

21世紀政策研究所 研究プロジェクト

日本人の多様な働き方

新しい雇用社会の ビジョンを描く

—競争力と安定：企業と働く人の共生を目指して—

報告書

2011年3月

目 次

はじめに	v
タスクフォース委員一覧	vii
エグゼクティブ・サマリー	ix
第1章 企業の人事管理の変化と労働政策上の課題（佐藤 博樹）	1
1. はじめに	1
2. 企業の人事管理の課題と雇用处遇制度のあり方	1
(1) 企業経営における人事管理の課題	1
(2) 企業経営からみた雇用システムの課題	2
(3) 就業者からみた雇用システムの課題	7
3. 企業の人材活用の変化と労働政策や労働法制の課題	10
(1) 労働政策における課題	10
(2) 労働法制上の課題	14
第2章 創造性の誘発という視点からみた労働・雇用政策への示唆（細川 浩昭） ...	19
1. はじめに	19
2. 創造的革新の発現のプロセスとそのマネジメント	20
(1) 創造的革新はどのようにして起こるのか	20
(2) 創造的革新をマネージするとはどういうことか	23
3. 創造的革新の誘発という視点からみた労働・雇用政策への示唆	26
(1) 素朴な疑問と政策への示唆①：労働時間管理のあり方	27
(2) 素朴な疑問と政策への示唆②：人材育成を議論するときの視点	29
4. まとめにかえて	32
(1) 企業にとっての複数のマネジメントの必要性	32
(2) 働く人にとっての複数のマネジメントの必要性	33
(3) 企業の活力を削がないマネジメントと環境	34

第3章 労働市場の機能強化と今後の雇用安定（阿部 正浩）	37
1. はじめに	37
2. 労働市場の環境変化	38
(1) 失業率の上昇	38
(2) 非正規雇用問題	43
(3) 若年労働市場の問題	48
3. 日本的雇用慣行と雇用政策の疲弊	52
(1) 日本的雇用慣行	52
(2) 雇用政策	54
(3) 制度疲弊	55
4. 求められる外部労働市場の機能強化－雇用安定への鍵	56
 第4章 雇用政策の視点－競争力とセキュリティ（大内 伸哉）	 61
1. 問題意識	61
2. 解雇規制のあり方	62
(1) 現行法上の解雇規制	62
(2) 解雇規制は、どう再編されるべきか	63
(3) 解雇の金銭解決と適用除外	65
(4) ジョブ型雇用と解雇規制	66
3. 非正社員	68
(1) 現行の法的ルール	68
(2) 現行の法的ルールの問題点	69
(3) どのような法的ルールが求められるか	70
4. その他の課題	73
(1) 教育訓練施策	73
(2) 労働時間	74
(3) 多様な労働者像	76

第5章 新しい社会経済システムの構想（駒村 康平）	79
1. はじめにー社会経済システムによるアプローチ	79
2. 雇用システムの変化と教育と職業の連結の揺らぎ	80
3. 旧システムとその変化	83
4. グローバル経済の影響によるシステムの変化	85
5. 教育システムの変化の兆し	87
6. 社会保障システムの課題	88
(1) 年金制度の現状	88
(2) 年金改革の方向性	91
(3) 皆保険の維持	92
7. まとめー社会経済システムへの展望の重要性	93
(1) 新しい社会経済システムの構想	93
(2) 新しい社会経済システムの提示ー歴史に学ぶことができるか	95
 寄稿1 日本の強みの維持・強化の観点から（逢見 直人）	99
1. 日本の強みを維持・強化する視点は不可欠	99
2. 従来型の修正モデルでも対応可能性があるのでは	101
3. 外部労働市場の強化と雇用を中心とした安心社会の構築に取り組む	103
4. 教育と雇用の接続についてー労働教育の必要性	104
5. 教育と雇用の接続についてー就活の長期化への対応	105
 寄稿2 活力ある日本社会を実現し、世界市場に貢献し牽引するビジネス活動を支える イノベーティブな人財が活躍できる「ワーク・ライフ・インテグレーション」 社会の実現（坪田 國矢）	107
1. 企業の人事部門の責任者はいま何を考えているのか	107
2. IBM社での経験からみた「ワーク・ライフ・インテグレーション」について	108
3. ICTの急速な発展とその高度利活用による「スマート・ワーク」の重要性	111
4. 雇用や法制度の抜本改革への期待	112
5. 今後の取り組み、検討の深化、具体化に向けて	113

はじめに

いわゆる日本型雇用システムの存続を前提として、従来、学校から職場への移行や職業紹介などの転職支援、さらには能力開発支援などが行われ、広義の雇用政策の役割は補完的な役割として位置づけられてきた。こうした結果、日本では外部労働市場におけるマッチング支援や能力開発機会が十分に整備されてこなかった。雇用政策だけでなく、ワークルールや社会保障システムも日本型雇用システムの存在を前提としたものであった。しかし長期の継続雇用を前提として企業が人材を自社内で育成する日本型雇用システムの存立基盤が変容することで、その適用対象となる人材層（いわゆる正社員層）が縮小し、外部労働市場に依存する程度が高い、いわゆる非正規社員の比重が高まりつつある。このことは、企業における人事マネジメントや業務マネジメントの仕組み、雇用システムを巡るワークルールのあり方、外部労働市場の機能、雇用政策の役割、社会保障システムなどの再構築を求めるものである。

研究会では、上記の問題意識を共有した上で、研究会メンバーで議論を行い、その議論を踏まえて、それぞれの専門領域に関して今後の取り組み課題を各メンバーの責任において取りまとめたものが各章である。

本報告書の各章は、日本企業の雇用システムや外部労働市場を、従来型のいわゆる正社員雇用だけでなく、新たに「ジョブ型雇用」を加えて再編することを前提として、企業の雇用システムや業務マネジメント、ワークルール、外部労働市場、雇用政策、社会保障システムのあり方に関して課題を提起している。

また、本報告書には、以下2名の方から寄稿をいただいている。両氏には、本報告書と同時タイトルで開催した2010年12月のシンポジウム¹にて、討議にご参加いただいた。本寄稿は、シンポジウムでの討議も踏まえ、本テーマに関するご意見を寄稿いただいたものである。改めて記して御礼申し上げます。

逢見 直人 日本労働組合総連合会副事務局長

坪田 國矢 日本アイ・ビー・エム(株)取締役専務執行役員（人事担当）

21世紀政策研究所研究主幹／東京大学社会科学研究所教授

佐藤 博樹

※本報告は21世紀政策研究所の研究成果であり、(株)日本経団連の見解を示すものではない。

¹ 本シンポジウムの記録は、21世紀政策研究所のホームページ「21世紀政策研究所新書」に掲載。

タスクフォース委員一覧

研究主幹

佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所教授	(第 1 章)
-------	---------------	---------

委員

大内 伸哉	神戸大学大学院法学研究科教授	(第 4 章)
-------	----------------	---------

駒村 康平	慶應義塾大学経済学部教授	(第 5 章)
-------	--------------	---------

阿部 正浩	獨協大学経済学部教授	(第 3 章)
-------	------------	---------

細川 浩昭	21 世紀政策研究所主任研究員	(第 2 章)
-------	-----------------	---------

※ 所属・役職は 2011 年 3 月現在。

エグゼクティブ・サマリー

第1章 企業の人事管理の変化と労働政策上の課題

第1に、市場環境などにおける「不確実性」の増大に対応するために、企業の雇用システムでは、①他社と差別化できる競争力を確保するために「長期継続雇用内部育成型人材活用」を維持しつつ、その人材活用施策の適用対象となる人材層（いわゆるコア人材）を縮小し、同時に②縮小したコア人材では充足できない労働サービス需要に関しては、「外部労働市場依存型人材活用」や人材ビジネスが提供する外部人材（派遣社員、請負社員）の活用を組み合わせることが不可欠となる。

第2に、今後拡大することが確実視される「外部労働市場依存型人材活用」は、中期の継続雇用を前提に短期の人的資源投資を行い、「ジョブ型雇用」などキャリアの展開範囲は限定され、かつキャリアの上限が低い「中期活用型」と、労働サービス需要の短期の変動に対応するための「短期活用型」の2つから構成され、いずれも企業特殊的熟練（関係特殊的熟練）ではなく、特定のジョブ固有のスキルが求められるものである。

第3に、複数の多様な人材活用層を組み合わせた雇用システムの下では、①異なる人材活用層の間の処遇の均等・均衡の確保、②直接雇用による「中期活用型」および「短期活用型」と外部人材のそれぞれの活用業務の範囲の法遵守を含めた合理的な切り分け、③必要とする外部人材を提供・管理できる人材ビジネス企業の選択と人材ビジネス企業と連携した外部人材の適切な活用システムの整備、④異なる人材活用層を対象とした合意形成システムの構築（新しい労使関係管理）、⑤現場マネージャーの人材マネジメント力の向上などが課題となる。

第4に、「短期活用型」と「中期活用型」の人材層は、企業による人的資源投資が限定されるだけでなく、雇用されている企業内におけるキャリア形成の範囲が限定されたものとなるため、能力開発機会を拡大するために、キャリアの範囲を拡大すること、とりわけ企業内におけるキャリアの上限を高める促進策が求められる。

第5に、就業率を高めたり、既存の労働者の就業意欲を高めたりするためには、入社して定年まで仕事中心の生活で、必要な時にはいつでも残業もできるというように時間制約がなく「無限定的」に働くことが可能となる人材像、つまり「ワーク・ワーク社員」を前提とした人材活用から、「ワーク・ライフ社員」の増大を前提とした人材活用や処遇制度、さらに職

場管理への転換が求められる。

第2章 創造性の誘発という視点からみた労働・雇用政策への示唆

第1に、非定型的、概念的思考や創造性を必要とされる仕事には、管理や命令でなく、自発性、自由度・裁量権、自己規律などを基本とした新しいマネジメントが適切であり、他方、定型的、比較的単純なルーチンワークのような仕事には、旧来型のマネジメントが有効となる。創造的革新を担う人材と一般的業務を担う人材の両者の活用が必要で、今後はこれらを組み合わせた人材活用が課題となる。

第2に、創造的革新には、ノーベル賞級の大発明、大発見のレベルから、日常の小さな工夫の積み重ねによる業務改善のレベルまでが含まれる。創造的革新を広く捉えれば、日々の業務での工夫や改善も創造的革新であり、それぞれの仕事で創造性を誘発するためのそれぞれに適したマネジメントのあり方を考える必要がある。

第3に、創造性の源泉は、自発性、自由度・裁量権、自己規律にあり、制約がある中でも制約と責任を主体的に管理することができ、働く場所や時間に柔軟性が認められれば創造的な思考・活動は可能であるため、「ワーク・ライフ社員」は、創造的、能動的な働き方と矛盾するものではない。「ワーク・ワーク」か「ワーク・ライフ」か、あるいは「ライフ・ライフ」かなど、択一的な発想を解消すべきである。働く人にとっては、働き方に関する複数の選択肢が用意され、「ワーク」と「ライフ」を自ら主体的に考えて管理し、それぞれに最適な働き方ができることが、働くことに対する充実感、創造性の発揮にとって不可欠となる。

第4に、創造的革新を誘発し、それを企業の競争力としていくことが課題であり、そのためには、創造的革新を担う人材のマネジメントのあり方が課題となる。創造的革新を誘発するための新しいマネジメントの開発は、企業にとっての極めて大きなチャレンジとなっている。社会の活力向上や雇用の創出・拡大という観点からも、新しい企業が誕生し、そうした中小企業が活力を持つことが期待されており、従来の発想に囚われない創造性を武器に市場に挑むことが必要となる。新しいマネジメントに向けて大きく踏み出す企業の勇気と努力が必要であるが、労働時間管理の問題も含めて、環境としての各種の規制や制度は、少なくともこれらの企業の取り組みを萎えさせるものであってはならない。

第3章 労働市場の機能強化と今後の雇用安定

第1に、マクロ経済の成長会計を考えると、人口減少は経済成長を低下させる要因だが、生産性を引き上げることでその影響をある程度は逓減することが可能である。従って、雇用慣行や雇用政策は、労働者の生産性を引き上げるために何をすべきかを検討する必要がある。労働者の生産性を高めるためには、スキルには関係特殊性（企業特殊的熟練）が重要であるとの企業の誤解を解消し、外部労働市場における職業教育訓練を充実させることが必要である。

第2に、技術体系が急速に変化し熟練の減耗が激しくなり、職業訓練ニーズとスキルのサプライとの間に齟齬が起こる可能性が高まるため、職業訓練ニーズを把握するために労働力需要調査などを充実させる必要がある。

第3に、企業内の教育訓練では、これまで多能工的な労働者あるいはジェネラリスト的な労働者の育成を行ってきたが、職業能力の幅があまりに大きくなると急速に展開する技術革新に追いつけなかったり、専門的知識が欠如したりすることになるため、今後は汎用的な幅の広い職業能力ではなく、ジョブ固有の専門的な熟練の育成が求められる。

第4に、企業内における労働者の再配置によるだけでなく、外部労働市場からの中途採用を含めたマッチング機能をより高度化していく必要がある。マッチング機能をより高めるためには、労働者の専門性を明確にし、労働者も企業も職務や職種を通じてマッチングを行うような環境を整えていく必要がある。

第5に、以上のためには、ジョブ（職務・職種）で雇用管理を行うことが企業として必要不可欠になると考えられる。企業内における従来の職能型雇用管理は、関係特殊的熟練を重視するもので、それは経済が成長する時代には機能したが、今後は、関係特殊的熟練の重要性が低下し、人口が減少に転じる時代になるとジョブ型の雇用管理が機能することになるだろう。

第6に、長期安定的雇用や年功序列、企業内労働組合といった広義の雇用慣行と関係特殊的熟練と雇用政策は、補完的關係にあり、前者が機能不全に陥れば、後者の雇用政策も効果を発揮できなくなることから、日本的雇用慣行とそれを支えてきた雇用政策もまたその優位性が失われていることになるため、その再編が急務となる。

第4章 雇用政策の視点－競争力とセキュリティ

第1に、企業と労働者の両者にとって、解雇規制をウィン・ウィンの関係に立つものとす

るためには、解雇規制が企業による労働力の量的調整の過度の制約とならないような一定の弾力性をもつことが求められる。そのためには、解雇規制の要件の明確化と、どのような場合に解雇の「客観的に合理的な理由」や「社会通念上の相当性」が認められるのかについてガイドラインを設けることが有益であろう。整理解雇については、解雇回避の努力がどの程度まで求められるのかについて、具体的な状況に応じた指針を示すことが紛争回避のうえで有効となろう。たとえば、①勤務地限定の労働者に関してその勤務地内に事業場がなくなった場合には、配転による解雇回避を講じる必要はないというような解釈、あるいは②職種限定で採用された労働者に関して企業内においてその職種の業務がなくなった場合には、職種転換による解雇回避を講じる必要はない、というような解釈指針として明示することが望ましい。

第2に、有期労働契約の利用については、契約の自由に任すべきであり、有期労働契約の利用目的を制限するような立法（いわゆる入口規制）などは望ましいものではない。しかし、非正社員のなかでも結果として雇用期間が長期化した者については、法的な保護を及ぼすことが公正の観点から妥当と思われる。労働条件の均衡処遇に関しては、努力義務や理念規定として、それがインセンティブ施策をとっていくうえでの根拠規定として利用される限りにおいては妥当であろう。

第3に、労働市場の流動化が不可逆的に進行し、労働者が労働市場において自ら良好な雇用を見だしていくことが求められるようにならざるをえないことを考慮に入れると、労働者が従属的な状況から脱却できるような政策として、エンプロイアビリティ（employability）の向上政策を進めていくことも必要である。

第4に、労働時間規制では、自律的な労務遂行を望み、それにより高い成果を得たいと考えている労働者と、そうした高い成果を利用したいと考えている企業にとっては、伝統的な労働時間規制を緩和することが、まさにウィン・ウィンの効果をもたらす。そのため、「自己管理型労働」の構想として導入が検討されたホワイトカラー・エグゼンプションの再検討を進めるべきであろう。同時に、労働時間規制の主たる目的である健康確保という要請は軽視してはならない。健康確保は、単に労働者の利益だけでなく、その労働者の提供する労務のクオリティや生産性に影響するという点では、企業の利益とも直結する。従って、労働時間規制の行き過ぎた緩和は、労使双方の利益を損なうおそれがあるため、ホワイトカラー・エグゼンプションを導入するとしても、このことは考慮に入れておく必要がある。

第5に、伝統的な労働法は、使用従属関係の下で就労する場合にのみ保護の対象とし、そ

れ以外のものについては保護の範囲から除外していたが、今後は、いかなる就労形態であっても保護されるべき事項（保護のコアの部分）は何かを析出すると同時に、当事者の自由に委ねてよい事項は何かなど、どのような事項について、どのような手法（強行法規を用いるのか、任意法規でよいとするのか）で規制をしていくべきかを、包括的・体系的に検討していくべきである。

第5章 新しい社会経済システムの構想

第1に、雇用システムでは、職種別労働市場、いわゆる「ジョブ型」労働市場の構築が求められる。たとえば、労使団体が、職務内容・資格制度・技能、キャリア・ラダーを明確にし、職種別のベンチマークとなる賃金を決めることで、職種内で広義の同一労働同一賃金が達成可能になろう。この類型の労働者は、企業横断的に移動する可能性も高くなろう。

第2に、社会保障制度では、雇用保険の給付水準を引き上げ、給付期間を長くし、失業によって労働者の交渉力が下がり、別の職種に動かざるを得ない状況を防ぐ必要がある。実質的に正規・非正規で分かれていた年金・医療保険も当然一本化が求められる。

第3に、教育機関では職業教育を取り入れ、企業横断的なキャリア形成が可能となるようにすることが必要となる。また、技術変化や産業構造の変化に対応するために、職務内容・資格制度・技能の見直しが求められる。職種自体が陳腐化したり消滅したりする場合があるため、公的支援による職業訓練や生涯教育が重要となる。大学の役割も職業教育重視に変化し、リカレント教育や生涯教育がより重要となるため、その役割を大学が担うことが期待されよう。

第4に、企業の処遇制度では、とりわけ賃金制度における生活給的な部分の比重が低下していくことから、家族手当や住宅手当といった社会手当を社会保障制度として準備する必要がある。雇用保険だけでなく、失業の長期化に対応するために失業扶助の整備も求められよう。

第5に、企業による生活と仕事の両立支援が重要となろう。従来のように女性が一時期の職業生活を経て家庭に入って、生涯そこにとどまるということはなく、子育て、介護といった家族生活と仕事の両立支援が企業福祉の中心となり、他方で、保育所など社会サービスの充実、整備が急務である。

第6に、現在の財政問題に対応するためには、高齢化に対応できる新しい安定財源、すな

わち消費税の引き上げ、所得把握・社会保障の効率化のための税・社会保障共通番号制の導入などあるが、それらはともにツールに過ぎない。重要なのは、サブシステムが整合的に組み合わさった新しい社会経済システムの提示なのである。

第1章 企業の人事管理の変化と労働政策上の課題¹

佐藤 博樹

1. はじめに

本稿では、市場環境や労働市場の構造変化に対応するために企業が選択する雇用処遇制度の変化や今後の動向を踏まえた上で、企業内における人事管理上の課題と、労働市場とワーカーの整備という労働政策上の課題の両者を検討する。

2. 企業の人事管理の課題と雇用処遇制度のあり方

(1) 企業経営における人事管理の課題

企業の人材活用を担う人事管理が達成すべき課題は、企業経営が必要とする労働サービス需要を合理的に充足することにある²。そのためには企業経営が必要とする労働サービスを提供できる人材を確保、育成し、さらにその人材が労働サービスを適切に提供するように雇用処遇制度を整備することが必要となる。雇用処遇制度の整備に際しては、労働サービスの提供者である就業者の就業ニーズを充足することが不可欠となる。こうしたことから、人事管理には、個別のおよび集団的な労使関係の管理機能が含まれることになる。従って、人事管理としての経営上の課題を実現するためには、その前提として労働サービス需要の量と質のあり方を規定する企業経営の動向だけでなく、就業者の就業ニーズを的確に把握することが求められる。

つまり、人事管理が選択する雇用処遇制度は、労働サービス需要のあり方を規定する経営戦略の選択など企業経営のあり方と、労働サービスの提供者である就業者の就業ニーズの両者に規定されることになる。言い換えれば、企業経営が変われば、あるいは就業者が変われ

1 本稿を執筆するに当たり、21世紀政策研究所のタスクフォースにおける議論に加えて、社会政策学会第121回大会（2010年10月31日）の共通論壇「現在日本の社会政策の評価と将来選択」および21世紀政策研究所主催のシンポジウム「新しい雇用社会のビジョンを描く—競争力と安定：企業と働く人の共生を目指して」（2010年12月10日）における報告と議論がきわめて有益であった。記してお礼を申し上げる。本稿は、それぞれでの報告を基本として、それに加筆を行ったものである。

2 例えば、ピーター・キャペリ（2008、日本語版への序文）は「人材マネジメントにかかわる問題は普遍的である。それは、いかにして人的資本ニーズを予測し、そのニーズを満たすための事前準備を行うかである」としている。

ば、雇用処遇制度も変革を迫られるのである³。

以下ではまず企業経営の視点と就業者の視点の両者から企業の雇用システムの変化と課題を整理することにしよう。

（２）企業経営からみた雇用システムの課題

企業の競争範囲の拡大と競争激化、市場環境における不確実性の増大⁴、急速な技術革新の進展などの結果、企業が事業活動に必要とする労働サービス需要を事前に予測し、労働サービスを提供できる人材を確保、育成することが難しくなっている⁵。こうした結果、雇用処遇制度のなかでも、企業の労働サービス需要の量的変化と質的变化に柔軟に対応できる雇用システムを整備することが人事管理上の重要な課題となってきた。また、このことは、企業の労働サービス需要を事前に予測し、長期にわたり継続的に雇用することを前提として人的資源投資を行うことで企業の労働サービス需要を充足する人材活用策（「長期継続雇用内部育成型人材活用⁶」）を維持することが難しくなっていることを意味する。

他方、企業の労働サービス需要の量や質が確定した後に、労働市場から労働サービス需要を充足できる人材を確保する人材活用策（「外部労働市場依存型人材活用」）は、①高いスキルを必要としない業務（単純業務）や②汎用的なスキルで処理できる業務における労働サービス需要の充足においては有効なものとなる。しかし、こうした汎用的スキルで処理可能な業務のみでは、企業の競争力を長期的に持続することはできない。それは競争相手の企業も同様の「外部労働市場依存型人材活用」を容易に導入することができることによる。言い換えれば、「市場から買い入れたもの」では、他社と差別化された自社固有の競争力を構築することができないのである⁷。

市場環境における不確実性の増大などによって、企業の雇用システムは、今後ますます「長期継続雇用内部育成型人材活用」を持続することが難しくなっていくと考えられる。他方、雇用システムを「外部労働市場依存型人材活用」に完全に代替することは、企業の競争力を

3 詳しくは、佐藤・藤村・八代（2007）の第1章「企業経営と人事労務管理」を参照されたい。

4 例えば、ピーター・キャペリ（2008、日本語版への序文）は「大半の日本企業あるいは他国の企業全般が直面している新たな難題は、『企業の将来に対する不確実性の増加』である。5年後にどのようなビジネスを展開しているのか、その結果、社員に求めるコンピテンシーがどのようなものになるのか未知数である。」としている。

5 総合家電メーカーの社内資料（2011年2月）によると、価格競争の激化を価格が半減するまでの期間で測定すると、CRTテレビが13年に対してPDPテレビは4年で、VHSビデオが6年に対してDVDレコーダは2年となる。また同資料で商品サイクルの短期化を同一価格の性能が2倍になる期間で測定すると、家電市場が30ヵ月に対して、コンピュータ市場は18ヵ月、デジタルネットワーク市場は12ヵ月となる。技術革新や競争範囲の拡大などが、価格競争や商品サイクルの短期化をもたらしていることがわかる。

6 「内部労働市場重視型人材活用」と呼ぶこともできる。

7 詳しくは、Pfeffer（1998）を参照。

低下させることになりかねない。従って、両者の人材活用策の適切な組合せが求められることになる⁸。

不確実性の増大に対応するために雇用システムとして、①他社と差別化できる競争力を確保するために「長期継続雇用内部育成型人材活用」を維持しつつ、その人材活用施策の適用対象となる人材層（いわゆるコア人材）を縮小し、同時に②縮小したコア人材では充足できない労働サービス需要に関しては、「外部労働市場依存型人材活用」や人材ビジネスが提供する外部人材（派遣社員、請負社員）の活用を組み合わせることで充足することになる⁹。企業の人事管理として、複数の人材活用策を組合せた雇用システムを構築することで、企業経営が必要とする労働サービス需要の量的変化や質的变化に柔軟に対応し、労働サービス需要の充足を実現することを目指すのである¹⁰。

さらに、「外部労働市場依存型人材活用」には、2つの下位類型が存在する。第Ⅰ類型は、専門的職業など汎用的なスキルを保有した人材を外部労働市場から即戦力として確保し活用するもので（職業別労働市場活用型、専門職型の契約社員など）、第Ⅱ類型は、外部労働市場から即戦力でなく、自社による人的資源投資を前提として採用して、特定の業務範囲のなかで活用を行うものである（「ジョブ型雇用」や「業務限定雇用」あるいは「限定したキャリアの範囲内での雇用」、パートタイム社員の活用など）。労働サービス需要の量的変動に柔軟に対応することが活用の主目的となるため、両類型とも有期契約での活用が主となる。ただし、両者には、労働サービス需要の短期の変動に対応するために活用される「短期活用型」と労働サービス需要の中期的な変動あるいは構造的な変動に対応するために活用される「中期活用型」が含まれている。「中期活用型」は、大きな経済的なショックに企業が直面しない限り、

8 いわゆる人材活用における **make**（内製）と **buy**（調達）の適切な組合せである。キャペリ（2008）は、「人材マネジメントの挑戦的課題に対処するには、内製と調達をどのように組み合わせるかを定めることがきわめて重要である」と述べている。

9 人材ビジネス企業を通じた請負活用だけでなく、個人への業務委託が一部の業種や職種で実施されている。ただし、個人への業務委託の現状を包括的に把握できる調査は存在しない。個人への業務委託の現状と課題を検討した調査研究として個人請負型就業者に関する研究会（2010）がある。

10 こうした雇用システムのモデルの1つとして、旧日経連（現、日本経団連）の新・日本的経営システム等研究プロジェクトによる『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』（1995）における「雇用ポートフォリオ論」をあげることができる。「雇用ポートフォリオ論」は、企業の内外環境の変化を踏まえ、「人材の育成と業務の効率化を図りつつ、仕事、人、コストを最も効果的に組み合わせた企業経営」を実現するために、企業が活用する雇用層を「長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型従業員の3つのタイプ」にわけ、それらの雇用を効果的に組み合わせた「自社型雇用ポートフォリオ」の構築を提案していた。3つの雇用層のなかでは長期蓄積能力活用型グループ、つまり長期継続雇用が「今後とも基本的に大切にすべき雇用慣行」としていることに注目する必要がある。ただし、「雇用ポートフォリオ論」には、自社と雇用関係のない派遣社員や請負社員などの外部人材の活用は強くは意識されておらず、その後における企業の人材活用の展開とは異なるものであった。

また、外部人材を含めた人材活用モデルとして、Atkinson（1985）の「柔軟な企業モデル」をあげることができる。また人事管理における社員の雇用区分の多元化や人材活用の多様化に関しては、今野・佐藤（2009）の第3章「社員区分制度と社員格付制度」や佐藤編（2008）を参照されたい。

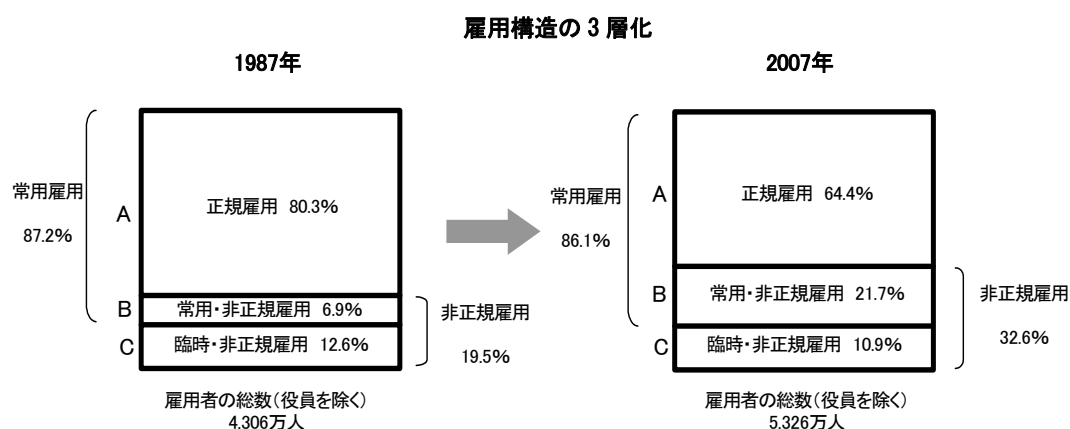
有期の雇用契約であっても契約が更新され、継続的に雇用されることが多くなる（「契約更新型中期継続雇用」¹¹⁾。「中期活用型」は、短期の活用を想定して結果として中期の活用となるのではなく、中期的な構造的な変動を想定した活用であり、そうした事態が生じない限りでは継続的な活用を想定しており、結果的に中期的な活用となるものである。

また、企業の人材活用において「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象となるコア人材を縮小した結果、「外部労働市場活用型人材活用」によって労働サービスを確保することになった業務のなかに、従来であればコア人材が担当していたような業務が含まれることから、企業特殊のスキルが業務遂行に求められることになり、短期の人的資源投資が必要となり、そのために有期の雇用契約であっても中期的な活用が必要となることがある¹²⁾。もちろん、

- 11 「契約更新型中期継続雇用」の処遇制度は、仕事ベースの賃金を主として、それに職能部分の賃金の一部、付加的に追加されることが多い。これは、「ジョブ型雇用」であっても、ジョブを基本として狭い範囲ではあるが一定のキャリアが形成されることによる。

また、有期契約の更新のあり方には3つの類型がある。第1は更新回数あるいは継続雇用期間に上限を設定してその範囲で契約更新を行うもの、第2は更新回数あるいは継続雇用期間に上限を設定せずに更新の手続きを厳格化して更新を行うもの、第3は自動更新あるいはそれに近い形で更新を繰り返すものである。大企業では、有期契約を更新することで無期雇用と同視されることを回避するため（「いざという時の雇い止めを可能とするため」）、第1あるいは第2を選択することが多い。両者を比較すると、パート社員など有期契約社員の活用依存する流通産業では第2類型が多い。また、中小企業を含めた日本の企業全体では第3類型が多いと想定される。有期契約の契約更新の実態に関しては、堀田・佐藤・坂爪・佐野（2008）を参照されたい。

- 12 日本における有期雇用労働者には、労働契約が契約更新され継続的に雇用されるいわゆる常用型が多いことは、「就業構造基本調査」の1987年調査と2007年調査を比較することで確認できる。この20年間に正規雇用が減少し非正規雇用が増加していることが確認できるが、非正規雇用の増加は、主に常用・非正規雇用によるものであり、臨時・非正規雇用は幾分減少している。



（注1）上記の数字は役員を除く雇用者に対する比率を表す。正規雇用とは、勤め先で正社員（調査では「正規の職員・従業員」と呼ばれている者を指す。常用雇用とは、雇用契約期間に定めがないもしくは雇用契約期間が1年以上の者を指す。常用・非正規雇用は、雇用契約期間に定めがないもしくは雇用契約期間が1年以上の非正規雇用者（正規の職員・従業員以外と回答した者）、臨時・非正規雇用は雇用契約期間が1年未満の非正規雇用者（同上、雇用契約期間が1カ月未満の日雇を含む）である。正規雇用と回答しかつ雇用契約期間が1年未満の「臨時」あるいは「日雇」と回答した者（2007年では0.3%）は、正規雇用を含めている。

（注2）構造を把握しやすくするため、上記の図は、正規雇用、常用・非正規雇用、臨時・非正規雇用にまたがる派遣労働者（調査では「労働者派遣事務所の派遣社員」）を除いている。1987年の派遣労働者は9万人、役員を除く雇用者4,306万人に対する割合は0.2%、2007年の派遣労働者は161万人、役員を除く雇用者5,326万人に対する割合は30%（常用の派遣労働者19%、臨時の派遣労働者11%）である。

出所：総務省統計局『就業構造基本調査』

（出所）雇用のあり方に関する研究会（2009）より引用

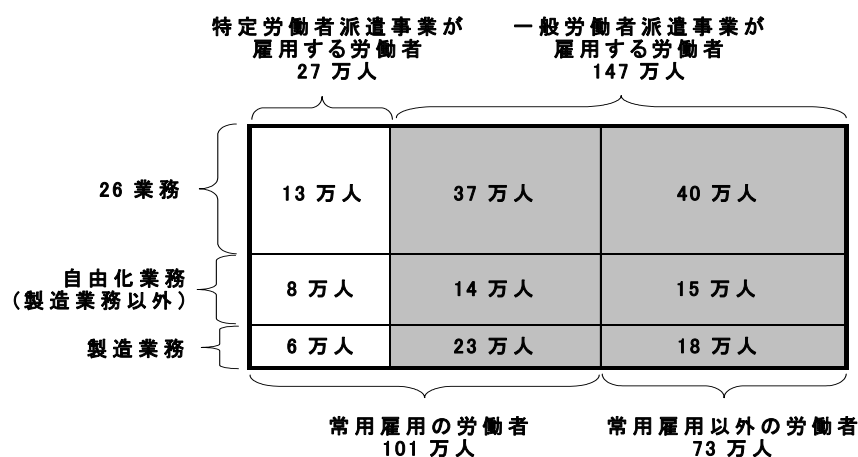
「中期活用型」の適用層は、「長期継続雇用内部育成型人材活用」によるコア人材とは異なり、企業特殊のスキルが必要な業務であっても短期の人的資源投資で必要な能力開発が可能となるように活用業務を限定したり再編成したり、さらにはキャリア形成の上限が低いものとなる（浅い内部労働市場）。ただし、「中期活用型」の一部には「長期継続雇用内部育成型人材活用」とスキルレベルが重なることも少なくない。これは、「長期継続雇用内部育成型人材活用」では、キャリアの途中段階において「中期活用型」とスキルレベルが重複することがあることによる。

さらに、直接雇用による人材活用とは別に、人材ビジネスが提供する外部人材（派遣社員や請負社員）の活用が組み合わされることになる。また、すでに指摘したように企業による個人への直接的な業務委託の活用もある。外部人材を活用する業務の範囲は、有期契約による直用人材の活用である「中期活用型」と「短期活用型」が適用される業務と重なるものとなる。つまり、直接雇用以外の外部人材の活用においても労働サービス需要の中期の変動への対応のための活用と、短期の変動への対応のための活用の2つの類型が存在する結果、直接雇用の「中期活用型」と同じく、大きな経済的ショックに企業が直面しない限り、継続的につまり結果として中期に活用される外部人材がかなりの比重となる¹³。

以上のように不確実性が増大する市場環境の下における企業の雇用システムは、直接雇用による人材活用では、①長期の継続雇用を前提に継続的に人的資源投資を行い、キャリアの

13 派遣社員や請負社員など外部人材の活用に関しては佐藤・佐野・堀田（2010）を参照されたい。派遣社員に関しても下記の図から常用雇用が多いことが確認できる。

派遣社員の構成



（資料）厚生労働省『平成19年度 労働者派遣事業 事業報告書』

（出所）雇用のあり方に関する研究会（2009）より引用

展開範囲が広くかつキャリアの上限が高い「長期継続雇用内部育成型人材活用」に加えて、「外部労働市場依存型人材活用」として②中期の継続雇用を前提に短期の人的資源投資を行い、「ジョブ型雇用」などキャリアの展開範囲は限定されかつキャリアの上限が低い「中期活用型」と、③労働サービス需要の短期の変動に対応するための「短期活用型」の 2 つを加えた、3 つの類型から構成される。これら以外に直接雇用によらない派遣社員や請負社員など外部人材の活用が組み合わされる。長期、中期、短期と記載したが、すでに説明したように、それぞれ実態としてそうした活用期間となる蓋然性が高いという意味であり、中期が長期になったり短期になったりすることも生じうる。予想できないような大きな経済的ショックに企業が直面した場合には、中期が結果として短期となることもある。

こうした複数の多様な人材活用層の組み合わせによる雇用システムの下では、人事管理に新しい課題が生じることになる¹⁴。人事管理として対応すべき新しい課題として、①異なる人材活用層の間の処遇の均等・均衡の確保¹⁵、②直接雇用による「中期活用型」および「短期活用型」と外部人材のそれぞれの活用業務の範囲の法遵守を含めた合理的な切り分け、③必要とする外部人材を提供・管理できる人材ビジネス企業の選択と人材ビジネス企業と連携した外部人材の適切な活用システムの整備、④異なる人材活用層を対象とした合意形成システムの構築（新しい労使関係管理）、⑤ライン・マネージャーの人材マネジメント力の向上などである¹⁶。①の処遇の均等・均衡の確保に際しては、④の合意形成システムの構築が課題となる。

また、複数の人材活用層からなる新しい雇用システムの下では、労働サービス需要の質的変動に迅速かつ柔軟に対応することを期待されるのは、「長期継続雇用内部育成型人材活用」の適用対象層となるコア人材となる。労働サービス需要の質的変動に迅速かつ柔軟に対応することが出来ない人材に対しては、長期にわたる雇用機会の提供がますます難しくなる市場環境下に企業が置かれていることによる。そのため、「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象となるコア人材については、柔軟で幅広い職業能力と高い学習能力がこれまで以上に求められることになる。この点を就業者の側から見ると、「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象となるコア人材として雇用機会を得たり、その雇用機会を継続したりするために求め

14 佐藤編（2008）や佐藤・佐野・堀田編（2010）を参照されたい。

15 雇用区分の多元化と雇用区分間の処遇の均等の課題に関しては、佐藤・佐野・原（2003）を参照されたい。パート労働法における処遇の均等・均衡の考え方は、厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2002）や高崎（2008）が詳しい。

16 有期契約社員や外部人材の活用では、その活用権限がライン・マネージャーにあることが多いことによる。

られる「人材要件」がより高度化することを意味する¹⁷。

企業がコア人材に求める人材要件が高くなることから、こうした人材層の採用候補者層を拡大し、従来とは異なる多様な人材層から確保できるように人材確保力を高めることが人事管理の課題となる。日本国内では多様な人材層（女性など）から、また国内だけでなく海外からもコア人材を確保する取り組みがより重要となろう（ダイバーシティ・マネジメントの構築）。さらにコア人材には、事業やプロセスの改善や維持だけでなく、事業革新やプロセス革新の担い手としての役割が大きく期待されることになるため、こうしたイノベーションを担えるコア人材の確保と育成も人事管理の大きな課題となる（企業が求める新しい人材像）。

