

経済社会変化と雇用システム改革 ～ 労働政策と労使関係の再構築に向けて～

2022年2月1日

山田 久

(株式会社日本総合研究所)

【目次】

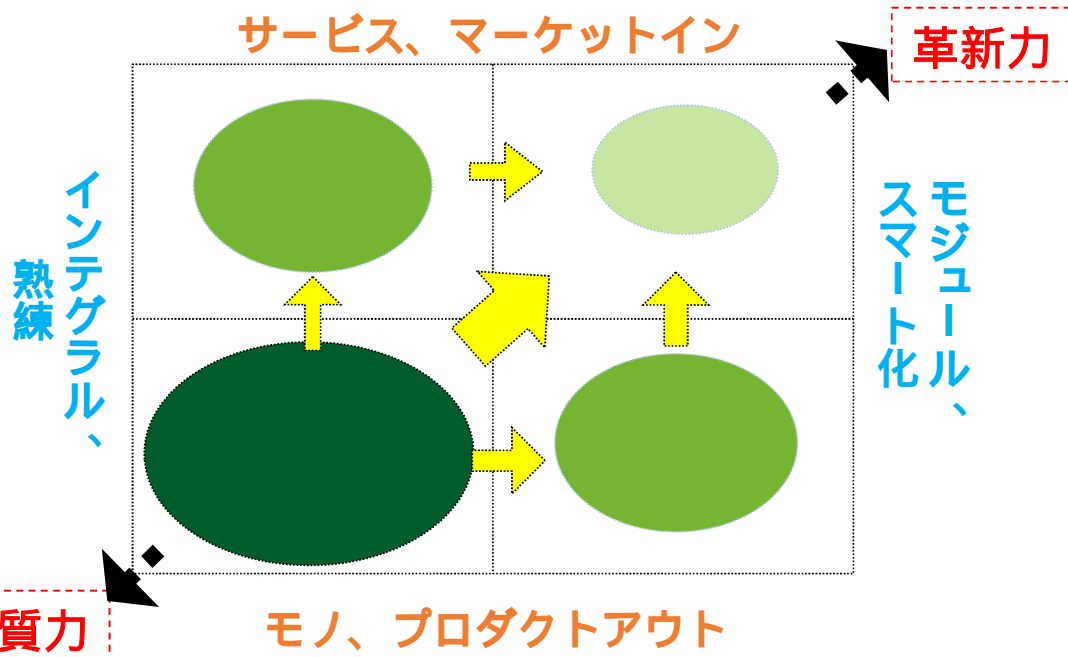
- 1 . 社会・経済、ビジネスの変化と
労働市場への影響
- 2 . わが国の雇用流動性の実態
- 3 . 労働政策の方向性
- 4 . 経済社会のパフォーマンスと
労使コミュニケーション

1. 社会・経済、ビジネスの変化と労働市場への影響

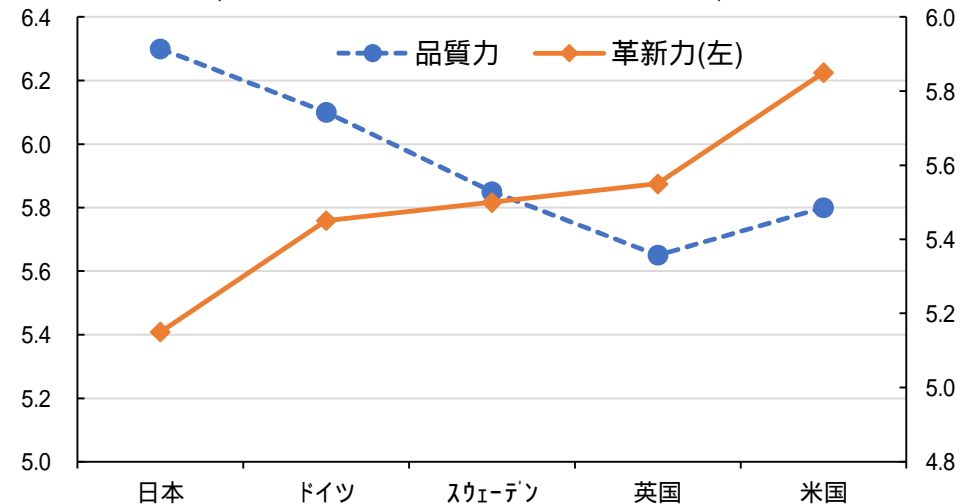
有効な雇用システム的设计には労働力需要面 = 産業面(競争力・生産性)の視点が不可欠。競争力を考えるには、比較優位性の認識がとりわけ重要。競争力の主要構成要素に「革新力」と「品質力」。

マクロ的な事業環境の**変化の方向性は「革新力」の強化を要請し、日本型雇用の特徴である内部リソース偏重の在り方と齟齬。**一方、**比較優位性からすれば、わが国は「品質力」に優れている**という現実。

(図表1-1)競争力要素の国際比較



(図表1-2)主要先進国の品質力・革新力比較
(WEF競争力構成要素スコアに基づく)

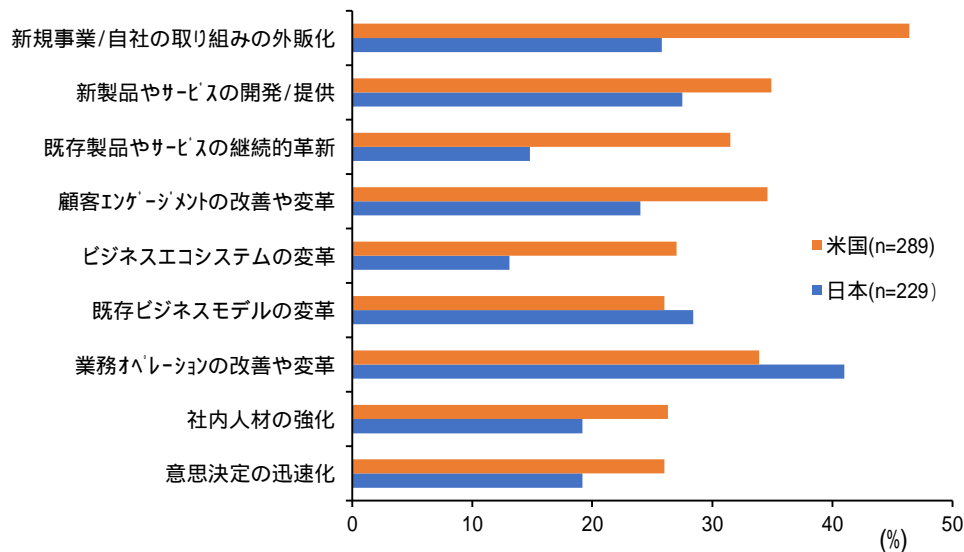


(資料)World Economic Fofum“The Global Competitiveness Report 2015-2016”(注)「品質力」は「サプライヤーの質」「製造過程洗練度」の各国経営者による評価スコアの平均。「革新力」は「イノベーション能力」「産学R&D連携」の平均。

ポスト・コロナの経営の二大テーマは「デジタル化」と「脱炭素化」。「デジタル化」は既に影響を与えているが、今後は「脱炭素化」の影響も顕在化。それは産業構造転換のみならず、資源・エネルギーコストが上昇することが大きなインパクト。

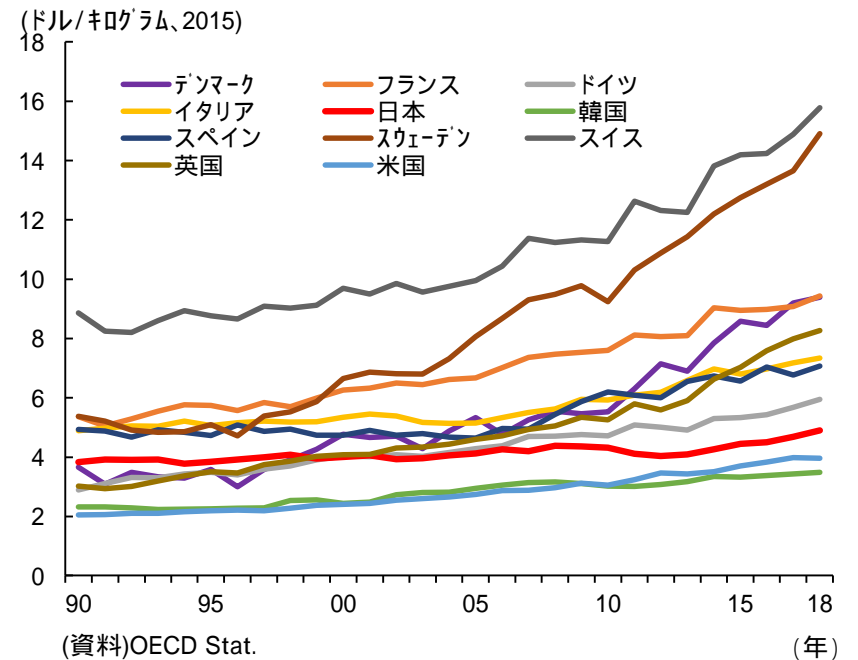
「大量生産・大量消費・低価格」経済を是正し、「**適量生産・適量消費・適正価格**」経済を構築する必要。DXを駆使し、多様な顧客に真に有用なものを適切・適量・適正価格で提供できるビジネスモデルの創造が課題。(消費者に真に支持される商品・サービスを厳選して、それらを適正価格で適量販売するビジネスモデルへの転換)

(図表1-3) 日米企業のDXを推進する目的



(資料)2021年 JEITA / IDC Japan 調査(2020年日米企業のDXに関する調査)
 (注)複数回答(当てはまるもの最大3つまで)。

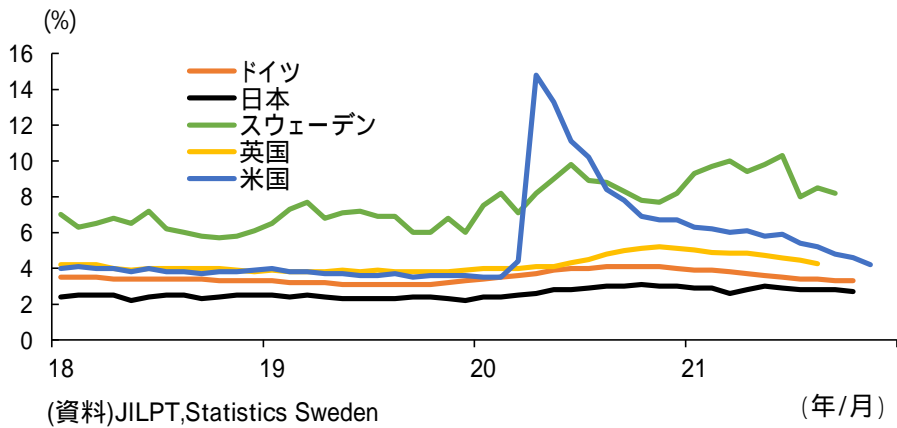
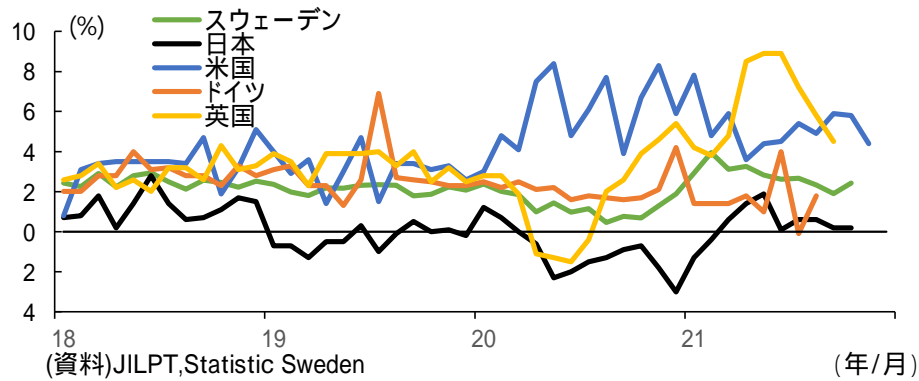
(図表1-4) 炭素生産性(GDP/CO2排出量)



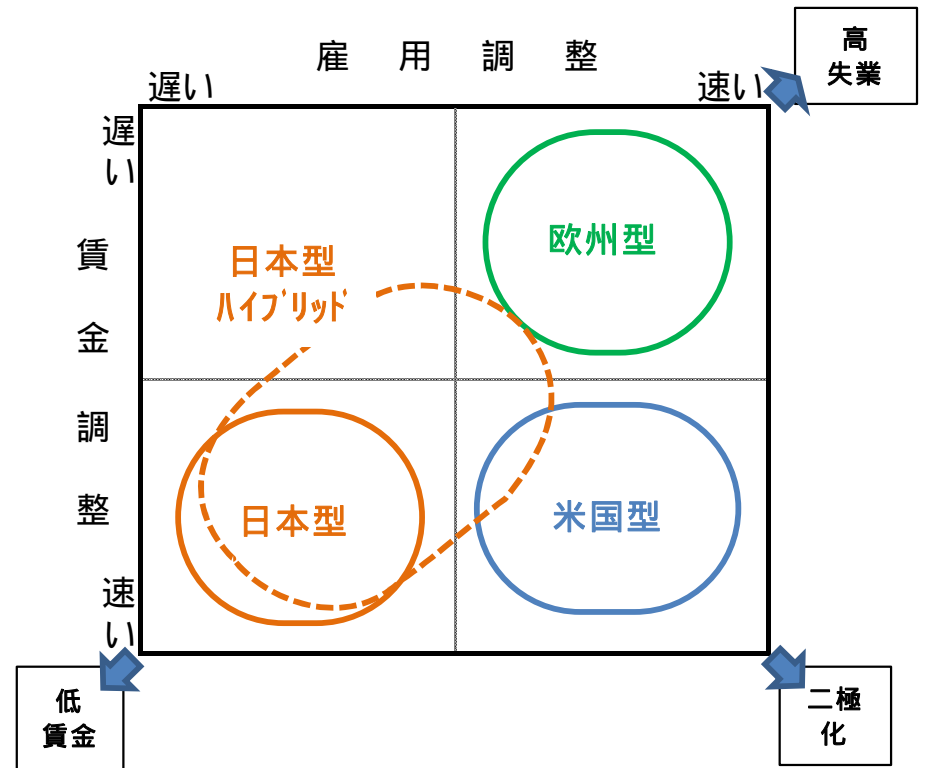
(資料)OECD Stat. (年)

国際比較を行うと、わが国は経済ショックを賃金調整で吸収する傾向が強く、雇用調整を行う欧米と異なる。結果として、失業率は低く抑えられるものの、賃金が下落。その傾向はコロナ・ショック下でも観察。90年代以降、賃金調整に偏るやり方がデフレ経済の温床となり、縮小均衡をもたらすという負の側面が目立つことに。この面からも、賃金調整を抑え雇用調整を強める方向にシステムをシフトさせることが望ましい。

(図表1-5) 賃金・雇用動向の国際比較



(図表1-6) 雇用・賃金調整のパターン

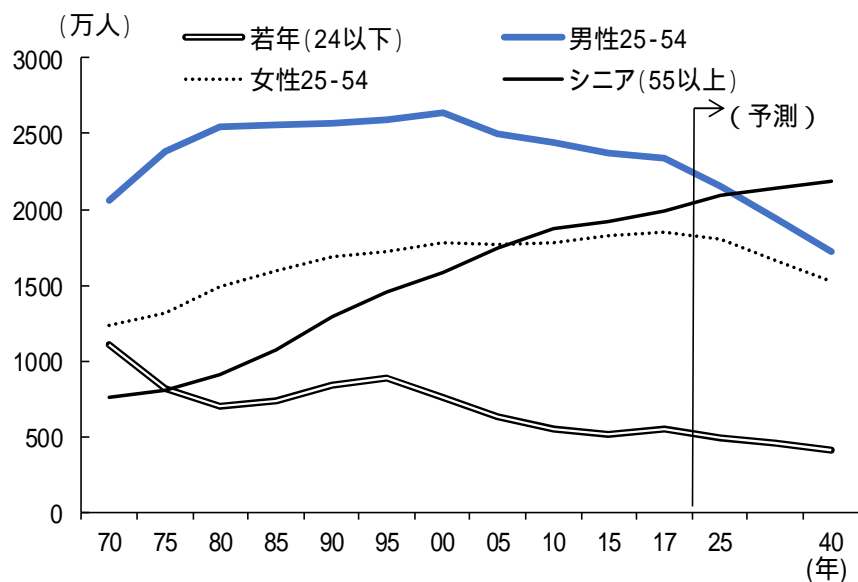


雇用システム的设计で無視できないもう一つの側面である「生活面(労働力の属性・家族モデル)」からも、既存システムの限界が露呈。

中核労働力に位置付けられてきた「現役男性」が持続的に増加していた90年代までは、日本型雇用システムを裏で支える男女分業家族モデルが標準。しかし、人口動態変化により2000年以降はコア労働力「多様化」の必要性から家族モデルの変化が進展。「残業・転勤は当然」の日本型正社員の生活面でのコストが増大。

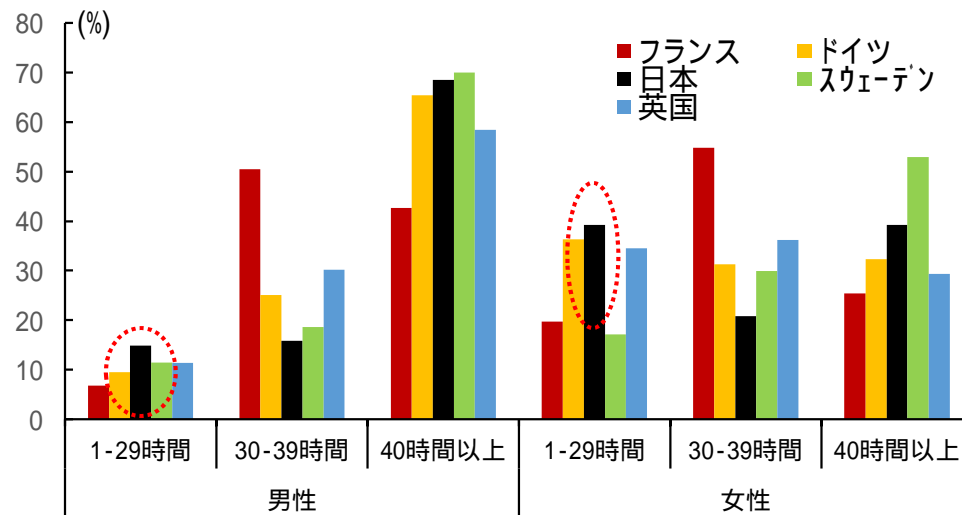
組織のダイバーシティの観点からも、日本型雇用の特徴である同質性重視の在り方と齟齬。

