

21世紀政策研究所新書—10

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

## 第74回シンポジウム

報告1 不確実性の増大と企業の人材活用の課題……………8

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

2 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……………23

21世紀政策研究所主任研究員 細川浩昭

3 今後の雇用安定と労働市場の機能強化……………31

獨協大学経済学部教授 阿部正浩

4 雇用政策の視点——競争力とセキュリティ……………43

神戸大学大学院法学研究科教授 大内伸哉

5 新しい雇用社会を補完する社会保障の役割……………59

慶應義塾大学経済学部教授

駒村康平

パネルディスカッション

コメント1 日本の強みの維持・強化の観点から……………75

日本労働組合総連合会副事務局長

逢見直人

2 グローバル競争力の観点から……………84

日本アイ・ビー・エム取締役専務執行役員

坪田國矢

ディスカッション

【パネリスト】

日本労働組合総連合会副事務局長

日本アイ・ビー・エム取締役専務執行役員

獨協大学経済学部教授

神戸大学大学院法学研究科教授

慶應義塾大学経済学部教授

21世紀政策研究所主任研究員

【モデレータ】

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

逢見直人

坪田國矢

阿部正浩

大内伸哉

駒村康平

細川浩昭

佐藤博樹



## ごあいさつ

現在の雇用に関わるさまざまなルールや慣行は、特に高度経済成長期に、経済・社会環境に適応するかたちで形成されてきたものであります。最近問題視される雇用に関する事象を見ると、経済のグローバル化、不確実性の増大、少子高齢化、ライフスタイルの多様化など、わが国経済・社会の前提が大きく変化している中で、従来のルールや慣行がうまく機能しなくなってきたことがその背景にあると言ってもよいかと思えます。

このような認識の下、当研究所では、昨年度から雇用社会のあり方について研究プロジェクトを立ち上げ、活動してまいりました。今年度は、本シンポジウムのテーマのサブタイトルにもあります「競争力」「共生」「安定」をキーワードとしております。今後の日本経済において企業競争力の維持・向上は最優先課題であり、

企業が競争力を高め、結果として雇用を創出・拡大することが求められております。一方で、競争力の源泉は人材でありますから、多様化する働く人のニーズに応えることができれば競争力を高めることもかなわないわけです。企業と働く人の共生を基盤として、変化する経済・社会環境に対応した雇用社会の新しい安定のための方策は何かということ、人材活用、労働市場、労働法、社会保障というそれぞれの視点から検討を行い、これまでの成果を基に、議論いただくこととした次第です。

本研究プロジェクトは、人事管理がご専門の東京大学佐藤博樹教授を研究主幹として、労働法がご専門の神戸大学大内伸哉教授、社会保障がご専門の慶應義塾大学駒村康平教授、労働経済がご専門の獨協大学阿部正浩教授にお願いしました。シンポジウムではまずこの四先生と当研究所の細川から検討内容をご報告し、続くパネルディスカッションにおきましては、日本労働組合総連合会の逢見直人副事務局長、

日本アイ・ビー・エムの坪田國矢取締役専務執行役員にも加わっていただき、忌憚のない議論をいただきます。このシンポジウムが皆様にとりまして有意義なものになり、今後の雇用社会のあり方をめぐる論議に一石を投じるものとなることを祈念いたします。

二〇一〇年十二月十日

21世紀政策研究所理事長 森田富治郎

報告  
1

# 不確定性の増大と 企業の人材活用の課題

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

私の専門は人事管理ですので、人事管理が企業の中でどういう役割を期待されているのかを説明し、その役割を果たす上で、人事管理が直面している課題と、それに対して企業が人材活用をどう変えてきているのか、それらの現実を踏まえると、今後、労働政策としてどういうことが必要になるのか、という点についてお話しします。

### 人事管理の二つの機能——企業ニーズの充足と働く人の期待の充足

企業の中で人事管理に期待されている機能の第一は、例えば「人事は人をちゃんと見ないといけない」と言われることが多いのですが、人事がその前に考えなければいけないのは、企業の中にどういう仕事があるのかということです。なぜかと言うと、仕事に必要とされる労働サービスを提供できる人材を確保し、育成し、配置して、必要とされる労働サービスをその人にちゃんと提供してもらう。これができ

ではじめて企業の人事管理がその役割を果たせたことになります。その意味で人事管理の出発点は仕事です。つまり、企業の事業分野が変わり、技術構造が変われば、仕事の構造が変わります。そうすると、その仕事に必要とされる労働サービスの質、あるいは量が変わって、その変化に対応して人事管理のあり方が変わってくる。簡単に言えば、どういう人材を採用するのか、あるいはどういう人材を育成するのかということとは、仕事のあり方とその変化によって決まるということです。

しかし、その仕事に能力を持った人を配属して人事の仕事が終わるわけではありません。いくら高い能力を持っている人材がそれぞれの仕事に配置されていても、その人材一人ひとりが仕事に意欲的に取り組むということがなくては、期待する仕事をしてもらえません。社員一人ひとりに意欲的に仕事に取り組んでもらうことを同時に考えるのが人事管理に期待される二番目の役割です。そうした場合、社員一人ひとりが仕事や会社に何を期待しているのか、社員の就業ニーズや価値観が変



佐藤研究主幹

わってくると、意欲的に働いてもらうために企業が社員に提供する広い意味での報酬制度のあり方を変えなくてはなりません。

### 経営の不確実性の増大が従来型の長期継続雇用を縮小

この二つの人事管理の役割を果たそうとするときに、今、何が人事管理を難しくしているかという点、不確実性の増大です。不確実性の増大により、労働サービス需要の量的、質的变化が見通しにくくなって、従来のように長期の雇用関係を前提として人材を育成し

ていくことが難しくなっています。企業が拠って立つ事業基盤の上で、今は安定した業績を出していたとしても、それが今後も続けられるかというと、そこは期待できないので、長期の雇用関係を結んで長期の視点で人的資源投資をするということが難しくなっているのです。

従来、日本の企業の競争力を支えてきたのは、長期の雇用関係を結んだ人材です。そのこと自体は変わらないのですが、不確実性の増大によってそういう人材は量的に縮小せざるを得ない。一方、企業が、必要なときに必要な人材を外部労働市場から調達するだけで企業の競争力を支えられるかというと、これもなかなか難しい。そういう意味で、従来の長期の雇用関係を結ぶ人材と、必要なときに必要な雇用関係を結んで労働力を確保するという雇用を組み合わせることが大事になってきています。不確実性の増大によって内部育成と外部調達を適切に組み合わせることで、企業の人事管理として選択せざるを得ない状況になってきているということです。



す。

私は「長期継続雇用内部育成型」と言っていますが、いわゆるコア人材をきちつと育成していかないと企業の競争力は支えられません。しかし、五年後、一〇年後はどうかかわかりませんから、必要最小限に絞り込まざるを得ない。同時に、コア人材には、五年後、一〇年後、変わっていくであろう事業分野なり新しい仕事に対応できる高い学習能力と意欲を備えていることを期待する。要するに、量的に絞り込むだけでなく、コア人材には質的にも高い学習能力等を求めることになってきているということです。

### 結果として、中期活用型雇用が増加

コア人材は絞り込むわけですが、日々の仕事ではコア人材だけでは足りないということがあります。つまり、将来どうなるか予測ができないので、コア人材は数を

減らすわけですが、日々の仕事をみれば少なくとも中期的には存続するであろう仕事があるので、結果として中期の雇用関係を結ぶ人が量的には多くなり、テンポラリーの人は実際にはそんなに多くないという構造になる。中期の人たちは、長期の人と比べて決してスキルが低いということではありません。従来であれば、長期の人たちにおいていた仕事にまで、こういう中期の人たちが配属されるようになるので、かなり高いレベルの仕事をする人たちもいます。

これは直接雇用ですが、そのほかに人材ビジネスなどを介して労働サービスを確保するという間接雇用も組み合わせる。また、間接雇用の中にも、直接雇用と同じように、例えば派遣や請負であっても、結果的に中期的に活用される人たちも出てきます。

実際に今の日本の雇用構造はどうなっているかというと、ここ二〇年ぐらいの間に、長期の雇用関係を結ぶ正社員が減り、いわゆる非正規の人たちが増えています。

しかし、非正規であつても実際増えているのは、継続的に雇用されている人たちで、テンポラリーの人たちが増えているわけではありません。必要なときに有期の雇用関係を結ぶけれども、大きな経済的ショックが来ない限りは、継続雇用される人たちが増えている構造となっています。

企業としてはテンポラリーで活用しているというわけではなく、長期の見通しが立たないから有期で活用している。ただ、有期だけれども、その仕事がある限りは雇用を継続するという形で活用されている人たちが増えているというのが実態です。例えば流通産業で見れば、一年契約であつても結果として勤続が五年、一〇年などとなっている人もいます。

### ジョブ型雇用の可能性

このような中期活用型で働く人は、店舗を限定したり、業務を限定した契約で働

いていることが多く、私はこれを「ジョブ型」と呼んでいます。この人たちに実際どういう雇用管理が行われているかという点、現状では二つのタイプが多いと思います。第一類型は、有期の契約を結ぶのですが、結果的に契約更新を繰り返しています。ただし、法的には、契約を自動的に更新すると、実質的な無期契約とみなされて、事業所を閉鎖せざるを得ない場合に配置転換しなければいけないということが生じる可能性があるのです。契約期間中の働きぶりを評価し、契約更新するかどうかを決めて、かつ、次にこういう仕事をしてくださいと話し合うなど、実質的な無期雇用とみなされないように留意した運用を、現場の、例えば、店長さんをお願いしてやっていく。契約はきちっと手続きを経て更新されて、契約更新の期待が自動的に発生しないようにやっているタイプです。

第二類型は、そうは言っても、現場がそういう手続きをきちっと踏むとは限らない、と人事が考えて、現場としては更新したいと思っても、そういうものは認めず、

全社的に契約更新は二回までとか、勤続は三年までというふうに一律に上限を決めて運用しているタイプです。

この二つの類型の問題は何かというと、第一類型については、現場の管理者からすれば、採用したての一年目、二年目ではそういう手続きは大事だと思うけれど、結果として更新を繰り返し、三年も五年も働いてもらっている人に対してわざわざそういうことをやるのは時間のむだななどと考えている。人事としてはきちっとやっているつもりでも現場ではかなり形式化している。あるいは、働いている人の側からみても、何で毎年こういう手続きを踏むのか、確かに契約更新はされるのだけれど不安だ、という不満もあるのです。つまり、現場の管理者、そこで働いている人の両方から不満がある。しかし、人事としては、きちっとそういう手続きをやってもらわないと法的に実質的な無期契約とみなされる可能性が高まるのでそうせざるを得ません。

第二類型については、例えば勤続二年目だけれど、この人は有用な人なので、あるいはこれまで一生懸命教育訓練したので、現場としてはもう少しいてほしいと思っても、人事がだめと言う。そのために、実際どういうことが起きるかというところ、あと一年で契約更新できない時期になると、教育訓練をしなくなるということ。あるいは本人も、どうせあと一年で契約終了、などと考えて仕事への意欲が低下する。ここで、人的資源投資のむだが起きるということになります。

これをどうするかということで、第三類型を提案しています。仕事がある限りは無期契約で雇用する。つまり、勤務地や職種などを限定した無期契約で、その地域の事業所が閉鎖されるとき、あるいはその業務がなくなるときには契約が終了するという正社員です。私はこれを「特約の付いた期間の定めのない労働契約」と言っています。この第三類型を取り入れている企業は一部に出ています。企業はテンポラリーに活用しようとは思っていない。企業としては、この仕事がある限りは

雇用したいが、それは先の見通しが立たないから特約付きの無期契約とするということ。しかし、まだ、多くの企業はこれに踏み切れないのが実態です。第三類型のような雇用契約ができれば、先ほどの第一類型や第二類型の問題は解決するのです。仕事がある限り無期の雇用契約を結べるので、毎年毎年の面談とか、三年で打ち切る必要がなくなります。そこで働いている人たちの雇用不安もなくなりますし、現場での人的資源投資も継続されます。

### ジョブ型雇用の政策的課題

第三類型は今でもやろうと思えばできるのですが、しかしながら、そういう雇用契約を結んだときに、実際に事業所を閉鎖しなければいけないとか、仕事がなくなるときに、法的には実質的に無期契約とみなされる可能性があって、企業としては不安でなかなか踏み切れない。したがって、従来の第一類型、第二類型を採用して