（３）就業者からみた雇用システムの課題

人事管理の課題は、就業者の就業ニーズを充足することを通じて、企業経営が必要とする労働サービスを量的と質的の両者の面で確保することにある。そのため、就業者の就業ニーズが変化する場合には、就業ニーズを充足するために企業が提供する広義の「報酬」の内容を見直すことが必要となる。「報酬」は、就業者の仕事への取り組み意欲を左右するものであり、この報酬管理が広義の処遇制度となる。

就業ニーズの内容は、就業者の基本的な属性や就業者が望ましいとするライフスタイルや価値観に規定される¹⁸。企業が活用する人材の基本属性やライフスタイルなどは労働市場における労働力の供給構造に左右されるため、労働市場から企業がどのような人材を雇用するかによって、企業の人事管理が考慮すべき就業ニーズは異なるものとなる。

他方、労働市場から企業が人材を雇用する際の選択基準は、企業自身が独自に設定するものであるが、労働市場における労働力の供給構造の変化を考慮することが求められる。例えば、今後の労働力の供給構造の変化を見ると、①労働力人口の全体としての規模縮小、②若年層の供給縮小、③高齢層の供給拡大などが確実視されている¹⁹。こうした労働力の供給構造の変化を踏まえると、企業としては人材確保力を高めることが重要となり、これまで企業として活用していなかった、あるいは活用が少なかった人材層を確保できるように人材活用のあり方を見直し、新しく活用する人材にとって魅力的な「報酬」の開発や雇用する際の選択基準の見直しが必要となる。とりわけこれまで就業率が相対的に低かった子育て期の既婚

17 学校と職場の円滑な連携の再構築が社会的な課題となっている背景には、企業が新規学卒採用におけるコア人材の採用規模を縮小したことだけでなく、コア人材に求める「人材要件」の高度化がある。

18 日本人の価値観や就業意識の変化や推移に関しては、NHK放送文化研究所編（2010）が有益な情報を提供している。

19 雇用政策研究会（2010）を参照。

女性や高齢層の活用が課題となるため、男性壮年層をコア人材とした従来の人材活用を見直すことが不可欠となる。

男女別なく人材を採用する企業が増えているものの、管理職への女性の登用の拡大テンポはきわめて遅く、管理職に占める女性の比率は依然として低い水準にある。このことは、企業が採用した女性が保有する人的資源の開発と活用が不十分であることを意味する。また 60 歳代における継続雇用の進展状況と活用実態を見ると、高齢者の活用にもこのことが当てはまる。

女性や高齢者などの活躍の場を拡大するためには、従来型の「長期継続雇用内部育成型人材活用」が前提としていた人材像の修正が求められる。その人材像とは、男女性別役割分業の下で、結婚すると家事や育児は妻が担うことを前提に、夫である男性社員は仕事を中心的に担うというものである。入社して定年まで仕事中心の生活で、必要な時にはいつでも残業もできるというように時間制約がなく「無限定的」に働くことが可能となる人材像、つまり「ワーク・ワーク社員」を前提とした人材活用である。コア人材に期待された人材像がこれに該当するものであった。

他方、こうした働き方ができない人材層、例えば既婚女性などは、コア人材に開かれたキャリア・ラダーから排除されることになったのである。同時に、こうした人材像が求められる「長期継続雇用内部育成型人材活用」の下で、女性の多くは、結婚や出産と仕事の継続の二者択一の状況に直面することになった。このことは、女性の未婚率の上昇や出生率の低下の背景要因の 1 つでもあった²⁰。

女性の採用が拡大しても管理職を含めて女性の活躍の場が拡大しない大きな理由の 1 つは、以上のような「ワーク・ワーク社員」を望ましい人材像とする人材活用の仕組みや職場の仕事管理・時間管理にあるのである²¹。また、女性の活躍の場の拡大のためだけでなく、男性

20 内閣府に設けられた仕事と生活の調和推進官民トップ会議は、2007 年 12 月に、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」に合意した（2010 年 6 月に新合意が行われた）。官民トップ会議は、経済界と労働界および地方自治体の代表者、研究者、関係閣僚から構成されたもので、政労使が、仕事と生活の調和が実現された社会（WLB 社会）のあり方と WLB 社会を構築するために政労使のそれぞれが取り組むべき具体的な課題（数値目標を含む）を定めた行動指針に合意したことは社会的意義が大きい。ところで憲章や行動指針の策定の目的は少子化対策にあると理解されることが少なくないが、官民トップ会議が憲章と行動指針を定めることになった背景には、少子化対策だけでなく、男女共同参画推進と労働市場改革の議論が憲章や行動指針の策定に結びついたのである。ちなみに憲章は、WLB 社会について「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と規定している。この定義によると、WLB 社会とは、多様なライフスタイルを受容できる社会であり、結婚、出産、就業などに関する国民の多様な希望が実現できる社会を意味する。

21 企業における女性の活躍の場の拡大の取り組みとして、日本経団連出版編（2007）が参考になる。

の間でも「ワーク・ワーク社員」が減少し、ライフステージの変化に応じて仕事以外にやりたいことや、取り組まなくてはならないことがある「ワーク・ライフ社員」が増加してきていることも、人材活用や職場管理のあり方の見直しを必要としている。仕事以外にやりたいことや、取り組まなくてはならないことには、子育てや介護²²などだけでなく、自己啓発や地域活動、さらには広義の遊びなども含まれており、「ワーク・ワーク社員」を前提とした人材活用や職場管理のあり方の見直しは、子育て期の男女だけでなく、独身男女や高齢者の活躍の場の拡大にとっても必要なものとなるのである。

以上のような理由から、「ワーク・ライフ社員」の増大を想定した人材活用や職場管理への転換が求められる。改革や見直しが求められる具体的な雇用処遇の内容として、①人材活用面では、能力開発やキャリア形成のための転居を伴う異動の時期（海外勤務を含む）、長期の休業を想定していない昇格ルール、休業や短時間勤務を想定していない人事考課の仕組み、休業や短時間勤務の期間の退職金算定における扱いなどが²³、②職場管理では、残業の多寡に関係なくいつでも残業ができることを前提とした業務管理や、投入時間でなく成果に基づく評価、さらに休業や短時間勤務を想定していない業務配分などをあげることができる²⁴。

「ワーク・ライフ社員」を新しい人材像として想定した人材活用や職場管理への改革の取り組みとしては、ワーク・ライフ・バランス支援の考え方がある。ワーク・ライフ・バランス支援を育児休業や短時間勤務などの制度導入と同義に理解されることが多いが、先述のように、ワーク・ライフ・バランス支援を実現するためには、人材活用の土台である雇用処遇制度や職場管理を見直すことが必要となる。「ワーク・ワーク社員」を前提とした雇用処遇制度や職場管理を改革し、「ワーク・ライフ社員」も活躍できるようにすること、つまり社員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを実現できる雇用処遇制度や職場管理とすることは、女性の活躍の場を拡大することに貢献できるだけでなく、男性の社員のなかにも増えつつある「ワーク・ライフ社員」が意欲的に仕事に取り組むことを可能とするものとなる。それだけでなく、ライフスタイルが多様化する高齢者の活躍の場を拡大することにも貢献できることになると言える。

22 これまで仕事と介護の両立の現状と課題に関する調査研究はきわめて少なかった。この分野に関しては、仕事と介護の両立に関する研究会（2010）が有益な情報を提供している。

23 休業や短時間勤務取得と評価や処遇の関係に関しては、休業取得者、短時間勤務者の評価、処遇に関する研究会（2009）を参照されたい。

24 詳しくは、佐藤・武石（2010）や佐藤・武石（2011）を参照されたい。

3. 企業の人材活用の変化と労働政策や労働法制の課題

(1) 労働政策における課題

以上で説明した企業の人材活用の変化を踏まえて、人事管理に対する支援を含めて労働政策におけるこれからの課題を取り上げよう。

第1に、出生率の低下による人口規模の縮小が継続する状況下では、労働力の供給拡大のために就業率の向上が労働政策の最大の取り組み課題となる。同時に、就業率の向上への取り組みが、出生率の回復を阻害したり、低下を引き起こしたりすることがないようにすることが重要となる。そのためには、企業におけるワーク・ライフ・バランス支援の取り組みと同時に、仕事と生活の両立を支援する社会サービスの整備が不可欠となる。具体的には、保育サービスや介護サービスなどの整備であり、そうした社会サービスは、就業者の多様なニーズに対応できるものとすることが求められる（例えば、病児保育や短時間就業者向けの保育サービスなど）。さらに、企業におけるワーク・ライフ・バランス支援の取り組みが女性だけでなく、男性の働き方を変え、男性の子育て²⁵や介護への参加が促進されなくては、女性の就業率の向上は実現できない。

第2に、企業の人材活用において「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象層以外では、①企業による人的資源投資が限定されるだけでなく、②雇用されている企業内におけるキャリア形成の範囲が限定されたものとなることから、能力開発の機会が相対的に少ない人材層が拡大する可能性が高い。こうした人材層の能力開発機会を拡大するためには、つぎのような取り組みが有効となろう。

a) 企業に対する施策として、「外部労働市場依存型人材活用」としての直接雇用による「短期活用型」と「中期活用型」の人材層に対して提供されるキャリアの範囲を拡大すること、とりわけキャリアの上限を高めることを促進することが有効となる。このためには、両者の人材層を活用する業務範囲の拡大と、有期の雇用契約であるものの雇用契約の更新による雇用継続期間の可能な限りの伸長が必要となる。後者のためには、活用業務が持続する場合に雇用契約を更新しても、無期の雇用契約と見なされないことなどが社会的な条件となろう²⁶。

25 男性の子育て参加に関しては、佐藤・武石（2004）や厚生労働省のイクメン・プロジェクトのホームページを参照されたい。

26 有期契約社員の雇用機会の安定化のために、企業の有期契約社員の活用において、「入口規制」と「出口規制」のあり方が議論されている（有期労働研究会（2010））。有期契約社員の多くは、「中期活用型」であり、短期の需要変動などへの対応のために活用されているわけではなく、構造的な変動を想定したもので、結果として中期の活用になることが多いのである。そのため、活用理由を限定する「入口規制」や活用期間や契約更新回数に上限を設ける「出口規制」は、「中期活用型」の雇用機会の縮小や不安定化

あるいは業務限定あるいは事業所限定の無期雇用という「特約のついた期間の定めのない労働契約」の新しい正社員モデルの定着、普及が課題となる²⁷。

また、企業による上記のようなキャリアの上限を高める取り組みは、「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象層を縮小することになるだけでなく、「長期継続雇用内部育成型人材活用」と「中期活用型」の対象層が配置される業務、あるいは「中期活用型」と「短期活用型」の対象層が配置される業務の重なりを拡大する可能性が高く、そのことは異なる人材活用層の間の処遇の均等・均衡への取り組みを新しい課題としてもたらしことになる。

b) 企業による取り組みとして、同一の企業内において、直接雇用による「短期雇用」の人材層に関しては「中期活用型」への転換を、さらに「中期活用型」の人材層に関しては「長期継続雇用内部育成型人材活用」への転換を、人材活用層の間における移行の仕組みを整備し、それを促進することである。これは現状における非正社員の正社員転換に対応する。こうした転換の仕組みを整備するためには、転換のルールや要件を明確なものとすることで、人材層のなかで転換を希望する者が、その要件を満たすために必要な能力開発などの取り組みができることが重要となる。ただし、「ジョブ型雇用」の「中期活用型」からキャリア雇用の「長期継続雇用内部育成型人材活用」への転換には、雇用形態のみならず働き方の転換を伴うため、就業者のすべてがそうした転換を希望するわけではない。そのため、前述の「特約のついた期間の定めのない労働契約」など多様な正社員の導入は、「ジョブ型雇用」のまま無期契約への移行を可能とするものであり、こうした転換の円滑化に寄与することになる。

c) 多様な人材活用層の間の転換を、労働市場における他の企業への転職を通じて実現することを支援することである。同一企業内における人材活用層間の転換では、転換の対象層と

をもたらし可能性が高い。「中期活用型」の雇用機会の安定化のためにはつぎのような法整備は有効と考える。更新の可能性を合意した有期の労働契約については、使用者が更新しない場合に、客観的合理性および社会的相当性を求めることや、また更新しない場合には継続雇用期間に応じた「終了手当」（例えば累積支払い給与の一定割合など）の支払いを求めることなどである。

27 雇用のあり方に関する研究会（2009）は、『特約のついた期間の定めのない労働契約』について、特約にもとづく解雇は、労働契約法第16条（特に整理解雇の4要素）の適用において、権利濫用にあたらないと法解釈すべきである。ここでいう特約とは、勤務地や職種等に対する合理的な限定が付されている場合において、その勤務先や職種等での仕事の継続ができなくなった場合は、解雇できるというものである」として、「新たな正規社員モデル」の定着の条件としてつぎを提言している。すなわち、①企業の就業規則において、勤務地限定社員、職種限定社員等の契約類型を明確に定める。これらの社員の解雇事由には、一般の正規社員と異なり、限定された勤務地や職種等の仕事が消失した場合を解雇事由に加える。②その契約類型にもとづく採用であることを労働契約条件として書面にして交わす。③解雇の手続きとして、労働者側と十分な協議を行う。

雇用政策研究会（2010）も、多様な正社員を導入することで、「現行の有期契約の多くが『契約期間に定めのない雇用契約』に移行することで、労働者にとっては従来の細切れの雇用を防止できるという利点があり、また、非正規労働者は正規雇用へステップアップする手段にもなり得るものである」と提起している。多様な正社員の具体例として、「業務や勤務地等を限定した契約期間に定めのない雇用形態」をあげている。

なる人員の規模が限定されることから、労働市場における転職を通じたキャリアの転換支援がより重要となる。これは労働市場を通じたキャリア形成であるが、このキャリア形成を円滑化するためには、つぎのようなキャリア形成支援が必要となろう。それは、①現在や過去の就業形態ではなく、蓄積した職業能力の棚卸しと明示化（ジョブカード制度による職業能力の評価や日本版NVQ、さらにキャリア段位制度など）、②職業能力とキャリア希望に合致した転職先への職業紹介の機能、③キャリア希望と現有の職業能力にギャップがある場合は、そのギャップを埋めるための能力開発機会の提供などである。とりわけ「ジョブ型人材」の活用を想定した労働市場の整備が重要となる。

同時に人材を採用する企業の側には、これまでの就業形態ではなく、当該人材が保有する職業能力と就業意欲を正しく判断して採用することが求められる。また、企業が、採用予定者の職業能力を適切に判断でき、また就業希望者が就業環境を評価してから、両者が雇用や就業を決めることができる仕組みとしてトライアル雇用や紹介予定派遣などの活用も有益となる。

d) 複数の企業を通じたキャリア形成の実現を労働市場での転職で実現する方法とは別に、人材ビジネスの社会的機能を活用して同様のキャリア形成を実現できるようにすることである。とりわけ「ジョブ型人材」のキャリア形成には有効なものとなる。希望するキャリアを実現するために、派遣として就業することを通じて、徐々に希望する仕事に近い仕事へとキャリア・アップを持続することで、派遣として希望する仕事に従事したり、あるいは派遣から直接雇用に転換したりして希望する仕事に従事することが可能となる。こうした派遣を通じたキャリア形成を可能とするためには、人材ビジネスとしての派遣会社が、キャリア形成支援のための情報提供、キャリア・カウンセリング、キャリア形成を可能とするマッチング支援などの社会的機能を高めることが不可欠となる²⁸。同時に、派遣として就業しながら希望する仕事に通じるキャリア・ラダーを実現できるようにするためには、派遣として就業可能な業務が幅広いことが不可欠となる。労働者派遣法の改正などにより、派遣として就業可能な業務が制限されることは、こうしたキャリア・ラダーの構築ができず、派遣としてのキャリア形成を阻害することになる²⁹。

e) 就業者の能力開発を社会的に支援する仕組みの整備である。従来型の公的な職業訓練だけでなく、自己啓発を助成する教育訓練給付制度や基金訓練、さらに生活給付付き教育訓練

28 詳しくは、佐藤・佐野・堀田（2010）の序章を参照されたい。

29 派遣労働に関する法規制の国際的な動向を見ると、派遣として就業可能な業種や職種に関する制限を撤廃し、他方で、派遣先との平等取り扱いルールを整備する方向を目指すものとなっている。

制度などがこれにあたる。特に雇用保険を受給できない離職者などが教育訓練機会や訓練中の生活費が給付される後者の仕組みなどは有益なものとなる。

第3に、企業の人材活用における「中期活用型」を中心として、汎用的なスキルを持った人材を即戦力として活用する企業の人材ニーズ拡大への対応である。汎用的なスキルには、職業固有スキルと産業固有スキルの両者が含まれている。前者は産業や企業を越えて、特定の職業に固有の汎用的なスキルであり、後者は企業固有ではないが特定の産業に固有の汎用スキルであり、両者には重なる部分もある。例えば、原価管理という職業に従事している者のスキルを分析すると、産業や企業を越えた汎用的なスキル部分と、製造業という特定の産業に固有の汎用的なスキル部分の両者が含まれている。こうした汎用的なスキルは、企業外での教育訓練機会を受講することで獲得できる部分もあるが、それだけでなく企業での就業経験（OJT）を通じて獲得できる部分が多い。つまり、企業での就業経験を通じて獲得されるスキルには、企業特殊的なスキルと産業単位の汎用的なスキルの両者があり、前者の企業特殊的なスキルの獲得においても、それは産業単位の汎用的なスキルの獲得に貢献するものとなる。既存の職業資格以外に、こうした企業による即戦力として人材活用ニーズがあるジョブ型人材など「広義の」ジョブを中心とした企業横断的な職業別労働市場の整備が求められる。

第4に、労働市場における能力開発支援や転職支援は、「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象層にとっても重要性が高まることが確実である。それは、「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象層であっても、勤務先企業の新しい人材ニーズに対応するために能力開発が不可避となったり、あるいは企業の盛衰や企業の技術構造などの急変化などによって、勤務先企業では保有する職業能力を活かせる機会がなくなり、転職を余儀なくされたりする人材が増加する可能性が高いことによる。また、異なる職種間の転換も増加せざるを得ないため、異なる職種間の転職を支援する必要性が高まろう。こうした状況への対応には、高度人材を対象としたリカレント教育として大学などの高等教育機関の役割が重要となるが、同時に、そのためには自己啓発の時間を確保できる働き方の整備が前提となる。

第5に、学校から仕事への円滑な移行のための支援である。企業の人材活用において「長期継続雇用内部育成型人材活用」の対象層が縮小し、かつ当該人材層の採用要件がより高くなったこともあり、学校卒業後に直ちに「長期継続雇用内部育成型人材活用」としてコア人材の雇用機会を得ることができない新卒が、今後もかなりの規模となると考えられる。学校卒業後に「中期活用型」と「短期活用型」の人材層として雇用機会を得た者に関しては、「長

期継続雇用内部育成型人材活用」の人材層に繋がるキャリア形成を可能とする支援が必要となる。また、当該層が、卒業後一定期間は、企業の新卒募集にエントリーできるようにすることも必要である。その際、大学のキャリア・センターや就職部などが、在学生だけでなく、卒業後一定期間は、転職やキャリア形成などに関して情報提供や支援を行うことも有益となるろう。

また、卒業後、無業者となる者を可能な限り少なくするためには、「卒業して正社員就職」という従来型とは異なるキャリア類型である「卒業後に有期契約社員あるいは派遣社員として就業することや、その後に転職して正社員に転換」するなどのキャリア形成が可能であることを学生の間に浸透させるとともに、そうしたキャリアを選択しても能力発揮や能力向上、さらには処遇の改善が可能となる仕組みとすることが求められる。また、大学生の間に大企業就職志向が強い現状を踏まえると、中堅・中小企業のなかにも、就業機会として望ましいものが数多く存在することを理解する機会を設けるとともに、そうした企業の求人情報を整備して提供することが課題となる。

第6に、教育から仕事への円滑な移行を実現するためには、教育のあり方を改革することも不可欠となろう。高校教育段階までに関しては、読み理解し書き話すなどに対応する基礎的な学力水準の担保（社会人基礎力など）がまず求められる。その上で、人文系の大学教育を取り上げれば、従来型の大学類型とは別に、リベラルアーツ教育に加えて、①特定の職業的スキルを教育する大学（大学の専門学校化）や、②産業的スキルを教育する大学（〇〇産業学部）など、大学の教育機能の多様化が必要となろう。

（2）労働法制上の課題

企業の人材活用や就業者の変化を踏まえて、労働法制や判例規範などによるワークルールの再構築の課題を整理しよう。

第1は、企業の人材活用の多様化や就業形態の多様化を前提としてワークルールのあり方を見直すことである。その際には、従来型のいわゆる正規型の人材活用や働き方を唯一望ましい働き方として、他の就業形態は望ましくないものとする考え方を改めることである。各就業形態の特性を活かし、それぞれの就業形態においてキャリア形成が可能となる方向を目指すべきである。例えば、労働者派遣法を取り上げれば、短期派遣や製造業務での派遣を禁止するのではなく、そうした働き方からつぎのキャリア段階への転換を支援できる派遣会社

が社会的に評価される仕組みを整備することが有益なものとなる³⁰。

第2に、人材活用の多様化や就業形態の多様化は、同じ事業所内や同じ職場内に、こうした多様な人材が併存する事態をもたらすことになる。人事管理としては異なる人材活用間や就業形態間の処遇の均等・均衡を図ることが課題となるが、同時にそうした処遇の均等・均衡に関してワークルールを整備することが求められる。その際に検討すべき点は、処遇の均等・均衡あるいは差別的取り扱い禁止に関して基本原則を示し、①その原則を事業所内や職場内においてどのように適用するかに関して手続きルールを示す方法と、②均等・均衡あるいは差別的取り扱い禁止に該当する具体的な実態ルールを示す方法の2つがある。このいずれかを選択するのかなどの議論が必要となろう。

第3に、処遇の均等・均衡や差別的取り扱いの禁止に加えて、異なる人材活用間における雇用保障の均等・均衡に関する基本的なワークルールを整備する必要がある。具体的には、「長期継続雇用内部育成型人材活用」、「中期活用型」、「短期活用型」などそれぞれ異なる人材活用間（あるいは新しい多様な正社員間）の雇用保障のあり方である。とりわけ、キャリアの範囲が広い「長期継続雇用内部育成型人材活用」の人材層と「ジョブ型雇用」などキャリアの範囲が限定されているが有期雇用契約であっても契約更新され継続的に雇用されることが多い「中期活用型」の人材層の間の雇用保障の均等・均衡の考え方の整理である。両者の雇用保障の均等・均衡を議論する際に、キャリアの範囲の違いを考慮するのか、あるいは雇用の継続の実態や雇用の継続に関する就業者の期待形成の有無のみを考慮するのか、あるいは両者を考慮するのか、こうした点の整理が必要となる。さらに、就業者の期待形成の有無をどのように測定するのも課題となろう³¹。

第4に、男女性別役割分業を前提として女性は補助的な業務、男性は基幹的な業務に従事し、男性は生活を支えるという社会状況において形成されたワークルールを見直すことである。例えば、判例法理である整理解雇の4要件の形成の背景には、「中期活用型」や「短期活用型」は有期雇用契約でかつ家計補助的に就業する女性が主であり、他方、いわゆる正社員は家族を支える男性が主となるため、そうした有期契約社員よりもコア人材である正社員

30 法遵守を上回る取り組みを行う人材ビジネス企業を評価し、認定する仕組みが請負事業において厚生労働省の委託事業として開始された。詳しくは、日本生産技能労務協会のホームページを参照されたい。派遣事業に関しても同様の仕組みが準備されていたが、2009年度における政府の事業仕分けにより中止となった。

31 戸田（2010）は、有期契約における雇止め無効のリスクを生み出す判例法理に注目し、どのような条件での雇止めが無効となるのか、判例をデータ化することにより実証分析を行っている。分析結果によると、更新回数の多さよりも、契約の手続きや業務内容、雇用継続を抱かせる使用者の発言が重要な条件であることを明らかにしている。

の雇用保障を優先することなどが暗黙に含まれていたと言えよう。

第5に、従来のワークルールは、使用者と労働者の関係について、労働者は使用者に従属する者で、使用者との交渉において弱い立場にあるという前提の下に構築されてきたと言えよう。従来の考え方を踏まえた上で、使用者に対して交渉力が相対的に高い労働者が出現している現状を認めて、多様な労働者像を前提としたワークルールの整備が必要となろう。具体的には、弱い立場にある労働者を保護するための様々なワークルールに関して、特定の労働者に関しては、一定の手続きの下に適用除外を認めることなどが考えられる。高い処遇を前提に、労働者としての保護の特定部分を適用除外とすることなどが想定できる。そのためには、労働者性の「程度」や仕事の性格に応じた適用除外の事前規制や手続きルールの整備が必要となろう。

この点は、従来の労働者性の判断基準からすると自営業として労働者保護から完全に除外される層に関して、そのうち一定の条件を満たす者に関しては、労働者保護の一部を適用することなども検討に値しよう。具体的には、イギリスにおける **employee** と **worker** の区分などが参考となろう³²。

第6に、意図せざる転職や失業のリスクが高まるなかで、円滑な転職支援の仕組みに加えて、失業時の所得保障の仕組みを、企業の人材活用や就業形態の多様化、さらに男女の働き方や家族のあり方の変化を踏まえて、再構築することが求められる。失業前の就業や家族のあり方に関係なく、生活を維持できる仕組みが望ましいものとなろう。

参考文献

今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞出版社

休業取得者、短時間勤務者の評価、処遇に関する研究会（座長佐藤博樹）（2009）『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書』財団法人21世紀職業財団

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2002）『パート労働の課題と対応の方向性：パートタイム労働研究会最終報告』財団法人21世紀職業財団

雇用のあり方に関する研究会（座長佐藤博樹）（2009）『正規・非正規2元論を超えて：雇用問題の残された課題』リクルートワークス研究所

個人請負型就業者に関する研究会（座長佐藤博樹）（2010）『個人請負型就業者に関する研究会報告書』厚生労働省政策統括官室（労働担当）

32 個人請負型就業者に関する研究会（2010）を参照されたい。

雇用政策研究会（2010）『雇用政策研究会報告：持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム』厚生労働省

有期労働研究会（2010）『有期労働研究会報告書』厚生労働省

佐藤博樹・武石恵美子（2004）『男性の育児休業：社員ニーズ、会社のメリット』中公新書

佐藤博樹・武石恵美子（2010）『職場のワーク・ライフ・バランス』日経文庫、日本経済新聞出版社

佐藤博樹・武石恵美子（2011）『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房

佐藤博樹・藤村博之・八代充代（2007）『新しい人事労務管理（第3版）』（有斐閣）

佐藤博樹編（2008）『パート・契約・派遣・請負の人材活用（第2版）』日本経済新聞出版社

佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題：雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518

佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子編（2010）『実証研究 日本の人材ビジネス：新しい人事マネジメントと働き方』日本経済新聞出版社

新・日本的経営システム等研究プロジェクト編（1995）『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者連盟

仕事と介護の両立に関する研究会（座長佐藤博樹）（2010）『平成21年度 仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書（厚生労働省委託事業）』みずほ情報総研株式会社

高崎真一（2008）『コンメンタール パート労働法』労働調査会

戸田淳仁（2010）「有期雇用契約の雇止め無効リスクに関する分析：契約更新が長く続くと無効リスクが生まれるのか」『Works Review』Vol.5 リクルートワークス研究所

NHK放送文化研究所編（2010）『現代日本人の意識構造（第7版）』日本放送出版協会

日本経団連出版編（2007）『女性社員活躍支援事例集：ダイバーシティを推進する11社の取り組み』日本経団連出版

堀田聡子・佐藤博樹・坂爪洋美・佐野嘉秀（2008）「有期契約社員の契約更新の現状と課題：実態に即した雇用契約と有期契約社員の意欲を高める雇用管理に向けて」日本労務学会編『日本労務学会第38回全国大会 研究報告論集』

Atkinson, J. (1985) Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management, IMS, No. 89.

Pfeffer, J. (1998) The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business Press. 守島基博監修、佐藤洋一訳『人材を活かす企業：「人材」と「利益」の方程式』翔泳社、2010

Cappelli, P (2008) Talent on Demand : Managing in an Age of Uncertainty, Harvard Business Press. 若山由美訳『ジャスト・イン・タイムの人材戦略』日本経済新聞出版社、2010

第2章 創造性の誘発という視点からみた労働・雇用政策への示唆

細川 浩昭

1. はじめに

今後の日本経済の成長を考える場合、如何に企業が競争力を維持・向上させるかが大きな課題である。企業活動が活発になり人材を必要とすることになれば、雇用も増加することはない。技術革新サイクルが短縮し、技術の陳腐化は加速している。韓国や中国などの新興国が技術を速やかに移植し、世界市場での存在感を増し、かつて日本が強みとしていた製品分野では、新しい製品もすぐに価格競争のフェーズに入る。

このような状況のなかで、日本企業が、世界市場のなかで、今後、競争力を維持するためには、何が必要とされるのだろうか。また、縮小する国内市場においても、産業のサービス化が進行するなかでサービス産業の生産性を高める、少子高齢化などに対応した新しいサービス産業を創出していく、更にはそれを世界市場に展開していくには何が必要とされるのだろうか。

答えは、言いつくされていることではあるが、付加価値の高い製品・サービスの生産、容易に価格競争に陥らないような技術的優位・ビジネスモデルの確立、新たな市場の開拓など、技術開発、製品開発、ビジネスモデル、業務プロセス等のバリュー・チェーンの各段階で、創造的革新を、継続的かつグローバルに起こしていくことだろう。

いうまでもなく、創造的革新の源泉は人材である。高い技術を開発できる人材、いかにして付加価値を生み出すかを構想できる人材、技術や構想を事業として実現できる人材、これらをグローバルな視点で考え実行できる人材などの必要性は、今後ますます高まるであろう。これらの人材の能力を最大限に引き出すことと、これらの人材を育成・確保することが課題となる。

以上のことを前提として、この章では、今後必要性が高まると考えられる創造的革新を担う人材の活用と育成・確保に必要な環境整備を中心に考察し、企業の競争力強化の視点から労働・雇用政策に関する課題を示唆することを目的とする。また、最後の節では、政策面以外にも視点を広げ、創造性の誘発に関連する事項についても言及する。

2. 創造的革新の発現のプロセスとそのマネジメント

(1) 創造的革新はどのようにして起こるのか

人材の創造性をどのように引き出し、競争力の源泉として活用していくかを考えるには、そもそも創造的革新がどのようにして起こるのかを理解する必要がある。これを理解しない限り、創造性をいかにして誘発するかを考えることはできない。そこで、創造的革新が発現するプロセスについて、最初に個人レベルのプロセスに注目し、既存の文献から考えてみたい。

小坂（2010）は、新たな知はどのようにして創造されるのか、ということに関して、情報システム研究者としての個人的経験から以下のようなことを述べている（筆者による引用・要約・強調）。

- ・ 個人の主観やそれに対する情熱こそが最も重要な要素であると改めて実感している。研究対象として設定した課題に対する思いが強ければ強いほど、勤務時間外でもそのことばかりを考える。そして、ある時、夢の中で神のお告げのように新しい有効なアイデアを思いつく。思い続けることが新たなひらめきを生み、知識を創造するのである
- ・ (研究者に向けたメッセージとして)
 - －決意すること、やりぬく勇気をもつこと。想いを燃やし続けてこそ大きな果実を獲得することができる
 - －チャンスは一番つらいときにやってくる。一番大変なときに限って、「これは」と思うような機会が現れる
 - －密やかに成熟せよ、イノベーションは突然生まれない
 - －夢でデバッグできるくらいに集中する
- ・ 研究開発やイノベーション創造における新しい知の創造は、個人の脳の中でのみ生み出されるのであり、個人の想いや情熱が根源にある
- ・ 研究開発やイノベーション創造で新しいアイデアを出すには、四六時中そのことを考え続ける必要がある
- ・ 自分の想いと現実の行動が一致して理想を求めているときに、周りから見ると苦労しているように見えて、実は本人にとって本当の幸せなのである

NHKで放送された「プロジェクトX」は、困難な課題に挑戦した先人たちの物語である。今井（2001）は、それらのプロジェクトのエピソード、そのなかでのリーダーの行動や発言を紹介している。個別の事例に、リーダーが置かれた状況や彼らがとった行動や発言を見える（筆者による引用・要約・強調）。

・ホンダC V C C開発リーダーのケース

- ー「スピードとパワー」を追求する会社の方針とは逆に、「いかに排ガスを出さないか」を考える「地道な研究」に、（開発メンバーのなかには）肩身の狭い思いをする者もいた
- ー久米（開発リーダー）は、（本田）宗一郎に一切相談せず、会社から遠く離れた浜松市内の旅館に実働部隊のリーダー四人を密やかに集めた。そして告げた。「今年中に、何としてもクルマを完成させてアメリカ環境保護庁に持ち込み、マスキー法に合格する」。部屋の壁に模造紙を張り巡らし、三日三晩、議論を続けて現時点の問題点を書き連ねた
- ー「この有害物質の値を一カ月でこの目盛まで下げろ」。徹夜も続いた。テスト車の中で夜を明かすことも多かった

・マツダロータリーエンジン開発リーダーのケース

- ーロータリーエンジンの開発を任された山本（開発リーダー）に、社内の反応は冷たいものだった
- ー（ロータリーエンジン研究部に集められた若手 47 人に対して山本が）、「今日から我々四十七士は、研究室を我が家と思い、ロータリーエンジンが完成するまで、寝ても覚めてもロータリーエンジンのことを考えて欲しい。我々は、エンジンの新しい歴史に挑戦するのだ。」
- ーその日から山本は、毎晩七時には帰宅した。妻に、「たいへんな闘いになる。子供を頼む」と、朝まで書斎にこもり切りになった
- ー山本率いるチームの合言葉は、「寝ても覚めても」
- ー「インスピレーションは、確かに人間の特権だが、誰でもいつでも生まれるものではない。考えに考え、あらゆることを試み、ぎりぎりのところまで自分を追い込む努力をした人間のみに与えられるものだ」

・Y S - 11 開発リーダーのケース

- ー「苦勞してみなくちゃ自分のものにならないんですよ。三カ月くらいのロスは何でもない。若い人たちも苦しんで勉強すると為になりますよ。」
- ー「私はいつも技術には飛躍はありえない、一步一步地味な力を積み重ねて初めて進歩発展があるものと考えます」
- ー「どんなことでもやり抜くことが大切です。やればきっと出来ます」

・VHS開発リーダーのケース

- ー「VHSのときは夢中でしたね。皆さんなんでもいいから夢中になって下さい。夢中っていうのは大変すばらしいことです。」
- ー「会社の中には序列やルールがあるから、権力や腕力を使えば社員は上の人の指示に従うのはあたりまえだ。しかし、権力やルールで社員に指示しても、本当に人が動いてくれるわけではない。権力によってではなく感動によって人を動かすのが真の経営者ではないか」

以上は異なる個人の回想や記録であるが共通点が多い。これらの共通点は新しいことを生み出す、やり遂げるというプロセスのなかである程度普遍的なものなのかという点が気になる。ピンク（2010）は、人間の動機に関する心理学や行動科学の分野の多くの科学的研究成果から、つぎのような興味深い考察をしている（筆者による引用・要約・強調）。

- ・現在の多くのビジネスの現場における人間の動機付けに関する前提は、外的な報酬と罰によって人間の行動を方向付けることができる、というものである。人をある課題達成に向けて行動させるには、達成した成果に対して報酬を約束し、成果達成にマイナスになるような行動に対しては罰を与える、報酬が高ければ高いほど成果も高くなる、という前提である。しかし、数々の心理学や行動科学分野の実験結果は、この前提は、高い創造性を発揮しなければならない課題に対しては、むしろ逆効果であるということを示している。外的報酬が、創造性やさらによりよい成果を出そうという意欲を減退させ、さらには、短絡的な行動や倫理に反する行動をも助長する。外的報酬と罰による刺激は、規則的な単純作業、いわゆるルールチンワークには有効だが、創造性や概念的思考が必要で定型化ができない仕事には効果がなく、むしろ弊害を招く
- ・人間は、外発的な動機ではなく、人間本来の内発的動機に基づく、(a) 自律性（自分で人生を管理したいという欲求）、(b) 熟達（新しいことを学び創造したいという欲求）、(c) 目的（世界に貢献したいという欲求）が満たされる環境において、より高い創造性を発揮する
 - (a) 自律性（あるいは裁量権と言えよう）が重要である4つの側面
 - ①課題の設定、②時間の使い方、③仕事のやり方・手法、④チームの選定、に関する自律性
 - (b) 熟達の過程で起こること
 - ①フロー状態

自律性が満たされる状況においては積極的関与の姿勢が生まれ、そこから熟達に向けた行動が起こる。熟達に向けた行動は、フローと呼ばれる状態から始まる。この状態で、人は完全に思いのままになると感じ、時間や場所、自分自身でさえ存在を忘れるような感覚で没頭する。現在の能力よりも一、二段高く、努力という行為そのものがなければ、とても到達できないレベルのことをほぼ無意識のうちにやっている
 - ②熟達は、気持ちの持ち方次第

知能に限界があると思っている人とは異なり、知能は拡張可能だと思っている人は、目標に到達するために努力することができる。困難に直面したときに、前者は課題が困難すぎることを理由にして「お手上げ」となるのに対し、後者は問題に取り組み続け、解答を見つけようとして極めて独創的なアプローチを考え続ける
 - ③熟達には根性が必要

熟達には苦痛が伴う。物事をやり遂げるかどうかを予測するもっとも的確な判断材料は、認識力とも身体的特性とも関係のない、「根性」である。長期目標を達成するための忍耐力と情熱が必要である
 - ④熟達は、その過程自体が喜び

理想に向けて努力をするが、熟達に到達することが喜びではなく、追求することが喜びとなっている
 - (c) 高邁な目的の役割：

生産性が非常に高く満足度も高い人は、自らの欲求を、自分以外の「より大きな目的」に結び付けている

創造的革新がどのように生まれるか、個人の回想や記録と心理学などの科学的研究成果を見てきた。個人の回想や記録に示される特徴や共通点は、科学的根拠によってもかなりの程度裏付けられると言えるだろう。創造的革新やブレークスルーがどのように生まれるかについて、以下のようにまとめることができる。

【個人レベルの創造的革新の発現プロセス】

①課題に対する強い思い

まず、課題に対する強烈な主体的・自発的な好奇心、解決することへの強い拘り。上から与えられる課題であっても、それを自分の課題として引き受け、主体的に情熱を傾ける

②困難な状況から身を引かない、粘り強い取り組み

課題解決の道は容易ではない。周囲から暖かく見守られるとも限らない。短期間で解決する課題ばかりではない。それでも可能性を信じ、数々の障害を乗り越え、地道に継続する粘り強さ、根性

③自由度・裁量権が許容される環境

課題の設定、行動のプロセス、チームの選定などに関する自由度・裁量権が認められる環境の下で、人は自発的・主体的に課題に取り組み、より高い創造性を発揮する

④課題の解決に没頭する（フロー状態）

一度創造的な思考や活動が始まると、課題解決に向けて、時と場所を選ばず模索や試行錯誤を繰り返す。「四六時中」「寝ても覚めても」「夢中」などの言葉で表現されるように没頭する

