

「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』」の取りまとめについて

関西経済連合会はこのたび、「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』」を取りまとめました。

わが国では、生産年齢人口の減少に加え、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おります。このような中で持続的に成長するには、多様な人材が柔軟な働き方で活躍する社会の実現が不可欠です。そのため、従来の日本型雇用システムの良い面は活かしつつ、新たな雇用のあり方を追求することが必要となっております。

本提言では、これまでの雇用・労働に関する課題を総括し、次の時代に向けた基本的な考え方を示したうえで、経済界として対応すべき事項と政府に求める取り組みをまとめております。

当会では、本提言を政府・与党に建議し、会員企業の実務への展開を図るとともに、今後さらに検討を深め、引き続き課題提起を行ってまいります。

<本提言のポイント>

1. 中期的な雇用のあり方～多様性と流動性を高める～

(1) 企業における雇用の多様性を高める方策

・企業は、人材の獲得と育成、評価・処遇の複線化などを進める。また、働き手による能力開発とキャリア開発の自律を支援するとともに、大学との継続的な対話により、必要な人材像の共有を進める。

(政府への要望項目)

- ▶ 労使自治の大原則を尊重した法制度
- ▶ 労使双方のニーズを踏まえた高度プロフェッショナル制度の適用拡大
- ▶ 企画業務型裁量労働制の対象業務拡大
- ▶ 同一労働同一賃金が企業実務に適正・円滑に展開されるような丁寧な対応

(2) 社外を含めた雇用の流動性を高める方策

・わが国全体の持続的な成長には、雇用の流動性を高め、社会全体で多様な人材の適材適所を実現することが、不可欠である。個人が広く社会で能力を発揮し活躍できるような、雇用に留まらない就労の場の拡充が求められる。

(政府への要望項目)

- ▶ 一定の条件下における、解雇に関する規制の緩和
- ▶ 職業紹介や職業訓練に関する機能強化
- ▶ 大学の教育力強化に資する予算配分やリカレント教育の推進
- ▶ 多様で柔軟な働き方に応じた中立的な税制・社会保障制度の整備

2. 高齢者、女性、外国人材の活躍に向けて

(1) 高齢者の就労促進

(企業 の 取 組) 個人差の拡大に対応した多様な雇用の選択肢

(政府への要望項目) 継続雇用年齢引上げの法制化における企業の自由度の担保、年金制度の見直し 等

(2) 女性の活躍推進

(企業 の 取 組) 働く女性の就業継続・キャリアアップを支える制度の充実と意識改革

(政府への要望項目) 保育の質の改善と待機児童解消、人的控除の見直し、社会保険の「壁」の撤廃 等

(3) 外国人材の受入れ

(企業 の 取 組) 国際的な人材獲得競争に対応した雇用制度の整備

(政府への要望項目) 留学中の専門分野によらず就職可能な在留資格制度、社会保障に関するルールの整備・徹底 等

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」

2019年4月
公益社団法人 関西経済連合会

目次

I. はじめに	1
II. 基本的な考え方	1
III. 中期的な雇用のあり方～多様性と流動性を高める～	2
(1) 企業における雇用の多様性を高める方策	2
①人材の獲得と育成、評価・処遇の複線化	2
②働き手の能力開発とキャリア形成の自律	3
③大学との継続的な対話	4
④雇用の多様性を高める政策	5
(2) 社外を含めた雇用の流動性を高める方策	6
①社会全体での人材の適材適所	6
②雇用の流動性を高める政策	6
(3) 企業実務への展開について	7
IV. 高齢者、女性、外国人材の活躍に向けて	8
(1) 高齢者の就労促進	9
①企業の取り組み：個人差の拡大に対応した多様な雇用の選択肢	9
②政府への要望：企業の自由度を担保した 65 歳超の雇用継続	10
(2) 女性の活躍推進	10
①企業の取り組み：働く女性の就業継続とキャリアアップを支える制度	10
②政府への要望：女性の柔軟な働き方に対応できる環境の整備	11
(3) 外国人材の受け入れ	12
①企業の取り組み：国際的な人材獲得競争に対応した雇用制度の整備	12
②政府への要望：外国人材の受け入れに向けた環境整備	13
V. おわりに	14

I. はじめに

わが国経済は、第二次安倍政権発足以降、インバウンドの急速な拡大や好調な海外経済などに支えられ、緩やかな回復基調を維持している。戦後最長の景気拡張期とも言われるなか、有効求人倍率は過去最高水準まで高まっている。

