



多様な人材の柔軟な働き方を 実現するための雇用・労働市場改革

—日本経済の持続的な成長と個人の豊かな人生の実現に向けて—

2014年5月16日

公益社団法人 経済同友会

目 次

はじめに	1
I. 雇用・労働市場に関する現状認識と改革の方向性	2
1. 急速な少子高齢化の進展と成熟した人口減少社会の到来	
2. 日本型雇用の変化と現行労働法制とのミスマッチ	
3. 深刻化する不本意な非正規雇用労働者の増加と固定化の傾向	
4. 産業構造、就業構造の変化と、進まない成長期待分野への労働移動	
5. 雇用・労働市場改革の方向性	
II. 多様な人材の柔軟な働き方を実現する仕組み・制度の構築	13
1. 労働時間法制の見直し	
(1) 一律の労働時間管理に馴染まない労働者の増加と働き方の多様化	
(2) 現行の裁量労働制の問題点	
(3) 「労使自治型裁量労働制」の創設	
(4) フレックスタイム制の改革	
(5) 長時間労働の抑制	
2. 多様な働き方を可能とする「限定正社員」の拡大	
3. 労働者派遣制度の見直し	
III. 労働移動を促す環境整備	21
1. 外部労働市場の活性化とマッチング機能の強化	
(1) 職業能力評価制度の見直し～ジョブ・カードによるスキルの可視化～	
(2) 民間人材ビジネスの活性化及びハローワークの改革	
2. 労働移動を支えるインフラ整備	
(1) 労働移動支援助成金の拡充	
(2) 公正かつ透明な紛争解決の仕組みづくり	

IV. 労働者が安心して働けるセーフティネットの拡充・・・・・・・・・・26

1. 求職者支援制度の見直し
2. トライアル雇用奨励金の活用促進
3. 若者の就労促進～現業を有する各府省・地方公共団体による研修機会の提供～

おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・29

<巻末資料> 各社事例・・・・・・・・・・・・・・・・・・30

2013年度 雇用・労働市場委員会 委員名簿

2013年度 雇用・労働市場委員会 ワーキンググループ名簿

はじめに

2012年12月に発足した第二次安倍晋三内閣は、長きにわたって日本の懸案であり続けたデフレ経済からの脱却を最優先課題として位置付けた。デフレ脱却に向けて相互補完の関係にある政策として、「三本の矢」（いわゆるアベノミクス）が放たれた。一本目の矢である次元の異なる金融緩和と、二本目の矢である機動的な財政出動によって、企業の経営環境は好転した。そして、三本目の矢にあたる「成長戦略¹」の一つとして、雇用制度改革・人材力の強化が盛り込まれた。

雇用・労働に関する課題については、政府の産業競争力会議、規制改革会議、経済財政諮問会議、労働政策審議会等、多くの会議体において継続的に議論が行われ、様々な改革案が打ち出されるなど、今まさに、日本の雇用が大きく変わろうとしている。

戦後の高度経済成長を支え、企業競争力の源泉とされてきた日本固有のいわゆる日本的雇用システムは、業種・職種・個社ごとに差異はあるものの、バブル崩壊から二十年以上を経た今日においても、企業競争力を支え続けている面も少なくない。一方で、多様で柔軟な働き方の実現という時代の要請を受けて、従来の雇用システムの優れた面を活かしながらも、経済社会の変化に対応し得る雇用環境の整備と労働市場の活性化が急務となっている。

一人ひとりが持てる能力や個性を發揮して、働きがいを感じながら仕事に取り組むことができる、公正かつ柔軟な雇用環境の実現や、より魅力ある仕事と出会う機会を生み出す労働市場の整備は、限りある貴重な労働力を最大限に活かすことを可能にする。働く意欲や能力があるにもかかわらず働く機会がない、適正な評価がなされずに希望の職に就けない、また、近年、社会問題となっている働き手を使い捨てるいわゆるブラック企業の存在等が、無業者や非正規雇用の増加を招くのであれば、日本社会における大きな損失である。

日本経済の持続的な成長と個人の豊かな人生を実現するためには、女性、若者、高齢者や外国人の活用、増加する非正規雇用への対応、ワーク・ライフ・バランスの実現といった、社会のニーズに正面から向き合って、足下の課題にとどまらず、望ましい中・長期的なビジョンを描きながら対応していくことが肝要である。われわれはこうした観点から、雇用・労働市場改革のあるべき方向性及び働き手のニーズを活かす具体的方策について提言する。

¹ 「日本再興戦略－JAPAN is BACK－」（2013年6月14日）

1. 雇用・労働市場に関する現状認識と改革の方向性

1. 急速な少子高齢化の進展と成熟した人口減少社会の到来

日本は現在、約1億3,000万人²の人口を擁している。先進諸国で概ね同程度の国土面積を有するイギリスやフランスの6,000万人、またドイツの8,000万人と比較しても人口自体は多い。これらの諸国においても少子高齢化は共通課題であり、フランスに象徴されるように抜本的な対策を打ち出して一定の成果を上げた国もある。

しかしながら、日本の少子高齢化と人口減少は、他国のそれと比較してその進展が早いことに特徴がある。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」における出生中位・死亡中位推計によれば、近年、人口は横ばい状態ではあるものの、2030年には1億1,662万人となり、2060年には8,674万人と大きく落ち込むものと見込まれている。加えて、少子化の影響から高齢化率が上昇し、生産年齢人口（15～64歳）はさらに減り続けることが予想されていることから、今後、日本は成熟した人口減少社会への道を歩むことになるであろう（図表1参照）。

この点に関し、政府が経済財政諮問会議の下に設置した「選択する未来」委員会において、50年後に人口1億人程度を維持するとの中長期の国家目標を掲げるべきとする中間報告が出されたことは、時宜を得たものである。

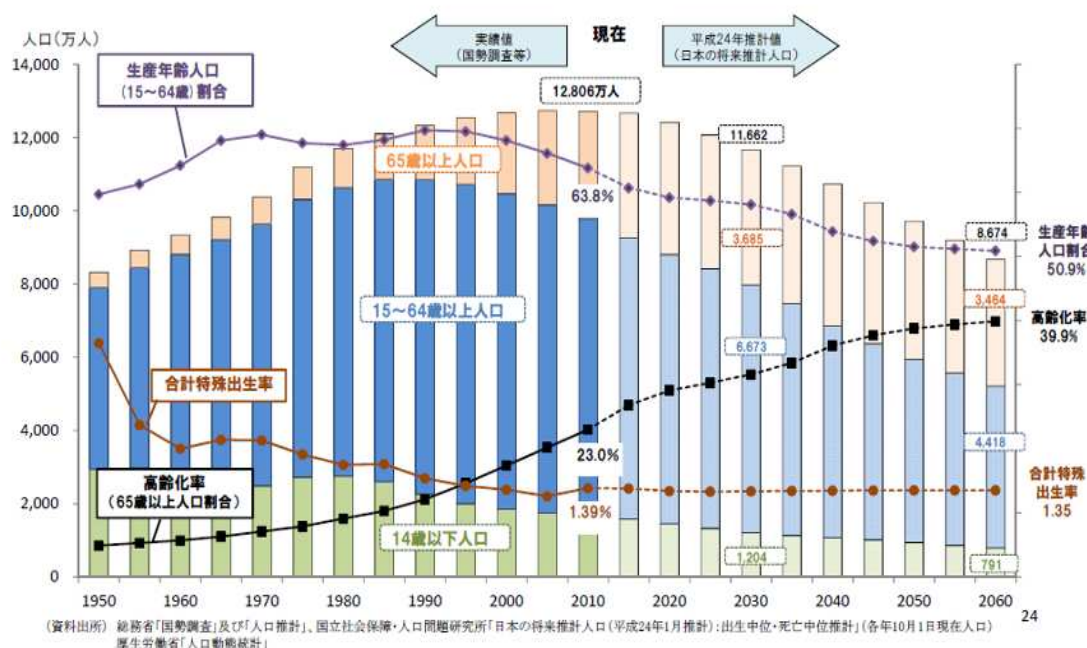
生産年齢人口が減ることで、労働力人口³の減少が進めば、日本経済にとって無視できないマイナス・インパクトを与えることが懸念される。資源立国ではない日本において、経済及び企業競争力の源泉となる最大の資源は、人材である。今後、持続的な経済成長を実現するためには、質の高い労働者数を一定数以上確保し、かつ、一人あたりの労働生産性を向上させることが必要不可欠である。

少子高齢化・人口減少が進む中で日本の経済社会を維持・発展させていくためには、女性、若者、高齢者、外国人など働く意欲と能力を持つ人々の労働参加を社会として最大限支えるとともに、人的資本の質の向上を図っていくこと

² 総務省「人口推計」によると、総人口は1億2,729万5千人となっている（2013年11月1日現在）。

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、求職活動をしているが仕事についていない者（完全失業者）の総数を指す。総務省統計局「労働力調査（基本集計）2014年3月分速報」によると、労働力人口は、6,544万人であった。

が重要である。特に、女性については、依然としていわゆる M 字カーブが解消しておらず、潜在的労働力率と現実の労働力率の差が大きいことから、労働市場における人口構造変化の影響を緩和し、中長期的な経済成長の基盤を確保するためにも、女性の労働力の活用を促進することが肝要である。



図表 1：平成 25 年 第 1 回 雇用政策研究会「日本の人口の推移」

2. 日本型雇用の変化と現行労働法制とのミスマッチ

戦後まもなく、労働基準法・労働組合法といった働き方の根幹を定める労働法制が成立し、その後、高度経済成長期にいわゆる日本的雇用システムが確立された。

日本的雇用システムは、長期雇用・年功賃金・企業別組合のいわゆる日本的経営の三種の神器と新卒一括採用をその要素としている。企業が定年までの雇用を保障するかわりに、職務や働き方については社員の希望を必ずしも十分に尊重せず、会社都合を優先することが当然とされてきたことから、就職ではなく「就社」といった概念が広く受け入れられてきた。

定年まで勤務する企業への高い帰属意識とモラルをベースに、優れた技能で現場を支えてきた正社員の多大な貢献とともに、経営の中核業務を担ってきた総合職正社員は、企業全体の成長と発展を牽引してきた。こうした人材につい

ては、今後も事業や業務の中核を担う人材として、一定割合は必要である。

高度成長期以降、グローバル競争の激化等を受けて日本的雇用システム自体に変化が生じるなかで、非正規雇用労働者が増大するなどより柔軟な雇用形態が取り入れられてきた。それに伴い、労働法制は部分的に問題点が修正されてきたほか⁴、規制改革の進展⁵により、事前規制から事後規制へという社会の流れを受けて、紛争処理システムも整備⁶されてはきたが、未だ十分とは言えない。

不本意選択者を多数含んだ非正規雇用が増加していくなかで、2008年には米国のサブプライムローン問題に端を発する一連の金融危機からリーマンショックが起り、所得格差やワーキングプアが社会問題となったことは記憶に新しい。このような背景から、最低賃金法、労働者派遣法、労働契約法が改正され一部の規制が強化されたが、2012年の民主党から自民党への政権交代後、規制改革に向けた議論が行われている⁷。

産業構造・就業構造の変化に伴い、業種・職種・個社ごとに雇用形態も様々であり、働くことに対する人々の意識が多様化し、仕事とプライベートを調和させた働き方を望むケースも増えている。こうした実態に対して、現行の雇用システム及び労働法制は十分に対応しきれていないことから、時代のニーズにマッチした柔軟に働く仕組みを整備することが急務となっている。