(図表1-7) 労働力の属性変化



(資料)総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」
 (注)2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」のベースライン・労働参加漸進シナリオの年齢階層別数字を使用。

(図表1-8) 労働時間別の雇用者分布

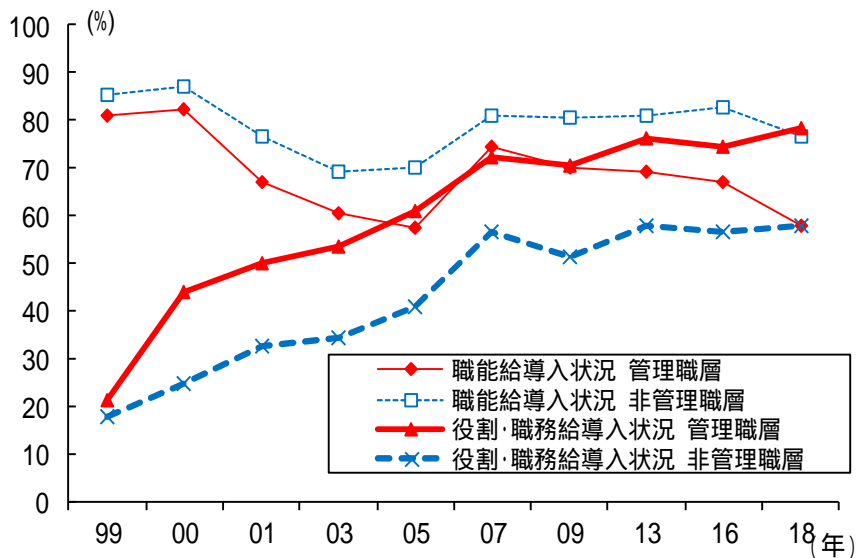


(資料)OECD stat.(Incidence of employment by usual weekly hours worked)

日本型雇用システムの限界を超えるべく、「ジョブ型」人事を提唱する声。実は、日本の人事制度の歴史を振り返ると、ジョブ型(職務給)導入は昔からの悲願。

戦前から、遅れた日本の俗人主義的・年功賃金の制度を、進んだ欧米のジョブ型・職務給に切り替えるべき、との議論は繰り返し発生。歴史的にみれば不況期に職務型への流れが進み、好景気になれば日本型に揺り戻しが生じてきた。

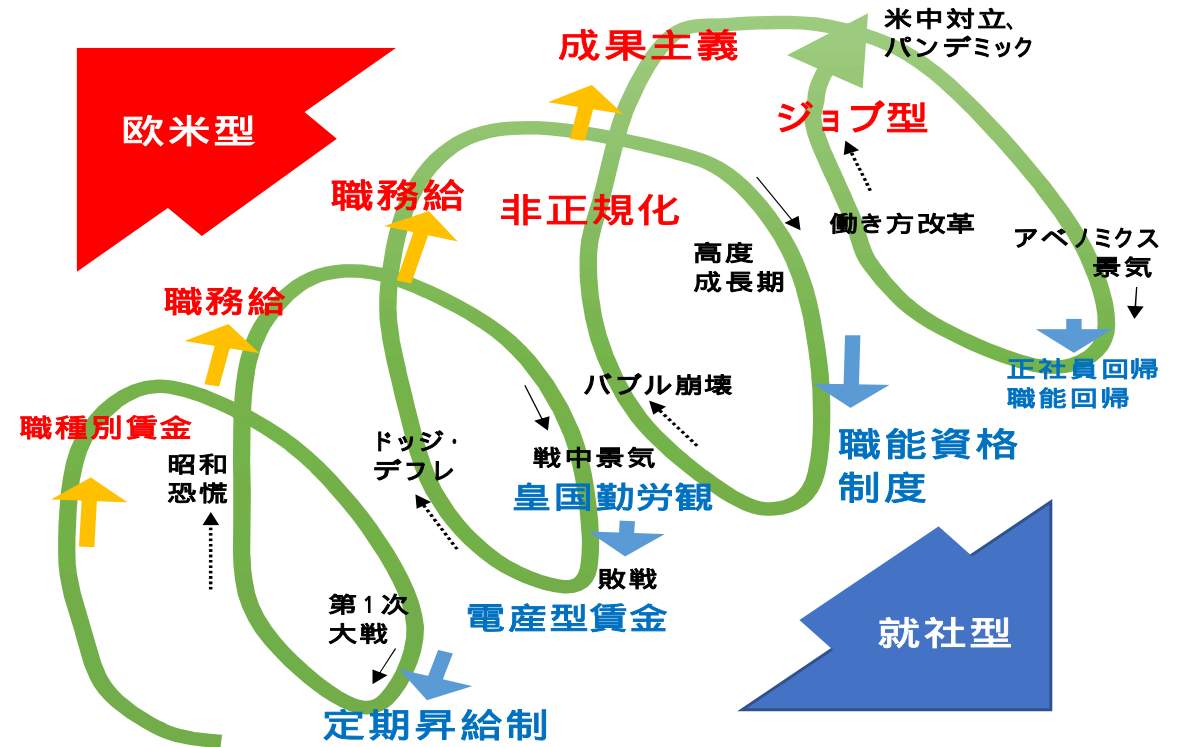
(図表1-9)人事評価制度の変化



(資料) (公財)日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査結果」(調査対象は上場企業)

(注)01年の非管理職層は中堅層が対象。

(図表1-10)就社型と欧米型の歴史的相克



(資料)楠田佑氏(HRIクリエイティブコンソーシアム代表)との議論からヒントを得て作成

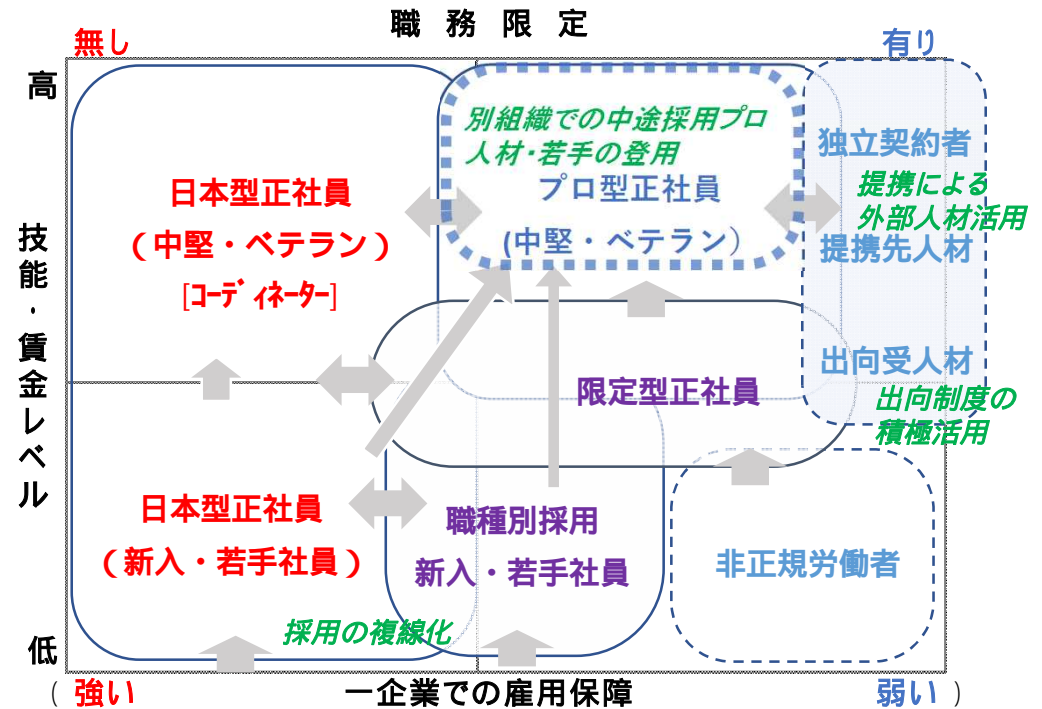
ジョブ型雇用を機能させるには、現状わが国では不十分なOJTに依存しない人材育成の仕組みや転職・再就職を円滑化するための仕組みの整備が不可欠で、その包括的な構築が必要。

今後の在り方としては、さしあたり「品質力」と整合性の高い就社型システムの基本は残しつつ、組織分離・組織間連携・出向制度などを活用しながら、「革新力」を高める就職型システムを併存・接続していくこと(ハイブリッド化)が現実的ではないか。

(図表1-11) 就社型 vs ジョブ型

	就社型	ジョブ型
採用	新卒採用が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	欠員補充が基本。職務経験を重視。
育成	OJTが基本、社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験。職業コミュニティでの交流。
評価	社内資格による評価が基本。	業界・職種横断資格による評価を基本。
配置	社内異動、グループ内異動。職種転換頻繁。	転職・再就職。同一職種内多い。
基本原理	Make	Buy

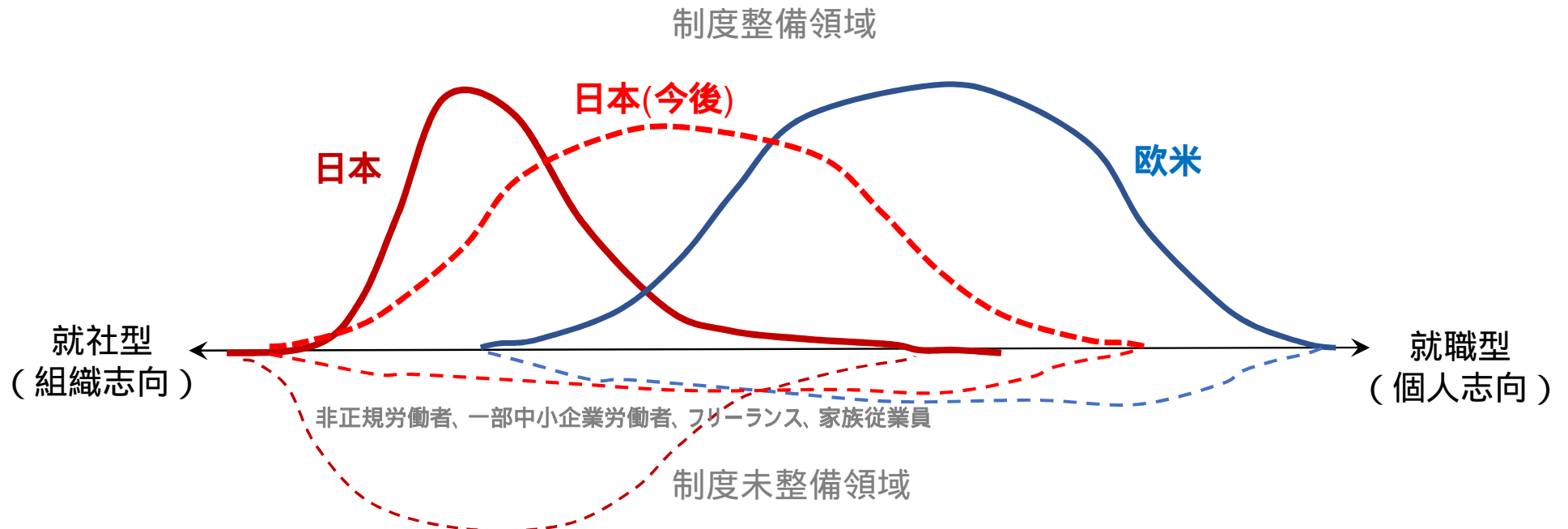
(図表1-12) 人材ポートフォリオの在り方



現実の雇用の在り方は一様ではなく、多様な形態の分布と考えるべき。そこで、一方の極みに理想型としての就社型システム、他方の極みに就職型システムを想定。

欧米は、就職型システムの側に多く分布するが、比較的広いタイプで分布。わが国はかつては就社型システム側に固まって分布。今後わが国では、**就職型システムサイドにシフトしつつ、少なくとも当面は中心は就社型領域に残り、分布が多極化していく**ということではないか。

(図表1-13) 日本型雇用システムの変化のイメージ



(資料) サンフォード・M・ジャコービィ『日本の人事部・アメリカの人事部』2005年 20頁、図1-1 を参考に作成。

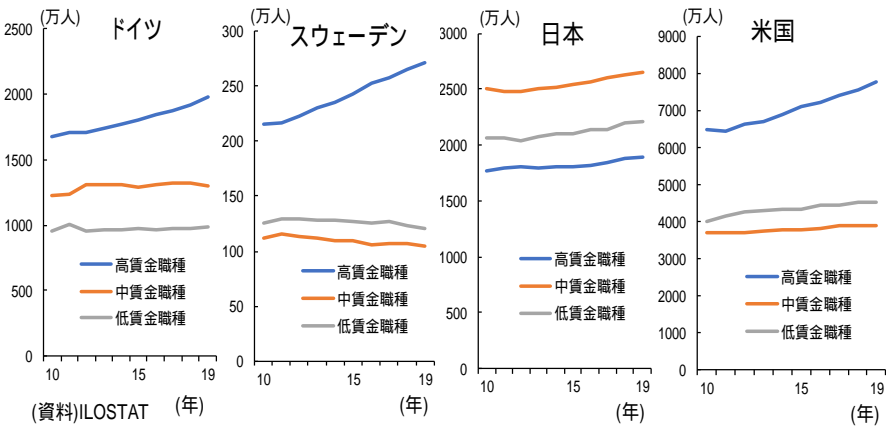
< デジタル化の影響 >

デジタル化の雇用への影響については、数年前に懸念された「AIが雇用を奪う」という現象はマクロ的にはみられない（AIが奪うのはジョブではなくタスクであり、その本質的な意味合いは仕事の在り方・やり方が大きく変わるということ）。

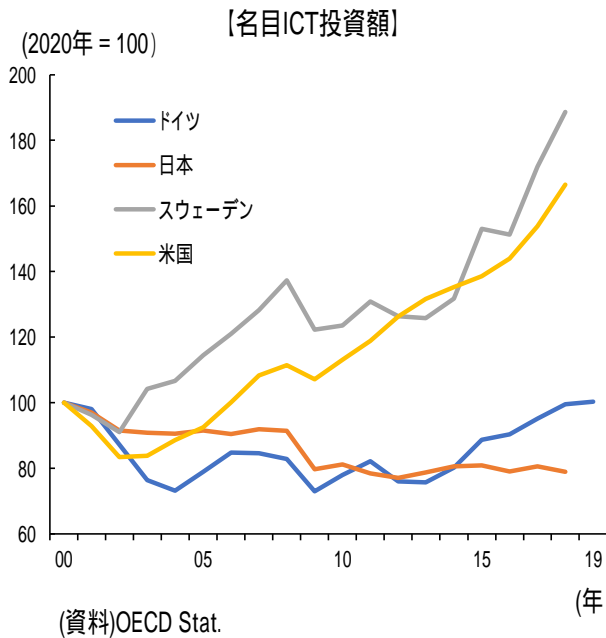
雇用の二極化への影響については、IT投資の盛んな米国ではそれが鮮明にみられる一方、米国同様デジタル化に前向きなスウェーデンでは高賃金職種を増やすと同時に低賃金職種を減らすという望ましい形に。日本では緩やかな二極化が窺われるが、米国ほど明確なものではない。

労働分配率をみても、米国では大幅な低下がみられるがスウェーデンでは横ばいから上昇傾向にあり、「成長と分配の好循環」が実現。

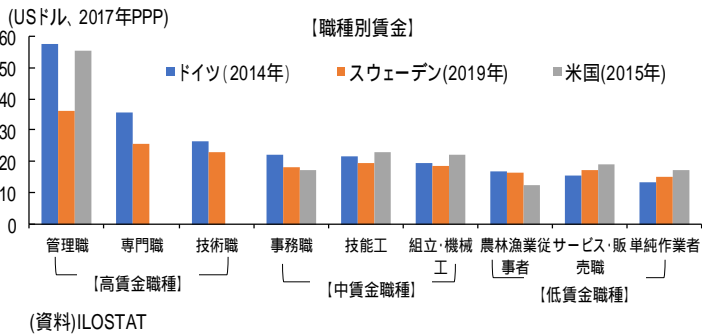
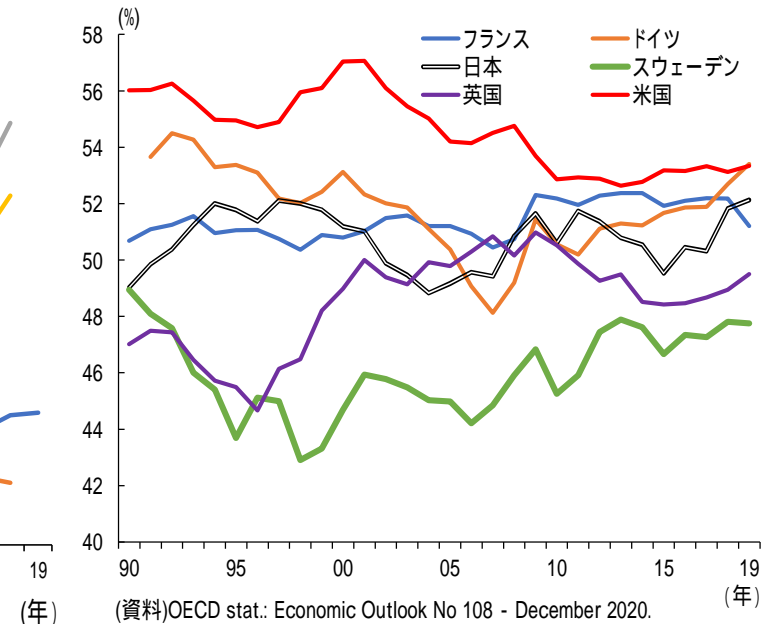
(図表1-14) 賃金水準別雇用者数の変化