一方、人口減少・少子高齢化の進展により、わが国の生産年齢人口は急激な減少が見込まれている。現在、15～64歳の人口は7,500万人程度であるが、2040年には6,000万人を割りこみ、1,500万人以上減少するとされている。人手不足への対応が企業経営上の主要課題となるなか、政府では、高齢者の就労促進や女性の活躍推進、外国人材の受け入れ拡大の議論が進められている。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、わが国の喫緊の課題と言える。これは同時に、社会を「支える側」の減少を食い止めることであり、社会保障制度の持続可能性を確保し、財政健全化にもつながっていく。

こういった状況を受け、当会は、多様な人材の柔軟な働き方の実現に向けた基本的な考え方を取りまとめ、関連する雇用・労働政策と税・社会保障制度の課題について整理した。これらをふまえ、経済界として対応すべき事項と政府に求める取り組みについて、以下のとおり提言する。

II. 基本的な考え方

生産年齢人口が減少するなかで、わが国経済が持続的に成長するためには、企業競争力の源泉である優秀な人材の獲得・定着と生産性の維持・向上が欠かせない。当会は2017年に、「働き方改革とは、働き手がそれぞれの状況に応じて自律的に選択できる柔軟な働き方の実現と、高齢者・女性・外国人を含めた多様な人材が能力を発揮できる環境の整備である。企業にとって、活動の多様化やグローバル化への対応とあわせ、こうした働き方改革に取り組むことが極めて重要だ」と提言した¹。

その後、前述の人口減少・少子高齢化にとどまらず、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スピードはさらに加速を続けている。こうした変化を取り込み企業の成長を支える、多様な人材の獲得が、企業の成長戦略を検討する上で不可欠となっている。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・処遇制度が足枷となりかねない状況にある今、日本型雇用システム

¹ 「実効性ある働き方改革の実現に向けての提言」(2017年2月)にて提言。

の、将来を俯瞰した見直しが必要な局面となっている。

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、これまでのわが国経済の安定的な成長を支えたさまざまな強みを持つ。例えば、他国に比べて低い若年失業率の実現や雇用の安定、安定した昇給・昇進、ジョブ・ローテーションによる効率的な人材育成、企業内部での技術やノウハウの深化・熟成と継続などである。

経済界としては、従来型の雇用システムの良い面は活かしつつ、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。

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る。また、それに対応できる税や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。

Ⅲ. 中期的な雇用のあり方～多様性と流動性を高める～

世代や性別、国籍といった属性にとらわれない多様な人材の活躍は、新たな付加価値創出につながるとの期待が大きい。例えば、専門的な高度人材や起業家精神が旺盛で新たな事業に挑戦する意欲・能力のある人材など、多様なイノベーション人材を適材適所に配置することが重要である。他方、企業の成長を支える人材という観点からは、大多数を占める現役世代の柔軟な働き方の実現もあわせて進めねばならない。

(1) 企業における雇用の多様性を高める方策

①人材の獲得と育成、評価・処遇の複線化

企業では、属性を超えた多様な人材の活躍を支える環境として、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働き方への対応が課題となる。今後、採用や育成、評価・処遇の複線化などを進め、従来型の雇用制度に多様な選択肢を追加していくことが必要となる。

例えば、採用に関しては、IT・データサイエンス等の高度な専門的知識や技術を備えた人材、あるいはグローバル人材について、社内での育成だけでなく、外部労働市場からの即戦力的な獲得も考えられる。新卒であっても、従来の一括採用とは別に、求める人物像や初職時の職務、権限や責任の範囲、育成・処遇の考え方などを明確にした多様な採用の選択肢を設けることが有効な手段となる。

育成に関しては、長期雇用を前提とした従来型の雇用システムにおいて、「教育→仕事」という単線的なキャリアパスを念頭に置いた企業内部での人材

育成が中心であった。しかし、事業環境の変化が加速するなか、それだけでは変化スピードに十分対応できなくなっている。企業においては、例えば、無限定正社員や職務限定正社員などの社員区分間、あるいは仕事と教育との間を行き来できるような仕組みなど、キャリアパスのマルチステージ化を認める雇用管理の検討が重要な課題となる。

また、ワーク・ライフ・バランスの観点からは、勤務時間や勤務地を限定した社員区分の設定のほか、在宅勤務、テレワークやモバイルワークの環境整備を進め、働き手の状況に応じて働く時間や場所に柔軟性を持たせることも必要になる。

