



労働政策研究報告書 No. L-3

サマリー 2004

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題

「雇用重視」型社会に向けて

労働政策研究・研修機構

「変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題 - 「雇用重視」型社会に向けて」
サマリ -

執筆担当者

- 藤村 博之 (法政大学経営学部 教授)
大木 栄一 (労働政策研究・研修機構 副主任研究員)
田口 和雄 (機械振興協会経済研究所 研究員)
江淵 弓浩 (富士総合研究所 主事
研究員)
平山 正己 (労働政策研究・研修機構 副主任研究員)

研究参加者(上記執筆担当者以外に)

- 工藤 正 (労働政策研究・研修機構 統括研究員)
中井 雅之 (厚生労働省職業安定局雇用政策課 課長補佐)

研究期間

平成15年度

調査研究の目的、ねらい

これまでの終身雇用や年功的な処遇に支えられてきた特定企業依存型の「雇用重視」型の社会が後退していくなかで、これからは企業・個人が協力して雇用を重視していく社会、つまり、特定企業に依存せず、社会全体で「雇用」を重視していくような社会を構築していかざるを得ない状況にある。

こうした問題意識を踏まえて、本研究では、今後、企業、個人、社会が新しい「雇用重視」型の社会を構築していくために、どのような仕組みを整備していくことが必要であるのかを既存の調査研究および企業・団体等へのヒアリングを通して、検討した。

さらに、検討結果を踏まえて、政策へのインプリケーションを探った。

研究結果の要旨

1 研究の目的、問題意識

(研究の目的や問題意識)

これまで、わが国は会社主義の下で、物質的な豊かさを実現してきた。しかし、豊かになるにつれて次第に日本人の意識や価値観にも大きな変化が現れ、個人個人が自らの生き方や働き方を問い直し、個人生活のあらゆる場で主体的に生きられるような社会を実現したいと考えるようになってきた。それは、個人のなかに占める企業（組織）の存在に大きな変化が起きつつことのあらわれでもある。他方、企業側も経済成長の鈍化、激化する国際競争などの市場環境の変化のなかで、新しい人事管理を模索し始めている。それは、企業（組織）と個人（従業員）の間に成立していた「暗黙のルール」が崩壊しつつあることを示している。

現在、中高年の大卒ホワイトカラーについていえば、入社した企業およびその企業グループのなかで定年まで働き続けることを前提に人生の設計図を描いてきたはずである。その設計図を支える終身雇用にもとづく年功給与の考え方は、若いときの給与は生産性よりも低く設定され、生産性と給与の差で表される給与は、従業員個人が会社に対して貸しておく部分として捉えるというものである。その後、中高年に達すると、従業員はこの差に当たる金額を返してもらい、生産性を上回る給与を得ることになる。これはまた、従業員個人の生活費の年齢変化に対応している。この貸し借りが「暗黙のルール」といわれるものである。

こうした「暗黙のル - ル」のもとで、これまで、特定企業に依存していた「雇用重視」型の社会が構築されてきた。しかし、これからは「暗黙のル - ル」が崩壊しつつあるなかで、特定企業依存型の「雇用重視」型の社会から、企業・個人が協力して雇用を重視していく社会、つまり、特定企業に依存せず、社会全体で「雇用」を重視していくような社会（以下、「雇用重視」型社会と略す）を構築していかざるを得ない状況にある。そのためには、今後、企業、個人、社会が新しい仕組みを整備していくことが必要になってくる。

以上のような問題意識に基づき、本研究においては、第一に、企業（とくに経営者）は、今後、どのような人事戦略（人事管理の基本的な考え方）を指向し、人事管理をどのように変えようとしているのか。こうした新しい人事管理を「雇用重視」型社会の実現に向けて機能させていくためには、今後、社内でのどのような新しい仕組みを整備していくことが必要であるのか。第二に、「雇用重視」型社会の実現に向けて、個人（従業員）にはどのような行動が求められているのか、それに対して企業や社会からどのような支援が必要であるのか、第三に、これまでの「年齢」を中心とした「人と仕事を結びつける」社会的な仕組みから、今後、どのような新しい社会的な仕組みを整備することが「雇用重視」型社会の実現に向けて、有益であるのか、を提示した。

