

戦略的な組織再編やM&A（合併および買収）による事業構造改革、技術開発のネットワーク化など自社外の組織、人材、ノウハウの活用・連携も必要である。

第2に、研究開発投資への積極化とICTの有効活用である。攻めの姿勢で、高い付加価値を生み出すための継続的な投資が不可欠である。ICTは新しい事業に対する創造性を喚起する可能性を無限に秘めている。

第3に、人材力の強化である。企業の国際競争力の向上のためには、基礎学力をベースにした高い専門・応用・適応能力を持ち、問題の本質をつかんで、迅速に行動し、価値創造、事業革新を図ることのできる「自律型人材」の育成を進めていかなければならない。

また、こうした個別企業の取り組みにあわせ、非製造部門の生産性向上が必要である。製造業に比べ非製造業の生産性が低いために、わが国全体の生産性は先進諸国に劣ると指摘されており、第三次産業における人材力の強化等によって、こうした部門の生産性向上に注力しなければならない。

## 2. 新しい働き方を実現するワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の調和)

グローバル化の進展により企業間競争が激化し、同時に少子化・高齢化が進み、労働力人口が減少していく中で、わが国はイノベーションの推進という重要課題にどう取り組むべきか。

イノベーションの原動力は人材の力である。先に人材力の強化の重要性を指摘したが、わが国産業・企業の成長力強化、生産性向上

は働く人の質のいかんによって決まる。

企業の成長・生産性向上は従業員の能力向上・発揮によって実現されるが、そのためには、従業員個々人が仕事のやりがい、生きがいを実感できるよう、個々の生活ニーズに即した働き方が必要となる。企業と従業員の協力によって、双方のニーズを満たす、いわば新たな働き方の推進が求められており、その挑戦が、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」の実践であるといえよう。

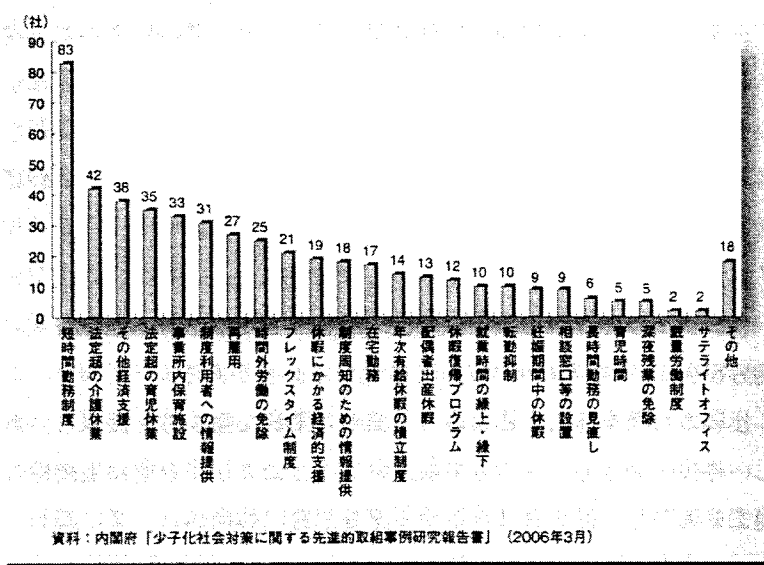
ワーク・ライフ・バランスの基本理念のもとに、「多様な人々の就労参加」と「柔軟な働き方」を推進する必要がある。

仕事の目標を達成するための多様かつ柔軟な働き方を探求し、新しい時代の働き方、生き方を創造することにより、企業は生産性の向上を実現し、従業員は育児や介護など自己の生活ニーズに即してメリハリのある働き方が可能となる。ワーク・ライフ・バランスは、単に労働時間の短縮や休暇取得に関することではなく、企業労使の、新たな自律的な働き方への挑戦である。

こうした取り組みによって、これまで、労働市場の外にいた人々にも、就労の機会を提供できることになる。さまざまな雇用形態のもとで、労働時間、休業・休暇、就労場所等の就労条件を多様化・柔軟化させることによって、企業は人材の確保と仕事の効率化、従業員は自己の仕事と生活を調和し、多様なライフスタイルの実践が可能となる（図表6）。