【企業事例】

○A社(電気機器製造) ～AI分野の人材獲得～

〈先端的な知見を持った人材の確保 ～有給インターンシップ～〉

- ・AI など新たな分野の最先端の知識やリテラシーを持つ人材の多くは、若者や学生であるとの認識を持ち、獲得に力を入れている。
- ・社内での人材育成・蓄積が困難なレベルの最先端の知見をビジネスに導入するため、ポストクなど、高度な知見・技術を持つ人材を対象に、有給のインターンシップを実施している。
- ・ただし、社内技術者との協働が進められるよう、先端的な知見をビジネス実装することに関心のある人材を重視している。
- ・インターンシップ期間後は、正社員採用だけでなく、大学研究との複業やプロジェクト単位の共同研究など、柔軟に対応している。

〈周辺技術の高度化 ～既存技術者の育成～〉

- ・他方、AI 技術をビジネス実装する際には、チームビルディングが基本となり、ユーザーインターフェース等の周辺技術の高度化も不可欠である。新卒採用を基本とした外部からの人材獲得と同時に、社内の既存技術者に対する人材育成を強化している。
- ・また、AI 分野に関する学部卒レベル・院卒レベルなどの講座を用意し、既存技術者の AI 分野への専門性の拡大を図っている。

②働き手の能力開発とキャリア形成の自律

属性を超えた多様な人材が柔軟な働き方で活躍する社会では、働き手自身の能力開発やキャリア形成の自律の重要性がこれまで以上に高まる。主体的に意欲と能力を高め、新たな挑戦で新たな価値を生み出すことで、企業の生産性を高めるような人材が求められる。特に、長期雇用を前提とした従来型システムのなかで、単線的なキャリアを歩んできた現役世代・中堅層の自律化が大きな課題となる。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・処遇する制度により働き手の主体的な挑戦に報いることで、自律化を促していくことが望まれる。

【企業事例】

○B社(電気機器製造) ～社員の自律的な成長を支える人事制度～

〈既存制度の見直しによる自律的な成長の支援〉

- ・ 出向や兼務といった既存制度の見直しにより、多様な個性を持つ社員それぞれが、より良い働き方を自ら考えられる環境を整備している。
- ・ これらの取り組みを通じて、視野が広がり、自身の本来の業務に好影響が出た社員や、キャリアチェンジにつながった社員もいる。

〈社員の希望による社外への出向〉

- ・ 風土や価値観の異なる他社業務を通じ、新たな知見・経験を身に付けるため、社員自らの希望により社外に出向できることとした。出向先については、本人の得たい経験をヒアリングし、マッチングを図っている。

〈社員の希望による他部門との“複業”〉

- ・ 未経験業務に触れることによる自己成長を促すため、社内での複業的な制度を整えた。具体的には、社員自らの希望により、所属元の仕事に加え他部門の業務にも就くことを認めている。両部門の就業のウエイト等については双方の上司の協議で、個別に決定される。

③大学との継続的な対話

大学との関係においては、企業と大学による対話の重要性が高まる。現在、大学からは、博士号を取得したような高度な人材の採用・処遇に関して状況改善を求める声がある一方、企業では、大学院においても専門分野に限らず幅広い視野を持つ人材の育成が必要だといった意見もある。経済界としては、大学との意見交換を定期的で開催するなど、高度人材のミスマッチを減らす取り組みを推進する²。

また今後、産学がさらに連携を深め、採用の多様化やリカレント教育の環境整備を進めていくためには、育成すべき人材像を産学双方で共有することが大きな課題となる。企業は、求める人材像等を明確に伝える必要があり、一方、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求めたい。

さらに、産学双方の多様な人材の交流や包括的な連携協定などを通じて、互いの持つ知見・シーズを取り込んで、新たな成長やイノベーションにつなげていくことも考えられる。

² 当会では、一般財団法人アジア太平洋研究所との共同で「地域における大学のあり方～大学を起点に人の流れを変え、地域の発展に貢献する～」(2015年12月)において、産学間で求める人材像を共有する必要性を指摘した。また、2018年8月より大阪大学との意見交換会を開催しており、優秀な人材に見合った処遇・人事制度や、企業の研究実務をふまえた教育の必要性などについて、指摘がある。

【企業事例】

○C社(機械製造) ～大学と連携した人材育成、イノベーション～

〈大学による講座の開講〉

- ・機械メーカーでは、AIなど情報科学系の人材の獲得が課題であった。
- ・連携大学の教員から、社内の既存技術者や新卒技術者に対し、情報科学分野の講座を提供しており、情報技術者の育成を大幅に加速している。

