

経済同友会（代表幹事・桜井正光リコー会長）は五月九日、「二世紀の新しい働き方『ワーク&ライフインテグレーション』を指して」と題する提言を公表した。会社での働き方と個人の生活を柔軟かつ高次元で統合・運用することで、生産性や成長の拡大を実現するとともに、働く人が充実感と幸福感を得られることをめざすとして、企業内ルールや労働法制・制度の改革などを訴えている。

行き詰まった20世紀型の働き方

提言は五つの主張を示した。まず、現状認識として、日本企業は二〇世紀終盤のバブルがはじけた段階から、（終身雇用・年功序列、企業内労働組合の）いわゆる「三種の神器」を基本構造とする「二〇世紀型働き方」の行き詰まりに気付いたと指摘した。企業は、男女均等化策としての「コース別人事」を始めたり、脱年功化として成果給や賃金カーブのフラット化などを導入。人件費の高騰に対しても早期退職勧奨制度や新卒の採用抑制などを行うなどのさまざまなモデルの手直しに取り組んできたものの、結果として全体の流れを変えるような成果は見られず、長期不況のなかで緊急避難的に実施したコスト削減に偏った成果主義に対する反発や、『就職氷河期世代』、ワーキン

グプアの発生など、むしろ停滞感と社会的不正義の問題を醸成した」と、これらの手直しが機能不全を起こしていることに警鐘を鳴らした。

さらなる「競争と選択」を

こうした現状を踏まえ、今後の日本の進路は「少子高齢化」「グローバル化」とIT化の進行に伴う経営インフラ・枠組みの変化、「温暖化対策や企業の社会的責任、働く人のニーズに適応した雇用のあり方などの社会性の要請」の流れを見据えた、さらなる「競争と成長」の道を選択すべきだと訴えている。

求められる「人材フル活用」

次のめざすべき経営の視点では、「四つのねらい」を定める必要があると提起した。少子化による労働力の量の減少が避けられないことを前提に、女性、高齢者、若年者、外国人などの「社会挙げての『人材フル活用』」が求められると主張。また、量の確保だけでなく、働き方の「質」も転換させて、生産性の向上を図らねばならないとして、高度人材の育成・確保と個の自立と成長を可能にする労働市場の整備の必要性を訴えた。

さらに、量と質の変革を支えるには、正社員、非正社員問わず「働く人の幸

せ」の実現が欠かせないとして、個人の多様性が尊重され、仕事上の成長が実感できる選択肢が用意できることも重要だとした。この際、「非正規社員」という選択自体が、必ずしも自動的に「不幸せ」を意味することではなく、その認識に立って、働く人全体の幸せの向上につながる幅広い目配りをする

表 現在の就業形態満足度

正社員	契約社員 嘱託	フリーター	パート	派遣	業務委託 (一社専属)	業務委託 (複数社と契約)	全体
76.7	59.4	50.1	75.0	62.9	75.7	57.1	73.9

(リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2006」より)

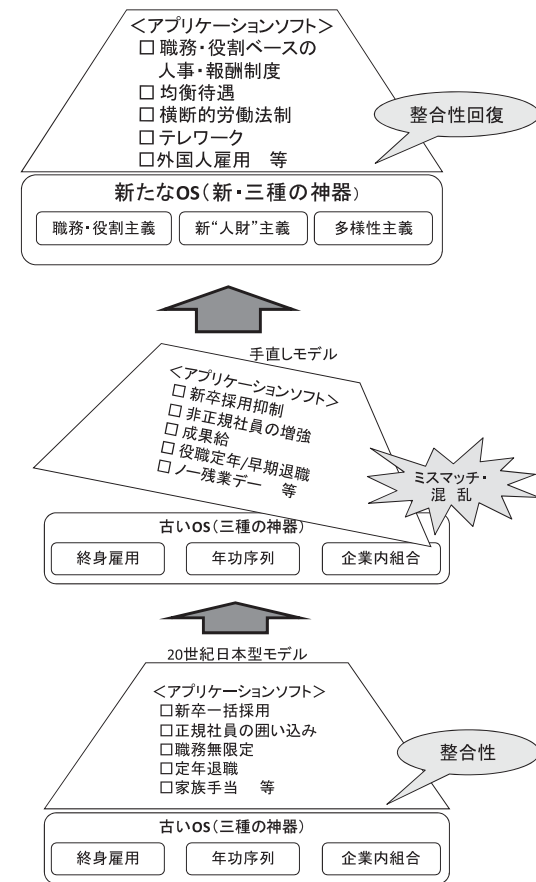
ことが、結果として働く人の活力を高め、生産性を向上させる道ともなる」との見解も示している（表）。そして、これらのねらいを、長期的視点に立った経営や現場中心のプロセスイノベーション、合意とチームワークによる実行精度の高さなどの日本固有の価値の維持・強化に結びつけるべきだと論じている。