(図表1-15) ICT投資額の推移



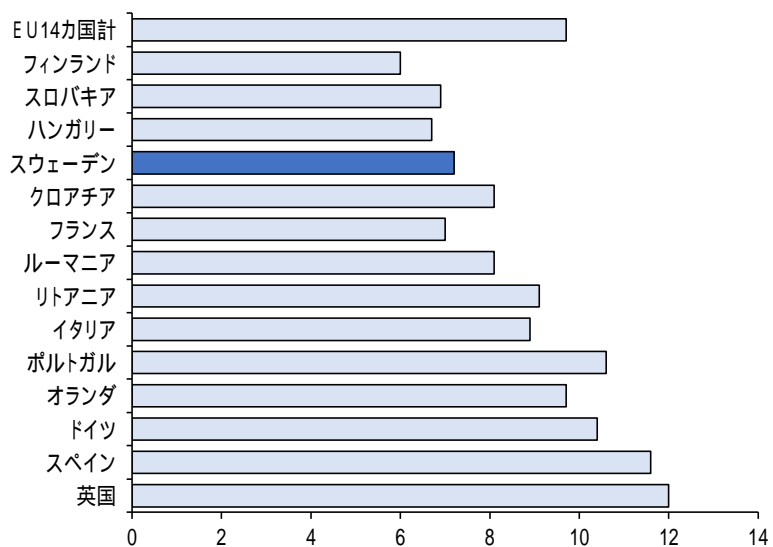
(図表1-16) 雇用分配率(雇用者報酬/GDP)の推移



「オンラインを通じてかつて何らかの収入を得たことがあるか」というかなり広めのカバレッジで推計した「プラットフォームワーカー」の成人人口比は欧州主要14カ国平均で9.7%、うち最大の英国で12.0%、ドイツは10.4%。一方、就業上の地位についての自己認識は68.1%が雇用者と答え、自営業者は7.6%に過ぎず、「プラットフォームワーカー」の多くは副業者であることを示唆。日米でも同様の傾向。

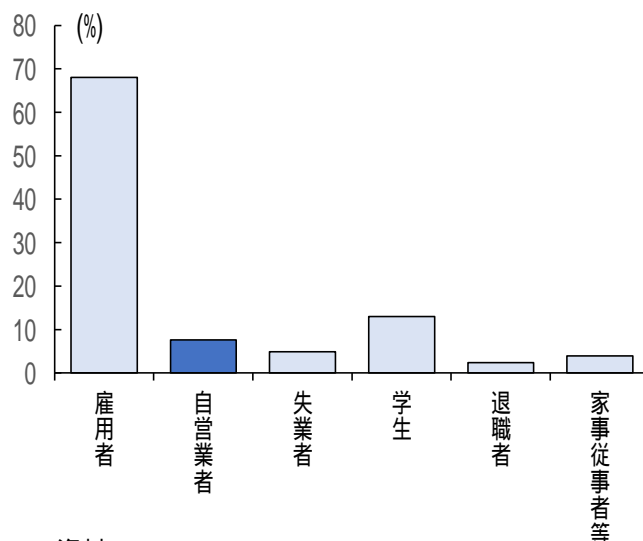
収入のバラツキは大きく、プラットフォームワーカーには、高スキルのプロフェッショナルな独立契約者、経済的従属性の高い雇用的自営主、年金生活者の副業、低所得の複業者など、多様なタイプがあるのが実態。自営業比率は必ずしも高まらなくとも、伝統的な労働法が想定してきたものとは異なる働き方タイプの割合が上昇。

(図表1-17) 成人人口当たりのプラットフォームワーカー比率



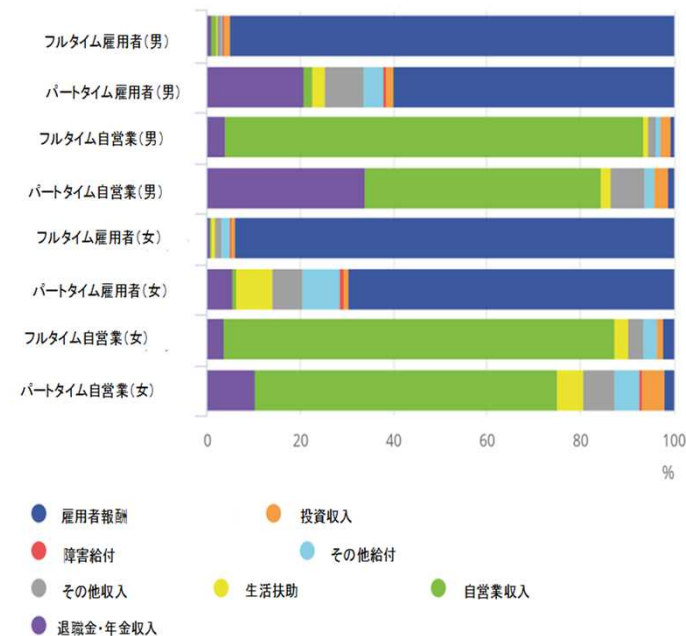
(資料)European Commission(2018) "Platform Workers in Europe" p.15, Table 2 (%)

(図表1-18) プラットフォームワーカーの就業地位に関する自己認識



(資料)European Commission(2018) "Platform Workers in Europe" p.31, Table 10

(図表1-19) 英国の就業形態別の収入源構成 (2016年度)



(資料) Office for National Statistics (2018) "Trends in self-employment in the UK" Figure 10 (Department for Work and Pensions, Family Resource Survey)

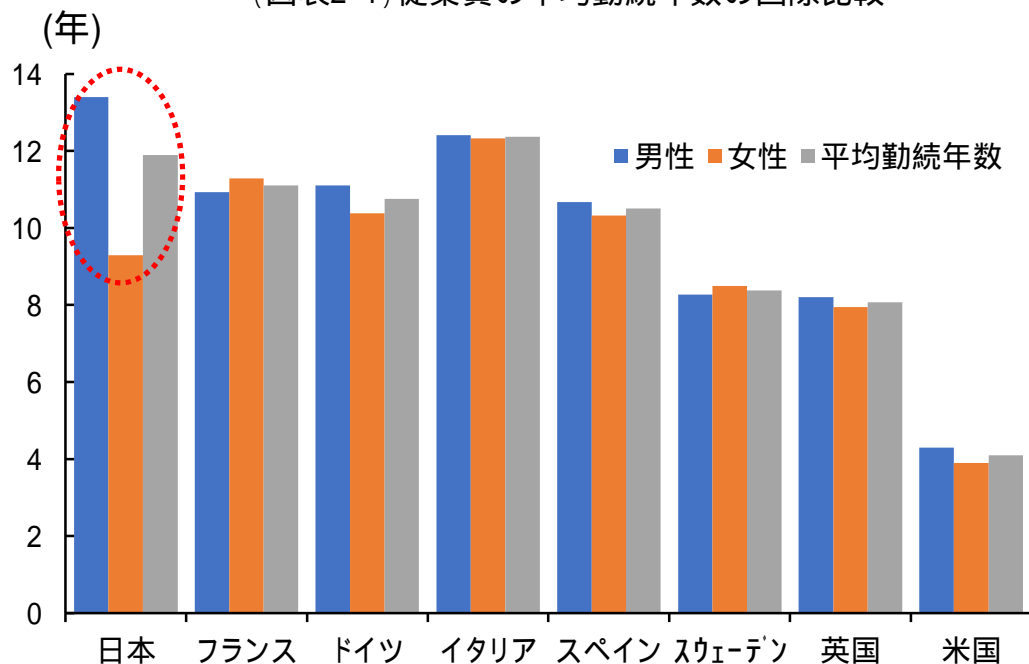
2. わが国の雇用流動性の実態

< 流動性の実態 >

・国際比較の観点から平均勤続年数で見ると、**わが国がとくに流動性が低いわけではない**。ただし、性別では**男性の流動性が低い**傾向。

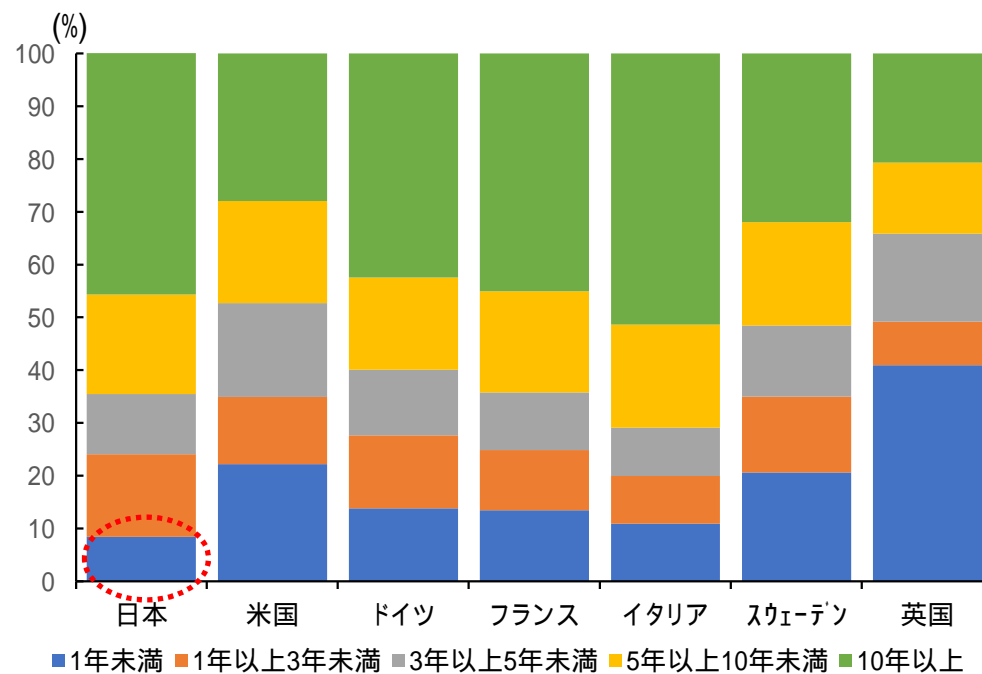
・従業員の勤続期間別分布では**1年未満が少ない**のが特徴。これは、新卒一斉採用慣行の影響とみられる。

(図表2-1) 従業員の平均勤続年数の国際比較



(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」、BLS, OECD stat.

(図表2-2) 従業員の勤続年数別分布の国際比較



(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」、BLS、OECD stat.

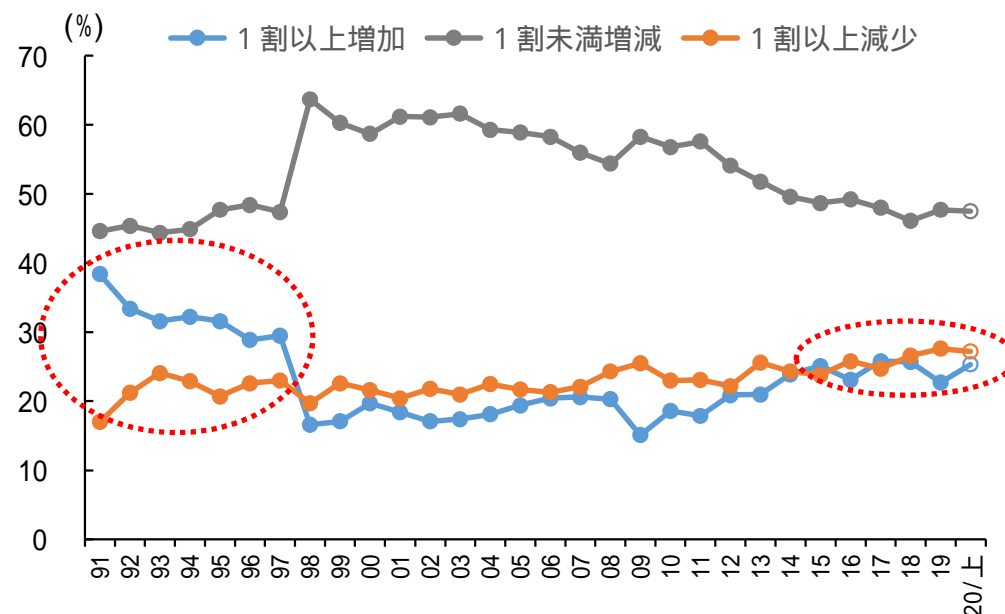
<流動性と経済パフォーマンス>

- ・労働移動は能力形成や賃金上昇につながる「良い雇用移動」とそうでない「悪い雇用移動」。転職時賃金が大幅減少する割合が多いことは「良い雇用移動」の減少を物語る。
- ・同様に雇用移動にも「良い雇用維持」と「悪い雇用維持」。賃金低迷は「悪い雇用維持」の高まりを示唆。

(図表2-3)雇用維持vs雇用移動

<p>良い雇用移動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力形成 (キャリアアップ転職・新技能習得) ・賃金上昇 	<p>良い雇用維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力形成 (戦略的ローテーション・内部昇進) ・賃金上昇
<p>悪い雇用移動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力浪費 (ミスマッチ転職) ・賃金下落 	<p>悪い雇用維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力浪費 ・賃金下落

(図表2-4)転職入職者の賃金変動状況



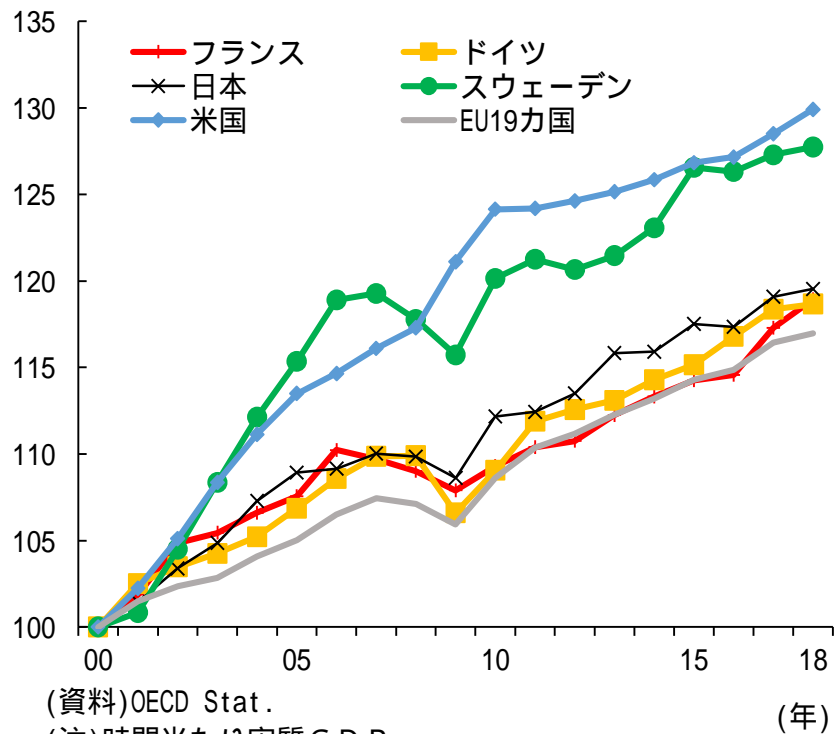
(資料) 厚生労働省「雇用動向調査」

< 事業構造転換・労働力再配置 >

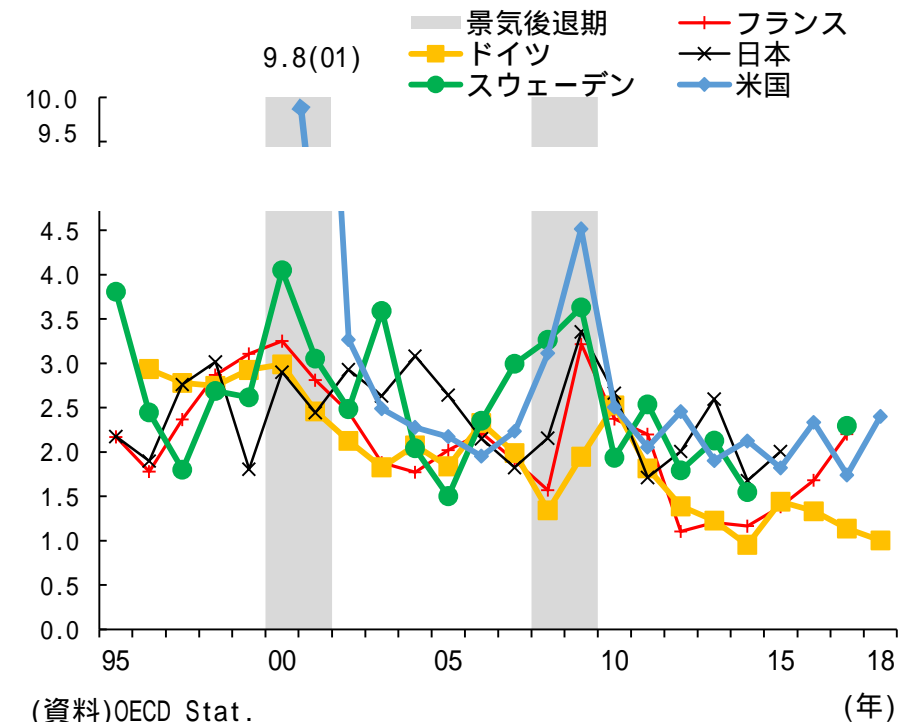
- ・過去20年間で、主要先進国で生産性上昇率の高かったのは米国およびスウェーデン。
- ・両国はITバブル崩壊後やリーマンショック後など、**景気後退期に産業・雇用構造が大きく変わった点に共通点。**

(図表2-5) 労働生産性の推移

(2000年 = 100)



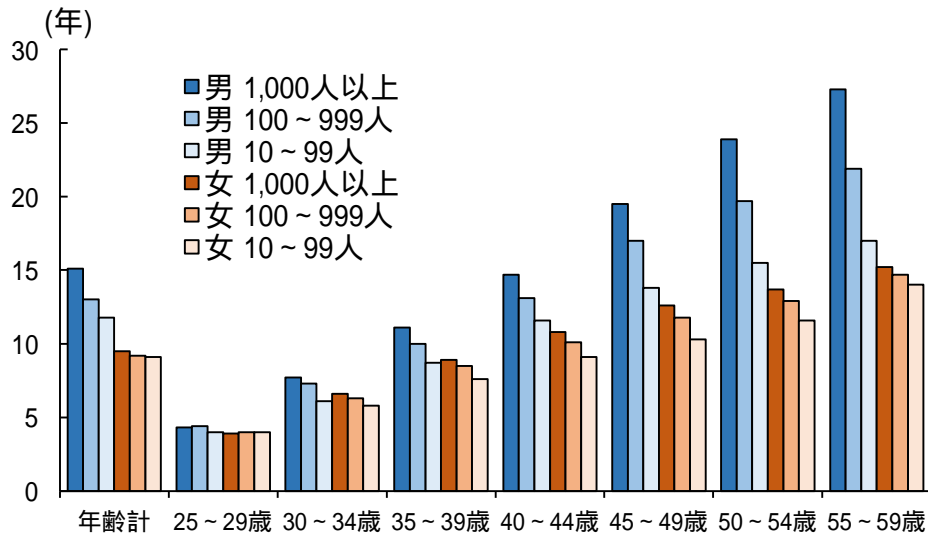
(図表2-6) リリアン指数(労働投入量ベース)の推移



< 人材再配置とスキル向上・転換 >

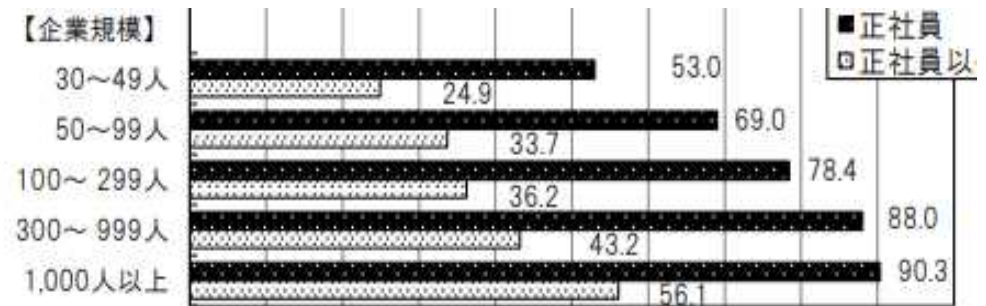
デジタル化・脱炭素化の方向で産業構造が変われば、それに応じた「人材の再配置」「スキルの向上・転換」が必要。
 大手企業では、**企業内・企業グループ内での人材の再配置だけでは対応することが難しくなっている一方、中小企業や非正社員に対する人材育成機会が元来不足。**