⑤強い思い、地道な粘り強さ、没頭の先に現れるブレイクスルー

ブレイクスルーは単なる偶然ではない。少なくとも、上記の4つのプロセスの末に、ひらめきのように訪れる

⑥自発的、自律的な創造的活動は幸せ

上記のプロセスは、困難を伴うものであるが、同時に当人にとっては至福の時間でもある

（２）創造的革新をマネージするとはどういうことか

創造的革新が個人レベルで発現するプロセスの特徴を導き出した。つぎには、個人の創造的革新の発現プロセスを組織としてどうマネージして、企業の強みとしていくかが課題となる。ここでは、創造性のマネジメントについて、既存の文献から検討する。

先に結論を言えば、先述の創造性発現のプロセスを促進させるような環境を整えるということであるが、ここで問題として指摘されるのは、現在主流と考えられている経営管理のスタンダードは、創造性を組織の強みとして活用するには適していない、むしろ、個人の創造

性を萎えさせる。個人の創造性と能力を最大限に引き出すには、人間本来の欲求に根差したマネジメントに変革する必要がある、ということである。

片桐（2003）は、「日本人は独創よりも規格品の量産に適した組織・マネジメントを優先的に行ってきたようだ」。「新しい発想は大規模で官僚的な管理が必要となる組織からは生まれない」。「（大型組織がやりたがる）管理方法は、ある程度市場が読める素材産業では通用するかもしれないが、創造開発企業には不要である」と指摘している。これは、日本企業を念頭においた観察をもとにした指摘であるが、同様の指摘は、海外の経営学者やコンサルタントの主張にもみられるものであり、日本に限ったことではない。

ハメルとグリーン（2008）は、企業にとってのイノベーションを、「戦略のライフサイクルが短くなっている世界において、イノベーションは企業がその成功の持続期間を引き延ばすことができる唯一の方法である。それは容赦ない競争の世界で企業が生き残るための唯一の方法でもある」と位置付ける。しかしながら、この重要なイノベーションをマネージするための「経営管理の重要なツールや技法のほとんどは、十九世紀の、南北戦争が終わって間もないころに生まれた人々によって発明された」もので、「過去半世紀の間に目にしてきた技術やライフスタイル、地政学の途方もない変化」に対応した必要な変化を遂げていないと指摘する。ここで指摘されている「経営管理の重要なツールや技法」とは、テーラーの科学的管理やウェーバーの官僚型組織などのことを指しており、これらには「人間の天性のしなやかさや創造力を枯渇させるもの、社員からこれらの資源を奪い取るものがあるようだ。その正体はと言うと、規律、時間厳守、経済性、合理性、秩序を促進し、芸術性、不従順、独創性、大胆さ、情熱にはほとんど価値を置かない経営管理の原理やプロセスである」とし、これがもたらすイノベーションを阻害する具体的な障害として、以下を指摘している（筆者による引用・要約・強調）。

- ・ゆとりのなさ

イノベーションには時間が必要だ。夢を描く時間、熟考する時間、学習する時間、新しいものを生み出す時間、そして実験する時間である。しかも、途中で邪魔されない時間、つまり、机の上に足を投げ出して虚空を見つめていられる時間が必要

- ・多すぎる管理、少なすぎる自由

上司がうるさければうるさいほど、また方針やプロセスの束縛が強ければ強いほど、人は自分の仕事に対する情熱を失う

- ・多すぎる階層、少なすぎるコミュニティ

階層組織は、努力を集約すること、役割の異なる多くの人の活動を調整することにはきわめて長けている。しかし、努力を結集させること、人びとにもっと上に、もっと先に進もうという

意欲を起こさせることはあまり得意ではない

- ・多すぎる説教、少なすぎる目的

自発性、創造力、情熱は、CEOが社員にもっとしっかり働けと説教したり、顧客を愛し、競争相手をやっつけると命令したりすることでは誘発されない。道徳的使命感が必要だ

モーギーとハリマン(2004)の現在主流のマネジメントモデルに対する認識も同様である。「企業が長期にわたって生き残り繁栄するためには、従業員が創造的かつ革新的でなければなら」ず、それが偶発的なものではなく、「企業がつねにあらゆる分野と活動において創造的である(組織的創造性)」ことが必要だが、これを「実践するのは容易なことではない。なぜなら創造性に必要な行動は、企業の使命や目標を明確にして、効率よく全社的に運営することとは調和しないからである」と指摘する。

組織的創造性の活力の根源として、①モチベーション、②好奇心と恐怖、③コネクションを破壊し／作ること、④評価、の4つをあげ、これらが円滑に働けば、「個人や企業を上手く導いて創造性やイノベーションを再生し、活用し、洗練させることができる」とし、これらの原動力を創造性に結び付けるために必要な組織風土の1つとして「自主性と支援」をあげている。「多くの企業は、組織と指揮するひとりの人物を模範として滝のように階層制を降りていく権力の鎖によって組織化されている。・・・こうした厳格な階層制は創造性を徹底的に妨害する。命令と管理のモデルを緩和し、限定的な命令ではなく幅広い自主性を従業員に与えれば、創造的な期待と行動を認め、またそれらを刺激することになる」。

ゴシャールとバートレット(1999)も、現代のマネジメントが創造性の発現を阻害するという認識を示している(筆者による引用・要約・強調)。

- ・「組織は本来、有能な人材の持つエネルギーと専門知識を利用するためのものであるはずなのに、現代的なマネジメントのアプローチと合理的な企業モデルによって、逆に人の持つ力を破壊したり、制約したりする環境をつくってしまう」。「大企業の何千人もの現場のマネジャーたちは、官僚的なスタッフ部門から口うるさく干渉されるのに疲れ果て、細分化された組織構造によって必要な経営資源から遮断され、さらには乱立する社内システムや手続きによって外界との接触もままならない。新たな機会や創造的な新しいアイデアを追い求めるだけの、動機も気力も失ってしまっている。つまり、物事を実現させようと一生懸命になっているよりは、必然的に起きることをただ一生懸命にこなしているだけのことのほうが多い」
- ・「人間は基本的に好奇心に満ちた社会的動物で、人との交流やお互いに学び合うことを自然に求めている。・・・しかしなぜか現代の企業は、人間の持つ自然の本能を制限し、妨げ、またときには殺してしまうような組織をつくりあげてしまった」
- ・「企業は、短期的な効率を最大化することに重点を置き、人材を含むすべての資産から最大限の価値を絞り取ることができるよう設計されてきた。その過程において、個人が継続的に能力を向上させ、新しい価値を生み出すことから生まれる、長期的で動態的な効率性を犠牲にしてしまった」

・創造性や新しいアイデア、起業家的な行動を促す組織に共通する 3 つの特徴

1. 個人の自発性を導き出すためには、自分が関与していることについては「当事者意識を持つ」ように仕向ける
2. 自分が当事者意識を持っているという自覚に加え、強い自己規律も必要である。自己規律は個人が持っている行動規範のことであり、上から課せられる管理とは異なるものである。人間は、より自由な環境に置かれると、ただ単に指示に従ったり方針を守ったりする以上のことを行うものである
3. マネジメントは、部下の疑問に答え、失敗を許容するような支援的文化をつくることで、個人を尊重していることを示す必要がある

これらの経営学者・コンサルタントの主張は、それぞれいくつかの実在する企業の分析や取組実績に基づくものであり、先進的企業において現実に実行されているマネジメントに基づくものである。

3. 創造的革新の誘発という視点からみた労働・雇用政策への示唆

創造的革新の発現のプロセスを、個人のレベルで、個人の回想や記録と科学的裏付けをもって示した。また、そのような個人の創造的革新を組織として誘発するためのマネジメントの特徴について、経営学者やコンサルタントの主張を見てきた。ここで、もう一度、これらから創造的革新の発現とそのマネジメントについて要約しておく。

- ・創造性の源は、人間に本来的に備わる欲求であり、高邁な理想の追求に対する自主的・自発的好奇心や熱烈な思い入れである
- ・創造的な思考・活動が促進されるために必要な環境は、理想の追求、課題解決のプロセスや行動に関する高い自由度・裁量権などが認められる環境である
- ・上記の環境の下で創造的な思考・活動が始まると、課題解決の為に時間や場所に関係なく、模索や試行錯誤に没頭する（フロー状態）
- ・プロセスや行動に関する自由度・裁量権などに関する干渉、時間や場所の管理的制約、階層的序列のなかでの過剰な管理・命令は、創造的思考・活動の妨げとなる。現在主流の経営管理手法は、皮肉にも、階層的序列に基づいた管理と命令に基づいたマネジメントである。これは、一時代前の大量生産モデルにおける比較的単純なルーチンワークを効率的に管理することには優れたものであったが、非定型的、創造的な知識集約業務には弊害である
- ・これに対し、創造性を促すのは、管理や命令でなく、自発性、自由度・裁量権、自己規律

などを尊重するマネジメントである

- ・創造的活動は、困難を伴う。困難を乗り越えるには、粘り強さ、根性が必要である。困難でありながらも、彼らがその先に見ているのは、高邁な理想であり、時として上から与えられた課題であっても自分の課題として引き受ける。その追求の過程は彼らには喜びである

（１）素朴な疑問と政策への示唆①：労働時間管理のあり方

（素朴な疑問）

さて、この要約を改めて見て、職場での仕事の実際に引き当てて考えると、素朴ではあるが重大かつ切実な疑問が浮かんでくる。

それは、労働時間管理の問題である。創造的な活動をする人は、一度フロー状態に入ると、時間と場所を選ばず課題解決に没頭する。所定就業時間外だろうが、通勤途上だろうが、休日であろうが、夢の中にも出てくるほど考え、没頭する。チームで行われる場合は、リーダーの要請によってチームでそのような状態になる¹。果たして、この人たちの労働時間管理はどのようなになっているのだろうか。時間外労働時間は正しく把握され、時間外手当は正しく支給されたのだろうか。個人の経験のところで見たように、創造的課題は時として、はずれ仕事を押しつけられるようにして、特段の支援もなく与えられる。それを自らの課題として引き受けた人は、上司の目の届かないところで、あるいは自主権を守るためにあえて管理の目を逃れるようにして活動する。つまり、業務命令とは言えないような状態で、労働時間の把握、時間外手当の支給などはどうなるのだろうか。同様に、健康管理措置、安全管理なども気になるところである。

創造的革新を誘発するためには、自主性を尊重し、管理・命令は最低限にするべきと主張されている。確かに、自分の経験に照らしても、ある課題に没頭しているときに、管理・監督上の必要性からであることは十分理解できても、思考・活動が中断されるのは非常に煩わしい。管理部門が、チームの責任者に、「あなたのチームの時間外労働が多すぎる」、「長時間労働をしている部下に健康診断を受診させる」、「あなたのチームの年休行使率が低い」などの指導を行えば、その後のラインにおける確認、指導、改善、諸手続きなどが発生し創造的思考・活動の妨害となる。そこで喜々として働いている人の意欲を削ぎ、モチベーションが低下する。最悪には、定時で帰ったように見せかける、健康診断を受診したように見せかけ

1 リーダーの強い思いがそのメンバーに伝播し、チームがフロー状態になることは、例えば、野中と勝見（2009）でも指摘されている。

る、年休行使したように見せかけるなど、誰にとっても全く無意味な「追いかっこ」にもなりかねない。製造工場で累々と蓄積された労務管理をベースにした管理手法を、研究開発部隊で運用するなかで、研究者たちの冷ややかな反応にどう対処するか思案した労務管理担当者としての経験が思い出される。一方で、創造性のための自主・自律の名のもとに、怠ける者も出てこよう。これらの問題に対して、どのように対処すべきなのだろうか。

（政策への示唆）

政策的な課題として、ここで指摘できることは労働時間管理のあり方である。上述のような創造的な働き方に対して、現行の労働時間管理の枠組みが適切な管理なのだろうか。労働時間を厳密に把握することが困難な仕事、管理することが創造的課題達成を阻害することになるような性質の仕事が確かに存在する。管理が困難なことを無理やり管理しようとして、創造的思考や活動を阻害していないか、過剰な管理負担、非効率を強いていないかということが指摘できる。

検討されるべき課題として、ホワイトカラー・エグゼンプションが考えられる。現在、比較的裁量度の高い労働時間管理は、管理監督者や裁量労働制の対象者に対して、例外的・限定的に認められている。一時期、ホワイトカラー・エグゼンプションの導入が議論されたときには、時間外手当削減目当てのものだとして、議論が進展しなかったと理解している。確かにそのような観点での課題もあるだろうし、健康管理のあり方をどうするかなどの課題もあろう。これらの観点を見過ごすことはできないが、創造性を誘発し、企業競争力の向上を促す環境の必要性という観点も加えて、より広い範囲で、より高い裁量度が認められる労働時間管理のあり方が検討されるべきと考える。

仕事の質の変化のトレンドについて、池永（2009）の「業務の二極化」に関する分析によれば、1980年から2005年の間で、業務を「非定型分析」「非定型相互」「定型認識」「定型手仕事」「非定型手仕事」の5つに分類した場合（図表2-1）、IT技術の導入と経済のサービス化の進行を主な要因として、①「非定型分析」「非定型手仕事」が増加し、②「定型手仕事」が減少したことが示されている。

これまでの労働法制の考え方は、②がマジョリティであることを前提としたものであると言えよう。高度成長下の大量生産モデルに対してはこれでよかった。しかし、最近ではそのような管理になじまない①のような仕事が増加している。創造性を競争力の源泉としてさらに活用して、日本経済の活性化を実現することが課題であり、それを実現していく過程で、

新しい管理の枠組みが適切となる対象者が今後も増加し、マジョリティとなっていくであろう。そういう仕事に適切である管理方法が、例外的・限定的という訳にはいかないのではないか。このような変化に合わせた労働時間管理のあり方、つまり、創造的革新を誘発するようなマネジメントも可能な労働時間管理のあり方が求められる。

図表 2-1 5 業務分類の考え方

カテゴリー	定義	重要度の高いキーワード	業務の例
非定型分析	高度な専門知識を持ち、抽象的思考の元に課題を解決する。研究・分析、企画・立案・設計等が含まれる。	数学、科学、論理と分析	研究、調査、設計
非定型相互	高度な内容の対人コミュニケーションを通じて価値を創造・提供。対人コミュニケーションには、交渉、調整、教育・訓練、販売、宣伝・発表・表現・アピール、指揮・管理、指導・助言等が含まれる。	他者との協調、他者理解、聞く、話す、 <u>説得</u> 、 <u>ネゴシエーション</u>	法務、経営・管理、コンサルティング、教育、アート、パフォーマンス、営業
定型認識	あらかじめ定められた基準の正確な達成が求められる事務的作業。計算、計測、点検、データ処理、接客等が含まれる。	オペレーションとコントロール、計器監視	一般事務、会計事務、検査・監視
定型手仕事	あらかじめ定められた基準の正確な達成が求められる身体的作業（手作業あるいは機械を操縦しての規則的・反復的な生産作業）	オペレーションとコントロール、計器監視、トラブルシューティング	農林水産業、製造業
非定型手仕事	それほど高度な専門知識を要しないが、状況に応じて個別に柔軟な対応が求められる身体的作業。	他者との協調、他者理解、聞く、話す、 <u>サービス志向</u>	サービス、もてなし、美容、警備、輸送機械の運転、修理・修復

（出所）池永（2009）記載の表を引用

（２）素朴な疑問と政策への示唆②：人材育成を議論するときの視点

（素朴な疑問）

競争力の源泉たる創造的革新を担う人材をどのように育成・確保すればよいのだろうか。先に見た文献などによれば、科学的には、人間の創造性は、特定の人に先天的に与えられるものではなく、誰にでも備わっており、環境が整えば後天的にも誘発可能とされている。これは、企業としては、朗報である。採用後に適切な環境が整えられれば、創造的革新を誘発する可能性が残る。創造的な仕事をしたい就業希望者にとっても、環境が整っている企業に入ることができれば、創造性の高い仕事に携わることができる可能性が残る。

先に見た創造性の発現のプロセスや創造性誘発のマネジメントには、使命感、自主性や自発性、粘り強さや根性、自己規律、高邁な理想などがキーワードとして含まれていた。これらは創造性の高い仕事を遂行するために必要な素養として捉えることもできよう。企業は、

これらの素養を採用時点で見極めて採用したいと思うだろう。しかし、これらの素養を採用面接で見抜くことは可能なのか。さらには、これらの素養を就職する前の人生のなかで強化する方策は期待できないだろうか。若年層の就職難を背景として、企業が求める人材像を明確にするべきであるとか、学校教育のあり方を改革すべきである、などの議論がある。創造的革新を担う人材像については、上述の必要な素養も含めて、学校での学科教育のなかで養成することが可能なのであろうか。

(政策への示唆)

高松（2008）は、大学教員の立場から、各種団体や政府が、社会人や職業人として必要とされる能力を定義する試みを行っているが、それらは、曖昧なことが多く、測定も困難なものであり、現状の大学教育のなかで獲得させることは非常に困難であるし、そもそも大学で教育することなのか、と疑問を投げかけている。また、勉強をしなくても卒業できてしまう大学の現状に対して、少なくとも大学においては「勉学における厳格かつ熾烈な競争原理を徹底させる」ことの必要性を主張している。さらに、小中高校における教育にも触れ、「受け身学習」「鵜呑み勉強」になって、「学ぶことの楽しさ」や「努力することの大切さ」を伝えられていない現状で、大学に入ってから「自ら律せよ」「主体的に行動せよ」と言っても無理がある、と危機感を示している。居神（2010）も、「この国の高等教育の大衆化は、『受験学習を経験したうえでの選ばれた者としてのエリート層』の拡大ではなく、『受験学習をまったく経験せずに選ばれてしまったノンエリート層』を大量に吸収するかたちで進んだ」とし、大学卒と言っても一様でない現状においては、雇用される能力として初等教育レベルの基礎教育が重要であることを主張している。企業が示した人材像を目指して、面接対策指導をすれば解決できるような単純な問題ではないようである。

大阪商工会議所（2004）の調査結果は興味深い。この調査は、大阪商工会議所会員企業の人事部長と入社 10 年までの若手社員双方へのアンケートで、仕事をするうえで必要な能力や、それらの能力をどのような経験を通して獲得したか、などを訊いている。調査の結果は、必要と考える能力としてあげられたものは、順位は異なるものの、上位 10 の能力のうち 9 は、人事部長も若手社員も同じである。また、これらの能力をどのような経験を通して獲得したかについての若手社員の回答は、「困難にめげず、最後までやり抜く」「状況変化にフレキシブルに対応する」「自分の想いを伝えて相手を動かす」「チームに貢献し、役割を果たす」など、創造性の発現プロセスに見られたキーワードに相当すると思われる態度・能力について

ては、大学のみならず小学校、中学・高校時代も含めて、学校内の活動のみならず、学校外での社会的経験を通して獲得されたと回答している。また、「受験勉強で学んだことが役に立っている」57%、「受験以外の競争経験が会社で役に立っている」83%、「学校や家庭でのしつけは社会人になってから役に立っている」90%、となっており、社会人・職業人に必要とされる基本的な能力や態度は、家庭でのしつけも含め、小学校など早い段階からの、学内に限らず学外の活動など、就職するまでの幅広い人生経験から獲得されるものであることが推考される。

これらの指摘や調査結果を踏まえて、学校教育と若年層の就職問題、創造的革新を担う人材の育成などについて、根拠も乏しく、あまりにも飛躍しており、また具体的な対策案があるわけではないが、つぎのような問題提起もありうるのではないだろうか。

1 つに、学校教育において、少なくとも基礎的学力の習得を強化すること。「読み、書き、そろばん」ではないが、資料を読んで理解する、理解されるような資料を作る、四則演算などは、社会人として責任ある仕事を遂行する上で不可欠である自然科学、社会科学の基本的な原理を学習する・理解する・応用する上でなくてはならないものである。

2 つに、競争原理を経験・理解させること。社会は競争原理で動いている。希望の高校や大学に皆が入れるとは限らない。希望の企業・職種やポストにつけるとは限らない。努力することは当然だが、それでも希望がかなうとは限らない。「座席の数」は決まっている。誰にでも自分の希望を求める権利はある。しかし、誰もがその希望をかなえられるとは限らない。これが、社会の現実である、ということを経験から理解することも必要であろう。

3 つに、そのような社会の現実に対して如何に対処するかを考える、学習する機会を用意すること。努力しても、必ずしも希望の職業に就くことができるとは限らない。若年層の就職難が騒がれるなか、一方では中小企業などでは人材確保が進んでおらず、ミスマッチが存在することも事実である。自分が最良と思う選択肢がかなわないときに、セカンド・ベスト、サード・ベストの選択肢のなかで自分の希望をかなえる道を探すことも可能であり、必要であることを、様々な経験を通して学習しておくことも、競争社会のなかでは重要と考える。

4 つに、セカンド・ベスト、サード・ベストの選択をしたときに、それは「負け組である」といった画一的な価値観から脱却することである。これは、社会全体の問題が大きいのかもしれないが、人生の、それも比較的早い段階の1つの選択が、人生全てを通しての幸福と考えるのは正しいことなのか。人の幸福の形は1つではないだろう。一時期の選択が思い通りにならなくても、さらに継続して努力することも可能である。

人材育成について議論をするときには、以上のような幅広い視点で、議論・検討する必要があると考える。

4. まとめにかえて

以上、企業の競争力向上のための創造性の誘発という視点から労働・雇用政策への示唆について論じた。最後に、創造性発現のプロセスとそのマネジメントに関する考察から示唆される労働・雇用政策以外の事項についていくつか言及しておく。

(1) 企業にとっての複数のマネジメントの必要性

前節までの考察で、非定型的、概念的思考や創造性を必要とされるような仕事には、管理や命令でなく、自発性、自由度・裁量権、自己規律などを基本とした新しいマネジメントが適切であることを見た。また、定型的、比較的単純なルーチンワークのような仕事には、旧来型のマネジメントが有効であることも見た。

企業のなかの実際の仕事を見ると、組織の仕事にはいろいろある。創造性、独創性が必要とされる仕事のみで成り立つ事業や組織は一般的でない。創造的な仕事をする人材が生み出す技術やアイデアを事業として運営するには、業務プロセスのなかで決められたことを忠実に遂行する人材、業務推進の過程で発生する様々な付随的業務を担当する人材なども必要不可欠である。つまり、どちらか一方ということではなく、それぞれの役割を担う人材が適切に組み合わせられ、活用されるのが理想的であることが容易に想像できる。また、1つの組織に創造的革新を担う人材と一般的業務を担う人材が各々どの程度の割合で必要となるのかは、事業の内容などによってその適切なバランスも異なるだろう²。あるいは、両方の役割を同じ人材が担っており、役割や責任が明確に分かれていないこと、分けることが難しいことも実感としてある³。いずれにせよ、創造的革新を担う人材の活用のみが今後の課題ではなく、一般的業務を担う人材の活用も必要不可欠であり、これらを組み合わせた人材の活用が課題となる。

同時に、創造的革新にも、それこそノーベル賞級の大発明、大発見のレベルから、日常の小さな工夫の積み重ねによる業務改善のレベルまである。いわゆる「カイゼン」のように小

2 例えば、片桐（2003）は、開発部隊を想定した見当として、確実に仕事を進める専門人材 60%、挑戦テーマをもつ高度なプロ人材 30%、独創性を発揮してブレークスルーをおこなう人材 10%としている。

3 中小企業ではこのような傾向が強くみられるようである。例えば、中小企業金融公庫総合研究所（2008）。

さな工夫でも組織としての積み重ねが企業の強みとして機能することさえある。創造的革新を広く捉えれば、日々の業務での工夫や改善も創造的革新であり、それぞれの仕事で創造性を誘発するためのそれぞれに適したマネジメントのあり方を考える必要がある。

さらに、裁量度が高い環境で力を発揮できる人もいれば、厳格な指揮命令の下で力を発揮できる人もいる。働く人の意向や適性も踏まえて適切な人材配置を考え、それぞれが最高のパフォーマンスを出せるようなマネジメントが必要になる。

マネジメントの基本事項ではあるが、今後の事業環境や事業運営の実態の変化も考慮して、どういう仕事にどういうマネジメントが有効なのか、競争力向上という観点で再点検してみる時期かもしれない。

（２）働く人にとっての複数のマネジメントの必要性

第１章で、働く人のニーズに応え、意欲をもって働いてもらう環境を作ることが人事管理の役割の１つであり、働くことに対する社員の価値観や時間制約に対する配慮の重要性が増すと指摘された。働く時間や場所について無限定な従来型の正社員モデル、つまり「ワーク・ワーク社員」に対し、仕事以外の部分に人生の価値を置くとか、個人の時間を充実させる、あるいは仕事以外に時間を割かざるを得ない状況の社員、いわゆる「ワーク・ライフ社員」への対応の必要性である。

しかし、ライフに価値を置く、ワーク以外に時間を割かざるを得ないといっても、「ワークはそこそこにしておけばいい」という考え方を意味するものではないという点には注意したい。「相対的にライフに価値を置く、あるいは時間を割かざるを得ないが、ワークはワークで責任を持って果たし、働くことに対する充実感も得たい」と考えている人は多いのではないだろうか。また、例えば働く時間が短いから補助的な仕事しかできない、あるいはこの章のテーマである創造的な仕事はできない、ということでもないだろう。

創造性の源泉は、自発性、自由度・裁量権、自己規律である。制約があるなかでも、制約と責任を主体的にマネージすることができ、働く場所や時間に柔軟性が認められれば、創造的な思考・活動は可能である。「ワーク・ライフ社員」は、創造的、能動的な働き方と矛盾するものではない。

また、「ワーク・ワーク」か「ワーク・ライフ」か、あるいは「ライフ・ライフ」かなど、択一的な発想にも注意が必要である。人によってその志向は異なるだろう。さらには、その志向は、一人の人でみても、人生の各時点で変化するのが自然と考える。それぞれの時点で

必要とされる働き方を自らが選択し、マネージすることが基本となろう。

働く人にとっても、働き方に関する複数の選択肢が用意され、ワークとライフを自ら主体的に考え、マネージし、それぞれに最適な働き方ができることが、働くことに対する充実感、創造性の発揮にとっても求められる。

（３）企業の活力を削がないマネジメントと環境

創造的革新を誘発し、それを企業の競争力としていくことが課題である。そのためには、創造的革新を担う人材のマネジメントのあり方が問われる。そのヒントは、創造性発現のプロセスとそのマネジメントで紹介した文献に含まれる。それらのマネジメントを実行している企業の事例⁴を読むと、「こんな企業で働いてみたい」と憧れを抱く一方、果たしてこんなマネジメントで組織と業務を運営・維持することが本当に可能なのかとも思う。労働政策の課題として労働時間管理のあり方について指摘したが、そこでは労働時間管理は１つの必要条件に過ぎず、それ以外にも多くの工夫がされている。見慣れた現状と比べて、理想とされるマネジメントのあり方との間に想像が及ばないほど大きなギャップがある。そういう意味で創造的革新を誘発するための新しいマネジメントの展開は、企業にとっては極めて大きなチャレンジである。想像が及ばないので、少なくとも伝統的な大企業がそのようなマネジメントへの転換を実現するのは不可能ではないか、とさえ思える。

むしろ、可能性があると思われるのはベンチャー企業や中小企業である。社会の活力向上や雇用の創出・拡大という観点からも新しい企業が立ち上がったり、中小企業が活力をもつことが期待される。彼らは、従来の発想に囚われない創造性を武器に市場に挑むことになる。その時に、旧来の前提の上に形成された規制や慣行が、彼らの創造性を制約することがあってはならない。あるいは全体として規制が必要としても、ベンチャー企業や中小企業への適用が除外されるものがあってもいいのかもしれない。

規制や慣行はあくまで環境であり十分条件ではない。環境が整えば全ての企業が創造的になれるわけではない。その意味で新しいマネジメントに向けて大きく踏み出す企業の勇気と

4 例えば、ゲリーとハメル（2008）において、ホールフーズ・マーケット（①新人社員の配属は、暫定的に配属されたチームでの試用期間終了後、チームメートの投票で決定される、②店舗での価格設定、発注、人員配置、昇進など、重要決定が店舗内のチームに任されている、など）、W・L・ゴア（①組織階層がない、②リーダーは上からの任命でなく、同輩が認めた人がリーダーになる、③仕事は割り当てるものでなく引き受けてもらうもの、④同僚による包括的評価を受ける、など）、グーグル（①徹底的にフラットな組織、②利害関係者全員参加による意思決定、③小規模自己管理型チーム、④自分の時間の20%は自由な活動に、など）。また、ピンク（2010）において、ベスト・バイ（勤務スケジュール（いわゆる所定就業時間）がない、など）。

努力が必要であるが、今回指摘した労働時間管理の問題も含めて、環境としての各種の規制や制度は、少なくともこれらの勇気を萎えさせるものであってはならないと考える。

参考文献

居神浩（2010）「ノンエリート大学生に伝えるべきこと」『日本労働研究雑誌』2010年9月号

大阪商工会議所（2004）「若手社員の「仕事に必要な能力」と能力形成に役立つ「学生時代の学び・経験」について」大阪商工会議所

池永肇恵（2009）「労働市場の二極化」『日本労働研究雑誌』2009年2、3月号

今井彰（2001）『プロジェクトX リーダーたちの言葉』文芸春秋

片桐一郎（2003）『ひらめくひとを咲かせる組織』日本経済新聞社

ゲイリー・ハメル、ビル・ブリーン（2008）『経営の未来』藤井清美訳、日本経済新聞社

小坂満隆（2010）『<知の成長モデル>へのアプローチ』社会評論社

ジェフ・モーギー、リチャード・ハリマン（2004）『クリエイティビティ・カンパニー』高橋則明訳、ランダムハウス講談社

スマントラ・ゴシャル、クリストファー・A・バートレット（1999）『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳、ダイヤモンド社

高松正毅（2008）「企業が求める能力と大学教育」『高崎経済大学論集』第50巻第3・4合併号

ダニエル・ピンク（2010）『モチベーション3.0』大前研一訳、講談社

中小企業金融公庫総合研究所（2008）「研究開発型企业における中核人材の確保と育成」中小公庫レポート No.2007-9

野中郁次郎、勝見明（2009）『イノベーションの作法』日経ビジネス人文庫

第3章 労働市場の機能強化と今後の雇用安定

阿部 正浩

1. はじめに

雇用調整、非正規労働、失業、偽装請負、偽装管理職、派遣切り、就職氷河期、ニート、格差拡大、・・・・。

2000年代以降、労働市場に関連したキーワードで明るい話題に関連するものは少ない。

このように、日本の労働市場が閉塞感漂うようになってしまったのは、一体なぜなのだろうか。

この稿では、日本の労働市場に閉塞感をもたらした原因が、いわゆる日本的雇用慣行そのものにあることを明らかにしたい。また、日本的雇用慣行と補完的な関係にある、従来の雇用政策もまた機能しなくなったことについても明らかにしたい。その上で、今後の労働市場政策のあり方、方向性について議論したい。

1980年代には、日本の労働市場は欧米先進国から羨望の眼差しを向けられていた。1974年と1979年に発生した二度のオイルショックによって、深刻なインフレーションと不況を経験したにもかかわらず、日本の失業率が欧米先進国のように高水準に至らなかったためだ。このため、日本の労働市場がなぜ良好なパフォーマンスを示し、低水準で安定的な失業率が実現できたのかについて、各国は調査研究を行うようになる。その結果、判明したことは、日本には独特の雇用慣行、つまり終身雇用制度や年功序列が存在し、それが1970年代半ば以降の安定した労働市場に繋がったということだった。

それから30年。日本の労働市場には多くの問題が生起している。近年になって、わが国で非正規労働者問題や失業問題が深刻化した背景は一体何だったのだろうか。この間に日本の労働市場では何が起きていたのだろうか。

以下の構成はつぎの通りである。第2節では、労働市場の環境がどのように変化してきたのかをデータに基づいて事実整理をする。第3節では、日本的雇用慣行と雇用政策についてその特徴を整理し、労働市場の環境変化により日本的雇用慣行と雇用政策が機能しなくなってきたことを明らかにしたい。まとめとなる第4節では、今後の労働市場に求められる政策を議論したい。

2. 労働市場の環境変化

この節では、以下の議論の前提とするため、1990年代以降から現在まで、日本の労働市場の環境変化について、データに基づき事実を整理したい。

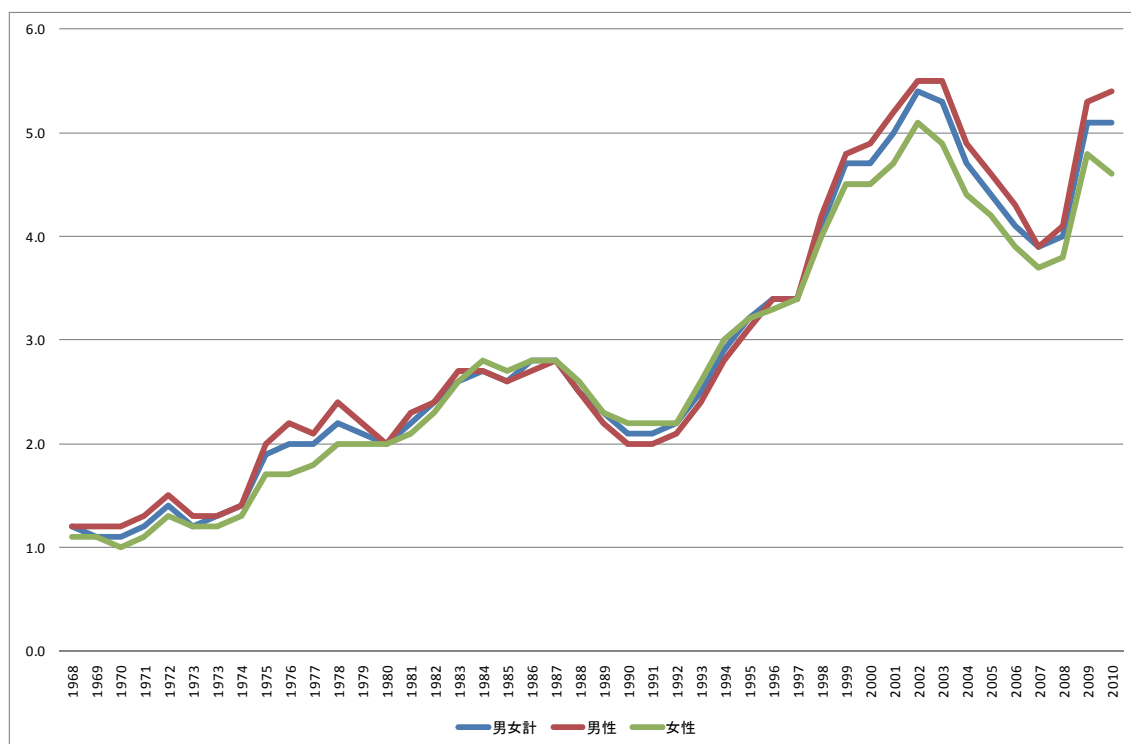
1990年代以降、日本の労働市場では、失業率の上昇や非正規労働者の増加、就職氷河期やニートなど若年労働者問題、格差拡大など、様々な問題が生起した。これらの事実をデータを基にして順に見ていこう。

(1) 失業率の上昇

図表 3-1 は失業率の長期的推移を描いたものだ。

高度成長期の後半には1%台、二度のオイルショックを経ても2%台である。オイルショック後に欧米先進国では10%を超える高失業率に悩まされるが、わが国の労働市場は良好なパフォーマンスを示した。この時期の日本の労働市場の良好なパフォーマンスは日本的雇用慣行によるものとの研究が示される¹。

図表 3-1 失業率の推移 (%)



(出所) 筆者作成

1 水野 (1990) を参照。

1980年代に入ると失業率はやや高め、2%台後半を推移するようになるが、いわゆる平成バブル経済の頃になると2%台前半に低下した。この頃までの失業率の推移は、1960年代後半からのトレンドの延長線上にある。つまり、産業や職業構造の変化、例えば経済のサービス化の進展や自営業比率の低下などが、失業率水準を高めていたものの、それは緩やかなものであり、1960年代後半からの傾向が継続していた。

しかしながら、平成バブルの崩壊とともに、失業率は高まる。そして、それは1960年代後半から継続していたトレンドとは異なり、失業率のトレンドは以前に比べ急なラインを描いている。これは、経済成長率が長期にわたり低水準となり労働需要が絶対的に不足したこと、そして産業や職業構造の変化による失業への影響がより強まったこと、の双方が影響していると考えられる。

その後、2003年をピークに失業率は低下するが、リーマン・ショックを機に失業率は再度上昇し、派遣切り問題を引き起こし、改善してきた新卒採用に冷や水を浴びせている。

図表3-2は失業率を、構造的・摩擦的失業と需要不足失業に分けて、その推移を描いたものだ。これによれば、平成バブル崩壊後は需要不足失業がそれまでの時期に比べて相対的に大きくなっていることがわかる。実際、平成バブル崩壊以降は需要不足失業で完全失業率の10%から35%を説明でき、平成バブル以前のそれが18%を満たさずに推移してきたのとは大きく異なる。

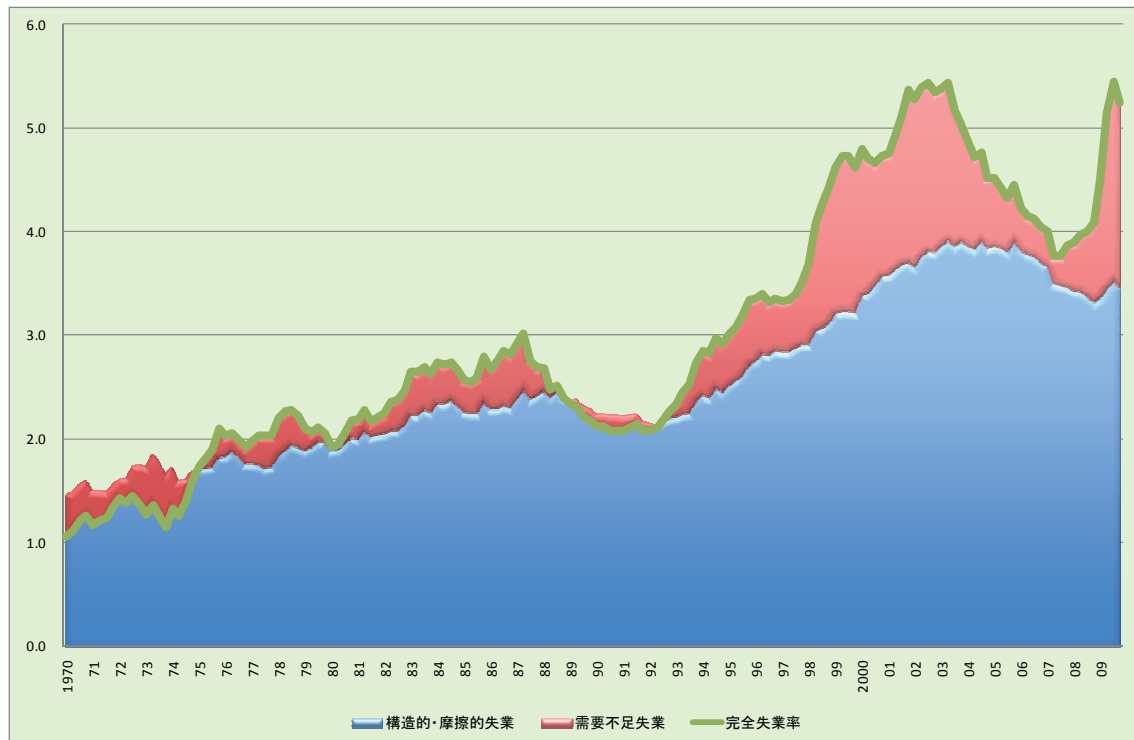
とはいえ、構造的・摩擦的失業も平成バブル崩壊後は高まっており、依然として産業や職業構造などのダイナミックな変化によってミスマッチ失業が増大しているものと考えられる。