3. 深刻化する不本意な非正規雇用労働者の増加と固定化の傾向

企業競争の激化、産業構造の変化、多様な働き方を希望する働き手の増大等を背景に、1990年以降、我が国における非正規雇用労働者は大幅な増加傾向にあり、労働者全体の約38%⁸を占めるまでに至っている。非正規雇用それ自体は、パート、アルバイト、契約社員、派遣社員等、多様な働き方を可能にする仕組みである（図表2参照）。労働者が非正規雇用を選択した積極的理由として、「自分の都合のよい時間に働ける」「家計の補助、学費等を得たい」「家庭の事情や他の活動と両立しやすい」という利点を挙げていることから、非正規のメリッ

⁴ 1985年男女雇用機会均等法、労働時間の弾力化・柔軟化のための1987年労働基準法改正等。

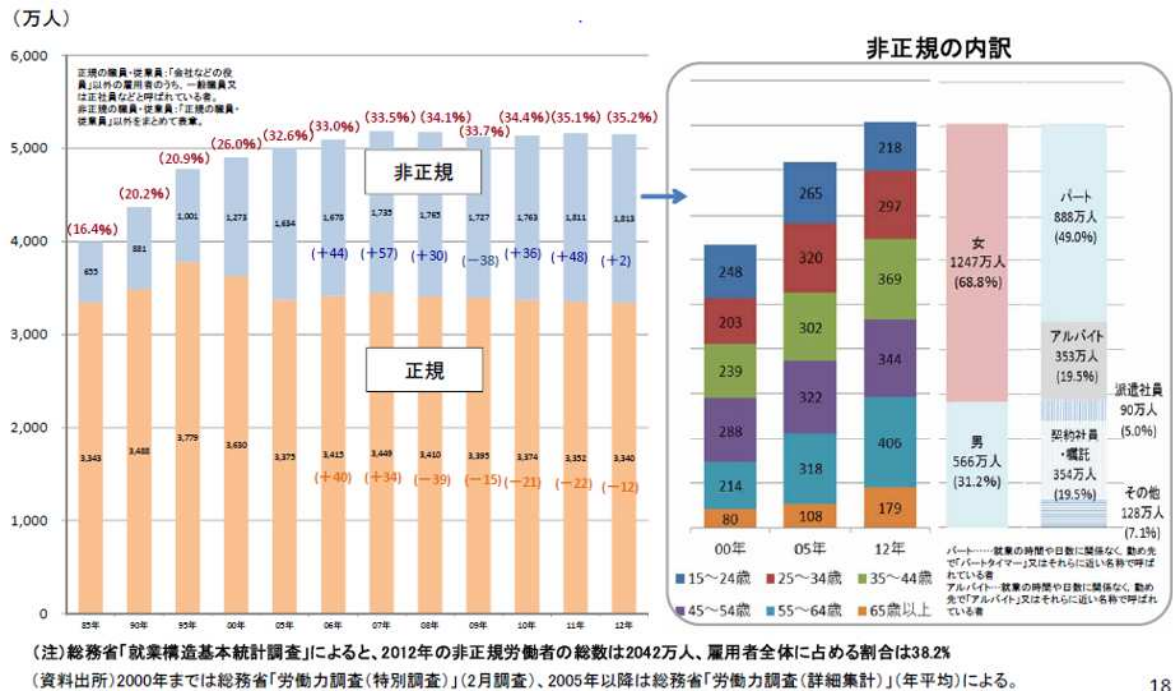
⁵ 1999年労働者派遣法における対象業務の原則自由化等。

⁶ 2001年個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律、2004年労働審判法等。

⁷ 日本再興戦略、規制改革実施計画等。

⁸ 総務省「労働力調査（基本集計）」2014年3月分（速報）

トを活かした働き方が自主的に選択されていることも事実である⁹。



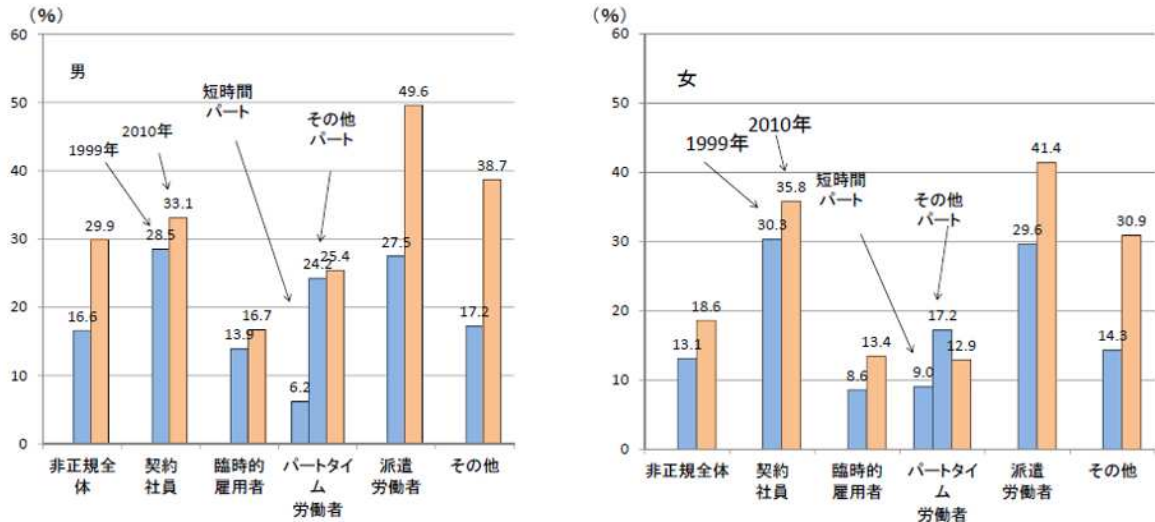
図表2：平成25年 経済の好循環実現検討専門チーム会議 第1回会合
 「正規雇用・非正規雇用の労働者の推移」

その一方で、非正規雇用は正規雇用と比較して、雇用の不安定さ、低賃金、職業キャリアの形成が不十分と指摘されている。政府調査によれば、「正社員として働ける会社がなかったから」との理由で、不本意に非正規雇用を選択したとの回答が、1999年では男性非正規全体で16.6%、女性非正規全体で13.1%であったが、2010年には男性非正規全体で29.9%、女性非正規全体で18.6%となっており(図表3参照)、特に25歳～39歳の男性に多いという結果も示されている¹⁰。

また、年齢階級別非正規雇用比率の推移を見ると、若年層での非正規割合は、1991年に9.5%であったが、2010年には30.4%と上昇傾向にある¹¹。さらに、主たる生計維持者が非正規雇用である場合も少なからず出てきており、その場合には、生計維持者が正規雇用である場合に比して貧困率が高くなるという深

⁹ 厚生労働省大臣官房統計情報部「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2010年)
¹⁰ 厚生労働省大臣官房統計情報部「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2010年)によると、非正規雇用労働者のうち、正社員になりたい者の割合は、男性の若年層を中心に約半数が正社員への転換を希望している。
¹¹ 平成25年版厚生労働白書「年齢階級別非正規雇用比率の推移」によると、15歳～24歳までの非正規雇用率は、1991年に9.5%であったが、2010年には30.4%まで上昇している。

刻な問題が指摘されている¹²。非正規雇用労働者のなかに、不本意選択者や主たる生計維持者を多数含む状態が固定化されることは、労働者個人の生活の不安定化を招くばかりでなく、社会保障制度を維持する上でも大きな問題となっていることから、非正規雇用労働者の雇用の安定と均衡処遇が求められる。



〔資料出所〕厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(1999,2010)
 注)①1999年のパートタイム労働者は、「短時間のパート」「その他のパート」に分類して累計。
 ②右図については、1999年は労働者計、2010年は「現在の会社」又は「別の会社」で働きたい労働者計を母数としており、単純な比較ができないことに留意する必要がある。
 ③契約社員：特定業種に従事し、専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者
 臨時的雇用者：臨時的に又は日々雇用している者で、雇用期間が1ヶ月以内の者
 パートタイム労働者：正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ない者で、雇用期間が1ヶ月を超えるか、又は定めがない者
 派遣労働者：労働者派遣法に基づく派遣元事業所から調査対象事業所に派遣された者

図表3：平成25年 経済の好循環実現検討専門チーム会議 第1回会合「正社員として働ける機会がなかったために非正規雇用で働いている者の割合〔男女別〕」

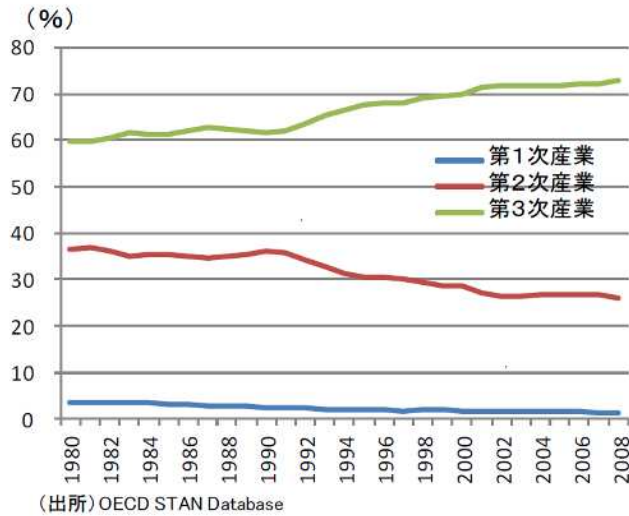
4. 産業構造、就業構造の変化と、進まない成長期待分野への労働移動

《産業構造・就業構造の変化》

経済のグローバル化、技術革新が進展し、新興国が台頭するなか、企業をめぐる国際競争は一段と厳しさを増している。日本企業は激化する国際競争に勝ち抜くため、イノベーションによって高付加価値を創出し、競争力を高めていくことが必須となっている。また、産業構造の変化をみると、1990年代以降、第三次産業は伸び続ける一方で、第一次・第二次産業はますます縮小傾向にあり（図表4参照）、就業構造においても、これと同様の傾向がみられる（図表5参照）。

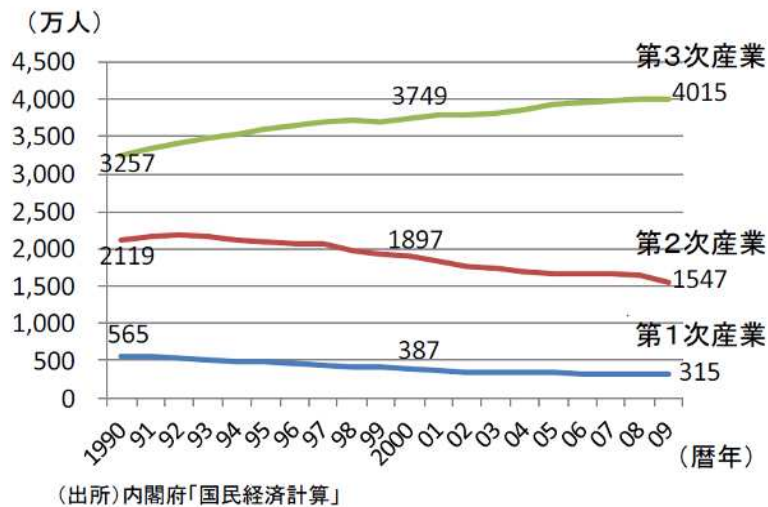
¹² 平成25年 第3回 経済の好循環実現に向けた政労使会議 樋口美雄委員提出資料より。