いる企業が非常に多いわけです。

ここから、政策的課題の一つが指摘できます。現在、有期労働契約法制の議論がされていて、入口規制や出口規制の議論もあるのですが、大事なことは、企業は短期で使おうと思っているわけではなくて、そこには特定の利用目的があるということでもない。やはり、不確実性の増大という変化に対応するかたちで現状のような人材活用になっている。こういう事実を踏まえた上での雇用政策の立案がすごく大事になってくると思います。

もう一つは、働く人の側からみた問題です。従来の日本企業の人事管理が想定していた社員像に合致する人が、現在の働く人たちの中で減ってきたということです。従来の想定は、男女役割分業を前提とし、妻が家事・育児をし、男性は仕事をし、必要なときには残業もし、会社が要求するときには転勤もする、いわゆるワーク・ワーク社員ですが、これに対応できる人が減ってきています。



働く人の就業ニーズが変化しているにもかかわらず、従来型を前提とした人材活用をしていると、それに対応できる人材が減り、対応できない人が増えてきますので、特定の層だけ労働時間が長くなるということがもっと極端に起きかねない。また、そういう状態が続くことで、本当にいい仕事ができるだろうか心配です。あるいは、インプットする時間も、もうこれ以上ありませんという状態も出てきます。

企業の人事管理の役割は、企業の労働サービス需要を充足できる人材を確保すると同時に、その人たちに意欲的に働いてもらうことです。社員のニーズや意識は変わってくる。現在増えつつある時間制約のある社員、私はこれを「ワーク・ライフ社員」と呼んでいます。ワーク・ライフ社員にも意欲的に働いてもらう仕組みをつくるということが、企業の人事管理上の大きな課題の一つになってきています。

政策的な課題としてもう一つ、労働市場政策の強化を指摘しておきます。先ほど中期活用型の人材が増えていると言いました。これは、言うならばある一定の職種

範囲で職業キャリアを歩んでいくジョブ型です。このような働き方は、大きな経済的ショックが来れば一つの会社で働き続けることができないのです。そうになると転職になる。ジョブ型でキャリアの浅い人、あるいは学校を卒業してすぐジョブ型のキャリアを歩む人も出てきますから、その意味ではジョブ型のキャリアを想定した教育とか就職支援というものが、これからは大事になってくるのではないかと思います。

以上、今後の人材活用の視点から政策的課題をかいつまんで指摘しました。

報告2

# 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

21世紀政策研究所主任研究員 細川浩昭

## 企業競争力向上のために創造性の促進を

理事長の挨拶にもありましたが、日本の企業の競争力向上が重要課題です。企業の競争力向上には、より高い付加価値の製品やサービスを継続的に生産していくことが必要になります。そのためには、創造的革新が欠かせませんので、今後は、いかにして人材の創造性を最大限に引き出すかということと、創造的革新を担う人材をいかにして育成・確保するかということが課題になります。

このような視点から、労働・雇用政策への示唆として、本日は二点指摘したいと思います。一つは労働時間管理の問題です。創造的革新を誘発するには、より高い裁量度が許される労働時間管理が必要なのではないか。それから、創造的革新を担う人材の育成を議論するときには、もう少し広い視点で議論していく必要があるのではないか。この二点です。



細川主任研究員

その根拠は二つあります。一つは、創造的革新発現のプロセスです。創造的革新の発現のプロセスについて、先達の経験や心理学から得られている知見によると、創造性の源は、課題に対する主体的・自発的好奇心や強い思い入れであり、これを基に自分の課題として引き受ける使命感、自発性、粘り強さ、根性というものが出てくる。個人のこうした基盤に加えて、環境としてより高い自由度・裁量権が認められる環境で、人間はより高い創造性を発揮する、と言われています。そして、これらの基盤と環境が整ったところで、一度

創造的な思考・活動が始まると、「四六時中」とか、「寝ても覚めても」とかいう表現が使われるのですが、「フロー状態」と言われていまして、時間や場所に関係なく、我を忘れて課題解決のために没頭し、模索や試行錯誤を繰り返し、その末にブレイクスルーに辿り着く。こういう状況は、周りの人から見ると非常に苦労しているように見えるけれども、本人にとっては楽しい、幸せな時間であると言われています。

もう一つの根拠は、創造的革新を誘発するマネジメントについてです。企業が創造性を誘発するにはどうすればいいかというと、先程の創造性発現のプロセスを促すマネジメントをすればいいのですが、著名な経営学者たちは、現在主流の経営管理は、管理と命令を基本としたものであり、これは一時代前的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有効だが、人間の創造性を阻害するものである。創造的革新を促すには、管理や命令ではなく、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必要だと主張しています。

### 創造性の発現を阻害しない労働時間管理と人材育成

これらの事実を実際の仕事の現場に引き当てて考えてみると、一つ、素朴な疑問が出てくるわけです。それが労働時間管理なのですが、先程、創造性発現のプロセスで、課題解決のプロセスや行動に関する自由度・裁量権が認められた環境での「フロー状態」を紹介しました。寝ても覚めても、四六時中没頭する状態です。そういう状態にあるときの労働時間管理をどうすべきなのかということです。

会社の就業時間内だけで仕事をしているだけでなく、帰りの電車の中でも考えたり、家に帰ってから考えるし、ベッドに入ってから考える、平日・休日関係なく考えるということを繰り返すのですが、こういう状態を管理することがはたして可

能なのか、管理できないことを無理に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、過度な管理負担、あるいは非効率を強いることになっていないかということが指摘できると思います。

そこで出てくるのが、例えばホワイトカラー・エグゼンプション（労働時間規制の適用除外）です。現在、裁量度が高い働き方は、管理監督者と裁量労働制の対象者に限定的、例外的に認められていますが、もう少し広範に認められるようなことが議論されてもいいのではないかと思います。

一時期、ホワイトカラー・エグゼンプションが議論されたときは、時間外手当削減目当てのものだとして議論が進まなかったと理解しています。そのほかにも健康管理をどうするかなどの課題もありますが、創造性の誘発という観点も加えて議論することが必要ではないかと考えます。

実際に仕事の質の変化のトレンドを見ると、従来の管理や命令を基本としたマネ



ジメントが効果を発揮すると思われる、いわゆる定型的な仕事やマニュアル化されやすい仕事は減少し、非定型的、あるいは創造性が必要とされると思われる仕事が増えているというトレンドが報告されています。おそらくこのトレンドは今後も続いていくと思いますので、そういう仕事を適切に管理できる取り扱いが、限定的、例外的な取扱いのままでもいいのかというと、そういう訳にはいかないのではないのでしょうか。

指摘したい二点目は、人材育成論の視点です。先程の創造性発現のプロセスの中で、使命感、自発性、粘り強さ、根性などのキーワードが出てきました。これらは創造的革新を担っていく人材に必要なとされる素養と言えると思います。大阪商工会議所の調査がありまして、入社一〇年目以内の若手社員に対する調査の結果ですが、使命感とか自発性などに通じると考えられる社会人として必要な基本的態度とか能力は、小学校という比較的早い段階から、家庭内の教育も含めて、学校内の活動の

みならず、学校外での経験を通して獲得したと回答されています。

こういうことを考えると、今、人材育成論というと、学校のカリキュラムをどうするかとか、あるいは就職が厳しいということもあって、就職活動対策のようなことが議論されがちだと思いますが、もう少し広い視点で考えないと、今後の人材育成というのはなかなか難しくなっていくのではないかと思います。

以上、創造性を誘発するという視点からの考察をご報告しました。

報告3

# 今後の雇用安定と 労働市場の機能強化

獨協大学経済学部教授 阿部正浩

現在の日本企業の雇用管理制度は、その多くが高度成長期に形作られました。同時に、雇用政策や労働市場政策も、高度成長期に形作られてきたと言えます。しかし、その後のグローバル化、あるいは技術革新の進展により、これらの雇用管理制度や労働市場政策が徐々に劣化してきているのではないか、ということをお話しさせていただきます。

高度経済成長の下、日本型雇用システムと雇用政策は相互補完的であった

まず、日本的雇用管理の「日本的」とは、長期的・安定的雇用、あるいは終身雇用と年功序列制度のことや、企業別労働組合を指すことが多いのですが、こうした長期的・安定的雇用、年功序列といったものは、高度成長期の労働者の熟練形成の促進に大きく寄与してきたものと考えられています。

企業が人的資本投資をして、投資した資本を回収するためには、労働者には長期



阿部委員

的に就業してもらいたい。そのために終身雇用や年功序列賃金を整備してきた。日本の雇用管理は結果として人的資本投資の効率を引き上げ、熟練形成を促進し、日本企業の国際競争力を向上させた。これは一九九〇年代の労働経済学者の論文でもよく指摘されていることです。

同時にもう一つ指摘しておきたいのは、職能資格制度です。職能資格制度は、欧米と比べて日本特有のもので、高度成長期の一時にジョブ型の資格制度を導入しようという試みがありました。結果的に現在も職能資

格制度が残っているように、ジョブ型は日本にはあまりなじまないということでも普及しませんでした。なぜかという点、それには、いろいろな理由があると思います。一つは、高度成長期に大量に人材を必要としてきたからです。その時期にジョブで採用することは非常に難しかった。高度成長期には、大量に人材を採用して、企業の中で育成していたほうがむしろ効率的であったのではないのでしょうか。

バブル経済時代も企業は底引き網漁のように大量に人材を採りました。ところが、今は底引き網で採ることはむしろ非効率になりつつある。人材の選抜が非常に厳しくなり、むしろ一本釣り型の採用をしている。これは、高度成長期に採られてきた人事管理が、現在ではうまく機能しなくなりつつあることを反映しているのです。

一方、政府の雇用政策ですが、日本的な雇用慣行と補完的關係がありました。これまで、日本の政府は企業の長期的・安定的雇用を促進する政策を採ってきました。その一つの例は、最近注目される雇用調整助成金制度です。この制度は、企業内で

休業や教育訓練を行うことで、失業者を企業の外に出すのを未然に防ぐ失業対策として非常に効果的であり、日本の終身雇用制度と補完的で、密接な関係があると思います。

企業の福利厚生も社会保障と補完的関係があります。特に大企業の手厚い福利厚生は、結果として社会保障関連費用を抑制してきました。例えばヨーロッパと比べますと、社会的な住宅投資や教育訓練投資はかなり抑制されています。

また、労働法の中でも企業内配置転換は比較的容易に認められていて、労働者は企業の指揮命令に従うべきだという考え方をしています。配置転換が止むを得ない場合、企業内で長期就業するために、労働者はそれに従うべきであるという考え方も、日本の雇用慣行を補完し、促進する政策、労働法体系になっていると言えると考えます。

ポスト高度経済成長で従来の雇用慣行や政策は機能不全に

ただ、先程申しましたように、グローバル化や技術革新の進展により、今までの雇用慣行が立ち行かない面が出てきました。同時に、雇用政策も対応しにくい点が出てきたのではないか。つまり、長期的・安定的雇用を促進するという従来の政策が今の時代に合わないものになりつつあると思うのです。そして、その代替策は未だにありません。

低成長時代が日本経済に到来しています。また、企業内の労働者の年齢構成は大きく変化し、まもなく逆三角形型の構造になってきます。同時に、経済のグローバル化が進展しています。国際分業が促進され、国際競争は激化し、この結果、空洞化問題や賃金抑制の問題、あるいは非正規雇用の問題といったものが一九九〇年代以降出てきました。技術革新の進展で分業構造が高度化しています。スキル構造も大きく様変わりしてきました。教育訓練は二極化しています。



具体的に言うと、分業化することでデジタル化できるスキルが生まれました。こうしたデジタル化スキルは教育訓練が短期間で済むスキルが多く、人材の調達は内部よりも外部労働市場からのほうが優位になってきました。ただし、デジタル化が難しいような知的業務、企画立案型業務、問題解決型、研究型、判断型の業務といったものは、内部労働市場で調達するのが未だに優位となっています。したがって、外部に任せて、外部から調達し教育訓練を短期間で行って、比較的短期間に雇用するタイプの、いわゆる非正規雇用型のジョブ型というものと、一方、正規労働でなければできない、企業の中に留め置いて、その中でたくさん教育訓練をしてスキルアップしていく人材と、二極化が進んでいると言えます。