ではなぜ構造的・摩擦的失業が増大しているのだろうか。ここで、日々ダイナミックに動く労働市場の特徴を捉えるフロー指標を用いて、2000年代以降の労働市場を分析してみよう²。図表3-3は、『労働力調査（詳細集計）』（総務省統計局）を利用して推計した、1年間の移動の概要である。直近の2010年4月～6月をベースに、1年間のフローを2007年から示した。なお、この表では就業者は雇用者に限定されるが、失業者や非労働力には元自営業者なども含まれ、数値には誤差がある。

2 毎日、数多くの人が離職したり、就職したりしている。そうした労働市場のダイナミズムは、就業率や失業率などのストック指標からだけでは把握することができない。「就業」から転職して「就業」へ移動、「就業」から離職して「失業」や「非労働力」へ移動、「失業」や「非労働力」から就職に成功して「就業」へ移動など、ある期間中の状態から他の状態へ遷移する人数や割合を示すのがフロー指標だが、これを用いることで労働市場のダイナミズムを把握することが可能となる。

フロー指標の利点は、ストック指標が変動する背景を詳細に観察できる点にある。例えば、失業率上昇の原因は、就業継続確率が低下して就業から失業への移動が増えているのか、それとも転職成功確率が低下して失業から就業への移動が減っているからなのか、それとも両方ともに起きているからなのかなど、失業率上昇の要因を、フロー指標を用いて分解できるのである。

図表 3-2 失業率の要因分解（％）



（出所）筆者作成

こうした誤差を踏まえたうえで表を見ると、2007 年の前後でフロー指標に変化があったことがわかる。

特に変化が見られるのは、転職成功、失業化、失業継続、失業離脱（入職）の各指標である。

転職成功指標は 1 年以内に前職を離職した人のうち転職に成功して就業中の人々の割合、失業化指標は 1 年以内に前職を離職した人のうち転職に失敗し失業中の人々の割合を示している。また、失業継続は 1 年前も失業していた人が職探しに失敗して 1 年後も失業を継続している割合、失業離脱（入職）は 1 年前に失業していた人が職探しに成功して 1 年後に就業している割合だ。

この表によれば、2007 年以降に転職成功指標が低下する一方で、失業化指標は上昇しており、仕事を離職した人が 1 年以内に職を見い出せない状況が高まっていることがわかる。同様に、失業継続指標は上昇し、失業離脱（入職）指標は低下している。つまり、仕事を辞めた人や失業中の人々の転職成功確率が低下し続けているという変化が、2007 年以降は確認される。

図表 3-3 労働市場のフロー指標

前年同期 の状態		2006—7年	2007—8年	2008—9年	2009—10年 (上段: 万人) (下段: %)
就 業	就業継続	4920 89.3%	4933 88.1%	4856 87.1%	4848 88.3%
	転職成功	338 54.6%	309 51.8%	313 46.4%	279 48.4%
	失業化	122 19.7%	124 20.8%	177 26.3%	147 25.5%
	非労働力化	159 25.7%	164 27.5%	184 27.3%	151 26.2%
失 業	失業継続	77 28.0%	89 31.2%	97 34.6%	118 38.1%
	失業離脱 (入職)	198 72.0%	196 68.8%	183 65.4%	192 61.9%
	失業離脱 (非労働力)	-19 -7.4%	-15 -5.6%	67 19.3%	39 11.2%

(出所) 総務省統計局『労働力調査（詳細集計）』（各年の4-6月）より筆者作成

(注) 筆者の推計による。なお、下段の数値は、転職成功、失業化、非労働力以外は、前年同期の状態に占める各遷移の割合である。転職成功、失業化、非労働力については、1年以内の離職者に占めるそれぞれの割合である。前年に非労働力状態の遷移確率は表に掲載していない。なお、失業離脱（非労働力）においてマイナスがあるのは、非労働力から失業状態への参入があったことを示す。

2007年以降の失業率上昇の要因として、リストラや非正規雇用者の雇い止めを問題視するのが一般的だ。しかしフロー指標を見る限り、それらが失業を押し上げた第1の理由ではないと言える。むしろ離職者や失業者の転職成功確率が低くなったことが、失業率を押し上げた要因としては重要である。とりわけ、若年層の転職成功率が低下していることが直近の失業率に大きく貢献している。

『労働力調査（詳細集計）』によると、25歳～34歳の失業者に占める1年以上失業している長期失業者の割合は、2000年代になって高まる傾向にあるが、2010年4月～6月には3人に1人にまで達している。従来は、中高齢者層と異なり、若年層は離職する割合が高いが、転職に成功する割合も高く、結果として失業期間は相対的に短いという特徴を持っていた。しかしながら2009年以降には、25～34歳の長期失業者割合は45歳以上のそれをも上回ってしまう。そもそも離職割合が高い若年の転職成功率が悪化すれば、失業率は当然悪化する。

では、転職成功率が悪化している原因は何か。求職者の職探し方法や求人側の採用方法、あるいは求職者と求人の条件など、転職成功を直接に左右する要因に全く問題がないわけではない。しかし、最も影響している要因は、空席となっている仕事わが国に存在しないこと

だ。2010 年 7 月に、ハローワークで有効求職者として登録されている人が 274 万人いるのに対して、登録されている有効求人数は 136 万件しかない。求職者の 2 人に 1 件しか求人はない。こうした状況下では、求職者と求人の条件が一致する仕事はさらに数が絞られる。例えば、2009 年上期に企業が充足出来なかった産業別求人数（『雇用動向調査』（厚生労働省））と 2009 年 4～6 月の前職産業別の失業者数（前記『労働力調査』）を比較すると、失業者全体の 6 割にあたる建設業や製造業、卸売・小売業や一部のサービス業で相対的に求人数が少ない。一方、相対的に求人数が多いのは宿泊業・飲食サービスや医療・福祉などであり、これら産業を離職した失業者は全体の 16%に過ぎない。同様に職業別の比較をすると、専門的・技術的職業従事者や保安職業・サービス職業従事者で相対的に求人数が多く、事務従事者や製造・制作・機械運転・建設作業・労務作業で相対的に求人数は少ない。この結果、求人が相対的に少ない産業や職業を離職した人が失業する確率は高く、長期失業に陥っている。

一般に、仕事を探している人の多くは前職で培ったスキルを活かすために、同じ産業や職業で職探しをする傾向にある。しかし、産業や職業の構造が変化すると、衰退する産業・職業を離職した人々は求職難に直面し、成長する産業・職業では求人難に直面する。こうして生じる産業や職業によるミスマッチ失業を克服するには、衰退部門に補助金を与えて離職失業を未然に抑止するか、教育訓練や労働市場のマッチング機能を強化して人的資源を衰退部門から成長部門へ積極的に移動させていくことが必要となる。

ところで、リーマン・ショック以降も就業継続指標には大きな変化は見られない。この指標が悪化しなかった理由として、2009 年初頭から利用が急増した雇用調整助成金の果たした役割は大きい。2009 年度に雇用調整助成金が支給決定された事業所数は延べ 79 万 5 千事業所、その対象者数は延べ 2,144 万人にも達する。1 ヶ月平均では約 179 万人に対して助成金が支給されており、筆者の試算では助成金が支給されたことで 3.2%ポイントほど就業継続確率は改善したと考えられる。そして、もし転職成功確率に変化がないとすれば、助成金は約 45 万人の失業者を減少させ、失業率を 0.8%ほど低下させたに等しい。

とはいえ、雇用調整助成金の成果を手放しで喜べるわけではない。厚生労働省によれば、2009 年度に政府が支給した助成金額は 6,536 億円に上っており、これだけの資源を費やして得られた効果を慎重に考える必要がある。

この助成金の利点は、一時的なネガティブ・ショックによる雇用調整を回避することで、景気回復後に同一企業に保蔵された労働者の人的資源を早期に活用できる点にある。この利

点を社会が活かすには、助成された企業が将来成長することが期待されねばならない。さもなければ、保蔵された労働者も企業の衰退とともに結果的に雇用調整を余儀なくされる。その場合、助成金は市場から退場すべき企業を延命しているに過ぎない。

国際競争の激化で、国内には競争力を失いつつある仕事が出てきている。そうした仕事では、非正規労働者を活用することで、労務コストを抑える努力がこれまで懸命になされてきた。事務従事者や製造・制作・機械運転・建設作業・労務作業者といった職業には、そうした可能性の高い仕事が含まれる。

失業率を低下させるには、雇用を保蔵し雇用継続確率を高めるような政策をとるのが良いのか。それとも、新たな雇用を創出すると同時に、労働者の教育訓練やマッチング機能を高度化し、転職成功確率を高めるような政策をとるべきなのか。この点については、後ほど議論してみたい。

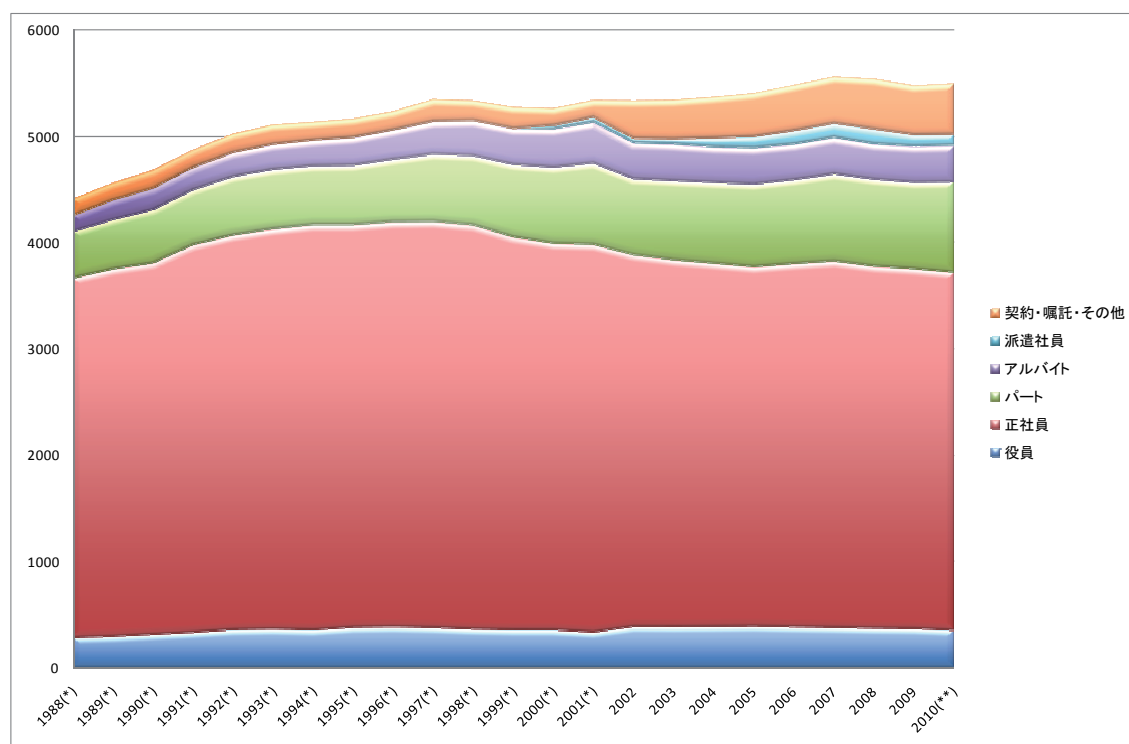
(2) 非正規雇用問題

労働力調査（詳細集計、総務省統計局）によれば、2010年7月～9月平均の非正規の職員・従業員の数は男女計で1,775万人、役員を除く雇用者に占めるその割合は34.5%に達している。雇用者のほぼ3人に1人が非正規雇用に就いているのが現状である。

しかし、現在より20年ほど前までは、非正規雇用者の雇用者に占める割合は、これほど高くはなかった。例えば1985年2月時点の非正規の職員・就業者の数は、男女計で655万人に過ぎず、役員を除く雇用者に占める割合も16.4%であった。図表3-4に示されるとおり、非正規雇用は1980年代半ば以降になって着実に増加しており、1990年代半ば以降にはパート・アルバイト以外の非正規雇用が特に増加した。

このように、1990年代以降に非正規雇用者が増加してきたわけだが、このことが日本社会に様々な問題を投げかけている。例えば、非正規雇用が所得格差の一因ではないか、非正規雇用がニート問題を代表とする若年労働者問題の原因ではないか、あるいは非正規雇用が犯罪を引き起こす一因になっているのではないか、などである。

図表 3-4 雇用形態別労働者数（男女計、万人）



（出所）総務省統計局『労働力調査（詳細集計）』および『労働力調査特別調査』

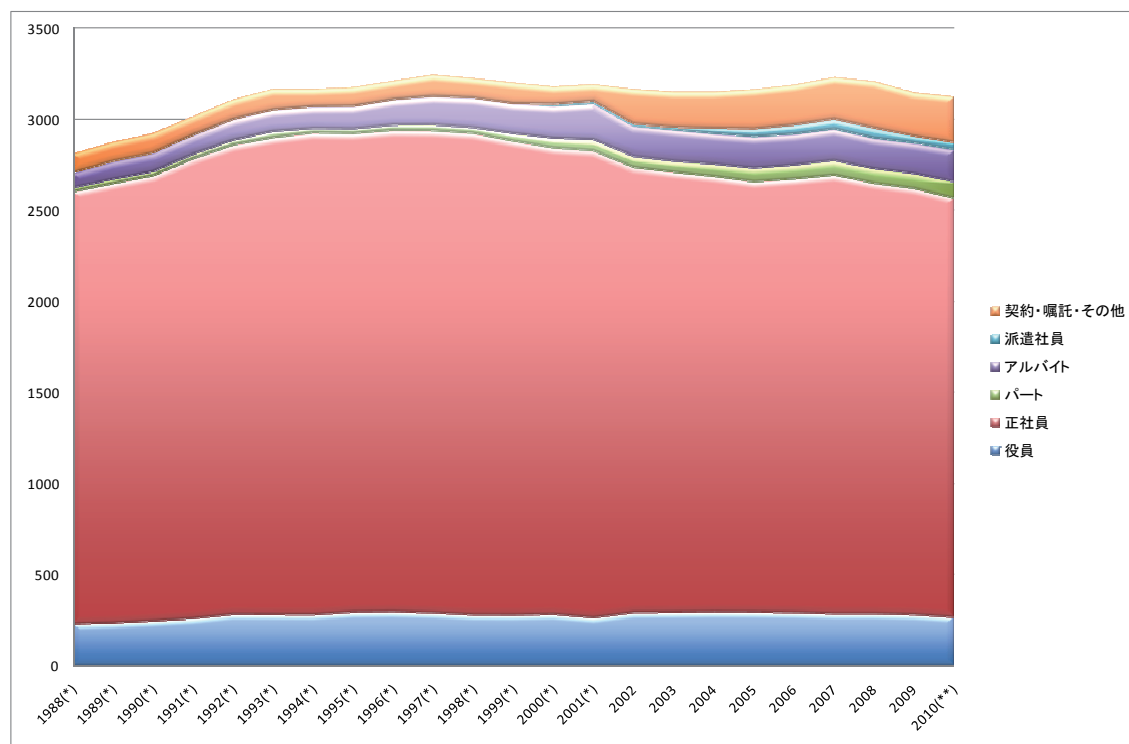
（注）表中の*は、労働力調査特別調査の数値。**は、2010年1-3月期までの数値。注記のない年は、労働力調査（詳細集計）の年平均の数値。

図表 3-5 は男性非正規雇用者の推移である。女性と比べ、非正規雇用で働く男性は少ないし、割合も小さい。とはいえ、時系列で比較をすると、男性でも非正規雇用が増加しているのは事実である。特に、2000 年を境にして、非正規雇用の割合はそれ以前に比べて一段と高まっており、2000 年に 11.7%であったのに対して、2008 年には 18.8%にも達している。

2000 年以降に増加したのは、パートやアルバイト以外の雇用形態である。つまり、派遣社員や契約社員・嘱託などの雇用形態である。それまで、男性の非正規雇用の典型はアルバイトであり、2000 年まではパート・アルバイトの比率が高まっていた。しかし、それ以降はパート・アルバイトの比率は低下する。2002 年 1～3 月期の非正規雇用に占めるパート・アルバイト比率は 55%だが、2008 年 1～3 月期には 45%まで低下している³。

3 用いた統計が 2002 年で労働力調査特別調査から労働力詳細集計に変更になっており、統計数値に断絶があり、2002 年以降の推移だけを見ている。

図表 3-5 雇用形態別労働者数（男性、万人）

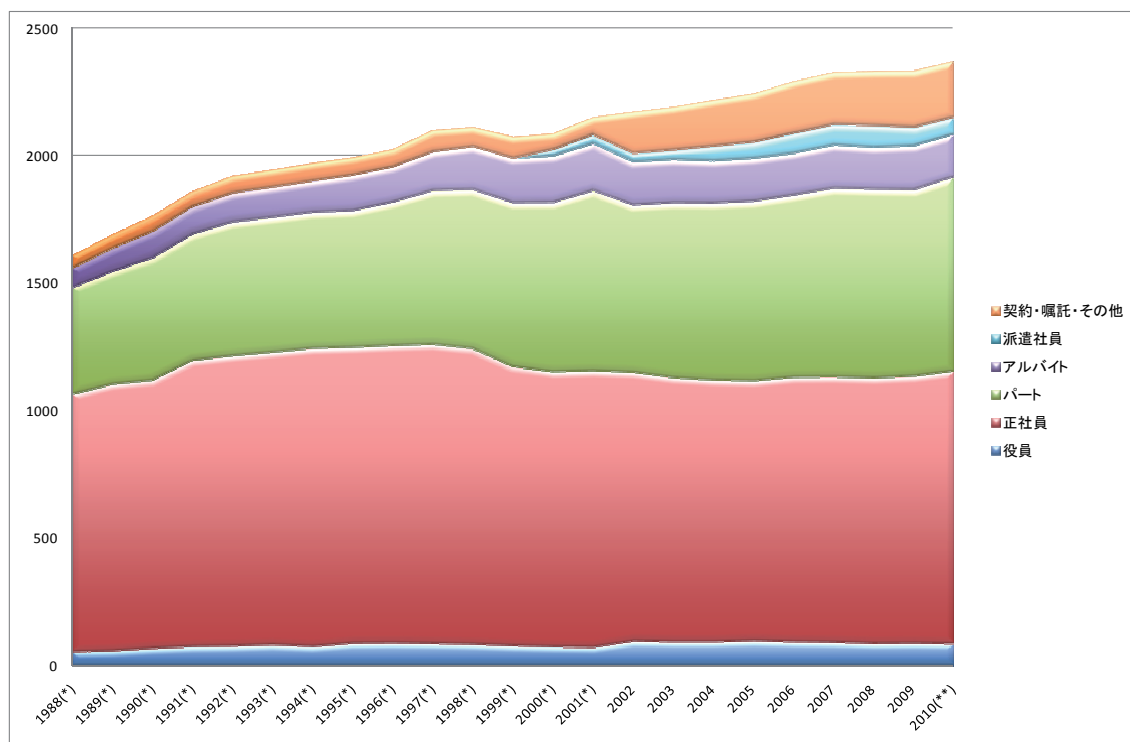


（出所）図表 3-4 と同じ

女性の非正規雇用者について図表 3-6 で見てみよう。そもそも、非正規雇用者の大部分は女性雇用者である。1980 年代半ば以降、一貫して非正規雇用者の約 7 割を女性が占めている。女性が非正規雇用者の中心だ。女性雇用者数全体もこの間に増加しているが、それは非正規雇用者の増加による影響が大きい。1985 年当時、女性雇用者に占める非正規雇用者の割合は 32.1%であったが、1997 年に 40%を超え、2002 年には 50%を超え、2008 年 1～3 月期には 54.2%にまで達している。

女性の非正規雇用者の典型もパートやアルバイトである。ただし、2000 年以降はパートやアルバイト以外の雇用形態が増加している。女性の非正規雇用者に占めるパート・アルバイトの比率は、1990 年代は 90%前後で推移するが、2000 年以降は低下傾向にあり、2008 年 1～3 月期は約 75%となっている。

図表 3-6 雇用形態別労働者数（女性、万人）



（出所）図表 3-4 と同じ

このように、男女ともに 2000 年を境にして非正規雇用の内訳が変化している。2000 年以前は、パートやアルバイトが非正規雇用の典型だったが、2000 年以降はパート・アルバイト以外の雇用形態、契約社員や派遣労働などで働く人々が増加している。このうち、派遣労働者に注目すると、2002 年 1～3 月期には男女計で 39 万人の派遣労働者がいたのが、2008 年 1～3 月期には 145 万人にも増えており、6 年間で約 3.7 倍も増加している。他方、契約社員は 218 万人から 310 万人へ、約 1.4 倍の増加であった。なお、この間にパート・アルバイトは 1,027 万人から 1,143 万人へ増え、約 1.1 倍となっている。

では、なぜ非正規雇用者が 1990 年代半ば以降に増大したのだろうか。その理由は大きく 3 点考えられる。

第 1 に、人々の働き方が変化しているためだ。労働を供給する側が働き方や労働時間の柔軟性を求めて、積極的にパートやアルバイト、あるいは派遣社員や契約社員・嘱託として就業を希望した可能性がある。特に女性労働者はこうした傾向にある。1990 年代後半は、企業のリストラも進み、雇用不安が高まった時期であり、家計の補助的な所得稼得者としての女性パートタイマーの増加が顕著だった。彼女たちの多くは、仕事の一方で家事や育児も行わ

ねばならず、働き方や労働時間の柔軟性の確保は重要であり、非正規雇用の仕事を積極的に選択したと考えられる。

第2に、グローバル化や技術革新が進展したことで、企業内での分業構造が一段と複雑化・高度化したことも理由である。国際競争が激化し、日本国内の労働環境も国際的な影響を強く受けることになった。国際競争に耐えうるような職場は国内に残り、それ以外の職場は海外へ去った。

この一方で、情報通信技術が進展するようになり、仕事の一部はデジタル化され、人々の職務の一部がコンピュータに代替された⁴。この結果、比較的単純な仕事生まれ、教育訓練が低廉で短期に済むようになった。この結果、外部労働市場から労働力を調達することが可能となり、非正規雇用者が増加したと考えられる。ただし、この一方で付加価値の高いアナログスキルの重要性も増したため、高い能力をもつ正規雇用者に対する需要も強まった。

非正規雇用者が増加した第3の理由は、雇用慣行の問題である。

1990年代後半、グローバル化や技術革新などが複合的に企業の人材ポートフォリオに影響したが、それらは日本的雇用慣行にも少なからず影響している。日本的雇用慣行は、終身雇用と年功序列に代表される人的資源管理である。高度成長期に企業は、相対的な人材不足と人材育成の必要性から、企業内教育訓練と安定的雇用を制度的に整備した。企業が終身雇用を整備し、雇用を保障することで、教育訓練に関するホールドアップ問題を克服し、関係特殊熟練を労働者は体化することが出来た。その一方で、企業は職能資格制度を整備し、労働者の長期的な企業内選抜を実施し、労働者間の競争を促すことを試みた。終身雇用と年功序列という制度が、日本企業の成長に貢献したのは紛れもない事実である。

しかしながら、分業構造の複雑化・高度化によって増加した未熟練者については、日本的雇用慣行では想定されていなかった。日本的雇用慣行は、あくまでも企業内労働市場を整備するための制度であり、その主眼は関係特殊熟練を育成することにあった。

ところが、関係特殊熟練が重視されなくなり、未熟練者でも務まる仕事が増えるようになっても、それまでの枠組みを変更するということはしてこなかった。関係特殊熟練がなくとも遂行可能な仕事に就く労働者を企業内で活用する制度を日本企業は整備してこなかったのである。その結果、関係特殊熟練を必要としない仕事に就く人を、内部人材として正規雇用す

4 例えば、Autor, Levy and Murnane (2002) や Levy and Murnane (1996)、阿部 (2005)、樋口・砂田・松浦 (2005)、中馬・川口 (2007) を参照されたい。

るのではなくて、企業内労働市場の枠組みの外である非正規雇用者として採用し、活用するようになった。

これに加えて、技術革新が別の問題を日本的雇用慣行に与えている。技術革新の進展によって関係特殊的熟練が速いスピードで陳腐化するようになったが、これに対して日本的雇用慣行は脆弱だった。熟練の陳腐化スピードが早いと長期勤続者ほど熟練が陳腐化する度合いが高まり、そのために長期勤続者ほど賃金と生産性が乖離するようになった。しかし、企業は終身雇用制度と年功序列制度を維持する必要があるため、長期勤続者の生産性と賃金の乖離を埋めることが出来なかった。

2000 年以降に本格的に導入されだした成果主義は、企業が労働者の生産性と賃金の乖離を埋めようとして導入した制度である。従って、それまでは長期勤続者に対して高い賃金を支払っているという意識が企業には非常に高かったと思われる。こうした人件費の相対的な高騰に対処するため、ポスト平成バブル期には企業はリストラを行うと同時に新卒採用を手控えた。長期にわたった就職氷河期を生んだことは記憶に新しい。

(3) 若年労働市場の問題

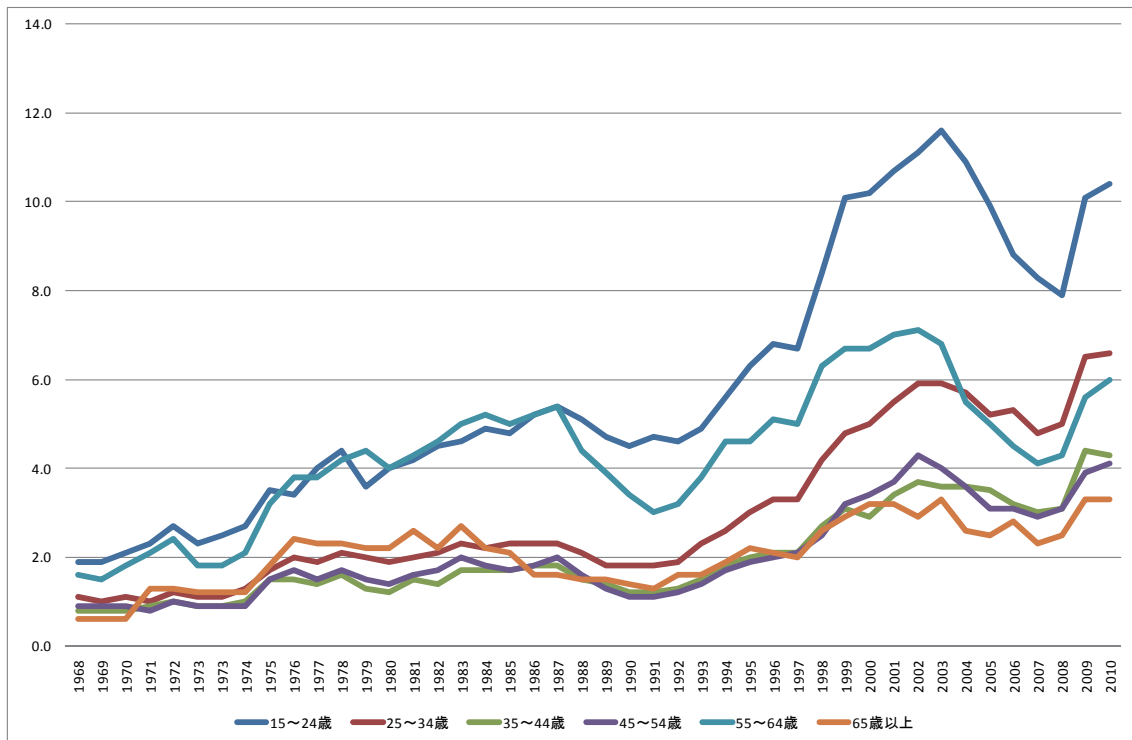
図表 3-7 と図表 3-8 は、男性と女性それぞれについて、年齢階級別の失業率の推移を示したものである。この図によれば、平成バブル崩壊以降に、特に 10 代から 30 代前半の失業率が高まっていることがわかる。

ところで、若年層の失業率水準が元来高いことは知られている。このことはわが国に限られた事実ではなく、多くの国々で観察される事実である。とくに欧州各国では、1974 年のオイルショック以降、失業が社会問題として取り上げられるなかで、若年失業率も 10% 台後半から 20% 台前半で推移しており、この頃から既に若年労働問題は大きな社会問題として捉えられてきた。

例えば、ドイツではデュアルシステム⁵が 1969 年には既に導入されている。わが国で現在実施されている「日本版デュアルシステム」の原型として有名だが、ドイツでは JUMP（青少年失業削減のための緊急プログラム）やハルツ改革などの政策と組み合わせられ、より実効性の高いものとなっている。

5 職業学校での職業教育と民間企業での実地訓練とを並行して実施する若年者職業訓練システム。

図表 3-7 年齢階級別、失業率の推移（男性、％）



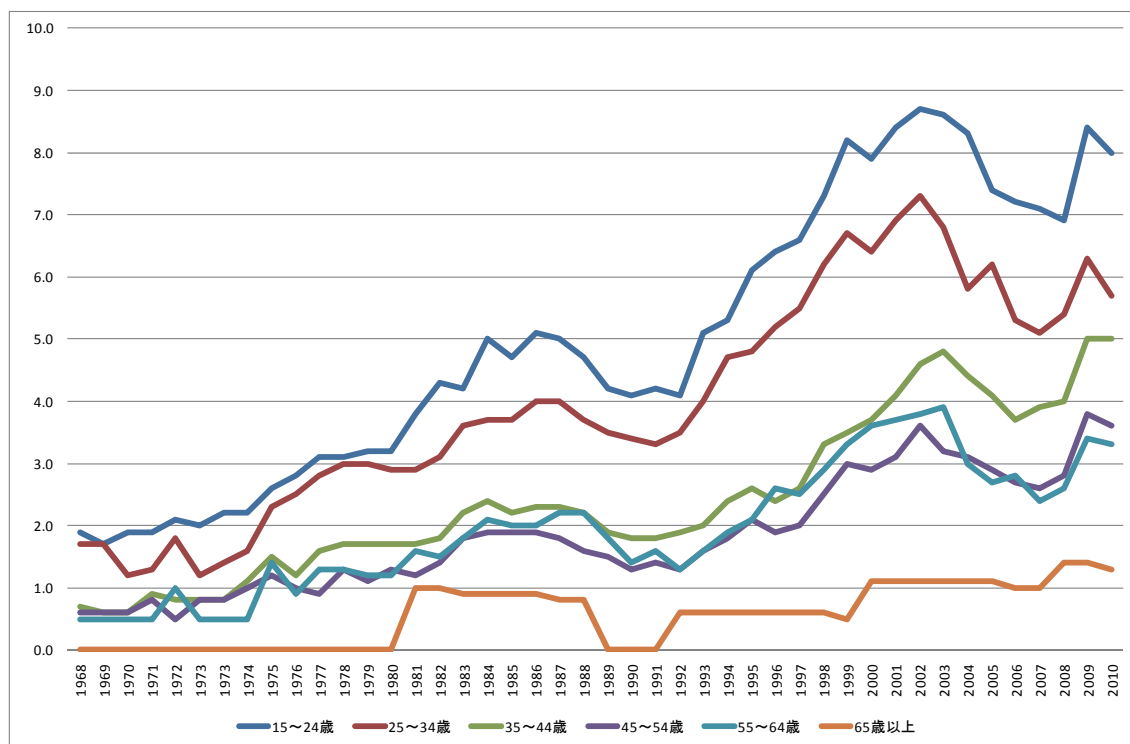
（出所）総務省統計局『労働力調査』

フランスでも 1980 年代になって若年向けの特別な職業訓練制度を導入すると同時に、高齢者の早期引退政策を導入して若年者の雇用創出を目論んだ。現在でもフランスの若年者向け職業訓練制度は、若年雇用創出に対する補助金（企業における若年者契約）などとともに実施されている。

さらに、イギリスでは 1998 年になってブレア政権が若年向けのニューディール政策を打ち出し、NVQ（職業能力資格制度）の活用やコネクションズサービス（NPOや他の民間機関も巻き込んで若者に対する支援を統一化しようという試み）、仕事関連学習プログラムなどを矢継ぎ早に導入している。

一方、わが国で若年労働問題が問題視されるようになったのは 2000 年前後からであり、政府は『平成 15 年版国民生活白書』（内閣府）で初めて若年層のフリーター問題を取り上げている。

図表 3-8 年齢階級別、失業率の推移（女性、％）



（出所）総務省統計局『労働力調査』

国内の若年労働問題がそれまで軽視されてきたのには、いくつかの理由がある。

そもそもわが国の失業率は1990年後半になってうなぎ登りに上昇したのであって、1990年代前半までは2%前後で推移しており、1970年代後半から失業率が上昇した欧州各国とは歴史が違う。そして、失業問題を直接に研究対象としていた日本の研究者はわずかで、欧州の研究蓄積とは雲泥の差があった。若年労働問題の把握が研究面で遅れた可能性は否めない。

また、従来の統計では若年労働問題を把握するのが困難だった可能性も否めない。例えば、厚生労働省と文部科学省が新規大卒者の内定率を調査するようになったのは2001年以降であるし、総務省統計局の労働力調査が学卒未就業者を把握するようになったのも2000年以降のことである。加えて、問題を抱えた若年層の多くが親族と同居することが多く、そうした「パラサイト」が若年労働問題を水面下に隠したことも背景の1つだ。

若年労働問題が軽視されてしまった上記以外の理由として、わが国の労働政策そのものが若年労働に対してあまり目を向けていなかったこともあげられよう。従来の日本の労働政策の特徴は、労働者個人を支援するのではなく、企業の人事管理を通して完全雇用を達成しようという思想で展開されてきた点にある。解雇を制限して雇用責任を企業に追及した。そし

て、不況期には景気対策が重視されると同時に雇用調整助成金を活用することで失業を未然に防いだ。また、職業能力開発についても企業内部での人材育成を重視した。さらに、若年層や女性に比べて高齢者の雇用創出に力が注がれてきた。

しかし、こうした政策は 1990 年代初頭までは機能してきたものの、バブル経済の崩壊によって総じて機能障害を起こすようになった。まず、成長率の低下に伴って経済全体の雇用創出力が弱まった。この一方で解雇制限が依然として有効であるため、企業は新規の正規採用に二の足を踏んだ。この結果、1990 年代後半から非正規雇用の活用が進む一方で、新規学卒者の正規採用は相対的に減少し、若年層の非正規雇用化が進んだ。解雇制限で守られた既存の正規雇用者が、雇用のパイが広がらないなかで無業者の雇用を奪ってしまったと言っても過言ではない。これと類似の現象が自衛隊で最近起こっている。2010 年 2 月 8 日付け朝日新聞に掲載された「任期制自衛官「超狭き門」転職難で残留、新人卒を圧迫」という題の記事は、最近の「厳しい雇用情勢を反映し、任期を満了しても民間へ転職せず部隊に残る自衛官が増え、新規採用卒が圧迫されている」と伝えている。非正規雇用であっても、まさにインサイダー・アウトサイダー問題が生じている。

また、企業内部での人材育成が重視されてきたため、正規雇用されない労働者の職業能力開発は困難を極めている。厚生労働省が 2009 年に調査した『有期労働契約に関する実態調査』によれば、パート・アルバイトや派遣社員などの有期契約労働者に対して正社員と同等以上の質と量の教育訓練機会を与えている企業は 3 割に満たず、教育訓練機会が充実していると答えている労働者は 1 割にも満たない。有期労働契約で働く 4 割の労働者は教育訓練機会が全くないと答えている。

これに関連して、玄田（2008）は就業構造基本調査の個票を利用して、同一企業における非正規雇用としての 2 年から 5 年程度の継続就業経験が正社員への移行を有利にしていることを見い出している。このことは、非正規から正規への移行において、一定期間の継続就業の経歴が潜在能力や定着性向に関する指標となっていることを示唆している。実際、ある自動車メーカーでの聞き取り調査において、非正規から正社員への転換は、1 年程度で適性を見極めて行われており、人数が絞られる。しかし、転換の候補にならなかった者でも雇用期間満期で終了すれば他の関連会社へ正社員として勤めることが多いという。人物評価と職業能力開発がなされれば、たとえ非正社員として雇用されていても正社員に転換し、安定した雇用を若者が手に入れることは可能である。とはいえ、そうしたチャンスは限定的である。

3. 日本的雇用慣行と雇用政策の疲弊

この節では、日本的雇用慣行の特徴とその経済合理性を概観し、これと補完的な関係にある雇用政策の特徴を概観する。そのうえで、上で見たような労働市場の環境変化に対して、従来の雇用慣行と雇用政策が適応することが難しくなっていることを議論する。

(1) 日本的雇用慣行

日本企業の雇用慣行としてしばしば取り上げられるのが、「長期的安定的雇用」、「年功序列型賃金制度」、「企業別労働組合」である。これらは、高度経済成長期の日本企業の成長にポジティブな影響を与えたと考えられている。

まず、長期的安定的雇用と年功序列型賃金制度は、労働者が技能形成する際のホールドアップ問題を解決することに寄与してきた。

企業で職務を遂行するために、労働者は関係特殊的熟練を蓄積する必要があった。しかしながら、そのための訓練費用を労働者が負担することになると、他の仕事では有用ではないために、労働者が行う訓練は過小となってしまう。そこで、企業自身が訓練を実施し、その費用を負担することになる。その費用回収のために、企業には労働者を長期的に雇用するインセンティブが生じる。そこで、労働者に継続就業するインセンティブを与えるために、賃金を年功序列にし、終身雇用する。こうして、日本企業は、関係特殊的熟練への投資を十二分に行うことが可能となり、熟練労働者を多数活用し、競争力を維持できたと考えられている。

関係特殊熟練の形成とホールドアップ問題の対処にとって、長期的安定的雇用や年功序列型賃金制度が重要な役割を果たしてきたとはいえ、景気循環の後退期にあつては日本企業も雇用調整を余儀なくされる。1990年代以前の雇用調整は、新規採用の停止や非正規雇用の雇い止め、定年退職者の不補充、残業規制などで対処し、基本的には「雇用のリストラ」（解雇）を日本企業は避けてきた。

その際に、日本企業は内部労働市場で労働力の再配置を行う必要があった。そのため、部門間や事業所間移動だけでなく、職種間移動も必要に応じて実施されてきた。平時であつても、長期雇用安定のためには定期異動などによって、内部労働市場での労働力再配置は実施されてきた。ここで重要なのは、日本企業の多くは明確な職種・職務別の採用を行わず、また職種・職務別雇用管理を行ってこなかったという事実だ。もし職種・職務別雇用管理をしていたら、内部労働市場での労働力再配置、とりわけ職種間移動は困難を極めたに違いない。

