

新労働政策研究会 2019 年度中間報告

1. 研究会の趣旨等

新労働政策研究会は、労働政策の新たな柱となる基盤を検討するため、以下のような視点から 2019 年度の活動を進めた。

(時代変化と制度改革)

社会経済の動きが急速であると、ある時代の課題に最適に答えようとして工夫され、形成された制度や慣行は、特定の時代状況への適合度が高ければ高いほど、大前提となる状況が変化することにより、新たな諸課題との間での齟齬を大きくしてしまうことがある。

雇用をめぐる慣行と制度もその例外ではない。ピラミッド型の人口構成と高い経済成長率という 2 大前提が過去のものとなり、一国完結のフルセット型産業構造がグローバル化のなかで変容し、情報通信技術 (ICT) や人工知能 (AI) などによる変化が急速化するなか、かつての前提のもとに最適化されてきた制度や慣行が実態と合わなくなったとの指摘は、昭和晩年のころから意識され、バブル経済崩壊後の平成初期からは多くの提言や見直し論がなされ、企業の人事制度や雇用政策分野でも各種の新たな対応が試みられてきた。

しかし、社会における人びとの意識や教育制度からはじまって企業内外の雇用慣行、法制度・政策などに至るまで、過去から積み重なってきた多様な要素が網の目のように絡まって相互依存的な均衡状態を形成している以上、どこからどのように手をつけたら円滑な移行としてみえる変化対応ができるかに戸惑い、いわばパッチワーク的な手直しがあっても、経路依存性 (path dependency) への抜本的な改革には踏み込めないまま現在に及ぶ。

(制度変革の基盤)

そうしたなか平成末期から令和初期にかけての大きな出来事としては「働き方改革」が進められ、今、あらためて日本型雇用のあり方を問う。「人生 100 年時代」を視野に入れ、引き続き生産性の低さへの対策を課題とし、長時間労働規制、同一労働同一賃金からはじまって多くの領域にわたる再検討と新たな法政策が打ち出されている。

新規の総合的政策の展開においては、視座と理念の再確認が不可欠となる。こうして、従来からの組織中心型や男性正社員中心型の発想にとどまらない、多様な個人に視点を据え、その活躍を積極的に支援することで時代が要請する形の付加価値や生産性を高めようとする「キャリア重視論」への関心と試行が徐々に広がってきた。

時代の流れのなかで職業上のキャリア形成をさらに尊重し、しっかり支援し、その成果を個人も組織も社会も共有できるような仕組みをどう作り上げていくか。キャリアに注目するのは、便宜的な方策や論法にとどまってはならない。すでに憲法に埋め込まれていた各種の関連規定を再整理し体系化したキャリア権のような理念を再確認し、キャリア支援を着

実に具体化していくための方向であることが望まれる。新労働政策では、個人のキャリア意識を高め、個人と組織によるキャリア形成を促進し、公共政策でこれを支えるインフラストラクチャーを構築し適切に運営していくことが重要な柱となるのではないかと思える。

(委員会の構成)

座長 諏訪 康雄 (法政大学名誉教授)
石川 茉莉 (労働研究・研修機構アシスタント・フェロー)
岩田 克彦 (一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構代表理事)
宇佐川 邦子 (株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長)
岡崎 淳一 (東京海上日動火災保険顧問)
酒光 一章 (元厚生労働省大臣官房政策統括官)
下村 英雄 (労働政策研究・研修機構主任研究員)
両角 道代 (慶応義塾大学法科大学院教授) (～第3回)
山田 久 (日本総合研究所副理事長)

(あいうえお順。肩書は中間報告とりまとめ時点(2020年3月末)。)

2. 2019年度の活動概要

2019年度には、雇用慣行・人事労務の現状を確認するとともに、それを研究者がどう認識しているかを聴取するため、研究会を5回開催した。いずれも、時代変化のなかで従来の雇用慣行には多くの見直しが必要だとする点では意見が共通しており、グローバル化やデジタル化、人材多様化への対応、キャリア意識、能力開発の推進などの点において同様の指摘がなされるとともに、企業による改革進展の程度の違い、研究者による見方の違いがあった。各回とも、報告を受けて、委員との間で質疑応答、意見交換をした。

第1回(2019年6月27日): 企業ヒアリング(製造業)

「人財マネジメントの方向性」をめぐってA社(人事部門の本部長)から同社の状況を聴取した。デジタル・サービス事業を通じて持続可能な社会を実現するため、グローバルビジネスの環境変化に対応したダイバーシティとグローバル共通施策を推進していること、仕事を軸としたマネジメントへの転換を志向していること、仕事とスキルの明確化と双方向コミュニケーションを目指していることなどの説明を受けた。