こうしたそれぞれの特徴ある人材をうまく組み合わせることが、これからの人的資源管理を考える上で大事なことだと思うのですが、問題は外部労働市場が未だ十分に機能していないという点です。

## 外部労働市場の強化と内部労働市場との連携強化―職種別雇用管理の可能性

もう一回おさらいしておきますが、今、労働市場には様々な問題が生起しており、閉塞感が漂っています。そしてそれは雇用政策の劣化が原因で生じているのではないかと申し上げました。雇用政策の劣化ということでは非正規問題がよく取り上げられますが、雇用創出力も低下しています。今の日本社会では新しい会社が生まれていません。また、新しい人材を採用するという意欲ある企業もあまり多くありません。

ではなぜ政策が劣化したのか。時代が変わったということもありますが、次の点が重要です。今、分業が進み、仕事が単純化していて、それほど高くないスキルの人材を、短期雇用で、外部労働市場から調達することが増加しています。にもかかわらず、外部労働市場が十分に整備されていない。雇用創出低下の原因も、外部労

働市場がうまく機能していないのと同時に、内部労働市場の機能が劣化している点にあるのではないかと考えるのです。

それでは労働市場をどう整備するかということですが、佐藤先生の報告にもありましたように、外部労働市場への依存度が高まるという動きは、今後も止まらないのではないかと考えます。内部労働市場で育成する人材も残りますが、そのシェアは小さくなるでしょう。一方、外部労働市場を活用したほうが効率的な仕事あるいは人材は、今後とも増えていくと思われます。デジタルスキルは増大するでしょう。その一方、実は非デジタルスキル、アナログなスキル、あるいは非定型的な仕事といったものでも、高度人材が大事になってくると同時に、そうした人の一部も汎用的になる可能性もあると思います。

日本酒の酒蔵に行って「味が変わったな」と思うと、大体造っている人たちが変わっています。ワインも造り手が変わると味も相当変わってくると言われ、それが

結果的にビジネスチャンスが大きくしているという話を聞きます。ところが、日本企業ではそういう例はあまりありません。今までは内部人材でうまくやってきた。大量生産時代にはそれがなじんでいた。しかし、少量生産、あるいは創造性が要求される経済のサービス化が進行している現状では、これまでの日本的雇用のモデルがうまく適応できなくなっていると思うのです。

もちろん全部を外部労働市場に依存するべきではありません。そこはうまくバランスさせることが大事です。ただ、外部労働市場が機能しなければ、今の時代をうまく乗り越えることはできないと思います。では外部労働市場をどう整備していったらいいかというと、人材サービスのマッチング機能の強化と、外部労働市場の訓練機能の向上、今までは主に企業内部で教育訓練をやってきましたが、これを外部でどうやっていくかということになるでしょう。

この二つをうまく機能させるために大事なことが一つあります。それは、内部労

働市場と外部労働市場のつなぎ目をどうやって整備していくかという点です。例えば、人事の仕事、経理の仕事と言っても、企業によって使っている言葉が全然違っていていると思います。特に細かいところまで入っていくと使っている言葉が違ってゐる。当然、必要とされる能力も違ってきます。それをどうやってうまく外部に情報提供して、外部労働市場からの確な人材を集められるようにするかということです。今までは職能資格制度で人を採っていました。職能資格制度で例えば六級の人事担当者とはどういう能力を持つか、皆さんの会社では記述できないと思います。ところが、ヨーロッパやアメリカでは、あるレベルの人事担当者はこういう仕事をすべきだという記述がされている。そういう記述があることが、私が言いたいつなぎ目の整備ということです。ある意味職種別の雇用管理、それから職務内容の記述といったことが、実は外部労働市場を機能させるためには大事ではないかと思ひます。

今、日本の新卒採用でも、大学生を見ていると何をアピールしていいかわからないでいる。そして、自分の能力はアピールせず、人柄をアピールするだけ。私はいい人です、仕事はできるかどうかはわかりません、いい人なので採ってくださいとアピールする。ところが、実際に大事なのは、プロフェッショナルとしてどう役に立っていくかということです。人口がこれから減少していきます。労働力は三分の一いなくなると思うてください。そうした中で生産性を高めるためには、今までのやり方ではうまくいかないのではないのでしょうか。

以上、労働市場の機能強化という視点から報告しました。

報告4

# 雇用政策の視点 — 競争力とセキユリテイ

神戸大学大学院法学研究科教授 大内伸哉

私は法律家の立場から本日のテーマである企業と働く人の共生という問題について、お話しします。

### 新しい労使観―労使のウィン・ウィン関係を

はじめに、労働法の役割についてですが、労働法の伝統的なイメージは、労働法は企業と労働者の共生にとって邪魔になるというものではないでしょうか。企業の視点からすると、労働法がないほうが経営しやすいのかもしれませんが。

そこで、どうして労働法は企業にとって邪魔なものなのかということをもまず考えておきたいと思います。それは、労働法は労働者保護に偏っているからであり、それが伝統的な労使観なのですが、そうなるのには理由があります。労働者の従属性というものが労働法の基礎になってきたからです。なぜ労働者が従属的かというと、歴史的に労働者は企業との関係では交渉力が弱い立場にありましたし、それにと





大内委員

なう労働者の貧困問題なども生じて、労働者保護が必要であり、そのためには企業のさまざまな権限を制限していく必要があるということになってきたのです。そのため、労働基準法を代表とする労働法は、企業の権限を縛っていくことを主たる目的としてきたのです。つまり、労働法は労働者のためのものであって、企業と労働者の共生を目指したものではありませんと言うことができます。

しかし、いつまでもそういう労働法であってはいけないと私は思っていました、新たな労使観が必要であると思います。企業あつて

の労働者であり、また、労働者あつての企業という考え方であるべきです。これは企業の経営者からすると当然のことかもしれませんが、いま述べましたように、労働法の世界においてはそういうことになっていないのです。労働者の従属性ということがある以上、企業と労働者はウィン・ウィンの関係にはなれないと考えられきたのです。

具体的に、ウィン・ウィンの関係を構築するためには、企業の利益に配慮するという考え方を労働法の中に組み込んでいく必要があると思います。言葉を変えて言うと、労働法の規制というのは、労働者の保護だけでなく、それが企業にとつても利益になるという視点がなければいけないと考えています。

実は、最近の労働法にもそういう観点からの規制がいくつかあります。男女雇用機会均等法は、ある意味では企業の人事管理の裁量を縛る面がありますが、女性を有効活用することは、企業の競争力を高めることにも繋がる。そのように見ると、

この法律は、労使のウィン・ウィンの関係を実現しうるものだということができます。

あるいはワーク・ライフ・バランスの議論が、最近ではさかんであり、労働契約法三条三項には、ワーク・ライフ・バランスに配慮する義務が入っていますが、これも労使のウィン・ウィンの関係の実現という観点からとらえることができます。

そういう新しい法規制の流れはありますが、やはり重要なところに関しては、なお労働者の従属性に依拠した法制度が展開されています。今日は新しい労使観からみた労働法のあり方を考えるために、解雇と非正規雇用の問題を取り上げてみたいと思います。

### 新しい労使観からみた解雇規制

何と言っても日本の労働法の中にあるのは解雇規制です。解雇規制があるから

長期雇用関係ができたのか、長期雇用関係があるから解雇規制ができたのか、どちらが先かわかりませんが、どちらにせよ解雇規制は、日本的雇用慣行と整合している面がありました。

この解雇規制は、労働法上の様々な事柄と関連しています。例えば、日本では、配置転換の権限を使用者が広く持っていますが、これは、解雇規制により長期的雇用が保障されているのだから、職種や勤務場所の変更による不利益は甘受しなさいという実質論によって支えられています。同じことは、配置転換だけでなく、様々な労働条件の変更にしてもあてはまるものであり、就業規則の不利益変更法理をはじめとして、企業には労働条件の変更について広い権限が認められてきました。こうした解雇規制について、今後もこれをこのまま維持していいのかというところが、今問われています。現在の法律では、解雇規制は労働契約法一六条にあり、皆さんよくご存知の整理解雇の四要素というのも、労働契約法一六条の解釈と

してありますが、こういう規制をどう考えていくのが問われているのです。

私は、結論としては、解雇について何らかの規制は必要であると思います。すなわち、現在の日本の外部労働市場の状況等を考えると、解雇を自由化していくということはなかなか難しいと思います。また、恣意的な解雇の危険性は存在するので、法的な正義という観点からも、解雇を完全に自由にするということは望ましくありません。その意味で解雇の規制は必要です。

しかしながら、現行法には改善すべきところもあります。どこに問題があるかというと、まず現在の解雇法理においては要件の明確性の点で難があります。どういう要件が備われば解雇が有効になるかということについて、企業経営者は事前に予測がつきにくいと言います。佐藤先生の報告で中期活用型の第三類型を企業が導入するのに躊躇するとおっしゃった点も、要件の明確性というものに関わっていると思います。

では、どうすればいいか。いろいろアイデアはありますが、二つほど挙げます。一つは、解雇には正当な理由が必要となっていますが、何が正当な理由となるかよくわからないということを考えると、むしろ解雇はどういう手順を踏めば有効になるのかという手続要件を重視して、明確性を高めるべきではないかと考えます。何が解雇の正当な理由かということは実体要件でして、これはなかなか明確化が難しいけれども、どういう手順を踏めばいいかは明示しやすいのです。

例えば、整理解雇の四要素でいうと、労働者側と誠実な協議をするという手続的な相当性が要素の一つに含まれています。何が誠実な協議かというのは確かにあいまいなのですが、少なくともどういう手順を踏めばいいかを明確化することは意味があると思います。あるいは、四要素の中には解雇回避の努力というものもありますが、どれぐらいの努力をすればいいのか、現行法ではよくわかりません。こういうものについてガイドラインのようなものがあって、それを活用して、企業がどう

いう行動を取ればいいのかということを確認すると企業は助かるでしょうし、これは同時に、労働者側にとっても、企業がどういう行動をとれば解雇が違法となるかがわかりやすくなり、双方にメリットがあると思います。

それから解雇規制については効果面も重要です。現在は解雇が不当であれば無効になることになっています。すなわち不当な解雇を受けた労働者は原職に復帰できることになっていますが、はたしてこれが妥当なのか。不当な解雇は許されないが、不当な解雇をしたときの企業への制裁は金銭的な補償とするという方法も考えていくべきではないかと考えます。これは、一見、労働者にとって不利益のようにもみえますが、解雇規制が強いために、景気が良いときにも企業が新規雇用に消極的になるという事態を避け、雇用の促進につながるという点では、労働者に利益ともなるのです。

もう一つ、立法論として、解雇規制を一定規模以下の企業の利益に配慮して適用

除外するということも考えていく必要があると思っています。これだけ言うと、とんでもない話と思われるかもしれませんが、そもそも労働法の規制をあらゆるタイプの企業に一律に及ぼすということが妥当なのかという大きな問題とも関係しています。ここでは時間がないので詳しい説明はできませんので、問題点の指摘だけいたします。

### 新しい労使観からみた有期労働契約

続いて非正規雇用についての法政策です。これも今日の労働法において非常に大きなテーマの一つですし、有期労働契約の法制化が今、検討されています。有期労働契約の規制については、大きく分けて入口規制と出口規制があります。

入口規制は、どういう場合に有期労働契約を締結してよいかという問題です。出口規制は、有期労働契約の終了についての規制です。入口規制については、これを



導入すべきだという議論が今、強まっています。私は、こうした規制は契約の自由に対する大きな介入であり、雇用面で望ましくない効果をもたらすのではないかと考えていますが、詳しい説明は今日は省略します。

出口規制について、現行法上の出口規制は、法律の明文によるのではなく、判例による雇止め制限法理によって行われています。すなわち有期労働契約を反復更新した後、雇止めにする場合に、解雇の法理が類推適用される場合があるというものです。この法理が企業実務にいろいろな問題を引き起こしていると言われています。問題は、要件面と効果面の両方についてあります。要件面では、どのようなときにこの法理が適用されるかはつきりしないという問題があり、効果面では有期労働契約の雇止めが不当であると判断されたときに、有期労働契約の更新が強制されてしまうという問題があります。後者の点については、解雇の場合と同様に、金銭解決の導入が検討されるべきと考えています。いずれにせよ、有期労働契約については、

