

人材育成に関する「新時代に相応しい取り組み」を目指して

中経連は、12月7日(月)に開催した総合政策会議において、人材育成委員会(委員長:神野副会長)にて取りまとめた中間報告書「人材育成に関する『新時代に相応しい取り組み』を目指して」を発表した。報告書の概要は以下のとおり。

1 はじめに

人材育成委員会では、「誰もが自らの能力・スキルを最大限に生かし、人生100年時代を通じて生き生きと働ける社会を実現する」という人材育成の根本的な目標に立ち戻り、その実現に必要な「新しい雇用システムの方向性」と「新しい雇用システムに適応した教育システムのあり方」に焦点をあてた検討を進めたいと考え、本報告書を取りまとめた。

本報告書の全体像(検討のフロー)

目標

イノベーションによる生産性の向上により、日本の競争力を強化するとともに、誰もが人生100年時代を通じて、生き生きと働ける社会を目指す

生産年齢人口の減少という根源的な課題とともに、テクノロジーの利活用の影響、テレワーク・ジョブ型雇用の広まり、価値観の変化など、重大な社会変化に向きあう

労働力の量と質を高め、働き方改革を推進するため、社会全体で実現を目指すべき「新しい雇用システムの方向性」を明らかにする

新しい雇用システムに適応できるよう、大学の教育システムの変革を推進する(大学の教育システムの変革に向け、「ひとづくりに関する産学連携」を強化する)

2 報告書の出発点となる問題意識

生産年齢人口の減少という根源的な課題とともに、テクノロジーの利活用の影響、テレワーク・ジョブ型雇用の広まり、価値観の変化など、重大な社会変化に対し、変化に流されるのではなく、冷静に向きあうことが求められている。

3 新しい雇用システムの方向性について考える

「誰もが生き生きと働ける社会を実現する」ためには、労働力の量と質を高める取り組みを粘り強く進めるとともに、本来の目的に即した働き方改革として、①誰もが子育て、介護、学び直しなど、その

時々のライフサイクル・ライフスタイルに適した働き方を選択できるようにする、②誰もが自分が選んだ働き方に満足し、自らの能力やスキルを最大限に発揮し、仕事・職務へのやりがい・働きがいを感じながら労働に取り組めるよう、雇用システムの見直しなどの環境整備を進める。そして、社会全体で実現を目指すべき「新しい雇用システムの方向性」を明らかにする必要があると考える。

まずは、日本型雇用慣行の根幹ともいえる特徴、①職務・勤務地、労働時間が限定されず、仮に不本意であっても、職務・勤務地の変更や残業に関する会社の指示に従わなくてはならない「正社員の無限定性」、②頻繁な配置転換、後払い型の賃金制度、遅い昇進システム、企業固有のスキルを優先した人材育成システムに象徴される、無限定型の正社員だからこそその「企業の人事に関する裁量・権限の広さ」、という2つに焦点をあて、日本型雇用慣行の問題点の全体像を整理していくと、無限定型の正社員システムの見直しは避けられない。

また、コロナ禍で広まりはじめた成果主義の強化を目的とした日本的なジョブ型雇用は、仕事ができないミドル・シニアの給与を適正化し、優秀な若手とのリバランスを図るという意味で一定の合理性があるが、正社員の無限定性や企業の幅広い裁量・権限を見直さないまま、成果主義の強化を進めれば、社員の疲弊や長時間労働を招く可能性をより高めるとともに、無限定が無制限にすり替わり、深刻な労働環境の悪化になりかねない。今も無限定型の正社員システムを採用する日本の方が、ジョブ型の欧米よりも、希望退職や退職勧奨などが容易とされる。一方、労使双方が納得できる雇用契約の終了制度や、人材を再教育する仕組みの整備は十分とはいえない。このことから無限

定型の正社員システムの問題点は解決されない。

さらに、欧米で主流のジョブ型雇用への移行に向けては、会社の根底が変わるほどの変化や、無限定型の正社員システムを前提に最適化された大学の教育システムの変革が必要となるが、社会全体で見ると、そのような準備、覚悟はできていない状況にある。

これらの状況を踏まえると、日本型雇用慣行、特にその根幹となる無限定型の正社員システムの見直しは不可避であるが、日本的なジョブ型、欧米のジョブ型のいずれも、現時点では目指すべき雇用システムの方向性とはいいい切れない現状がある。

そのため、今、求められていることは、個社の取り組みに加え、これらの考察から見えてくる、例えば、①ハイブリッド型のシステム、②画一的な働き方の見直し、③非正規からジョブ型への転換、④長期雇用を守る一方、フリーランスを含め社員の自発的な転身を後押しする仕組み、⑤複数の企業・地域で人材をプールする仕組みなど、見直しのヒントや働き手の声、各社の事例を集め、雇用システムの方向性に関する議論を根気よく続けることではないかとの問題提起を行った。

その上で、問題提起にとどまらず、中経連としても以下の3点の取り組みを進めていく。

- (1) 日本の無限定型と欧米のジョブ型雇用の調査・研究の深化(新しい雇用システムの実現に向け、無限定型の見直すべき点と守るべき点、採り入れるべきジョブ型の良い点など)
- (2) 働き方改革の本来の目的の実現や新たな働き方改革の定着に資する、望ましい日本的なジョブ型雇用の検討
- (3) 「新しい雇用システムの方向性」に関する幅広い関係者による議論の深化

4 「ひとづくり(教育・人材育成)に関する産学連携」について考える

大学が教育システムの変革を進める上で、必須となる産学連携の現状を考察すると、そのベースと

なる産学間の対話は表面的・形式的な対話にとどまり、課題や危機感の共有さえ十分とはいえない。

産学連携強化の第一歩は、双方が組織対組織による深い対話に本気で取り組むことであり、具体的には、大学の本質的な課題(18歳人口の減少、大学院の定員確保と博士離れ、リソースに制約がある中での新たな学び、大学の特色・強みの伸長、地域の拠点としての役割発揮など)に関する産学の議論の機会を増やし、ともに課題解決を目指す関係性を築く努力が求められているのではないかと問題提起を行った。

その上で、問題提起にとどまらず、中経連としても以下の2点の取り組みを進めていく。

- (1) 産学連携の強化につながる議論の場づくり
 - 具体的には、強み・特長、課題が近い大学群ごと、或いはテーマごとの会員企業と会員大学の懇談会の継続的な開催
- (2) 大学の教育システムの変革につながる産学(＋行政)が連携した取り組み
 - 無限定型・ジョブ型のいずれにも適応できる人材の育成
 - イノベーション、スタートアップの担い手となる人材の育成(アントレプレナーシップ教育など)
 - 大学院教育の一環としてのインターンシップの試行
 - 幅広い社会人のニーズに対応できるリカレント教育の拡充
 - 地域の知の拠点としての大学の役割発揮
 - テクノロジーの利活用の影響への備え

5 今後について

会員企業・大学、愛知県経営者協会・中部経済同友会など他の経済団体の皆様と、本報告書に明示した取り組みを進めていきたい。是非、人材育成委員会への参加、ならびに中経連のさまざまな活動の場にて、積極的な意見交換をお願いしたい。

【問い合わせ：企画部】