(図表2-7) 平均勤続年数の企業規模別比較 (2020年)

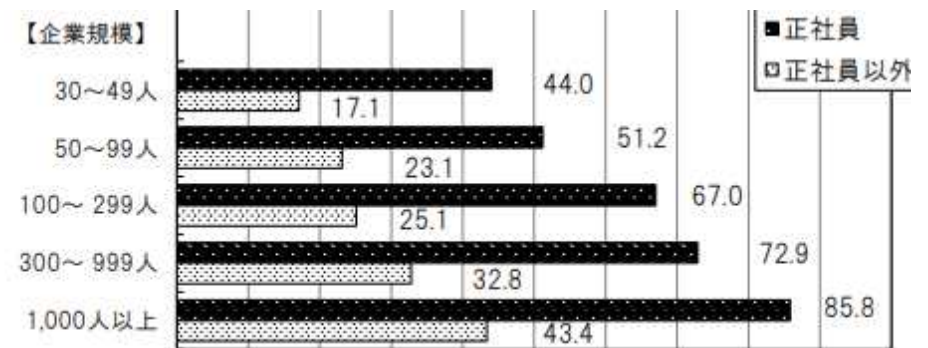


(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」

(図表2-8) OFF-JTを実施した事業所(企業規模別)



(図表2-9) 計画的なOJTを実施した事業所(企業規模別)



(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

【わが国の雇用流動性の実態・まとめ】

わが国雇用の実情は必ずしもとくに流動性が低いとはいえず、性別、企業規模によって流動性が大きく異なるのが特徴。

流動性が低いこと自体が問題ではなく、「良い流動化」が少ないことが問題。「良い流動化」とは、衰退産業から成長産業に人が移動し、能力・キャリア開発につながるもの。能力・キャリア形成の観点からは「良い雇用維持」も重要。

「良い流動化」が減っている背景としては、大手企業部門では、一企業の枠を超えた積極的な労働移動が一層求められているようになってきている状況に対し、雇用維持偏重の労使関係が足枷(結果として「悪い雇用維持」)になっていること。(なお、企業が事業構造を転換し、既存従業員が必要なリスキリングを行うことは「良い雇用維持」の形を採った実質的な「良い流動化」といえる。)

一方、中小企業部門では人材育成ができる仕組みが十分に整っておらず、成長産業が必要とするスキルが不足して、むしろ「良い雇用維持」が少ないことが問題。企業外部の教育インフラが貧弱なことが問題。在職訓練も含め、一企業の枠を超えた人材育成の仕組み整備が重要。

「良い流動化」「良い雇用維持」を増やすには、収益性の高い成長産業の育成が不可欠だが、人材タイプとしては「プロ人材(自律型人材)」を多く育てることが重要な要件。

非正規労働者も総じて雇用が不安定で人材投資も不足しがち。セーフティーネットの拡充が必要なセクターといえる。

労働法制の今後～労働形態の多様化・働き方の柔軟化・労働移動の円滑化の要請(ニーズの多様化・個別化)に対応するための主要論点

「雇用類似の働き方」をどう取り扱うか

- ・Independent worker (Brookings Institute) ... **雇用と自営の中間形態**の提案(社会保険加入・団結権)
- ・ドイツの「芸術家社会金庫」: 芸術家・ジャーナリストから保険料の半分を調達し、残りの半分以上を発注企業の負担と連邦からの補助金で賄う仕組み gig economyにおける社会保険の在り方に含意。
- ・「労基法」vs「労組法」... 先ずは「労組法」によって団結権を許容するのモ一案

「副業」「テレワーク」の労働時間管理をどう行うか

- ・PC上のログによる労働時間管理 ・Right to disconnect
- ・裁量労働制の運営適正化(業務手順のみならず業務量の裁量性の確保)と適用範囲の見直し

最低賃金をどう考えるか

- ・英国方式(Low Pay Commission)に改革の方向性
- ・Gig workが最低賃金の抜け穴として濫用されるリスク、競争政策による対応(優越的地位濫用 + 不当廉売防止、第3者機関による公正価格審査?)

労使自治をどう考えるか

- ・ワークルールを「公的規制」で決めることの限界、集团的労使関係による「労使自治」の再評価
- ・**従業員代表制・労使協議組織**の導入による労使間バーゲニングパワー・バランスの均衡化

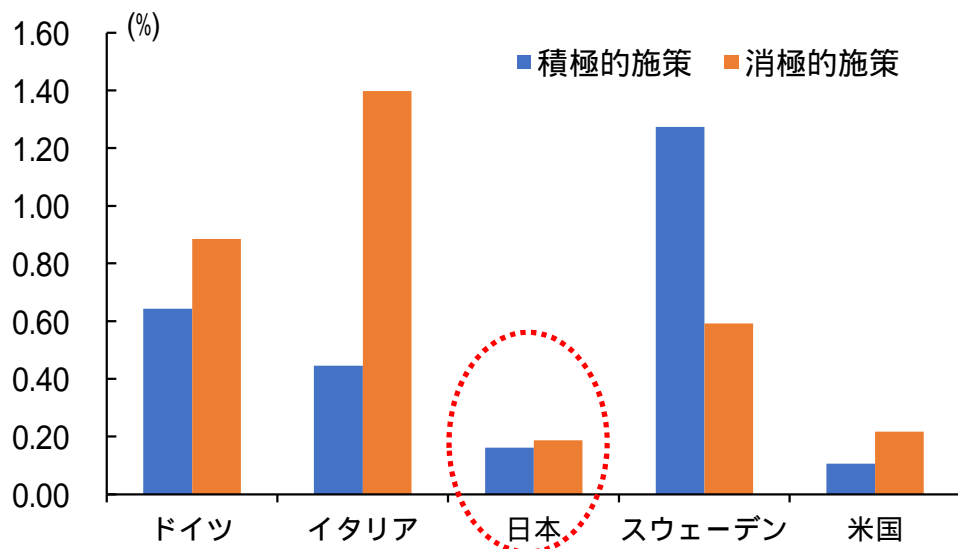
3 . 労働政策の方向性

3-1. 不安定労働者のための安全網強化

・わが国の雇用対策費は先進国では少ない。低失業の結果ではあるものの、コロナ禍により、**不安定労働者(シフト労働者、フリーランスなど)のための安全網の不十分さが露呈。**

・失業保険(雇用保険)と生活保護の間をつなぐ制度(**失業扶助、第2のセーフティーネット**)の弱さがとくに問題。

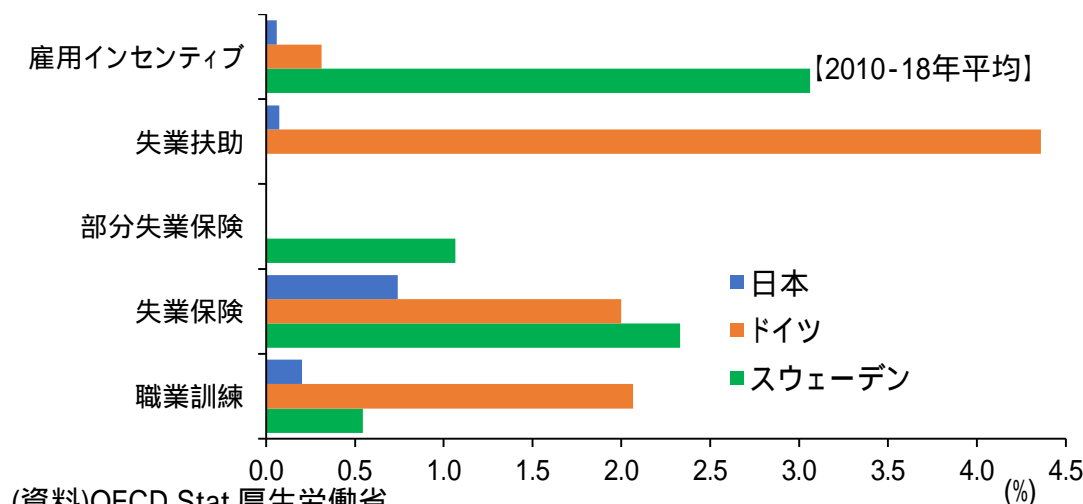
(図表3-1) 主要国の雇用政策費
(対GDP比、2012-17年平均)



(資料) OECD stat.

(注) 積極的施策は職業紹介、職業訓練、雇用助成、起業支援等。消極的施策は失業手当、早期退職促進等。

(図表3-2) 雇用対策措置対象者の割合(対労働力人口)



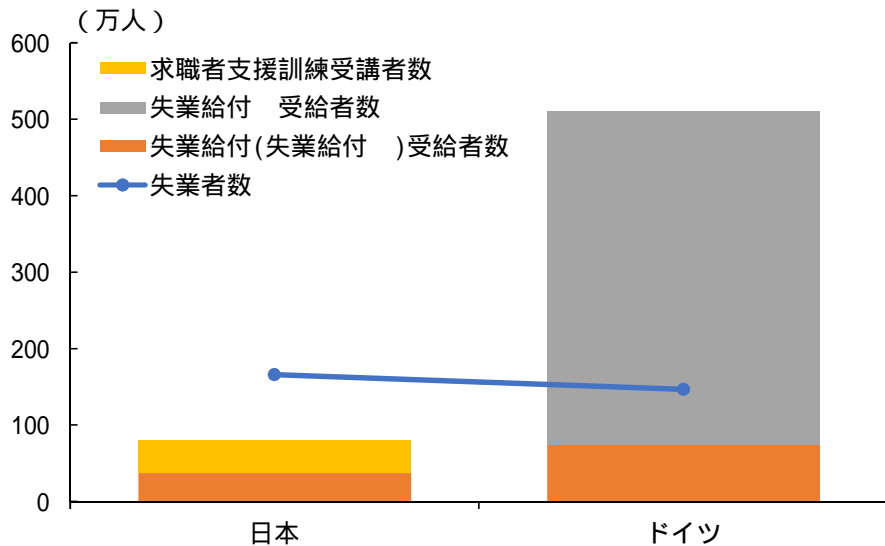
(資料) OECD Stat. 厚生労働省

(注) OECD統計に日本のデータはなく、別途集計。失業保険は一般求職者給付基本手当受給者、職業訓練は離職者訓練(ハロートレーニング)受講者について算出(2010-18年度平均)。失業扶助は求職者支援訓練受講者、雇用インセンティブはトライアル雇用助成金支給人数(2012-18年度平均)について算出。

失業扶助(第2のセーフティーネット)については、わが国では求職者支援制度が存在するが、利用率が低く、ドイツなどに比べ手薄。「失職者を労働市場に戻すのを支援する」という観点からはスウェーデンが参考になり、非正規労働者・フリーランスも含めた**労働者全体の雇用安全網強化の方向性**は以下の3点。

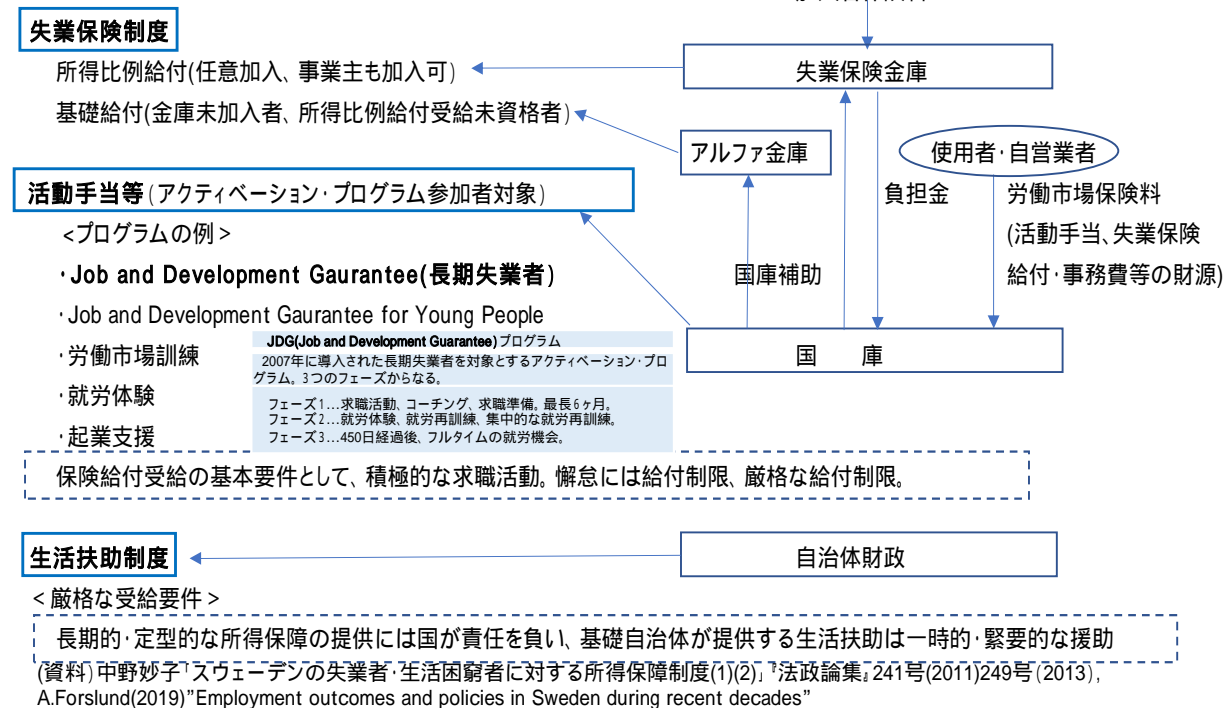
- 1) **アクティベーション・プログラム**(職業訓練・コーチング・就業体験等就業支援プログラム)を**拡充・多様化**し、その参加を前提に**雇用保険非対象者に対する生活支援給付**を制度化。
- 2) 雇用保険対象の拡大と部分失業保険の仕組みの創設、フリーランス所得補償制度の創設。
- 3) **産官学・公労使の密接な連携**下企業ニーズにマッチした実践的職業訓練の仕組みの創設。

(図表3-3) 失業給付受給者数の日独比較



(資料) JILPT「データブック国際労働比較」
 (注) 2018年値。ただし、ドイツの失業給付・は2017年値。求職者支援訓練受講者数は2011年10月～2019年3月の累計。

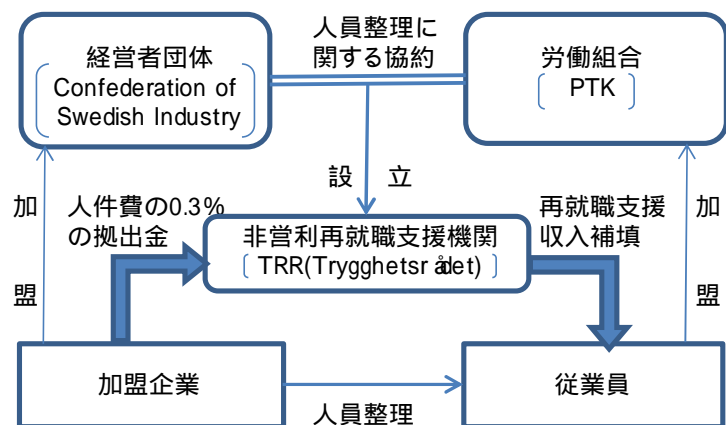
(図表3-4) スウェーデンの失職者に対する公的支援制度



3-2 . ジョブマッチング仕組み改革

- ・プロフェッショナル人材の前提となるジョブ型雇用の普及には雇用の流動性を高める必要があり、その点で官民連携の再就職支援サービスの充実が重要。スウェーデンでは、労使共同で再就職支援組織 (Job Security Council) を創設し、**働き手の立場に立った丁寧な支援サービスが存在。働き手に寄り添う良質なアドバイザーの育成が鍵。**
- ・もっとも、労働市場が未整備なわが国では、日本流の失業なき流動化の方策を模索することも重要。

(図表3-5) スウェーデンの非営利再就職支援機関 (Trygghetsradet)



(出所) TRRホームページなどをもとに筆者作成。

1974年にホワイトカラー部門における労使協約によって設立された非営利財団。理事会メンバーは労組・使用者団体の代表で構成。加盟企業の賃金総額の0.3%の拠出金によって運営。政府からの財政的な支援はない。

加盟企業がダウンサイジングを行う際の再就職を支援する。「パーソナル・アドバイザー (PA)」によるコンサルティング・コーチングで伴奏型支援。

PAは求職者が自らの力で求職活動することをサポートしており、約半分が自らの人脈を通じて仕事を得ている。近年では、リンクトインなどのSNS・デジタル技術を使った求職も増えている。人材事業者経由は1割、TRRによる直接斡旋は数%。

デジタル技術を活用し、個人のキャリア・プランニング支援と企業の求人ニーズに答えつつ、レイオフなしの適材適所を実現するエコシステムを目指している。

(資料) TRRでのヒアリング(2010, 2018)に基づく。

(図表3-6) わが国での適用可能性

	日本 (産業雇用安定センター)	スウェーデン (TRR)
マッチング数(件)	9,417	11,058
就業者数(万人)	6,733 (2019年度)	510 (2018年)
年齢構成(%)		
39歳以下	12	21
40-49歳	19	33
50-59歳	38	38
60歳以上	30	8
	31	54
	69	46