個別企業においては、イノベーションの担い手としての個々の従業員が、生産性向上のために、能力を十分に発揮し、組織全体の成果を引き上げなければならない。

図表6 各種ワーク・ライフ・バランス施策の実施状況



その際には、従来の仕事とその進め方を見直す作業が必要となる。企業全体の中での個々の仕事の位置付けを根本的に見直し、企業と従業員にとって最も効率的な仕事の進め方を見極める姿勢が求められる。

また、仕事の目標を明確に定め、仕事と生活の調和を図るための柔軟な働き方を実践することによって、仕事の効率の向上、組織の活性化を図る必要もある。

その上で、各職場における労使が十分にコミュニケーションを深めつつ、従業員個々の目標達成の適正な評価とそれに基づく公正な処遇が実現すれば、従業員は、働きがい、生きがいを実感できよう。これは、従業員個々の多様なニーズに応じた企業経営の多様化（ダ

イバーシティ）の実践である。

### 3. 少子化への対応

ワーク・ライフ・バランスの推進は、急速に進行しつつある少子化および高齢化に企業が対応するための柱でもある。

わが国の合計特殊出生率は低下を続け、2005年には1.26と戦後最低になった。既に人口減少社会に突入しており、少子化・人口減少への対応は待たなしの課題である。

わが国の趨勢的な出生率の低下に歯止めをかけ、少子化の進行を止める施策が必要だが、少子化対策に即効薬はない。国、地方自治体、企業、国民が連携した「国民的運動」を展開し、さまざまな対策が講じられなければならない。

国・地方自治体による多様な子育て支援サービスの一層の充実・効率化、子育て家庭に対する税制等の支援、学校教育における家庭生活・子育てに関する啓発の充実等が求められる。

産業界・企業においても、出産・育児と仕事の両立支援を促進する職場風土の醸成、多様な働き方の選択肢の用意などを、企業の実情に応じて推進する努力が望まれる。具体的には、短時間勤務、裁量労働、在宅勤務などの労働時間や就労場所について、多様かつ柔軟な働き方を可能とする選択肢を用意することである。

また、女性のみならず、男性の働き方の見直しも推進しつつ、従業員のキャリアデザインの支援も重要となる。

#### 4. 多様な人材の活用

「多様な人々の就労参加」による柔軟な働き方は、女性、高齢者、若年者、障害者、外国人など、これまで必ずしも十分に活用されてこなかった人々に一層の就労機会を提供することになる。

中長期的に、労働力供給の減少が進むわが国において、企業労使の真剣な取組みが求められている。

##### (1) 女性の活用促進

1985年の男女雇用機会均等法の制定以来、職場における男女共同参画の取り組みは着実に進んできている。女性の労働力人口は増加し、第三次産業を中心に女性の就業機会が拡大している。

今後、女性が一層活躍できるように、固定的な性別による役割分担意識の解消など、職場環境を整備していく必要がある。

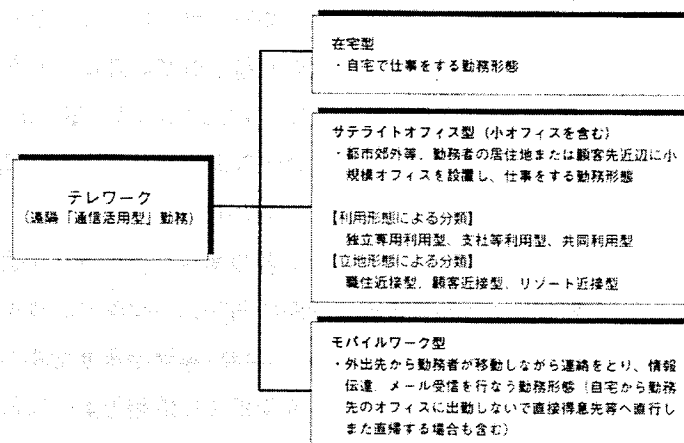
女性のキャリア中断・断絶の大きな要因は、出産・育児である。結婚、出産、育児、介護をしながらも就業を継続できるよう、企業の実情に応じて、労働時間、就労場所などについて、多様かつ柔軟な働き方の選択肢の提供が重要である。ICTを活用した柔軟な勤務形態の導入も工夫されるべきである(図表7)。