産業別の国内総生産シェアの推移



図表 4：産業構造審議会 新産業構造部会 報告書「経済社会ビジョン「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～」(平成 24 年 6 月 15 日)

産業別の就業者数の推移



図表 5：産業構造審議会 新産業構造部会 報告書「経済社会ビジョン「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～」(平成 24 年 6 月 15 日)

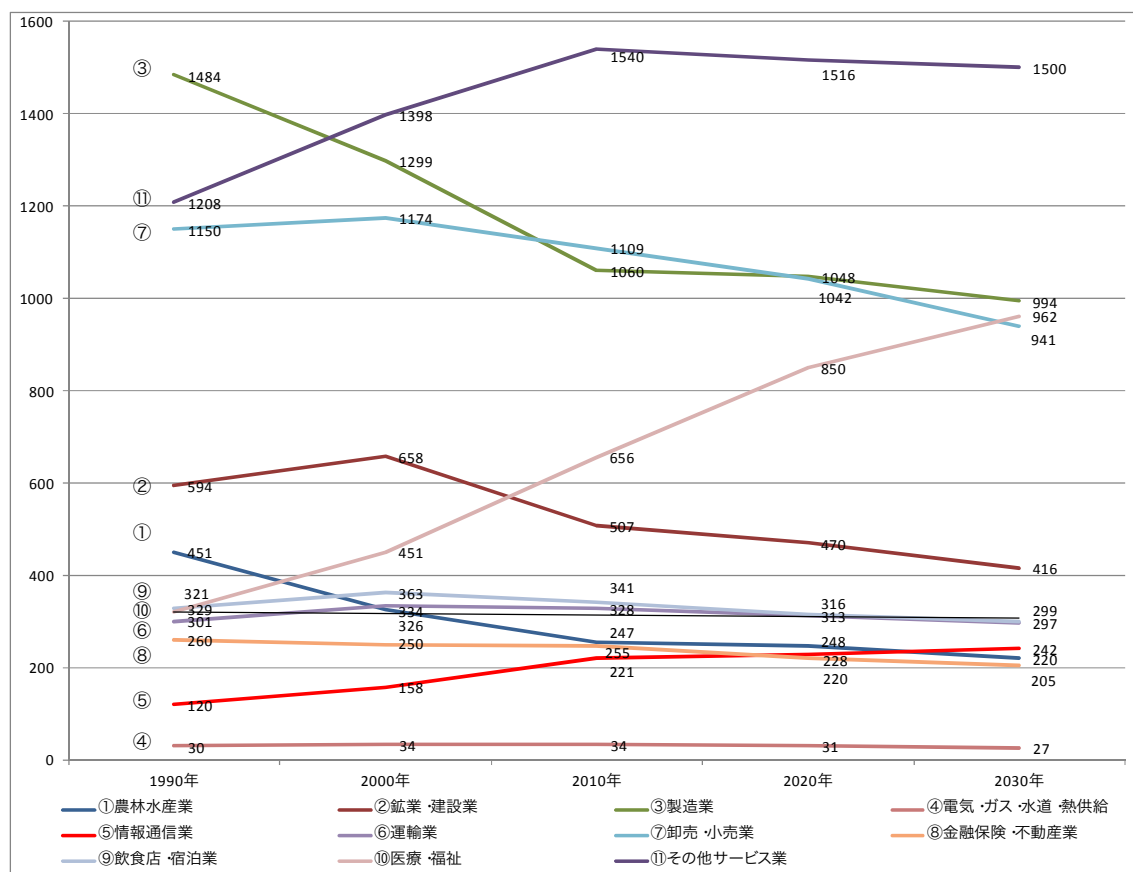
平成 25 年 日本再興戦略における戦略市場創造プランでは、直面する社会課題のうち、日本が国際的に強みを持ち、グローバル市場の成長が期待できる分野から 4 テーマを選定し、研究開発から規制緩和に至るまで政策資源を一貫通貫で集中投入するとしている。そのテーマは、①国民の「健康寿命」の延伸¹³、②クリーンかつ経済的なエネルギー需給の実現¹⁴、③安全・便利で経済的な次世

¹³ ①雇用規模：73 万人(現在)、160 万人(2020 年)、223 万人(2030 年)

¹⁴ ②雇用規模：55 万人(現在)、168 万人(2020 年)、210 万人(2030 年)

代インフラの構築¹⁵、④世界を惹きつける地域資源で稼ぐ地域社会の実現¹⁶である。雇用規模は、①～④（農業除く）の分野合計で見れば、現時点で159万人の雇用規模が、2030年時点で706万人と想定されており、2030年までに約547万人の雇用創出を企図している。

平成25年度雇用政策研究会報告書では、日本再興戦略を踏まえた2030年までの労働力需給推計の活用による経済・雇用政策のシミュレーションを行っている。経済成長と労働参加が適切に進まない場合、2030年の就業者数は2010年比849万人減になると予想されるが、経済成長と労働参加が適切に進む場合は、雇用者数の減少に歯止めがかかり、2030年の就業者数は2010年比195万人減に留まる見込みである。産業別就業者数は、主に医療・福祉、情報通信業において伸びていく傾向が示されている一方、製造業、卸売・小売業、鉱業・建設業等では就業者が減少していく傾向にある（図表6参照）。



図表6：「産業別就業者数の推移と見通し（経済成長と労働参加が適切に進むケース）」
平成25年度雇用政策研究会報告書を基に雇用・労働市場委員会WG作成

¹⁵ ③雇用規模：6万人(現在)、75万人(2020年)、190万人(2030年)

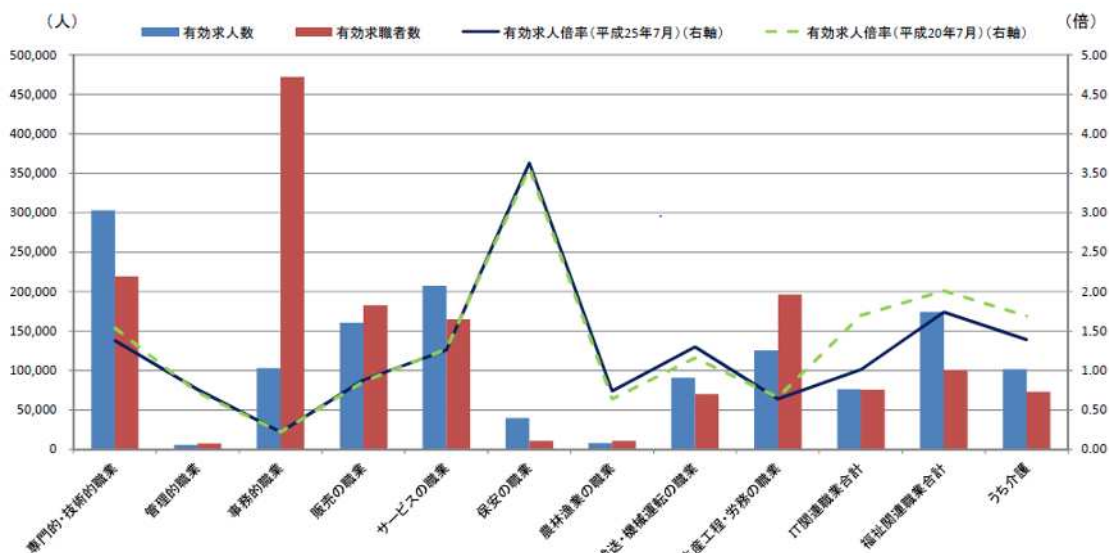
¹⁶ ④雇用規模：【農業】新規就農し定着する農業者を倍増し、10年後に40代以下の農業従事者を約20万人から約40万人に拡大。【観光】25万人(2010年)、83万人(2030年)

《進まない成長期待分野への労働移動》

職業別の求人・求職状況によると、「事務職（事務的職業）」、「工場労働者（生産工程・労務の職業）」は、求職者数が求人数を超える供給過多状態にある一方、「専門職（専門的・技術的職業）」や「医療・福祉関連職種（福祉関連職種合計）」においては、求人数が求職者数をを超える供給不足に陥っている（図表7参照）。

労働移動の実態として、入職・離職の多い上位5業種（①製造業、②医療・福祉、③宿泊業・飲食サービス業、④卸売・小売業、⑤その他サービス業）では、同一業種間での移動が最も多くなっている。特に、医療・福祉については、転職者の約8割が、再び同一業種に従事していることから、他業種からの転職者に対する受け皿にはなりきれていない。この理由は、業務の専門性が比較的高く、転職者が即戦力になることが困難であることに起因していると推察される。人員規模別で見ても、前職と同一規模の企業への転職者が多数を占めているのが現状である¹⁷。これは、企業規模により処遇面や労働条件の格差等が存在し、大企業から中小企業への移動が進んでいないことが一因であると考えられる。

近年、医療・福祉業、建設業等において労働力不足が深刻化していることから、これらの業種への労働移動を促進するためには、労働力不足が顕在化している業種で求められる専門性を獲得するための職業訓練及び当該業種における処遇改善が必要になる。



(資料出所)厚生労働省「職業安定業務統計」(平成25年7月)(パートタイムを除く)

(注)平成23年4月に職業分類が変更になったため、平成20年7月と平成25年7月のデータは単純に比較できない点に留意が必要。

8

図表7：平成25年第1回雇用政策研究会「職業別の求人・求職の状況」

¹⁷ 平成25年第1回雇用政策研究会「転職の状況(産業別)」「転職の状況(企業規模別)」

5. 雇用・労働市場改革の方向性

《ビジョン》

これからの働き方の変化について中・長期的に展望すると、社会を構成する個々人の価値観は、量的なものを追求して手に入れる満足感から、質的なものが充足されることで豊かさを実感するものへと変貌していく可能性がある。一般に、わが国においては、物質的に必要なものは概ね行き渡っていることから、人々は物心両面の均衡をはかりながら幸福を求め、真にワーク・ライフ・バランスを考慮して将来ビジョンを描くであろう。

人生設計は個々人の価値観に基づくことから、その描き方はまちまちであり、仕事に対する向き合い方も千差万別といったように様々なライフスタイルが存在し、そうした価値観が相互に関連しながら成熟した社会を構成している。そこで求められるのは、働く意欲ある人々が、豊かな人生を歩んでいくために、やりがいと満ちて生きいきと仕事に臨むことができる社会¹⁸を構築することである。

社会の構成主体の一つである企業が持続的に成長していくことで、働き手は様々な企業を選択し、相応しい仕事を得て、自らの生活の向上につなげることができる。企業競争力の最大の源泉は人材である。企業は、良質な労働力を確保するために、優秀・有能な人材、多様な人材をひきつける様々な雇用形態を提供するべきであり、それは、働き手にとって、キャリアやライフスタイルに応じた選択の自由度を高める仕組みとして受け入れられるであろう。

¹⁸ 経済同友会「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）のなかで、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）』の実現を目指していくことが必要であると述べている。

《改革の方向性》

多様な人材が真に活躍できる社会を実現するために、特に重要となるのは、①多様な人材の柔軟な働き方を実現する仕組み・制度の構築、②労働移動を促す環境整備、③労働者が安心して働けるセーフティネットの拡充である。

