

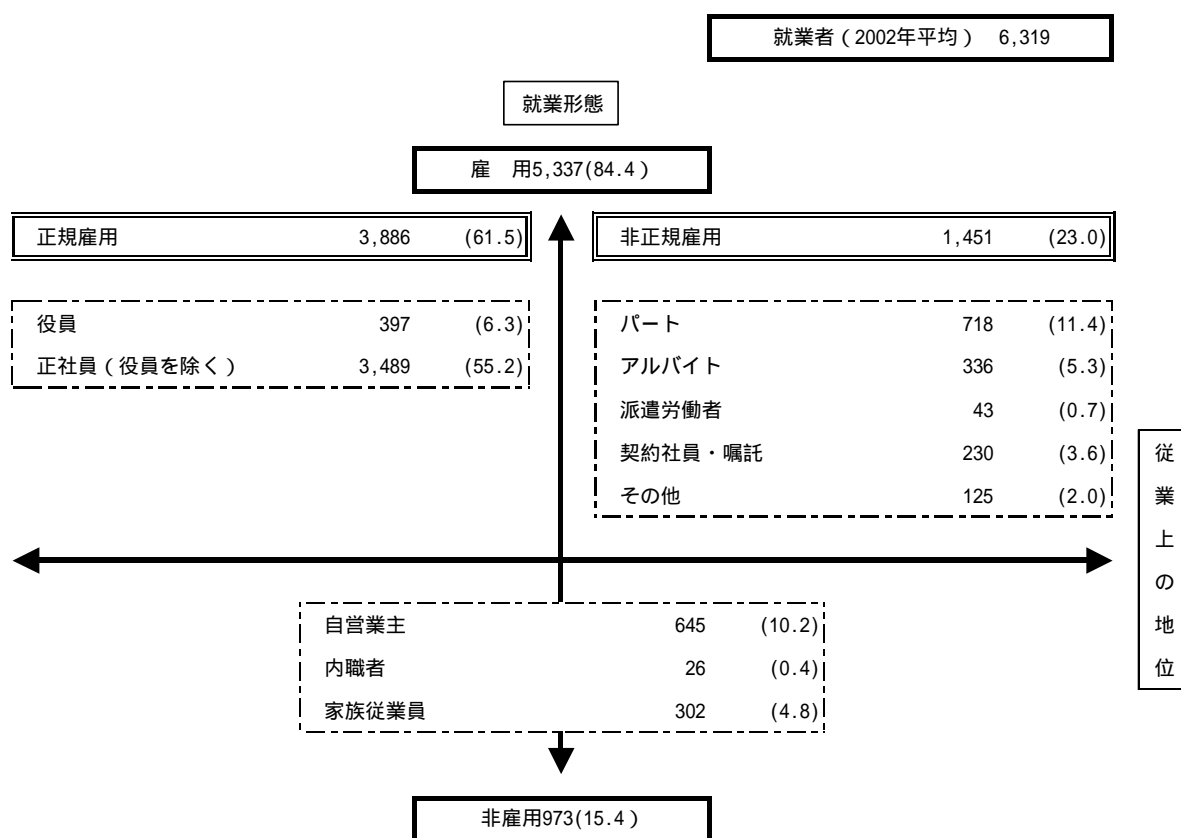
2 . 多様な働き方を推進する人事管理

(1) 企業における環境整備

高度経済成長に至る過程で労使が形成してきた画一的な雇用慣行は、経営環境や就労者のニーズの変化によって、大きく変革を迫られている。

就業形態の多様化はここ 10 年間で着実に進展してきた(図表 10)。この流れは今後も続いていくと予想され、この現実をふまえた上で、多様な働き方を企業の生産性向上と従業員の満足度の向上にいかに関結びつけていくかについて、労使が十分に論議し、実践していかなければならない。個人は自分の生き方に合った働き方を選び、企業は個人の力を十分に発揮できる組織をつくっていく。人事制度は、こうした労使双方のニーズを満たし、支援するものでなければならない。

