

これまでの議論を踏まえた整理メモ

学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー
今野浩一郎

企業と労働者をめぐる環境変化

(1)企業をめぐる環境変化

《環境》

- ◆市場競争のグローバル化、急速に進む技術革新、高まる市場の不確実性
- ◆労働力人口の減少下での人手不足の深刻化

《経営の変化》

- ◆イノベーションの促進、事業構造の再編、経営の高付加価値化
- ◆デジタル化等による経営効率向上

(2)労働者をめぐる環境変化

《環境》

- ◆育児・介護等との両立に伴う働き方の変化
- ◆職業生活の長期化

《働く価値観の変化》

- ◆高まる生活と仕事との両立指向
- ◆働く場所・時間に縛られない働き方への希望の高まり
- ◆「自分のキャリアは自分で」意識の高まり
- ◆高度人材を中心としたプロフェッショナル志向の高まり
- ◆一方で、伝統的な働き方、キャリア形成を望む労働者も多数存在

変化する労働者と会社の関係

◆会社が労働者に求めること

□人材育成の面

- 能力の高度化、経営のパーパス、ミッション・ビジョン・バリューの内部化、高いエンゲージメント

□能力発揮の面

- 付加価値を創る仕事と働き方の高度化
- 自ら考え行動する、柔軟な発想で革新を生む働き

□キャリア形成の面

- 自律してキャリア形成できること

◆労働者が会社に求めること

□働き方(働く場所、時間等)の柔軟化と多様化

□キャリア形成の脱組織化志向

- 能力開発、キャリア形成の「自律化」
- 組織内に限られない成長できる仕事経験、キャリア形成を重視する職業選択

□ただし、働き方とキャリア形成への伝統的なニーズと新たなニーズが混在する現実に注意

◆労働者と組織の関係の変化

- 「労働者は会社の指揮命令に従って働く」関係から「労働者は自らに合った働き方・キャリア形成を指向しつつ会社に貢献し、会社は労働者の働き方・キャリア形成を支援しつつ労働者の活用をはかる」関係へ

これからの雇用管理

(1)雇用管理の考え方

- ◆労働者ニーズ・視点に沿った雇用管理の構築が必要ではないか
 - 「労働者を管理する」から「労働者の成長と働きがいを支援する」「労働者の自己成長と組織への貢献の両立をはかる」へ
 - そのためには
 - 「画一的」雇用管理から「多様性を生かす」雇用管理へ
 - 自律的能力開発・キャリア形成に「火をつける」雇用管理の構築

(2)雇用管理の方向

①労働者が働き方、仕事、キャリアを「選べる」雇用管理

- ◆配置政策の会社主導型から労働者希望配慮型への転換(社内公募制、社内兼業等)
- ◆自主選択型の能力開発体制の構築
- ◆複線型のキャリア・パスの構築

②整備すべき「選べる」の基盤

- ◆「人材育成、働き方、キャリアの見える化」の推進
 - 契約重視の考え方の浸透
 - 人材育成の考え方・施策、仕事・スキル・キャリアの情報開示
 - 人材データベースの整備と活用
- ◆労働者の自律的キャリア形成の支援体制の整備
 - キャリア形成を支援するための「1on1ミーティング」等の労使コミュニケーション体制の整備
- ◆キャリアと働き方の多様化に対応した「公正・公平」の構築

労働基準行政が目指すべき役割

◆これからの労働基準行政の役割を考えるうえでの基本的認識

- 自律的な働き方・キャリア形成を望む労働者が現れる一方、「不安」を抱えながら働く労働者、伝統的な働き方・キャリア形成を希望する労働者が多数存在すること。

◆労働基準行政の役割

□ 変わることのない役割(「守る労働基準」)

- 労働者の「安全・安心」を守ること
- 働く環境の不確実性が高まる中で、自律的な働き方・キャリア形成を望む労働者であっても「安心・安全」(健康確保)を守る必要性があるので、それに対応できること

□ 今後重視されるべき役割(「支える労働基準」)

- 労働者の働く上での希望を「支える」こと
- 労働者の働き方・キャリア形成の選択を「支える」ことが必要
- さらに、「安全・安心」を実現することは「労働者の活躍とキャリア形成」、「企業の経営パフォーマンスの向上」に寄与する投資であると捉えることが必要

これからの労働基準を考えるうえでの視点

(1)労働基準のあり方に関わる視点

◆第一の方向～労働者の多様化への対応

□労働者の働き方、キャリア形成の特質に合わせた多面的な労働基準法制の整備

◆第二の方向～法的規制と労使自治の組合せの最適化

□多面的な労働基準法制には「現場で対応できる」体制整備が不可欠

□つまり「労働者の意見を反映できる」労使コミュニケーション体制の整備が必要

◆第三の方向～法的規制と市場機能活用の組合せの最適化

□市場機能を生かす情報開示策の拡充

(2)労働基準を評価するための視点

◆「有効性」に関わる視点

□「主旨・目的に沿った基準になっているか」

◆「透明性」に関わる視点

□「労使にとって分かりやすい基準になっているか」

「守る」方策の方向

(1) 履行確保策の方向性

- 行政による監督指導、労使による自主的取組みの伝統的方法の強化
- 市場機能を活用した新たな方法の整備

(2) 個別履行確保策の再編

◆ 行政による監督指導について

- 限られる監督指導リソース⇒IT化・DX化の推進による監督指導の効率化
- 事業主を対象とした履行確保方策の展開の在り方

◆ 労使による自主的取組みについて

□ 使用者のすべきこと

- 「労働者の安心、安全を損なうことがないようにすること」は使用者の責任
- そのための企業がとるべき行動の働き方、医療技術等の変化に合わせた最適化

□ 労使自治によるチェック機能の強化

- (例)「過半数代表者」制に限られない制度、労使自治における労働者の意思の反映の在り方の模索

◆ 市場機能を活用する方法について

- 情報開示の拡充による企業の自主的改善行動の促進と労働者による最適な「働く場」選択への支援