(1) 多様な人材の柔軟な働き方を実現する仕組み・制度の構築

企業における良質な労働力の確保、及び多様な人材の就労ニーズを踏まえると、これまで以上に柔軟な働き方が可能となる制度改革（労働時間法制の見直し、労働者派遣制度の見直し等）を進める必要がある。特に、厳格で画一的な労働時間規制には適合しない非定型で複雑な業務が増えているため、時間ではなく成果で測る制度の創設が求められている。加えて、多様な働き方を可能とする仕組みとして、予め職務、勤務地、労働時間等を定めた「限定正社員」の拡充を行うことが重要になる。

また、グローバル競争が急速に進展するなかで、高度な専門性や能力を持つ外国人材を積極的に活用していくことは、イノベーションの創出など、企業の競争力強化につながることを期待される。他方、今後の労働力人口の減少を踏まえれば、外国人労働者の活用を検討することも重要である。

(2) 労働移動を促す環境整備

経済の好循環を生み出し、持続的な成長を遂げていくためには、限りある貴重な人材を、社会全体での適材適所の観点から、有効に活かしていくことが大切である。そのためには、内部労働市場の活用にとどまらず、外部労働市場の整備・充実をあわせて進めることが重要になる。

外部労働市場において円滑な労働移動を可能とするために、最も重要な要素は、成長分野の生産性を高めることで良質な労働需要が創出され、働き手が仕事内容や賃金等に魅力を感じ、失業を経ることなく、自発的に労働移動を行うようになることである。つまり、雇用吸収力の高い産業における付加価値生産性及び雇用条件の向上が不可欠である。

今後、ますます需要が高まり成長を遂げていくサービス産業には、雇用吸収力の高い業種が多いが、特に医療・介護分野を中心に、働き手が今まで以上に仕事のやりがいや満足感を得られるように、自身のキャリアデザインが描ける

仕事として確立する必要がある。同時に、経営努力も含めて、働き手の生活が向上する処遇を提供することが欠かせない。仕事の魅力、処遇の満足を得て、顧客サービスの品質がさらに深まり向上していくという、好循環の実現が求められる。

同時に、外部労働市場の整備・充実（産業横断的な職業能力評価制度の確立、中途労働市場の整備、新卒一括採用の見直し等）を図るとともに、外部労働市場のマッチング機能を強化（民間人材ビジネスの活性化、ハローワークの改革等）するなど、転職・入職しやすい仕組み作りを進めることも重要である。

さらに、労働移動を支えるインフラ整備として、労働移動支援助成金の拡充、公正かつ透明な紛争解決の仕組みづくりといった施策が必要である。円滑な労働移動が進み、内部労働市場及び外部労働市場において人材配置の最適化が実現すれば、さらなる経済成長が可能になる。

（３）労働者が安心して働けるセーフティネットの拡充

労働移動を円滑に行うためには、安心して新しい職業にチャレンジすることを支援するセーフティネット（求職者支援制度の見直し、トライアル雇用奨励金の活用促進等）を拡充することが必要である。失業者の職業能力向上を図り、できるだけ速やかに新たな職に就くことを支援する観点から、失業給付は、就労意欲を損なわない仕組みとすることが重要である。

雇用におけるセーフティネットは、生活保護のように全ての人を対象としたものではなく、モラルハザードを防ぎながら、就労インセンティブを付与できるように、①働く意欲があり、②能力向上のため努力しているが、③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を支援の対象とすべきである。

II. 多様な人材の柔軟な働き方を実現する仕組み・制度の構築

1. 労働時間法制の見直し

(1) 一律の労働時間管理に馴染まない労働者の増加と働き方の多様化

技術革新やサービス産業の成長等による産業構造の変化を受け、定型業務にとどまらず、非定型で複雑な種々の業務に従事する者が増えており、業務の特性上、一律の労働時間管理には馴染まない働き方をしているケースも多い。

特に企業の中核業務に従事する者や、高度な専門性が求められる者は、業務手順や遂行方法にかなりの裁量があり、業務の遂行に必要な労働時間は、本人の経験や能力によって大きく異なっている。そのため、労働時間の長さが業務達成度の絶対的な指標とはなり難しく、厳格で画一的な労働時間規制にはそぐわないことから、時間によらずに成果で達成度を測ることが合理的である。実際、既に多くの企業において、仕事の成果を測るために上司と部下の間で目標を設定し、その達成度を重要な人事評価項目としている。

近年、グローバル化の進展、労働者の意識変化、ITの発達等によって、働く場所や時間も多様化しており、時差のある海外拠点と緊密に連携を図るため、早朝や深夜時間帯に業務を行うケースも増えてきている。さらに、企業におけるインターネット等のIT設備が充実し、事業所のみならず、外出先や自宅においても業務を行える環境が整いつつあることから、育児や介護と業務の両立を図りたいというニーズに応えることも視野に入る¹⁹。

このように、一律の労働時間管理や働く場所の限定に馴染まず、自律的で自由度の高い働き方が相応しい職務に就く者が、その能力を存分に発揮して生産性向上が図れるように、働く仕組みと労働法制を改革する必要がある。

¹⁹ その他、現行の労働法制の枠組みでは、労働時間の管理方法自体が硬直的であるため、労働者の自主的な自己啓発や社内でのコミュニケーション活動等を通じた人材育成にも支障が生じている。例えば、労働者が自らの専門知識や技術等の能力を高めるため自主的に社内で業務と関わりのあるデータや資料を用いて勉強を行った場合、労働時間と見做されてしまうことから企業としても一定の制約をかけざるを得ないという問題もある。

(2) 現行の裁量労働制の問題点

就業構造の変化や働き方の多様化を受け、日本の労働法制も労働時間制度の弾力化・柔軟化を図るとともに、労働時間の短縮実現を目的に裁量労働制を導入してきた²⁰。しかしながら、現行の企画業務型裁量労働制は、専門業務型裁量労働制に比べ、法律規定や要件が複雑かつ厳格であり、対象業務及び対象労働者の範囲が狭いことから、適用労働者割合は、専門業務型で1.2%、企画業務型では0.3%²¹に過ぎず、制度導入以降、適用労働者数が増加していない。

企画業務型裁量労働制では、導入に際し、企業内の労使が労使委員会を設置し、対象業務、みなし時間、健康・福祉確保措置²²及び苦情処理措置等を定め、委員の5分の4以上の多数による決議を行い、労働基準監督署へ届け出ることが義務付けられている。しかし、労使委員会での決議をクリアしても、労働者への制度適用にあたっては、さらに個別同意を得ることが求められている。また、労使委員会の決議後、健康・福祉確保措置の実施状況を6ヶ月毎に労働基準監督署へ定期報告²³することが義務付けられている。

労使委員会制度の趣旨は、制度の対象者の範囲が明確でないものについては、労使が対等な立場で協議して決めることが必要との考え方によるものである。多くの企業においては過半数労働組合が存在し、様々な内容について労使対等の立場で協議を行っていることを踏まえれば、専門業務型裁量労働制の導入要件である労使協定の締結でも十分な効果があると考えられる。また、専門業務型にはない対象労働者の同意要件について、個人の意思によって適用の可否を決定できることは、企業の人材配置に影響を及ぼすだけでなく、職場の運営に支障が出る可能性もある。

次に、企画業務型裁量労働制の対象業務及び対象労働者の範囲についてであるが、労働基準法では、「事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査

²⁰ 裁量労働制は、労働時間の計算を実労働時間ではなく、みなし時間によって行うことから、労働時間と賃金のリンケージが一定程度緩和されている。また、1987年の改正ではシステムエンジニア等の専門職のみを対象とした専門業務型裁量労働制であったが、1998年の改正では、企業の中核部門において企画・立案・調査・分析の業務を行う一定範囲のホワイトカラーを適用対象とする企画業務型裁量労働制が導入された。

²¹ 厚生労働省「就労条件総合調査」（2013年）

²² 健康・福祉確保措置の例

対象労働者の勤務状況・健康状態に応じて休暇の付与・健康診断実施、年次有給休暇の連続取得を含めた取得促進、心とからだの健康問題についての相談窓口の設置、産業医による助言・指導、必要に応じた配置転換 等

²³ 対象となる労働者の労働時間状況、健康・福祉確保措置の実施状況を所定様式により労働基準監督署へ報告。

及び分析の業務であって、当該業務の性質上これを適切に遂行するにはその遂行方法を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要があるため、当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする業務」とされている。さらに告示において、「対象となり得る業務」、「なり得ない業務」がより詳細に例示されている²⁴。このように詳細かつ厳格に対象業務及び対象労働者を限定していることが企画業務型裁量労働制の導入を一層困難にしており、活用が広がらない大きな要因となっている。

(3) 「労使自治型裁量労働制」の創設

裁量労働制をより浸透させるために、専門業務型と企画業務型を統合して、労働者、使用者双方にとって理解しやすく、活用が容易な制度に改正すべきである。また、労働者の健康を確保し、創造性を高める働き方を可能にすることで、労働者の活力と企業競争力の向上が期待できる実効ある制度を確立することが重要である。そのためには、行政主導の一律的な労働時間管理から、労働者の業務内容や働き方を熟知した企業内労使への分権的な枠組みに移行していく必要がある。

① 対象業務及び対象労働者の範囲

個社ごと、労働者ごとの多様な業務の実態を踏まえると、法律で対象業務及び対象労働者を一律に定めることは適当でない。労働基準法では、企画業務の補助や単純な執行業務等の業務手順の裁量性が低い労働者を裁量労働制の適用除外とする旨を定めるにとどめ、ガイドライン等によって対象業務を例示し、対象労働者については、企業内における集团的労使自治を尊重することで、労使が個社の実態に適する形で決定できるようにするべきである。

労使自治型裁量労働制の適用対象は、企業の中核業務に従事する総合職正社員ならびに高度な専門職に就く限定正社員が想定される。業務の実態に見合った適用対象の拡大と要件緩和により、総合職正社員ならびに高度な専門職に従

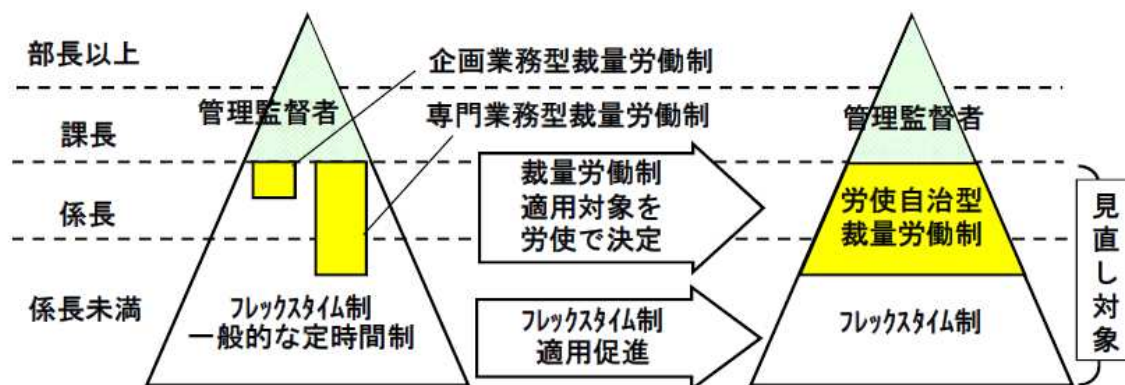
²⁴ 例えば、「営業成績や営業活動上の問題点等について調査及び分析を行い、企業全体の営業方針や取り扱う商品毎の全社的な営業に関する計画を策定する業務」は対象業務となり得る業務とされているが、「個別の営業活動の業務」は対象業務となり得ない業務となっており、対象労働者は対象業務に「常態として従事していることが原則」とされている。