(資料) 産業雇用安定センターホームページ。TRR資料。

【わが国への適用のポイント】

雇用保険2事業により、**年収減を一定期間補填。**

アウトプACEMENT業務は人材ビジネスに委託するが、**労働組合関与の監視機関**が事業契約と実績をチェックし、良質なサービスを担保。

先進的な労使が、「攻めのリストラ」のための剩員整理をする際に活用することを奨励し、成功事例を積み上げる。

働き手に寄り添う良質なアドバイザーの育成が鍵 (人事役員や労組幹部OBの活用も一案)。

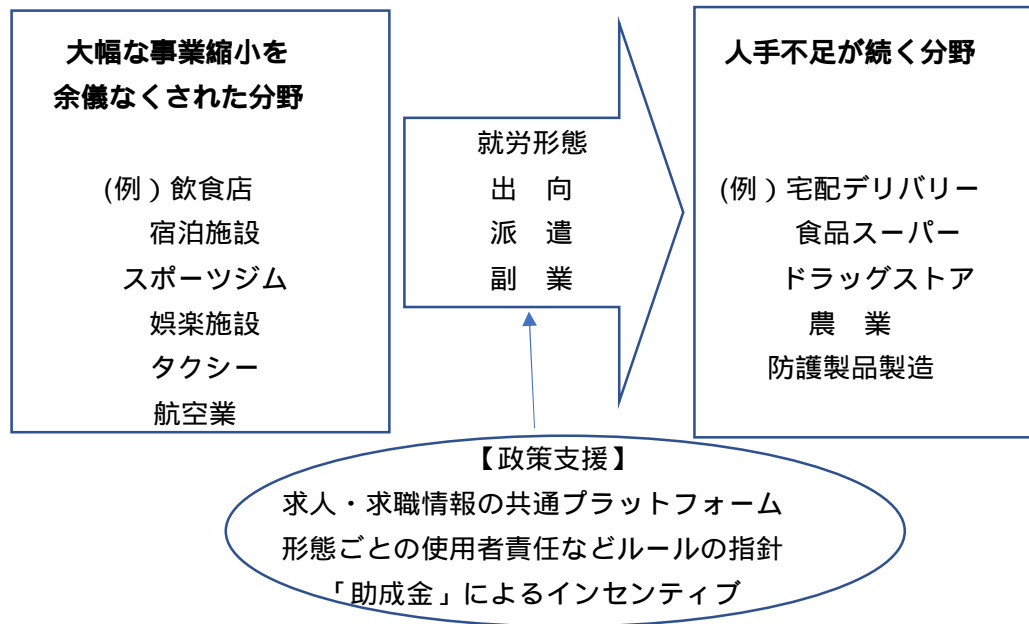
<シェアリング型一時就労(人材シェア)>

・コロナ危機下で「シェアリング型一時就労(人材シェア)」が広がっていることに着目。**人手過剰産業・企業から人手不足産業・企業に人材を「レンタル」する仕組み**で、苦境にある産業・企業が事業再開に備えて人材を確保しつつ、雇用維持の枠組みを保持することで仕事の無くなった人々の生活不安を軽減。

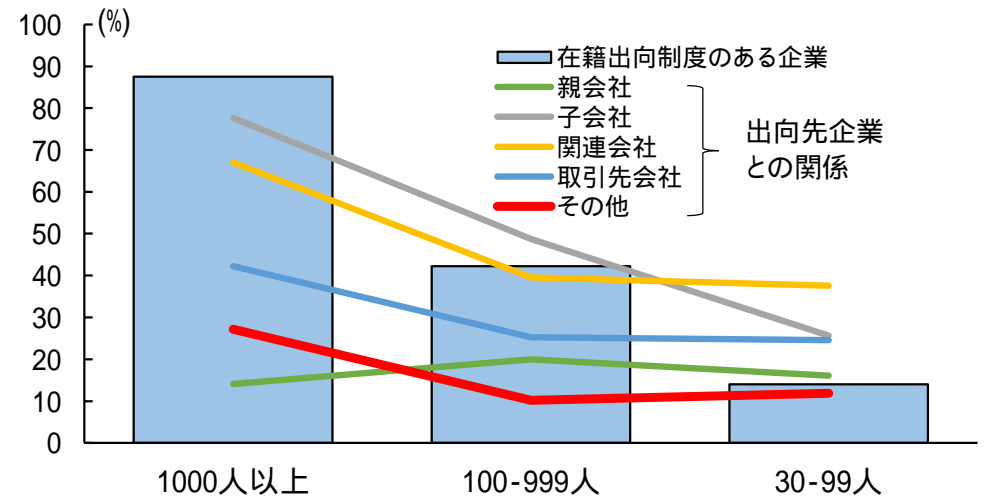
・**在籍出向や人材派遣、副業の仕組みを企業・企業グループの枠を超えて推進**することで、当面の雇用確保のみならず、アフターコロナに向けた事業融合・事業創造のきっかけとするとともに、事業構造転換につながる「失業なき雇用流動化」につなげる発想が可能。

・政府も出向元・出向先に助成して在籍出向を支援(「産業雇用安定助成金」)。元の事業所に戻ることを前提だが、一定の要件で転職時にも適用する方策にすべき。

(図表3-7)「シェアリング型一時就労」の仕組み



(図表3-8)わが国企業の在籍出向制度の状況

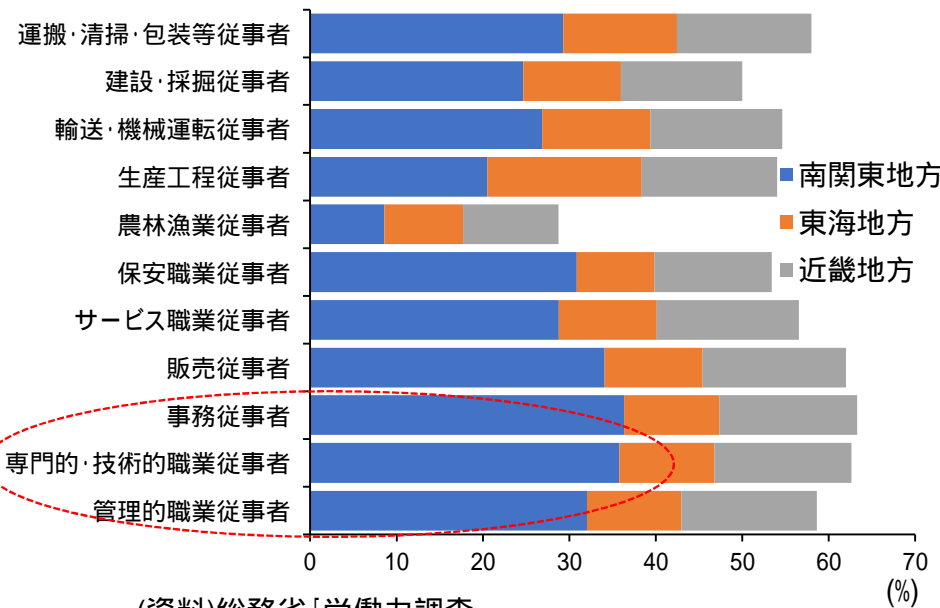


(資料)厚生労働省「就労条件総合調査(2001年)」

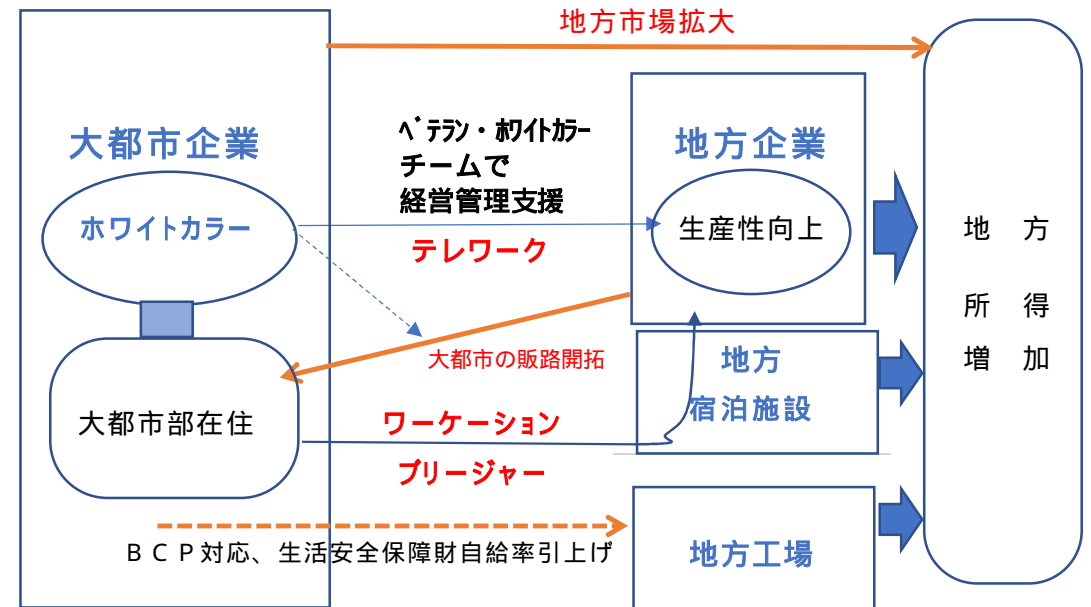
< 大都市-地方人材連携 >

- ・コロナ禍をきっかけに普及した**テレワーク**を積極的に活用して**大都市人材の地方活躍**を推進し、地方と大都市とのリンケージを強めることで、経済活性化と雇用創出につながる可能性。
- ・コロナ禍は 医療・衛生・食糧・中核部品など「生活安全保障財」の自給率引き上げ、アウトバウンドの国内観光転換、環境産業の育成、といったニーズを生んでいるが、その産業の受け皿は地方が有望。
- ・しかし、地方は人材不足。そこで、大都市部に多いベテラン・ホワイトカラーが、チームとして地方企業の経営管理支援業務にあたることできれば、ウィンウィンの関係が構築される可能性。

(図表3-9) 各職種の地域シェア (2020年)



(図表3-10) 都市部人材のテレワーク等を梃子にした 大都市-地方連携・好循環のイメージ



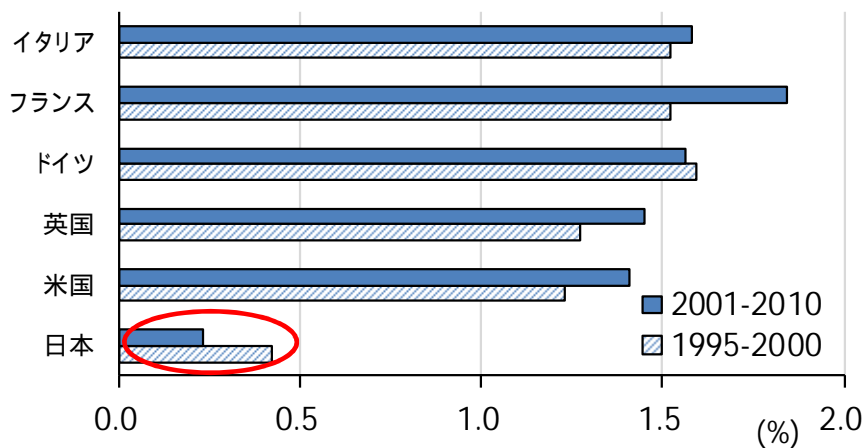
3-3 . 能力開発仕組み改革

<人材育成の実態～国際比較の観点から>

・OJT以外の人材投資が元来わが国では少ない。その前提には、**企業外部にある職業教育インフラが貧弱なこと**。わが国では職業能力育成は主に個社ベースのOJTによって行う慣行。

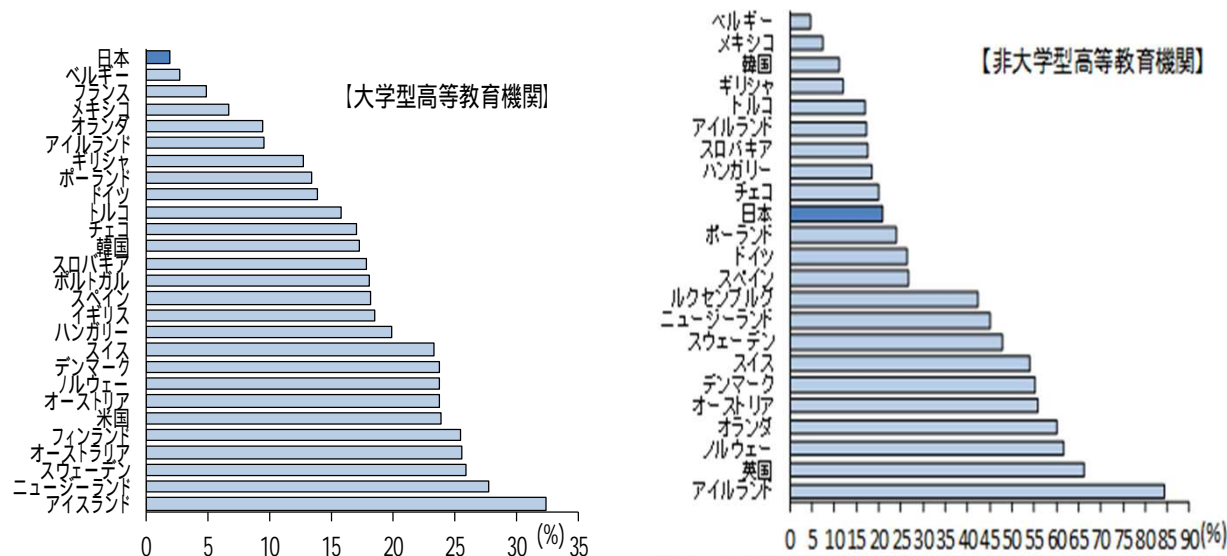
・これに対し、**欧米ではOFF-JTを人材育成手段として重要な位置づけを行い、企業外部に様々な職業教育インフラが存在、学校教育もその重要な一部を担ってきた**。この点が、わが国の中小企業従業員および非正規労働者にとってとりわけ示唆的。

(図表3-11)OJT以外人材育成投資GDP比率の国際比較



(資料) 経済産業省(2017)『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会・報告書』元データはCorrado et al.(2013) "Innovation and Intangible Investment in Europa, Japan and the US", Chun et al.(2015) "Do Intangibles Contribute to Productivity Growth in East Asia Countries?"

(図表3-12) 25歳以上の入学者割合の国際比較(2012年)



(資料) 文部科学省資料「社会人の学び直しに関する現状等について」元データはOECD Stat Extracts(2012)、「学校教育調査」および文部科学省調査による。

(資料) 文部科学省資料「社会人の学び直しに関する現状等について」元データはOECD Stat Extracts(2012)、「学校教育調査」および文部科学省調査による。

・欧米人のキャリア自律の背景には、教育機関が実務に直結する職業能力形成に寄与していること。米国では**10年超の勤続経験のある社会人が大学院で学ぶ**ケースも多い。

・米国では、「人生のやり直しの機会が与えられる」*高等教育機関として「コミュニティーカレッジ」が全米に1044校(2021/1)存在し、680万人が学ぶ。

*黒澤昌子(1999)「高等教育市場の変遷:米国における例をもとに」八代尚宏編『市場重視の教育改革』、163頁)

・コミュニティーカレッジでは、様々な職業訓練プログラムを提供しており、その多くは**産業界とのパートナーシップ**により、地域の使用者・労働者双方の経済的ニーズに合致するように設計されている (Walter G. Bumhus, President and CEO of AACCC)

(図表3-13)米国MBA学生の入学年齢

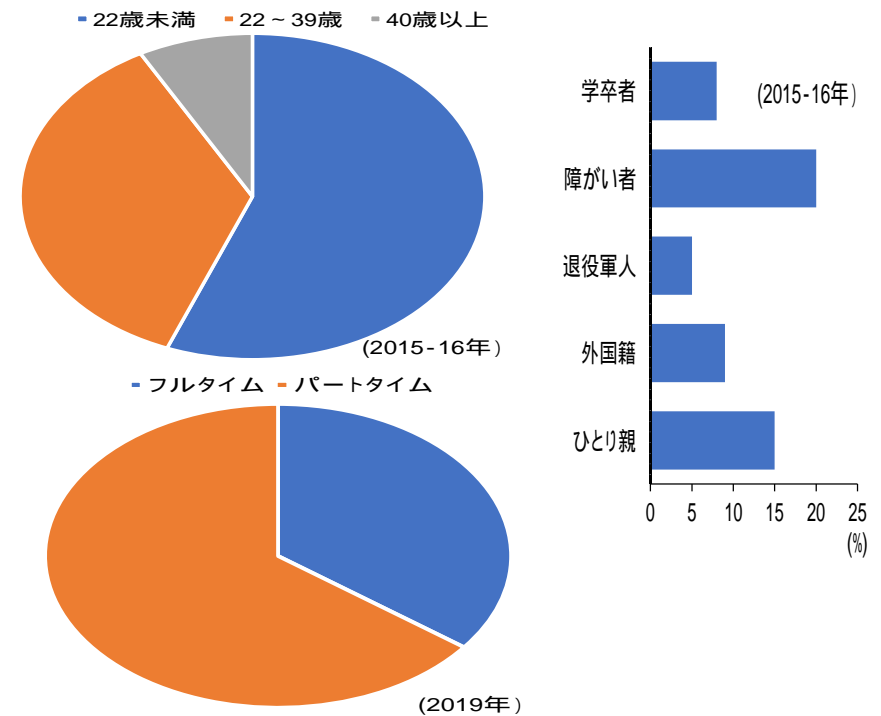
米国MBAのトップ25大学の学生の平均入学年齢は27～29歳。

スタンフォード大の場合、平均入学年齢は28歳で、平均勤続年数は53カ月。バラツキをみれば勤続年数は0年から14年まであり、最高齢は37～38歳。

ペンシルベニア大・ウォートン校では、勤続年数が0年から16年の学生が入学し、入学者の最高年齢は40歳前後。

(資料) JOHN A. BYRNE “Average Age & Work Experience At Top MBA Programs” NOVEMBER 27, 2019
(<https://poetsandquants.com/>)

(図表3-14)米国コミュニティーカレッジの学生の属性



(資料) American Association of Community Colleges

<スウェーデンのユルケスホーグルコラン>

・スウェーデンでは、短期の労働市場訓練が縮小する一方、**職業大学制度の整備が進展**。産官学・公労使の密接な連携の下で、企業ニーズにマッチした人材を、実務訓練を重視することで育成。

(図表3-15)スウェーデンの高度職業教育制度(Yrkeshögskolan)

企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。**職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。

