

## まとめ

着実な労働生産性の向上に裏付けられた、所得の拡大や雇用の質の向上が求められている。長期的な視点に立った、計画的な採用、配置、育成によって企業に人材を蓄積していくことを通じて、我が国社会が、付加価値を創造する力を高め、労働生産性の向上と人々の働きがいとともに実現していくことが重要である。働きがいのある社会の実現に向け、雇用の安定のもとで一人ひとりの労働者が意欲をもって仕事に取り組み、高い能力を発揮することができるよう労使の取組を基本に、中小零細企業に対する適切な配慮を図りながら、社会全体としても支援を強化していくことが求められる。また、取り組むべき課題としては、①働くことを希望する人々に対する雇用機会の確保、②高い意欲の発揮と職業能力開発に向けた適切な雇用管理、③高度な産業構造の実現に向けた総合的な取組などが重要である。

### (働きがいのある社会の実現に向けた取組)

第一に、人々が望む働く機会を着実に増やしていくことである。働くことを希望する人々に、その望む雇用機会を確保することは、働きがいのある社会を実現するための基本である。今後も、雇用情勢を着実に改善させ、完全失業率を低下させていくことが必要であり、同時に、提供される雇用機会が人々の望むものであることが大切である。経済の持続的な成長のもとで、正規従業員の雇用機会を拡大させていくとともに、滞留傾向がみられる年長フリーターの正規雇用化の取組を推進していくことが重要である。また、こうした就業促進の取組を、雇用の安定へと着実につなげていくため、正規従業員への就職促進と連動させて定着指導を強化し、継続性をもった安定的な雇用機会の拡大に取り組んでいくことが求められる。さらに、人々の多様な就業希望にも柔軟に応えながら、就業形態間で均衡のとれた処遇を着実に推進し、誰もが安心して働くことができる労働環境を整備していかなくてはならない。

第二に、働く人々の高い意欲の発揮と職業能力の開発に向けた適切な雇用管理を実現することができるよう、取組を強化していくことである。働く人々は、自らの能力を高め、その技能や個性そのものを発揮し、社会に主体的に参加するとともに、生み出された経済的成果が適切に配分されることを期待しており、適切な対応が求められる。企業は、今まで、あいまいであった職務分野を明確化させ、合理的な職務体系を編成するとともに、職務配置を通じた職業キャリアの形成をより高度化させることに取り組み始めている。また、このような中で、一人ひとりの働きぶりを賃金などに反映させる、業績・成果主義的な賃金制度の導入も推進されてきた。これらの方向性は、人々の働きがいを実現していく上で評価できる面もあるが、着実な職業能力の向上を伴わなければ、いたずらに賃金格差を拡大させ、不満を累積させていくことになる。公正で納得性の高い賃金・処遇制度の構築に取り組むとともに、評価システムの改善が職業能力自体の格差を通じて賃金格差につながっていくことを踏まえ、職業能力形成に対する支援を充実していくことが大切である。また、雇用管理をめぐって労使の認識ギャップが大きいことから、労使コミュニケーションの推進など良好な労使関係を形成するための努力も求められている。さらに、働きがいのある職場づくりに向けた企業の取組について、労使関係など様々な経路を通じて情報を収集し、雇用管理の改善に悩む企業に対し好事例として提供していくことも有効であると考えられ、政労使で情報を共有し、企業経営の実態に即した職業能力開発の支援施策を充実させていくことも求められる。

第三に、高い労働生産性を達成することのできる高度な産業構造の実現に向け、社会全体とし

て総合的に取り組んでいくことである。高い労働生産性を達成することのできる高度な産業構造を実現していくため、生産性が高い産業分野が雇用を積極的に拡大させていくとともに、生産性が低い産業分野は、さらなる労働生産性の向上のために取り組む必要があり、これらに向けた労使の取組を国や社会全体として支援していくことが求められる。現状では、労働生産性の高い製造業は、生産の拡大にもかかわらず、十分な雇用の拡大を行っておらず、所定外労働時間の増加を継続させ、労働投入量を拡大させている。このことは、製造業の労働分配率を低下させ、特に、輸出産業でその傾向が強い。採用を思い切って増加させ、高齢化した労働者によって支えられている技能を、若年者を中心に着実に継承していくとともに、労働条件を改善させ、我が国のリーディング産業として、堂々とした風格のある労働環境を創造し、魅力ある職場としていく必要がある。こうした取組は、若年者の製造業離れを改善するとともに、社会全体としてみても国民所得のうち労働者の取り分を増やし、消費支出の拡大を通じて、国内のサービス業や流通産業の付加価値の実現につながっていくものと考えられる。これら内需関連の産業分野は、今のところ労働生産性の伸びは小さいが、内需の拡大をてこに、少子高齢社会にふさわしい産業分野を開拓し、高い付加価値の実現と高い労働生産性の向上を達成していくことが求められる。なお、これら低生産性分野の抱える課題として、たとえば、小売業などの長い営業時間が労働生産性向上の抑制要因として働き、パートタイマーなどの過大な労働力需要につながっている面を指摘することができる。労働力を多投入している産業において、人口減少社会にふさわしい業態づくりに取り組むことも期待される。さらに、こうした労働者や企業の努力を、働きがいのある社会の実現につなげていくためには、国の果たすべき役割も大きい。安定したマクロ経済運営は、雇用機会の拡大にとって不可欠であり、企業が長期的な視点にたって、計画的な採用と継続的な人材育成を行っていくためにも、経済変動の振幅を小さくするよう努める必要がある。また、高い付加価値創造能力を備えた人材を、我が国社会に層厚く蓄積していくためには、政労使の情報共有や円滑なコミュニケーションのもとに、経済・産業動向を踏まえた長期的な視野での人材の育成・確保が求められる。将来の産業の成長や必要とされる人材について、可能な限り見通しを立てながら、経済・産業動向を踏まえた長期的な視野での人材確保や人材育成に取り組むことなどが重要である。人材確保や人材育成については、勤労者意識や労働力供給構造を踏まえ、総合的に取り組む必要があり、その際には、職業知識の乏しい若年層などに対し、職業選択面などへの支援も含め、学校、企業、地域、社会が相互に連携しながら、社会全体として取り組んでいくことも大切である。さらに、こうした取組の中で働くことに関する教育を充実させることも求められている。