〈大学と連携したイノベーションの促進〉

- ・既存の技術的課題の克服だけでなく、未来社会に必要な技術などについて先んじて検討しイノベーションを創出することをめざして、人文学系も含めた多様な研究者の知見を総合的に取り入れた検討を行う。
- ・大学との間で数十名規模の大規模な人材交流を進める。また、起業を志す学生らと日常的に接点を持つ体制を作り、支援・協業を通じて新ビジネスの創出を加速させる。

④雇用の多様性を高める政策

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。こうしたルール設定は、企業労使にゆだねるという大原則を尊重した法整備とすべきである。

例えば、仕事や役割、貢献度を適正に評価・処遇するという観点から制度の複線化を図ろうとした場合、労働契約法に定められた就業規則の変更のルール³が問題となる。変更後の就業規則が合理的なものかどうかの判断は、最終的に司法にゆだねられており、総合判断のため、結果の予見可能性に乏しい。過半数労働組合との合意等を条件に合理性を推定できるようなルールの透明化により、労使による主体的な制度変更が円滑に進められる。

また、2019年4月から、高度の専門的知識等を必要とし、従事した時間と成果の関連が高くない業務を対象とした「高度プロフェッショナル制度」の導入が可能となった。雇用の多様性を高める観点からは、今後、制度の利用状況などを調査し、企業と働き手のニーズに合った、より使いやすい制度へと改善していくことが求められる。あわせて、裁量労働制の対象拡大の早期の法制化も必要である。

加えて、2020年4月に、パートタイム・有期雇用労働法と改正労働者派遣法が施行となる。有期雇用労働者・パートタイム労働者・派遣労働者などの雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保に向けては、それぞれの働き方を多様な雇用の選択肢の一つとして位置づけ、働き手が意欲をもって働く環境

³ 労働契約法第10条では「就業規則の変更により労働条件を変更する場合において、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の事情に照らして合理的なものであるときは、労働条件は、変更後の就業規則の定めるところによる」と定めている。

を整えることが重要となる。まずは、官民あげて「非正規」との呼称を一掃することが肝要である。また、いわゆる同一労働同一賃金が企業実務に適正かつ円滑に展開されるよう、政府には、各企業の実情をふまえた丁寧な対応を求めたい。

＜政府への要望項目＞

- 労使自治の大原則を尊重した法制度（就業規則の変更ルールの透明化）
- 労使双方のニーズをふまえた高度プロフェッショナル制度の適用拡大
- 企画業務型裁量労働制の対象業務拡大
- 同一労働同一賃金が企業実務に適正・円滑に展開されるような丁寧な対応

（２）社外を含めた雇用の流動性を高める方策

①社会全体での人材の適材適所

属性を超えた多様な人材が柔軟な働き方で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な成長には、雇用の流動性を高め、多様な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、AI・IoTといった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等への代替を検討すること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る。

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以外に求めるケースも考えられる。例えば、中小企業の事業承継の担い手として社外へキャリアチェンジすることのほか、自ら起業することやNPO等での社会貢献も含め、個人が広く社会で能力を発揮し活躍できるような、雇用にとどまらない就労の場の拡充が求められる。

②雇用の流動性を高める政策

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に期待したい。特に、キャリアパスのマルチステージ化に対応したリカレント教育の環境整備に向け、大学の教育力強化に資する予算配分を高めるなど、働き手の能力開発やキャリア形成の自律を後押しする政策が重要である。

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。現在の解雇法制⁴は、長期雇用を前提とした従来型の雇用システムに合致した制度として構築されてきたものと考えられる。しかし今後、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、多様な人材を獲得し、新たなイノベーションに挑戦していく。こうした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、当該職務や事業所が廃止になること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り、こうした雇用終了の形が働き手自身のニーズに合致することも考えられる。

また、税や社会保障などの制度についても、個人の自助努力を後押しするとともに、多様な働き方を拒まない中立的な制度へと見直していく必要がある。特に、副業・兼業や雇用的自営といった新しい働き方が広まるなかで、税の控除や社会保険料の負担などの面で、必ずしも働き方に平等とは言えない課題が生じている。後述する、年金制度の見直しや社会保険の「壁」⁵の撤廃なども含め、働き手の就業意欲を損なわないような税・社会保障制度とすることが望まれる⁶。