第2回(2019年8月28日): 研究者ヒアリング

まず、B氏(民間研究所所長)から「日本型雇用慣行の現状と課題――転勤問題と学び直し問題を中心として」の聴取をした。雇用慣行の産物としての転勤は、共働き世代に困難をもたらすばかりでなく、企業にとっても意義が薄らいでいるとして、無駄な転勤をやめ規模を小さくすること、転勤ルールを明らかにすること、本人同意を前提とすることなどの説明

があった。また、日本における社会人の学び直し、自己学習（自己啓発）の遅れに対する意見もうかがった。なお、日本型雇用慣行については、年齢構造により微修正では何ともならないぎりぎりのところまで来ているのではないかと見ていた。

次に、C氏（大学教授）から「日本的雇用慣行の変化と人材育成」の聴取をした。日本型雇用慣行は、高度成長期の多くの企業（特に製造業）にとって経営上必要な人材を効率的に確保するために、戦略人事の観点からも極めて有効性の高い見事な仕組みだったことから、現在、年功カーブの鈍化、昇進の遅滞、教育訓練への投資の低下、OJTの成果の縮小など小さな変化は起きているが、正社員の長期雇用は大きく変化していない。結果、時代環境の変化で以前のように機能しなくなったことが指摘された。人材育成、社員区分間の境界マネジメント、従業員の意識改革（キャリア自律意識の進展）などが課題とされた。

第3回（2019年11月1日）：企業ヒアリング（金融業）

まず、D銀行（執行役員人事部長）から同社の人事戦略の聴取をした。経営環境の変化のなかで優れた人材が能力発揮できる職場を作るという経営理念を実現するため、人事制度の改定（職種統合、階層統合、生涯キャリアの充実）、グローバル人材育成、働き方改革への対応、キャリア支援などを進めている様子の説明を受けた。

次に、E信用金庫（人財サポート部担当理事）から同信用金庫の人材育成の取り組みの聴取をした。信用金庫の独自性と新たな課題解決の展開そして社会性を備えた役割の果たせる人材の育成といった長期戦略のもと、人材育成策の諸施策（内部塾、管理職研修など）、女性職員の活躍に向けての職域拡大や支援などを進めている様子の説明を受けた。

第4回（2019年12月12日）：企業ヒアリング（人材派遣業・地方製造業）

ユニークな人事制度でよく知られる2社から事情聴取をした。

まず、F社（執行役員（キャリアサポート担当））から同社のキャリア形成と人事制度についての事情聴取をした。製造業各社の研究開発と設計分野への人材派遣業を営む。30歳手前の入社5年間で、目安として2社（2つの分野）を経験すると、大体1人前になり、スキル（知識）とキャリア（スキルを使う力）の融合でキャリアアップするジョブ型雇用で、処遇は個々人の業績と市場価値が基準となり、年功序列の定期昇給はない。派遣技術者はすべて無期雇用、60歳定年到達エンジニアが350人以上、40歳以上は半数で、給与水準は高いことなどが説明された。

次に、G社（総合企画部長）から「同社における働き方の基本ルール」の事情聴取をした。多くの特許を組み込んだ製品をもつ地方の製造業として、定年70歳（60歳までの給与水準維持）、年間休日141日、1日7時間15分勤務、残業なし、無理な転勤もなしであるとともに、報・連・相の禁止、常に「考える」ことを社員に求めることなどの独自の経営をする。基本給は年功序列、成果主義未導入、40歳以上で役職についた場合、その役割は高く、役職手当が高いことなどが説明された。

第5回（2020年2月27日）：研究者ヒアリング

H氏（大学教授）から「日本企業の人事管理の変容と労働政策」の事情聴取をした。長期雇用の下では賃金を決めるのは仕事でなくキャリアであり、キャリアを決めるのは従業員のコースだったが、職務が従業員の処遇を決める同一労働同一賃金で変化を迫られること、転勤を含む配置転換はキャリア形成と需給調整という2つの側面があり、働き方改革や同一労働同一賃金が需給調整目的の配置転換に一石を投じると「人事権」に対し個人の「キャリア権」が見直される可能性があること、また、労働行政は、雇用はメンバーシップ型を、賃金やキャリア形成、労働時間管理はジョブ型を指向しているように見えるが、ジョブ型を指向するなら、中途採用や賃金の決め方だけではなく、新規学卒採用や雇用調整（ジョブの喪失＝雇用の喪失）、人事権の所在についても議論せざるを得ないことなどが指摘された。