ただ現実には、出産・育児を理由に退職する女性も少なくない。女性の再就職・再雇用を円滑に支援するためには、制度の導入だけでなく、制度の使い勝手の改善や育児休暇を取りやすい職場風土の醸成など、運用面での充実もあわせて行なわなければならない。

##### (2) 高齢者の活用促進

わが国の高齢者の労働力率は国際的にみても高く、就労意欲は高

図表7 ICTを活用した就業形態(テレワーク)の類型



資料：総務省『アジア・太平洋版テレワーク導入ハンドブック』(2000年)

い。高齢者が就労や社会参加を希望する理由は、経済的事由のみならず、健康保持、生きがいの追求などさまざまである。

2006年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行により、高年齢者の雇用確保措置が義務化され、企業は多様な就労ニーズに応じて、再雇用制度を中心に、柔軟な就労形態やそれに応じた処遇制度を導入している。

団塊世代の大量退職を控え、技術・技能の継承がさまざまな職場で大きな課題となっており、高齢者の活用は従来以上に企業にとって重要な問題である。

高齢者の積極的な社会参画意欲を活かして、社会の活力を維持するよう、企業のみならず、国を挙げての取り組みが求められている。

### (3) 障害者の活用促進

2006年4月より、障害者自立支援法が施行され、働く意欲と能力のある障害者の就労支援の促進、自立が期待されている。ノーマライゼーション（障害者・健常者の区別なく、すべての人々が一緒に暮らす社会）の理念の実現に向けて、企業におけるより一層の雇用促進が望まれる。

障害者の雇用促進にあたっては、障害者の適職を見つけ、障害者の能力開発を進めることが最重要の課題であり、ハローワークや福祉施設など地域社会と企業、障害者自身の協働・連携が重要である。インターンシップやトライアル雇用も雇用拡大に有用といえよう。

また、2006年4月に改正障害者雇用促進法が施行され、改正法の趣旨に沿った取り組みが企業には求められているが、障害の把握・確認を行なう際のプライバシーの配慮にも留意が必要である。

### (4) 外国人活用をめぐる課題

わが国の労働力人口が減少していく中では、女性、高齢者、若年者の活用や多様な就業形態を取り入れることで人材の力を最大限活用する一方、高い付加価値を創造できる外国人労働者を、適切な管理の下に受け入れていくことが重要である。

とりわけ、生産現場やサービス分野における高度な技術・技能、知識・ノウハウを有する人材などを積極的に受け入れる必要性が高まりつつあるが、現行の枠組みには依然として制約が多い。今後、社会の変化により、特に需要の多くなることが予想される分野（看護、介護など）については、EPA（経済連携協定）、FTA（自由貿易協定）交渉において合意した場合に限らず、規制改革によって受

け入れの一層の促進に取り組むべきである。

具体的には、在留資格変更基準の緩和、就労・起業への橋渡しとなる在留資格の新設、日本留学経験者への在留期間の優遇や就職支援、外国人研修・技能実習制度の見直し、外国人に対する採用や処遇においての日本人との公平性の確保、多様な働き方の選択肢の準備など、外国人が日本で就職しやすい環境を早急に整備する必要がある。

外国人が地域社会に溶け込むことができず、問題が発生しているケースもある。外国人に対して、日本の法律や文化、慣習について十分に教育する機会を提供し、地域社会との共存がスムーズに進むような取り組み（子弟教育、社会保障制度など）を一層充実・強化していかなければならない。

## 5. 若年雇用問題への対応

多様な人材の活用の柱として、喫緊の課題は若年者の活用である。重要な課題であり、ここで項を改め、焦点を当てたい。

雇用情勢は全体的に改善傾向にあるが、若年層（18～24歳）の失業率は、依然、高止まりしている。とりわけ、いわゆるフリーター、ニートと呼ばれる多数の若者の年長化は、安定した就業への移行をさらに困難なものとする（図表8）。こうした若年者の活用に効果的な対策を講じなければならない。

90年代後半から2000年代前半にかけての「就職氷河期」に就職の機会を逃した若年者の中には、可能性を持つ人材が数多くいると思われる。企業としては、要員管理や経営戦略を勘案しつつ、個々の