しかし、実態としては、裁量的な業務は定型的な業務と複合的に行われており、「個別の営業活動の業務」であっても、顧客のニーズ等を調査・分析しながら営業活動を行っている場合も多いことから、裁量的な業務に常態として従事していないというだけで対象外とすることは適切ではない。

事する限定正社員の 20%から 30%を占める程度²⁵に普及可能な実効ある制度として定着を図るべきである（図表 8 参照）。これによって、育児や介護を行いながら在宅勤務を希望する労働者に対応したテレワークを普及させる効果も期待できる。

【「労使自治型裁量労働制」の適用イメージ】

* 適用対象は、企業の中核業務に従事する総合職正社員ならびに高度な専門職に就く限定正社員



図表 8：「労使自治型裁量労働制」の適用イメージ
雇用・労働市場委員会 WG 作成

また、労使自治型裁量労働制適用対象者は、労働時間の計算を実労働時間ではなく、みなし時間にて行うため、時間外労働割増賃金の支払が一定時間となる。このことを踏まえれば、裁量労働制の対象者とそれ以外の労働者との間の収入に不適当な格差が生じないように、企業は十分に配慮する必要がある。

② 手続き要件

「労使自治型裁量労働制」においては、過半数労働組合と使用者との労使協定の締結²⁶、就業規則への記載及び労働基準監督署への届出を手続き要件とし、企画業務型独特の手続き要件である労使委員会での決議及び対象労働者の同意については廃止するべきである（図表 9 参照）。

²⁵ 経済同友会 雇用・労働市場委員会ワーキンググループ 5 社平均：約 27%

²⁶ 過半数労働組合が存在しない企業においては、労働者の過半数代表と労使協定を締結することとする。

		労使自治型裁量労働制	専門業務型	企画業務型
労働時間制		みなし労働時間制	みなし労働時間制	みなし労働時間制
割増賃金		適用対象	適用対象	適用対象
対象業務		・ガイドライン等により対象業務を例示 ・対象者は企業内労使にて決定	省令・告示に定める業務 研究開発・システムコンサルタント 証券アナリスト等	・企画・立案・調査・分析業務（労基法） ・告示にて詳細に例示対象業務に常態として従事
手続き	労使協定の締結	○	○	×
	労使委員会の決議	×	×	○
	個別同意	×	×	○
	健康・福祉確保措置	○	○	○
	労基署への定期報告	○	×	○

図表9：「労使自治型裁量労働制」と専門業務型、企画業務型との比較
雇用・労働市場委員会 WG 作成

③ 裁量労働制適用者の健康確保対策の強化

労使自治型裁量労働制の創設にあたっては、柔軟な働き方の労働者が増える一方で、労働者の自主性が重んじられる結果、長時間労働が発生する可能性もあることから、労働者の健康を確保するための対策強化が必要となる。そのためには、現行、企画業務型裁量労働制で実施されている裁量労働制適用者に対する健康・福祉確保措置の実施状況の労働基準監督署への定期報告、及び安全衛生法に定める基準に沿った産業医の面談は、労使自治型裁量労働制においても引き続き使用者の義務とし、確実に実施していかなければならない。

なお、現在、政府が検討を進めている、弾力的な働き方が可能な労働時間制度は、職務内容・達成度等の明確化とペイ・フォー・パフォーマンスを基本としており、労使自治型裁量労働制と同様に、労働者の活力と労働生産性の向上に資する選択肢の一つである。

（4）フレックスタイム制の改革

勤続年数が短く、業務手順の裁量性が低い業務に就く者は、労使自治型裁量労働制の対象とはならず、現行の労働時間規制が適用される。しかしながら、業務の性質上、前述の一律の労働時間管理に馴染まない要素を有している業務に就く者には、効率的な業務遂行やワーク・ライフ・バランス実現のためにも、働き方に一定の柔軟性は必要である。

フレックスタイム制は、労働者が自らの裁量で始終業時間を選択できること

から、一定の柔軟性が担保された制度であるが、現行の労働基準法では、フレックスタイム制の清算期間は1ヶ月以内と規定されており、柔軟性という点では未だ不十分である。企業における事業活動の実態に即した形で、労働時間を調整し、より柔軟な働き方を担保するためには、例えば清算期間を3ヶ月（四半期）とするなど、現行よりも長く設定できるようにするべきである。

また、フレックスタイム制の適用労働者割合は全体で7.9%であり、企業規模で見ると大企業に比べ中小企業において導入が進んでいない状況にある²⁷。今後、導入を促進するにあたり、フレックスタイム制を活用した好事例の収集・提供等を行うことが考えられる。

（5）長時間労働の抑制

長時間労働の抑制は、裁量労働制適用者に限らず労働者全体に係る問題である。特に近年、労働時間の二極化傾向が進み、フルタイム正規社員の労働時間が長時間化している。また、日本における過重労働問題は、欧米諸国に比べ外部労働市場が未整備であることも影響し、より深刻であることが指摘されている。

長時間労働を抑制する観点から、例えば、EU指令のように休息时间（1日11時間）を設定する等、労働時間の上限規制を強化する方法もある。しかし、毎日必ず休息を11時間確保しなければならない等の厳格な上限規制は、現行の労働時間の上限規制である36協定²⁸よりも厳しく、働き方の柔軟性を損ねる懸念がある²⁹。したがって、労働時間の上限規制の強化を行うのではなく、働き方の柔軟性を損なわず、休日の増加による実労働時間縮減効果の高い労働時間貯蓄制度³⁰を導入すべきである。

²⁷ 厚生労働賞「就労条件総合調査」（2013年）によると、企業規模1,000人以上：14.9%、100～299人：4.3%、30～99人：2.0%となっている。

²⁸ 法定労働時間を超える労働時間については、告示（労告154）において限度時間（1ヶ月45時間・3ヶ月120時間等）が設定されており、臨時的に限度時間以上の労働を命じる場合は、特別条項付36協定の締結が必要。なお、特別条項の適用は年の半分までに制限されている（基発1022003）。

²⁹ 例えば、特定の時期に業務が集中するような場合は対応が難しい。また、仮に業務の分割ができれば対応可能かもしれないが、そもそも一律の労働時間管理が馴染まない労働者の場合、担当する業務の分割は困難であろう。

³⁰ 「労働時間貯蓄制度」とは、労働者がそれぞれの口座に時間外等の労働時間を貯蓄しておき、休暇等の目的で好きな時にこれを使用できるという仕組みである。1994年に新たな労働時間改革が行われたドイツで、時間外労働での割増賃金による補償の義務付けが法律上撤廃されたことを機に普及していった制度であり、その後、オランダ（1995年）、ベルギー（2002年）、フランス（2005年）などが導入している。ドイツでは企業全体の

時間外労働を休日に置き換える、いわゆる代休制度は一般に活用されているが、時間外労働を当月もしくは翌月の休日と置き換えるケースが多い。これをより長い期間で可能にすれば、選択の幅が広がり、現在よりも利用しやすくなるであろう。

なお、労働時間貯蓄制度の導入にあたっては、貯蓄した時間外労働等による休日の取得を確実なものとするために、貯蓄時間の精算期間を例えば3ヶ月（四半期）といった比較的短い期間から始めるべきである。

2. 多様な働き方を可能とする「限定正社員」の拡大

従来 of 日本企業における総合職正社員は、フルタイムで多種多様な業務・職務を担うことが想定されており、勤務地は全国全世界を対象として配置転換される働き方が前提となっていた。今後、急速な少子高齢化が進む日本では、女性や高齢者などの積極的な活用が求められていることから、労働者のニーズに対応して、予め職務、勤務地、労働時間等を定めた限定正社員を、これまで以上に各社で積極的に導入するなど、多様な選択肢を用意することが重要になる。

限定正社員を活用するにあたっては、就業規則においてその旨を明確に規定するとともに、契約締結時及び変更時には、限定正社員の契約類型での採用であることを具体的に明示した上で、契約書を取り交わすことが必要である。

また、社内における多様な働き方やキャリア形成を進め、労働者の能力や希望にかなった働き方を実現して生産性を向上させるためには、人事管理上、勤務実績や業績評価に基づく適材適所の観点に加え、本人のライフステージに応じた働き方を実現する観点から、限定正社員から総合職正社員へ、またその逆へと双方向の転換が可能な仕組みとするべきである。限定正社員の拡充と、自律的なキャリア形成や労働移動を促進する仕組みが整備されれば、企業にとっては経営環境の変化に対応した人材確保が容易になるほか、労働者にとってもキャリアアップの手段として有益である。

さらに、社会的課題である非正規雇用労働者の雇用の安定を図る一つの方策として、企業が優秀な非正規雇用労働者を限定正社員あるいは総合職正社員に積極的に登用していくことも重要である。

3分の2が導入しており、労働者ベースでは50%以上が利用している。

3. 労働者派遣制度の見直し

労働者派遣制度については、2013年8月に厚生労働省「今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会」において報告書が出された。その後、労働政策審議会（職業安定分科会労働力需給制度部会）における審議を経て、2014年1月29日に厚生労働大臣に対し、労働者派遣制度の改正について建議を行った。2014年通常国会以降に法制上の措置が行われる予定である。

今回の労働者派遣制度の見直しにあたり、26業務という区分及び業務単位での期間制限を廃止し、人を単位とした期間制限に転換したことは、制度のわかりにくさを解消するうえで望ましい。

一方で、派遣労働を希望する労働者にとっては、専門性を身に付け、キャリアを形成することで安定的に働き続けることができるという観点からすると、有期契約の派遣労働者が同じ職場で働くことができる期間を一律3年までとした点は問題がある。また、企業においても、3年ごとに新たな派遣労働者を受け入れなければならないことから、業務の安定性の担保や受け入れのための教育などのコストがかかる。この点については、今後、導入後の実態を把握した上で、労働契約法との整合性も含め期間制限のあり方について再考する必要がある。

そもそも派遣における常用代替防止の考え方は、派遣制度を否定的に捉えているが、多様な働き方を浸透させるためには、むしろ、派遣によるキャリア形成の在り方をポジティブに考えていくべきである。

また、日雇派遣（契約期間30日以内）の原則禁止に関しては、労働市場の迅速なマッチング機能が損なわれていることから、雇用管理に関する措置を強化することを前提に見直しを図るとともに³¹、2015年10月に施行が予定されている労働契約申込みみなし制度³²については、労働契約の合意原則という観点から問題が大きいため、これを廃止すべきである。

なお、本来は、派遣先企業において一定の評価がなされている優秀な派遣労働者については、派遣先企業が、限定正社員等に積極的に登用することが望ましい。

³¹ 経済同友会「『日雇派遣』の原則禁止案に対する意見」（2008年9月3日）

³² 労働契約申込みみなし制度とは、一定の違法状態が発生した時点において、派遣先が派遣労働者に対して、直接雇用の申し込みをしたものとみなす制度である。

Ⅲ. 労働移動を促す環境整備

1. 外部労働市場の活性化とマッチング機能の強化

(1) 職業能力評価制度の見直し～ジョブ・カードによるスキルの可視化～

現在、我が国において整備されている職業能力評価制度の一つとして、ジョブ・カード制度³³があるが、個社の職業能力評価基準とジョブ・カードの評価基準とが合致していないため、実際の採用活動や正規雇用への転換に際しては、個社の基準が優先されるケースが多い。さらに、対象職種が限定されているため全産業の業務をカバーできていないことや、制度の周知不足、取得手続きの煩雑さが原因で普及が進まないといった課題もあり、労使双方にとってジョブ・カードの取得、活用のメリットが少ないのが実情である。