職種・職務別雇用管理の代わりに、日本企業が採ったのは、職能による雇用管理だった。職能とは、労働者が保有する潜在的能力を意味し、現実にはそうした仕事・職務に就いていなくとも、仮に就いたとしたら発揮されると推測される能力である。日本企業の多く、特に大企業は、この職能別雇用管理を行っており、労働者の推測される能力に応じて処遇や配置を決定している。職能別管理が日本の雇用管理上で重要であるのは、これによって内部労働市場内での異動が容易になっている点だ。職能は仕事や職種によって変わらないから、他の部門や職務に就いたとしても、労働者の処遇が変わることはない。労働者が負担するコスト（仕事や職務への慣れ、異動に対する精神的コストなど）が多少あったとしても、職務・職種別管理のように異動による処遇低下が生じることはなく、配置転換が難しい、あるいは出来ないということはない。この意味で、職能別雇用管理は長期的安定的雇用と補完関係にあるといえる。

さて、今後の雇用管理や雇用政策を考える上では、日本的雇用慣行とともに、職能別雇用管理のあり方が鍵ではないだろうか。

職能は、特定の職種や職務を遂行する顕在能力とは違い、推測される労働者の潜在的能力だ。これには、実際の職務遂行能力も含まれるが、人格や人柄といった職務遂行とは直接に関係ない能力も含まれる。なお、職能による能力評価は、企業という組織集団への帰属によって高まることから、減点主義に陥り、従業員が事なかれ主義的な行動様式をとる背景になったと考えられている。

職能資格制度は、高度経済成長期に大量の人材を採用して彼らの定着性を高めるために整備されてきたが、最近のグローバル化による競争激化やICTなどの技術革新によって専門的能力の価値が次第に高まると、次第に疲弊してきたように見える。

ところで、企業別労働組合もまた、日本的雇用慣行を支える大事なシステムである。企業別労働組合は、職場に埋没する情報を経営側に伝達する役割を積極的に担うことで、日本企業の成長に貢献してきたと言われる。職場で飛び交う苦情だけでなく、生産改善に関する情報の場合もそれには含まれ、労働組合は積極的に経営参加した。

このように、日本企業の雇用慣行は、相互に企業経営にポジティブな影響を与える補完的關係にあり、日本の高度成長を支えてきた。これ以外にも、日本企業の福利厚生制度はこれらと補完的關係にあり、労働者の高い定着性と熟練形成、愛社精神、あるいはモチベーションなどにポジティブな影響を与えていた。

（２）雇用政策

こうした日本企業の雇用慣行は労働市場政策とも補完的關係があった。

まず、失業対策に関しては、雇用安定が企業の責任の下にあるため、必要最小限でよかった。むしろ労働政策の主眼の１つは、公共事業などの景気刺激策や雇用調整助成金などによって、企業の雇用安定を促進し、失業を未然に防ぐことであった。他方、企業はこうした政府の財政援助を受け、内部労働市場における労働力再配置を通じた経営再構築を行い、雇用安定の実現に貢献してきた。

さらに、企業による長期的安定的雇用を促進するために、企業が内部労働市場内で労働者を自由に異動させることを社会的に許容してきた。このことは、企業が職種・職務別に雇用管理を行うインセンティブを弱め、職能資格による管理を普遍的なものにしてきた。

しかしながら、万が一にも失業が発生すると、企業が必要とする熟練が関係特殊的熟練への偏りが強いため、外部労働市場でのマッチング機能はあまり効果的ではなかった。というのは、企業が関係特殊的熟練に傾倒するあまり、企業が提示する求人条件と求職者の条件が一致する確率が高まらないからである。これに加えて、求人条件に職務遂行に必要な能力やスキル、知識が普遍的に記述されることが希であり、同時に提示される賃金は「社内規定による」ことが多い。このため、企業の提示する採用職種（職務）と求職者の希望職種（職務）が一致していたとしても、採用に至る確率は高くはない。

職業訓練は、その多くが企業内訓練により実施されることが多く、企業外においてはやはり必要最小限でよかった。公共職業訓練の多くは失業者の再訓練や中小企業の労働者向けであった。ただし、公共職業訓練に対しては、労働市場でニーズがある訓練が必ずしも実施されていなかったという批判がある。とはいえ、この批判は日本企業が関係特殊訓練を求める傾向が強いため、やむを得ない面もある。例えば職業資格の普及の点から見ても、従来から業界団体で職業資格の創出に向けた努力がなされていたものの、各企業で必要とされる知識やスキルが関係特殊的であり、それらを資格化しようとするとうとうしても業界平均の寄せ集めとなってしまう、個別企業では利用できないという問題がある。このように資格も訓練も企業が必要とする熟練が関係特殊的である以上、平均的な知識やスキルの資格化や訓練化となってしまう、結果的に公共職業訓練はあまり有効ではないという批判を浴びることになった。そのため、公共職業訓練と合わせて、企業内訓練を政策的に促進させることによって批判に対応してきた。

以上の労働市場政策に加え、企業が自身の福利厚生を充実させてきたことで、社会保障も

必要最小限で済んできた。企業間での格差はあるとはいえ、各企業が住宅や医療、老後の年金などについてコミットしており、わが国の社会保障費の対GDP比は先進各国に比べて相対的に低い。

（３）制度疲弊

第２節でみたように、日本経済の環境変化によって日本的雇用慣行の根幹である「長期的安定的雇用」や「年功序列」は揺らいでいる。それは、関係特殊的熟練の重要度が次第に低下しているからに他ならない。

ICTの革新的な進歩により、労働者に必要な技能や知識には関係特殊性が薄れてきた。池永（2009）によれば、ITの導入によって高度な専門知識を持ち、抽象的思考を基に課題を解決する「非定型分析」型の職業従事者が増加すると同時に、高度な専門知識をあまり必要としないが状況に応じて柔軟な対応が求められる「非定型手仕事」型の職業従事者も増加している。

前者の例は研究・分析や企画・立案・設計などであり、後者の例は各種サービス、理美容、警備、輸送機械の運転、修理・修復などである。そして、両者ともに、企業内教育訓練で熟練を形成するよりも、学校など企業外教育訓練によって知識や技能が形成される傾向にある。これら職業の熟練に関係特殊性が全くないわけではないが、以前と比べて相対的に関係性は薄れている。

例えば、非定型分析にせよ非定型手仕事にせよ、両者ともにアウトソーシングや非正規雇用が増えている。それだけ、外部労働市場と内部労働市場の間に壁がないということでもある。こうした傾向はなにもわが国だけで観察されているわけではなく、先進各国で観察されている。

このように熟練の関係特殊性が薄まれば、企業は長期的安定的雇用や年功序列型賃金を維持する必要性は低下する。

2000年前後でブームになった「成果主義」の目的は、労働者の労働インセンティブを強化する建前もあったが、むしろ熟練の劣化が進む中高齢者の高賃金を修正することにあった。

熟練の劣化は、それまでの熟練に求められた「カン」「コツ」「経験」が、ICTの普及によって熟練のデジタル化が進み、不要になったからでもある。また、これは職能資格制度が機能不全に陥ったからでもある。職務毎の専門性が高まるなかで、「潜在能力」や「人格・人柄」による評価で必ずしもその人を評価できなくなっていた。成果や業績、あるいは顕在能

力を評価する職能・職務等級制度や役割等級制度の導入はこうした背景もあったと考えられる。

企業による長期的安定的雇用には一見すると大きな変化は見られない。

しかしながら、非正規雇用者が増加すると同時に、就職氷河期や新規学卒者の雇用不安の高まりに見られるように、企業は長期的安定的雇用の対象者を絞り込んでおり、やはり長期的安定的雇用の内実は変化していると考えられる。

とはいえ、未だに日本の雇用と関係特殊の熟練重視を評価する人々が多い。

ただし、これにはいくつかの弊害があることが最近になって指摘されている。例えば、日本企業の研究開発の効率性低下を検討している榊原・辻本（2003）によると、その原因の1つは日本企業が社内の技術・研究開発成果を絶対視し、自社技術を優先・重用する傾向が強いことと同時に、内部人材優先や採用人事における「純血主義」をあげている。この結果、日本の研究開発マネジメントは少産少子型として特徴づけられるとしている。他方、アメリカは外部成果も取り入れた多産多子型の研究開発マネジメントに取り組んでいるという。

また、中馬による一連の研究では、これまでのような熟練形成による知識・ノウハウの蓄積がかえって生産性を引き下げる要因になると指摘されている。それは、知識・ノウハウに暗黙知的・属人的な部分が多いほど、(1) 知識・ノウハウの互換性・再利用性を向上させようとする際のコストが大きい、(2) 各自の知識・ノウハウの抽象レベルを整理・統合するためのコストが大きい、(3) 当事者間で知識・ノウハウの結集・共有化を図る際のコストが大きい、からである。

このように、現代の熟練は、従来の熟練とは異なる様相となっている。従来のように関係特殊性が強く、暗黙知的・属人的な知識や技術ではなく、より普遍的な知識や技術が現代の熟練には求められている。そして、こうした現代の熟練が、企業経営上非常にクリティカルになっている。

4. 求められる外部労働市場の機能強化－雇用安定への鍵

今後、われわれは労働力人口の減少と高齢化に直面する。このことによって、雇用慣行や雇用政策には大きな影響があるだろう。

マクロ経済の成長会計を考えると、人口減少は経済成長を低下させる要因だが、生産性を引き上げることでその影響をある程度は通減することが可能である。従って、雇用慣行や雇用政策は労働者の生産性を引き上げるために何をすべきか、をより詳しく検討する必要がある。

生産性を引き上げるためには、第 1 に、個々の労働者の生産性を高めることが肝心である。そのために必要なのが教育訓練であり、職業教育訓練の充実がこれまで以上に必要である。

とはいえ、現在の外部労働市場での職業教育訓練には問題が多い。

まず、企業が必要とする熟練には関係特殊性が少なからずあると思いついでいる点だ。

熟練に関係特殊性が不可欠であれば、外部労働市場での訓練は必要最低限で平均的な訓練に終始してしまい、企業が本当に必要な熟練とは差が生じるかもしれない。そして、その差が大きくなるほど、企業は外部での教育訓練を重視しないという結果になる。

ただし、関係特殊熟練が果たしてどの程度に重要なのかというと、実のところ企業もよくわかっていない可能性はある。例えば、阿部・黒澤・戸田（2005）によれば、転職者が保有している資格を転職先企業は全く評価しておらず、転職が成功するかどうかはスキル以外の要素が大きく影響している。この結果は、阿部（2005）でも観察されている。また、労働市場全体で非正規労働者が増えている事実からも、関係特殊熟練の重要性が失われつつあることを示唆しているのではないだろうか。もし関係特殊熟練が思い込みだけのものであれば、外部労働市場で職業訓練を行うことが不可能ではなくなる。

第 2 の問題は、職業訓練の内容にかかわる。

ある時点でニーズのある熟練に関して、外部労働市場で職業訓練を供給することは、そして新たに教育担当者や施設設備を準備することになればなおさら、ある種のサンクコストを生むことになる。このサンクコストの存在によって、熟練に関するニーズが時代とともに変化しても、職業訓練の供給側が時代の変化について行けないという問題が起こりそう。とりわけ、技術体系が急速に変化するほど、熟練の減耗が激しくなるのと同様に、職業訓練ニーズとサプライの間に齟齬が起こる可能性が高まるだろう。

さらに、わが国の労働市場では職業訓練ニーズを正確に把握できていないという問題がある。労働市場の需給調整が、現在は職種や職務によってなされていないため、職種や職務へのニーズの変動を外部労働市場の需給バランスから把握することが出来ない。職業訓練ニーズを把握するための労働力需要調査を充実させる必要があるだろう。

では、今後も企業内の教育訓練をこれまでのように続けてよいかというと、そうとは思えない。これまでの企業内教育訓練は、あまりに突飛なローテーションはないとはいえ、個々の労働者の専門性を明確にして行われてこなかった。それゆえ、多能工的労働者、あるいはジェネラリスト的労働者の育成を行ってきた。ある程度の幅で多能工的に仕事・職務を遂行することは効率的かもしれないが、その幅があまりに大きくなると早い技術革新に追いつけ

なかったり、専門的知識が欠如したりするだろう。仕事・職務内容が高度化し、技術革新が進展している現在、新しい環境にキャッチアップするためにも、もう少し専門性を明確にした雇用管理が必要なのではないか。

生産性を引き上げるための2つ目の課題は、企業と労働者のマッチングも高めることである。

企業に空席ができないように、必要な人材を必要なだけ供給することが出来るか。そして、労働者のもつ熟練が十分に活用できるような仕事に就職することが出来るか。生産性を高める上で、労働市場ではこれらの問題が問われる。もし適材適所が実現されなければ、人材活用に無駄が生じ、企業の空席が埋まらず、日本経済は機会利益を逸失することになる。

とりわけ、労働力再配置が中途採用によって起こる割合が高くなれば、マッチング機能はより高度化していく必要がある。マッチング機能をより高めるためには、労働市場での情報流通を活発にさせる必要がある。労働者の保有する資格をあまり評価しなかったり、あるいは労働者が前職でどのような職務を遂行してきたかがあまり明確でなかったり、企業の求人がどのような人材を必要とするか明確でなかったり、という従来の状況を変える必要がある。そのためには、企業がもうすこし労働者の専門性を明確にし、労働者も企業も職務や職種を通じてマッチングを行うような環境を整えていく必要がある。

以前であれば機能してきた従来の雇用慣行は、日本経済の環境変化によって、むしろ労働市場の機能不全の原因になりつつある。経済のグローバル化やICT化、人口の高齢化など、今後の日本経済の基本的構造変化要因を考えると、これまでの雇用慣行を企業が続けることのメリットはどの程度あるのか。

この意味においても、ジョブ（職務・職種）で雇用管理を行うことは、必要不可欠になると考えられる。従来の職能型雇用管理は、関係特殊的熟練が重要で、経済が成長する時代には機能した。しかし、関係特殊的熟練の重要性が低下し、人口が減少に転じる時代に、職能型雇用管理が機能するのだろうか。

この稿で強調したことは、長期的安定的雇用や年功序列、企業内労働組合といった雇用慣行と関係特殊的熟練、そして雇用政策は補完的關係にあり、前者が機能不全に陥れば、雇用政策も効果を発揮できなくなると言うことである。グローバル化やICT化の進展は関係特殊的熟練の優位性を失わせている。そうであれば、日本的雇用慣行とそれを支えてきた雇用政策もまたその優位性が失われているはずだ。現実には、関係特殊的熟練の必要性は失われているにもかかわらず、雇用慣行を変えられないため、結果として企業は正規雇用を絞り込

ざるをえず、雇用を創出できない、ということが起きている。それにもかかわらず、雇用を安定させるために政府が費用を補填するということに、一体どのような意義があるのか。

経済社会の構造が変化し、熟練形成が変化しつつあるとすれば、それに適応した雇用管理と雇用政策に変化していかなければならない。ただし、雇用管理は慣行であり、これを変えるには時間がかかる。とはいえ、変えていかなければ構造変化に適応できず、日本社会の競争力は維持できなくなるのではないだろうか。

参考文献

阿部正浩（2005）『日本経済の環境変化と労働市場』、東洋経済新報社

阿部正浩・黒澤昌子・戸田淳仁（2005）「資格と一般教育訓練の有効性－その転職成功に与える効果」、（樋口美雄、児玉俊洋、阿部正浩編所収）、東洋経済新報社

Autor, D., F. Levy and R. Murnane(2002), “Computers and Skills on Two Floors of a Large Bank,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.55, pp.432-47

中馬宏之（2006）「半導体生産システムの競争力弱化要因を探る：メタ摺り合わせ力の視点から」、『RIETI ディスカッション・ペーパー』06-J-043、経済産業研究所

中馬宏之・川口大司（2007）「生産情報システムは雇用の非典型化を促すか」、『一橋ビジネスレビュー』、55 巻 3 号、pp.66-83

中馬宏之（2010）「サイエンス型産業 における国際競争力低下要因を探る：半導体産業の事例から」、『RIETI ディスカッション・ペーパー』10-P-015、経済産業研究所

玄田有史（2008）「前職が非正社員だった離職者の正社員への移行について」、『日本労働研究雑誌』No.580, pp.61-77

Golden, L. and E. Appelbaum(1992). “What was Driving the Boom in Temporary Employment, 1982-1988?” *American Journal of Economics and Sociology*, Vol.51, pp.473-94

樋口美雄・砂田充・松浦寿幸（2005）「90 年代の経営戦略が雇用に与えた影響－リストラ・海外進出・IT 化は何をもたらしたか」、『労働市場設計の経済分析－マッチング機能の強化に向けて』（樋口美雄、児玉俊洋、阿部正浩編所収）、東洋経済新報社

池永肇恵（2009）「労働市場の二極化－IT の導入と業務内容の変化について」、『日本労働研究雑誌』No.584, pp.73-90

Levy, F. and R. Murnane (1996), “With What Skills Are Computers a Complement?” *American Economic Review*, Vol.86, pp.258-62

榊原清則・辻本将晴（2003）「日本企業の研究開発の効率性はなぜ低下したのか」、ESRI Discussion Paper Series No.47、内閣府経済社会総合研究所

第4章 雇用政策の視点—競争力とセキュリティ

大内 伸哉

1. 問題意識

労働法における伝統的な労使観では、労働者と使用者は利益が対立する存在と想定されている¹。労働法は、そのような労使観を前提に、社会的、経済的に優越的な地位に立つ使用者から労働者の権利・利益を守るために、使用者の権利をいかにして抑制するかという問題に取り組んできた。すなわち、労働法は、労働者の従属性を基礎にして展開されてきたのである。しかしながら、今日、このような伝統的な労使観に基づく労働法は、見直しを求められている。

そもそも、日本企業の現場では、労使の利益の対立よりも、労使の利益の共通性を前提に、協調的な関係が構築されてきた。その典型的な例が、労使協議制である。また、企業は、労働者（正社員²）を、その最大のリスクである失業からできる限り守ろうとし（終身雇用）、その一方で、人事管理上の広範な権限をもって、労働者（正社員）を活用しようとしてきた。ここには、労使双方にとってのウィン・ウィンの関係があったといえる。こうした実態は、労働の従属性という法的な概念とは相容れにくいものといえる。

労働者にとって最も重要な利益といえる「雇用の機会」は、多くの場合、企業の場合によって得られるものであることを考慮すると、企業が雇用を維持したり、雇用を創出したりすることに十分な配慮をすることを、労働法の中心的な課題とすることは、その本来の使命である労働者の保護ということと矛盾するものではない。そして、雇用の維持・創出のためには、企業が競争力をもつことが必要であり、そのためには、そこで働く労働者が高い生産性をもって貢献することが求められるということを考慮すると、企業の競争力に配慮する義務を労働者側に対して課すことも、一定の範囲までは許容できるのではないかと思われる³。こう考え

1 例えば、労働組合法では、使用者の利益を代表する者が加入している労働組合は、同法上の労働組合の定義から除外されている（2条1号）。ここでは、使用者の利益と労働者の利益が対立していることが前提となっている。

2 本稿では、正社員とは、期間の定めのないフルタイムの労働者を指すものとし、それ以外の労働者を非正社員と呼ぶこととする。

3 従来から、労働者が企業の利益に配慮する義務としての誠実義務（あるいは忠実義務）が、労働契約における信義則（現在では、労働契約法3条5項を参照）を根拠として労働者に課されと考えられてきた。競業禁止義務や秘密保持義務が、誠実義務の典型例である。ただ、こうした誠実義務は、企業の利益を、労働者が不当に侵害してはならないという義務であるのに対して、本文で想定しているのは、より積極的に、企業の利益の増進に貢献したり、負担を担ったりする労働者の義務である。もちろん、こうした義務を無制限に認めるのは、労働者の利益を損なうことになるのであり、あくまで労働者の雇用確保や雇用創出に結びつく限りにおいて正当化される義務であるし、違反に対して懲戒処分がなされるような義務ではなく、訓示的な意味が強いものであるということには注意しておく必要がある。

ると、今後の労働法のあり方は、労使の利害対立を強調するというものではなく、労使がウィン・ウィンの関係にたち、それにより労働者が良好な雇用機会を得られるようにするには、どうすればよいかという視点から検討していく必要があると考えられる。

以下では、このような問題意識をもって、いくつかの重要トピック（解雇規制など）に絞って、労働法制の見直しの視点を指摘することとする。

2. 解雇規制のあり方

（1）現行法上の解雇規制

労働契約法 16 条は、判例により形成されてきた解雇権濫用法理を成文化した労働基準法 18 条の 2（2003 年改正で追加された規定）をそのまま取り入れて、「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」と定めている。また、労働契約法では条文化されなかったものの、裁判例上、整理解雇の 4 要件（要素）と呼ばれる法理も確立されている。すなわち、企業が人員整理のために行う解雇については、人員削減の必要性、解雇回避努力、被解雇者の相当性、手続の相当性という 4 つの要素を総合的に考慮して、その解雇が権利濫用であるかどうかの判断がなされる⁴。

このような解雇規制が、元来、民法（627 条 1 項）において認められた解雇の自由を、裁判所が、政策的に修正して、日本企業に対して、雇用保障を強いたものといえるかどうかについては、議論があるところである。判例による解雇規制、とりわけ整理解雇の法理は、正社員の雇用を定年まではできるだけ保障しようとする、従来の日本企業の慣行や行動スタイルを、法規範の面に取り入れたにすぎないとみる余地も十分にある⁵。

というのは、正社員に対する雇用保障は、必ずしも企業にとって経済的合理性のないものとはいえないからである。例えば、正社員にとって、雇用が安定しているということは、技

4 ここであげられている 4 つの要素が、どれか 1 つでも欠ければ解雇が無効となるという意味での要件かどうかは議論があるが、多くの裁判例は、これを「要件」ではなく、判断の「要素」とであると解している。

5 なお、最高裁判所が、最初に解雇権濫用法理を確立したのは、ユニオン・ショップ協定を締結している労働組合を除名された労働者に対して行った解雇の有効性が争われた事件であり（日本食塩製造事件・最 2 小判昭和 50 年 4 月 25 日民集 29 卷 4 号 456 頁）、しかも、この事件では、ユニオン・ショップ解雇を有効とする判断枠組みを立てたものであった。その後の高知放送事件（最 2 小判昭和 52 年 1 月 31 日労判 268 号 17 頁）により、解雇権濫用法理は解雇に対してきわめて制約的な法理であることが明らかになった。また、整理解雇の 4 要素については、最高裁判所で認めたものはまだない（下級審裁判例としては、東洋酸素事件・東京高判昭和 54 年 10 月 29 日労判 330 号 71 頁がリーディングケースとされている）。

能形成に安心して取り組めることになり、それは生産性を高めて、企業にとって利益となる。

一方で、雇用保障は、景気変動に対して柔軟に労働力の調整ができないという点では、経営に対する桎梏となる面がある。そのようなこともあり、企業は、正社員の量を抑えて、景気変動のバッファーとして活用できる非正社員を増やそうとしてきた。これは、労働者全体でみると雇用の不安定性が増加してしまうという問題点があることも事実である（非正社員に固有の問題については、第 3 節にて後述）。このような観点からは、解雇規制は、労使双方にとってデメリットをもたらしている可能性がある。

（２）解雇規制は、どう再編されるべきか

それでは、解雇規制を見直して、より自由化を進めていくことは妥当であろうか。この点、正社員の労働市場の内部化がある程度健在で、雇用の流動化がそれほど進んでいないという、現在の労働市場の状況を考えると、正社員の雇用保障を弱めるという方向での解雇規制の見直しは、失業者の大幅な増加をもたらす危険性が高く、現時点では賛成できるものではない。

とはいえ、企業に従来のような強度の雇用保障を法的に強要することもまた適切ではなく、企業の置かれている経営状況やその体力に差があることも考慮しておく必要がある。国際的な競争力のある大企業で堪えうるような解雇規制であっても、零細企業には重すぎるということもありうる。その意味で、解雇規制が、多様な状況にある企業と労働者にとってのウィン・ウィンの関係をもたらすものとするためには、その規制が、企業による労働力の量的調整の過度の制約とならないような一定の弾力性をもつことが求められるといえよう。

たしかに、解雇規制について、その元をたどれば、裁判所が、権利の濫用を禁止するという一般条項（民法 1 条 3 項）に基づき解雇権濫用法理を構築したという経緯があり、本質的に、諸般の事情を考慮したうえでの適用が可能という、権利濫用法理に特有の弾力性を持ち合わせてはいる。すなわち、現在の労働契約法 16 条でいうと、「客観的に合理的な理由」や「社会通念上の相当性」などは、明確ではない概念（規範的概念）であり、解釈における柔軟性があるのである。このことは、どのような場合に解雇権が制限されるかという要件面で、企業の多様な状況を考慮しうるということを意味し、実際、整理解雇の法理の適用場面では、企業規模や企業の負担能力に配慮した裁判例もある。

ただ、解雇規制における要件面での弾力性については、メリットばかりがあるわけではない。当事者にとっての予測可能性が低いというデメリットも抱えている。とりわけ整理解雇の際に考慮される 4 要素については、その要素をどのように充足させれば、解雇が権利濫用

とならずに有効となるかが、はっきりしないという点で、労使双方にとっての行為規範としての意味が損なわれているといえる。特に、企業に対しては、コンプライアンスに敏感であればあるほど、経営再建にどうしても必要な人員整理計画でさえも逡巡させている可能性があるし、逆に、法の遵守が困難ということから、恣意的な解雇を誘発する危険性もはらんでいる。

以上のことを考慮に入れると、解雇の要件面では、明確性を高めて、当事者の予測可能性を高めるために、具体的につぎの2つのことを提言したい。

第1に、どのような場合に、解雇の「客観的に合理的な理由」や「社会通念上の相当性」が認められるのかについてのガイドライン（指針）を設けることが望ましい。こうしたガイドラインは、例えば男女雇用機会均等法（雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律）において、同法に規定する内容について、厚生労働大臣が指針を作ると定められ、実際に、指針が制定されているなどの例がある（同法10条1項に基づき、「労働者に対する性別を理由とする差別の禁止等に関する規定に定める事項に関し、事業主が適切に対処するための指針」、同法11条2項に基づき、「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」を参照）。解雇規制についても、ガイドラインをうまく活用して、企業がどのような場合であれば解雇は可能で、その際に、どのような手順を踏んで解雇を進めるべきであるかの指針を設けることは、解雇を容易にするという面もあるものの、労働者も解雇からどのような場合に守られるかを明確化するという面もある。

特に整理解雇については、解雇回避の努力が、どの程度まで求められるのかについて、具体的な状況に応じた指針を示すことができれば、紛争を回避するうえで有用であろう。例えば、勤務地限定の労働者の場合には、その限定された勤務地内に事業場がなくなった場合には、配転による解雇回避を講じるまでもなく解雇が認められるという解釈、あるいは、職種限定で採用された労働者の場合には、企業内においてその職種の業務がなくなった場合には、職種転換による解雇回避を講じるまでもなく解雇が認められるという解釈（（4）のジョブ型雇用についての説明も参照）を、指針として明示することも一考に値しよう⁶。

第2に、解雇の有効要件において、手続的な義務を重視する解釈をとることである。整理解雇の例でいくと、少なくとも4要素のなかで、手続的な義務（労働者側との協議の手続の

6 ただし、実際に指針を設ける作業をするとすると、裁判例の整理解雇に関する理解も必ずしも一致しているわけではないので、指針の内容をどのように定めるかをめぐり労使間で紛糾するおそれはある。

相当性)を、中心的な判断要素に組み替えていくということである。手続的な義務の履践は、当事者にとって遵守したかどうかの確認を行いやすい比較的明確な判断要素であり、これにより解雇の有効要件の明確性を高めることができる。さらに手続的な判断要素の重視は、雇用の終了について、当事者の話し合いによる解決へと誘導するという意味がある点でも重要である。解雇というのは、企業による一方的な措置（単独行為）であり、これだけでは労働者の納得が得られず、紛争の長期化をもたらしやすい。手続的な義務を重視する発想は、結果として、解雇を避けて、労働者のほうも納得して労働契約を解約していく（合意解約）という望ましい解決策に誘導する意味をもっているのである⁷。

（３）解雇の金銭解決と適用除外

現行の解雇規制においては、解雇権の濫用とされたときには、解雇は無効とされている。こうした無効構成は、企業がいったん不要と考えた人材であっても、雇用関係を強制されることがありうることを意味し、そうしたときには、企業にとっての負担は重いものとなる⁸。もちろん不当な解雇をした以上、そのような制裁を受けても仕方がないという主張も理解できるものの、そもそも雇用関係というのは、企業と労働者との間の信頼関係が重要な要素となるものである以上、原因はともかく、そうした信頼関係が喪失した場合に、なお雇用関係の継続を強制することは、社会経済的にみて望ましいものといえるのか、という点は十分に吟味する必要があるだろう。

比較法的に見ても、無効構成は必ずしも一般的なものではなく、解雇は違法であるけれど、有効であり、金銭的な補償のみを義務づけるという国が多い。また、ドイツのように、解雇は無効としたうえで、当事者の申立により労働契約を解消する判決が出され、その際には使用者に補償金の支払を義務づけるという制度（金銭解決）をもっている国もある⁹。私見では、日本法においても、解雇が権利濫用であった場合であっても、解雇を無効とはせず、企業に金銭補償を義務づけるという金銭解決制度を導入することを真剣に検討すべきと考えている。これは、いわば効果面からの弾力性を導入するということでもある。

7 筆者は、こうした手続的な義務については、整理解雇以外に、解雇一般においても重視されるべきと考えている。詳細は、大内（2004a）254頁以下を参照。

8 企業が余剰人員あるいは不要な人員と考えた労働者であっても、法的には、ただちに解雇ができるわけではなく、実体要件、手続要件のしぼりがあり、その要件を充足しない限り、解雇はできないというのが日本法のスタンスである。そのため、企業が主観的に余剰ないし不要と判断した労働者であっても、抱え込むことを余儀なくされる場合があるのである。もっとも、就労請求権は原則として否定されているので（読売新聞社事件・東京高決昭和33年8月2日労民集9巻5号831頁などを参照）、企業は、雇用関係が存続しているとされた労働者であっても、その労務を受領する義務まであるわけではない（そのときでも、賃金支払義務はある）。

9 ドイツの金銭解決制度については、山本（2010）357頁以下を参照。

また、仮に無効構成を維持するとしても、企業間において、余剰人員や不要な人員をかかえる体力に差があることを考慮すると、一定の零細事業についてのみ金銭解決制度を導入するという案もありうる¹⁰。前述のように、解雇規制の要件面においては、企業規模の違いを考慮した弾力性をもちこみやすいが、効果面においては、解釈論での対応は困難であり、立法で弾力性を導入することも検討すべきであろう¹¹。例えば、イタリアでは、一定規模以上の事業所での解雇については、それが不当な場合には、被解雇労働者のほうで、原職復帰か金銭解決の選択ができるが、それ以下の規模の事業所での解雇では、企業のほうで選択ができる（実際上は、金銭解決が選択される）という制度があることも参考になる¹²。

こうした施策は単に中小零細企業の保護というだけではなく、そのような企業での採用意欲を刺激し、雇用創出に繋がる可能性もある。同様の観点からは、起業をしてから数年間は、解雇規制の適用除外をするという構想もありうる。これもまた、起業へのインセンティブとなるだけでなく、それによる雇用機会の増大を見込むことができるであろう。

さらに、雇用創出という観点からは、試用期間中の労働者、または入社から一定期間を経っていない労働者への解雇規制を撤廃あるいは緩和するという考え方もありうる。実際、外国の立法例をみると、例えば、イタリアでは、採用されてから6カ月間までの試用期間中の労働者には、解雇制限法が適用されないし、ドイツでは、解雇制限法が適用されるのは、その労働者が採用されてから6カ月経過後とされている。日本の現在の判例では、試用期間中あるいは試用期間終了後の本採用の拒否は、留保解約権の行使として解雇に準じたものとされ、客観的に合理的な理由と社会的相当性が求められる¹³。こうした判例法理の適用を制限して、試用期間中の労働者の選別を容易にすることは、職業経験が乏しく、その能力の程度がはっきりしない労働者（特に若年者労働者）を採用することのリスクを減少させ、企業の採用意欲を喚起するものであり、雇用政策的な面から一考に値するであろう。若年者にとっても、自分の能力を発揮する機会をもつことができるという点でメリットもある¹⁴。

（４）ジョブ型雇用と解雇規制

第1章で指摘されているようなジョブ型雇用が広がっていくと、現在の解雇規制に、ど

10 こうした適用除外がなされる場合であっても、差別的な解雇の規制は、人権規範の普遍性ということ を考慮すると、企業規模に関係なく適用されるべきであろう。

11 大内（2008）64頁以下、大内（2009a）95頁以下も参照。

12 大内・大木・山本（2009）108頁以下などを参照。なお、ドイツでは、5人以下の従業員しかいない事業所は、解雇制限法の適用除外となっている。

13 三菱樹脂事件・最大判昭和48年12月12日民集27巻11号1,536頁。

14 この点については、大内（2010b）の第9話「会社は、試用期間において、本当に雇用を試すことができるか」も参照。

のような影響があるかについても検討しておくことにしよう。

ジョブ型雇用においては、採用時点から、労働契約において、その労働者の従事する職務の内容が、一定の職務（ジョブ）に限定されていることになる。このことの1つの重要な法的帰結は、労働者は、自らの同意なしには、その限定された職務以外の職務に従事する義務はないということである。多くの企業では、就業規則において、業務上の必要性に基づいて、配置転換や職種転換がある旨の規定が置かれている。こうした就業規則の規定は、通常は合理的なものと判断され、採用時点で周知されている限り、労働者に拘束力をもつ（労働契約法7条）。しかし、職務を限定するような合意が個別に交わされている場合、これは労働者に有利な内容の合意となるので、その合意のほうが優先されることになるのである（同条ただし書）。

企業のほうで、労働契約上限定された職務を変更しようとする場合には、労働者の同意を得るか、それとも変更解約告知（ここでは、企業のほうから労働条件の変更を申込み、労働者がそれに応じない場合には解雇するという意思表示を意味する）という手法で行うしかないが、労働者が変更を拒否した場合の解雇は当然に有効とされるわけではない¹⁵。変更の必要性や変更内容の相当性などが問われることになるからである。ただ、その企業内において、当該職務が不要となってしまったような場合には、従来の職務での就労継続の可能性がない以上、企業が職務の変更を申し込んだこと自体が、解雇回避努力として評価されて整理解雇として有効と判断されやすくなるであろうし、そもそもそうした解雇回避措置をとらなくても、解雇が有効と判断される可能性もあるであろう（(2)の整理解雇の4要素についてのガイドラインに関して述べた箇所も参照）。職務限定契約においては、企業に職務を一方的に変更する権限がない以上、解雇をするうえで、解雇を回避するための努力の範囲は限定されるべきだからである¹⁶。このほか、職務限定契約においては、その職務において期待される水準に達しない能力しか発揮できないとなると、能力不足あるいは適格性の欠如を理由とする解雇が認められやすくなるという面もある¹⁷。

つまり、ジョブ型雇用においては、労働者は、そのジョブ以外の職務を命じられないという意味でのジョブの保障は手厚いが、他方で、伝統的な正社員のように、いろいろなジョブ

15 変更解約告知の有効性が争われた裁判例としては、スカンジナビア航空事件・東京地決平成7年4月13日労判675号13頁がある（結論は有効）。

16 もっとも、現在の裁判例では、そのような場合でも、なお職務の変更を模索する義務があるという判断をする可能性がないわけではない。

17 裁判例は、能力不足などを理由とする解雇の有効性を容易に認めないものが多い（例えば、セガ・エンタープライゼス事件・東京地決平成11年10月15日労判770号34頁）。

は経験させられるが、雇用は保障されるという意味での、雇用保障は後退することになる。とはいえ、ジョブ型雇用で採用される労働者は、非正社員のように、当初から雇用期間が限定されているというわけではなく、その意味で一定の雇用保障はあるといえるので、いわば正社員と非正社員の中間にある第3の категорияに位置づけられることになるであろう。

ジョブ型雇用におけるその他の論点としては、特定の職務に特化した専門性を蓄積することが、その労働者にとってのキャリアにおいて重要な意味をもつという観点からすると、教育訓練のあり方について新たな解釈論が展開される可能性があるし（第4節（1）参照）、また、就労請求権を原則として否定するという裁判例および通説の立場においても、ジョブ型雇用に従事する労働者については、専門性を維持するために就労請求権を肯定するという解釈が認められる余地があるであろう¹⁸。

3. 非正社員

（1）現行の法的ルール

非正社員に対しては、従来は日本的雇用慣行から外れるものとして、法的な保護が十分ではないという批判がなされてきた¹⁹。昨今の格差問題やワーキング・プア問題は、非正社員の雇用や待遇に対する保護が不十分であることに起因していると考えられてきた。具体的には、非正社員は、有期雇用であるので、雇用が不安定となるし、賃金についても、低く抑えられていることが多いという点が問題として指摘されてきた²⁰。もっとも、雇用の期間にせよ、賃金にせよ、非正社員が企業との間で自由に契約して定めたものである以上、その内容について法的にみて可否を問うことは妥当でないともいえそうである（もちろん、最低賃金を下回る賃金は違法である）。

とはいえ、従来の法的ルールは、こうした契約の自由を一部修正してきたことも事実である。まず、判例は、雇止め制限法理を構築し、労働契約が反復更新により実質的に期間の定

18 従来の裁判例においても、「労務の提供について特別の合理的な利益を有する場合」には、例外的に就労請求権が認められるとされてきた。

19 正社員と非正社員との間の格差について、契約の自由と公正という観点から検討したものとして、大内（2010b）164頁以下。

20 また、整理解雇のときには、正社員の解雇をするうえでは、解雇回避努力の内容として、非正社員の雇止めをすることが求められるという点が、非正社員の雇用を不安定するという問題点も指摘されてきた。なお、最高裁は、非正社員の雇止めをする場合に、正社員の希望退職を募集する必要はないという形で、長期雇用を前提としている正社員と臨時的・短期的な就労を前提としている非正社員との間の雇用保障の期待に差があることには合理性があると述べているにすぎず、余剰人員の削減において、正社員の整理解雇よりも、非正社員の雇止めを優先すべきということを直接的に求めているわけでないことには注意を要する（日立メディコ事件・最1小判昭和61年12月4日労判486号6頁を参照）。

めのないものと同視できるような場合、あるいは、契約が更新されて雇用が継続することについて合理的な期待がある場合には、有期契約の更新拒絶による雇止めに対して、解雇の法理が類推適用されるとしてきた²¹。この雇止め制限法理の適用がされた結果、雇止めが無効と判断された場合には、従来の労働契約の更新が認められた（法定更新。無期契約に転化するわけではない）。

また、賃金面についても、裁判例のなかには、同じ労働に従事している正社員と非正社員との間で、均等待遇の理念に違反する程度の格差がある場合には、不法行為による損害賠償請求が認められるとしたものがあるし²²、パート労働法（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律）の 2007 年改正により、均等待遇（8 条。通常の労働者と同視すべき短時間労働者が対象）、均衡待遇（9 条など）、非正社員から正社員への転換（12 条）の規定が入るなど、非正社員に対する保護がかなり進んできていることも事実である。また、最低賃金法の 2007 年改正により、生活保護施策との整合性を求められたこと（9 条 3 項）などから、最低賃金は大幅な上昇傾向にあるが、これも実際上は、非正社員の賃金の引上げに寄与するものといえる。