＜政府への要望項目＞

- 一定の条件下における、解雇に関する規制の緩和
(職務・勤務地の限定される社員への当該職務・事業所等廃止時の対応など)
- 職業紹介や職業訓練に関する機能強化
- 大学の教育力強化に資する予算配分やリカレント教育の推進
- 多様で柔軟な働き方に応じた中立的な税・社会保障制度の整備

(3) 企業実務への展開について

ここまで、多様な人材の柔軟な働き方の実現に向け、企業・大学・働き手、そして政府が今後、検討を深めるべき中期的課題として、採用・育成・評価の複線化、キャリアパスのマルチステージ化とこれに対応したリカレント教育、労働条件の決定・変更や解雇に関する法制等の見直し、働き方に中立的な税・社会保障制度の必要性を提起してきた。

⁴ 労働契約法第16条では「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。

⁵ 社会保険については、年収が130万円（企業規模や就業時間などの定められた要件を満たす場合は106万円）を超えた場合、本人が加入することとなり、手取り額が逆転する現象が生じるため、主婦や学生といったパートタイム労働者にとって、就労に際する一定の目安となっている。

⁶ 税・社会保障制度の検討に際しては、すべての世代が安心できる持続可能な制度とすべきであり、給付と負担のあり方も含めて考えねばならない。この観点から、当会では、「財政健全化に向けた意見～規律ある財政運営の下、経済成長を実現していくために～」(2019年4月)において、将来世代にわたり持続可能な社会保障制度を実現する方策等について提言している。

経済界では、こうした課題提起項目の具体化に向けて、さらに議論を深めていく。特に、企業実務への展開では、企業規模の違いや、業種・業界の特性により、対応すべきポイントに差がある。本提言の議論においても、別表に示したような点が指摘されているところである。

当会では、提言項目の実務への展開に向けた企業との議論の場を設け、こうした点も含めた課題整理や先進的な取り組み事例の研究を通じ、各社の企業戦略に応じた雇用のあり方の追求を支援する。また、大学との間でも引き続き、求める人材像の共有に向けた議論を行う。

政府には、企業の取り組みを後押しするような各種政策の見直しに加えて、新法・改正法の企業実務への適正な展開に向け、労使が十分に検証・協議を尽くすための期間を確保してもらいたい。特に、同一労働同一賃金をはじめ働き方改革関連法の施行に際しては、丁寧かつ早急な対応を求める。

◎別表：企業規模や業種・業界などによる違いの例 ～企業の声～

- ・ホワイトカラー職種では柔軟な働き方への対応が進めやすいが、現場を抱えるメーカー等では、例えば60歳超の従業員全員に柔軟な対応を取るようなことは困難だ。
- ・情報通信業では、新卒採用時から高給を提示する企業も現れているが、中小企業が同様の対応を取ることは困難だ。こういった企業が就職先に選ばれるのか、求職者や学生が目線に立った検討が求められる。
- ・中小のものづくり企業では、社員個人に技術・製品が紐づいていることも多い。定年年齢に関わらずフルタイムで雇用したい社員であっても、本人は時短勤務を望むなどで、企業と働き手の希望が合わないことがある。
- ・サービス業ではいわゆる正社員以外にも多く、同一労働同一賃金の実現に向けた議論が必要。指針は示されたものの、関連する通達等の提示が法施行直前になると、それまでの議論の前提が覆りかねない。加えて、司法判断にゆだねられる部分も多く、制度設計についての不安が大きい。
- ・テレワークの推進や兼業・副業の検討を進めたいが、いざ導入するとなると、労働時間管理や安全への配慮など解決すべき課題が多い。

IV. 高齢者、女性、外国人材の活躍に向けて

政府は、「働き方改革」や「人づくり革命・生産性革命」「全世代型社会保障の実現」などを主要施策と位置づけている。このもとで、多様な人材の活躍に向けた雇用・労働政策や税・社会保障制度のあり方について議論が進められ、高齢者の就労促進、女性の活躍推進、外国人材の受け入れ拡大に向けたさまざまな施策が実行に移されている。65～74歳の高齢者のうち6割以上、また、女性のうち3割以上が非就労者であるなど、さらなる労働力人口拡大の余地が指摘されているほか、留学生については、日本国内での就職率の5割への向上がめざされている。

経済界では、目下の人手不足の解消にとどまらず、前章で提起した「さまざまな属性を超えて多様な人材から最大限の成果を引き出す」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む。政府には、そうした企業の取り組みを後押しする政策を求めたい。