(研究の進め方)

研究は、研究会を組織し、既存の調査研究のサ - ベイ等を行ったほか、企業と経済団体等へのヒアリング調査を実施し、情報収集を行った。

2 「雇用重視」型社会の構築へ向けての企業・個人・社会の役割

(1) 企業の役割

「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備

新しい「雇用重視」型社会の実現に向けて、企業は人事管理を構築するに際して、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況にあるのかという現状の能力を「知る」ことが必要になってきている。企業が「従業員に求めること」は確実に変化してきており、企業内の深刻な過剰雇用と雇用調整は、変化する「従業員に求めること」に、従業員が「持っている能力」を再調整する過程で起きている摩擦的な現象と考えられるからである。

この仕組みを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。さらに、企業と個人の両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てるための仕組み(「人と仕事を結びつける」仕組み)が必要不可欠になる。そして、それらが適切に設計され、有効に機能しているか否かによって、個人の能力開発とキャリア開発が大きな影響を受けることになる。

これからの「マッチングの仕組み(人と仕事を結びつける仕組み)」は「知らせる仕組み」と「知る仕組み」の課題を踏まえて検討する必要がある。「いま」の職場の「いま」の能力という短期的な視点から離れて、「従業員に何の能力(「いま」を越えた将来の能力)を求めているのか」を明確にして提示する、加えて、「従業員は何の能力をもっているのか」を的確に把握するためには、またそうした課題に対応しつつ的確なキャリア開発支援を行うためには、企業のキャリア・コンサルティング機能の強化が不可欠である。

そのためには、日頃から従業員のキャリアを育成する重要な役割を果たすのは上司であり、上司が部下を観察し、本人の適性や優れた能力、努力すべき課題などをフィードバックしながら、部下のキャリアに関する相談にのり、目標達成に向けて励まし動機づける役割を持っていることを再認識させることが必要である。

したがって、今後は、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような企業体制の整備が必要になってくる。加えて、人事部門のスタッフのキャリア・コンサルティング能力の向上や社外のキャリア・コンサルティングの専門家(キャリア・コンサルタント)の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の1つになるであろう。

能力を表現する共通言語の開発

これまで、日本企業の人事管理の根幹をなしてきた職能資格制度は「能力基準」に基づく社員格付け制度である。この制度の特徴は「潜在的能力の絶対評価」を「能力基準」にしており、「何のための能力なのか」という視点が曖昧にしてきた。そのため、潜在的能力を間接的に表現する代理指標（勤続年数や年齢）に多くを依存せざるを得ない状況になっている。しかし、「知る」仕組みと「知らせる」仕組みを整備していくためには、企業あるいは（社会）全体で共有できる、能力を表現するための言語をもつことが重要である。とくに、企業を超えて移動する労働者を想定したときには、「企業が何の能力を求めているのか」「個人が何の能力をもっているのか」を表現する共通言語がないところで、社会レベルで効果的に「人と企業を結びつける」仕組みを構築することは難しいであろう。そのためには勤続年数や年齢に代わって能力を直接評価する方法をとらざるをえないだろう。その場合に注意すべきことは、能力は業務や仕事あつての能力、仕事を通して成果を生む能力であつて、そこから離れた一般的な能力はありえないということである。「コンピテンシ - 」はそのために提案された1つの有力な道具でもある。新しい能力表現と能力を基盤にした人事管理を開発することが求められている。

こうした人事管理を開発していくことは、これまでの「暗黙のルール」を前提とした人事管理から社員（正社員や非正社員の働き方の違いにかかわらず）の「納得」が得られる「説明力のある」人事管理を構築することにもつながっていくであろう。

企業の社会的責任

日本企業が取り組んでいる構造改革は市場との連動性の強化を図ることをねらいとしているが、他方でこうした改革を過度に進めていくと、社会や経済に様々な不安を与えていく。市場との連動性を強めているアメリカをみると、過度に市場重視の企業経営を進めていることによる所得格差の拡大をはじめとする様々な弊害に直面し、その修正に迫られている。