「新・三種の神器」の構築を

第三に、このような「ねらい」を実現させる働き方として、「ワーク&ライフインテグレーション」を掲げた。提言は、日本企業の働き方のビジョンとして近年、関心を集める「ワーク・ライフ・バランス」の考え方を、「仕事」と「生活」を対立的に捉え、二律背反のような印象を与える点で、まだ十分とは言えない「少子化対策・子育て支援策」というイメージが強いが、むしろ今後は高齢者の活用、キャリアアップを志向する若年者等も含めた幅広い働き方全般の見直しと捉えるべき」と指摘。加えて、「安定しているが仕事偏重の正社員」と「生活を重視できるが不安定な非正規社員」という二極化を温存したままでは、就業形態による待遇格差の固定化に繋がる」との懸念も訴えた。

そのうえで、「ワーク・ライフ・バランスの考え方を否定するものではないが、それに付随する固定的なイメージから脱却し、本来持っているねらいを表現する」必要があるとの認識から、「仕事」と「生活」が相乗効果を発揮する「ワーク&ライフインテグレーション」を提案。それを具現化するための働き方として、①職務に基づく個人と会社の契約（職務・役割主義）②流動化を前提に人を育て、人を活かす（人財）主義 ③多様な人材の多様な働き方を認める（多様性主義）——の「新・三種の神器」を打ち出し、そ

図1 21世紀型「ワーク&ライフ インテグレーション」モデル



の構築の必要性を説いている(図1)。

職務・役割ベースの人事・報酬制度を

経営者が取り組むべき具体的な施策については、各企業が自社にとって必要な職務・役割を明確化することがすべての始まりになるとした。明確化した後は、それぞれ適正対価を定め、職務・役割ベースの報酬制度を確立する。この際、適正対価の算定が困難な職務・役割がある場合は、同じ職務・役割を担う非正規社員と対比し、配置転換や転勤、残業など職務・役割そのものの価値に上乘せされるプレミアム部分を「見える化」してその分を差し引き、適正価格を明らかにする発想もあり得るといふ(図2)。

格・昇給も就業形態に関わりなく、職務・役割ベースで行うことをめざす。賞与と福利厚生に関しては、現行が「夫片働き・専業主婦」を前提とし、就業形態を越えた人材流動化を妨げ、格差を助長するような「壁」になっていく」として、「正社員・非正規社員に関わりなく同一化するよう」努める。退職金も「終身雇用を前提に設計され、それを優遇・固定化するような税制のあり方を見直すべきだ」と訴えている。さらに、職務・役割に基づく多様な雇用契約の拡大やテレワーク(在宅勤務制度)の環境整備などを行うことも重要とした。

労働法制は横割りの共通ルールに

一方、提言は労働関連法制・制度の改革にも言及している。労働法制については、個別の労働契約に基づく多様な働き方が定着した段階で、「派遣法、

パート労働法など雇用契約・形態別の縦割りの労働法制を抜本的に改め、横割りの共通ルールに再編成すべきだ」と主張。税制や社会保険制度も、「正社員・非正規社員に関係なく、労働時間以外のすべての労働条件を均衡させるためには、その改革を避けて通れない」として、配偶者控除の廃止などを求めている。

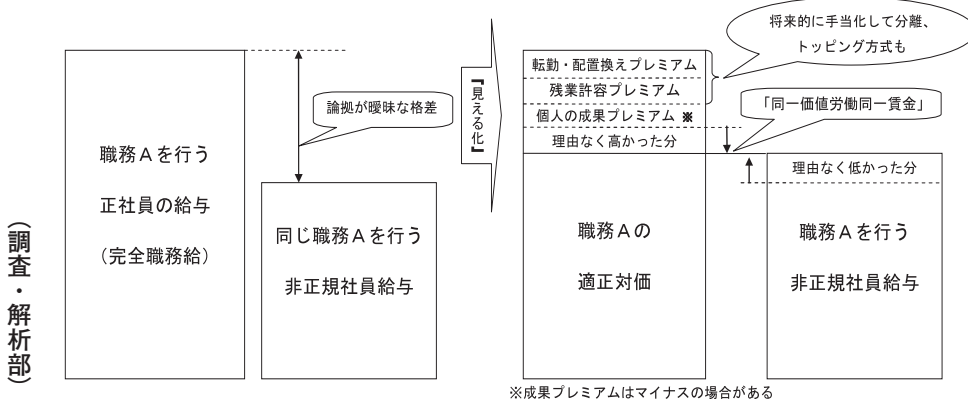
最低賃金の引き上げも提起

流動化する労働市場のセーフティネットの充実策では、最低賃金の引き上げを盛り込んだ。地域別最賃は、働くことへの意欲を阻害しない水準に設定するとともに、企業においても、労使の話し合いによる非正規社員を含めた企業内最賃協定の締結を促した。

なお、外国人雇用に関しても、留学生や専門的・技術的分野の外国人労働者の受け入れの拡大などを提起している。

ほかにも提言は、企業内ルールと労働関連法制・制度にまたがる改革として、流動化促進の呼び水としての「ジョブ・カード」の普及・定着や、専門性・スキルの低い人向けの職業訓練の充実、企業内労働組合の根本的な変質の必要性などにも触れている。

図2 職務・役割ベースの報酬制度



人財が集まる魅力ある企業を

最後に提言は、「ワーク&ライフ インテグレーション」のねらいは、価値創造と生産性向上を成し遂げること、次世代を育て持続可能な社会を実現することだ」と強調、それを支える「人財」が集まる魅力ある企業を造ることが、「経営者の第一の責務」と結論付けている。