多様な人材が活躍できる社会を実現するためには、企業内・企業間での労働移動の促進や職業能力を高めるための機会の提供が不可欠である³⁴。企業内・企業間での労働移動を円滑に行うためには、市場のニーズに対応できる質の高い職業訓練の充実とともに、個人の能力を適正に把握することができる産業横断的な職業能力評価制度の整備を一体として進め、職業能力を可視化することが重要である。

そこで、現在のジョブ・カード制度を、能力の標準化が難しい総合職正社員以外の労働者に係る職業能力を測る制度として、イギリスの職業能力評価基準(NVQ)³⁵や資格単位枠組み(QCF)³⁶などを参考に改良することで、対象職種

³³ 平成20年4月から平成24年3月までのジョブ・カード累計取得者数は、約67万2,000人にとどまっている(平成24年第11回ジョブ・カード推進協議会「ジョブ・カード制度の推進状況」)。

³⁴ 経済同友会「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)のなかで、「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」と述べ、非正規社員に対して正規社員採用機会の拡大、企業内職業能力開発の支援、ステップアップ機会の提供を方策として提言している。

³⁵ 「ジョブ・カード構想委員会最終報告」(2007年)より抜粋「イギリスのNVQ制度は、職業訓練とその評価・公証がワンパッケージとなった制度で、1986年に創設。試験方式ではなく、職業訓練のプロセス・成果により評価。約800タイトル(職種)に及び、それぞれレベル1から5までの5レベルを設定。2003年現在において、エンジニアリング、ヘルスケア、建設、製造現場等を中心に年間延べ45万人が利用。労働力人口の約14%が資格を取得。」

³⁶ 資格単位枠組み(QCF)は、すべての資格が「レベル」と「学習量」によって定められており、1単位を10時間の学習時間とする「ユニット」で構成されている。単位数に応じ、すべての資格は3種類のタイプに分かれている。

を明確にし、その習得・利用を促進するべきである。加えて、取得・活用に向けたインセンティブを企業・個人双方に与えるためには、職業訓練制度³⁷との連動性をさらに高めることが求められる。

また、個人の自発的・自律的キャリア形成を促進し、求人企業と求職者の的確なマッチングを行うためには、ジョブ・カードに種々の情報を記録することが望ましい。記録する情報は、現在保有している職業能力のみならず、学生時代の講座の受講履歴から、就職後取得した各種職業資格（技能検定・業務独占資格等）、資格取得のために履修した人材育成プログラムの履歴等が想定される。これらの情報を人材マッチング時の実践的な評価に活用することで、企業間・企業内での円滑な労働移動の促進が期待されよう。

なお、職業訓練の質を担保する方策としては、バウチャー制度³⁸の導入が有効である。用途が限定されたクーポン等を利用者個人に直接交付し、バウチャー利用者が自らの職業能力開発ニーズに基づいて職業訓練実施機関・職業訓練プログラムを自主的に選択することによって、職業訓練実施機関・プログラムの間に競争原理が働けば、市場メカニズムを通じて職業訓練実施機関・プログラム双方の質は向上するであろう。その際は、バウチャー利用者に対し、職業訓練実施機関・プログラムに関する十分な情報提供を行うことが前提となる。

多様な人材の能力を適正に評価し、活躍の場を創出していくためには、企業においても、ジョブ・カードを積極的に活用し、職業能力に見合った評価を行うことで処遇の改善に結び付けるべきである。

（２）民間人材ビジネスの活性化及びハローワークの改革

ハローワークは、戦後のインフレと社会不安、あるいはオイルショック等による景気後退局面において、雇用安定のセーフティネットとしてその役割を果たしてきた。一方、民間人材ビジネスは、悪質な業者を取り締まるために、職業安定法によって民間の人材紹介事業が原則禁止とされ、ハローワークでは対応が困難な、特別の専門知識・技術・経験を要する職種などに限定して人材紹

³⁷ ジョブ・カード制度の職業訓練は、現在、①公共職業訓練（主に雇用保険受給者が対象。公共職業能力開発施設や民間教育訓練機関が実施）、②求職者支援訓練（雇用保険を受給できない求職者が対象。民間教育訓練機関等が実施）、③委託型訓練（民間教育訓練機関、公共職業能力開発施設、企業が実施）、④雇成型訓練（雇用関係の下で企業が実施）がある。

³⁸ バウチャー制度とは、用途が限定された形で、個人が政府から補助金（利用券、クーポン等）を直接受け取り、個人が利用施設を選択することで、施設間における競争が働き、利用者ニーズにかなうサービスの向上を促進する制度である。

介が認められてきた。その後、規制緩和を繰り返し、1999年の職業安定法改正により、紹介できる職種はごく一部を除き自由化された。

現在、両者は、それぞれの役割と強みを持って事業を行っており、ある程度の棲み分けがなされている。具体的には、ハローワークは、離職者・就職困難者を中心とした雇用確保の支援を目的としており、職業紹介・雇用保険・雇用対策を一体的に扱っている点が強みであるのに対して、民間人材ビジネスは、在職者・ホワイトカラーを中心とした「キャリアアップ／チェンジ」の支援を目的に、求職者と求人をつなげるマッチング機能が強みとなっている。日本再興戦略では、それぞれの強みを活かし、官民が連携して労働市場全体のマッチング機能の強化を推進していくことを求めているが、それを実現するためには、民間人材ビジネスの活性化及びハローワークの改革が不可欠である。

現在、ハローワークと民間人材ビジネスとの連携は、必ずしも十分なものであるとは言えず、民間人材ビジネスを営む事業者がハローワークの保有する膨大なデータを効果的に共有・活用できるようにすることはもちろん、ハローワークにおいても民間人材ビジネスが得意としている分野の人材の紹介を積極的に行うなど、双方向の連携が肝要である。

民間人材ビジネスが強みを発揮し得る分野においては、極力、民間の力を活用し、マッチング機能の強化及び民間人材ビジネスの活性化を進めることが重要である。また、事業者間の適切な競争を通じて、民間人材ビジネスの質の向上及び付加価値の高いサービスの提供がなされるようにしていく必要があり、その方策として、バウチャー制度の導入を行うことも有効であろう³⁹。

ハローワークの改革については、ハローワーク自体の機能を一層高め、地方自治体や民間人材ビジネスとの連携を深めていく観点から、ハローワークで働く人材に対しても改革が求められる。ハローワークの機能向上に対してインセンティブが働くように、例えばハローワークごとの評価を公表して競争原理を機能させるとともに、職員の継続的なスキルアップを促す仕組みを導入すべきである。マッチング機能を担う人材面の強化を総合的に図るために、現在も行っている民間企業を退職した人事経験者等の採用を促進することも有効である。

³⁹ 例えばドイツでは、失業後一定期間を経た失業者が希望する場合、失業者にクーポンを配布し、民間人材ビジネスを利用することができるバウチャーの仕組みを導入している。

2. 労働移動を支えるインフラ整備

(1) 労働移動支援助成金の拡充

労働移動支援助成金の拡充の方向性については、財源を企業が支払う雇用保険にのみ求める現行制度の在り方とあわせて、①「事業規模の縮小」の要件廃止、②受入企業及び転職者個人への直接的なインセンティブの付与についても検討すべきである。また、現在は、支給対象者が離職日の翌日から2ヶ月以内（45歳以上の者の場合は5ヶ月以内）に再就職を実現することが助成の前提となっているが、離職後2ヶ月以内に新しい仕事に就いている者は5割程度⁴⁰であることから、その期間を再考する余地がある。

なお、雇用調整助成金については、リーマンショックのような世界的に急激な景気・雇用情勢の悪化に際して大きな役割を果たしてきたことから、今後も一定規模の継続は必要である。

また、雇用保険制度の失業給付等に係る財政状況は、足元6兆円近い積立金を有していることから、国庫負担の暫定措置⁴¹を速やかに廃止するとともに、労使折半による保険料率の引き下げを行うべきである（現行10/1000）。

(2) 公正かつ透明な紛争解決の仕組みづくり

労働問題に関する紛争解決は、主に個別労働紛争解決制度⁴²、労働審判⁴³、裁

⁴⁰ 総務省統計研修所 リサーチペーパー第24号「『労働力調査』を用いた離職者の再就職行動に関する実証的研究」（2011年1月）

⁴¹ 現在、雇用保険の国庫負担割合は、本則1/4の55%である13.75%の暫定措置が継続している。

⁴² 個別労働紛争解決制度とは、労働関係についての個々の労働者と事業主との間の紛争を円滑に解決するための制度である（平成13年開始）。具体的には、「民事上の個別労働紛争相談件数」（平成24年：25万4,719件）、都道府県労働局長による「助言・指導」（平成24年：10,363件）、労働局長が紛争調整委員会に委任して行う「あっせん」（平成24年：6,047件）の3つの紛争解決方法がある（厚生労働省 平成24年度個別労働紛争解決制度施行状況）。

⁴³ 労働審判は、事業主と個々の労働者との間の労働関係に関するトラブルを、そのトラブルの実情に即し、迅速、適正かつ実効的に解決することを目的として、平成18年に開始した。労働審判官（裁判官）1名と、労働関係に関する専門的知識と経験を有する労働審判員2名で構成される労働審判委員会が、個別労働紛争を、原則として3回以内の期日で審理し、適宜調停を試みる。調停に至らない場合、事案の実情に即した柔軟な解決を図るために労働審判が行われる。

日本弁護士連合会「民事司法を利用しやすくする懇談会最終報告書」（2013年10月30日）によると、労働審判は、2006年には877件であったが、増加の一途を辿り、2011

判において図られている。近年、労働紛争の件数は増加傾向にあり、労使間で発生する紛争について、それぞれの事情を斟酌し、両者が真に納得できるような解決案が迅速に提示されることが求められている。そのためには、公正かつ透明な紛争解決の仕組みを手当てすることが重要である。

紛争の早期解決に資するために、個別労働紛争解決制度によるあっせん、労働審判、裁判上の和解や判決におけるこれまでの事例の蓄積を、匿名性等に配慮しながらデータベース化し、国民にわかりやすい形で分析結果をグラフ化するなどして公表すべきである。こうしたデータ等の開示が行われることで、広く国民に情報が共有され、紛争の早期解決につながる効果が期待される。

また、現在、解雇無効と判断された場合には原職復帰が原則であるが、裁判で争った労使が以後も良好な関係を保ち続けることは現実的に困難であることから、紛争解決局面における選択肢を増やすことで、事案ごとの実態に即した柔軟な解決と紛争の迅速処理が可能になることが望ましい。欧州⁴⁴では、金銭によって紛争解決を図る国が一般的であり、海外事例も参考にしながら、わが国の実態に即したかたちで、解雇無効判決の場合における金銭救済の仕組みについて議論が深まることは意義深い。

年は 3,586 件、2012 年は 3,719 件となっている。

⁴⁴ 金銭解決の仕組みを有する国の例としては、ドイツ、イタリア、フランス、スペイン、イギリス、オランダ等がある。

IV. 労働者が安心して働けるセーフティネットの拡充

1. 求職者支援制度の見直し

雇用保険と生活保護との隙間を埋めるために、2011年10月に求職者支援制度⁴⁵が導入されたが、職業訓練機会の拡充に支援内容が偏っており、当該制度の利用者が、必ずしも望ましい形での就職に結びついていないといった問題が指摘されている。