ただ、以下に見るように、このような保護規制には問題があり、労使のウィン・ウィンの関係が成立していないのではないかと、という批判もありうるところである。

（２）現行の法的ルールの問題点

例えば、雇止め制限法理は、有期雇用労働者の雇用の安定に一定程度貢献しているが、この法理の適用要件が明確性に欠けるため、どのような状況で更新をしていれば、雇止めができなくなるのかが判然とせず、その結果として、企業は有期労働契約の更新について過度に消極的となっている可能性がある。これでは、有期雇用を更新しようと思っている企業にとっても、有期雇用での就業継続を望んでいる労働者にとっても、望ましくない結果が生じることになる。

また、均等待遇や均衡待遇の導入や最低賃金の引上げなどの、非正社員の処遇を引き上げる施策は、企業にとって、非正社員を雇用するコストをアップさせることになり、非正社員の雇用を減少させ、正社員の仕事量を増加させる、あるいは非正社員の雇用は減少しないが、正社員の処遇を引き下げるといような副作用が生じる可能性がある。一部の労働者（雇用

21 東芝柳町工場事件・最 1 小判昭和 49 年 7 月 22 日民集 28 卷 5 号 927 頁、日立メディコ事件・前掲、パナソニックプラズマディスプレイ（パスコ）事件・最 2 小判平成 21 年 12 月 18 日労判 993 号 5 頁。

22 丸子警報器事件・長野地上田支判平成 8 年 3 月 15 日労判 690 号 32 頁。

を得ている非正社員）の利益を考慮した政策を進めて、ウィン・ウィンの関係の実現を軽視すると、企業の利益を損なうことにより、残りの他の労働者（正社員やこれから雇用を得て働こうと考えている非正社員）の利益も損なうことになる可能性があるのである。

さらに、パート労働法 9 条などで言及されている「均衡」は、その概念の意味内容が明確ではないという問題点もある。正社員と非正社員との間で、どのような処遇が認められれば「均衡」がとれたものとされるのかを客観的に明示することは不可能と言ってよかろう。こうしたあいまいな概念を法律で定めておくことは、法律の遵守に対する規範意識を弱めるものであって、望ましいことではない（同様の問題は、労働契約法 3 条 2 項に定める均衡考慮規定にもあてはまる）。

（3）どのような法的ルールが求められるか

有期労働契約の規制について、現在（2011 年 2 月時点）、厚生労働省の労働政策審議会の労働条件分科会で検討が進められているし、労働者派遣法の改正論議もあり、今後、非正社員に対する法的ルールについて、より本格的な立法介入がなされることも予想される。このようななか、ここでは、有期労働契約について、どのような法的ルールが求められるのかについて検討しておきたい。

まず、基本的な観点として、正社員の処遇の維持と非正社員の処遇の向上を両立させることは困難ということから議論を出発させる必要があるだろう。企業の中核にいて、長期的な観点から技能を蓄積し、生産性を向上させるというタイプの正社員は、その量の減少はあったとしても、将来においても一定数は必要とされるであろう（ジョブ型雇用が増えても、この点に変わらない）。こうした長期的な雇用保障の下での正社員と、企業が必要とする限りにおいて労働力を提供するという非正社員との間で、処遇に違いが出るのは当然であり、その結果として格差が生じることがあるのは、やむを得ないことであろう。これがワーキング・プアなどの社会問題を引き起こしていたとしても、少なくとも正社員や非正社員という雇用形態の存在を認める以上は、その雇用形態を生み出す法的な根拠となっている労働契約の内容に介入する規制は適切ではない。社会的な公正さという観点からの再分配政策が必要という場合には、社会保障的な施策で解決していくべきものであろう。

こうした基本的立場から考えると、有期労働契約の利用については、できるだけ契約の自由になすべきであり、例えば有期労働契約の利用目的を制限するような立法（いわゆる入口

規制)は望ましいものではないことになる²³。たしかに、有期労働については濫用的な利用がないわけではないが、企業にとって景気変動のバッファーとなる弾力的な労働力としての利用など、有期労働契約を利用するニーズがあり、他方で、労働者側にも有期で働くことをメリットと考える者がいる以上、有期労働契約の利用そのものが労使の「自由な合意」²⁴により行われる限り、利用目的に法的な規制を加えることは、雇用機会を抑制する効果をもつ危険がある。この分野は、契約の自由に任せるほうが、ウィン・ウィンの関係を築きやすいのである²⁵。

第2に、第1の点を基本としながらも、非正社員のなかでも結果として雇用期間が長期化した者については、法的な保護を及ぼすのが公正の観点から妥当と考えられる場合がある。現行の雇止め制限法理やパート労働法8条の均等待遇規定は、そのような公正の観点から正当化することはできる。一方、労働条件の均衡は、パート労働法では努力義務規定にとどまり、労働契約法でも理念規定にとどまっているが、前述のように、このような均衡が法的な要請といえるかどうかは再検討すべきであり、企業が自主的な判断で、あるいは労使の合意で、非正社員の処遇と正社員の処遇の均衡をとるのは、もとより望ましいことであるが、そのことと法的に規範的に要請されることは別の問題であるということには留意しておく必要がある。また法的な介入をすることとしても、それは企業に規範的に強制するというのではなく、インセンティブを利用した緩やかな誘導により、企業がその現状に応じて弾力的に均衡施策を進めていくようにすべきである(このことは、派遣労働者など、他の非正社員に対する政策にもあてはまることである)。均衡処遇を努力義務や理念規定において義務づけることは、こうしたインセンティブ施策をとっていくうえでの根拠として利用される限りにおいては、妥当といえるであろう。

第3に、雇止め制限法理は、総論としては正当化しうるとしても、各論的には、なお改善すべきところが多い。雇止め制限法理の曖昧性が、前述のように問題を含んでいるが、これを具体的に見ると、大きく分けて3つの問題がある。①雇止め制限法理の適用要件をめぐる

23 労働契約法17条2項は、「使用者は、期間の定めのある労働契約について、その労働契約により労働者を使用する目的に照らして、必要以上に短い期間を定めることにより、その労働契約を反復して更新することのないよう配慮しなければならない。」という規定であり、これは訓示規定にすぎないと解すべきであるが、その内容は、労働契約の期間について、労働者を使用する目的に必要な範囲に限定すべきという要請が含まれている。その意味では、一種の入口規制を行っているともみこともできる。

24 そこという自由とは、企業による強迫や錯誤がないという意味での自由ということであって(民法95条、96条を参照)、労働者が真に納得した合意かどうかではない。真に納得したかどうかは、客観的な確認ができないし、そのようなものを契約の法的有効性をめぐる議論において問うのは妥当でない。

25 なお、本稿では、労働者派遣のことについては紙数の関係上、詳論できないが、労働者派遣に対する規制強化についても、有期労働契約の規制と同様に、派遣元会社、派遣先会社、派遣労働者のニーズに損なうものとなる危険性があるという点は指摘しておきたい。

問題点、②雇止めの有効要件をめぐる問題点、③雇止めが違法とされた場合の効果をめぐる問題点である。そのいずれについても、改善のための対策が必要である。

①については、どのような場合に、雇用継続への合理的な期待が発生したと認められ、雇止め制限法理が発動されるかが、事前に明確になっていないという点を特に問題として指摘することができる。この点については、「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」（平成 15 年 10 月 22 日厚生労働省告示 357 号、平成 20 年 1 月 23 日厚生労働省告示 12 号改正）があり、使用者は、有期労働契約の締結時に、契約期間満了後における当該契約の更新の有無を明示しなければならず、更新する場合がある旨の明示をしたときは、その判断基準を明示しなければならないとされている。こうした更新基準の明確化がきちんと行われていれば、雇止めをする場合において、労働者に対して雇止めがなされないという合理的な期待が発生する余地は小さくなるはずであるが、実際上は、必ずしもそうになっていないようである。少なくとも、使用者が、労働者に対して無用な合理的な期待を抱かせ、紛争を引き起こすことがないように、どのようなことをすれば、合理的な期待が発生すると認められるかについて、ガイドラインを設けることも考えてよいと思われる。

②については、解雇規制の場合と同様、雇止めの有効性判断において、要件の明確化のために、ガイドラインを設けたり、手続的な要素を中心に据えることが必要であろう。この点とも関係して、整理解雇において、正社員よりも先に非正社員の雇止めをしようとする場合、正社員の雇用を守るためという抽象的な理由だけで雇止めが有効となると解すべきではなく、非正社員が先に雇止めをされることの理由を、十分に説明し、場合によっては、できる範囲での雇止めの回避の措置について協議をするということが必要と解すべきである。こうしたことも手続的な規制を中心に据えると導きやすい解釈と考えられる。

③についても、元来、雇用継続の期待は、正社員よりも小さいはずの有期の非正社員については、解雇の場合以上に、無効構成（有期雇用では法定更新）ではなく、金銭解決制度を導入することが適切と思われる。

第 4 に、非正社員と正社員の格差は肯定せざるを得ないとしても、それは、そのような異なる雇用形態があつてよいという意味においてであり、ある労働者が正社員となることを望んでいるにもかかわらず、いつまでも非正社員のままでいて、正社員よりも低い処遇のままで居続けることが本人にとっても、社会的にみても望ましいわけではない。他方で、企業の方針に反して、非正社員を正社員に引き上げるという措置は、企業に過度の負担を負わせることになる（パート労働法 12 条は、そのような点から問題となりうる）。むしろ、意欲と能

力のある労働者が、非正社員から正社員へと移行してゆく自律的システムが機能するような環境を整備するほうが望ましい。そのためには、つぎに見る教育訓練政策が重要となる。

4. その他の課題

(1) 教育訓練施策

今後、労働市場の流動化が不可逆的に進行し、労働者が労働市場において自ら良好な雇用を見いだしていかなざるをえなくなるということを考慮に入れると、労働の従属性を前提として、労働契約の内容に規制をすることを中心とする伝統的な労働法制を見直して、労働者が従属的な状況から脱却できるような政策、具体的には、エンプロイアビリティ（employability）を向上させる政策を進めていくことに重点をおく政策が必要である。解雇規制を緩和させたり、解雇や雇止めに関して金銭解決制度を導入したりする場合には、こうしたエンプロイアビリティ向上政策をセットにして進めておかなければ、いたずらに失業者を増やすだけに終わる危険性がある。また前述のように、非正社員から正社員への移行を促進するためにも、エンプロイアビリティ向上政策は重要な意味をもつ。近年の雇用政策でも、職業能力開発促進法などにおいて、エンプロイアビリティの改善に力が入れている。

エンプロイアビリティ向上政策の中心に据えられるべきなのは、職業訓練政策であるが、原理的には、労働者の技能形成は誰が責任をもってやるべきことなのか（政府、企業、教育機関、労働者本人などのいずれか）、また、運用面では、産業界のニーズを反映させて、コストパフォーマンスの良い訓練を実施するためにどうすればよいかなどの検討が重要課題となる。前者については、労働者の技能は個人に帰属していく以上、技能形成の責任を担うのは、第一義的には労働者ということになる。しかし、蓄積された技能の成果は、生産性の向上をもたらし、企業にも利益をもたらすものである以上、企業も一定の責任を担うべきであるともいえる²⁶。

さらに、日本企業の競争力の向上という面をもっと重視すると、政府のやれることも小さくない。将来における産業構造の変化を見越して、国はどのような産業分野で国際競争力をもつのか、そのためにはどのような人材が必要なのか、ということも考慮に入れて、若年者に向けた長期的なビジョンをもった人材育成政策を構想していくことが求められる（ジョブ

26 こうした企業の責任を根拠づける法的概念として、「キャリア権」という概念が使われることもある。なお、企業の競争力の向上のためには、労働者は技能を蓄積するという形で貢献する義務があるという理論構成もありうる。いずれにせよ、教育訓練をめぐる政策は、労使のウィン・ウィンの関係が実現するようにしなければ、うまく進展していかないであろう。

型雇用との関係については、第 2 節（4）参照）。

（2）労働時間

労働時間規制のあり方は、労働者の仕事の進め方や健康確保といった問題と関係していると同時に、企業にとっても、人件費に直結するなど、その競争力の維持・向上と関係しており、今日の重要な政策課題の一つとなっている。

現行の労働時間規制は、工場労働者を想定したものであって、近年の労働基準法改正により弾力化が進められてきた（変形労働時間制度の拡充、フレックスタイム制など）とはいえ、なおホワイトカラーの就労に適合的でない、という問題点が指摘されている。とりわけ現行法上の割増賃金制度は、時間外労働の時間数に応じて割増賃金が増額するというものである（労働基準法 37 条）が、ホワイトカラーのなかには、自分で仕事の遂行方法をオーガナイズできるタイプの人もいて、こうしたタイプの労働者には、長時間労働であるからといって、多くの賃金を支払うのが適切でないことも多い。労働者としても、企業が人件費を抑制するために、長時間労働をさせないということによって、自らの仕事の仕方に制約を課されることを望まない者も少なくないであろう。自律的な業務遂行を望み、それにより高い成果を得たいと考えている労働者と、そうした高い成果を利用したいと考えている企業にとっては、伝統的な労働時間規制を緩和することが、まさにウィン・ウィンの効果をもたらすものといえる。

もちろん、現行法上も、こうしたニーズに応える法的な受け皿として、裁量労働制がある（労働基準法 38 条の 3、38 条の 4）。しかし、特に企画業務型裁量労働制は導入要件が厳しいこと（例えば、労使委員会の 5 分の 4 以上の決議が必要）もあり、ほとんど普及していない。この制度の改善を図ることも一考に値するが、むしろ、かつて「自己管理型労働」の構想として導入が検討されたホワイトカラー・エグゼンプション（ホワイトカラーへの適用除外）の再検討を進めるべきであろう。

こうした適用除外制度以外に、労働時間規制についても、解雇規制と同様、企業の体力を考慮し、零細事業への適用除外の導入が検討されるべきであろう（平成 20 年改正による、1 カ月 60 時間以上の時間外労働に対する割増賃金の引上げの適用除外を定める労働基準法 138 条も参照）。

もちろん、労働時間規制の主たる目的である健康確保という要請は軽視してはならない。現行の裁量労働制の導入要件として、健康確保措置を導入することを定めておくことが求め

られている（労働基準法 38 条の 3 第 1 項 4 号、38 条の 4 第 1 項 4 号）ことにも、このことは現れている。健康確保は、単に労働者の利益だけでなく、その労働者の提供する労務のクオリティや生産性に影響するという点では、企業の利益とも直結する。従って、労働時間規制の行き過ぎた緩和は、労使双方の利益を損なうおそれがある。ホワイトカラー・エグゼンプションを導入する場合にも、このことは考慮に入れておく必要がある。

ホワイトカラー・エグゼンプションの対象とするに適さないようなタイプの労働者であっても、現行の労働時間規制を維持していくことが適切であるとは言い切れない。三六協定の締結・届出義務、割増賃金の支払義務という形の現在の労働時間規制では、長時間労働の抑制に十分な効果をもっていない。時間外労働の上限規制の強化ということも考えられるが、むしろ、より直接的な健康確保措置の強化によって置き換えていくことも検討に値する。例えば、勤務間のインターバル制度（休息制度）の導入、休日労働の禁止、変形週休制の廃止、年次有給休暇について使用者のイニシアティブによる付与など、労働者の休息の権利を強化することに重点をおいた法改正も検討されるべきであろう。これはワーク・ライフ・バランスの要請（労働契約法 3 条 3 項も参照）にも整合的である²⁷。

この点と関連して、最近の人事管理における最大の関心時は、メンタルヘルスケアであり、企業は、いかにして労働者のプライバシーを侵害しないようにしながら、そのメンタルヘルスに配慮し、労務の質の維持や長期の欠勤の回避を図るかが重要な課題となっている。メンタルヘルスの領域において、立法の規制がどこまで機能するかについては不確定要素が多いが、労働時間規制のあり方を考える際には、常に考慮しておくべきテーマである。

メンタル面も含めた健康確保措置にせよ、ワーク・ライフ・バランスにせよ、企業にとってコスト要因となるものではあるが、労働者の労務のクオリティにかかわるものである以上、ウィン・ウィンの視点でとらえるべきものである。

労働時間については、このほか、その概念が不明確であることから来る実務上の混乱（時間外労働が発生して割増賃金を支払うべき場合かどうかははっきりしないという問題）も指摘しておく必要がある。現実には、少なからぬ企業がコンプライアンスを実現することが難しいにもかかわらず、事後的な大きな訴訟リスクを抱えている（意図的な不払い残業は論外ではあるが）。こうした事態は、企業の人材活用に対する制約となっていることが多く、また脱法への誘因ともなっている。

27 もっとも、ワークとライフのバランスをどのようにとるかは、本来、労働者が自らの判断で決定できるべきものであり、ライフの重視をアприオリに良いと決めつける価値観を政府が押しつけることは望ましいことではない。ワーク・ライフ・バランスについては、大内伸哉（2009b）30 頁以下も参照。

具体的な問題点は、労働時間の範囲はどこまでなのか、また労働時間関連規定の適用が除外される管理監督者の範囲はどこまでかが、きわめて不明確であるということである²⁸。これらについても手続規制を導入することにより明確化が検討されるべきであろう。例えば、労働時間概念については中核的な活動と周辺的な活動に分ける二分説をとり、周辺的な活動に関しては労使協定などによって労働時間に組み入れるかどうかの決定をするものとしたり、労働時間関連規定の適用除外が認められている管理監督者（労働基準法 41 条 2 号）についても、その範囲について労使協定などによって定めたりするなどの方策が考えられる。

（３）多様な労働者像

企業と労働者はそれぞれのニーズに合わせてさまざまな就労形態を選択しようとするが、伝統的な労働法は、使用従属関係の下で就労する場合にのみ保護の対象とし、それ以外のものについては保護の範囲から除外していた（労働基準法 9 条などを参照）。こうした取扱いとは、就労形態の多様化に十分に対応できていない可能性があるし、また仮装自営業者（契約形式上は請負契約や業務委託契約のような非雇用契約となっているが、実態は雇用契約と変わらない契約で働いている者）のような脱法的な取扱いを生み出す誘因ともなる。今後は、使用従属基準で、保護についてのオールオアナッシングの取扱いをするのを改め、いかなる就労形態であっても保護されるべき事項（保護のコアの部分）は何かを析出すると同時に、当事者の自由な決定に委ねてよい事項は何かなど、どのような事項について、どのような手法（強行法規を用いるのか、任意法規でよいとするのかなど）で規制をしていくべきかを、包括的・体系的に検討していくべきである²⁹。

28 判例は、「労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間」とする（三菱重工長崎造船所事件・最 1 小判平成 12 年 3 月 9 日民集 54 卷 3 号 801 頁）が、「指揮命令下」かどうかの判断は容易ではない。

29 大内（2004b）47 頁以下。

参考文献

大内伸哉（2004a）「解雇法制の"pro veritate"（2004）」大竹文雄、大内伸哉、山川隆一編『解雇法制を考える（増補版）』（2004年、勁草書房）

大内伸哉（2004b）「従属労働者と自営業者の均衡を求めて－労働保護法の再構成のための一つの試み」『中嶋士元也先生還暦記念論集 労働関係法の現代的展開』信山社

大内伸哉（2008）「中小企業に対する労働法規制の適用除外に関する共同比較法研究－連載を始めるにあたって－」季刊労働法 223号

大内伸哉（2009a）「中小企業に対する労働法規制の適用除外に関する共同比較法研究－連載を終えるにあたって－」季刊労働法 227号

大内伸哉（2009b）「労働法が「ワーク・ライフ・バランス」のためにできること」日本労働研究雑誌 583号

大内伸哉（2010a）『雇用社会の 25 の疑問－労働法再入門－（第2版）』弘文堂

大内伸哉（2010b）「非正社員に対する法政策のあり方に関する一私論－契約の自由と公正－」ジュリスト 1414号

大内伸哉・大木正俊・山本陽大（2009）「中小企業に対する労働法規制の適用除外－イタリア－」季刊労働法 226号

山本陽大（2010）「ドイツにおける解雇の金銭解決制度に関する研究－解雇制限法九条・一〇条の史的形成と現代的展開－」同志社法学 62巻4号

第5章 新しい社会経済システムの構想

－雇用システムの変容に対応した社会保障・教育システムについて－

駒村 康平

1. はじめに－社会経済システムによるアプローチ

本論では、企業ガバナンスシステム、雇用システム、教育システム、社会保障・税システムといった社会経済システムを構成しているサブシステムの変化が、雇用、教育、社会保障制度にかかわる様々な課題を生み出していることを明らかにし、その対応策を提案したい。

社会経済システムは、様々なサブシステムによって構成される。本稿では、1) 企業における株主や金融機関の関係を特徴づける企業統治システム、2) 労使関係、技能形成、賃金、雇用政策から構成される雇用システム、3) 社会保険・雇用保険、生活保護、福祉サービス、税制から構成される社会保障システム、4) 初等教育から高等教育、職業訓練を含む教育・訓練システムの4つのサブシステムに分けて考えていきたい。

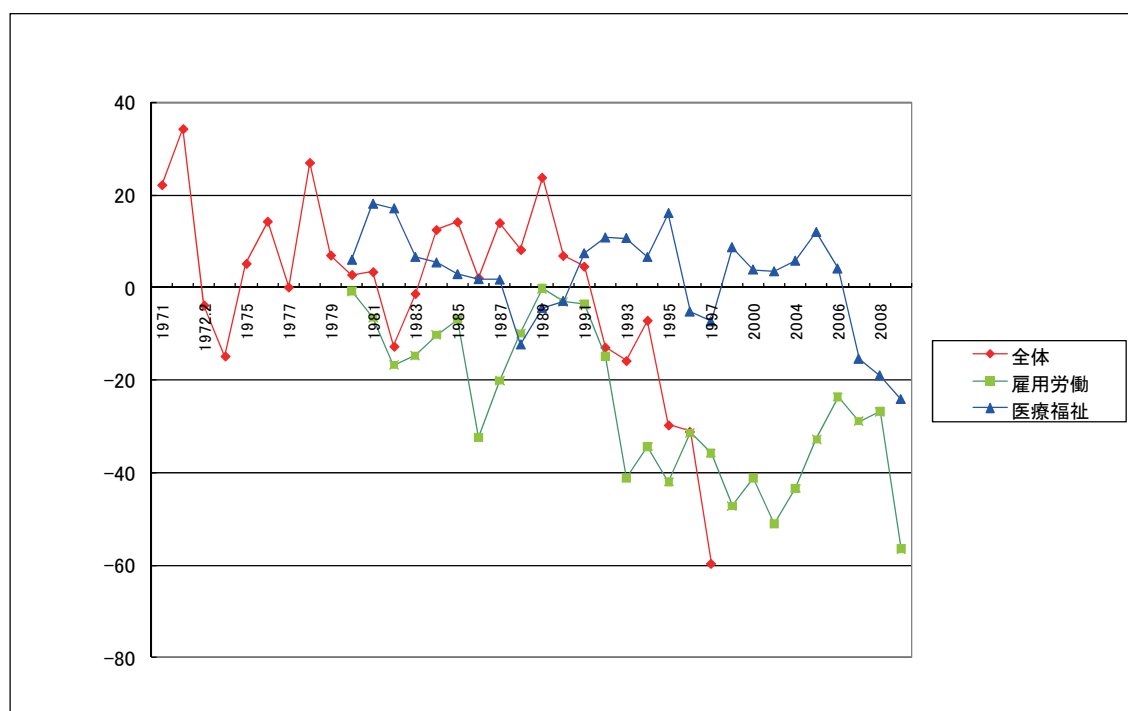
これら4つのサブシステムは人々の行動を左右する。人々は、各サブシステムを構成している制度・慣習を前提にして行動する。また、サブシステム自体が、お互いばらばらに成立しているわけではなく、相互に別のサブシステムを前提にした「制度補完性」が存在する。そこでは、各サブシステムがより効率的なシステムになるように調整し合い、強固な社会経済システムが構築される。国によって、特徴的なサブシステムが様々な組み合わせられることで、「多様な資本主義経済」が成立する。

何らかの原因で、1つのサブシステムが変化すると、他のサブシステムとの間での補完性が壊れはじめ、連鎖的に他のサブシステムも変化する必要がある。しかし、人々は現在の仕組みが今後も続くという前提で行動し、さらに現行の制度・慣習に対して様々な既得権をもつ。このように、システム全体がもつ「慣性」が働くため、社会経済システムの全体の変化は少しずつしか進まなくなる。その調整過程では、つぎの新しい社会経済システムが見えないため、人々は不安・不満を感じ、既得権にしがみつき、サブシステム間の調整が遅れる。今日、必要な視点は、それぞれのサブシステム内部での部分均衡的な議論ではなく、サブシステム間で整合性のある社会経済システムの提案である。

2. 雇用システムの変化と教育と職業の連結の揺らぎ

図表 5-1 は内閣府の世論調査の雇用と医療・福祉に関する国民の評価であるが、1990 年代以降、雇用や医療・福祉に対して多くの国民が不安を感じている。医療・福祉への評価は、その改革の年に国民の評価が上下するが、雇用への不安は 1990 年代半ば以降一貫して高いことがわかる。

図表 5-1 雇用と医療・福祉に関する国民の評価動向



(出所) 内閣府「社会意識に関する世論調査」より著者作成

(注) 縦軸は、各々の分野について、「良い方向に向かっている」との回答割合から「悪い方向に向かっている」との回答割合を引いた数字。横軸は、年次。

この背景には、失業率の上昇、長期失業者の増加とともに、若い世代を中心に非正規労働者が増加し、不安定雇用層を形成していることがある。最近ではリーマン・ショック以降の求人数の減少が若い世代を直撃していることが、新卒の内定率の低下という形で注目されている。

実際に、今春卒業見込みの大学生・短大生の就職内定率は、2010年12月1日現在で、大卒68.8%、短大生は45.3%と、いずれも統計を取り始めた1996年以降では最悪の数字となっている。さらに、この調査がサンプル調査であるため、実態はもっと深刻という見方もあり、

第2次ロスジェネレーションの再発への懸念も高まっている。

政府は、卒業後3年以内の既卒者の正社員への採用、トライアル雇用（試験的採用）をすすめる企業への奨励金、キャリアカウンセラーを配置する大学の増加、ハローワークでの「大卒・高卒就職ジョブサポーター」の倍増といったような政策強化を打ち出しているが、効果は定かではない。背景には、リーマン・ショック以降の世界的な景気低迷、長引くデフレ・低成長のなかで企業が雇用増大リスクを回避するという経済要因があるが、加えて、新卒一括採用慣行を巡る、いわゆる「就活」の激化の弊害も指摘されて、その見直しが検討されるようになってきている。

教育から職業への連結の揺らぎ、いわゆる若者の労働問題は、昨日今日始まった問題でも、日本に限られた問題でもない。

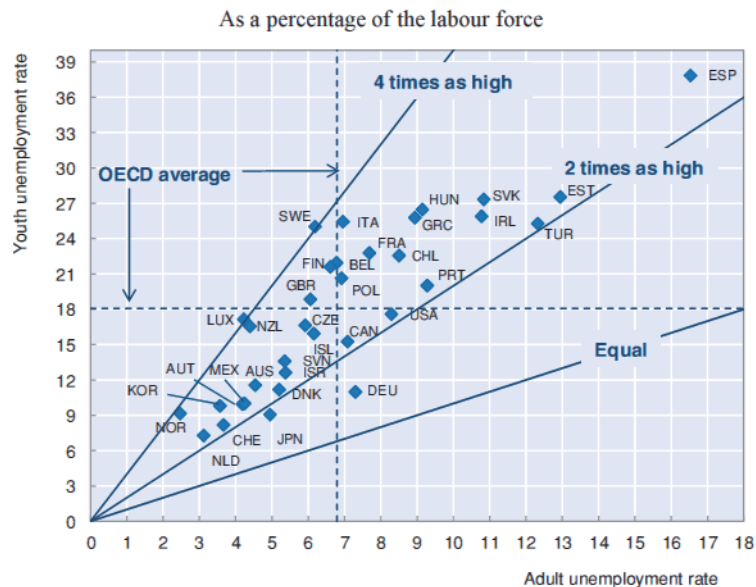
図表5・2で示すように、2009年の雇用の悪化により、OECD諸国に共通して若い世代にとって不利な状況になっている。この図は中高年の失業率の変化と比較してどの程度若い世代の失業率が変化しているかを示したものであるが、すべての国で、両世代の失業率の変化が均等な線（図中のEqualの線）よりも上に分布する。すなわち若い世代の方が失業リスクが高い。この図から、日本は相対的にはまだ「ましな」方という見方もできる。しかし、これから見るように、日本の雇用システムは欧米のそれとかなり異なり、「チャンスが1回」に近い状態であり、1）一度、正社員から離脱すると正社員に戻りにくい、2）失業時の所得保障が不十分である、という点も忘れてはいけない。

先進国全体で広がる若年者の労働条件の悪化、特に教育から職業への連結の揺らぎについて、広い意味での若者の移行期の問題としてとらえる視点もある¹。この視点は、非常に重要である。現在、社会保障と税の一体改革の議論が政府部内で進んでいるが、この改革の切り口を1）年金、医療、介護といった高齢者関係に限定するか、2）全世代を視野に入れた改革とするか、見解が分かれている。1）の見方は、現行の社会経済システムを前提にした社会保障制度を想定し、現状を単なる財政問題として見ているのに対し、2）の見方は、雇用システム、教育システムとの関係も考えた、より長期の視点に立っている。本稿は当然2）の立場をとっている。

1 例えば、宮本（2002）は、青年期から成人期への移行期にフォーカスを当てている。この時期に1）安定した職業生活の基礎を固め、2）親から独立し安定した生活基盤を築き、3）社会のメンバーとしての権利を獲得し義務を果たし、4）社会的役割を取得し社会に参画する、ことが重要であるが、教育期間の長期化、若者失業率の上昇のなかで、先進国共通にその移行期の多様化、流動化が始まっており、EUではすでに1980年代から移行期に対する政策検討が始まっており、移行に対する公的責任として雇用、教育、職業訓練、社会保障、住宅政策といった政策の必要性が強調されている。これに対し、日本においては、これまで移行期における家族責任の議論が中心になっている。

図表 5-2 中高年と若年労働者の失業リスクの違い

Figure 2.3. Youth face a much higher risk of unemployment than adults,^a 2009



a) All countries above the “Equal” line have a higher youth unemployment rate than that of adults.

Source: National labour force surveys.

(出所) OECD(2010), “Off to a Good Start? Jobs for Youth”, OECD.

日本においても、教育と雇用の連携の問題は、多くの論者が指摘している。ここでは、詳細な紹介を省くが、教育学からは本田（2010）、労働法制においては濱口（2009）、労働政策では宮本（2009）が雇用システムの変化に対する対応を提言している。

小杉・堀（2006）は、同一年齢集団のうち新規学卒時に就職しなかったものの比率の推移の上昇から、教育と雇用の間に断層が拡大していることを明らかにしている。すなわち、コーホート別に最終学校卒業時点で就職していないものの比率を「就職枠外者比率」（＝（中学卒業業者数－（同年中卒就職者数＋3年後高卒就職者数＋5年後短大・高専・専門学校卒就職者数＋7年後大卒就職者数＋7年後大学院進学者数＋2年後各種学校准看護・看護卒業業者数））／中学卒業業者数×100）と定義し、学校から直接就職職業生活に入っていない人の割合が、1980年代末に中学校卒業世代から急速に増加し、2000年時点で4割が「学校卒業したら就職という移行パターン」に当てはまらないことを指摘している。

このような学校から就職の架け橋の崩壊とともに、学校の存在自体への疑問、失望も広がっている。文部科学省「平成19年児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査」

では、高校中退者は7万3千人で、平成21年3月20日文部科学省調べでは、大学、短大、高等専門学校の中退者は5万人に達している。

若者の労働問題は、雇用面ではフリーターやニートの増加、非正社員の増加、ワーキング・プアの増加、格差・貧困の拡大として、教育面では学習意欲・学力の低下、中退者の増加、内定率の低下、新卒無業者の増加として、社会保障面では、年金・医療保険・雇用保険の空洞化、生活保護受給者の急増として、社会面では未婚率の上昇と出生率の低下、といったように様々な「社会問題」として現れている。

政府は、フリーターやニートの増加に対しては、若者自立・挑戦プラン、日本版デュアルシステム、ジョブカフェ、若者自立塾、キャリア探索プログラムといった政策を相次いで打ち出したが、これもまた対処療法の域にとどまっている。根本的な原因は、日本の社会経済システムの機能不全であり、個別の「症状」だけに着目した部分的・弥縫的な政策では解決しない。

3. 旧システムとその変化

バブル崩壊と本格的なグローバリゼーションに先立つ1990年代以前の日本の社会経済システムはどのようなものであったのだろうか。

企業統治のサブシステムは、企業間の安定した取引・株の持ち合いを背景に、従業員から昇進した経営者が長期的な利益を上げるための高い裁量権を許容され、メインバンクは経営者をモニターする仕組みとなっていた。これがいわゆる日本型経営といわれるものである。

雇用サブシステムは、日本型経営を背景に、長期的な視点からの人材の企業内育成とそれからの長期的利益の確保を目標にし、長期雇用制度、年功賃金制度、企業別労働組合、からなる日本型雇用慣行を形成していた。そこにおける雇用契約は、職務が決まっておらず、一種の「地位設定契約」であり「メンバーシップ」であった（濱口（2009））。濱口は、日本以外の社会では、具体的な職務を特定し、職務毎に賃金を定める職務賃金である点を強調し、日本の正社員の雇用システムの独自性を強調している。

日本の大企業は、ある職務に必要な人員に過剰が発生した場合に、解雇せず、人を職務に動かすことによって解雇を回避する。こうした異動による賃金の低下を回避するために勤続年数や年齢を基準にした処遇である年功賃金制度が確立した。そのスタートラインが、新卒

一括採用で、終点が定年制度である²。プロモーションの仕組みも工夫された。職位は細かく設定され、その序列を少しずつ上昇させる「長期にわたる繰り返しの人事評価」という形で出世競争が制度化された。長期雇用を前提にしているため企業内訓練が重視される。そこで得られた熟練は、「企業特殊人的資本」と呼ばれ、企業内でのみ価値がある。しかし、労働者が企業特殊人的資本しか持たない場合、労働者の労働市場での交渉力は低下し、解雇された場合の損害は大きい。労働者が企業特殊人的資本にコミットするためには、企業が雇用保障の約束を守る「担保」が必要になる。そこで、判例の積み重ねにより、経営者の解雇権の濫用は制限され、整理解雇 4 要件により企業は整理解雇の前に、労働時間や賃金を減少させたり、異動によって解雇を避けることが求められている。こうした様々な仕組み・制度により、企業と正社員は長期の運命共同体となり、正社員は企業に対し高い忠誠心（ロイヤリティ）をもつことになる。

雇用システムは、家族のあり方、社会保障制度も規定した。日本型雇用慣行は、労働時間調整や配置転換によって雇用を守るため、男性正社員は仕事に縛られることになる。ワーク・ライフ・バランスは崩れ、仕事は夫、家事は妻という性別役割分業、専業主婦世帯が一般的になった。社会保障・税制システムは、こうした日本型雇用慣行、性別役割分業、専業主婦世帯を前提に構築された。年功給による生活給保障、企業内福祉である社宅による住居の保障によって、社会保障・所得保障の給付を抑えることができた。児童手当は低水準のままとなり、諸外国では重視されている住宅保障政策も不必要であった。また大多数の専業主婦世帯の存在は、含み資産ともよばれ、家族内扶養＝日本型福祉と期待された。また多数派の専業主婦世帯の子どもは幼稚園へ、少数派の共働き世帯・ひとり親世帯の子どもは保育園へという幼保二元制度も確立した。

社会保険・雇用保険もまた日本型雇用慣行、専業主婦世帯を前提にした。各保険上の国民のタイプとして、自営業者、正社員（公務員を含む）と正社員に扶養される主婦の 3 種類だけを想定することにより、自営業は国民健康保険・国民年金、正社員の世帯主は健康保険・厚生（共済）年金、正社員の被扶養妻は健康保険の家族給付・国民年金第 3 号被保険者として、皆保険・皆年金を確立・維持した。雇用保険も同様に、正社員の失業リスクだけに対応し、適用範囲を狭め、主婦パートは適用外にした。逆に、狭い雇用保険適用、短い失業給付（求職者手当）や低い最低賃金は、日本型雇用慣行を強化する機能を持った。失業時の所得手

2 今後、高齢化にともなう高齢者雇用が広まり、定年の年齢が引き上げられることになれば、年功賃金の構造にも大きな影響を与えることになる。

当が低いほど正社員は企業に忠誠を尽くすようになり、初任給を左右する最低賃金が低いほど、労働者の賃金交渉力は低下し、企業にとっては年功給の裁量範囲が大きくなる。税制も配偶者控除を拡大し、専業主婦モデルをより強固にした。

雇用システムは、教育システムにも影響を与えた。学校卒業から直接企業に正社員として就職する仕組みが確立した。高卒に対しては、高校と企業の継続的な取引関係である「1人1社制」が、大卒に対しては、年齢に基づく処遇を行う日本型雇用慣行と親和的な新卒一括採用制度が定着した。学生は、職業的な知識や適性などは考慮も期待もされず、就職後の企業内訓練や長期選抜に耐えうるかという点から「素材の良さ」のみが重視された。このため、学校教育に対しては一般的な理解力、適用力を高める普通教育が求められ、職業教育は必要とされなかった。中学・高校・大学と普通教育の理解力を重視した受験競争によって、「素材の良さ」の確認が行われた。大学はセレクションを行い、「良い素材」という「銘柄」のラベリングをする「通過機関」となり、専門的な職業能力を形成する場としても位置づけられなかった。このような企業統治システム、雇用システム、社会保障・税システム、教育システムの組み合わせを「旧システム」と呼ぼう。

4. グローバル経済の影響によるシステムの変化

1990年代に入るとICTの向上・普及、金融の自由化、途上国・旧共産国の市場参加により、グローバル化は本格的に進んだ。こうした経済環境、技術の変化はいくつかのルートで「旧システム」を揺るがすようになる。

まず、製造業における国際競争の激化は、工場・雇用の海外流失を引き起こし、地方の高卒の正社員の仕事を大きく減少させ、「1人1社」モデルを崩壊させた。またICTの普及は、定型的な仕事を行う高卒女性の事務職の仕事を奪った。

つぎに、国際的な資本の流動化は日本型経営に影響を与えた。バブル崩壊による金融機関再建という重荷にあえぐなかで、1990年代後半から、外国法人の株式保有割合が上昇した。海外の投資家や年金基金、投資信託などの機関投資家の株式の保有が増加するにつれて、株式の保有の動機も従来の取引関係の維持から、株式の投資利回りに、より重点を置いたものになった。また、経営者も外資からの買収・乗っ取りといった攻勢を防ぐためにいっそう短期の利益を重視するようになった。こうした株主構造の変化は、安定した取引関係に基づき長期的な利益を求める企業統治システムと、それを前提にした雇用システムに大きな影響を