具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。

提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

(資料)両角道代(2012)スウェーデンにおける若年者雇用と職業能力開発、Myndigheten för yrkeshögskolan

【わが国への適用のポイント】

産業界の積極的な関与が絶対条件。

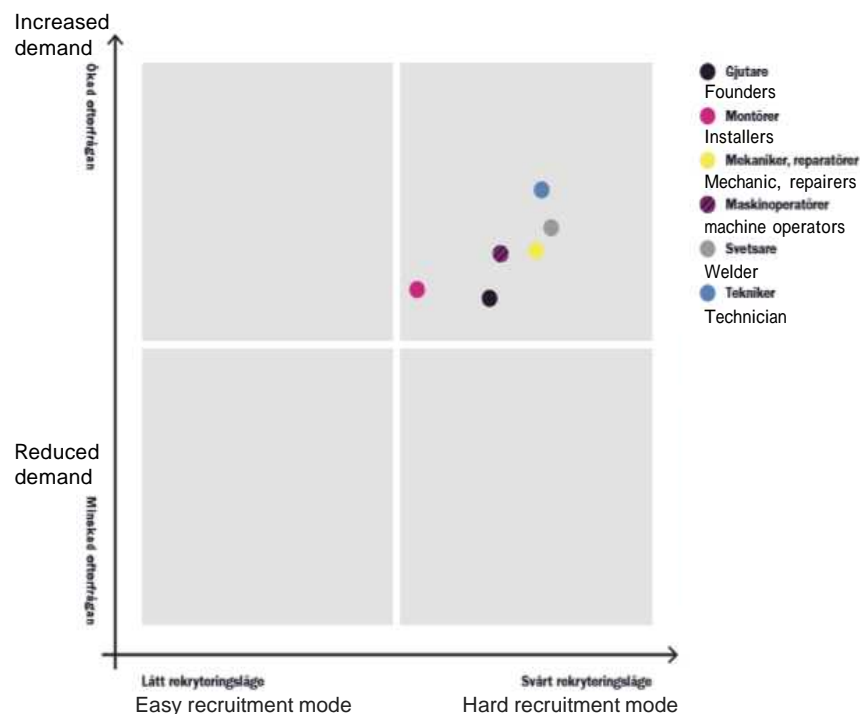
プログラム策定

第一線の指導員の派遣

企業での実地訓練

有能なプログラムコーディネーターが成功の鍵。

(図表3-16)スウェーデン・エンジニアリング産業協会による人材マッピング図



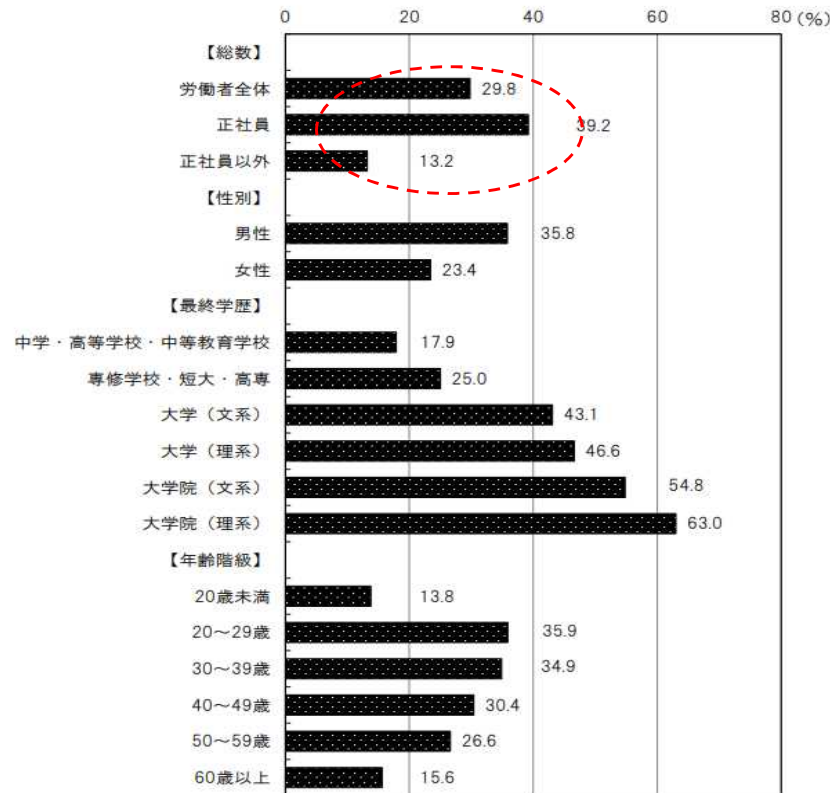
(資料)Teknikföretagen "Vinna eller försvinna"

3-4 . プロ人材(自律型人材)育成のための施策

・今後の企業競争力を大きく左右するファクターにプロ人材がどれだけ育つか。プロ人材の育成には一企業の枠を超えた「**キャリア自律**」が不可欠であり、**自己啓発意欲**が重要。しかしながら、わが国の従業員の間では自己啓発が十分行われておらず、その背景には、自由時間の不足、教育コスト負担、キャリア支援の不足など。

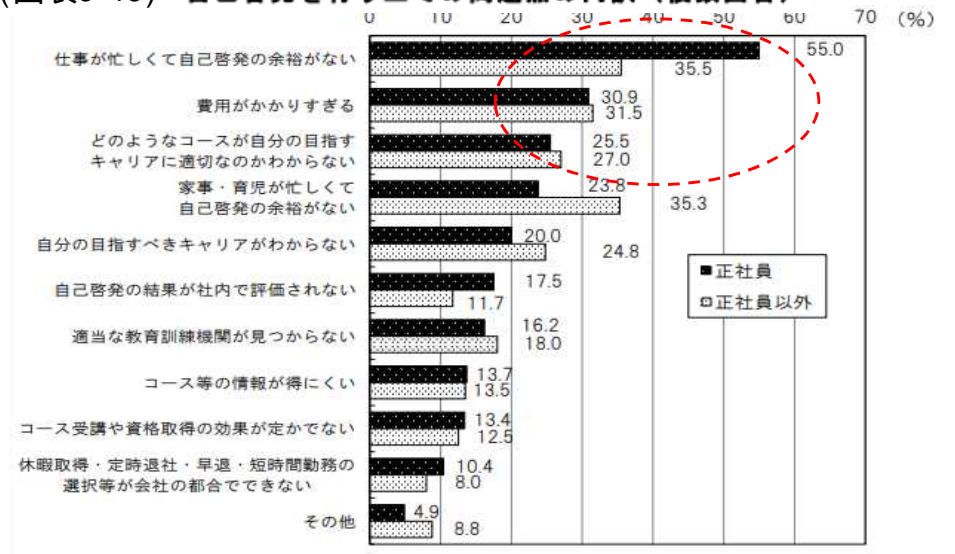
(図表3-17) 自己啓発を行った者

(労働者全体・正社員・正社員以外、性、最終学歴、年齢階級別)

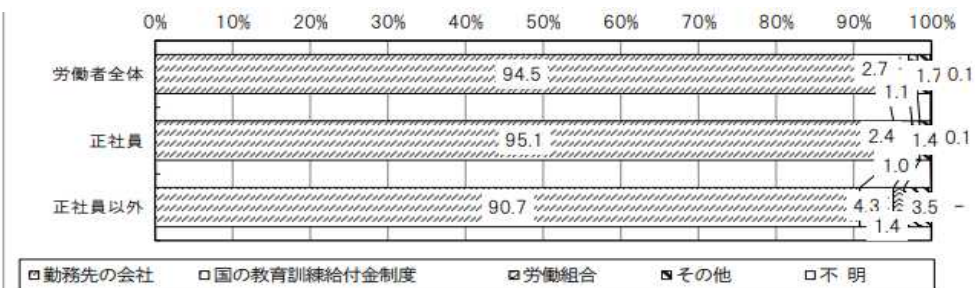


(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

(図表3-18) 自己啓発を行う上での問題点の内訳 (複数回答)

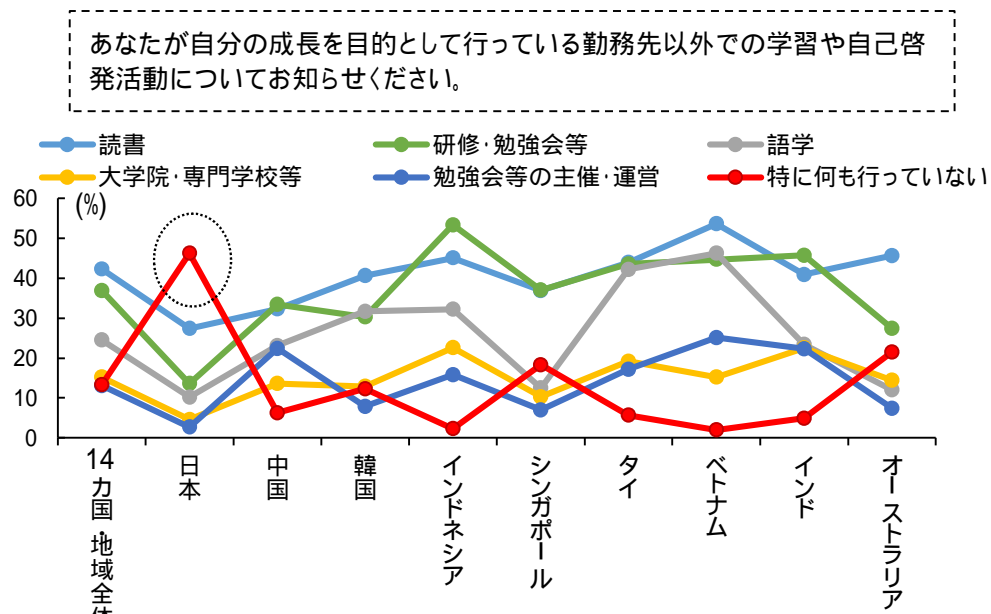


(図表3-21) 自己啓発費用の補助主体別内訳 (労働者全体・正社員・正社員以外)



国際比較の観点からは、わが国勤労者の**自己啓発意欲の低さ**が大きな懸念。背景には、「就社型(メンバーシップ型)」雇用のもとで主体的なキャリア形成が阻害されがちなこと。とりわけ、中高年層での学びの時間が少なく、人口減少・長寿化社会を見据えたときの心配材料。

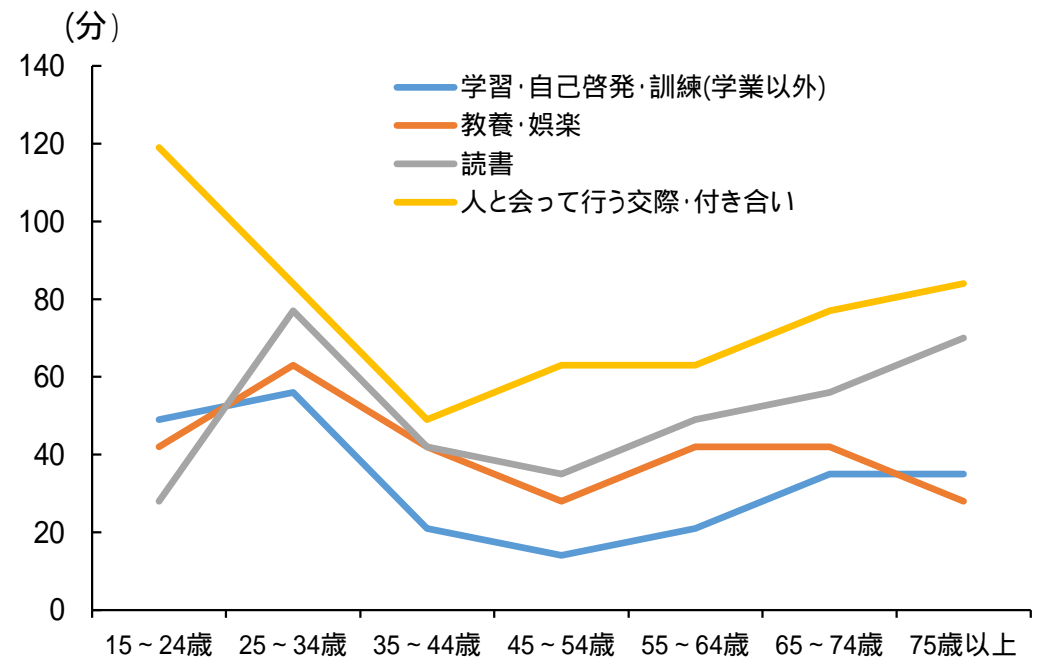
(図表3-19) アジア太平洋地域各国の自己啓発の状況



(資料) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」

(注) 調査モニターを対象としたインターネット定量調査。上記図に示されている以外の対象地域・国は香港、台湾、マレーシア、フィリピン、ニュージーランド。主要都市で就業中の人々が対象。各国地域1000サンプル。

(図表3-20) 1週間に「学び」に費やす時間

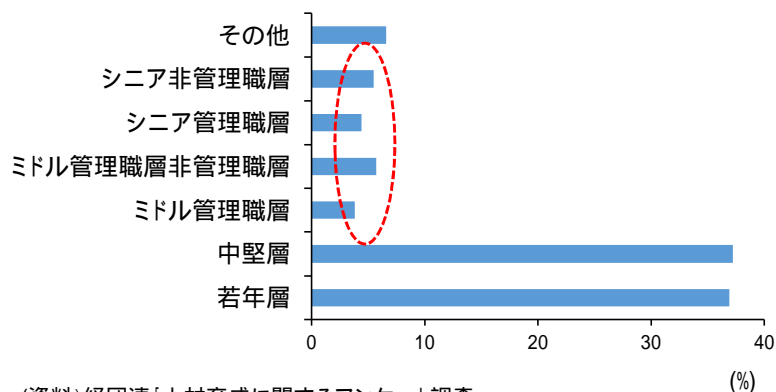


(資料) 総務省「平成28年社会生活基本調査 生活時間に関する結果」

企業内の人材育成は「選別的」かつ「個人主体」になる方向。自己啓発意欲の低下を踏まえれば、わが国の強みであった「普通の労働者」の能力低下が懸念される。**キャリア自律の底上げを共助**として支える、**社員同士が「学び合う」場や職場風土を醸成**することが急務。

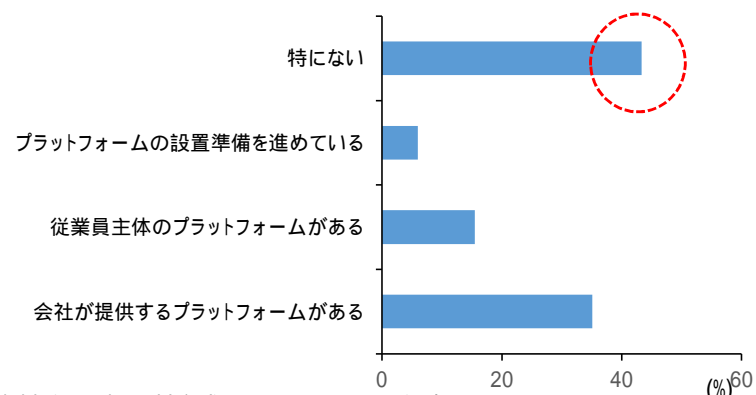
(図表3-21) 企業の社内人材育成の状況

【今後、支援の強化が最も必要と思われる対象層】



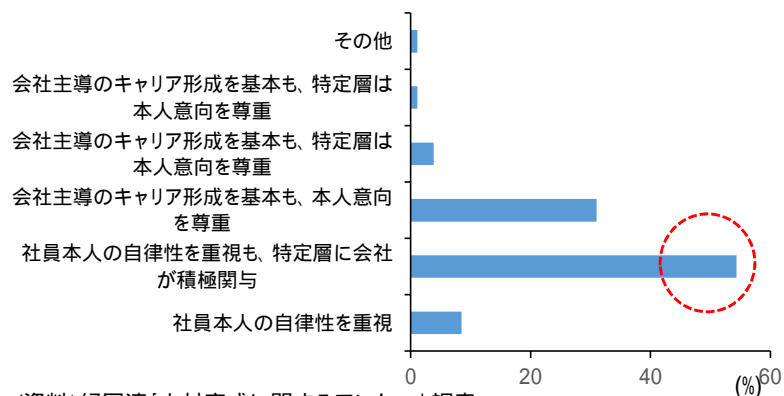
(資料) 経団連「人材育成に関するアンケート調査」
調査期間: 2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象 (回答率26.0%)

【社員同士が学び合うプラットフォームの有無】



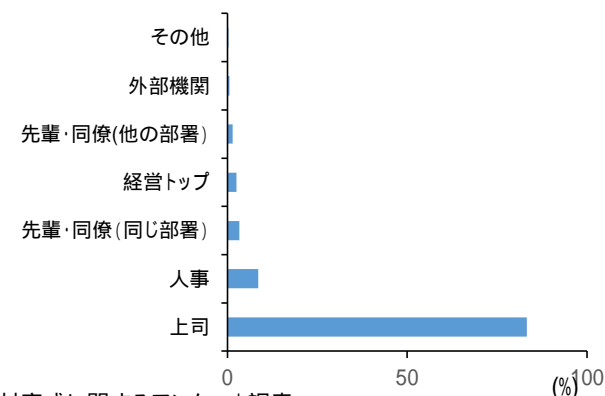
(資料) 経団連「人材育成に関するアンケート調査」
調査期間: 2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象 (回答率26.0%)

【社員のキャリア形成に向けた今後の方針】



(資料) 経団連「人材育成に関するアンケート調査」
調査期間: 2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象 (回答率26.0%)

【社員との個別のコミュニケーションで最も重視している実施主体】



(資料) 経団連「人材育成に関するアンケート調査」
調査期間: 2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象 (回答率26.0%)

- ・帰属意識を会社よりも職業に置き、同じ職業に属する人々からなる「職業コミュニティー」が存在することを見逃せず。ギルドや産別労働組合がその原型といえるが、米国の専門職団体やアルムナイ、スウェーデンのプロフェッショナル労働組合(Saco)など、様々な形が存在。スウェーデンでは、高い組織率を誇る労働組合が「職の保障よりもキャリアの保障」の発想を持ち、キャリア開発をサポートするサービスを総合的に提供。
- ・つまり、欧米ではキャリア自律を支える“共助”の仕組みが存在することが重要。

(図表3-22)人材マネジメント協会/SHRMの概要(HPより)

(図表3-23) Saco(the Swedish Confederation of Professional Associations)概要(HPより)

SHRM(Society for Human Resource Management) : 生涯を通じたキャリア・パートナー。
世界で30万人以上が加盟。より良い職場とより良い世界の実現のために人事スタッフが業務遂行に鍵となるツールやリソースを提供する。

【メンバーの特典】

(1) 日常業務のサポート

- Compliance Resources...Stay compliant with federal, state and local regulations through policy updates and how-to guides.
- Tools & Samples...Save time with thousands of customizable templates, job descriptions, policies, toolkits and forms.
- Ask an Advisor Service...Call, chat or e-mail SHRM's certified HR Knowledge Advisors for guidance on your most pressing HR questions.