そこで、現在の求職者支援制度を見直すにあたり、求職者の能力や経験等、それぞれが置かれている状況に適合するように訓練内容や支援内容の比重をカスタマイズすべきである。また、職業訓練メニューの一つとして、一定期間、実践的な実務経験を積むことができる仕組みを構築する必要がある、一律に職業訓練の提供を行うのではなく、就労支援についても強化するなどして、総合的な観点から、真に安定した就職につながる求職者支援をきめ細かく行っていくべきである。

2. トライアル雇用奨励金の活用促進

トライアル雇用奨励金は、ハローワーク等の紹介により、最長3ヶ月間という短期の試用期間を設けて雇用を促し、企業側と求職者側が合意すれば本採用が決まるという制度であり、実践型就労支援施策の一環として、2013年5月より運用が開始されている。

トライアル雇用奨励金を政策的に注力すべき成長分野に傾斜配分することで、国が目指す産業転換の促進に資するものと考えられる。また、制度の適正な運用を担保するために、案件を紹介したハローワークや民間人材ビジネスが、事後的に運用実態のフォローを行うなど、モラルハザードを防ぐ仕組みを整備すべきである。なお、トライアル雇用奨励金は、必ずしも企業に十分認知されているとは言えず、制度のさらなる周知活動が求められる。

⁴⁵ 求職者支援制度とは、雇用保険を受給できない求職者が職業訓練によるスキルアップを通じて早期の就職を目指すための制度であり、一定の要件を満たす場合は訓練期間中に月10万円の給付及び交通費が提供される。

3. 若者の就労促進～現業を有する各府省・地方公共団体による研修機会の提供～

日本的雇用システムは変貌しつつあるとはいえ、新規学卒時に正社員として採用されなければ職業訓練の機会が与えられず、以降も正社員として働くチャンスが狭められるといった問題は解消されておらず、若者の非正規雇用化・無業化を生み出す一因となっていることは否めない。

将来のわが国を担う若者が、自己の能力を社会で遺憾なく発揮できるようにするためには、若者が広く職業能力を身に付けることで、常時、希望する職業にチャレンジできる環境を整備しなければならない（図表 10 参照）。職業観を養うため、在学中のキャリア教育はもとより、インターンシップ⁴⁶等を通じて、社会に出る前の段階において職業経験を積む機会を若者に与えるなど、スムーズな就労を支援するべきである。なお、根幹にある新卒一括採用についても、今後、抜本的な見直しを図っていくことが重要である⁴⁷。

ニート⁴⁸・フリーターについては、「地域若者サポートステーション」⁴⁹等において、一人ひとりの状況に応じた支援を行い、就労支援機関、教育機関、地域社会等が一体となって、地域・企業とのつながりを促進していくことが必要である。特に、高年齢化しつつあるニート・フリーターについては、正規雇用を望みながらも、やむを得ず不本意にフリーターとなっている層に対して、学び直しの機会を与え、正規雇用へ転換する努力を支えることが必要である。

さらに、主に就職氷河期に就職できなかった若者達のスムーズな就労を支援するための再教育の場として、現業を有する各府省・地方公共団体において、希望者を対象に1～2年の研修機会を提供し、就職につなげる支援を行うことも望まれる。具体的には、ハローワークにおいて意欲ある希望者を募集し、現業における研修等を通して組織における適応力を向上させ、キャリアアップを

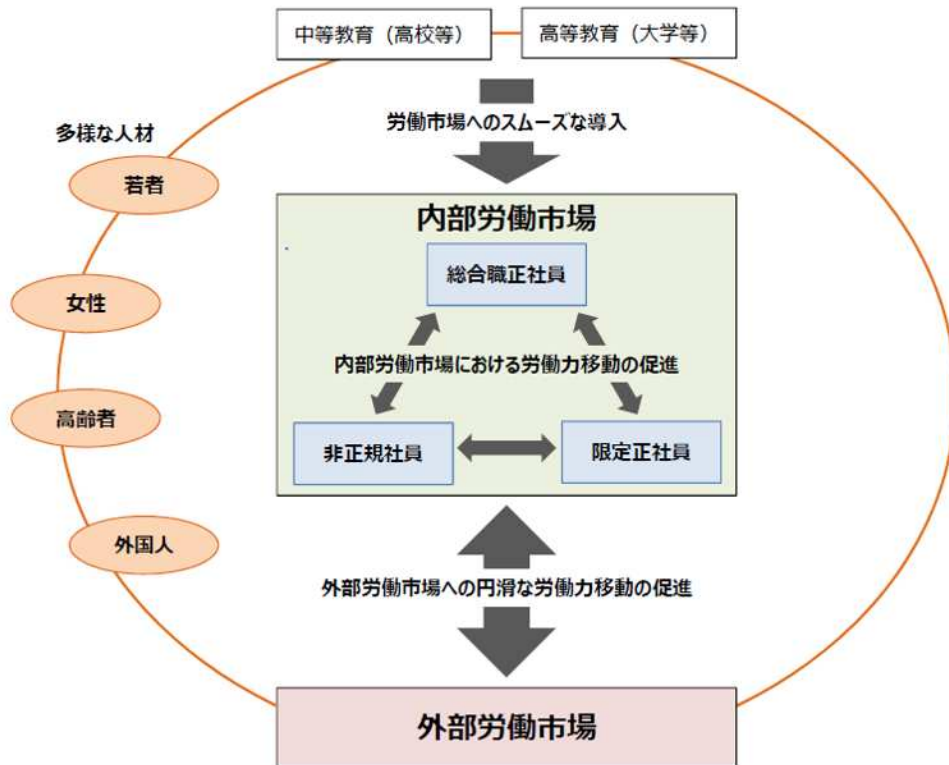
⁴⁶ 経済同友会は、企業がなすべきこととして、大学が実施しているキャリアガイダンスへの協力をを行うとともに、広くインターンシップの機会の提供を行うと提言している。経済同友会「新卒採用問題に対する意見」（2012年）

⁴⁷ 経済同友会は、将来的には現行の新卒一括採用中心の採用方式から通年採用に移行すべきと提言している。経済同友会「新卒採用問題に対する意見」（2012年）、「新卒就職採用活動の適正化に関する意見」（2011年）

⁴⁸ 厚生労働省のニート（若年無業者）の定義は、「15～34歳の非労働力人口のうち家事も通学もしていない者」となっており、日本のニート率は、15～24歳が2.0%に対して25歳～34歳が2.2%と20歳代後半層が若干高くなっているのが特徴である。（平成22年労働力調査）

⁴⁹ 「地域若者サポートステーション」は、15歳～39歳までの働くことに悩みを抱える若者に対し、職業的自立に向けた専門的相談、コミュニケーション訓練、協力企業への就労体験など、就労に向けた支援を行っている。

図るための一助とする。研修終了後は、その記録をジョブ・カードに記載して、企業の採用基準に適えば積極的に登用するなど、未来を担う若者に道を切り開く支援を行うべきである。



図表 10：多様な人材と内部労働市場及び外部労働市場との関係
雇用・労働市場委員会 WG 作成

おわりに

人々の平均寿命が80才を超えるなか、働く意欲のある多様な人材が、それぞれの将来ビジョンを描きながら生きいきと働くことにより、長い人生が豊かで実りあるものになることが望まれる。

われわれ経営者は、イノベーションを追求し、高付加価値化を実現することで、企業の持続的な成長を目指しているが、その最大の原動力は、質の高い人材である。企業にとっては、良質な労働力を確保するために、優秀・有能な人材、多様な人材をひきつける雇用のメニューを提供することが益々重要となり、企業競争力にも大きな影響を与えることになる。

時間にとらわれない創造的で柔軟な働き方や、育児・介護等のライフステージに応じた働き方など、個々人が求める働き方は多様化してきており、それらを受け入れる企業の組織風土作りが急がれる。

経営者は、企業理念に基づくビジョンを示し、従業員をはじめとするステークホルダーとこれを共有した上で、より良い雇用環境を整備するなど、多様な人材から働くに相応しい場として選ばれる魅力ある企業になるよう率先して行動しなければならない。これからの日本の雇用を考える上で、われわれの提言が一つの方向性を示すものとして、広く社会に認知されることを期待する。

以 上

< 巻末資料：各社における多様で柔軟な働き方に関する事例紹介 >

◇ J F E スチール株式会社	31
◇ A N A ホールディングス株式会社	32
◇ 株式会社オリエンタルランド	34
◇ 株式会社小松製作所	35
◇ 大成建設株式会社	36

J F E スチール株式会社

1. 柔軟な働き方への取り組み

➡ 研究開発部門での専門業務型裁量労働制の活用

- ✓ 勤務時間を研究員の裁量に委ねることにより、一人ひとりがより創造的な能力を発揮し、技術開発を加速させていくことを目的に 2004 年 4 月より専門業務型裁量労働制を導入（適用対象者：総合職のうち、約 7%）。
- ✓ 職場内や他部署との連絡・連携を円滑に行うための時間帯としてコミュニケーション・アワーズを設定（10:00～15:00）。

➡ フレックスタイム制の適用拡大

- ✓ 従来、本社・支社に所属する管理部門および営業部門にのみフレックスタイム制を適用していたが、2013 年 4 月より適用対象を製鉄所のスタッフ部門にも拡大（適用対象者：総合職のうち、約 80%）。
- ✓ フレキシブルタイムを活用し、子供の保育所への送迎を行う等、生活と業務の調和を図りながらより効率的に働くことを支援。

2. ダイバーシティの推進

- ✓ グローバル競争の激化、産業構造や人口構成の変化が急速に進む中、競争力を維持し続けることを目的に、多様な背景を持つ社員の能力を最大限に引き出すための戦略として様々なダイバーシティ推進策を実施。
- ✓ ダイバーシティ推進室の設置（2012 年）。
- ✓ ダイバーシティ採用目標の設定。
事務系総合職女性 30～40%、技術系総合職女性 10%、外国人 10%、製鉄所現業系女性 10%
- ✓ 両立支援制度の充実。
 - ・ 育児短時間勤務期間の延長：小学校 3 年生までから小学校卒業までへ
 - ・ 育児休業期間の延長：最長 2.5 年から最長 3 年へ
 - ・ 認可外保育所等利用者への保育料補助：最大月額 6 万円（0～2 才児対象）
 - ・ キャリアサポート制度：育児・介護等を理由とする退職者の再入社制度

ANAホールディングス株式会社

1. 契約社員から正社員へ

➡ 客室乗務員を契約社員から、全員正規雇用社員化

- ✓ 客室乗務員の契約社員制度を廃止、2014年度から正規雇用社員へ変更。2014年度より2年間の移行期間を経てすべて正規雇用社員に移行する。
- ✓ 身分安定、活躍フィールド拡大、報酬面・福利厚生面での充実を図る。
- ✓ 社員一人ひとりが自らの成長に「挑戦」する支援を行うことで社員価値の向上を図り、「安心と信頼を基礎に 世界をつなぐ心の翼で 夢にあふれる未来に貢献します」という「グループ経営理念」を実現する。