与えた。

深尾（1999）は『コーポレートガバナンス入門』において、企業の総資産に対する、会社の利害関係者が保有する持ち分の相対的な位置づけは、「債権者＞コア従業員＞経営陣＞株主＞その他従業員」から「債権者＞より少数のコア従業員＞経営陣＞株主＞大多数の従業員」へと変化したと整理している。

しかし、それでも日本型経営が消滅したわけではなかった。経営者はしたたかに日本型経営を維持した。ゴルヴィッチとシン（2008）は、日本経団連は、企業の経営支配を安定化させるため、株式持ち合いの解消を止めるための提案をしている、としている。

このように日本型経営は部分的には変化した、本質のところでは変わらなかった。そして、同時に日本型雇用慣行もまた本質のところでは変わらなかった（厚生労働省 2009 年、2010 年労働経済白書）。変化したのは、日本型雇用慣行の対象メンバーが厳選されるという点である。こうした方向性を指摘したのが、1995 年の日経連の「新時代の日本的経営」であり、そこでは、雇用ポートフォリオとして、労働者を長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の 3 グループに分けて、適切に組み合わせることが提案された。雇用規制改革以後、広く派遣労働が解禁された。正社員の解雇規制と比較して、非正社員は解雇・人員調整が容易であった。また、非正社員は社会保険の適用外の労働時間・雇用期間となることも多く、企業の社会保険料負担も節約できた。これらが一因となり、非正社員の雇用は急速に増加した。

一方、高卒向けの若者雇用の場の減少に応じて、増加したのが大学進学者数である。大卒者数は 1990 年代以降の 20 年間で 1.4 倍程度に増加した。大企業の幹部候補生である正社員数が厳選される一方で、大学卒が増えたため、就職活動は年々加熱した。

非正社員は、企業の「メンバー」ではないため、ロイヤリティも期待されず、転勤や配置転換というコミットメントの息苦しさもない代わりに、企業内訓練機会も少なく、技能が蓄積されにくく、特定の企業に長く勤めたからといって正社員のように賃金が上昇することも少ない。賃金は外部労働市場の需給関係で決定され、年功給・職能給である正社員との同一労働同一賃金とはなりにくく、処遇格差は当然発生することになる。

生活給ではない非正社員に対し、日本の社会保障制度は家族手当・住宅手当といった社会手当を用意していないため、非正社員は家族をもつことが困難になる。社会保険もまた非正社員の増加に対応できなかった。正社員は厚生年金・健康保険、自営業は国民年金・国民健康保険、正社員の被扶養妻は国民年金第 3 号被保険者・健康保険家族給付という皆保険・皆

年金モデルは、非正社員の増加を前提としていなかった。短期間・短時間労働のため厚生年金・健康保険の適用対象から外れた非正社員は、国民年金、国民健康保険に加入することになったが、これらの保険料は企業負担なし、定額負担で逆進性が強いため、保険料の未納者や未加入者が急増し、保険料の未納率は国民年金第1号被保険者では40%、国民健康保険では20%になっている。雇用保険においても、雇用保険適用を限定していたため、雇用保険の適用対象にならない非正社員が増加した。

5. 教育システムの変化の兆し

学校から就職までの橋は、正社員の厳選により細くなり、そして、就活の長期化により長くなる。しかもその細く長い橋は、景気変動で大きく横揺れをする。2008年のリーマン・ショックは、非正社員が雇用の3割を占める状態になってから初めての本格的な景気後退であり、その雇用の不安定性を目にした学生は狭き正社員に殺到した。景気悪化という不幸な時期に卒業する学生は、社会に出る以前から深刻な状況に直面する。

こうしたなか「日本の学士はいかなる能力を証明しているのか」、つまり「大学は何を教えているのか」と大学教育の存在意義が問われるようになる。大学教育と職業との関係については、1) 普通教育を徹底し、かつ学問の奥義を究めるという考え方と、2) 大学卒業後に人が有能な職業人として働いているような素地を身につけさせる考え方があり（橘木(2010)）、教育界でもコンセンサスがとれていない。

すでに、政府は、平成16年に厚生労働省が若年者就職基礎能力、平成18年に経済産業省が社会人基礎力、平成20年に文部科学省が学士力を提唱していたが、前者2つは職場における能力に重点があり、教育界からの学校から職業への移行問題への対応は遅れていた。ようやくこの問題を意識しつつ、「学士はいかなる能力を証明するのか」という根本的かつ大学教育を左右する問いに答えるために、文部科学省から依頼を受けた日本学術会議が「大学教育の分野別質保証の在り方検討会」を設置し、議論を行った。その報告書は2010年7月に明らかにされている。報告書は第1部「分野別の質保証の枠組み」、第2部「学士課程における教養教育の在り方」、第3部「大学と職業の接続の在り方」と3部構成となっている。

現時点では、大学の教育内容を定める公的文書は存在しない。そこで、第1部で、大学教育の分野別質保証の枠組みが必要になり、「最も中核的な意味において、全ての学生が基本的に身につけることを同定し、これを教育課程編成上の参照基準として大学に提供する」作業

を当面 3 年間で 30 程度の主要分野で行うことになる。第 2 部では、市民性の涵養を目的にした教養教育の目標が強調されている。第 3 部では、前の 2 部とはかなり異なり、就職活動の在り方から社会保障の在り方まで踏み込んでいる。そこでは、各専門教育で専門的な知識の理解や方法論を活用するという、いわば「知的訓練」を通じて職業生活においても汎用的に活用することができる「ジェネリックスキル」が身につくこと、分野別によって職業的意義はかなり異なっているものの、「学びの習慣」の重要性などが指摘されている。そして、これまでの大学と職業の接続を見直し、オルタナティブとしての「緩やかな職種別採用」を掲げ、これにより、大学専門教育の意義に対する評価が企業、学生双方で高まることを期待している。

こうした教育界からのアプローチに対して、企業側の反応はどうであろうか。上西（2011）は 2010 年 11 月に東大安田講堂にて行われたシンポジウム「大学教育と職業との接続を考える」における経済界の冷ややかな反応を報告している。

大企業は、依然として日本型雇用慣行が必要とする人間力の高い、素材の良い労働者だけを送ってくればよく、大学における職業教育を期待していないように思われる。

6. 社会保障システムの課題

現在議論が進んでいる財政改革は、社会保障改革と一体で進められる。社会保障制度の中心は社会保険方式であり 100 兆円の社会保障給付の 7 割近くが社会保険料で確保されている。2011 年はその社会保険方式、すなわち皆保険・皆年金成立 50 周年である。しかし、皆保険（医療保険）、皆年金（年金保険）ともに崩壊の危機に瀕している。社会保険をどのように立て直すか重要なテーマである。

（1）年金制度の現状

年金制度の課題は、1) 高齢化の進展で給付が増加する一方で、少子化で保険料収入が減少しており、財政の持続性が危ぶまれている、2) 非正規労働者の増加により、保険料の未納者が急増している、3) 低年金高齢者の増加により、生活ができない高齢者が生活保護制度を利用するようになり、生活保護の被保護者が 200 万人に接近しており、戦後の混乱期のぞきもともと生活保護の被保護者数が多い状況になっている、ことである。

年金制度の課題については世代間の不公平も問題という意見もある。確かに世代間で負担

と給付のバランスは崩れている。厚生労働省が発表した 2004 年時点での、世代別の負担と給付の関係は、すべての世代で負担した以上の給付を受け取る（給付額／負担額が 1 を超えている）ことができることになっている（図表 5-3 の 2 列目）。しかし、そこでは 2 つほど考慮すべき点がある。まず、計算が、専業主婦世帯を想定した世帯単位での計算となっている。ここで、専業主婦世帯は、1) 負担なく基礎年金を受け取ることができる、2) 遺族厚生年金を受け取ることができるという点で、もっとも有利なケースであり、単身者や共働きについては 1)、2) を除外して計算する必要がある。

図表 5-3 世帯別年金の負担と給付の関係

2005年時点	世帯単位(専業主婦世帯)	個人単位(共働き・単身)
70歳(1935年生まれ)	8.2	2.9
60歳(1945年生まれ)	4.5	1.5
50歳(1955年生まれ)	3.2	1.0
40歳(1965年生まれ)	2.7	0.9
30歳(1975年生まれ)	2.5	0.8
20歳(1985年生まれ)	2.4	0.7
10歳(1995年生まれ)	2.3	0.7

(出所) 厚生労働省厚生年金・国民年金 平成 16 年財政再計算結果

<http://www.mhlw.go.jp/topics/nenkin/zaisei/zaisei/report/index.html> より著者作成

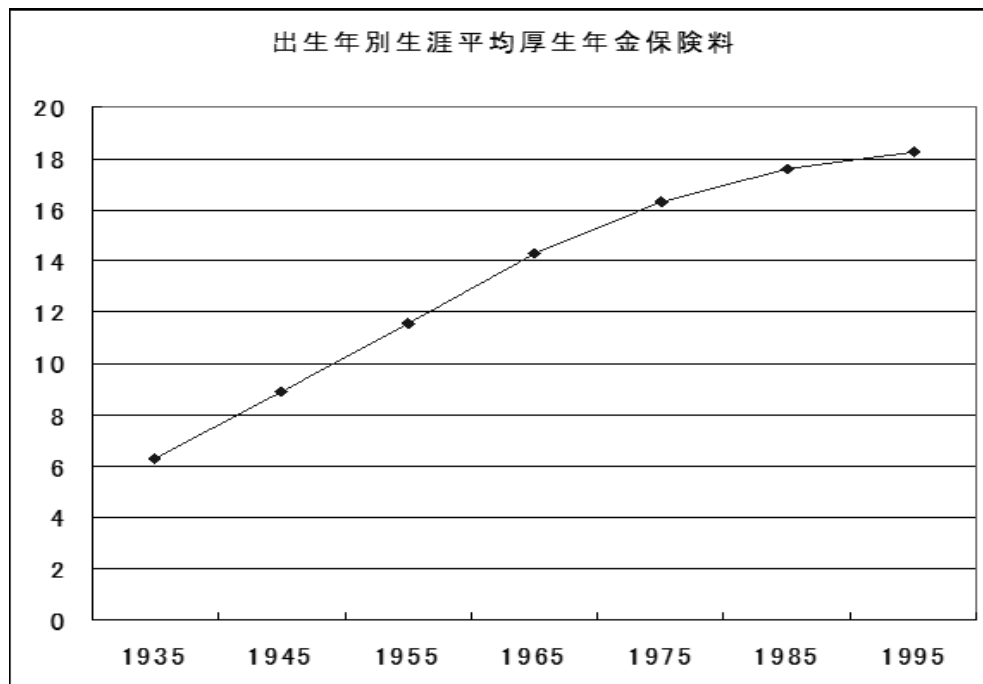
(注) 生涯給付／生涯負担＝1 を超えている世代は給付の方が多いことを意味する。

つぎに、負担について、企業負担分が考慮されていない。企業が労働者と折半で負担する年金保険料もまた実質的には労働者の負担であるとして計算すると状況はかなり異なる。

専業主婦の受給する基礎年金分と遺族厚生年金を取り除いて、企業負担分も入れて、負担と給付の関係を個人単位で計算すると図表 5-3 の 3 列目のようになり、40 歳代以下の世代は給付より負担が大きいことがわかる。

この原因は何か。簡単にいうと現在の高齢者の現役時代の負担が低かったためである。図表 5-4 は、生涯の厚生年金保険料（労使折半合計）が、生涯所得の何%を占めたのかを、世代別に計算したものである。現在 75 歳の人の負担割合は現在の 20 歳未満の世代の 3 分の 1 である。これだけで負担と給付の世代格差のほとんどを説明できる。仮に現在の 75 歳の世代が、皆年金の始まった 1960 年頃から 15%程度の保険料を負担していたら、これほどの格差は発生しなかったであろう。

図表 5-4 世代別生涯厚生年金保険料が生涯所得に占める割合（％）



（出所）筆者作成

（注）縦軸は、生涯所得に占める生涯厚生年金保険料の割合。横軸は出生年。

しかし、これは歴史の「たら」「れば」であり、逆に 1960 年頃から 15%の保険料を労使折半で負担していたら、現在の経済成長が達成できたのか、日本は 1952 年 4 月まで占領され、ようやく高度成長のルートに乗った頃であった。また、15%の保険料の場合、膨大な積立金が貯まることになるが、1990 年代の金融の自由化までの長い期間の規制金利とその間のインフレのために大幅に目減りしていた可能性もある、といった反論もあろう。

そもそも、この年金の世代格差をこれから解消しようにも、その方法がほとんどない。いまから高齢世代に保険料を支払ってもらうことも困難であるし、給付の大幅カットも難しい。せいぜい年金や社会保障を目的にした消費税により、実質的な負担の分担をお願いするしかない。このように生涯の負担と給付のバランスという点での世代間の公平性をこれから達成することは難しい。むしろ、これ以上若い世代にしわ寄せをしないで、これからの年金財政をどのように維持するかが重要である。その改革が 2004 年の年金改革であった。そこでは、保険料を固定し、高齢化の進展に応じて年金の給付を下げる改革が行われた。5 年に一度行われる年金財政検証の 2009 年の検証の結果、今後、厚生年金（所得比例部分）は 12%程度給付水準が下がり、基礎年金は 22%程度給付水準が下がることが見込まれている。かなり厳

しい見通しであり、特に基礎年金の給付水準の低下は重要である。

（２）年金改革の方向性

年金改革の議論のスタートとして、日本の年金制度の何が問題なのか認識することが重要である。ここで、世界銀行の調査チームが明らかにした年金改革を行った各国の目標を整理すると、1) 年金財政の持続可能性の維持、2) 低所得の高齢者の保護、3) なるべく広汎に労働者をカバーする、の3つにまとめることができる。この目標は日本にも当てはまる。

1) 財政の持続可能性の維持は、少子高齢化・人口減少が諸外国よりもはるかに深刻な日本にとっては、もっとも優先順位の高い問題である。

2) 低所得高齢者への所得保障の拡充も重要課題である。高齢化にともない低年金、無年金の高齢者数が増加し、その一部が生活保護制度に流入しつつある。生活保護制度の被保護世帯の5割近くが高齢者世帯になっており、その多くが無年金か極めて年金額が少ない状況にある。今後、特に単身の高齢者が増加するため、貧困高齢者が増加し続ける可能性が高く、最低所得保障の重要性が高まる。

3) 公的年金の対象になる労働者を広げるという点も、国民年金の空洞化が進む日本にとっては重要な課題である。現在、国民年金第1号被保険者（主に自営業や非正規労働者・失業者など）の保険料未納者が増加し、未納率は40%程度となっている。このことをもって、年金財政が破綻するという心配の声もあるが、国民年金の加入者は第1号被保険者、第2号被保険者（正社員や公務員）、第3号被保険者（第2号被保険者の被扶養配偶者）の3種類あり、2号と3号の年金保険料はほぼ完全に支払われている。国民年金の第1号被保険者の空洞化によって年金財政が破綻するわけではない。問題は、将来の低年金者、無年金者の増加である。国民年金の第1号被保険者の保険料未納者は1990年代半ばから急増した。その決定的な原因は、1990年代半ばからの正規労働者の縮小と非正規労働者の増加である。正規労働者は厚生年金に加入し、保険料は給与から天引きされる。保険料は賃金に比例し、労使で折半する。一方、非正規労働者は厚生年金や健康保険にカバーされず、事実上の自主納付の国民年金に加入することになる。企業負担分もなく、定額負担であり、未納者の増加につながった。

政府・民主党は2010年6月25日に、年金改革に関し、1) 年金一元化の原則、2) 最低保障の原則、3) 負担と給付の明確化の原則、4) 持続可能の原則、5) 年金記録の確実な管理、6) 保険料の確実な徴収、7) 党派を超えた国民的議論、からなる7つの基本的な考え方

を提示した。この 7 つの基本原則については、民主党のマニフェストよりも抽象的という批判もあるが、与野党協議に向けて議論のハードルを下げたと評価すべきであろう。さらに言うと、与野党協議が始まれば、民主党はこの 7 原則の議論にすら固執すべきではなく、現行制度の何が問題なのか共有することから議論をスタートすべきである。

年金改革には、現行制度の廃止と民主党の新年金制度の導入という「抜本改革」か、現行年金制度の問題点の解決を行う「リフォーム方式」か、という選択肢がある。日本のように人口 1 億人規模の国での年金抜本改革はこれまで例がなく、政治的な負荷や制度切り替えのコストが大きすぎる。そこでもう 1 つの選択肢がある。それは、究極的には所得比例年金と消費税を財源にした最低保障年金の組み合わせを最終目標に改革を繰り返すこと、「目標を明確にした連続リフォーム方式」である。3 つの課題の克服のために必要な大型リフォームを行うと、現行制度は民主党案に接近することになる。一番の問題は、そのような政治的な議論の場を設けることができるかどうかである。現在、議論の場の設置自体が政争の具となっている。かつては総理府に社会保障制度審議会があり、ここでは、与野党の議員が社会保障制度、年金制度について議論をしたが、現在は廃止されている。衆参のねじれ、連立政権が例外でなくなった今日こそ、与野党が対等に議論する常設の社会保障制度審議会のような場が必要である。

公的年金改革と平行して考えておくべきことは、私的年金の充実の必要性である。公的年金の給付の低下は長期的には避けられない。支給開始年齢の引き上げも当然である。公的年金を補完するために私的年金・企業年金の充実が必要である。公的年金と私的年金を組み合わせでどの程度の給付水準を保障するかを考えるべきである。私的年金を充実させるためには、1) 私的年金の元本保証、2) 長寿リスクやインフレリスクへの対応、3) あまり金融の知識がなくともおすすめの運用ができるデフォルトファンドの導入、4) 年金以外に使うことを制限する途中引き出しの制限、5) 特に低所得者に配慮した税制上の優遇など、が必要である。

(3) 皆保険の維持

公的年金と並んで社会保障制度を支えるのが医療保険の皆保険である。この皆保険も危機に瀕している。この原因の 1 つは高齢化であるが、もう 1 つは空洞化である。サラリーマン以外の方が加入する国民健康保険の加入者は 3,600 万人であるが、保険料の未納額は 10%を超え、未納世帯数は 20%を超えている。

未納が続くと短期保険証、そして資格証明書の発行を受けることになる。資格証明書になると医療費は一度窓口で全額自己負担することになり、その後、滞納保険料と相殺される形で精算される。結果、病院に行きにくくなる。また、滞納が続いていくと、強制徴収になり、地方税の未納と同じく、資産の差し押さえとなる。所得によって健康や命の保障が異なることはないという日本の皆保険が機能しなくなる。

国民健康保険の財政には公費が 50% 近く投入されているが、財政は不安定であり、未納者も多い。未納者の増加の原因は、1) 高齢者の増加や医療技術の進歩で医療費が増大していること。2) 非正規労働者や失業者の増加により低所得者の加入者が増えていること。自営業の健康保険として 1961 年にスタートした国民健康保険も、現在では自営業者の加入者は 2 割に過ぎない。3) 保険料の仕組みも低所得者にとっては払いにくい。健康保険と異なり、労使折半ではなく、所得にだけ比例するのではなく、世帯の家族の人数によって保険料が増加すること。そして年金と違ってほとんど全額免除がないこと、である。

当面の改革は以下の通りである。1) 数十人しか加入者がいない市町村国保がある一方で、逆に横浜市のように 100 万人近い加入者の国保もある。国保の経営単位が小さいほど、多額の医療費が発生した場合のリスクに脆弱である。低所得者と高所得者が一定数いるような単位でくくったほうがよく、経営単位を都道府県単位に広げるべきである。2) 所得の低い非正規労働者は健康保険でカバーすべきである。年金同様に非正規労働者ほど未納になっている。3) 高所得の加入者からより多くの保険料を取れるように保険料の上限を引き上げるべきである。4) 失業者などに対しては大幅な保険料軽減、免除をすべきである。5) 中学生以下の子供については、国保の保険料計算の際の家族被保険者の人数から外すべきである。このことにより低所得で子供が多い世帯の保険料を引き下げることができる。

その上で、1) 高齢化に対しては消費税を社会保障目的税とした安定財源の確保で、2) 医療の高度化、生活習慣病の対策には、都道府県による地域医療政策と保険の一元化運営で、3) 格差拡大、雇用の多様化には、社会保障・税共通カードといった IT 技術の利用、所得捕捉の強化、制度の一元化を進めるべきであろう。

7. まとめ—社会経済システムへの展望の重要性

(1) 新しい社会経済システムの構想

頑強な日本型経営、日本型雇用慣行を残しながら、新しい雇用システムを考える必要があ

り、それに応じた教育システム、社会保障・税システムを構想する必要がある。コア部分で残っている日本型雇用慣行は、今後の高齢者雇用の拡大、労働者不足のなかで、さらなる変化が求められるであろう。しかし、それにはかなりの時間がかかる。

雇用システムの選択肢としては、職種別労働市場、いわゆるジョブ型労働市場の構築である。労使の団体で、職務内容・資格制度・技能、キャリア・ラダーを明確にし、職種別のベンチマークとなる賃金を決める。この仕組みにより職種内で同一労働同一賃金が達成可能になる。このタイプの専門職労働者は、企業横断的に移動する可能性が高い。

社会保障制度は、雇用保険の給付水準を引き上げ、給付期間を長くし、失業によって労働者の交渉力が下がり、別の職種に動かざるを得ない状況を防ぐ必要がある。すでに述べたように実質的に正規・非正規で分かれていた年金・医療保険も当然一本化されるべきである。

教育機関は職業教育を取り入れ、企業横断的なキャリア形成が可能となるようにする。技術変化や産業構造の変化に対応するために、職務内容・資格制度・技能の見直しは常に必要となる。職種自体が陳腐化したり、消滅する場合もあるので、公的支援による職業訓練、生涯教育も重要になる。そのため、大学の役割も職業教育重視に変化する。当然、リカレント教育や生涯教育も必要になり、その役割を大学が担うことになる。

専門職は、年功給が期待されないため、家族手当や住宅手当といった社会手当を社会保障制度として準備する必要がある。雇用保険が切れた場合に備えて、失業扶助も用意する必要がある。こうした公的給付の負担は、累進度を強化した所得税で確保されるべきである。それは日本型雇用慣行によってカバーされた条件の良い正社員からジョブ型で働く人への所得再分配を意味する。

暮らしと仕事の両立も重要になる。従来のように女性が一時期の職業生活を経て家庭に入って生涯そこにとどまるということはない。子育て、介護といった家族生活と仕事の両立が企業福祉の中心になる。また保育所の整備も急がれる。

このように職業教育・職業訓練政策、職種別労働市場の確立、社会保障・税システム改革によるセーフティネットの張り直しが同時に行われて、初めて新しい社会経済システムが機能する。図表 5-5 は新しい社会経済システムの構成要素であり、図表 5-6 はそのような社会経済システムが完成した場合の社会保障システムのイメージである。

図表 5-5 新しい社会経済システムの構成要素

システム	構成要素	旧システム（日本型雇用制度）	模索すべき新しい日本のシステム
雇用システム	雇用形態	正社員中心	正社員・非正社員の連続的処遇、キャリア・ラダー
	賃金	生活給・年功給	職能給と職務給の二ルート
	労使関係	正規労働者の処遇・身分を守るための企業内労働組合、企業別賃金交渉、協調的労使関係	企業内労働組合の縮小、職種別労働組合と経営者団体との賃金交渉
	雇用安定性	長期雇用と非正規に比較して相対的に強い正社員解雇規制	長期雇用のコア労働者と専門労働者、有期雇用者
	企業福祉	社宅、家族手当	ワークライフバランス（育児・介護両立支援）の拡充
社会保障システム	職業分立型社会保険、企業単位社会保険代行組織	厚生年金・共済年金・国民年金、健康保険・国民健康保険、厚生年金基金、健康保険組合	私的年金・企業年金への税制優遇
	社会保険	正社員、世帯単位（国民年金3号被保険者制度、健康保険における被扶養配偶者）	正社員・非正規社員一元化、個人単位、最低保障年金
	税制	配偶者控除	配偶者控除の縮小
	雇用保険	正社員中心型、企業内雇用維持のための賃金補填としての雇用調整給付金	正社員・非正規社員包括適用、給付水準の引き上げ
	生計費補助	なし	社会手当（子ども手当、住宅手当）
	現役期最低所得	生活保護、低い最低賃金	求職者支援制度（訓練付き所得保障）＋生活保護
	住宅政策	持ち家政策、社宅	居宅保障政策（家賃補助、高齢者向け住宅）
教育・職業訓練システム	高校・専門学校・短大・大学	基礎・一般教育重視、選別型教育、一人一社制（高卒）、新卒一括採用・教育から職業への一方方向、企業内訓練	投資型教育、職業教育の重視 双方向型・生涯能力開発、全国資格制度の開発
	就学前教育・保育	幼保二元モデル	幼保一元モデル
家族モデル	働き方	専業主婦モデル（性別役割分業）	共働き世帯モデル

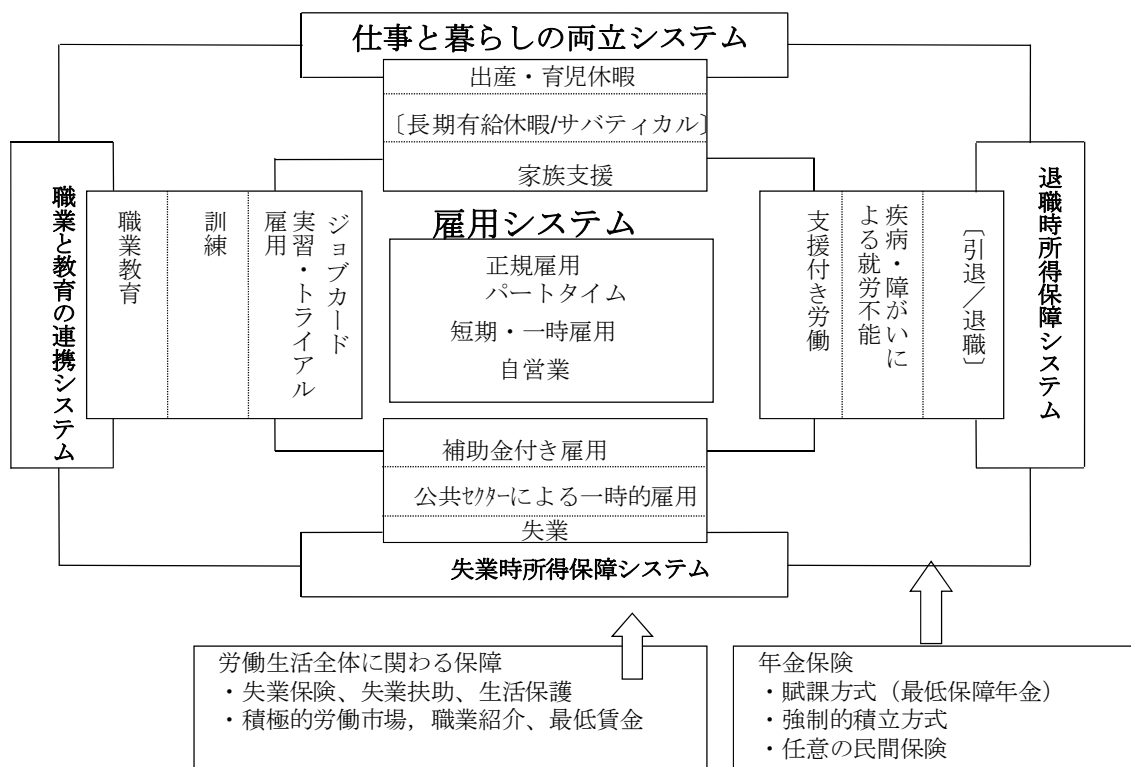
（出所）筆者作成

（２）新しい社会経済システムの提示－歴史に学ぶことができるか

すでに雇用、社会保障制度、教育の各分野において、やるべき政策は明らかであり、課題は実行できるかどうかである。

「正税用尽」、これは 10 世紀前後の平安時代に、各地の国司が京都の中央政府に提出した報告書で使われた言葉である。財政破綻を意味する。当時の中央・地方の財政は今日の日本同様に破綻に瀕していた。

図表 5-6 新しい社会保障システムのイメージ



（出所） Schmid, G.(2009)を参考に筆者作成

当時の律令国家の財政の状況は、平田（2000）が概要を紹介している。奈良・平安時代の基幹税である「租・庸・調」のうちの「租」は、田からの収穫の 3%で「田租」とも呼ばれ土地税であり、税収は大凶作のための備蓄や高齢者・貧困者のために使われていた。「租」は中央政府の経常経費には使用できなかった。中央政府の財政・人員は、「調（地方物産品）」、「庸（労働）」などでまかなわれたが、これは人頭税であった。人頭税を負担するのは、18 歳から 64 歳までの男子（課丁）で、一方、最低保障のために口分田が 6 歳以上の人民に与えられた。

奈良時代にスタートした律令国家は、中央官僚の増加、相次ぐ都の建設により増税が繰り返され、財政・税負担は大きくなり、人民の戸籍の偽造や逃亡が相次ぎ税収は減少した。口分田を受け取りながら人頭税を支払わない方法として、国民の間で戸籍の偽造が行われ、男女の比率が 1 対 10 になったという記録もある。男性を女性として戸籍に登録するほうが国民にとっては得になったためである。讃岐の国、今の香川県では、男性人口が著しく減少し、人頭税（調・庸）の徴収率は 4 割程度となったと推計されている（平田（2000））。この点は、今の国民年金第 1 号被保険者の未納率と二重写しになる。

人頭税が中心であったことから、戸籍の把握が重要になったが、政府の強化策も効果はなく、ますます財政の空洞化が進んでいく。この点も所得捕捉が不十分な現代と二重写しになる。

平安時代中期に入ると様々な税制改革が試みられる。地方で様々な取り組み、今でいう特区や地方分権による税制の工夫やさらには地方豪族による民営化・民間委託に近い仕組みが広がっていく。しかし、その一方、土地の私有化、荘園も広がり、口分田は不足し、財政の空洞化はさらに進むことになる。新しい環境に対応できないでいる社会経済システムと国家の混乱である。

こうしたなか、新しい社会経済システムの展望が必要になった。平田耿二氏はそうした改革の動きをリードしたのが右大臣菅原道真としている。9世紀後半から政権を引き受けた菅原道真は、不安定な律令国家の財政・社会経済システムの抜本的な改革を試み、1) 新しい財政監査制度の導入、2) 奴婢解放、3) 調庸の地税化を進めた。それまでの「人別支配」から「土地支配」に移行し、税制を人頭税から地税を中心にするために、土地の正確な把握、土地台帳の作成を進めた。

こうした道真の改革は、権勢を高めてきた藤原氏の反発を招き、道真は権力闘争に破れ、歴史の表舞台からは消えて、改革は頓挫するかに見えた。しかし、藤原氏にとっても改革の選択肢はほかになく、道真が作成した土地制度改革、徴税制度改革を引き継いだ「延喜の治」を実施し、王朝国家が成立することになる。

1,000年も前の日本の財政・社会経済問題を紹介したが、雇用の流動化、財政赤字の拡大、所得捕捉の欠陥、社会保険の空洞化といったように、今の日本と共通する部分も多い。旧システムが壊れる時の症状はいつの時代にも共通しているようである。

現在の財政問題に対応するためには、高齢化に対応できる新しい安定財源、すなわち消費税の引き上げ、所得把握・社会保障の効率化のための税・社会保障共通番号制などあるが、それらはともにツールに過ぎない。もっとも重要なのは、サブシステムが整合的に組み合わせあった新しい社会経済システムの提示である。

参考文献

小杉礼子・堀有喜衣（2006）『キャリア教育と就業支援』勁草書房

上西充子（2011）「大学教育と職業キャリアとの接続」『現代の理論 2011 年新春号』明石書店

新・日本的経営システム等研究プロジェクト編（1995）『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者連盟

橘木俊詔（2010）『日本の教育格差』岩波書店

濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会』岩波書店

平田耿二（2000）『消された政治家菅原道真』文藝春秋

本田由紀（2009）『教育の職業的意義』ちくま書店

宮本みち子（2002）『若者が社会的弱者に転落する』洋泉社

宮本太郎（2009）『生活保障 排除しない社会へ』岩波書店

ピーター・A・ゴルヴィッチ、ジェームス・シン（2008）『コーポレートガバナンスの政治経済学』中央経済社

OECD (2010) “Off to a Good Start? Jobs for Youth”, OECD.

Schmid, G. (2009) “Sharing Risks: On Social Risk Management and the Governance of Labour Market Transitions”, IN Rogowski, R (Eds). The European Social Model and Transitional Labour Markets Law and Policy. Ashgate.

寄稿 1 日本の強みの維持・強化の観点から

日本労働組合総連合会副事務局長 逢見 直人

1. 日本の強みを維持・強化する視点は不可欠

今回の報告は全体として、変化の時代のなかで従来型の仕組みが行き詰まりつつあるので、それをどのように変えていったらいいかという論点であるが、その背景には競争の激化、長期にわたるデフレ経済、あるいは日本が置かれている閉塞的な状況のなかで、それをどう打開していくかということが根底にあるのだと思う。

こうした閉塞感のなかで、わが国の国際競争力を維持していかなければいけないというときに、今までの仕組みがだめだったから変えなければいけないという基本的な考え方ははたして妥当なのか。私は、日本のシステムで弱いところは直すべきであるが、一方で強いところは日本の強みとしてこれを維持して、さらに伸ばしていかなければいけないと思っている。では、今後も維持しなければいけない日本の強みとは何かと考えると、私は以下の3点であると思っている。

1 つは信頼性である。日本人は嘘をつかない、約束は必ず守るということは、国際的に見て非常に信頼の高い点であって、今後の国際ビジネスのなかでも日本人は信用できるという部分は大事にしていかなければいけないと思う。

2 番目は、製品、サービスの質である。メイド・イン・ジャパンが1つの信頼、あるいは質の高さを物語っている。これはものづくりにおける製品の質だけでなく、サービスの質にも同じことが言えると思う。20年前にオープンした東京ディズニーランドはアメリカ型のビジネスモデルをそのまま日本に入れたのであるが、今では、アメリカのディズニーランドと同じビジネスモデルでやっているわけではない。何が違うかというと、リピーターの数が違う。一度行ってまた行きたいという気持ちを起こさせる。なぜそうなるかというと、そこにいる従業員が心から「ディズニーランドによろこそ」という気持ちでサービスを提供していることがお客さんに伝わるからである。上司からこうしなさいと言われてマニュアル通りやって笑顔で応えても、それが本物か偽物か、見分けることができる。心からよろこそと言えるサービスの質というのは日本の強みだと思う。

3 番目は、わが社の製品はこういうものなのだからこれで買いなさいという供給者の論理を押し付けるのではなく、常にユーザー、消費者が何を求めているかということを考えて、ユー

ザーフレンドリな対応をしようとしている姿勢があることだと思う。例えば、宅配便には、配達日だけでなく、配達時間の指定もある。冷蔵・冷凍品はクールなままで配達するサービスもある。なかには、行き過ぎのサービスもあるのではないかと思うこともあるが、ユーザー指向という発想は今後に残していかなければいけないと私は思う。

では、こうした強みをつくっている背景にある働き方に何があるかということ、これも3点あげることができる。1つは企業に対する従業員の高いロイヤリティである。コア人材が企業に対する高いロイヤリティを持っているのは当然であるが、日本の企業ではコア人材だけでなく、パートなど非正規で働く人たちも企業に対して高いロイヤリティを持っている。「私の会社で造っているものはとてもいいものだ」、「私の会社ではいいものを売っている」と心から思って仕事をしている。そういう高いロイヤリティがあるところが強みだと思う。

2番目は現場力である。創造的人材がすごい研究開発をやっていて、そこから全く新しい製品を作ることにも企業の強みとしてあるが、それだけではなく、現場における改善、トヨタ生産方式に代表されるような改善ということが日々現場で行われている。それを担うのは現場で働いている従業員である。改善だけでなく、機械の調子が悪くなるとか、何かの形でトラブルが起きそうなときに、それを未然に防ぐことができる。最初見たときに機械の調子が悪いことに気づいて事前にそれを直すとか、仮にトラブルが起こっても早期に復旧できる力をもっているというのが現場力であり、そういうものが強くないと、異常が起きたときに即時に対応できない。現場のワーカーがそういう力を持っているということは日本企業の強みだと思う。

3番目は多能工化である。同じ労働者が、同じ仕事をずっとやっているということではなく、いくつかの仕事を経験しながら幅広い熟練を身に付けている。だから変化にも対応できるのである。これが日本の強みで、さらに言えば、そういうものは日本的雇用慣行のなかでつくられてきたものであって、今後そういう強みをなくしてしまっているのかということだと思う。

このように考えると、不確実性が増大しているなかでコア人材はできるだけ少なくして、外部労働力への依存度を高めていく必要があるという考え方もあるが、私は、コア人材の最小化という手法は、もう限界に来ていると思っている。わが国の雇用構造は、すでに3分の1が非正規雇用となっており、これが、今後4割、5割となっていくことは、日本の強みを失うことになり、これ以上外部市場への依存度を増やすべきではないと思う。

2. 従来型の修正モデルでも対応可能性があるのでは

私は従来型の日本的な雇用慣行の修正モデルでも、まだ対応できるのではないかと考えている。例えば長期安定雇用であるが、全ての人を定年まで雇うことをガチガチに保障しているのかというと、実態は決してそうではなくて、1990年代以降、雇用のスリム化はかなり実施されてきた。それは整理解雇という手法でやってきたのかというと、そうではなくて、出向とか、転籍とか、役職定年とか、いろいろな形でスリム化する手段があって、全体としてはそんなに失業率も上がらずにやってきている。そういう雇用調整の仕組み、すなわち、失業を伴わない雇用移動というのは、長期安定雇用モデルの修正としてあるのではないと思う。

人員整理については、整理解雇をめぐるかつては激しい争議の経験を経て、日本の労使が至った結論は、希望退職という仕組みであった。これは、退職する際に、退職金の上積みなどのインセンティブをつけて、労働者が自発的に退職する意思表示をしてもらうという手法で、これは定着してきている。なぜ整理解雇を避け、希望退職という形を採ってきたかという、「去るも地獄、残るも地獄」と言われるように、去る者も、残る者もそれぞれが血を流す覚悟で痛みを分かち合う。そして残った従業員が企業を立派に再生させることが、去っていった従業員が流した血に報いることだという了解を得ることによって、残った従業員のロイヤリティを失わずに企業を再生していくという、方向付けがあったからだと思う。

年功賃金についても、現在では、いわゆる絵に描いたような年功賃金、すなわち何もなくても1年経てば賃金が自動的に上がるという賃金制度を持っている企業はほとんどないと思う。また、よく賃金は下方硬直的だと言われているが、1990年代以降の動向を見ると、むしろ賃金は下がっているので、決して下方硬直的ではない。これはボーナス制度というのがあって、景気の悪化で企業収益が下がると、賞与・一時金はダウンする。場合によっては雇用保障と引き換えに一定の賃金ダウンも受け入れる。そういう柔軟な仕組みをつくって、硬直的でない賃金管理をやっている。

