

産業構造審議会情報経済分科会 第三次提言 <別冊>

組織改革を促す市場機能の強化 ～ I T 産業における雇用市場の制度設計～

(注) この雇用の問題については、産業構造審議会情報経済分科会第三次提言の一環としてとりまとめたものであるが、国民的にも重要な問題であるため、新たな提案として、別途パブリックコメントを求めたい。

締切り：平成14年4月12日(金)

送付先：メール qqibbd@meti.go.jp

FAX 03-3501-6639

連絡先：〒100-8901 東京都千代田区霞が関1-3-1

経済産業省 商務情報政策局 情報経済課

TEL 03-3501-0397

産業構造審議会情報経済分科会

2002年3月

組織改革を促す市場機能の強化～雇用市場の制度設計

<目次>

序．IT産業をめぐる雇用環境の変化

- (ITがもたらした雇用機会の拡大と国際的な雇用獲得競争の激化)
- (ITが雇用市場の構造にもたらすインパクト)
- (IT産業における新たな雇用システムの構築の必要性)

1．IT産業における雇用システムの変化

2．IT産業における新たな雇用システムの概要と経営が果たしている機能

- (1) 中途採用と中途退職の増加 ～企業内調整から市場調整へ～
- (2) 転職を円滑化するための措置 ～年功型賃金と市場型賃金の格差の補填～
- (3) 新たな雇用システムの構築に向けて
 - 仲介機能の充実
 - 汎用的な教育システムの導入
 - 能力・成果主義の導入

3．新たな雇用システムにおける労働組合の新しい機能

- (1) 多様な雇用形態の認知と処遇の均等化
- (2) 職能別能力評価の提案
- (3) 汎用的教育の実施
- (4) 市場における雇用調整ルールの確立
- (5) 経営への監視機能の強化と企業横断的な職能別組合への転換

4．労働者の意識と新たなシステムが満たすべき条件

- (1) 労働者の意識
- (2) 転職の事例から見る新たなシステムが満たすべき条件
 - 中堅・中小企業の経営者の出身から見る条件
 - IT産業からの転職例から見る条件
 - IT産業における業種横断的な人材獲得事例に見る条件
 - 三井三池炭鉱労働者の転職例から見る条件

5．健全な外部労働市場の構築～経営、労組、行政の新たな機能～

- (1) IT産業の経験を踏まえた雇用市場の制度設計
 - (IT産業における日本的雇用システムの可能性と限界)
 - (望まれる雇用市場の制度設計)
- (2) 雇用形態の選択肢の拡大
- (3) 外部労働市場のセーフティネット機能の強化
- (4) 市場における雇用ルールの社会的合意形成
 - 透明公平の原則
 - 日本型ルールの形成
 - 戦略的・斬新的合意形成

序. IT産業をめぐる雇用環境の変化

(ITがもたらした雇用機会の拡大と国際的な雇用獲得競争の激化)

ITの進展は、IT産業の発展と幅広い産業におけるITの利用を促し、新たな雇用機会を生み出している。この成長市場を巡って、欧米先進国のみならず、中国や韓国、インドなど幅広い国々が参入しており、厳しい競争が国家間で繰り広げられている。IT市場において生じているのは、これら幅広い国々の中の雇用獲得競争でもあり、我が国にとっても、この競争に勝ち抜き、この成長市場における新たな雇用機会を獲得するために、新たな雇用システムを築くことが求められている。

(ITが雇用市場の構造にもたらすインパクト)

こうした国際的な環境変化とともに、IT自身が雇用市場の構造にもたらすインパクトも無視できない。

この点に関して、2002年2月の公表された米国商務省のデジタルエコノミーにおいては、ITが雇用システムに与える3つの変化を指摘している。第一は、テレワークなどの雇用形態の多様化である。OECDも北欧を中心にテレワークが拡大しつつあることを報告しているが、こうした雇用形態の多様化は、経営サイドから見れば雇用獲得の地理的制約が解消することを、労働サイドから見れば就業機会を拡大することを意味する。多様な雇用形態の間で処遇の均等化が確保されれば、テレワークは柔軟な雇用市場を確立する起爆剤にもなると思われる。

第二に、外部労働市場の機能がITによって強化されているという点である。米国の失業者の2割から3割がインターネットを通じて求職活動をしており、これを支えるon line job searchのサイトが約3000も運営されている実態や、派遣事業においてもITを活用することによって、より迅速な雇用マッチングが実現しつつある実態が報告されている。

第三に、ITスキルが高賃金をもたらし、人的投資のインセンティブを高め、これを支える再教育のシステムが重要になっているという点である。米国ではITスキルが約2割の高賃金をもたらすことから、lifetime learning tax creditを活用しながら高齢者を中心に再教育が盛んになっていると報告されている。再教育システムを整備し、再教育へのインセンティブを高めていくことが、成長するIT分野における自国の雇用機会を拡大する上での鍵となりつつある。

(IT産業における新たな雇用システムの構築の必要性)