2. 女性の活躍推進

➡ ポジティブ・アクションで女性の活躍推進

- ✓ 今後多様化が進むお客様のニーズに対し、新たな商品・サービス戦略で応え、ブランド力を磨いていくためには、多様な視点や感性、価値観がさらに重要になると考えており、女性のさらなる活躍は不可欠なものとなるため、2014年2月に「ポジティブ・アクション宣言」を行い、2020年度までに「女性役員2名以上(2013年現在:1名)」「女性管理職比率15%(2013年度:9.8%)」などの数値目標を掲げた。
- ✓ 従来の取り組みに加え、「女性社員同士のネットワークの創出」や研修・セミナーなどの設定を活用しキャリア開発に重点をおいた支援環境の充実を図るとともに、働き方改革などを進め、女性が組織の中核として活躍しやすい環境・風土の整備に取り組む。

3. キャリア形成の人財開発

➡ キャリア形成を念頭に置いた新人財開発方針の設定

- ✓ 「自律成長」を中心に据えた人財開発方針を掲げ、配置、教育・研修、評価・処遇の連動性を持たせたサイクルを活用しタレントマネジメントを強

- 化。
- ✓ 定期的に自己の職務経験や教育実績などを客観視し、棚卸することで今後のキャリアの方向性を認識させ、自己成長を促す。
 - ✓ 入社後 10 年をキャリア形成期とし、リベラルアーツや異業種交流などを組み込んだ教育環境を整備する。

4. 柔軟な働き方の環境整備

➡ エリア型職掌の設定など柔軟な働き方支援

- ✓ 早朝・深夜勤務や宿泊を伴う勤務と育児を両立させる支援策として「ベビーシッター育児支援割引制度」を導入し、就労形態の選択を可能としたほか、2012 年より「配偶者海外転勤休職制度」、「エリア型（東京地域限定）総合職制度」を導入するなど、働きやすい環境をつくる制度や仕組みの導入を進めている。

株式会社オリエンタルランド

1. 有期雇用社員へのキャリア支援

- ➡ 「登用制度」：雇用区分転換の機会を提供
 - ✓ 1999年より準社員（アルバイト）からテーマパーク社員（契約社員）、2003年よりテーマパーク社員から正社員への登用を実施。
 - ✓ 雇用区分転換の道筋を示すことで、雇用区分を超えた社内でのステップアップを促す。

- ➡ 「夢支援金制度」：準社員を対象に、資格取得にかかった費用の一部を会社が負担
 - ✓ 「業務に関わる資格」または「個人の成長に関わる資格」を受験した場合、受験料に対して一定額支援金を会社が支払う。2009年から実施。
 - ✓ 経営姿勢にある「個性の尊重とやる気の支援」の実現のため、個人の学ぶ意欲をサポートする。

2. 柔軟な働き方への取り組み

- ➡ フレックスタイム制の活用
 - ✓ 東日本大震災をきっかけに業務の進め方を抜本的に見直す過程で、労働生産性の向上を目的に2011年よりフレックスタイム制を導入。
 - ✓ 多様な業種を有し（アトラクション・フード・商品・エンターテイメントなど）、かつチームワークで働くことに重きを置くテーマパーク事業の特性に配慮して、全社一律ではなく業務特性に応じて個別に導入・適用を行っている。また、コアタイム・フレキシブルタイムを設けるとともに、他部署から見ても勤務予定が分かるようにするなど、運用上のガイドラインを設けている。

株式会社小松製作所

1. 非正規社員（期間契約社員）の待遇

➡ 期間契約社員から正式社員への計画的実施

- ✓ 期間契約社員の正式社員登用を 2004 年から計画的に実施。
- ✓ 年 2 回（4 月、10 月）で登用を実施。
- ✓ 現業系の正式社員登用者は、10 年間で 1,500 人超（≒150 人/年）。

➡ 期間契約満了⇒退職後の再就職支援

【2009 年】

- ✓ 退職時の再就職支援金支給（5 万円）
- ✓ 再就職支援休暇の付与（5 日）
- ✓ 再就職活動支援セミナーへの仲介

【2010 年】

- ✓ 退職時の再就職支援金拡充（15 万円）

【2014 年】

- ✓ 退職時の再就職支援金再拡充（20 万円）

➡ 教育補助

【2009 年】

- ✓ 技能検定取得講座等、教育受講機会の提供および合格時の受講料補助

➡ 労働条件

【2011 年】

- ✓ 入社時の年休付与（5 日）および積立年休付与（5 日/年）
- ✓ 期間契約満了時の際に支払う満期慰労金の引き上げ（25 万円⇒27 万円）

【2014 年】

- ✓ 期間契約満了時の際に支払う満期慰労金の再引き上げ（27 万円⇒30 万円）

大成建設株式会社

1. 限定正社員

➡ 多様な働き方を実現する、地域限定正社員制度

- ✓ 少子高齢化や価値観の多様化に伴う多様な働き方のニーズに応えるため、全国転勤を前提としない地域限定の正社員である、「専任職」制度を2003年10月に創設。
- ✓ 限定分野のエキスパートとして、日常的な基幹業務を担う。
- ✓ これまで建設業界は女性の職場進出や、外部労働市場の流動性が低かったが、勤務地限定により「転勤」のハードルが低くなり、女性の採用・活躍が一気に進み、また「転勤したくない」という事情を持った技術者の業界内労働移動が促進された。

➡ ライフステージにあわせた働き方を選択できる仕組み

- ✓ 全国転勤型の総合職から地域限定の専任職に本人の希望により転換できる「進路選択制度（地域限定コース）」を2006年4月より実施。
- ✓ 配偶者の転勤や、介護・子育ての為に限定勤務地を変更できる「勤務地変更制度」を2010年4月より実施。
- ✓ 出産や育児、介護、配偶者の転勤などにより退職を余儀なくされた社員に対して、会社・グループ会社の求人情報を提供し、職場復帰できる「ジョブリターン制度」を2008年4月より実施。
- ✓ より広い範囲の業務領域にチャレンジし、社内でのキャリアアップやキャリアチェンジを可能にする「社員区分変更制度」を実施（現在2年に1回）。

2. 長時間労働の抑制

➡ 仕事の繁忙度にあわせて休暇を取得できる仕組み

建設業は、天候などの自然条件や工期といった制約から仕事の繁忙の差が大きい為、繁忙度にあわせて休暇を取得できる仕組みを取り入れている。

- ✓ 時間外労働代休制度・・・時間外労働時間数に応じて翌月・翌々月に代休

を取得できる。

- ✓ 休日出勤代休制度・・・未取得の振替休日を翌月・翌々月に取得できる。
- ✓ 節目休暇制度・・・工事の終了時・異動時に年次有給休暇とは別に5日間の休暇を取得できる。
- ✓ リバイバル休暇制度・・・未取得の有給休暇を保存しておいて、介護や私傷病による欠勤時に取得できる。

2014年5月現在

2013年度 雇用・労働市場委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

馬 田 一 (J F E ホールディングス 取締役社長)

副委員長

内 蘭 幸 一 (全日本空輸 常務取締役執行役員)

浦 野 邦 子 (小松製作所 執行役員)

川 口 均 (日産自動車 専務執行役員)

柴 内 哲 雄 (野村総合研究所 理事)

高 野 由美子 (オリエンタルランド 取締役常務執行役員)

野木森 雅 郁 (アステラス製薬 取締役会長)

山 内 隆 司 (大成建設 取締役社長)

委員

青 木 寧 (花王 執行役員)

朝 倉 陽 保 (産業革新機構 専務取締役 C00)

天 野 克 美 (キッコーマン 取締役常務執行役員)

有 馬 利 男 (グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク 代表理事)

飯 塚 洋 一 (バリューコマース 特別顧問)

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)

岩 崎 俊 博 (野村證券 代表執行役副社長)

岩 田 喜美枝 (資生堂 顧問)

上 西 京一郎 (オリエンタルランド 取締役社長 (兼) C00)

内 田 勲 (横河電機 最高顧問)

梅 澤 高 明 (A.T. カーニー 日本オフィス会長)

浦上 彰	(リョービ 取締役社長)
榎本 隆	(N T T データ 顧問)
江幡 真史	(セディナ 特別顧問)
大井川 和彦	(シスコシステムズ 専務執行役員)
大浦 溥	(アドバンテスト 名誉顧問)
大岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大橋 光博	(M R I 代表取締役)
奥谷 禮子	(ザ・アール 取締役社長)
奥村 真介	(アデコ 取締役社長)
尾崎 哲	(野村証券 取締役代表執行役副社長)
門脇 英晴	(日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)
北野 泰男	(キュービーネット 取締役社長)
河野 栄子	(三井住友海上火災保険 社外取締役)
古賀 信行	(野村証券 取締役会長)
小島 邦夫	(日本証券金融 顧問)
小島 秀樹	(小島国際法律事務所 弁護士・代表パートナー)
坂本 和彦	(パソナグループ 顧問)
島田 一	(金融ファクシミリ新聞社 取締役社長)
杉野 尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 取締役CEO)
鈴木 孝男	(日本立地センター 理事長)
鈴木 洋之	(プライスウォーターハウスクーパース ジャパン 日本代表)
銭高 久善	(銭高組 取締役副社長)
反町 勝夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
竹尾 稠	(竹尾 取締役社長)
田中 一行	(日立化成 執行役社長)
近浪 弘武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
中井 加明三	(野村不動産ホールディングス 取締役社長)

長嶋 由紀子	(リクルートスタッフィング 取締役社長)
中谷 行道	(YNリサーチ&コンサルティング 代表取締役)
中村 公一	(山九 取締役社長)
西山 茂樹	(スカパーJSATホールディングス 取締役会長)
長谷川 隆	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
林 良造	(明治大学 国際総合研究所 所長)
番 尚志	(三菱倉庫 相談役)
板東 徹行	(ケーユーホールディングス 取締役副社長)
平井 幹久	(イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)
平田 泰稔	(日本カーバイド工業 取締役社長)
廣岡 哲也	(フージャースホールディングス 取締役社長)
廣澤 孝夫	(企業活力研究所 理事長)
堀田 利子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
程 近智	(アクセンチュア 取締役社長)
増田 健一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
松川 昌義	(日本生産性本部 理事長)
松林 知史	(ナショナル・コンピュータ・システムズ・ジャパン 代表取締役 最高責任者)
水越 さくえ	(セブン&アイ・ホールディングス 顧問)
安永 雄彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
由利 孝	(テクマトリックス 取締役社長)
四方 ゆかり	(グラクソ・スミスクライン 取締役)
渡邊 佳英	(大崎電気工業 取締役会長)

以上70名

事務局

藤 卷 正 志	(経済同友会 執行役)
肥 塚 陽 子	(経済同友会 政策調査第1部 アソシエイト・マネジャー)

2013年度 雇用・労働市場委員会 ワーキンググループ名簿

(2014年5月現在、敬称略)

ワーキンググループメンバー

浅見 忠世	(JFEスチール 労政人事部長)
岡本 勇祐	(JFEスチール 労政人事部 労政室 主任部員)
水野 義弘	(ANAホールディングス グループ経営戦略部 部長 (政策担当))
伊達 亮	(オリエンタルランド 人事本部 人事一部 人事グループ チーフリーディングスタッフ)
近堂 一郎	(小松製作所 人事部 労政グループ 主幹)
植草 健史	(大成建設 社長室 経営企画部 企画調査室 室長)
村田 貴則	(大成建設 管理本部 人事部 計画室 課長)
上野 敏夫	(日産自動車 人事本部 日本人事企画部 副本部長)
清瀬 一善	(野村総合研究所 消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部 上級コンサルタント)

事務局

藤巻 正志	(経済同友会 執行役)
肥塚 陽子	(経済同友会 政策調査第1部 アソシエイト・マネジャー)