翻って日本の労働市場をみると、市場との連動性の強化をはかるため企業経営の構造改革や雇用の弾力化が積極的に進められていることが、雇用のミスマッチの拡大の大きな要因となっていると考えられる。雇用のミスマッチによる失業に対しては、失業者（あるいは求職者）に対する失業の給付、再就職に向けた訓練をはじめとする支援など様々なコストが発生する。それまでの労働力の再配置は企業内、企業グループ内での転籍や出向などで対応する場合が多かったことから、その負担は社内で吸収されていた。しかしながら、現在の労働力の再配置は社会で対応しなければならない状況が増加しているため、そのコストは社会で負担しなければならない。しかも、失業率は高水準で推移していることから、そのコストは大きくなり、長期化しつつある。

企業の社会的責任が問われつつある現在、雇用のミスマッチ問題は従業員だけではなく、社会に大きな影響を与えていることから、企業が市場重視型の人事戦略を推進すればするほ

ど、他方で、雇用のミスマッチの解決に向けた企業の社会的責任が高まる可能性が高くなるだろう。したがって、企業は人事戦略（雇用戦略）を「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）」の視点からも考えることが求められる。

（２）個人の役割

個人が求める新働き方戦略とは

それでは、企業依存型の「雇用重視」型社会から社会全体で「雇用」を重視していくような社会を実現するためには、個人（従業員）にはどのような対応が求められているのか。その基本は、企業と少し距離をおいたところで、自分のキャリアと能力を開発するという視点に立ち、会社を越えて社会的に通用する専門能力を磨くことにある。これまでの働き方は、あまりにも１つの企業に閉じこもり過ぎていたのではないか。こうしたことを端的に表しているのが「エンプロイアビリティ」（雇用可能性）という表現であろう。

雇用が比較的安定している場合、働く個人は、その会社の中での能力開発を中心に考えておけば十分であった。日本のほとんどの企業では、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めるのは企業側であり、従業員は会社の辞令にしたがって社内を異動していけば、一定の能力を身につけることができた。また、企業の都合に合わせて異動すれば、定年までの雇用の場は確保されたのである。大企業の場合、60歳定年を迎える前に子会社や関連会社に出向したり、転籍になったりすることはあったが、企業グループを単位として見ると定年までの雇用保障はほぼ実現されていた。

しかし、バブル期以降の日本経済の低迷は、企業の雇用保障機能を大きく弱体化させた。1997年の北海道拓殖銀行倒産や山一証券自主廃業、あるいは食中毒事件と補助金詐欺による雪印の事実上の解体など、大企業といえどもいつ倒れるかわからないという不安が広がっている。いま勤めている企業が傾くと、他社に雇用の場を求めなければならない。この会社の中で自分のキャリアを伸ばしていこうと考えていたのに、突然、その計画が実現不可能になるのである。他社に移ってほしいと言われたときにあわてないためには、日頃から自分自身の能力育成に注意を払っておく必要がある。

こうした個人をとりまく環境が大きく変化しつつあるなかで、働く個人（正社員・非正社員という働き方のタイプに関係なく）の側からすると、変化する「労働者に求めることを」を的確に捉えて、能力開発やキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になってきており、企業側からの支援が正社員に比べ、少ない非正社員ほど、こうしたことがより重要になってきている。

新働き方戦略を実現するためには

こうした新しい働き方を個人が進めていくためには、どのようなことが必要になってくる

のであろうか。第一に、会社側の役割は、職場上長が部下の育成機能を果たせるように条件を整えることである。仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が自分の担当している仕事を全体の流れの中で位置づけられるようになることである。全体の中で自分が果たすべき役割を理解すれば、仕事に適切な工夫をこらすことがよりの確にできるようになる。

第二に、仕事の価値を上げていくために従業員個人（働き方のタイプに関わらず）が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。従業員は、これまでも、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていたが。これからは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。

第三に、自らの職務経験やキャリアの中で達成された実績、開発してきた能力を明確に把握・整理し、市場に対して、簡潔に表現するための能力を身につけていることも必要になってきており、こうした点はとくに、より職務経験が少ない若年非正社員ほど、必要であろう。

