強化によって雇用維持・創出に可能な限り取り組み、他方、企業の競争力の源泉である労働者自身も、その能力を一層高め、労働の客観的価値を高めていくことが求められる。そのために、経営者はこれまで以上に高付加価値の新事業や新製品・サービスを果敢に開発していくことが求められ、加えてそれを可能とする人材の育成についても戦略的に取り組まなければならない。

日本の雇用は、これまでのように社会全体の複雑系の中でその問題が解決されていくことも大いにあると楽観的に考えることもできるが、その解決を助けるためにはこれまで述べてきた施策が同時並行で実行されることが求められる。施策の中には、法整備を待たずとも民間で実現可能なことが多く含まれており、経済同友会会員の経営者は、自ら自社で率先して実現に向けた行動を起こすべきである。本意見書で提言している具体策が実現し、働く意欲のある人たちの将来の雇用不安が解消されることに期待したい。

以 上

2009年度雇用問題検討委員会

2010年6月18日現在
(敬称略)

委員長

佐藤 龍雄 (昭和電工 常任顧問)

副委員長

岩尾 啓一 (キャリア工学ラボ 取締役社長)

清原 健 (ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)

柴田 励司 (カルチュア・コンビニエンス・クラブ 取締役COO)

立石 文雄 (オムロン 取締役副会長)

深澤 祐二 (東日本旅客鉄道 常務取締役)

堀田 利子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)

横尾 敬介 (みずほ証券 取締役社長)

委員

秋山 雅弘 (アルモニコス 代表取締役)

有馬 利男 (富士ゼロックス 相談役特別顧問)

井上 明義 (三友システムアプライザル 代表取締役)

上野 幹夫 (中外製薬 取締役副社長執行役員)

植村 裕之 (三井住友海上火災保険 常任顧問)

遠藤 勝裕 (日本証券代行 取締役相談役)

大江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)

大古 俊輔 (ソリッドワークス・ジャパン 取締役社長)

大塚 紀男 (日本精工 執行役社長)

奥谷 禮子 (ザ・アール 取締役社長)

奥村 真介 (アデコ 取締役副社長兼COO)

柿本 寿明 (日本総合研究所 シニアフェロー)

門脇 英晴 (日本総合研究所 特別顧問)

金田 治 (日本アイ・ビー・エム 副会長)

岸田 勝彦 (ヤマハ 特別顧問)

喜吉 憲 (カルチュア・コンビニエンス・クラブ 顧問)

久保 小七郎 (全日本空輸 特命顧問)

河野 栄子 (DIC 社外取締役)

古賀 哲夫 (NTTラーニングシステムズ 取締役社長)

小島 佑介

小林 恵智 (ヒューマンロジック研究所 取締役会長)

澤 尚道 (ビー・エヌ・ピー・パリバアセットマネジメント 常務取締役)

志村 康昌 (UCCホールディングス 取締役副社長)

鈴木 登夫 (日立物流 代表執行役社長兼取締役)

鈴木 孝男 (三菱ふそうトラック・バス 取締役会長)

鈴木 雅子 (パソナグループ 取締役専務執行役員)

住川 雅晴 (日立プラントテクノロジー 取締役会長 代表執行役)

瀬古 茂男 (明電舎 相談役)

反町 勝夫 (東京リーガルマインド 取締役社長)

高橋 薫 (損害保険ジャパン 常務執行役員)

竹中 誉 (エル・ビー・エス 取締役会長)

橘・フクシマ・咲江 (日本コフ・フェリー・インターナショナル 取締役会長)

田中 滋 (ヘイ コンサルティング グループ 取締役会長)

谷口 恒明 (日本生産性本部 理事長)

田幡 直樹 (RHJインターナショナル・ジャパン
エグゼクティブシニアアドバイザー)

近浪 弘武 (日本コンベンションサービス 取締役社長)

津川 清 (OFFICE TSUGAWA 代表)

手納 美枝 (デルタポイントインターナショナル 代表取締役)

マーク デュレイ (アデコ 取締役会長(最高経営責任者)兼社長)

土居 征夫 (企業活力研究所 理事長)

長江 洋一 (六興電気 取締役兼代表執行役社長)

中尾 靖博

中野 正健 (日本生産性本部)

中山 克志 (富士電機ホールディングス 取締役)

西川 久仁子 (スーパーナース 取締役社長)

野木森 雅郁 (アステラス製薬 取締役社長CEO)

芳賀 日登美 (マンパワー・ジャパン 専務執行役員)

林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 達 夫	(アークデザイン 取締役社長)
原 田 泳 幸	(日本マクドナルドホールディングス 取締役会長兼社長兼CEO)
坂 東 眞理子	(昭和女子大学 学長)
平 栗 直 樹	(山九 専務取締役)
平 田 正	(協和発酵キリン 名誉相談役)
廣 瀬 勝	(森ビル 監査役)
藤 木 保 彦	(オリックス 相談役)
古 河 直 純	(日本ゼオン 取締役社長)
堀 新太郎	(ベインキャピタル・ジャパン 会長・シニアエグゼクティブ)
本 田 桂 子	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)
本 田 浩 之	(リクルート 取締役専務執行役員)
前 原 金 一	(経済同友会 副代表幹事・専務理事)
松 崎 昭 雄	(森永製菓 顧問)
村 上 一 平	(日清製粉グループ本社 取締役社長)
森 哲 也	(日栄国際特許事務所 代表社員・所長・弁理士)
森 康 明	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役社長)
八 木 和 則	(横河電機 取締役専務執行役員)
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 マネジメント・ディレクター/日本代表)
柳 省 三	(柳マネジメントコンサルタンツ 代表取締役)
山 内 隆 司	(大成建設 取締役社長)
山 中 衛	(HOYA 相談役)
吉 田 喜多見	(投資経済社 取締役会長)
渡 部 昭 彦	(ヒューマン・アソシエイツ 代表取締役)

以上79名

事務局

藤 卷 正 志	(経済同友会 執行役)
篠 塚 肇	(経済同友会 政策調査第2部 部長)
福 島 浩 展	(経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)