現行法理においては、どのような場合に雇止めが制限されるか判然とせず、雇止めが不当とされると更新を強制されることになるということで、企業は有期労働契約の更新について過度に消極的になるという事態を招いています。雇止め制限法理の要件、効果について、もう少し企業の利益を考慮したものとする则有期雇用の機会が増えて、それは有期雇用での就労を希望する労働者にとっても利益となるのです。

非正規雇用については、均等待遇・均等待遇の問題もあります。均等待遇に関しては、パート労働法の改正により、正社員と同視すべきパートタイマーと正社員との間の均等待遇義務が導入されました。このほかについては、均等待遇が定められました。それは努力義務に留まっています。これが努力義務でいいのかという点について議論がありますが、これを完全な義務化とすることには問題があると思います。

そもそも均衡といっても、何をどういうふうにすれば均衡がとれた状態になるの

かがはつきりしていません。実は、均衡のとり方については二つの考え方があります。すなわち正社員と非正社員の間の格差の是正について、正社員のほうに近づけていくという方向の議論と、逆に、正社員の既得権を弱めて、非正社員のほうに近づけて均衡をとるという議論です。二つの考え方は正反対の雇用社会を志向するものであり、どちらの方向を志向するかによって、雇用社会の未来像が全く変わってしまいます。

私自身は、どちらの方向にせよ、法律で均衡待遇を進めていくことには賛成ではありません。日本的雇用慣行において、佐藤先生の話にもありましたように、コア人材の存在は必要です。正社員的な人材が必要であれば、どうしても景気変動のバッファとして非正社员的な労働力も必要であり、私は両方の雇用形態が必要だと思っています。

大事なことは、正社員と非正社員の格差を是正することではなくて、むしろ一人

ひとりの労働者が非正社員から正社員へ移行することを促進することがポイントだと思います。いったん非正社員になるといつまで経っても本人が望まないにもかかわらず非正社員に留まるという状況は望ましくありません。したがって、非正社員としての非正規雇用は認めるけれども、いったん非正規に就いた労働者がどうしたら正規に移行できるか。そこがポイントであって、そのためには、阿部先生の指摘にもありましたが、職業訓練政策が重要だと思います。

### エンプロアビリティの向上を支援する

最後に、労働法にとってのセキュリティということにふれます。労働法の規制は、基本的には企業と労働者の間の契約に強行的に介入し、労働者の保護を図ることになるのですが、これが本当に労働者にとってのセーフティネットになっているのかということは、もう一度よく考えてみる必要があります。例えば、最低賃金を引き

上げるといことが、はたして労働者全体で見てプラスになるのでしょうか。企業に負担をかける政策は、雇用や賃金を減少させるという形で失業者や未就業者に対して不利益をもたらすことになるのではないのでしょうか。このへんも議論がたくさんあるところであり、今後の検討が必要だと思います。私は、大事なことは、契約の内容に介入することよりも、個々の労働者が技能を高め、それにより交渉力を高め、それによってよりよい労働条件を勝ち取っていく、それが結果としてエンプロアビリティを高めていくというように、企業ではなく、労働者個人に働きかける政策が重要だと思います。これが、結局は、労働者にとってのセーフティネットになるわけです。

労働法というと、企業に制約をかける話ばかりを考えますが、労働者個人の技能の向上をメインに据えて、企業もそれに協力していくという構想が望ましいと思われます。労働者の技能の向上は、その生産性を高めて、企業の利益に繋がるという

点でウイン・ウインの関係にもなります。

先程、最近の新卒採用では、底引き網ではなくて一本釣りになっているという話がありました。これも結局は一人ひとりの労働者がいかにしてよい雇用に就けるかというエンプロアビリティの問題だと私は思っています。そういうことの重要性を踏まえて、労働法、雇用政策も、個人のエンプロアビリティの向上に向けた方向で進むべきと思います。

以上で労働法の視点からの報告を終わります。

報告5

# 新しい雇用社会を補完する 社会保障の役割

慶應義塾大学経済学部教授

駒村康平

私からは、雇用システムが大きく変化している中で社会保障がどうあるべきかについてお話しさせていただきます。

### 社会のサブシステムをトータルでみることが重要

内閣府の調査で、社会保障や雇用について、国民がどのように評価しているかをみると、医療・福祉に対する評価は、概ね医療制度改革、介護保険改革の時期に連動して評価が上下に変動する傾向があるのですが、雇用については、一九九〇年代半ば以降は、低位安定しており、次第に悪くなっているとする国民が一貫して多くなっています。国民は、社会保障も問題だけれど、雇用に対する不安が大きいと感じているのが現状だということです。

さて、私がどういう視点で雇用問題や社会保障の問題を見ているか、少し概括的な話をします。社会経済は、雇用システム、教育システム、産業・金融システム





駒村委員

（コーポレートガバナンス）、社会保障システム等、様々なサブシステムによって構成されていますが、この一つひとつのシステムをバラバラに議論するのではなくセットで考えなければいけません。かつては、日本型経営、日本型雇用、一般科目重視の教育制度、専業主婦世帯を前提にした社会保障モデルが整合性が取れ、相互補完的に成立していました。しかし、一九九〇年代に入り、日本型雇用システムが大きく変質しました。雇用システムの大きな変化の背景には、コーポレートガバナンスの構造変化や経営の不確実性の高まりな

どがあり、短期的な利益志向が高まり、その結果、日本型雇用、すなわち、年功給、長期安定雇用を特徴にした雇用システムに大きな影響が出ているのですが、その変化を社会保障システムや教育システムがしっかり受け止めていなかったことが、今日の大きな課題です。これらのシステムが整合のとれた形で、次世代の新しい総合的な社会システムとして形成されてこなかったということが、今日の人々の不安を高めている原因ではないかと思えます。

各サブシステムは相互補完的に動いているので、一つのサブシステムの変化が次々と他のサブシステムに波及していくけれども、全てのサブシステムが一斉に望ましい関係に変わっていくわけではありません。また、調整の時間のずれによってサブシステムの間の整合性の欠如、すなわち大きな隙間もできますので、人々はそこに不安を感じて既得権にすがりつく。そのこと自体がさらにシステム間の不整合を呼び、歯車がかみ合わなくなってくる。つまり、部分的な個別制度改革の議論で

なく、セットで制度や社会のあり方を考えていかなければいけない時期にきていて、各サブシステムの整合がとれた姿が見えないから、例えば配偶者控除や国民年金の三号の問題、その他いろいろな問題についても人々は不安を抱えたまま、現在ある既得権にすがりついてしまつて改革が進まないというのが現在の状況ではないかと思ひます。

### 非正規の増加により社会保険が空洞化

社会保障と雇用システムの関係が今日の私のテーマの中心なので、私なりに整理してみます。日本の雇用システムが大きく変化しています。これまでも話があつたように日本型雇用システムが変わつてきて、コア人材は絞り込まれ、他方では、有期であつたり非正規労働といった働き方、あるいはジョブ型と呼ばれる働き方が増えていくという変化のなかで、従来の日本の社会保障の基軸であつた社会保険が、

きちんと対応できているのかどうかというのが大きな課題の一つです。

厚生年金、健康保険は、主に正規労働者を適用の対象としてきました。その結果、正規でなくなって非正規になった人たちが厚生年金や健康保険から漏れて、国民年金・国民健康保険に移って、国民年金の第一号被保険者となりますが、この人たちの四〇％は保険料を払っていないという事実があります。また、国民健康保険では、対象者の二割が非正規雇用に相当する人たちになっており空洞化が進んでいます。そして、国民年金と国民健康保険が空洞化している地域はほぼ一致しています。日本の社会保障の中心を占めていた二つの社会保険に同時空洞化が起きているということです。雇用保険も、従来は非正規の中心はパートの主婦ということで、その適用や期間も限定的になっていました。ILOからも指摘された、失業者の二割しか雇用保険の求職者給付を受けていないという問題が出てくるのです。あるいは、必ずしも雇用システムの問題ではありませんが、人口減少、少子高齢化、さらに現在

では単身化社会という動きが進んでいます。その結果、これまでの標準世帯を想定した社会のつくり方を維持するのが困難になってきています。あるいは低成長社会への対応も考えなければいけません。

これらのことを、数字で確認します。世帯構成の変化については、二〇三〇年には一番多い世帯が単身世帯で、その割合は三七%になるとの推計があります。

次に、雇用の変化が社会保険の空洞化の最も大きな原因であると言いましたが、例えば、国民年金の第一号被保険者に入ってくる経路を見ると、一番多いのが正社員からの移動というケースです。

また、現在、国民年金の一号、要するに厚生年金や共済年金や国民年金の三号被保険者でない人はどういう人かという点、実は自営業は僅かしかいません。大体は非正規などいわゆる不安定雇用形態の人がその中心になっています。年金、医療保険は一九六〇年代にできたのですが、その当時の状況と全く変わってしまったている

のです。不安定雇用の人たちの四割が年金保険料を払っていないというのが現状であります。

年金保険料の納付状況を見ますと、自営業グループはわりときちんと払っていますが、払っていないのはいわゆる非正規労働者のグループです。このグループのウェイトが増えてきてしまったことが、年金、医療保険の空洞化の直接的な原因です。このことを裏付けるように、企業が負担する社会保険料の総枠も減っていて、労使折半といわれた分担も、かつては五二%あった企業負担が低下しています。つまり、社会保険料を払わなくても済むような雇用形態にシフトしているということです。

まず、現行制度の何が問題なのかを全国民で共有する

このような雇用の変化の社会保障制度への影響は、日本だけに起きた問題ではあ

りません。諸外国でも似たようなことは起きています。諸外国の対応は、雇用形態が変わった非正規労働者にも正社員と同じような社会保険を適用し、企業も相応の負担をするというものです。日本で言う厚生年金、健康保険の適用拡大が多くの国で行われている対応です。

一九九〇年代から二〇〇〇年にかけて、各国とも高齢化が進み、非正規雇用が増えていますが、そういう中で各国の年金改革の主目標は何かというと、一番多かったのは、当然ながら、高齢化が進む中で年金財政を安定化させることでした。第二位が低所得者に対するミニマム保障です。第三位は労働者保護の改善。すなわち雇用形態が変わっても事業主が負担を逃れることができないように、あるいは社会保険から落ちないように、多くの労働者をカバーすることです。これが諸外国の年金改革目標の上位三つです。

日本もこれとほぼ同じ課題を抱えています。しかし、年金改革について与野党で

きちんと議論ができておりません。年金改革で成功した国の改革は、何が問題なのかということを経済野党で共有するところからスタートしています。スウェーデンがなぜ大きな年金改革を実現できたかというと、まず現状の問題は何なのかというところをしっかりと把握したことにあります。日本はそこができていない。さらに、日本の一般的な議論は、やれ民営化だとか、やれ税方式だとか、根本的な問題ではない、目先のところを見ている気がします。そうではなく、日本と共通課題を持っている諸外国がどういう対応をしているかということを経験しなければいけないと思うのです。

### 変化に伴う新たなコストの適切な分担

社会保障の問題と雇用システムの問題にもう一度戻ってまとめたいと思います。まず、雇用の変化から発生するリスクを社会保障制度が受け止める仕組みを作ら



なければいけません。その意味では社会保険、雇用保険の適用拡大、あるいは多段階のセーフティネットを用意していく必要があります。次に、阿部さんがお話しされましたが、外部労働市場での経験や訓練をきちんと評価し、内部労働市場に繋げていく仕組みをつくらなければいけない。今、民主党政権は求職者支援制度を考えています。現金給付をしながら訓練をするとか、雇用保険が切れて生活保護にいく手前の人をサポートしていくことを考えていますが、それをより具体化しなければなりません。教育機関のあり方が今のままでいいのかという問題もあります。また、ワーク・ライフ・バランスの促進、多様な労働者の確保ということで、保育システムも変えていかなければいけない。さらに、年功給や持ち家標準世帯を想定しない所得保障制度も考えていかなければなりません。

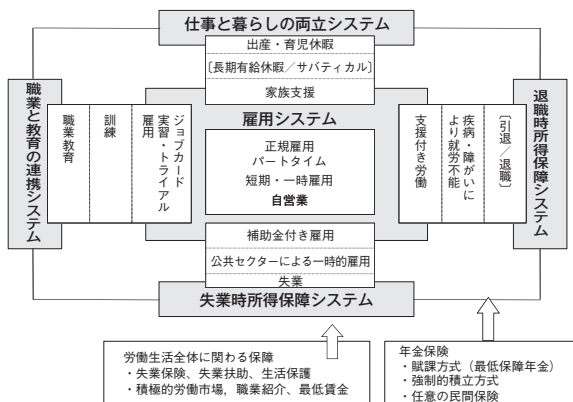
まとめますと、高度経済成長の過程で形成された日本型雇用を基軸にしたシステムを旧システムとすれば、新しいシステムの、なかでも雇用システムはどうあるべ

