

雇用の多様性と流動性を高める

— 提言「多様な人材の柔軟な働き方を実現する雇用のあり方」 —

少子高齢化や人口減少などを受け、働き方改革・人づくり革命・生産性革命・全世代型社会保障などが政府の主要政策となり、雇用や人材育成に関する議論が進められている。一方、企業においても技術革新やグローバル化など、経営を取り巻く環境の変化は加速しており、変化に対応するためにも国際的な人材獲得競争を勝ち抜く取り組みが不可欠となっている。こうした情勢をふまえ、関経連は、2019年4月23日に提言「多様な人材の柔軟な働き方を実現する雇用のあり方」を取りまとめ、公表した。

提言の背景と基本的な考え方

わが国では、人口減少・少子高齢化の進展により、生産年齢人口の急激な減少が見込まれている。一定の労働力を確保しながら生産性向上につなげていくために、多様な人材の柔軟な働き方の実現は喫緊の課題と言える。

また、AI・IoTといった技術革新やグローバル化など、企業を取り巻く事業環境の変化が加速しているなか、世代や性別、国籍といった属性を超えた優秀な人材の国際的な獲得競争において、従来型の採用・育成・処遇制度は足枷となりかねない状況にある。一方、新卒一括採用や長期継続雇用などを前提とした日本型雇用システムは、これまでのわが国の安定的な成長を支えてきた強みを持っており、一括して否定すべきものではない。

したがって、経済界としては、従来型の雇用システムの良い面は生かしつつ、属性を超えた多様な人材が柔軟な働き方で活躍できる雇用のあり方を、個々の経営戦略に応じて追求していかねばならない。



井狩雅文 労働政策委員長(写真中央)による提言の記者発表(4月23日)

政府には、こうした企業の変革を後押しする雇用・労働政策の推進を求めたい。また、それに対応でき

る税・社会保障制度のあり方の早期検討とともに、企業単独でなく社会全体で対応すべき課題の解決に期待したい。

中期的な雇用のあり方 ～多様性と流動性を高める～

■企業における雇用の多様性を高める方策

企業においては、働き手の希望や能力、ライフステージなどの状況に応じた柔軟な対応が課題となる。採用や育成、評価・処遇の複線化などを進め、従来型の雇用に多様な選択肢を追加していくことが必要である。

例えば、従来の一括採用とは別に、求める人物像や職務、権限、責任の範囲などを明確にした採用の選択肢を設けることも有効な手段となる。また、育成に関しては、長期雇用が前提の単線的なキャリアパスだけでなく、社員区分間を行き来できる仕組みや、一旦社外に出て大学等で学び直しができる仕組みを設けるなど、キャリアパスのマルチステージ化も検討すべきであろう。

一方、多様な人材が柔軟な働き方により活躍する社会では、働き手自身の能力開発やキャリア形成の自律がこれまで以上に重要となる。主体的に意欲・能力を高め、新たな価値を生み出すことのできる人材が求められる。企業は、リカレント教育により働き手の自律を支えるとともに、仕事や役割、貢献度を適正に評価・処遇する制度をもって主体的な挑戦に報いていくことが望まれる。

また、大学との関係においては、企業と大学との間で対話を行い、「育成すべき人材像」を共有する重要性がさらに高まる。企業には、求める人材像等を明確に伝えることが、大学等の教育機関には、企業のニーズを理解した人材育成を行うことがより一

層求められる。

企業や働き手の自律的な変革を後押しするため、政府には、企業における雇用の多様性を高めるような、労働条件の決定・変更に関する法規制の緩和を求めたい。

例えば、雇用制度の複線化などを進めるには、就業規則の見直しも必要となるが、その変更後の就業規則が労働契約法の求める合理的なものであるかどうかの判断は、最終的に司法に委ねられているのが現状である。これでは企業にとって予見可能性が低く、思い切った改革が進めづらい。このルールを透明化し、労使自治の原則にのっとって主体的な制度変更を円滑に進められるようにすべきである。