### **(働く人々の意識からみた雇用慣行の課題と展望)**

我が国の労使関係において取り組まれてきた、雇用慣行の見直しは、正規従業員の絞り込みと、業績・成果主義の導入へと進んだが、今日、多くの国民は、これまでの取組の問題点を強く意識するようになってきている。日本型雇用慣行をめぐる意識も、この10年間で大きく変化し、長期雇用などの慣行を改めて評価する意見が増加するとともに、日本の企業が持つ組織の一体感や、自分の就職した会社での、継続的、計画的な能力形成を大切にする一企業キャリア志向を評価する見方も強まっている。

経済停滞の最中には、どの企業にも存続の危機があり、自分の職業能力形成は自分の責任で行わなければいけないという極端な主張もみられたが、自らが所属する企業の組織的な事業活動を通

じて、社会に参加する労働者にとっては、労使の連携と協力のもとに行われる職業能力開発が最も有効であり現実的なものである。長期の景気回復を通じて、企業経営にも自信が回復し、今日ではかつてのような極端な主張の展開は影を潜め、企業も、技能の継承と組織の存続をかけ、新規学卒者の採用拡大に向けた戦略的な取組を強化しつつある。正規従業員の削減傾向に歯止めがかかり、長期雇用慣行の評価が改めて高まってくる中で、今後は、働きがいのある職場を如何に創り上げていくか、また、そのために、賃金制度を含む雇用管理は、どのようなものが望ましいかが、雇用慣行をめぐる主要な検討点となっていくものと予測される。労使の積極的な協力のもとに、より望ましい賃金制度を構築していくことが期待されよう。その際、短期的に考えれば、現実に生じている問題に、まず対応することが合理的であり、たとえば、業績・成果主義の適用範囲を見直し、意欲の向上に役立つ部門やグループに限定して、その運用を積極化するほか、評価基準の明確化などの運用の改善に取り組むこと、さらには、格差の拡大を抑制するため、職業能力自体を高めていくための取組を強化することなどが、当面の課題となると思われる。

しかし、長期的に考えてみると、賃金や賃金制度を、労働者の動機付けに直結させることについて、根本から考え直す必要もあると思われる。我が国社会は高度な発展をとげ、人々の意識は、物があふれる豊かさから心の豊かさを求める方向へと進んでいる。こうした意識が深まっていく中で、個性豊に働く人々を如何に励ましていくかが問われている。確かに、いわゆる仕事のできる人は、その成果をしっかりと企業に認めてもらいたいと思うだろう。しかし、どのような仕事も一人の力だけで実現できるものではなく、多くの人の見えない手助けのもとに、その仕事の成功があることに深く思いを致す必要がある。職務範囲や職務分担を明確にするための取組は、労働者の個性を尊重し、合理的な人事配置とキャリア形成を行っていくため、今後も継続していくものと見込まれるが、労働者の動機付けを、賃金の多寡だけではなく、仕事の内容そのものに求めていくことについて検討を深める必要もあるのではないだろうか。企業は、ある事業を行う目的で人々が集まった組織であり、企業経営者は、その行うべき使命を明確に構成員に伝え、その使命の遂行の中で、働く人々が働きがいを感じることができるような経営を目指していくことが大切である。働く意味について、労使が率直に話し合える企業風土の構築に注力していくことは、今後の我が国企業の発展と健全な雇用慣行の形成にとって極めて重要であると言えよう。

働きがいのある職場、たとえば、それは、職場のリーダーが果たすべき使命を的確に構成員に伝え、働く一人ひとりには個性を生かし、また、互いに協力し合い、その使命の実現に向け積極的に取り組むとともに、そうした中から生まれる優れて人間的で魅力あふれる働きぶりが、若い人々にとっても人生の手本となるような、心から働きがいを感じることのできる職場を創り上げていくことが、今日、我が国に働く全ての人々の課題になっているように思われる。