きなのか、現時点では明確な答えがなく、今後このチームで議論していきたいと思いますが、新システムに向かっていくときに、それぞれの企業と社会保障の役割分担がどう変化していくのか、あるいはどう位置づけていくのか。例えば、子ども手当とは一体何なのか。生活給の守備範囲が低下していく中でそれを補うものなのか、どうなのか。こういう点をきちんと整理する必要があります。また、今、幼保二元モデルを幼保一体にしていこうという議論があります。これも大きな社会の動きの中でそうせざるを得ない状況にあります。つまり、専業主婦モデルから共働きモデルに変わっていくときに、それと整合性のある社会保障制度を組んでいかなければいけない時代になってきたということです。

雇用、教育、家庭、一時的失業、引退の間に新たな架け橋を

最後に、雇用を中心にして、その周辺をカバーする社会保障との位置付けで整理

図表 1 雇用を中心とした安心社会のイメージ



します。佐藤先生からありましたように、不確実性が増大していく中で中期活用型、ジョブ型、専門職などという新しい流れができてくるとすれば、そこで発生する新しいリスクに対応したさまざまな社会保障制度がそれを支えていくんだという考え方を共有することが大事だと思います。企業側が、雇用は流動化させたいし、社会保障も負担したくないといったら、みんなの不安は高まるばかりで、国民は今の制度に部分的にすぎることになります。全体でリスクをカバーするという姿を見せないと安

心して変化を受け入れてくれないと思います。

その意味では、これまでのように教育から雇用、雇用から引退という一本道だけでなく、教育と雇用を反復しながら自己を高める仕組みや、出産・育児と仕事の両立をサポートする仕組み、あるいは一時的に失業しても訓練をして、生活保護にいく前に雇用に戻すという仕組みなどの整備・強化が必要です。また、これからは介護の問題がでてきますが、働くことと介護の両立をどうやって達成するのか。あるいは、高齢化が進みますので、年金の支給開始年齢も六五歳では無理で、当然六七歳か、あるいは七〇歳まで上げなければいけないかもしれない。その時にどうやって連続的に引退していくかということも考えなければいけない。雇用と教育、暮らし、一時的失業、引退、それぞれの間のループがスムーズに循環する総合的なシステムの構築が必要であり、部分的な議論では決して済みません。全体像を示さなければ、すがりついてしまう人が出て、改革がすすまない。様々なサブシステムを

セットで見せて、そこに向かって政策を行っていく、制度を整備していくことが大事ではないかと思えます。

以上、雇用社会の変化に対応した社会保障の役割という視点から報告しました。

パネルディスカッション

コメント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

2 グローバル競争力の観点から

日本アイ・ビー・エム取締役専務執行役員

坪田國矢

ディスカッション

【パネリスト】 日本労働組合総連合会副事務局長

日本アイ・ビー・エム取締役専務執行役員

逢見直人

獨協大学経済学部教授

坪田國矢

神戸大学大学院法学研究科教授

阿部正浩

慶應義塾大学経済学部教授

大内伸哉

21世紀政策研究所主任研究員

駒村康平

【モデレータ】 21世紀政策研究所研究主幹

細川浩昭

佐藤博樹

コメント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

## 日本の強みを維持・強化する視点は不可欠

五人の先生から報告がありました。それぞれに対するコメントでなく、大きな視点からコメントさせていただきます。今日の報告は全体として、変化の時代の中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なのですが、その背景には競争の激化とか、長期にわたるデフレ経済とか、日本が置かれている閉塞的な状況の中で、それをどう打開していくかというところが根底にあるのだと思います。

こうした閉塞感の中でこれから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たして妥当なのかと考えています。弱いところは直すべきですが、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





逢見氏

けないと思います。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ますと、私は三つあると思っています。

一つは信頼性です。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りまして、今後の国際ビジネスの中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います。

二番目は、製品、サービスの質です。メイド・イン・ジャパンが一つの信頼、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います。二〇年前にオープンした東京デイ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すが、アメリカのデイズニーランドと同じかというところと違います。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「デイ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様に伝わるからです。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、お客様はわかります。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います。

三番目は、わが社の製品はこういうも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ーな対応をしようとしている姿勢が日本の強みで

はないか。こういうものは今後に残していかなければいけないと私は思います。

では、そういうものをつくっている背景にある働き方に何があるかというと、一つは企業に対するロイヤリティです。もちろん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すが、日本の企業ではコア人材だけでなく、パートなどの人たちも企業に対して高いロイヤリティを持っています。私の会社のつくっているものはとてもいいものなんだ、私の会社ではいいものを売っているんだというふうに心から思っている。そういうロイヤリティがあるところが強みだと思います。

二つ目は現場力です。もちろん創造的人材がすごい研究開発をやって、全く新しい製品をつくることも企業の強みとしてありますが、それだけではなく、現場における改善、トヨタの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す。改善だけでなく、機械の

調子が悪くなるとか、何かの形で事故が起きるときに、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直すとか、トラブルが起ころうとも早期に復旧できる力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対応できないので、ワーカーでもそういう力を持っているということは日本企業の強みです。

三つ目は多能工化です。自分の仕事を単一でずっとやっているということではなく、常にいくつかの経験をしながら幅広い熟練を身に付けていく。だから変化にも対応できるのです。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中でつくられてきたもので、そういう強みをなくしてしまつて、はたしていいのかということです。

そういうふうに考えると、確かに佐藤先生が言われたように不確実性が増大している中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りますが、私はこれももう限界に来ていて、すでに三分の二が外部労働力となっているものが、四割、五割となっていくことは、日本の強みを失うことになり、これ以上外部調達依存度を高めるべきではないと思います。

### 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

しかし、高度成長時代のような姿には戻れませんから、外部労働市場にいる人たちについても、どのようにしてロイヤリティを持ってもらうか、あるいは現場力を持ってもらうか、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すから、企業の外でも能力開発の機会を与え、外部労働力だからといって不熟練の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思っています。

そういう中で、今、私も雇用戦略対話のメンバーとして雇用戦略を検討するにあたり、そういう視点を連合としても主張しています。ジョブカードをこれからはキャリア段位制度に発展させ、外部労働市場でもきちんとした専門能力が評価されて、それが処遇の改善にも結びつくようにするということで、現在実験的に三つのことをやろうとしています。

一つは、環境分野におけるエコマネジャーといわれている専門職です。それから、介護人材も本当は専門職ですが、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。また、農業分野の第六次産業化と言っていますが、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も重要で、農業の高付加価値化をマネージする六次産業化のマネジャーというものをつくっていく。実験的にこの三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るのではないかと考えています。

同時に駒村先生の報告の最後にあった、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、退職保障など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おりまして、働くことを軸とする安心社会というものを連合としてこれから強く打ち出していこうと思っています。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中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ます。限られた時間で雑駁ですが、私のコメントは以上です。

コメント2

# グローバル競争力の観点から

日本アイ・ビー・エム取締役専務執行役員

坪田國矢



## 世界標準は、ワーク・ライフ社員が育ち活躍できる環境

私も各先生に対するコメントというよりは、全体的な話をしたいと思います。今、グローバル化、グローバル化と言われていますが、日本企業は日本の中だけで存在しているのではなく、世界の中に日本経済があつて、その中で日本企業が成長していかねばならないという図式です。世界というものを抜きにして、日本の経済も日本企業も、あるいは今日のトピックスである日本型雇用といったことは語れないと思っています。

佐藤先生がワーク・ライフ社員という話をされまして、私は非常にいい言葉だと思つたのですが、グローバル経済の中で、競争力ある、そして高いスキルをもつて成長していく社員が、日本であつても、ドイツであつても、中国であつても、アフリカであつても求められるのではないかと思います。大内先生がウィン・ウィンと

という言葉を使われました。一番理想的なモデルというのは、企業と労働者のどちらかが犠牲になるのではなく、どちらもウィン・ウィンするという社会であり、法制であつたりすることが必要だということだと思いますが、そのあたりも含めてコメントしたいと思います。

通常の考え方ですと、ワークとライフというのは対立軸でありまして、ワーク・ワークのほうが企業にはいいのではないか。あるいは、個々人から見ると、ほどほどに働いてお金ももらえてライフ・ライフのほうがいいのではないか、ということだと思います。ただ、今の世の中、それでは全く通用しないというのが実態ではないかと思っています。

現実には私はIBMで仕事をしていますが、世界企業であるため、お客様が世界で仕事をされていますから、各国IBMとの協業が多く、深夜や早朝の電話会議は頻繁にありますし、出張も多い。そういう側面だけ見れば、グローバル企業のグロー-



坪田氏

バル社員は過酷な環境で働いている一面もあるのですが、私自身は今の環境に非常に感謝しております、一〇年前とか、一五年前では考えられないありがたい環境になっていきます。要するに、自分で自分のワーク・ライフをコントロールしやすいのです。従来ですと、外国と協業しようと思ったら、出張に行かなければいけないし、そのことによって何十時間も飛行機に乗って心身ともに疲れる。それが瞬時に必要な時間だけ電話をつなげて仕事ができる、それが終わったら飲みに行っても構わないし、寝ても構わないし、深夜にそう

いうことがあつたら午前中は家で仕事をしたらいい。あるいは仕事をしないで寝ていても構わない。それだけの柔軟性があるのです。休暇でも、一定期間勤務した社員は三週間、四週間休む制度が弊社にはあります。従来は、制度はあつたけれど、三〜四週間は休めないのも自発的に二週間ぐらいにカットするというケースが多かったのですが、今では四週間休暇を取る社員が増えています。理由は簡単で、家でPCをつないで、必要な仕事は最低限やりながら、八割、九割の時間は休暇を楽しんでいる。こういうことも可能になるということです。

そういう働き方ができる社会にすでになつていて、世界の優秀な人材、あるいは世界でスキルが高い、知識が豊富なプロフェッショナルな人材は、そういう働き方をしている実態です。ですから、日本社会のインフラ、あるいは日本の労働法規、あるいは労働時間管理といったものが、そういう社員の育成を促す、あるいはそういう社員が企業で育っていけるフレキシブルな環境が望ましいと思います。

しかし、日本が十分にそういう環境かというとギャップがありまして、一方では経済のあり方、社会のあり方がグローバル化していて、その中で企業は競争し、勝つことをグローバルなスケールで考えている。そして、社員も同じように世界と協業しながら自分のスキルを磨き、自分の貢献度を高めていこうとしているのですが、現時点での日本の労働法とか、労働時間管理というものは、そうはなっていないので、ここが一つの課題かと思っています。

その裏返しに、ライフ・ライフ社員というのが仮にあつて、仕事の時間が少なくて、お金がたくさんもらえて、余暇がいっぱいあればそれで幸せかというと、違うわけです。人間が感じる仕事のやり甲斐というものは、自分自身が成長して、自分自身が高いスキルを持って、それをより高めることができる。そういう環境で世界を相手に、あるいは産業界を相手に仕事ができると、それがプライドになり、個々の社員のプライドが企業のプライドになるということだと考えますので、そういう

意味では冒頭のワーク・ライフ社員にとっては、自分の人生を充実させるために仕事があつて、その仕事の充実がもう一方では人生そのものの充実になるということだと思っています。

ワーク・ライフ・バランスという言葉があつて、これはこれで非常にいい言葉なのですが、今、IBMではワーク・ライフ・インテグレーションとか、ワーク・ライフ・イネーブルメントといった言葉を使っています。ワークとライフがウィン・ウインの関係、あるいは相乗効果を発揮する関係であるということを行っています。好きな時間に必要な仕事を、一番自分に合ったやり方ですればいいので、育児をしながら仕事をするのもよし、グローバルで協業しているのであれば、その時間は一生懸命仕事をし、世界が寝静まった時間には、日本の職場が働いていても休憩して構わない。個々人で環境が違う、企業も多様な業種、多様な働き方があるのですから、その多様性を許容できる、あるいは受容できる社会であれば、日本の企業に