(2) 生涯を通じたキャリア・パートナー

- SHRM-CP/SHRM-SCP Certifications...Advance your HR career and be recognized as a leader in the HR field with an accredited behavioral competency-based certification.
- Professional Development Tools...Increase your knowledge with free, members-only presentations on trending HR topics, webcasts, resume review and career resources.
- Competency-Based Education Programs...Attend events, seminars and eLearning courses in person or virtually, at member-exclusive pricing, to advance your career.

(3) グローバルなコミュニティーへの参画と人脈形成

- Chapters and State Councils...Find local connections from over 607 chapters and state councils to create a network of HR professionals and companies in your community.
- SHRM Connect...Build your professional network and get peer-to-peer interaction through SHRM's private, members-only online community.
- SHRM's Executive Network...Connect with the premier network of executives and thought leaders in the field of human resources.

(資料) <https://www.shrm.org/about-shrm/pages/membership.aspx>

< What is Saco >

Saco is a politically independent central organisation with 21 unions. Altogether, we have 700,000 members.

Our members are professionals with qualifications from higher education. Our unions represent different professions and our members are employees, students, business owners, jobseekers and pensioners.

< Ten reasons for becoming a member >

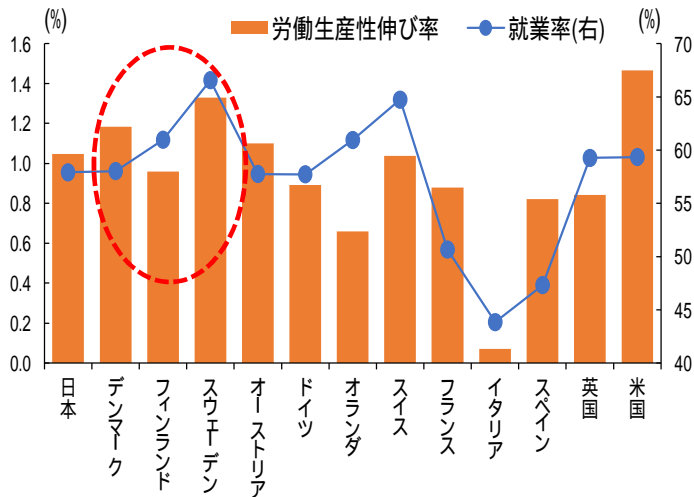
1. Individual support and advice (CV, employment interviews, coaching, mentor, etc.)
2. Cheap a-kassa (unemployment insurance) - www.aea.se
3. Income insurance –extra money if you are out of work
4. Sweden's best salary statistics - Saco L önes ök
5. Membership offers and benefits
6. Interesting seminars and networking
7. Pension and insurance policies with beneficial terms and conditions
8. Advisory services for managers
9. Support when working overseas
10. Guidance throughout your career

4 . 経済社会のパフォーマンスと労使コミュニケーション

1980年代から90年代には、経営者や株主のパワーが強く発揮できる米英型の経済・雇用システムが礼賛されたが、近年、格差拡大という負の側面が問題視され、北部欧州型の「生産は協力関係、分配は緊張関係」の集団的労使関係を基本にしたシステムの評価が高まっている。

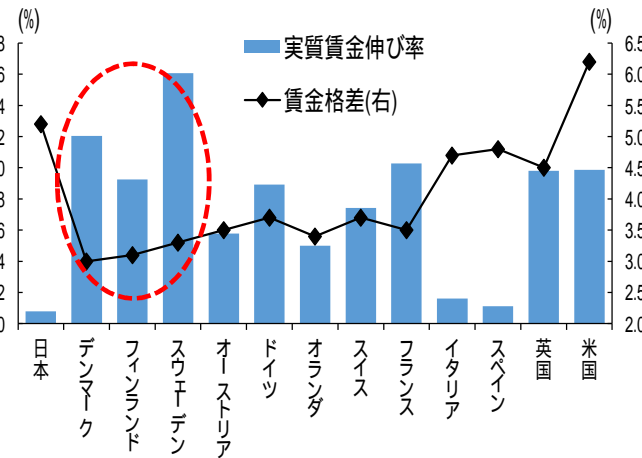
とりわけデジタル技術の有効活用には、職場の実情と働き手の納得を踏まえた導入が重要であり、それが職場全体の生産性を高めることにつながる。実際、集団的労使関係が健全なスウェーデンでは米国よりもデジタル活用が進む。

(図表4-1)主要先進国の生産性・就業率・実質賃金・賃金格差



(資料)OECD stat.

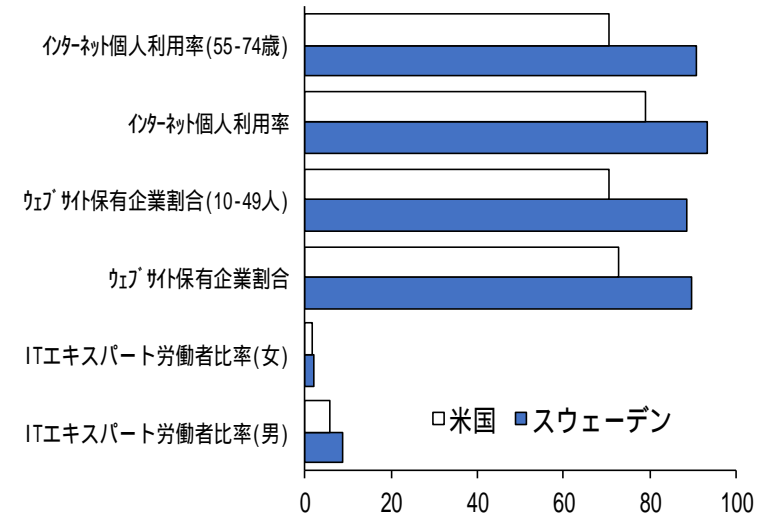
(注)労働生産性伸び率は2000-19年平均、就業率は2000-19年。



(資料)OECD stat.

(注)実質賃金伸び率は2000-19年平均、賃金格差は90%タイル値 / 10%タイル値の2018年または2017年の値。

(図表4-2)デジタル活用状況の米瑞比較



(資料)OECD "Digital Economy Outlook 2017"

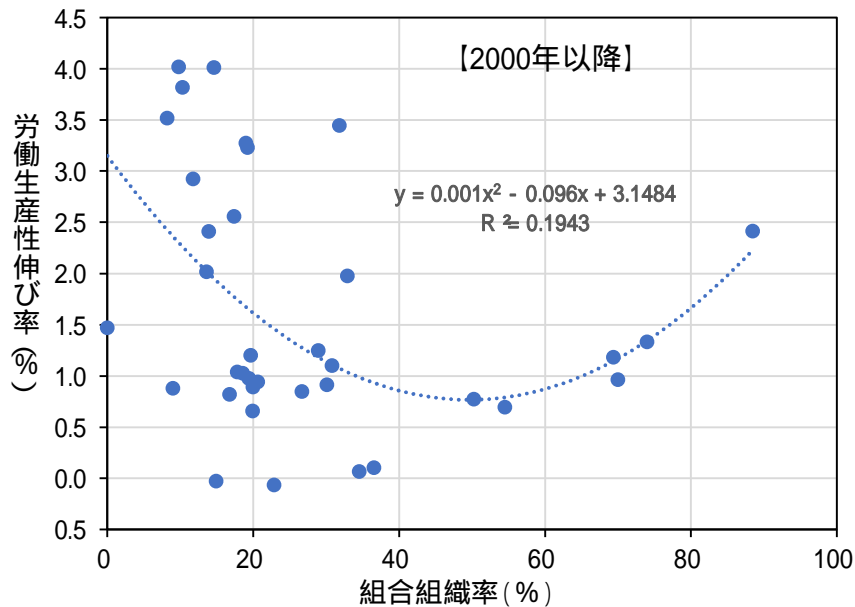
(注)データは2016年。

(%)

国際比較からは、労働組合組織率が高いことは生産性向上を阻害せず。ただし、労働組合が生産協力的な姿勢を有していることが条件。OECD(2018)の分析や欧州での労働の経営参画状況を踏まえれば、**個別最適を超えた全体調整の仕組みの存在、労働サイドの経営参画・経営協力の姿勢**の2点が、長期的に見た労働関連市場の高いパフォーマンスの条件、という整理が可能。

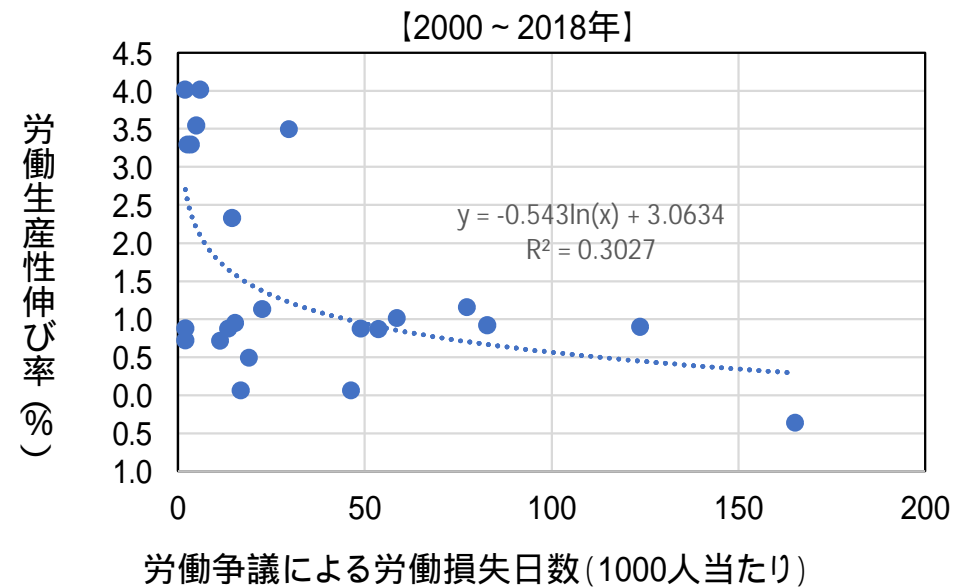
わが国では、組合組織率が低下し、横のつながりの弱いことを踏まえれば、国レベル、産業・地域レベルでの労使協議体の設置、従業員代表制度の導入など、**政府による仲立ち・後方支援**が必要ではないか。

(図表4-3)組合組織率と労働生産性伸び率の関係



(資料)OECD stat

(図表4-4)労働争議と労働生産性伸び率の関係



(資料)ETUI: Strikes map of Europe, OECD stat.

< OECDによる労使関係システムと労働市場パフォーマンスの関係分析 >

労使関係と労働市場パフォーマンスとの関係の古典的見解に、組合組織率に注目して組織率の高い集権型か組織率の低い分権型の双方でパフォーマンスが良く、中間で劣るとする「ハンプ・シェイプ仮説 (Calmfors-Driffill仮説)」がある。

OECDは従来、この見方に依拠しつつ組合組織率の低下傾向を考慮に入れて、分権型を推奨して労働市場の規制緩和を主張してきたが、最近、新たな見解を示している (OECD “Employment Outlook 2018” Chapter 3)。

組織率のみではなく労使交渉システム総体として集権か分権かという基準に、セクター間の協約の全体調整の度合いという基準を加え、「**全体調整型の集团的労使関係システム**」が、**集権型か分権型かを問わず総じて優れたパフォーマンスを示す**としている。ドイツ、ウェーデンはこのタイプに属している。

ちなみに、フランスやイタリアは集権的だが全体調整の弱いシステムに、米国や英国は分権型の労使関係システムにそれぞれ分類され、共にパフォーマンスは相対的に劣ると分析されている。

Difference in percentage points with respect to fully decentralised systems

A. Labour market outcomes

	Employment rate	Unemployment rate
Predominantly centralised and weakly co-ordinated	3.373 ***	-0.225
Predominantly centralised and co-ordinated	4.598 ***	-2.187 ***
Organised decentralised and co-ordinated	4.618 ***	-1.105 *
Largely decentralised	1.948 ***	0.841

- *Predominantly centralised and weakly co-ordinated collective bargaining systems:* Sector-level agreements play a strong role, extensions are relatively widely used, derogations from higher-level agreements are possible but usually limited or not often used, and wage co-ordination is largely absent. In 2015, France, Iceland, Italy, Portugal, Slovenia, Spain and Switzerland fell in this group.¹³
- *Predominantly centralised and co-ordinated collective bargaining systems:* As in the previous category, sector-level agreements play a strong role and the room for lower-level agreements to derogate from higher-level ones is quite limited. However, wage co-ordination is strong across sectors. In 2015, Belgium and Finland were part of this group.
- *Organised decentralised and co-ordinated collective bargaining systems:* Sector-level agreements play an important role, but they also leave significant room for lower-level agreements to set the standards – either by limiting the role of extensions (rare and never automatic or quasi-automatic), leaving the design of the hierarchy of agreements to bargaining parties or allowing opt-outs. Co-ordination across sectors and bargaining units tends to be strong. In 2015, Austria, Denmark, Germany, the Netherlands, Norway and Sweden were in this group.
- *Largely decentralised collective bargaining systems:* Firm-level bargaining is the dominant bargaining form, but sector-level bargaining (or a functional equivalent) or wage co-ordination also play a role. Extensions are very rare. Australia with its “Modern Awards” (see Box 3.5 for details) and Japan with its unique form of co-ordination (*Shunto*) were in this group in 2015, as well as Greece, Luxembourg and the Slovak Republic. Since the enactment of the Industrial Relations (Amendment) Act of October 2015, which re-introduced “Sectoral Employment Orders”, Ireland is also part of this group.
- *Fully decentralised collective bargaining systems:* Bargaining is essentially confined to the firm or establishment level with no co-ordination and no (or very limited) influence by the government. In 2015, Canada, Chile, the Czech Republic, Estonia, Hungary, Korea, Latvia, Lithuania, Mexico, New Zealand, Poland, Turkey, the United Kingdom and the United States were part of this group.

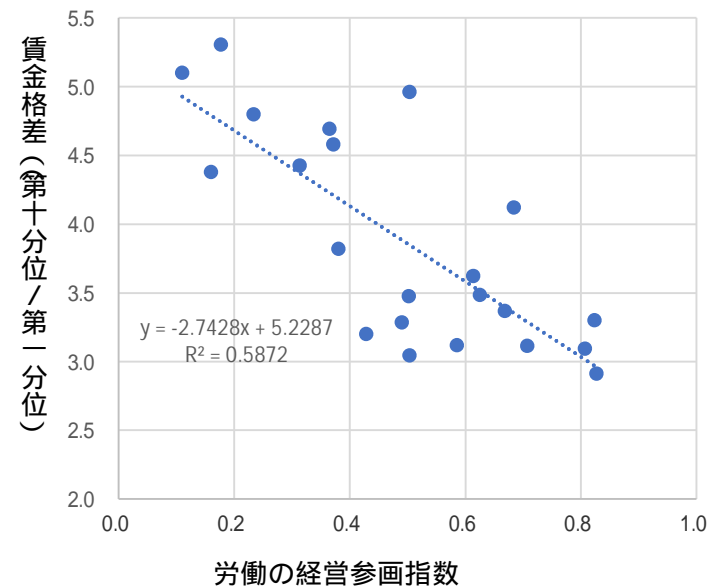
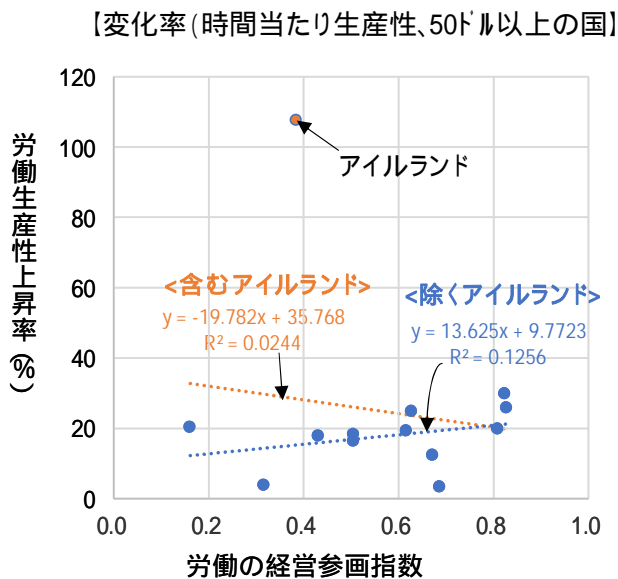
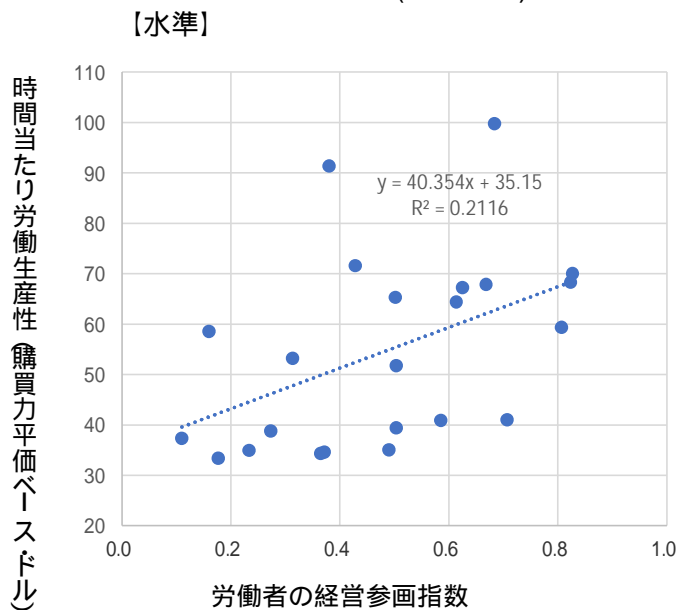
(資料)OECD “EMPLOYMENT OUTLOOK 2018” Chapter 3

< 欧州各国における労働の経営参加の度合いと労働市場パフォーマンスの関係 >

欧州各国の間での労働の経営参画と生産性の関係をみると、参画度が高いほど労働生産性の水準は高い傾向。因果関係の特定は難しいが、所得水準の高い国のグループで外れ値を除けば、経営参画度の高い国ほど労働生産性の伸びが高くなる可能性が窺われる。一方、賃金格差との関係をみると、労働の経営参画度が高いほど格差が縮まる傾向が明確。成長と分配のバランスからすれば、労働の経営参加はプラスに影響するとみてよからう。