（３）社会の役割

能力を「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備

市場構造が大きく変化するなかで、企業は事業構造の再編成と生産性の向上を迫られ、そのなかで雇用を絞りつつ、その構成（人材に対する需要構造）を大きく変えつつあり、それを受けて組織と管理システムは効率性と収益性を重視する方向に再編している。こうした再編のなかで、新しい「雇用重視」型社会を実現するためには、企業は、これまで以上に「従業員は何の能力が求められているのか（会社は従業員に何の能力を求めているのか）」、「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握し、両者を的確に結びつけて、最適なキャリアを組み立てるための仕組み作りをすることが必要になっている。

そして、こうした仕組みを構築していくためには、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような企業体制の整備が必要になってくる。加えて、人事部門のスタッフのキャリア・コンサルティング能力の向上や社外のキャリア・コンサルティングの専門家（キャリア・コンサルタント）の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の１つになってきており、こうした点を社会的に支援していく政策の整備も求められる。

加えて、職業生活の長期化あるいは終身雇用制度の緩和が進むなかで、個人が他社に移動するかもしれない確率が大きくなることを考えあわせると、社内的な観点にとどまらず社会的な観点（あるいは市場の観点）から「自分の能力を知る」ことも重要になってくる。個人は自らの職務経験やキャリアの中で達成された実績、開発してきた能力を明確に把握・整理し、市場に対して、簡潔に表現するための能力を身につけていることも必要になってきており、こうした能力を個人に習得させるための社会的な支援（キャリア形成への支援）も必要になってこよう。とくに、こうした支援は、職務経験が少ない若年非正社員ほど、必要であろう。

能力を表現する共通言語の開発

これからは労働者の能力を評価するさい、企業内の評価と社会的な評価を連結させるための仕組みが極めて重要になる。しかしながら、これまでの仕組みは個人の属性である性別、年齢、学歴のうち、特に「年齢」（潜在的能力）が労働市場の共通言語として通用していた。それは、日本企業が「職能資格制度」を基盤にし「潜在的能力の絶対的評価」を「能力基準」としてとらえ、この潜在的能力を間接的に表現する代理指標として企業における勤続年数つまり年齢を使用していたことを関係がある。しかし、この「潜在的能力」を間接的に表現する代理指標である「年齢」といった共通言語は、誰もが分かりやすい反面柔軟性に欠けるものであるため、多くの人が労働市場に流入した場合にはミスマッチを引き起こすこととなる。

そのため、労働市場におけるミスマッチをなくし、新しい「雇用重視」型社会の実現を進めていくためには、より柔軟性のある指標の開発が必要となる。今後、仕事（職種）を前提しながら、より柔軟性のある「能力」という共通言語を指標とした仕組みが求められるが、その際、最も重要なことは、既存の公的資格を取り組んだ形で、能力を客観的に表現できる「共通言語」を開発することにある。こうした「能力」を共通言語にしようとする取り組みはイギリスではNVQ、アメリカではスキル・スタンダードやコンピテンシ - などを利用し行われており、こうした取り組みは日本版の新しい能力表現と能力を基盤とした「人と仕事を結びつける」仕組みの構築に参考になるだろう。その場合、スキル・スタンダードが直面した既存の仕組みとの整合性をどのようにとるのかという大きな問題を解決することが必要不可欠になってこよう。

しかし、こうした新しい仕組みが構築されたとしても、労働市場における情報の非対称性とそれによる不確実性をすべて乗り除くことはできない。そのため、こうした課題を解決するためには、実際に「その会社」で働いてみるしかないのである。現在、若年者等を対象としたトライアル雇用が実績をあげており、対象者が中高年等にも拡大されているが、こうした仕組みが、実際に「その会社」で働いてみるための有効な手段として期待される。