(1) 高齢者の就労促進

労働力人口の減少や社会保障の持続可能性を勘案すると、意欲と能力のある高齢者の力を最大限に活かす環境の整備が不可欠である。また、高齢者が多様な形で社会との関わりを持ち続けることや新たな環境への挑戦を後押しするため、リカレント教育など生涯学習の機会の整備も必要となる。

①企業の取り組み：個人差の拡大に対応した多様な雇用の選択肢

企業では、今後、高齢社員の柔軟な働き方の希望に対応できる多様な選択肢を設定するなど、働きやすい環境を自社の状況に応じて整えていくことが重要となる。その際、年を重ねても意欲・能力を持って活躍できるように、キャリア研修やリカレント教育を行うほか、従来型の賃金カーブのあり方を含む評価・報酬制度を見直すことや、働き手の健康の維持・増進に向けた健康経営を推進することも有効な手段となる。

また、経済界として、各社の健康経営推進の動きを社会全体や個々人の取り組みに波及させるため、ゴールデン・スポーツイヤーズを契機とし、オール関西で生涯スポーツの振興に取り組むこととしている⁷。

【企業事例】

○D社(金融) ～65歳への定年延長～

〈60歳以降の多様な働き方の提供〉

- ・ライフプランや価値観が異なるシニア社員が、その能力を最大限発揮できるよう、①65歳への定年延長 ②60歳退職・再雇用 ③社外を含む新たな場での活躍の支援、の3つの働き方を用意している。
- ・シニア社員の多様な働き方や若年層の登用促進などにも配慮し、職務・貢献度に応じて変動する評価・報酬制度に改訂した。
- ・制度導入により、60歳以降の社員は他世代よりも仕事のやりがいやワーク・ライフ・バランス等の満足度が高くなっている。

〈65歳まで働き続けるキャリア観の醸成〉

- ・上記の選択に向けては、キャリアチェンジも含め、自律的にライフプランを描けることが重要と認識している。
- ・60歳以降を想定したミドル世代からのキャリア支援として、役職定年を迎える50歳超の社員への個人面談や、45歳以上の社員への社内公募制度などを導入した。

⁷ 当会は、「関西スポーツ振興ビジョン-スポーツで輝く関西-」(2018年7月)において生涯スポーツ振興の取り組みを提案した。これを受け、2018年12月「関西スポーツ振興推進協議会」が設立されている。

②政府への要望：企業の自由度を担保した 65 歳超の雇用継続

現在、政府においては 65 歳超への継続雇用年齢の引き上げが検討されている。65 歳までの対応とは状況が異なり、健康面や家族状況、働く意欲や能力などの個人差が拡大し、希望者全員の雇用継続が困難となることも考えられる。このため、同一企業やグループ企業以外を含め、活躍の場を広く社会に求めることも必要となる。法制化等の検討に際しては、企業の雇用保障責任のあり方を含めて検討し、各社の多様な対応が可能な自由度の高いものとするべきである。

同時に、高齢者の就労意欲を阻害しないように社会保障制度を見直さねばならない。特に年金は、高齢者の就労促進と密接に関わるものであり、働き続けるインセンティブを与えるような制度設計が求められる。すでに検討されている受給開始年齢の選択幅の拡大に加えて、受給開始年齢を原則 65 歳に引き上げることや公的年金等控除の縮小を実施すべきである⁸。

<政府への要望項目>

- 労使自治の大原則を尊重した法制度（継続雇用年齢の引き上げ）
 - ▶継続雇用年齢のさらなる引き上げの検討における、法制度等の企業の自由度の担保
- 年金制度の見直し
 - ▶60 歳以上の就労につながる年金受給開始年齢の原則 65 歳以上への引き上げ
 - ▶将来的な給与所得控除との統合を見据えた公的年金等控除のさらなる縮小

(2) 女性の活躍推進

女性の就労については、近年、いわゆる「M字カーブ」が解消されつつあり、労働市場への参入は進んでいる。一方、依然として、男性と比べると不本意な形で就労を強いられる働き手の割合が高い。また、待機児童問題や小1の壁、学童保育のあり方など就業継続、キャリア形成を阻む課題もある。

このため、女性の多様な働き方を後押しし、仕事と家庭の両立に資する環境を整備する必要がある。その際、性別や年齢に関わらないすべての人材の働き方改革を進め、家事や育児負担を家族間で適切に分担する視点も不可欠となる。

①企業の取り組み：働く女性の就業継続とキャリアアップを支える制度

企業では、結婚や出産といったライフイベントを迎えた働く女性が就業を継続し、キャリアアップを諦めず能力を高めて活躍できる環境が必要となる。特に、出産、育児休暇を経た女性については、家族や職場の理解・協力のも