図表10 就業者の内訳（2002年平均）



資料：厚生労働省「労働経済白書」（2003年9月）
 注：括弧なし数字は人数（単位：万人）、括弧内数字は就業者に占める割合（％）

21世紀における企業の人事管理の主目標は、「多様性をもった適応力の高い組織の形成」であろう。雇用・就業形態の多様化は、雇用機会の創出・拡大、人件費管理の効率化という観点だけでなく、企業の存続・発展のために創造性あふれる組織風土を構築するためにも重要である。多様な活動を展開するエネルギーやダイナミズムこそが新しい市場、技術、雇用機会の創出の実現や企業経営革新につながる。このような変革のエネルギーを導き出すことが社会の安定帯たる労使の責務である。

2002年12月に発表された「雇用問題に関する政労使合意」でも、

就業形態の多様化の重要性を指摘している。この合意にもとづき、労働法制の見直しなど、必要な規制改革を推進し、あわせて政労使が雇用の安定に連携・協力を進める姿勢が重要である。

(2) インフラとしての労働法制の整備

多様な働き方を推進するために、われわれは従来から労働市場の規制改革を求めてきた。こうした分野における規制緩和が徐々に進み、2003年の通常国会において、労働基準法、労働者派遣法、職業安定法が改正された。

労働基準法の改正点は、有期労働契約の上限の見直し（原則1年から3年へ）、解雇にかかる規定の整備、裁量労働制にかかる要件の簡素化などである。労働者派遣法では、派遣期間の制限が延長され、これまで禁止されてきた製造現場への派遣が解禁されるなどの改正がなされた。また職業安定法の改正により、職業紹介事業の許可が事業所単位から事業主単位になり、取扱職種の範囲その他業務の範囲についても、厚生労働大臣への届出で足りることとなった。

これらの改正は、労働市場をより円滑に機能させる方向をめざすものと評価できるが、今後とも一層の規制改革が必要である。特に労働基準法上の裁量労働制の一層の要件緩和を進め、さらに仕事の成果が労働時間の長さに比例しない労働者が増加している状況をふまえ、アメリカのホワイトカラー・イグゼンプション制度のような、一定の労働者には労働時間規制の適用を除外する制度の早期検討・導入が求められる。ホワイトカラーが高い付加価値を実現するためには、新しい発想にもとづく柔軟性の高い時間管理の枠組みが求め

られよう。

労働者派遣法では、派遣期間の延長にともない派遣先に派遣労働者の雇用義務を課しているが、こうした規制は撤廃すべきである。また 1999 年の改正により解禁されたいわゆる自由化業務の派遣に設けられている最長 3 年までという制限についても、早急に期間延長することが必要である。

(3) 多様な人材（ダイバーシティ）を活かす戦略の推進

労働力の減少に対処していくためには、働く人々の多様なニーズに応えうる選択肢を提供し、若年者、女性、高齢者、障害者、外国人など、多様な人々の活用をより一層推進していく必要がある。企業に従来とは異なる多様な人材を取り込むことにより、企業のダイナミズムを生み出し、マーケットにアクセスする力も強め、ひいてはグローバルな競争に生き残るための経営戦略をつくる必要がある。こうした考え方の基本が「多様な人材（ダイバーシティ）を活かす戦略」である。

女性の能力活用

特に意欲と能力ある女性に対して積極的に働く機会を提供することは、経済活動の活性化をもたらす。女性の積極的活用の前提として、社会全体での男女共同参画社会の理念の徹底と実践が必要である。いまだ固定的な男女の役割分業意識を見直し、男女ともに仕事と家庭を両立できる社会をめざすために、企業も積極的な役割を果たしていくことが期待される。

企業においては経営トップ層から管理職層、一般職層まで、すべての階層での意識改革が求められる。特に女性に対しては、仕事と家庭生活を両立させるための支援が必要であり、とりわけ保育サービスの拡充を急ぐ必要がある。日本経団連は2003年7月に「子育て環境整備に向けて～仕事と家庭の両立支援・保育サービスの充実」を発表し、子育て環境整備のために企業が取り組むべきこと（仕事と家庭の両立支援）と、社会全体が取り組むべきこと（保育サービスの充実のための規制改革など）についての提言を行なった。この提言の実現に注力したい

(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2003/073/index.html>参照)。

あわせて固定的な性別による役割分担意識や、過去の経緯などから男女従業員の間で「差」が生じている場合、それを解消するために企業が行なう自主的かつ積極的な取り組みをはかるポジティブ・アクションの実施も求められる。