■ 社外を含めた雇用の流動性を高める方策

属性を超えた多様な人材が柔軟な働き方により活躍する社会の実現に向けては、企業単独でなく社会全体で対応すべき課題が多い。特に、わが国全体の持続的成長には、雇用の流動性を高め、人材の適材適所を社外も含めて実現することが、社会の全体効率を高める観点からも不可欠である。

例えば、技術革新の加速化への対応として、変化を取り込むための新たな人材の獲得とともに、既存人材の仕事のAI等への代替が企業における課題となる。構造的に一定の職種がなくなることも想定されるなか、企業内での雇用維持を念頭に、リカレント教育などで働き手の職種転換を支援することが重要となろう。しかし一方で、そうした対応にも限界があり、本人の希望や能力もふまえた上で、活躍の場を同一企業やグループ企業の外に求めるケースも考えられる。中小企業の事業承継の担い手としてのキャリアチェンジのほか、起業やNPO等での社会貢献も含め、広く社会で能力を発揮し活躍できる、雇用にとどまらない就労場の拡充が求められる。

社会の全体最適に向け、政府には、職業能力の見える化や職業紹介・職業訓練機能の強化をはじめ、企業単独では対応できない外部労働市場の活性化に向けた取り組みを期待したい。

また、雇用の流動性を高めるためには、企業の雇用保障責任の問題や解雇法制のあり方の問題は避けて通れない。今後、グローバル競争に勝ち抜くため、企業は、雇用の多様性を高めることで、人材を獲得し、新たなイノベーションに挑戦していく必要がある。このような事業構造の転換を円滑に進めるためには、企業内での雇用維持を尊重しつつも、一定の条件下で解雇に関する規制を緩和することも検討す

べきである。例えば、職務や勤務地を限定した雇用契約においては、当該職務・事業所の廃止をもって労働契約を終了しても解雇権の濫用にあたらぬものとするなどの検討が必要である。

また、税・社会保障制度についても、個人の自助努力を後押しするとともに、副業・兼業なども含めた多様な働き方に中立的な制度へと見直していく必要がある。

高齢者、女性、外国人材の活躍に向けて

経済界では、目下の人手不足の解消に加え、さまざまな属性を超えた多様な人材から最大限の成果を引き出すという観点から、高齢者や女性、外国人材の能力や希望、特性に応じた、柔軟な働き方の実現に向けて取り組んでいく。政府には、そのような企業の取り組みを後押しする政策を求めたい。

多様な人材の活躍に向け企業が行う取り組みと政府への要望

	企業が行う取り組み	政府への要望
高齢者	<ul style="list-style-type: none"> 個人差の拡大に対応する多様な選択肢の設定 キャリア研修・リカレント教育の実施 健康経営の推進、生涯スポーツの振興 	<ul style="list-style-type: none"> 継続雇用年齢の引上げに係る法制での企業の自由度の担保 働き続けるインセンティブを与える年金制度への見直し(受給開始年齢の引上げ、公的年金等控除の縮小)
女性	<ul style="list-style-type: none"> 就業継続とキャリアアップを支える制度整備 現場管理職の意識改革を促す研修や評価制度の導入 トップによるコミットメントの浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 保育の質の改善と待機児童解消(保育士の処遇改善など) 配偶者控除の廃止など人的控除の見直し 社会保険の適用範囲・加入条件の見直し
外国人材	<ul style="list-style-type: none"> 採用時における、求める人物像や職務、権限・責任、育成・処遇の考え方の明確化 採用・育成・評価など諸制度の複線化 	<ul style="list-style-type: none"> 日本語教育や居住環境など、受け入れ環境の整備 留学中の専門分野にかかわらず就職できる在留資格の見直し 社会保障制度に関するルールの整備・徹底

今後の取り組みの方向性

本提言で提起した項目については、今後、会員企業の人事・労務担当者らとの意見交換の場を設定するなどして、各社の規模や業種・業界の特性、企業戦略に応じた実務への展開を支援していく。また、大学との間でも引き続き、高度専門人材の育成・獲得や外国人留学生の日本での就職支援などに関する議論を行う。中期的な検討課題についても議論を深めながら、これからも適宜、政策提言や会員企業への課題提起、情報提供などを行っていく。

※意見書全文は関係連ホームページに掲載。

(労働政策部 坂田拓朗)