⁸ 当会では、「財政健全化に向けた意見～規律ある財政運営の下、経済成長を実現していくために～」(2019年4月)において、年金をはじめとした社会保障制度のあり方について提言している。

とで意欲をもって早期復帰することを促す観点が重要である。こうした働く女性を支える環境づくりの両輪として、制度充実と意識改革の双方に取り組むことが求められる。

具体的には、働く場所や時間に制約のある人も働きやすい両立支援制度の整備とあわせて、そうした制約や性別に関係なく部下を育成・評価する制度、現場管理職の意識改革を促す研修や評価制度、トップコミットメントを現場へ浸透させる専門部署の設置も有効だと考える⁹。

また、業種特性や業界慣習が女性の活躍を阻害する要因となっている場合がある。理系人材の輩出や営業等への職域拡大事例の共有など、意欲と能力のある女性の活躍に向け業界全体で対応を進めることも必要となる。

このように、働く女性の支援を各企業が積極的に進めていくことは、社会全体での女性の参画拡大にも寄与するものと考えている。

【企業事例】

○E社(建設業) ～女性の職域拡大に向けた取り組み～

〈営業職への職域拡大〉

- ・ダイバーシティ推進の部署を設置するなど経営課題として積極的に女性の活躍推進に取り組むなかで、まずは女性営業職の積極採用に取り組んだ。
- ・しかし、退職が相次いだため、トップの決断により、能力の高い社員には一定の条件のもと、休日変更・残業免除・勤務地変更などの個別対応を実施している。
- ・また、全国の女性営業職による交流会を開催し、スキルアップやネットワーク構築を図っている。交流会には、社長をはじめ、全本部長・店長も出席し、経営戦略としての取り組みである旨を繰り返し説明している。
- ・現在は離職率が改善しており、今後の課題は店長への登用にシフトしている。

〈技術職への職域拡大〉

- ・女性の技術職を増やす取り組みとして、軽量ヘルメットや女性用仮設トイレ・作業服の導入など、職場環境の改善を図った。
- ・また、女性の技術系社員による交流会をエリアごとに開催し、ロールモデルの共有やネットワーク構築を図っている。

②政府への要望：女性の柔軟な働き方に対応できる環境の整備

政府には、特に、保育環境の整備を求めたい。2019年10月より、幼児教育が原則無償化される。これにより、すでに保育施設を利用している世帯では金銭的な負担軽減につながる一方で、都市部を中心に待機児童の拡大が懸念されている。加えて、保育の質の改善も大きな課題となっており、保育士不足の解消や保育士の就労環境・処遇改善、保育施設における受け入れ決定プロセスの円滑化・透明化などが求められる。

⁹ 当会では、「女性の活躍推進に関するアンケート調査」(2018年)を実施し、女性の就業継続・キャリア形成に向け、「トップコミットメントの現場への浸透」、「現場管理職の意識改革」、「女性社員のキャリア意識の醸成」などの課題を抽出した。

あわせて、配偶者控除の廃止を含む税の人的控除の見直し、就労調整の目安となるいわゆる社会保険の「壁」の撤廃などが必要である。

＜政府への要望項目＞

- 保育の質の改善と待機児童の解消
 - ▶保育士の処遇改善や人材確保につながる政策の推進
 - ▶保育施設における受け入れ決定のプロセスの円滑化や透明化
- 配偶者控除の廃止など人的控除の見直し
 - ▶世帯や就労の条件に関わらない人的控除創設の検討
- 社会保険の「壁」の撤廃
 - ▶低所得者への配慮とあわせた社会保険の適用範囲・加入条件の見直し

（３）外国人材の受け入れ

国内での人手不足が深刻化し、事業活動の大きな制約要因として顕在化している。例えば、関西においては、2025年の国際博覧会に向け、特に建設などの業界において、労働力需要の高まりが見込まれる。外国人労働者の受け入れ拡大は避けて通れず、入管法の一部改正は、人材確保の選択肢として重要な一歩である。また、グローバル化した事業環境のなかで、国や企業が持続可能な経済成長を遂げるためには、日本と母国双方を理解する高度外国人材の力が欠かせない¹⁰。

今後、日本は国際社会のなかで存在感を確保し、留学先や働く場所として選ばれる必要がある。そのため、共生のための受け入れ環境を教育や雇用、生活など多面的に整備することが求められる。