3 「雇用重視」型の社会の構築へ向けてのインプリケ - ション

インプリケ - ションを列挙すると、次のようなものがあげられる。

企業内と企業外を結びつける「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備

企業内の評価と社会的な評価を連結させる仕組みの開発

能力を表現する共通言語の開発

企業のキャリアコンサルティング能力向上への支援

社会変化への対応策に関する情報提供

個人のキャリア棚卸の方法への支援

個人の能力育成の自己管理への支援

個人が習得している「能力」を抽出し表現（評価）するスキルの習得への支援

本報告書本体の目次

第 部 概 要

- 1．調査研究の背景と目的～変わりつつある組織と個人の関係
- 2．変わる人事戦略とこれからの課題
- 3．個人が求める新働き方戦略とこれからの課題
- 4．おわりに～「雇用重視」型社会に向けて

第 部 各 論

第1章 変わる人事戦略とこれからの課題

- 1．はじめに～問題意識
- 2．変化するステークホルダーと経営目標
- 3．変わる人事戦略
- 4．おわりに～これからの人事管理の課題

第2章 変わる人事戦略と企業の社会的責任

- 1．はじめに
- 2．アメリカにおける企業の社会的責任の動向～SAI「SA8000」を中心に
- 3．欧州における企業の社会的責任の動向～欧州委員会「Green Paper 366」を中心に
- 4．日本における企業の社会的責任の動向～経済同友会「第15回企業白書」を中心に
- 5．まとめ

第3章 終身雇用戦略の変化とエンプロイアビリティ～自分でつくる自分のキャリア

- 1．雇用不安と能力開発
- 2．職業能力育成に関する企業と個人の考え方
- 3．他社でも通用する能力の育成に向けて

第4章 多様な労働力の活用とエンプロイアビリティ

- 1．高まる非正規雇用比率
- 2．フランチャイズチェーン業における非正規従業員
- 3．まとめ～非正規従業員・フリーターのキャリア形成に対してどのような施策があり得るか

第5章 職業能力評価とエンプロイアビリティ～アメリカの取組から

- 1．はじめに
- 2．スキル・スタンダードの概念
- 3．スキル・スタンダードの仕組みと課題
- 4．おわりに

(参考文献)

- ・今野浩一郎・大木栄一・畑井治文(2003)『能力・仕事基準の人事・賃金改革』社会経済生産性本部生産性労働情報センター
- ・経済同友会(1999)『第14回企業白書』
- ・経済同友会(2003)『第15回企業白書』
- ・佐藤博樹・玄田有史編(2003)『成長と人材』勁草書房
- ・三和総合研究所(2000)『職業能力に関する調査報告書』
- ・厚生労働省職業能力開発局(2001)『能力開発基本調査報告書(平成13年11月調査)』(日本労働研究機構受託調査)
- ・日経連(1999)『新時代の「日本的経営」』
- ・日本労働研究機構(1989)『新世紀に向けての日本的雇用慣行の変化と展望』
- ・日本労働研究機構(2001)『中高年ホワイトカラーの能力評価に係る研究(能力評価と資格制度)』
- ・日本労働研究機構(2002)『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究～イギリス』(資料シリーズ NO.127)
- ・日本労働研究機構(2003)『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 - アメリカ - 』(資料シリーズ NO.134)
- ・富士総合研究所(2000)『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』
- ・藤村博之(2000)「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』7・8月号
- ・ポール・オスターマン(伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳)(2003)『アメリカ・新たな繁栄のシナリオ』ミネルヴァ書房
- ・連合総合生活開発研究所(2000)『勤労者のキャリア形成の実態と意識に関する調査報告書』
- ・ロバート・B・ライシュ(清家篤訳)(2002)『勝者の代償』東洋経済新報社
- ・欧州委員会(2001)「Green Paper 366: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility」
- ・Social Accountability International(1997)「Social Accountability 8000」

労働政策研究報告書 No. L - 3 サマリー
変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題
- 「雇用重視」型社会に向けて -

発行年月日 2004年3月31日
発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
URL <http://www.jil.go.jp/>
編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。刊行される報告書（有料）を希望する方は書店又は下記にご連絡下さい。

連絡先：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
TEL 03-5903-6263 FAX 03-5903-6115



The Japan Institute for Labour Policy and Training