とっても、自分自身を成長させようと強く思っている社員にとっても、プラスの環境になるのではないかと考えています。

### イノベーションもワーク・ライフ社員から

細川研究員がイノベーションとか、創造性ということを言われましたが、私自身はさっきのワーク・ライフ社員のモデルからしか、創造性とか、イノベーションというものは出てこないと思っています。ワーク・ワークで創造性が出てくるわけはありません。仕事を押し付けられて、それだけやらなきゃいけないというときには、創造性は生まれてこない。今の時代、どういうところで企業、国家が勝負しているかというところ、この創造性、イノベーションです。アップル、グーグルといった企業を見れば一目瞭然でしょう。

イノベーションな発想を可能にする社会が必要であり、発想は人間がすることで

すから、創造性を喚起する働き方の推奨が求められます。自分自身のスキルが高まったら創造性がより発揮できて、それが自分の人生そのものの充実なのだという好循環、自己のスキルの向上、それによって自分自身がプロとして成長し、市場価値を高め、そのことが企業の創造性の発揮につながり、企業そのものが発展していく、個々の社員もより充実したプロの社会人生活を送ることができる。一企業ではありませんが、このような好循環を生んでいく日本社会の創造に寄与していきたいと考えています。



ディスカッション

【パネリスト】 日本労働組合総連合会副事務局長

日本アイ・ビー・エム取締役専務執行役員

獨協大学経済学部教授

神戸大学大学院法学研究科教授

慶應義塾大学経済学部教授

21世紀政策研究所主任研究員

【モデレーター】 21世紀政策研究所研究主幹

逢見直人

坪田國矢

阿部正浩

大内伸哉

駒村康平

細川浩昭

佐藤博樹

佐藤 私を含めて五人の報告の共通点として、持続的な経済成長を前提とした雇用システム、いわゆる長期継続雇用、正社員といったシステムを維持できなくなってきたので、そこは縮小し、ジョブ型として雇用される人が増えてくるということを指摘しました。ただ、そうなることによって、従来の労働市場、雇用政策、社会保障システム、労働法も含めて、従来型の雇用システムと補完的な形で出来上がってきたものを維持しにくくなっている。そこで雇用システムの変化に合わせて雇用政策も労働法も、社会保障システムも、労働市場のあり方も変えていく必要がある。そういう意味では部分改革より全体改革が大事だということが共通したお話だったかと思っています。

これに対して、逢見さんからは、企業の雇用システムの中ではコア人材が減り、いわゆるジョブ型の人たちが増えすぎると、従来の日本企業が持っていた競争力を支えられるかということで、ロイヤリティとか、現場力とか、多能工化を維持すべ



きでないかとの指摘がありました。もう一つ、外部労働市場の重要性が増えていくのは今後の方向ということで、そこでの教育訓練、能力評価制度の整備ということが大事であるということ。この二点について、コメントがありました。特に後者については、各報告者の主張とかなり重なっている部分があるかと思っています。

また、坪田さんからは、ワーク・ライフ社員についてコメントがありました。これまでの日本の雇用システムが前提としたコア人材というのはワーク・ワーク社員ですね。いつ

でも必要なときは残業ができ、仕事も変われる、転勤もできる。それがジョブ型に変わってくるのですが、働く人からすれば、ワーク・ワークの働き方ができない、あるいはそれを望まないワーク・ライフ社員が増えてきて、その意味ではジョブ型の働き方は、ある面ではワーク・ライフ・バランスがとりやすい。ワーク・ライフ社員というのは、ある面では自分で仕事と生活の関係を主体的に考えていくし、スキルも自分で高めていき、市場価値を高めるものだと考えている。そういうことができる労働法の仕組みとか、教育訓練の仕組みとかを整備することが大事だということです。

他方で、これは細川さんの報告に対して、創造性を担う人材というのは、ワーク・ワーク社員なのか、ワーク・ライフ社員なのか。それはやはりワーク・ライフ社員ではないかという指摘がありました。

逢見さんと坪田さんに広い視点からコメントをいただきましたので、それを踏ま

えて、それぞれの報告に関連して追加的な話とか、コメントに対するリプライとして、各報告者からお話しいただきたいと思っています。

阿部さんから順にお願いします。

現行のルール・慣行では日本の強みを維持するのは難しい

阿部 逢見さんから日本の強みとして三点挙げられました。私もそれはその通りだと思いますし、指摘があった日本企業の競争力を支える三つの要素は可能な範囲で維持する努力はすべきだと思います。しかし、その日本の強みは今後とも持続可能なのかというのが、企業や社会において大事な争点ではないかと思っています。日本の強みを発揮するために、これまで膨大なインプットをしてきたのだと思います。相変わらず長時間労働ですし、相変わらず会社に縛られているところもある。それは確かに企業へのロイヤリティ、改善活動を通じた現場力、あるいは多能工化という

ところに相当大きく寄与したことは事実だと思います。

しかし、今後は人口が減少し、労働力が減少する。男性だけでなく、女性、高齢者の労働力を活用しないと、日本は労働力を調達できなくなる。そのときに、今までと同じような働き方で日本の強みを維持することができかどうか。今後一〇年先、二〇年先の日本の社会や日本の企業を考えたときに、大きな問題になるのではないか。そういったときに、外部労働市場だけではなくて、海外との協業なども考えていかなければいけませんし、そうだとすると、今までのような雇用管理や、雇用政策では十分に機能しないのではないかと思います。

例えば、今までのように全て何でもかんでもやろうということは無理だろうから、どこか棄てていかざるを得ない、棄てた部分は別のところでカバーするという考え方でいかざるを得ないということです。今の日本の企業は、従業員が多能工化しています。器用なのでいろいろなことができるのです。いろいろなことができるので、

あちこちに情報が転がっていて、それが集約できていないという状況もある。ある企業で仕事を全部洗い出したときも、同じ課にいる人が同じような仕事をいくつもやっていた。こういったことはよくありがちで、考え直していくべき点だと思います。企業の中の人材育成なども全部考え直す時期ではないかと思っています。

佐藤 坪田さんが言われるように、新しいワーク・ライフ社員の中で新しい競争力というものが出てくる可能性もあり、そちらで補うことになるのかもしれない。

大内さん、いかがでしょうか。

大内 私も、逢見さんのおっしゃったように、コア人材の重要性は感じますし、コア人材のロイヤリティが日本の企業の競争力を高めており、高いロイヤリティを持たせる前提には長期・安定雇用や、年功型賃金という安定的賃金があり、両者は不可分だと思います。しかし、今後もそれを本当に維持できるのか、というのが日本の雇用政策で重要な点だと思います。

つまり、コア人材をある程度確保することがだんだん難しくなっているのではないかとことです。コア人材を量的に維持するならば、いわゆる非正規を活用し、ある程度の格差は容認せざるを得ないので、そこをどう見るのか。あるいは、私が指摘したように、コア人材を守りながらも少しその保障を弱めていくということにするのか。つまり、解雇規制は維持するけれど、効果面で金銭解決を導入するか、コア人材を守りながら、企業が雇用調整をするときのフレキシビリティを少し高めるということにするのか。こうした点が検討課題になると思います。

もう一つは、逢見さんが日本の企業の特徴として信頼性とクオリティとユーザーフレンドリとおっしゃいました。ユーザーフレンドリについて、先ほど労使のウィン・ウィン関係が大切だと申しましたが、実はもう一つ出てくるのは、生活者の論理を加えたウィン・ウィン・ウィン関係になるかどうかということです。私は日本では生活者の論理がやや強すぎるのではないかという気がしています。そのため



に、これが企業に厳しくなっていて、それが労働者にも厳しくなっている。ただ、私も生活者として考えれば、利便性が高いに越したことはないので、どう考えるべきかは悩ましいのですが、日本的なユーザーの論理まで含めた労働者・企業の論理との調整の仕方をどうしたらよいのか、という問題提起をしておきたいと思います。

それから、坪田さんと細川さんがおっしゃった点、労働時間管理の問題ですが、これも労働法制をめぐる重要な争点となっています。日本のホワイトカラーの労働時間規制が厳しすぎるのではないかということです。細川さんから具体的にホワイトカラー・エグゼンプションの話が出てきました。ホワイトカラー・エグゼンプションは、かつて導入しようとして失敗に終わったという経緯があります。私も基本的には日本の労働時間規制について、ホワイトカラーの一部について硬直的過ぎることは認めます。ホワイトカラー・エグゼンプションというのは、適用範囲をきちっと絞った上で導入することは必要なことと考えています。これは、政策を進め

る方に申し上げたいことですが、労働時間規制というのは、労働法の中では古典的な重要分野で、これについて適用除外をするには、相当慎重に国民を説得する必要があります。上から一方的にホワイトカラー・エグゼンプションが必要なんだとやっても、反発を受けるのは当然です。だから、ホワイトカラー・エグゼンプションが適用されるのは、それを本当に必要とする範囲に限定されたものなのだとすることを、国民目線で説得してほしいと思っています。

佐藤 ユーザーフレンドリというのはすごく大事で、労使の関係と生活者ですね。ここは日本の場合二四時間営業とかが結構あって、お客様の要求をそのまま受け入れるというサービスの提供の仕方は、働く人にとってはワーク・ライフ・バランス上もいろいろ問題がある。三者関係をどうするかというのは、働き方を考える上で特に大事かと思っています。

時間管理の問題ですが、大内さん、ホワイトカラー・エグゼンプションというの

は、どういう要件で考えるのか。アウトアウトできるようなものを考えるということですか。

大内 それもあるでしょうが、まずは適用対象者をどう限定するかが重要だと思います。以前にこの制度の導入に失敗した主な原因は、適用対象者があまりにも広がってしまうということが強く懸念されたことにあります。完全に指揮命令を受けて働いている事務系の方などにまでホワイトカラー・エグゼンプションはおかしいというのは当然のことです。イメージとしては、今の裁量労働制の範囲を広げにくいということになると思いますが、そこはどういう形で決めるのか、私も具体的な案はありませんが、いずれにしても対象者の限定が重要であり、それについて説得力を持たせることができるかがポイントだと思います。結局、自分で仕事をオーガナイズできるという点が、この制度の適用対象者の要件として最低限必要なのかなという気がしています。

佐藤 今後ジョブ型が増えるとするれば、そういう人たちは、今よりも増える可能性はありますよね。

では、駒村さん、よろしく願います。

### 企業も変化に伴う社会的コストの適正な分担を

駒村 一つは、逢見さんから日本の強みとして、ブランド力や高いロイヤリティなどが提示されました。これはまさに私もその通りだと思えます。それがなくなってしまうえば、日本は普通のアジアの小国になってしまうので、そこはなんとしても守っていかなくてはならない。一方で、坪田さんや細川さんからあったようにこれからの成長の源泉はまさに創造性なんだということ。弾力的な働き方こそが創造性をつくりだすんだという話は説得力があつて、大学の教員などはまさにこういう働き方で、仕事と休暇が並行したような生活をしている中で新しいアイデアも出てく

るように思います。ただ、それを支える基盤を一つひとつばらして見たときに、両者が両立するのかなのかという問題がある。両立すればいいと言うのは簡単ですが、ロイヤリティ、あるいは日本の強みの部分を支える日本型雇用の仕組みと、創造性という視点で組み換えた仕組みが本当に両立できるのか。これは真剣に悩まなければいけないポイントだと思います。

二つ目は、多様な働き方、弾力的な働き方もいいと思うのですが、弾力的すぎたり、多様化しすぎると、様々な社会的コストが出てくることになります。そこを引き受けるのがまさに社会保障であります。多様化・弾力化はしたいけれども、社会的コストは一円も引き受けないという話ではなく、多様性・弾力性とそれを支える社会的基盤の整備はセットで考えて、新たに発生する社会的コストは企業にもきちんと引き受けてもらわなければいけない。社会基盤の費用は負担したくないけれど、弾力的に生産性を高めることだけは求めるといえるのは都合がよすぎる。そ

を示さないと、国民は今あるさまざまな既得権、仕組みにしがみついてしまい、改革が進まないと思います。セットで考えないといけないということです。

三つ目ですが、どういうスキーム、社会的な仕組みがくれるのか。さっきの四つのシステム、教育、雇用、社会保障、産業金融のシステムをどう組み合わせればいいのか。どこの国を見習えばいいのか。おそらく見習う国はないと思います。そういう意味ではオリジナルなものを苦労してつくっていく以外にないだろうと思っています。