労働時間についても、確かに硬直的な部分はあるけれど、大内先生がシンポジウムで言われたように労働法の基本部分であるので、そんなに柔軟にできないということはある。しかし、ホワイトカラー・エグゼンプションが柔軟な仕組みで、それを持たない日本の仕組みは硬直的なのかというと、そんなことはないと思う。アメリカは時間外労働したら50%割増をするという基本原則があって、大部分のワーカーは残業をしたくないから残業のときは5割きっちり払えという約束がある。しかし、マネージャーという経営に近い部分についてはルー

ルをつくって、一部を割増の対象から除外している。それがホワイトカラー・エグゼンプションというものである。そのルールができる過程で、多くの訴訟があつて、その判例が積み重なって、制度を見直すということをやりながら今の仕組みになっているわけで、このような過程を経てホワイトカラー・エグゼンプションというのは成り立っているもので、それをそのまま日本に入れても、木に竹を接いだものになってしまうのではないかと。むしろ日本では、裁量労働制を見直すほうがいいのではないかと考えている。

解雇については、多くの判例の積み重ねによってルールが形成されてきた。ただ、留意すべきは、解雇をめぐる訴訟は、紛争のなかで両方の言い分が全然噛み合わなくて、裁判で判決を出してもらわないと済まないところまで来たものが裁判例として出ているのであって、裁判に至らずとも多くの紛争は解決できている。私も労働審判員を過去4年間やってきたが、そこでは金銭で解決しているものが非常に多い。それはシロカクロかではなくて、お互いの言い分を寄せながら、両方が納得できる線を探りながらやっている。調停型では金銭で解決できる部分もあるが、裁判という場で、金銭で決着するということははたして適切なのかどうか疑問である。調停型解決と判決による解決は区別して考えるべきで、決して日本で解雇紛争が金銭で解決できないから、問題が解決しないということではない。

もちろん、従来の延長線上で問題が解決できると単純に考えているわけではない。正規雇用が縮小し、非正規雇用が増加する背景には、働く側にとって不本意な非正規雇用が増加し、職務をベースとした均等・均衡処遇のルールが不徹底なため低所得者が増加し、社会的セーフティネットが不十分なために、雇用保険のネットから漏れてしまう失業者も増加した。

その一方で、正規雇用労働者の労働密度が高まり、残業時間は先進工業国のなかでも依然として多い。また、ストレスやメンタルの不調を訴える労働者の数が増加している。個別労働紛争も増加しており、地方労働局での労働紛争の斡旋や、労働審判の新受件数も増加傾向にある。

企業のパフォーマンスにも影響を与えている。企業不祥事や企業内で発生する事故のなかには、現場力の低下に原因があるものが少なくない。非正規にマニュアル化された作業を指示するなかで、それが何のために行われているかという基本が忘れ去られ、重大事故に及んだ事例も見受けられる。これでは前述した日本の強みも、維持していくことは難しい。

3. 外部労働市場の強化と雇用を中心とした安心社会の構築に取り組む

非正規を正規化する、安定的雇用を増やしていくことは日本の強みの維持に繋がり、長期的に見れば企業競争力の強化にも繋がる。しかし、日本の雇用構造は、高度成長時代のような姿には戻れないということも認識しなければならない。従って、外部労働市場にいる人たちにも、どのようにしてロイヤリティを持ってもらうか、あるいは現場力を担ってもらうか、さらに多能工的な幅広い熟練を形成してもらおうかということを考えていかなければいけない。そのためには、企業内の教育訓練だけでは無理があることは明らかであるから、企業の外でも能力開発の機会を与え、外部労働力イコール不熟練労働力ということではなく、専門性のある、能力のある外部労働力もつくっていく必要があるのではないかと考えている。

今、私は内閣の「雇用戦略対話」のメンバーの1人として意見を述べる立場にあるが、雇用戦略を検討するにあたり、前述のような問題意識から発言している。外部労働市場では、職業能力を第3者が適正に評価し、それを企業が受け入れていく仕組みが必要である。そのため、現在のジョブカードの仕組みをさらに向上させて、実践キャリア・アップ制度、すなわち日本版NVQを創設し、普及することが必要である。実践キャリア・アップ制度については、私もそのうちの1つにかかわっているが、現在先行的に3つの分野に取り組んでいる。

1つは、環境分野におけるエコマネージャーといわれている専門職である。第2は、介護人材である。介護人材は、現在でも本当は専門職であるが、医療分野の専門職に比べるとまだ専門的な職業として認知されていないところがあるので、これに段位制度を入れることによって介護人材の専門性を高めることができるのではないかと期待している。第3は、農業分野人材である。農業については、第6次産業化と言われているが、これからは農業の付加価値をどうやって高めていくかということが重要で、農業の高付加価値化を企画し、それをマネージする6次産業化人材をつくっていく。先行的にこの3分野で外部労働市場に専門能力のある人材をつくり上げていくことによって、新たな外部労働市場の姿をつくることができないかということを考えている。

駒村先生の報告にあった、雇用システムを中心にして所得保障とか、仕事と暮らしの両立とか、教育と職業の連携とか、退職保障とかとの間に相互に橋を架けていくという考え方はわれわれも共有している。連合が昨年12月に確認した「働くことを軸とする安心社会」というビジョンには、「困難を取り除き、働くことに結びつく参加保障」として、雇用、教育、失業、退職、家族の5つの「安心の橋」を架けることを提起している。雇用システムをまず中心に置いて、そこにブリッジを架けて多様な働き方を認めつつ、しかし、それ全体が安心

社会のなかに包まれているという仕組みをつくっていく必要があると思っている。

4. 教育と雇用の接続についてー労働教育の必要性

教育の問題は非常に重要だと思っている。特に今、新卒者の雇用が難しいというなかで、就活がどんどん長期化している。やみくもに応募して、落とされて、失望感でいっぱいになるという悪循環になっている。一方で、どういう働き方をしたらいいか、自分の適性が何なのかということに対するきちんとした情報もなければ、そのためのアドバイスもない。大学時代、高校時代に、自分はどのような働き方をするかというのを、いろいろ情報提供しながら、方向性をちゃんと示してあげることが必要だと思う。そこは自分でやれということではなくて、キャリアカウンセラーなども入れて仕組みをつくってあげることと併せて、人生1回勝負ということは非常に酷だと思う。そういう意味で3年ぐらいの間は新卒者として扱ってあげるといふ企業の採用姿勢も必要なのではないかと思っている。これは当面の対策であるが、より根本的な問題として、教育と雇用の接続を円滑にするために必要な施策について検討すべきである。

学校を卒業して初めて社会に出る新規就業者に対して、使用者と同様の立場で雇用契約に関する合意を求めることは現実的に困難である。そのために、大学などを卒業する前の段階で、労働法や雇用ルールに関する基本的な知識を時間をかけて教えておくことは大切である。しかし、現在の学校教育では、「労働基本権」や「労働基準法」「雇用契約」の重要性について、十分に教えられていないことが指摘されている。

大卒者は就職した企業において管理・人事部門に配置されることも考えられる。外国人（企業）とのビジネスや雇用にかかわることも想定される。そうしたマネジメント面やグローバルな企業活動の観点からも労働法やワークルールに関する正確な知識を身につけておくことは有益である。

労働者としての権利などを知る機会は「労働組合」が存在する職場では相対的に多いものの、全般的に認知度が低いとされている。従って、まずは、義務教育を含む学校教育の各段階で「労働教育」＝働くことの意義と、労働を通じての社会への貢献、そして働く者の権利・義務について確実に教えていく必要がある。

加えて、就職後は「雇用契約にかかわるルール（採用から解雇・退職まで）」について、労働者（社会人）の基本的な知識・権利として知る機会を保障する必要がある。そして、万ー

紛争・トラブルなどに遭遇したさいの相談・解決手段について情報提供をしておくことも重要である。労働教育は、専ら大学教師が担当分野を受けもつだけではなく、企業や労働組合の実践的な経験を取り入れて、実社会との接続をとれるような工夫が必要である。労働組合としても積極的に労働教育の充実に貢献したい。

5. 教育と雇用の接続について―就活の長期化への対応

就職活動の長期化が大学教育に悪影響を与えているという指摘がある。ただ、学生には中途退学して就職するという選択肢もある。また、大学で学ぶべきカリキュラムを3年間で習得した上で、集中的な就職活動を行うことも不可能ではないであろう。学生にも「職業選択の自由（就職活動の自由）」を保障すべきであり、就職活動における画一的な規制は必要ないと思われる。

ただ現状では、3年の後半から就職活動に時間を割かざるを得ず、学業への集中や知識・技能が後回しにされているのが実情である。長い就業生活を考えつつ、学業修得時間を確保することを第一義的な目的に、大学生の場合は、4年の夏休み以降の開始が現実的ではないか。

また、「就職協定」の必要性という点について言えば、同一時期・一括採用を想定した採用活動時期を揃えることは新卒者にとって望ましい。しかし、企業の採用時期・ニーズの分散化、並びに、「第2新卒」の増加などを考えれば、明確な形での「就職協定」の復活は難しいと思われる。ただ、その際も、現在のようにルール無きがごとき企業の採用活動にブレーキをかけるためには、一定のペナルティを組み込んだ新しいルール作りを検討することも必要であろう。

企業側は、日本企業のよき伝統である、長期にわたる人材育成機能、それを支える組織風土を再確認することを期待する。大学の新卒採用は、「即戦力」を期待することではないはずである。また、就職協定が意味をなくしたのは、企業側の「フライング」や「拘束」が横行したからである。就活は学生にとって社会（企業）との最初の接触である。そのスタートでルール破りがあることは、「正直者がばかを見る」ことになる。そのことが就職協定を無力化させたことを猛省すべきである。

若者の5割が大学に進学する時代、すでに大学は少数のエリートを育成する場ではなくなっている。福祉、観光、IT分野など特定の職業人を育成する目的の学科・学部も存在す

る。その意義も評価したい。学業を終了し「就業」するための機会として、「産学連携」や「インターンシップ」といった形での大学と社会との実地的な接続を行っていくことも必要と考える。

ただ、大学にはハウツーものを詰め込むだけでなく、現在得られる最新・最高の知識・技術を提供する場であって欲しいという期待もある。特に、ものごとを考える「座標軸」をしつかりもつことが出来る人材の育成を期待したい。

寄稿 2 活力ある日本社会を実現し、世界市場に貢献し牽引するビジネス活動を 支えるイノベティブな人財が活躍できる「ワーク・ライフ・インテグ レーション」社会の実現

日本アイ・ビー・エム（株）取締役専務執行役員（人事担当） 坪田 國矢

1. 企業の人事部門の責任者はいま何を考えているのか

I BM社では、2005 年、2008 年、2010 年と世界各国のお客様のご協力のもとに企業の人事部門責任者に対する調査活動をおこなっている。世界 61 カ国、31 業種、707 の企業からの回答と 600 人近い人事担当責任者の皆様（日本からは 18 業種、52 人）へのインタビューをもとに 2010 年の調査の分析結果を公表した。調査結果全体としては、企業にとっては、社員が「国境を越えて働く」ということの重要性がますます高まってきていることが、あらためて世界共通の課題として浮かび上がってきている。

今後 3 年間でみた経営上の課題を問う質問に対して、世界および日本の人事担当責任者双方とも「新たな市場や地域への事業拡大」を最優先課題として回答している。その際、今後 3 年間における労働力の増強計画を地域別に調査してみると、労働力を増強する地域としては市場成長が見込まれる中国やインドをあげる回答が最も多い。とりわけ、中国と回答した日本企業は 83%、インドと回答した日本企業は 67%にものぼり、日本以外の企業からの回答がそれぞれ 40%、29%となっていることに比べて際立って大きなウエイトとなっている。一方、日本での労働力を増強すると回答した日本企業は 12%にすぎず、また日本以外の企業はさらに低い 8%にとどまっていることからすると、日本市場の魅力を高めて積極的な雇用創出にむけたより建設的な大きな力が働くように、国全体としての抜本的な施策が必要なことが明らかになっている。

これからの人事部門の取り組むべき最優先課題に関する質問では、(1) リーダーの育成、(2) コラボレーションの促進による組織力強化、(3) スキル、能力の迅速な開発、の 3 点が日本および世界各国の企業の共通認識としてあげられている。さらに日本企業からは、これらの 3 点に加えて、(4) 人財の戦略的最適配置が急務という回答が多くよせられている。人財の戦略的再配置を実現するには、(a) 必要なスキルの迅速な開発、(b) それに基づく効率的、効果的な再配置、が必須要件となるが、この 2 点について効果的に対応できていないと

回答した日本企業は、(a) で 83%、(b) で 73%にのぼっている。この数字は日本以外の企業からの回答がそれぞれ 69%、64%だったことに比べると残念ながらやや多く、日本以外の世界各国の企業の水準から日本企業は遅れをとっているのではないかと推察している。

今後 3 年間における雇用形態の推移についての質問では、アウトソーシングやオフショアリングの活用を増やすと回答した日本企業が 70%弱もあり、日本以外の世界の企業の回答の 55%程度よりも多い。これは、日本企業では世界の企業に比べてまだまだその利活用の水準が低いということが背景にあると推測できる。また日本企業の回答の特徴として、日本以外の世界各国企業では 50%の企業が短期雇用や臨時雇用といった多様な雇用形態を積極的に増加させると回答しているのに比べて、日本企業では 23%と低い水準にとどまっている。退職者の再雇用については、日本以外の世界各国企業では 59%の企業が現行水準の維持と回答しているのに比べて、日本企業では 59%が今後増加させると回答している。こうした調査結果から、アウトソーシングやオフショアリングの活用推進のあり方、日本社会における多様な雇用形態のあり方、高齢者再雇用のあり方、などについて日本社会として今後どのように再構築していくべきか、早急に具体的に取り組む必要があると考えられる。

こうした IBM 社の調査分析結果と同じような方向性を示す最近の報道として、例えば 2011 年 1 月 18 日の日本経済新聞夕刊 1 面トップ記事「育てグローバル人材」、1 月 22 日の同新聞朝刊 11 面記事「現法幹部、国境を越え登用」などがある。ちなみに当社では、1990 年代からビジネスモデルやグローバル市場の大変革に対応したグローバルな事業や組織の改革と最適化の課題に果敢に取り組んできており、今日ではグローバルに統合化した企業 (G I E: Globally Integrated Enterprise) を標榜している。今後日本企業が世界で活躍していくためには、(A) クラウド・コンピューティング、B T O (Business Transformation Outsourcing)、B P R (Business Process Re-engineering)、といった生産性向上策による「組織構造の効率化」、(B) リーダーの育成、創造性の向上、多様な能力の引き出しと活用、ジョブ、キャリアの開発といった「人財マネジメントシステムの最適化」、の 2 つをバランスよく大胆に進めていく必要があると考える。

2. IBM 社での経験からみた「ワーク・ライフ・インテグレーション」について

IBM 社では、政府が提唱し一般的に広く使われている「ワーク・ライフ・バランス」という用語よりは、「ワーク・ライフ・インテグレーション」や「ワーク・ライフ・イネーブル

メント」といった用語をかなり以前から使っている。2008 年 5 月に、経済同友会では「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ざして」という立派な意見書を発表し、そこではワークとライフとを対立的にとらえるのではなく双方が相乗効果を発揮する関係であるとして、さまざまな政策提言を展開している。当社でも経済同友会意見書と同様にワークとライフの双方の相乗効果ということを基本的な考え方としている。

世界 170 カ国で事業を行い、約 40 万人の社員が働く G I E 企業として、多様な社会、文化、価値観をもつ社員一人ひとりの働きやすい環境をつくりつつ、その個性や能力を存分に発揮できるように支援することは、I B M 社の重要な人財戦略である。グローバルな市場環境で変革をリードし、お客様に主導的な貢献をはたす、また社内外のグローバルなチームの共同作業による新たなイノベーションの促進と価値の創造を進める、といった経営目標に関連して、その実現の鍵となる多様な個人の能力を最大限に活かす人財戦略、施策の強化をグローバルに展開している。日本 I B M では、1988 年から「ダイバーシティの推進」施策の強化拡充に取り組み、多様な人財の育成と活用に戦略的に取り組んできている。当初は (1) 女性社員への支援、その後、(2) 障害をもつ社員への支援、(3) ワーク・ライフ・インテグレーション、(4) G L B T (ゲイ、レズビアンなどの社員の働きやすい環境支援)、さらに (5) マルチ・カルチャー (外国籍社員の働きやすい環境整備) といったように、重点分野となる柱を順次拡充しつつ、それらに関連する施策の導入を進めている。

こうしたダイバーシティ推進施策の意義としては、(1) お客様、サプライヤー、ビジネスパートナーのグローバル化、市場のグローバル化への対応を進める、(2) 最先端の企業としてお客様のニーズや期待にお応えする力をつける、(3) 多様な文化の受容、人財の育成、柔軟な働き方、働きやすい自由で創造性あふれる組織環境といったことは、世界の優秀な人財をひきつける要件となる、(4) 多様な能力、考え方を総合的に活用できてはじめて創造性の発揮、イノベーションの推進が進み、世界的な市場における競争力の強化に繋がる、といったことを考えており、しかるべき成果をあげるべく努力している。

ワーク・ライフ・インテグレーションの取り組み施策例としては、Eーワーク制度、ホームオフィス制度、オンデマンドワークスタイル、モバイルオフィス、フレックスタイム、短時間勤務、裁量勤務、各種休暇・休職制度などがあり、さまざまな柔軟性のある働き方の仕組みを積極的に取り入れてきている。その際、I C T の急速な進化と高度な利活用についても留意している。また I B M グローバル・ワークライフ基金の支援を受けて日本 I B M では企業内保育施設「こがも保育園」を開設している。

一方、社員がグローバルに協業、活躍できるようにそのスキルや能力開発の促進に向けて、G I Eとして世界共通のコンピテンシー、キャリア、スキル&ジョブの総合的な体系を構築し、階層別にキャリアプランをつくり、研修プログラムに参加できるようになっている。また社員みずから必要な能力開発に随時取り組めるように、Eラーニングといったツールを積極的に活用できるようにしている。さらに世界のN G Oの専門家の皆さんと専門知識をもったI B M社員とが共同チームをつくって、発展途上国に出向いて、その国がかかえるさまざまな社会問題に取り組む制度も設けている。これに参加することによって、社員にとっては、多様な世界の理解、多様な人々と共同して働くスキルやリーダーシップの開発といった面での成長の機会となっている。

私自身の仕事を見てみると、確かに日本I B Mだけでなく各国I B M社の社員と協業する機会が多い。深夜や早朝の電話会議はしょっちゅうあるし、海外出張もある。そうした個別の部分だけを取り上げると、24 時間 365 日大変で過酷な労働環境というイメージが先行するかもしれない。しかし、ワーク・ライフ・インテグレーションということとあわせて総合的に考えると、意外にも自由で働きやすい環境である。かつてはわざわざ海外出張に出かけなければ話が進まず協業もなかなかうまくいかなかったようなことが、今ではI C Tの高度な利活用によって、時間と空間と地域の壁をこえて、瞬時に必要なときに打ち合わせができるようになった。打ち合わせが終われば、自分の裁量によって、家で仕事をしたいし、深夜に電話会議があったら午前中は休んでいてもかまわない。そうすると、上司と部下との関係にも変化がでてくる。部下の仕事について上司やマネージャーはみずから前任の経験者としてなんでもよくわかっていて、部下の仕事の管理監督することが上司やマネージャーのあべき姿、それがマネジメントリーダーシップの基本、といった従来からの一本調子の考え方はもはや古い考え方になっている。部下がやっていることはなんでも知っていて管理監督が十分できるといった前提で物事を考えることは、もはや現実的ではないし、新しい柔軟な働き方には通用しなくなってきている。上司やマネージャーは、部下が働きやすい環境をつくる、その能力を最大限引き出す支援をする、キャリア計画の支援をする、といった新しい優先度の高い職務を遂行することを通じて、会社としての目標達成と成果に貢献することが最重要任務であると考えている。

3. ICTの急速な発展とその高度利活用による「スマート・ワーク」の重要性

IBM社ではICTの急速な発展によるグローバルな進化の方向を「スマート・プラネット、スマート・シテイ」として整理し提唱している。そこでは、今後の企業や組織の革新的なあり方を決定づける4つの重要な要件の1つに「スマート・ワーク (1) Smart Work」、を位置づけるとともに、(2) New Intelligence (膨大な情報から瞬時に必要なデータに整理加工する仕組み)、(3) Green and Beyond (エネルギーの最適利活用と地球環境問題への取り組み)、(4) Dynamic Infrastructure (変化に迅速かつ柔軟に対応できる効果的なICT基盤の構築)、の実現を推奨している。デジタル、ネットワーク社会といわれてひさしいが、ICTの急速な発展はまだまだ続いている。その結果、人々はいつでもどこでも膨大な情報にアクセスすることができ、情報の共有や意思決定のあり方、仕事の進め方、事務処理のあり方など、ビジネスプロセスとビジネスモデルの画期的な革新と効率化が現実のものとなっている。IBM社が2008年に実施した世界のCEOに対する調査結果では、91%のCEOが「働き方の見直しが必要」と回答している。

日本IBM自身の取り組みとしては、前のセクションで紹介した施策の導入とともに、現場における社員一人ひとりの働く環境構築の実践的なポイントとして、「コラボレーション主体のオフィス」「セキュリティ」「モバイル環境」「徹底したITの利用」「業務プロセスの簡素化」という5つの観点から継続的なイノベーションを続ける仕組みを組織のなかに定着させることに力をいれている。このようなイノベーションを通じて新しいワーク・スタイルを確立し「スマート・ワーク」の実現を目指している。こうした努力の成果の一例として、お客様への提案書作成時間の50%以上の削減、6段式キャビネットのスペースコストの半減といった具体的成果が報告されている。

さらに、「デジタル・ネイティブ」、「デジタル・イミгранト」という言葉にも今後注目する必要がある。これから入社されてくる社員の多くの皆さんは「デジタル・ネイティブ」と考えられる。その人々は、すでに身の回りには当たり前のようにさまざまなデジタルネットワーク環境ができていて、それらを自由に使いこなしながら成長し生活してきている。そうした人々の考え方、ライフスタイルが、企業や組織における働き方、ビジネスのあり方に大きく影響してくることは間違いないと思う。そうした観点からも「スマート・ワーク」の実現は急務と考えている。

4. 雇用や法制度の抜本改革への期待

昨年 12 月の 21 世紀政策研究所シンポジウム「新しい雇用社会のビジョンを描く」にパネリストとして参加してみて、従来の雇用、労働法制のあり方を大転換する必要があると強く再認識している。例えば、いま就職氷河期といわれ、若い世代の人々は就職に大変な苦勞をしている。自分が生まれてくる時期を自分では選択できないのであるから、社会全体として何らかの仕組みを手当てしておくことは当然だと考えている。しかし、従来の雇用、労働政策は働く人々個人に着目するというよりは、企業による雇用と人事管理を通じた雇用の安定と確保それ自体に重点を置きすぎてきたきらいがある。従来型のスキルのない若者が新卒としてでてくるなか、国内の成長力の低下やグローバル化によって企業側における国内雇用の創出力は低下し、大きな環境変化が現実として進んでいるなかで、従来型の雇用、労働に対する仕組みをそのまま企業側として維持し、雇用の安定を守り続けることはもはや容易ではないという点については、社会の共通認識としてある程度あったはずである。従来型の雇用や労働法制度の構造と新しい現実の間には大きなギャップができており、そのギャップを政策や仕組みでうまく埋める、あるいは支援が必要な人々への個別のサポートを十分に行うといった、新しい取り組みの検討と導入が後手にまわり、既存の法制度などがうまく機能することができないまま今日にいたったことが、失業、格差、非正規といった問題を大きくし、わが国における雇用問題の解決を難しくしている一因ではないかと考えている。あわせて、わが国には少子高齢化と巨額の財政赤字という難題を抱えているので、経済社会のあり方になんらかの抜本的なメスをいれて大手術をしなければならないことは明らかである。

若者や中高年者などの雇用、労働をめぐる諸課題については、OECDではすでに高齢者雇用や若年者雇用についての政策レポートを発表してきており、政府も「積極的労働市場政策」などの新しい政策への取り組み強化を進めてきてはいるが、この際社会システム全体としての包括的な雇用、労働政策の抜本的な見直しに早急に取り組む時期にきていると考えている。雇用、労働法制の抜本改革に取り組む際には、(1) 雇用の創出を進めて雇用の量をふやさないことには失業の問題は解決できない、(2) 前の節でのべたように「ワーク・ライフ・インテグレーション」への取り組みを強化して人財の質を強化しないことにはグローバルな世界で生き残れない、という 2 つの視点から取り組む必要がある。そうしたなか、正規雇用重視、解雇規制の強化、派遣規制の強化、企業の社会保障関連負担強化など、もはや機能不全著しい従来型の雇用、労働法体系の部分、部分のつまみ食いの規制強化や、そうした古い考え方への回帰とも受け止められる政策議論がいまだにあることには多少の違和感を

もっている。

21 世紀政策研究所のシンポジウムにおいて佐藤教授と阿部教授が、外部労働市場と内部労働市場の課題やジョブ型雇用や職能資格制度の問題を取り上げていること、また大内教授が労働者一人ひとりのエンプロアビリティの向上を主たる論点にあげていることなどは、人財の質の強化といった視点から、今後のそうした政策の具体化に向けていっそう議論を深めていくべきと考える。また駒村教授は、雇用システムと社会保障のシステムとの関連性に着目した全体鳥瞰図を体系として提示されており、まさに包括的なアプローチへ取り組む際の 1 つの入り口として有益な示唆を与えていると感じている。

細川主任研究員が「創造性の誘発と労働・雇用政策」という観点から、(a) 労働時間管理偏重の問題と裁量的な雇用労働制度の拡充、(b) 創造性を伸ばす新しい経営マネジメントや教育訓練のあり方、という 2 つの論点を提示しているが、これらはイノベーションの推進を重点課題として取り組んでいる私自身の立場からして興味深い。仕事をおしつけられてマニュアル的に目先のことを量的にこなしているだけでは、イノベーティブな発想はでてこない。また前節で取り上げたようにそうしたルーチン的なジョブの一部はどんどんアウトソーシングされていく可能性がある。イノベーティブな発想を行うのはまさに一人ひとりの個人なので、そうしたことを可能にする、あるいはそうした行動様式を推奨する社会や働き方の仕組みがしっかりとあることが肝要である。

企業のケースで例えれば、ICT の分野で世界の最先端をリードしていると思われるアップル、グーグル、フェイスブックといった企業では、イノベーティブでクリエイティブな社員にいかに存分に力を発揮してもらえかがその企業存亡の勝負どころの 1 つと言われている。国や社会においても似たようなことがいえるのではないだろうか。

個人のケースで例えれば、自己のスキルの向上により自分自身がプロフェッショナルとしてさらに成長し、自己の市場価値を高めることができ、またビジネスの現場においても創造性の発揮が進み、企業としても発展することができる、個人も充実した社会生活をおくれる、まさにこうした「ワーク・ライフ・インテグレーション」の世界における好循環が社会全体の活力を高めていく礎石になると考えている。

5. 今後の取り組み、検討の深化、具体化に向けて

各先生方の研究報告では、時間管理規制、解雇規制、裁量労働制、有期雇用契約、均衡・

均等待遇、セーフティネット、雇用保険、社会保障関連政策、教育・訓練の仕組み、企業内のマネジメント、テレワークなど、実に幅広い多様な課題への取り組みが提示されている。それだけこのテーマの大きさと重要性を如実に示していると考える。

日本社会の発展、日本企業の活躍、いずれを取り上げても「世界のなかの日本」ということをぬきにしては何も語ることはできない。現在のわが国の雇用・労働法制に関する議論は、安全網の整備や企業活動規制強化の論調がめだっており、グローバル化とネットワーク化が急速に進むなか、世界市場における国際競争に企業が勝ち抜くためにいかにして世界的視野で最適化、効率化を推進するのがいいのか、あるいは停滞する経済社会を打破して日本としての雇用創出、競争力向上をいかに大胆に進めるかといった視点での議論が手薄だと感じている。例えば、ある日本企業が（あ）日本だけがほかの世界と異なる独自の基準、制度を持っているという条件のなかで世界市場で戦っている場合と、（い）日本と世界と調和した基準、制度のもとで世界市場で戦っている場合との 2 つのケースを対比してみれば、（い）のほうが世界中の持てる力を最大限に引き出しやすいということからして競争上、成長戦略上はるかに優位にあるといえる。「G I E」ということを最初の節で紹介し、グローバルな人材という話題を取り上げたように、働きやすくイノベーションを推進するのに有効で国際的に通用する先進的な雇用・労働制度をわが国としても早急に整備するということは、まさに（い）の方を希求する。雇用・労働法制の抜本的見直しと現代化を通じて、グローバルな企業活動に活力を吹き込み、雇用創出を後押しすることが、グローバルな社会における「ウィン・ウィン」の関係を確立するために国民が求めていることであろう。まさにこれがいま必要な「ポリシー・ミックス」である。また、これらのことと、日本として適切な社会的セーフティネットを整備することとは、お互いに関連はするが別々のテーマである。むしろ、雇用・労働法制の抜本的見直しと現代化を進めていけばいくほど、平行してスピード感を持ってセーフティネットの整備を進めることが必要であると考えている。

いま政府では中長期の国づくりにむけた優先政策検討課題として、（1）おもに財政の観点から社会保障と税の抜本改革、それと（2）世界の成長市場への参画と産業構造の転換といった観点から新しい「開国」、すなわち戦略的通商政策への取り組み、の 2 つを掲げていると理解しているが、駒村教授が提示した雇用と社会保障との体系図を見てもわかるように、こうした 2 つの優先政策の検討と同時に、雇用・労働法制の抜本的見直しと現代化についても、同様に優先政策課題として取り上げるべきである。

この 21 世紀政策研究所の研究プロジェクトの報告書公表を契機として、さらに突っ込ん

だ議論をおこなう有志検討チームが産学官などでスタートし、多くの識者の皆さんと「グローバルな世界における日本のあり方」や、「よりよい国や社会づくりを具体的にどのように進めていくか」といった切り口から雇用・労働法制の抜本改革と現代化につきいろいろとイノベティブなアイデアの交換ができることを願っている。そうした活動を通じて、できれば政府における本格的な検討を後押ししつつ、革新的で具体的な政策の早期実現、早期に成果がでるといったワクワクする大きなうねりがおきることを期待している。

新しい雇用社会のビジョンを描く
—競争力と安定：企業と働く人の共生を目指して—

21世紀政策研究所 研究プロジェクト
日本人の多様な働き方

(研究主幹:佐藤 博樹)

2011 年 3 月発行
21 世紀政策研究所

東京都千代田区大手町 1-3-2
経団連会館 19 階 〒100-0004
TEL: 03-6741-0901
FAX: 03-6741-0902

ホームページ : <http://www.21ppi.org/>



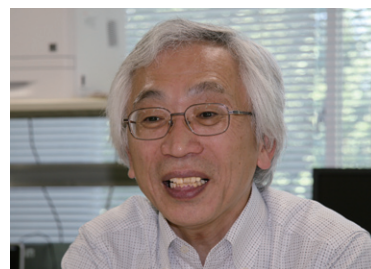
21世紀政策研究所

The 21st Century Public Policy Institute

日本人の多様な働き方—ビジョンとその実現策

経営の不確実性が高まる中でも、雇用の安定化を図る方策を提示する

東京大学社会科学研究所教授 佐藤博樹氏



企業の活力向上と働く人の満足度向上を両立させる、働き方の多様化ビジョンとはどんなものなのだろうか。今年度スタートした標記プロジェクトについて、佐藤博樹研究主幹に聞きました。

不確実性の高まりにより 従来型の正社員は今後も減少

——派遣も含めて有期雇用は不安定なので、無期雇用にすべき、との議論がありますが、どのように見えていますか。

すべてを、既存のいわゆる正社員として無期雇用にするのは無理です。企業における人事管理の役割は2つ、1つは経営が必要とする労働サービスを、必要とされるとき、必要とされる量と質で提供することです。もう1つは労働サービスの担い手である労働者の就業ニーズを充足させることです。

これまで大企業は、主に新卒者を採用し、中長期的な視点に基づいて雇用しながら、必要とする人材を育成・活用してきました。中長期の事業見通しが立ちやすいという前提があって、中長期的に必要な人材を採用し、将来の活躍を期待して育成するという、いわゆる「正社員システム」が成立したわけです。

ところが市場構造や技術構造が大きく変化し、経営環境の不確実性が高まりました。半年後でさえ事業や仕事はどうなるか見通しにくい状況のため、中長期の視点で人材を雇用して育成・活用していくことが難しくなったのです。そのため、正社員の数进行り込み、同時に業務などの変化に堪えうる幅広い職業能力や高い学習能力を正社員に求めることになってきたのです。正社員の絞り込みの結果、通常時には人材不足が生じることになり、その分を特定の業務範囲で活用する有期雇用や、即戦力としての派遣など外部人材で対応することを選択してきたわけです。こうしたことから、仮に景気が回復しても、不確実性が高まる限り、従来型の正社員数は増えないでしょう。

人事管理が考慮すべきもう一つの視点である働く人の就業ニーズにも大きな変化があります。一言でいえば、「時間制約がある」人材が増えている、今後も増える、ということです。仕事と仕事以外の生活の両立志向の増加に加え、共働き世帯の増加や高齢化が進展する中で、働きながら子育てや介護などに時間を割かざるを得ない人が男女問わず増え、また、自己啓発や地域活動への参加を希望する人もいます。

従来のように勤務地や業務を限定せずに、さらには労働時間を「無限定」に活用することを想定した正社員だけに頼る人材活用は、その担い手、つまり時間制約のない人材が縮小していくことで、存立できなくなることになります。就業ニーズに応えるという点からも、従来型の正社員を想定した人材活用では、就業できる人材が減少しますから、後述するような「新たな正社員」の働き方を創出する必要があります。

雇用の新たな安定を目指す

——有期雇用は不安定だから規制する、という単純な話ではない。政策的にはどのような点がポイントになるのでしょうか。

従来の雇用ルールは、勤務地や業務、さらに労働時間などに関して無限定に活用できることを想定した正社員や、男性片働きモデルを前提としています。この雇用に関する社会的なルールを、雇用調整なども含めて新しい正社員などに対応したものに変える必要があります。

例えば、従来型の無期契約の正社員への転換促進を意図して、有期契約の更新回数や活用期間に上限を設けることは、企業の人材活用の変化を理解したものではありません。有期契約の増加は、短期的に人材を活用したい企業のニーズが拡大していることだけでは説明できないからです。現状の有期契約の多くは、実は契約更新を繰り返し、中期的に活用されています。経営としては、事業が安定し、大き

なショックに直面しない限りは、有期契約の社員を継続的に活用することを想定しているのです。

では、なぜそうした継続雇用されている有期社員を従来型の正社員に転換できないのか。それは、先ほどの経営環境の不確実性の増大です。有期契約の社員は、業務や勤務地、あるいは労働時間を限定した活用が主であるため、雇用契約の更新により、継続的に雇用されても、従来型の正社員とは人材活用のあり方が異なるためです。

従来型の正社員を前提とすると、契約更新に上限を設けても、従来型の正社員への転換は増えずに、その上限で契約終了となるだけです。つまり、現状よりも短期間で活用される有期契約社員が増え、雇用期間が短期化し、人的資源投資も減少するだけです。継続雇用されている有期契約の社員の雇用機会を安定化し、人的資源投資を促進するためには、有期契約の回数や期間に上限を設定するのではなく、「新しい正社員」を創出し、それを前提として、整理解雇などを含めた新しい雇用ルールに関する社会的合意形成が必要です。

——企業と働く人のニーズの実態に即せば、不確実性が高まる中でも雇用の安定化が図れるということですね。

有期契約の人材を「新しい正社員」、例えば、活用業務や事業所を限定した「特約付き」の無期雇用の正社員に転換できる仕組みの導入で、雇用の安定化が図れると考えています。働く時間や場所に制約がある人が、現状の無限定の正社員か、望まざる非正規雇用かの、二者択一の選択肢しかない、というのではなく、経済や経営が安定する限りは、企業による人的資源投資を受けながら継続的に働ける、そういう働き方の選択肢を増やすべきです。

時間当たりの生産性向上がカギ

——そうすると、雇用ルールの変更だけでなく、企業内での人事管理のあり方も転換が必要になりますね。

従来型正社員の働き方や人材活用のモデルは、「無限定的」で、「仕事が人生だ」というワーク・ワーク社員を想定したものでした。ところが労働力供給構造の変化で、少なくともこの先20年は働き手が減少して、従来のワーク・ワークで働く男性社員の比率は減り、男性も女性も年齢に関係なく「時間制約がある」人材が増えてきます。

例えば、6人の部下がいて、1人は育児休業中、1人は週2日、定時後に社会人大学院に通っている、1人は子育て中で残業できない、1人は親の介護があるという状況で、いままでのような「時間制約」を想定しない人材マネジメントではとてもやっていけない。ある時期はとことん仕事に打ち込み、ある時期は仕事以外の生活に比重を置くなど、個人の中でもライフイベントに合わせて多様な働き方の選

択が必要となる。企業は多様な働き方を提供し、「時間制約」のある人材にも意欲的に働いてもらえるような人材マネジメントを工夫しなくてはなりません。

——ワーク・ライフ・バランス (WLB) への対応に通じます。

WLBというと、少子化対策とか、女性の活用推進と受け止められがちですが、それだけではありません。いままで一色だった働き方を変えて、多様なライフスタイルを選択する人材を受け入れることなのです。

そのためには、限定された、有限な時間の中で、どれだけ付加価値の高い仕事ができるかが重要になります。日本の企業はこれまで、エネルギー制約や環境制約に直面し、そこからイノベーションを創出してきました。しかし、社員の時間に関しては制約を想定してこなかったため、結果的にホワイトカラーの生産性は低いままできたという面もあるのではないのでしょうか。

「時間は有限な経営資源である」という考え方が、これから重要になります。「仕事ありき」から「時間ありき」に変えていくことで、企業は生産性を高めることができます。

——時間当たりの生産性を高めるには、何が必要でしょうか。

社員全員の時間意識を高めることで、ムダな仕事を省く、仕事に優先順位を付ける、過剰品質を改める、人材の質を高めることだと思います。そのために、人事評価の軸に時間当たり生産性を置くべきではと思います。部下Aと部下Bを評価するとき、どうしても「より売上をあげた方」を評価しがちですが、どれだけの時間でやったか、時間当たりの生産性で評価するのです。これからは時間制約がある人が増えるのに、アウトプット全体を比較するというのは、合理的ではありません。「時間当たり生産性が大事だ」と評価の基準を切り替えることが必要でしょう。

提言取りまとめに向けて

——提言取りまとめに向けて、一言お願いします。

今日は私の専門の人事管理面から中心にお話ししましたが、雇用の安定を目指した雇用に関する新しいルールや労働市場のあり方もあわせて検討し、有効な提言にまとめていきたいと思っています。

インタビューを終えて

見えやすい事象だけを捉えた表面的対策ではなく、環境の変化やマネジメントの実態を踏まえた、企業と働く人両方の視点からの検討は、斬新なアプローチであると思いました。12月(予定)のシンポジウムが楽しみです。

(主任研究員 細川浩昭)