(図表4-5)労働の経営参画と労働生産性

(図表4-6)労働の経営参画と賃金格差



(資料)ETUI"European Participation Index",OECD stat.
(注)時間当たりGDPは2015年(基準年)

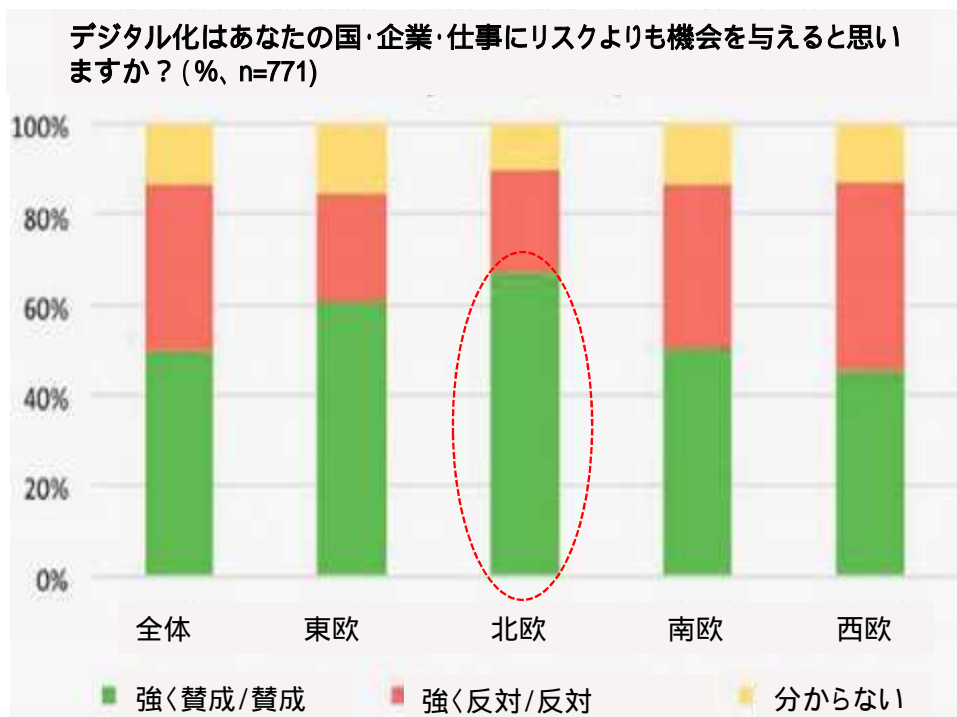
(資料)ETUI"European Participation Index",OECD stat.
(注)生産性伸び率は2000～2020年の変化率。

(資料)ETUI"European Participation Index",OECD stat.

EPI (European Participation Index,労働の経営参画指数)は、ETUI(欧州労総組合研究所)が、従業員代表組織普及率、取締役会での労働者代表の権利強度、労働協約カバー率、組合組織率、の4つの指標を合成して作成したもの。北欧諸国では0.8を超える。

企業成長と従業員厚生（改善）の両立（成長と分配の好循環）させる重要な鍵は、**変化を前向きにとらえる労働者**。そうした労働者の発想が北欧の高パフォーマンスの基盤にあり、それをリードする労働組合の存在が大きい。人材マネジメント（個別的労使関係）によって個々の労働者のモチベーション喚起は可能ながら、企業経営の論理から労働者全体を底上げするのには限界。**労働組合のほか職業協会など労働者の立場に立って処遇や地位向上を図る存在が働きかける、広い意味での集团的労使関係の再建が重要**。

(図表4-7) デジタル化に対する捉え方



(図表4-8) スウェーデン人の発想

「救うべきは仕事や事業ではなく、個人である。」

「我々が恐れるのは新しい技術ではなく、古い技術である。」

(資料) Eckhard Voss, Hannah Riede (2018) "DIGITALISATION AND WORKERS PARTICIPATION: WHAT TRADE UNIONS, COMPANY LEVEL WORKERS AND ONLINE PLATFORM WORKERS IN EUROPE THINK"

ドイツ“Arbeiten 4.0”における政策提案

1) 就業可能能力～失業保険から就労保険へ

労働者には、職業生活の変化に適用する際の積極的な支援が与えられる必要があり、**長期的なスキル開発と継続的な職業訓練に対する包括的な戦略**が求められている。この戦略の立案のため、国、自治体、労使などを巻き込んだ「継続職業訓練についての国民会議」を設置する必要。

2) 労働時間～柔軟かつ自己決定

労働者を働きすぎから守り、仕事と生活の境を明確にするため、そして、企業の柔軟性の要求と労働者の自己決定の希望を両立するため、**集団的な労使間の協定が最も優れた手法**である。フルタイムとパートタイムの相互移行を容易にするため、一定期間パートタイムを選択した労働者がもとの労働時間に戻れることを保証する必要。

3) サービスセクター～労働条件の改善

デジタル化による「オン・デマンド・サービス」は社会的な保護の薄い低賃金雇用を増やし、労働市場をコアと周辺への二極化をもたらす恐れ。こうした「顧客のディレンマ」を解決するため、**企業、消費者団体、労働組合、政府の間での政策対話**が求められる。

4) 職場での健康～職業の安全と健康4.0

デジタル変革のみならず人口動態変化からも職場での健康と安全には注意が向けられるべきで、**精神的な緊張**の面にフォーカスすることが重要。

5) 従業員データ保護

6) 共同決定と参画～労使パートナーシップに基づく変革

労使パートナーシップや**共同決定**は企業文化の良い要素であり、デジタル変化に対応するには、それらを強化する必要。

7) 自営業～自由と保護の促進

自営業は年金保険制度に組み込まれることが望ましい。

8) 福祉国家～将来展望と欧州対話

福祉国家と社会保障制度は、ライフステージに応じた移行を一層支援するものとなる必要があり、「**個人活動勘定**」を提案。

(資料)Federal Ministry of Labour and Social Affairs “WHITE PAPER WORK 4.0”, JILPT海外労働情報「白書」労働4.0、デジタル化に対応した「良き労働」の実現に向けて、2017.4、山本陽大「第4次産業革命による雇用社会の変化と労働法政策上の課題」, JILPT Discussion Paper 2018.2

ドイツ事業所委員会の概要

事業所委員会 (Betriebsrat, Works Council) は独立した法主体を構成し、独立して労働者の利益を代表。

使用者と事業所委員会の関係は、**信頼関係に基づく協力**、および、**ストライキ活動の禁止**を特徴とする。つまり、事業所委員会は、使用者に対して対抗関係ではなく、相互の協力により事業所内における共同の利益を増進させる関係にあると理解されており、紛争解決の手段としての争議行為が禁止されている。**運営費用は全額使用者負担**。

事業所内労働条件の決定にあたり同意権としての**共同決定権**が与えられている。委員数は、5～20人が1人、21～50人が3人と、**選挙権を有する労働者数に応じて段階的に増加**して行き、200人を超える事業所においては、労働義務を完全に免除される専従委員が設置される。選挙権は当該事業所内における18歳以上のすべての労働者で、当該事業所へ3カ月以上派遣されている派遣労働者にも認められている。被選挙権は、当該事業所で6カ月以上勤務しているすべての労働者。選挙権を有する労働者は候補者を提案することができるが、その場合、各候補者名簿は少なくとも選挙権を有する労働者の1/20(ただし3名以上)により署名されていなければならない。事業所委員会が3名以上で構成される場合には、事業所内で少数派に属する性別は、事業所委員会のなかで比例的に代表されなければならない。

ドイツでは**憲法レベル**で、労働組合が労働者利益代表の中心に位置づけられており、労働組合が事業所委員会よりも優位に位置づけ。事業所委員会が選定される段階で、労働組合に選挙手続きを主導する権限が付与されている。事業所委員会の委員を務めている労働者は実際にはその大多数が産別組合の組合員であって、事業所委員会は機能的には企業内組合支部のような役割を果たしている。

事業所委員会委員候補者の提案権などが労働組合に様々な権限が付与されるなど、組合主導によって事業所委員会が設立されることが期待されており、現実にも**組合主導で設立**されるケースが多い。

ある事業所で事業所委員会が設置されるか否かは、あくまで当該事業所内における労働者や労働組合に委ねられている。実際の事業所委員会の設置率は緩やかな低下傾向にあり、旧西ドイツ地域の方が多いが、2000年代にはいって被用比率で50%を下回る。また、小企業企業で低い傾向。なお、経営者には、海外移転や労働者に対する買収行為などで、事業所委員会の新設を妨げようとする動きも。

(資料) 労働政策研究・研修機構(2015)『企業・事業所レベルにおける集团的労使関係システム(ドイツ編)』、ベルント・ヴァース(2013)「ドイツにおける企業レベルの従業員代表制度」『日本労働研究雑誌』No.630

ドイツの事業所委員会(続き)

・事業所委員会は、事業所レベルでのReconciliation of interests(利害の調停)を行う。賃金等の重要な労働条件について労働協約が決めたことを否定しない範囲で、事業所レベルの労働条件を決めることができる、と法律は規定している。協約賃金を上回ることも従業員委員会でも許されない。重要でない事項とは、従業員の服の配布を個別事業所独自の決定を行うなど。

・事業所レベルの人員削減に際しては、事業所委員会が再就職支援や退職金、家族のための支援等について取り決めをする。従業員委員会は使用者側のオファーを拒否できるため、使用者は配慮する。退職金は年収の半分に勤務年数を乗じたものと、従業員委員会の法律で取り決めている。こうして、労使で協力して経済合理性と十分な生活保障の同時実現を追求しているため、ドイツでは不採算事業は放置されない。

・不採算な事業所が存続される際の、賃下げや休日削減のような交渉は、労働組合が行う。

・事業所委員会は、法律によって設置要件やできることが細かく決められている。ただし、その設置は任意であり、すべての企業が導入しているわけではないが、コンスタントに一定の企業が導入している。これは、事業所委員会の設置目的が、企業と労働者が協力して企業の発展を追求することになっているため、使用者も利点を認めているからだ。

・従業員委員会は、非正規の代表は果たせておらず、非正規の処遇改善が十分でないのはドイツも同じ。従業員代表に異なる雇用形態の割合を導入すべきとの議論はないが、日本での導入の際にそうした仕組みにすることはいいかもしれない。

・労働組合は、事業所委員会を組合活動のPRに活用したり、コンサルテーションをすることでその存在感を高めているところがある。導入時に、まずは労働協約を優先する、という形にしたため、従業員委員会が組合活動の阻害要因になっているとの声はない。

(資料)ゲーテ大学でのヒアリングに基づく

労働組合の組織率・バーゲニングパワーの低下の補完や公正代表性の確保のため、**従業員代表制の導入と産別組織の機能強化**が検討課題。ナショナルセンターは、既存労組の領域を超え、多様な組織・団体の全体調整・リード役として、集団的労使関係における「労」側を取りまとめる役割を果たすことを期待。一方、「使」側については**産別団体の機能強化**が課題。

コーポレートガバナンスの観点からの労使コミュニケーションの強化も重要な論点。ドイツでは企業統治の最高機関である監査役会メンバーに労働者代表がなり、スウェーデンでも取締役会に従業員代表が参加。

ドイツのコーポレートガバナンス

「共同決定制度」...業務執行機関である「取締役会」が企業を代表し、経營業務を執行しているが、企業の最高統治機関は「監査役会」。

この「監査役会」に労働者代表がメンバーとなり、取締役の選任と経營業務への意見表明、経営計画への承認という権限を持つ。労働者代表は資本側と同数が監査役会に送り込まれるとされており、労働組合代表、企業の一般労働者代表、によって構成される。

(参考文献: 陳浩「ドイツのコーポレートガバナンスの変容と監査役会改革の課題」立命館国際研究2011.10)

スウェーデンのコーポレートガバナンス

会社機関の構成としては、株主総会が企業の最高意思決定機関として位置づけられ、取締役員が選任。取締役会は社長兼CEO(最高経営責任者)を選任。執行役員の実務取締役会への参加は社長兼CEOのみ。加えて、社長兼CEOは取締役会の会長を兼ねることができず、経営における監督と執行の分担が明確な構造。

共同決定法...従業員に影響を及ぼす企業内のほぼすべての意思決定について、労働組合に交渉権を与える。具体的な事案について、企業レベルでの共同決定交渉で解決されない場合、中央レベルでの交渉に持ち込まれる(最終的には経営側に決定権がある)。

従業員代表の実務取締役会参加...25人以上の従業員を持つすべての企業において、取締役に2名以上の従業員代表(1000人以上の場合は3名)を参加させる義務。一般に、従業員代表は、当該企業と労働協約を結んでいる各労働組合の地域支部によって、組合員(当該企業の従業員)から選出。従業員代表の役割は、経営上の重要な情報を共有し、必要に応じて従業員の利害を代表する立場から意見すること。

(参考文献: 岸田未来(2013)「スウェーデンの企業統治と取締役会における従業員代表制」『摂南経済研究』第3巻 第1・2号)

投資家目線が強いとされてきた**米英**でも、従業員をはじめとするステークホルダー重視の潮流。わが国でもコーポレートガバナンス・コードに人材の多様性確保や育成の観点が盛り込まれる。**労使協議会(経営協議会)の活性化・普及**により、**日本型の労使共存共栄関係の再建**が図られることを期待。

英米のコーポレートガバナンスの潮流変化

米英の企業統治機構では、業務執行の監督はあくまで投資家目線で行われるものであり、企業価値や株主価値の向上が主眼となっていた。しかし、2019年に米国のビジネス・ラウンドテーブルで、「企業は株主のためだけに存在するものではない」と決議されたのを皮切りに、**ステークホルダーへの関係性や利害を経営の基盤とすることが潮流**となってきた。

取締役を補完する委員会は、従来、監査、指名、報酬が主体であったが、近年、モニタリングのスコープが多様化しており、十分なモニタリングを担保するために各種の委員会を増設する傾向にある。**増設された委員会としては、ESGやCSRなどのサステナビリティに関係するものが上位を占めてきている**。サステナビリティに関する委員会を設置していない企業でも、取締役会の議題としてサステナビリティ項目を明示しており、近年のマルチステークホルダー対応に向き合う姿がうかがえる。

(参考文献:山田英司(2021)「コーポレート・ガバナンス改革の展望:第6回 コーポレート・ガバナンスに求められる2つのサステナビリティ ~サステナビリティ要素をどのように反映させるか~」日本総研ホームページ)

わが国におけるコーポレートガバナンス・コードの改定(2021年6月)

「2. 企業の中核人材における多様性の確保」として、
・管理職における多様性の確保(女性・外国人・中途採用者の登用)についての考え方と測定可能な自主目標の設定
・多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表

フリーランスのタイプは多種多様であり、一律の対応は難しいものの、**就業者の属性や雇用者との代替性からみて、必要に応じて雇用者に準じる保護を行うべき**。同時に、実態を見て、労働組合が代表すべき「労働者」に含めることも重要。

フリーランスに対する労組の関わり方

スウェーデンの労働組合「ユニオネン」では 20 年ほど前から、企業に属さずフリーランスで働く人たちを**組合員として迎え入れ**ており、近年はクラウドワーカーの組合員も増えてきている。

ユニオネンは、仕事を仲介しているプラットフォーム企業と個別に契約を結び、賃金など労働条件を明確化する取り組みを始めた。すでに3社と 契約を締結済みで、ほかに 4~5 社の企業と交渉を進めているところ。

(参考文献：本田幸久(2019)「スウェーデンの「トランポリン型社会」に学ぶ」(日経センター長期経済予測出張報告)

ドイツ最大の産業別労働組合である IG Metallは、オーストリアおよびスウェーデンの労働者団体と共同でインターネットサイト“**Fair Crowd Work**”を立ち上げ。クラウドワークプラットフォームについて、各プラットフォームの利用経験者であるクラウドワーカーに対するアンケート調査に基づいて、複数の観点から評価を実施し、サイト上で公表。インターネットによる評判のメカニズムを応用し、クラウドワーカーの就業環境の改善を後押しする取り組みとして注目。

報酬支払い コミュニケーション 仲介されるタスクの内容 成果に対する評価 プラットフォームの利用しやすさ、の5項目について、五段階で評価。例えば報酬の不払時に関してルールが定められていなかったり、事前の通知なくして約款が一方的に変更されるというようなものに関しては、マイナス評価がなされている。

(参考文献：山本陽大(2018)「第四次産業革命による雇用社会の変化と労働法政策上の課題 ドイツにおける“労働 4.0”をめぐる議論から日本は何を学ぶべきか？」労働政策研究・研修機構 JILPT Discussion Paper 18-02)

【まとめ】

雇用システムの今後は、経済社会環境変化が求める「理想」と社会に埋め込まれている「現実」の相克を踏まえると、**日本型（就社型）と欧米型（ジョブ型）のハイブリッド**を目指す以外に途はないのではないか。その大きな方向性は「**賃金調整を抑え雇用調整を強める方向**」へのシフト。

わが国における雇用流動性を巡る問題は、「悪い雇用維持」が増える一方、「悪い労働移動」も多いこと。**良い雇用維持、良い雇用移動ともに増やすことが重要で、その鍵は能力開発にある。**

「悪い労働移動」の最たるものは非正規労働やギグワーカーの細切れ仕事の継続で処遇が悪化していくことであり、彼らの支援のための**アクティベーション型セーフティネットの強化**が求められている。

人材投資が不足しがちな中小企業従業員や非正規労働者のための、**企業横断的な実践的な職業能力開発の仕組みづくり**を、**産官学**で集中的に進める必要。

大手企業等が増える「悪い雇用維持」を減らすには、a) **日本版 T R R** の創設（産業雇用安定センターの発展的拡充）、b) 人事役員や労組幹部 O B の活用による **キャリア・アドバイザー** の確保、c) **キャリア自律・自己啓発促進策** に対する **インセンティブ強化・学び合う風土** の醸成、が求められる。

日本型失業なき流動化の手法として、a) 在籍出向・副業などを積極的に位置づける「**人材シェア**」や、b) 大都市の**大企業管理・企画人材**が地方の**中小企業業務**を請け負う仕組みづくりに可能性。

上記の「仕組み」を実際に機能させるには「**運用**」が重要であり、その鍵は「**労使コミュニケーション**」とりわけ「**集団的労使関係**」の再構築。国レベル、産業・地域レベルでの協議体の設置、および、個別労使での「**公正代表**」の実現と従業員の経営参画、がポイント。