佐藤 駒村さん、企業も弾力的な働き方を求める。その中で働いている人たちが安心して働けるセーフティネットの仕組み、社会システム全体の整備をするとなると、当然企業負担も増えてくる。例えば具体的にはどんなものでしょうか。

駒村 まさに非正規労働者に対する雇用保険の適用拡大や、保育のための社会基盤整備のコスト、介護のための社会基盤整備のコストといったものがあります。働き

方が弾力的であったり、長時間労働なのであれば、それにふさわしい社会的基盤である家族サポートのシステムに資本を投入しなければいけませんから、その費用もある程度考えてもらわなければいけません。あるいは、ジョブ型という働き方で重要な外部労働市場でトレーニングしたものを評価していくというスキーム自体も、企業、労使で考えていたかないと困ります。

佐藤 企業にとってもそういう部分を含めて考えてもらいたいということですね。

細川さん、創造的な働き方について、それはコア人材でワーク・ワーク社員のイメージが強い報告でしたが、ワーク・ライフ・バランスの中でイノベータータイプなものが出てくるのではないかというコメントがありました。いかがですか。

### 働き方にもウィン・ウィンの関係を

細川 基本的には逢見さんと坪田さんがおっしゃったことについて反対するところ

はありません。確かに四六時中働けというのが今日の私のメッセージのように受け止められた感じがあるのかなとコメントを伺いました。同時に、この議論をしていると、重要なテーマの一つである働く人から見た働き方という観点が抜け落ちがちになるので、そこも踏まえて補足したいと思います。

最初に逢見さんが言われていた企業に対するロイヤリティは大切だということ。本当にそうだと思います。どういう働き方をする人でも、企業に対するロイヤリティがあれば企業にとってはおうれいことですので、それをどうやって高めていくか。これからいろいろな働き方が出てくるのだけでも、企業はおそらくそれをなるべく維持しようとするでしょう。そのときに私が強調したいのは、佐藤先生の報告の中の第三類型です。仕事がある限りは雇用を保障して、長い間雇う中で技能形成をしていくという働き方ですね。様々な事情や志向があつて、従来型の無限定な正社員の働き方はできない、あるいはしたくないが、制約があるなかでも充実した



仕事をしたいというニーズは増加するだろうと思います。それに対して企業が環境を整備して応えられれば、働く人のロイヤリティも高まり、双方にとってハッピーな状況を現状よりも広げることができます。そういう意味で佐藤先生の提案や考え方は、逢見さんのご指摘の点と矛盾するものではないと私は思います。

創造性についてですが、決して四六時中働けということを行っているわけではありません。創造性のマネジメント論には、その一つの要素として必ずダイバーシティという要素が出てきます。多様な価値観、バックグラウンドの人がいたほうが組織としての創造性が高まるというわけです。チームとしてもそうでしょうし、個人としてもいろいろなことに興味がある人のほうが、創造性は高いと思うので、そういう意味で決してワークだけでなく、ライフのほうにも関心がある人がいたほうがいい。これは相容れないものではなくて、相通ずるものだと思っっています。もう一つ、働く人のニーズという視点で考えると、私の報告で、創造性を促すマ

ネジメントは管理や命令でなく、自主性、自発性、自己裁量権、自己規律をベースにしたマネジメントだと申し上げました。このときにこれだけ時間をかけて働く、このときはこれだけ休むという裁量権が、創造性を発揮するという意味では欠かせません。二四時間、三六五日、四〇年間働けということではなくて、自分で力を入れるべきときを選べる、それを周りから強要・阻害されない、そこは自分が律する。今日はホワイトカラー・エグゼンプションについて言及しましたが、創造性を考える時に、労働時間管理は一つの要素にすぎないと思います。しかし窮屈な労働時間管理が自主性、自発性、自己裁量権、自己規律といったものを阻害する面も否定できない。そこを変えられれば、企業にとっても働く人にとっても望ましい状況が増やせるのではないかというのが、本日私が言いたかったことです。

同時に、みんながみんな、そういう働き方をすべきだ、というつもりもありません。創造的な仕事を好む人もいれば、厳格な指揮命令のもとでしっかり仕事をした

い、そのほうが力を発揮できる人もいます。組織もどっちか一方で成り立つはずもありません。そこは、働く人の意向を踏まえて、適切な人材配置を考える、それが最大のパフォーマンスを出せるようにそれぞれに適したマネジメントを企業が運用できるようにすること、企業もまた努力する。そういうことの重要性も私が発したかったメッセージです。

佐藤 創造性を担う人材というのはどういうライフスタイルの人かというと、いろいろあると思います。職業生涯で見たワーク・ライフ・バランスということもあって、あるときはワーク・ワークのときもあるが、ずっとそれだけということではないということですね。やっぱりワークとライフがバランスされて、あるいはインテグレートされて、その意味では両方矛盾することではないだろうと思います。

従来の強みも環境の変化で有効度は低下しているのでは

それでは四人の方のコメントを踏まえて、逢見さんと坪田さんから伺いたいと思います。特に逢見さんが最初に提起された日本の持っていたこれまでの競争力をどう維持するのかという点が争点になったのですが、私も従来の競争力だけに依存しては今後企業が成長していくことは無理だろうと思います。現場力も大事ですが、現場の改善も、同じ製品について継続的に同じ工程が続くときに意味があるのが、製品が短期間で変わったり、プロセスがどんどん変われば、その重要性は低下します。あるいは、多能工化といっても、従来でもあまり広い多能工化は人的資本投資がむだですよ。必要だけれどジョブ型の中である程度の多能工化をして、従来の多能工化というのは減らさざるを得ないのかなと思います。ロイヤリティも、企業へのロイヤリティというよりもジョブへのロイヤリティというのが大事だと思うし、非正規のパートの人でも日本の企業ではロイヤリティが維持されてきたわけ

で、非正規が増えてきても維持できるのではないか。ただ、そういうものの持つ有効度というのは相対的に減ってきているのかなという気はしています。他方で、細川さんや坪田さんが言われるような、新しい創造性が企業の競争力に寄与していくことや、そういう部分を増やしていくことがすごく大事かなと思って伺いました。それでは逢見さんから、この点も含めていかがでしょうか。

### 従来型の修正モデルでも対応可能性があるので

逢見 私に従来型の日本的な雇用慣行の修正モデルでまだまだ対応できるのではないかと思います。例えば長期安定雇用ですが、全ての人を定年まで雇うことを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、リストラというのはずいぶんやられてきています。それは解雇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、

一九九〇年代は相当リストラという言葉も普及しましたが、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のです。そういう雇用調整の仕組みは、長期安定雇用モデルの修正としてあるのではないかと思うのです。

整理解雇についても、かつては激しい争議を経て希望退職という形でやる仕組みであったものが今や定着してきています。他の国だったらいきなり整理解雇するのでしょうか。なぜ整理解雇を避けつつ希望退職という形を取ってきたかというところ、そこに従業員のロイヤリティを失わせずにどう企業を再生していくかということがあったからだと思います。

年功賃金についても、いわゆる絵に描いたように、何もしなくても一年経てば賃金が上がるという年功賃金をやっている企業はほとんどないと思います。それから、賃金の下方硬直性と言われますが、一九九〇年代以降の動向を見ると、賃金は下がっているのです、決して下方硬直ではないのです。雇用保障と引き換えに一定の

賃金ダウンも受け入れる。もちろんこれは基本賃金がダウンしているということだけでなく、ボーナス部分がありますから、年収ベースで見ると下がっています。それは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ます。

労働時間についても、確かに硬直的な部分はあるけれど、これは大内先生の言われたように労働法の基本部分でありますから、そんなに柔軟にできないということがあります。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、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います。アメリカは時間外労働したら五〇%割増をするという基本原則があつて、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五割きっちり払えという約束がある。しかし、マネ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、そこを除外しているという仕組みです。そのルールができる過程では多くの訴訟があつて、その訴訟の判例が積み重なって、また制度を直すということをやしながら今の仕組みになつてい

るわけで、今でも常に訴訟はあるそうです。そういう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のです、それをそのまま日本に入れても、やはり木に竹を接いだものになってしまわないか。むしろ裁量労働制を修正するほうがいいんじゃないかと私は思っています。

解雇の金銭解決についても、解雇をめぐる判例が出ていますが、これは紛争の中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判例として出ているのであって、裁判に至らずとも多くは解決できています。私も労働審判員を過去四年間やってきましたが、そこでは金銭で解決しているものが非常に多い。ただ、それはシロカク口かではなくて、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りますが、裁判で金銭で決着するということはたして適



切なのかどうか疑問です。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ということを申し上げておきたいと思います。

佐藤 雇用や処遇のところは従来も柔軟に修正してきたので、今後もそれでやれるのではないかということですね。

それでは坪田さん、お願いします。

従来のロイヤリティを今日のコンテキストで捉え直す―仕事、社会に対するロイヤリティ

坪田 イノベーションとか、創造性ということと、逢見さんがおっしゃっているロイヤリティという問題は、どちらも非常に大事で、両立すればベストなのですが、最近私自身が思っているのは、ロイヤリティにもいろいろなロイヤリティがあつて、

どちらかというと従来型のロイヤリティは、高度成長期がそうであったと思います。が、指揮命令系統があつて、その指揮命令系統に対して帰属意識があり、ロイヤリティ高く仕事をしているというものであつたと思います。そういう社員がロイヤリティの高い社員ということであつたのですが、先程のイノベーションとか、創造性ということから考えると、そういう社員が必ずしも企業にとって付加価値の高い社員でない場合が出てきていると思います。イノベーションをして新しい製品やサービスを生んで、それが新しい付加価値として社会のお役に立てるということは、自分の仕事に対するロイヤリティ、あるいは自分が高めようと思っているスキルであるとか、自分が伸ばしたいと思つている能力に対するロイヤリティがあつて、その結果としていい仕事ができ、それが成果として認められ、そういう環境をつくつてくれる企業、あるいは社会に対してロイヤリティがあるということが、今の時代に求められている。より能動的な、プロアクティブなロイヤリティということかと

思うのです。

そういう観点からすると、社会の構造、あるいは法制などを含めて、仕組みがもっとそういう自発的な、あるいは能動的なロイヤリティを促す方向になっていけば、日本社会はより創造性に富む社会になっていくのではないかと思っています。そういう意味で逢見さんの言われるロイヤリティというものを、今の時代のコンテクストに照らして、いかに高めていくかということが課題かと考えています。

**外部労働市場の強化には内部労働市場と連動した職務能力評価と人材ニーズ調査が必要**

佐藤 時間が限られてきておりますが、一点、外部労働市場の整備ということで今日議論になりましたジョブ型について触れたいと思います。もちろんジョブがあるから雇用が継続されるという仕組みになっていくと思いますが、その仕事がなくな

れば転職を余儀なくされるし、コア人材についても、従来のように企業は長く雇えると考えたとしても、事業構造が変わっていく中で、本人にとっては持っている職業能力を今の会社に生かすよりも転職したほうが望ましいということで転職する人は増えてくると思うのです。

そうしたときにエンプロアビリティを高めていくことは、マッチング機能だけでなく、その人たちが労働市場でどう能力を高めるかということだと思うのですが、企業に依存せず、働いている人が自分の能力を高めていく仕組みをどう外部市場に整備していくかが課題となります。一つは能力開発の機会と教育訓練の時間とお金ですよね。そうしたときに、ワーク・ライフ・バランスがとれなければ時間もとれないでしょうし、機会という点では、プロフェッショナルも移動するのではという話がありました。この層に対する能力開発機会を現状の労働市場でどのように提供できるか。つまり、同じ仕事でもちよっと能力を変えて移るということ

も出てくると思うのですが、阿部さんはどうお考えですか。

阿部 現状の教育訓練が提供されているのはある一部の層に限られ、高度な人材向け教育訓練の提供は、まだまだ乏しい気がします。大学とか、大学院がもう少し頑張る必要があると思います。実際、ロースクールや社会人大学院、MBAを出しても、日本の企業はそういう人材を評価するということには未だになっていないと思います。

外部労働市場で教育訓練機会ができるかできないかというのは、実は内部労働市場でそれをどう評価しているかという問題、あるいは内部労働市場でそういった人材をどう活用していくかという問題と表裏一体です。どっちがニワトリでどっちがタマゴかという問題はありますが、内部労働市場の問題があると思います。