①企業の取り組み：国際的な人材獲得競争に対応した雇用制度の整備

企業は、多様な外国人材を適材適所に活かすことで、競争力強化につなげる必要がある。今後、国際的な人材獲得競争に対応するため、外国人材の定着と活躍に向けた労働環境をしっかりと整えることが課題となる。特に、外国人材が意欲を持ち孤立することなく働くといった観点が重要となる。配属先でのOJTによる丁寧な育成支援とともに、外国人材を受け入れる職場側の異文化理解を促していくこと、住居手配や行政手続、健康・医療といった生活面も含めたサポートなどが有効な手段となる。

また、高度な専門的知識や技術を備えた外国人材を即戦力として採用するにあたっては、求める人物像、職務や権限・責任、育成・処遇の考え方を明確にし、採用・育成・評価などの諸制度を複線化することが有効だと考える。

¹⁰ 当会では、特に、海外からの留学生の就職および定着を支援する各種取り組みを行っている。2013年には関西の産学官により「グローバル人材活用運営協議会」を設立し、留学生の就業を支援する各種取り組みを連携して推進している。

【企業事例】

○F社(電気機器製造) ～海外大卒外国人材の採用と受け入れ環境整備～

〈外国人材を対象とした採用、育成、処遇〉

- ・1960年代から海外展開を始め、海外の大学を卒業した理系外国人材の採用に着手した。
- ・採用後は正社員と同等の処遇で2年間の有期雇用契約を締結し、日本法人で勤務、ジョブディスクリプションも用意する。来日後は日本語を重点的に教育するほか、配属先でのOJTにより育成を図っている。
- ・契約終了後は正社員としての雇用、有期契約更新、海外現地法人での雇用といった選択肢を設け、グループ全体で長期的な人材育成をはかる。

〈日本人と外国人双方が働きやすい環境整備〉

- ・加えて、配属先の日本人社員を対象とした研修にも力を入れており、文化的背景の異なる外国人とのコミュニケーションについて考える機会を提供するなど、日本人と外国人双方が働きやすい環境整備を進めている。

②政府への要望：外国人材の受け入れに向けた環境整備

政府には、日本語教育や住居手配なども含め、受け入れた外国人材が働きやすく暮らしやすい環境を、自治体とよく連携して整備してもらいたい。また、経済情勢の変化にも対応した政策運営を求める。

さらに、わが国の大学や大学院を卒業・修了した留学生の日本企業への就職を促進するため、卒業後の進路選択において在学中の専門分野に関わらない就職を可能とする在留資格制度の見直し¹¹を行うことが肝要である。

加えて、社会保障制度については、給付や対象要件といったルールの整備・徹底が必要である。当然、差別的な扱いをすることなく、対象となる外国人労働者やその家族への対応なども検討せねばならない。具体的には、健康保険等の対象となる扶養家族の要件整備と適確な運用、年金の受給資格や期間の見直しが求められる。セーフティネットのあり方もあわせて検討が必要である。

〈政府への要望項目〉

- 外国人の受け入れ環境の整備
 - ▶日本語教育や居住環境提供などの支援
- 留学生の日本企業への就職支援
 - ▶在学中の専門分野に関わらない就職を可能とするための在留資格の見直し
- 社会保障制度の見直し
 - ▶医療保険の扶養家族の国内居住要件の整備と適確な運用
 - ▶短期在留者への年金受給資格や脱退一時金、失業保険の受給のあり方見直し
 - ▶在留中にやむを得ず働けなくなった場合を想定したセーフティネットの整備

¹¹ 留学生は就職に際して在留資格を「技術・人文知識・国際業務」へと変更することが一般的である。ただし、大学で学んだ専門分野と就職後の職種には関連性が必要とされ、その基準が厳格であった。

V. おわりに

わが国の雇用システムや労働市場、労働法制と税・社会保障制度は、高度経済成長期の企業や社会、家族のあり方や個人の働き方をもとに統合的に発展してきた。今後さらに経済社会構造が急速に変化し、雇用や働き方の多様性や流動性が高まっていくと見込まれる。すべての人が安心して暮らし、意欲と希望をもって働いていけるような経済社会制度の枠組みの再構築が求められる。

当会では、Ⅲ章において中期的課題として提起した検討課題について議論を深めながら、雇用システム、外部労働市場、あるいは雇用・労働政策と税・社会保障制度などの統合的な改革に向け、適宜、政策提言や会員企業への課題提起などを行っていく。

以 上