勤続年数によって昇進や給与が決まってしまう人事制度のもとでは、子育てなどによってキャリアの断絶が起こりやすい女性は、男性に比べて不利になりがちである。女性の能力を最大限に発揮するには、こうした人事処遇制度の見直しも必要になる。

高齢者雇用のあり方

現在、企業は60歳定年を基本としているが、再雇用・勤務延長などのさまざまな雇用延長制度を導入して高齢者の雇用機会の確保に取り組んでいる。特に高齢者がもつ高度の技術・技能・ノウハウを、

多くの企業は一層活用すべく努力を続けている。

現在、特別支給の厚生老齢年金の定額部分の支給開始年齢については、2013年度（女性は2018年度）までの間、段階的に65歳への引き上げが実施されているが、政府は年金と雇用の接続を強化するという理由で、65歳までの継続雇用制度の義務化を検討している。こうした法律による義務化は、企業のコスト負担の増大をもたらし、若年層や女性の雇用機会確保に悪影響が及ぶ。そもそも年金制度と雇用をリンクさせるのは問題であり、これは高齢者雇用対策の責任と高齢化のコストをすべて企業に押しつけようとするもので、企業経営に与える影響はきわめて大きい。

現実には、多くの企業は職場の実情をふまえつつ、企業と高齢者の双方のニーズに即して雇用延長の整備・充実に取り組んでいる。法律によって定年年齢の引き上げや継続雇用をはかろうという施策は企業経営の実態を無視したものであり、断固反対せざるをえない。高齢者の雇用は、経済・雇用情勢なども睨みながら、長期的視点に立って、労使の自治によって着実に対応していく問題であろう。

同時に、雇用機会の確保だけでなく、高齢者が積極的に社会に参画できる機会の拡充が必要である。高齢者は気力、体力、経済力の個人差が大きいですが、それぞれの力に応じた活躍の場があるはずである。たとえば学校教育や発展途上国への支援活動、さまざまなNPO（非営利団体）での活躍などが考えられる。また共働き世帯が増えるなか、高齢者がいわば孫の世代に対して、人生の先輩としての知恵を引き継ぐことによって社会が活性化することも期待できよう。

障害者雇用の促進

現下の経済情勢を反映して、障害者の雇用をめぐる状況もきびしい。障害者の場合、一旦離職すれば再就職はなかなか容易ではなく、その雇用の維持・確保に最大限の努力を払う必要がある。景気停滞のなかにあっても、企業は障害者雇用の取り組みに注力すべきである。障害者の社会的自立をはかるために、職業を通じての社会参加を進め、障害者がその能力を十分に発揮して、働く喜びや生きがいを見出すことが望まれる。「完全参加と平等」というノーマライゼーションの理念の実現に向けて不断の努力を傾注することが、企業の社会的責任として求められている。

なお先般、一部で法定雇用率未達成企業名の行政情報の公開が決定されたことにより、行政と企業の信頼関係を基盤とした障害者雇用促進の従来からの枠組みが、運用面において支障をきたしかねない状況になっている。今後、企業の主体的な努力を促す新たな枠組みを検討する必要がある。

外国人受け入れのための社会的システム

2003年1月に発表した「日本経団連新ビジョン」では、多様性を受け入れるという観点から、外国人も日本においてその能力を發揮できるよう、日本社会の扉をより多くの外国人に開いていくべきことを主張した。就労目的で来日する外国人のうち専門的・技術的分野の外国人については、政府が積極的に受け入れる方針をすでに打ち出しているが、新規入国数はむしろ減少している。その背景には、先進諸国に比べて受け入れ体制が十分に整備されていないという問

題がある。

日本経団連は、2003年11月に「外国人受け入れ問題に関する中間とりまとめ」を発表したが、そこでは専門的・技術的分野の外国人を惹きつけるとともに、日本人では供給不足となる分野の労働力を確保するため、透明かつ安定的な受け入れシステム・制度の確立を目標に重要課題の整理と提案を行なった。

先に指摘したように、わが国の内なる国際化を進めるためにも、職業能力のある外国人が日本で活躍できるよう、在留資格制度の見直しや企業における雇用契約、人事制度の改革、医療・社会保険、住宅、子女教育などの社会的な環境整備に取り組むとともに、将来的には移民法などの法的整備が必要である。