もう一つは、外部労働市場で今どういった人材ニーズがあるのかということが十

分に把握されていないことです。そのため、提供できる教育訓練が、過去の経験からこんなものじゃないかという程度のものしかない。実際に今の労働市場で本当に必要なスキルが何なのかという情報が外部労働市場での確に把握できるようにになれば、それに合わせた教育訓練が提供できるのですが、相変わらず、よく出る例ですけれども、旋盤工のための旋盤技術とか、今本当に必要なのかなと思われる技術が教育訓練に提供されているという問題はあると思います。

これに対してヨーロッパなどでは、人材ニーズ調査というのをやっています。イギリスやドイツではこれが盛んに行われていて、現状でどういう人材が企業に必要とされているのか、そのためにはどういう教育が必要なのかということまで把握するように努力されています。

## 教育問題にも触れて

佐藤 現状の外部労働市場の教育訓練というのは、ある面ではデジタル化されるスキルが多くて、もう少し非デジタル的なこととか、もしくは理論的なものが必要になってくるだろうというお話ですね。

細川さん、創造的人材ということと言うと教育訓練をどのようにお考えですか。

細川 飛躍しすぎているかと思いますが、基礎学力をもう少しきちんとすべきなのではないかと思います。仕事をやっていくと、自然科学にしても、社会科学にしても、いろいろな原理を理解して、応用してやっていくという局面がいっぱいあると思うのですが、基礎学力がないとそれもできなくなりますから。当然のことなのですが、やはり一番は基礎学力だと思います。自分で物事を考えるというのを義務教育段階できちんとやるということが、ある面で創造的人材の底上げになるということです。

それから、これもだいたい飛躍しているのですが、これからの社会では、自分を高めることはどういうことなのかとか、自分の希望をかなえられないときにどう対処すべきなのかということを知ることがますます重要になってくるのではないかと思います。これは学校教育ではないかもしれませんが、会社に入る前に、世の中は競争原理で動いているんだということをちゃんと理解できる経験ができて、そこから自分を高めること、希望がかなわないときの対処を学ぶことができる環境が必要だと思います。創造性とは全然関係ないかもしれませんが、私が今、教育として思い浮かぶのは、そういうところですね。

佐藤 今日のテーマに関して最後に一言ずつ皆さんから伺いたいと思います。

大内 逢見さんから長期雇用や年功賃金の実態についてご指摘がありました。解雇について制限されている、賃金についても降格というのは判例上厳しいし、就業規



則の変更も難しいという法規範がある。それによって労働者は守られている。それがロイヤリティを生んでいるという仮説に基づいているのだと思います。その仮説に異論はありません。しかし、それが今後維持できないのではないかというのが今日の私の話です。

それから、ホワイトカラー・エグゼンプションについて私の主張は、一般的に導入するというのではなくて、必要なところに限定して入れるということです。しかも、それはアメリカ型である必要はなくて、かつて政府がやろうとした自己管理型労働をもう少し要件を緩和したようなものにするという制度をイメージしています。

教育の話に触れますと、大学の教育者として思うのは、学生はエンプロアビリティ、自分の職業価値を高める、市場価値を高めるということに対する意識が、まだ薄いように思われます。そこはいろいろ問題があって、これからはジョブ型社会

になるのかもしれませんが、そうすると、エンプロアビリティが重要であるという教育を早い段階からやる必要があるということを痛感しています。

最後ですが、創造的な仕事のところでワーク・ワーク社員はかえって非効率だという議論があつたのですが、私が日頃言っていることと少し違ふと思われるかもしれません、労働法の古典的な観点から一言言わせていただくと、一定のパターンリズム（恩情的干渉主義）は必要と思っています。私はどちらかというと自己責任を重視する考え方なのですが、議論のバランスをとるために言っておきたいと思います。確かに、時間に関係なく仕事にのめり込むことも必要で、労働者が自分ですのような判断ができているのならそれでよいし、企業もそうやったほうがいいだろうという気がします。細川さんの話はそういうことかと思いますが、しかし、やはりそこは仕事中毒という問題もあります。それは本人だけの問題に止まらないかもしれないので、そういう点を考えると、何らかのパターンリズムも必要なのかなと

いう気もしています。ただ、パターンリズムも行き過ぎるとやはり問題があるので、そこは微妙なところですよ。

佐藤 私も同じ考え方で、ワーク・ライフ・バランスは時間を自己管理できない人には無理なんですよね。

駒村 坪田さんから社会に対するロイヤリティをとという話がありました。大変いい言葉だと思い、坪田さんは社会に対する志を持って仕事をされているのだらうと思います。そして、本日、この会場にいらっしゃる方は、所得階層から見れば上位一〇%から二〇%に入っている人だと思います。現在、生活保護以下の所得水準の人がどのくらいいるかというと、厚生労働省の発表では一〇〜一五%です。生活保護以下の人がそれだけいるのに、その人たちにきちんとセーフティネットが張られていない。そのコストは払いたくないということになれば、はたして社会に対するロイヤリティがこの人たちから生まれてくるのかと思います。私は、もともと

下位一〇～二〇%の人たちの生計費を研究するのが主な仕事なので、ものすごく暗澹たる気持ちになっています。社会に対するロイヤリティという志を持つということであれば、同時に社会に対する企業の責任もあるのではないかと思います。

それから細川さんからあった競争という問題ですが、私は大学も十分競争があると思っていますし、大学受験もきわめて厳しい競争でやっていると思います。競争はやっていますが、ただ一步足りないと思うのが、社会に対する志を持たせるような教育と思っています。私自身そういう教育をしていかなければと思いました。

逢見 教育の問題は非常に重要だと思っています。特に今、新卒者の雇用が難しいという中で、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、自分はこういう働き方

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います。そこは自分でやれということではなくて、キャリアウンセラーなども入れて仕組みをつくってあげるといふことと併せて、人生一回勝負といふことは非常に酷だと思いますから、そういう意味で三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ます。

坪田 ワーク・ライフ社員といふことをもう少し私自身も深く考えてみたいというきっかけを今日いただきました。社会で働く人が、本当に充実して幸せなキャリアを送っていくということが、日本の経済成長にもつながっていくので、そのウィン・ウィンがあり得るのではないか。あるいはウィン・ウィンにしていけることがわれわれの役目ではないかと思っていますので、そのことを考えるトリガーがワーク・ライフ社員という思いを強くしています。そういう観点から今後取り組んでいければと思っています。

阿部 日本的雇用慣行、あるいはその修正モデルに今後の社会を乗り切れる持続可能性があるかどうか。持続可能であれば、そのほうがいいと思います。なぜなら、制度変更したときのスイッチングコストは莫大ですから。これは成果主義のときに出了たフリクションがどれだけだったかを考えれば、制度変更のスイッチングコストの大きさが想像できると思います。ですから、修正モデル、あるいは日本の雇用慣行がこのままいけば、それに越したことはありませんが、高度成長が終わったあと、日本の経済成長が低位で進んでいるし、その要因分解をしてみると、生産性が非常に下がっています。人も減っています。これをなんとかしていかないと日本の社会はだめになると思います。

よく言われるのは、今の日本的雇用慣行ですと、正社員というメンバーシップを得られればハッピーなのですが、二〇〇〇年代になってから就職氷河期が何度もあつて、正社員というメンバーシップを得られない人たちが相当出てきている。こ

うしたメンバーシップ型で社会が一〇年先、二〇年先までもつのか。今の就職氷河期の人たちが四〇代になったときにどういう生活をするだろうかなどを考えると、今までのようなやり方で、内部労働市場だけで考えていくのは、社会にとっても大きな問題をもたらすのではないかという気がします。ただ、すぐに日本的雇用慣行が修正できるかというところ、それは時間がかかると思いますし、社会全体と企業の価値観がずれているところもあるので、そのあたりをどうやって変えていくかというのが、雇用政策上も大きな課題であると思います。

細川 今日はいろいろなシステムを変えるべきだという話がありました。もしかするとむりやり変えなくても、今日皆さんがおっしゃっていたような方向に既にアジャストメントが進んでいる部分があるのではないかという気もしています。強制的に変えることが必要なものもありますし、自然のアジャストメントも見守りながら適切な修正や変更を見極めるといえることが重要だと思いました。

佐藤 雇用政策などを見ると、以前の状態に戻そうという政策もけっこう多いので、そのへんをどう考えるかがすごく大事だと思います。

今日の議論も踏まえて、企業が競争力を維持でき、かつそこで働いている人たちが安心して働ける、そういう雇用社会をどうつくっていくか、今後まとめていきたいと思います。大変有意義な議論ができました。本日は、どうもありがとうございました。





---

## 駒村 康平（こまむら・こうへい）

慶應義塾大学経済学部 教授

1964年生まれ。1995年慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。1992年社会保障研究所（現、国立社会保障・人口問題研究所）研究員、1997年駿河台大学経済学部助教授、2000年東洋大学経済学部教授を経て、2007年4月より現職。経済学博士。公職として、社会保障審議会臨時委員（厚生労働省）、厚生労働省顧問も務める。

---

## 阿部 正浩（あべ・まさひろ）

獨協大学経済学部 教授

1966年生まれ。1990年慶應義塾大学商学部卒業、1992年同大学大学院商学研究科修士課程修了、1995年同研究科後期博士課程中退、2003年慶應義塾大学博士（商学）。1995年電力中央研究所主任研究員、1998年一橋大学経済研究所助教授、2000年獨協大学経済学部専任講師、准教授を経て、2008年より現職。経済企画庁経済研究所客員研究員、経済産業研究所ファカルティーフェロー、総務省統計研修所客員研究官を歴任。現在、厚生労働省政策評価に関する有識者会議委員、国土審議会長期展望委員、などを兼務。

## 佐藤 博樹（さとう・ひろき）

東京大学社会科学研究所 教授／21世紀政策研究所  
研究主幹

1953年生まれ。1981年一橋大学大学院社会学研究科  
博士課程単位修得退学。同年雇用職業総合研究所（現、  
労働政策研究・研修機構）研究員、1983年法政大学大  
原社会問題研究所助教授、1991年法政大学経営学部教  
授を経て、1996年より現職。兼職として、労働政策審  
議会分科会委員（厚生労働省）、男女共同参画会議議員  
（内閣府）、ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議  
委員（内閣府）などを務める。

---

## 大内 伸哉（おおうち・しんや）

神戸大学大学院法学研究科 教授

1963年生まれ。東京大学法学部卒業、東京大学大学院  
法学政治学研究科修士課程修了、東京大学大学院法学政  
治学研究科博士課程修了。日本学術振興会特別研究員、  
神戸大学法学部助教授を経て、2001年より現職。

---

## 逢見 直人（おうみ・なおと）

日本労働組合総連合会 副事務局長

1954年生まれ。1976年一橋大学社会学部卒業。同年ゼンセン同盟採用。ゼンセン同盟常任中央執行委員（政策局長）、UIゼンセン同盟副会長を経て、2005年より現職。雇用戦略対話委員（内閣府）、産業構造審議会臨時委員（経済産業省）、社会保障審議会委員（厚生労働省）、中央環境審議会臨時委員（環境省）、官民競争入札等監理委員（内閣府）などを務める。

---

## 坪田 國矢（つばた・くにや）

日本アイ・ビー・エム 取締役専務執行役員（人事担当）

1962年生まれ。1984年フランクリン・アンド・マーシャル大学経済学部卒業。同年日本アイ・ビー・エム入社。1997年からIBM AP（アジア・パシフィック）、米国IBMにて人事・処遇部門のマネジャー、ダイレクターなどを歴任。2006年日本アイ・ビー・エム執行役員（人事担当）、2007年同社取締役執行役員（人事担当）を経て、2009年12月より現職。

---

## 細川 浩昭（ほそかわ・ひろあき）

21世紀政策研究所 主任研究員

1964年生まれ。1988年東北大学文学部社会学科行動科学専攻卒業。同年日立製作所入社。工場での労務管理、本社教育企画、研究開発部門の人事部長代理、日立総合計画研究所主任研究員などを経て、2009年5月より現職。2002年Thunderbird, The American Graduate School of International ManagementにてMBA in International Management取得。

---

第74回 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

---

2011年2月28日発行

編集 21世紀政策研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-2  
経団連会館19階

T E L 03-6741-0901

F A X 03-6741-0902

ホームページ <http://www.21ppi.org>

---

 21世紀政策研究所