(4) 雇用ポートフォリオの高度化

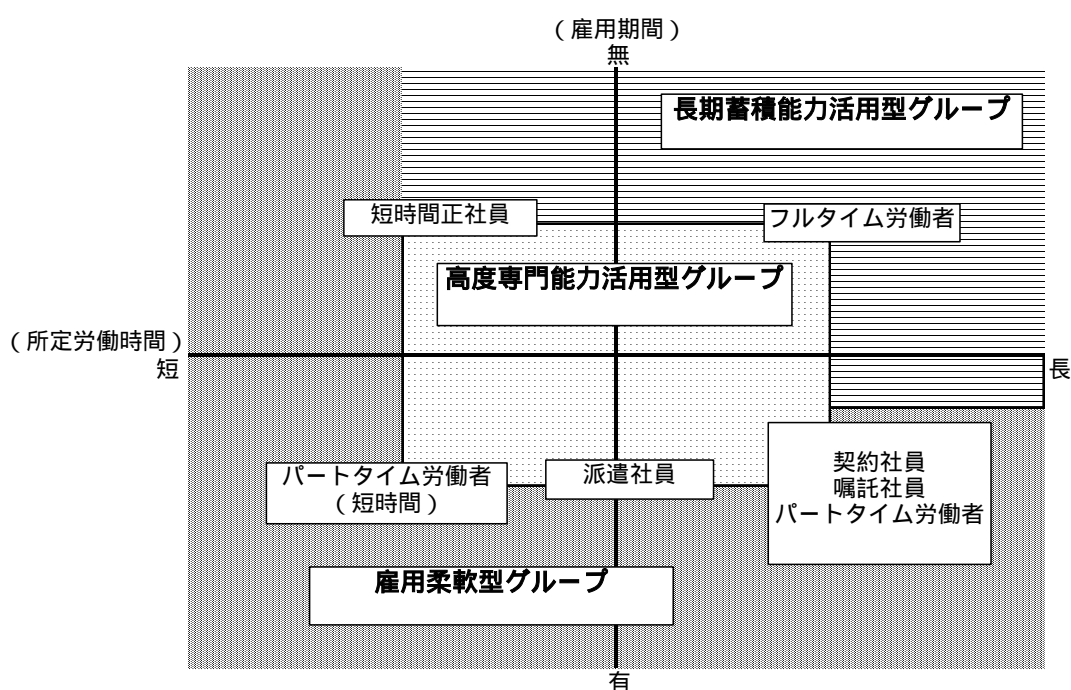
こうした多様な人材の活用をはかり今後の雇用管理の方向を示すものが、かねてより日本経団連が提唱してきた「雇用ポートフォリオ」（雇用の最適編成）である。これは、企業において多様な人材の多様な働き方を適切に組み合わせることによって、企業と働く人々の双方のニーズを満たすことをめざすものである。短時間勤務（勤務時間短縮制度を含む）、派遣労働、有期雇用、在宅勤務などのほかに、今後多様な働き方が労使によって工夫されることが望まれる（図表11）。

こうした雇用ポートフォリオを実現するためには、経営トップの人材戦略が明確に確立されていなければならない。それは、企業経営戦略そのものと密接不可分である。経営戦略を基本に、各企業は

それぞれの人材戦略を展開していくべきである。

人材の質・レベルによって企業の競争力は左右される。企業労使は、これからの労働市場の変化を視野に入れて、従来以上に、自社における雇用ポートフォリオの高度化を推進していくことが求められるよう。

図表11 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



(5) 健康管理、メンタルヘルスへの配慮

企業をめぐるさまざまな環境変化を背景に、職場内のメンタルヘルス（心の健康づくり）に対する関心が高まっている。職場内のメンタルヘルスは、精神障害の早期発見と治療だけではなく、職場のストレス要因である人間関係、業務の過重、不快な職場環境などを改善し、働く者が精神的に不健康な状況に陥らないよう予防するこ

とが本来の目的である。メンタルヘルスは、労務管理上のリスクマネジメントという性格ももっており、経営上の重要課題として取り組んでいかなければならない。

なお職場内のメンタルヘルスの推進にあたっては、従業員のプライバシーの尊重に留意することが必要となる。