このようにIT関連の雇用機会を獲得する上では、雇用形態を多様化し、外部労働

市場の機能を強化し、再教育システムの整備とそのインセンティブを高めていくことが不可欠となっている。

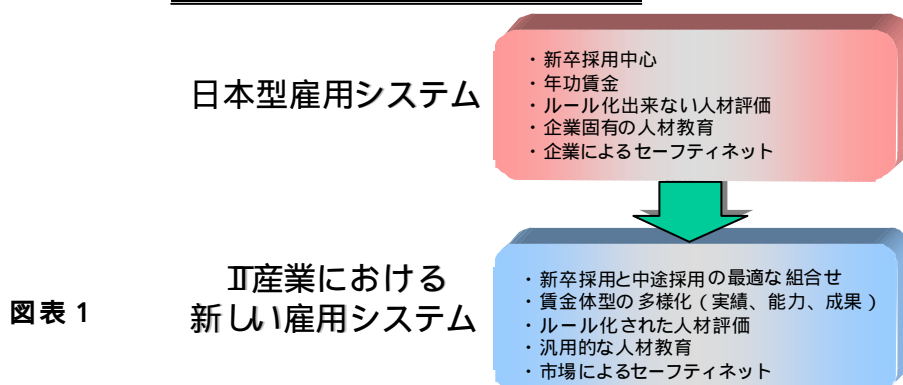
他方、我が国における雇用市場の現状を見れば、いわゆる日本型の雇用システムの結果として、新卒で採用された正社員中心の内部労働市場が発達した反面、再教育市場や外部労働市場は十分発達しているとはいえない状況にある。IT産業が直面している課題は、国際的・構造的な環境変化の中で、市場の変化に即応して新たな雇用機会を生み出すためには、新たな雇用システムをどう構築していくのかという点にある。以下では、IT産業における雇用システムの現状がこの10年間でいかに変容してきたかを検証し、その結果を踏まえて、労使双方にとって望ましい新たな雇用システムのあるべき姿とこれを実現するための施策について提案する。

1. IT産業における雇用システムの変化

いわゆる日本型雇用システムは、新卒採用中心、年功型賃金体系及び終身雇用という要素からなる。このシステムは、市場環境の変化に応じた雇用の移動を原則企業内部で実行する点に特徴があり、右肩上がり雇用市場が拡大し、かつ、技術がキャッチアップ型であった時代においては、市場を通じた雇用調整を旨とする海外に比較して、より迅速で柔軟な対応を可能とした。

ところが、1990年代以降、経済成長が鈍化するとともに、ITを始めとする大きな技術革新が生じ、また、日本経済そのものがフロントランナーになったという環境変化を受けて、組織内における雇用調整を旨とする日本型雇用システムの優位性は揺らいでいる（図表1、本文中P91参照）。特に、IT産業や自動車、金融、商社など市場構造に大きな変革が生じた産業群においては、90年代後半以降、雇用システムの実態が大きく変容しつつある。ここでは、IT産業における雇用システムの変容について、労使双方の取り組みと労働者自身の視点から見た評価を紹介した上で、現状の成果と限界を浮き彫りにする。この上で、労使双方にとって利益となる新たな雇用システムが満たすべき条件を提案、合わせてこの条件を確立するための行政、経営、労働組合の3者が果たすべき役割を提示する。

1. IT産業における雇用システムの変化



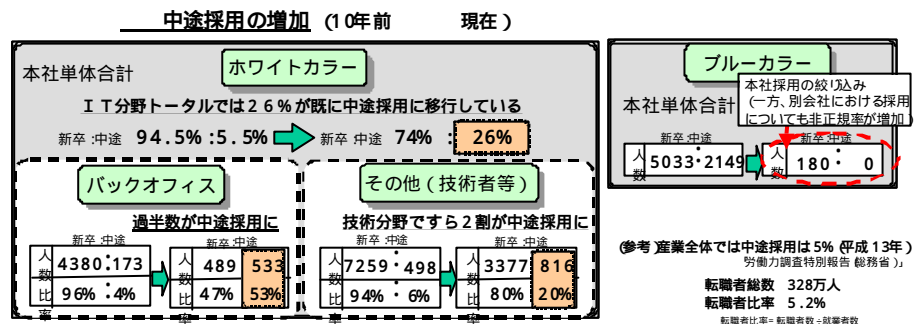
2. IT産業における新たな雇用システムの概要と経営がはたしている機能

(1) 中途採用と中途退職の増加～企業内調整から市場調整へ～

IT産業においては、この10年間で、かつての新卒中心で企業内雇用調整が主であった雇用システムが、中途採用も併用する外部労働市場を活用した市場調整型に変化しつつある。

IT関連企業14社を調査したところによると、ホワイトカラーについては、10年前はほぼ新卒採用が100%であったものが、現在では中途採用の比率が26%にまで上昇している。ブルーカラーについては、製造部門の別会社化や、請負やパートなどの非正社員に依存する構造へと、この10年間で大きく採用形態が変化した。

また、退職状況に関しては、未だ定年退職が中心ではあるものの、20～30歳代の人材が自らの能力や専門性を最大限生かすための転職やスピンアウトや、40～50歳代の人材が早期退職制度を活用して転職する例が増えている(図表2～図表5)。

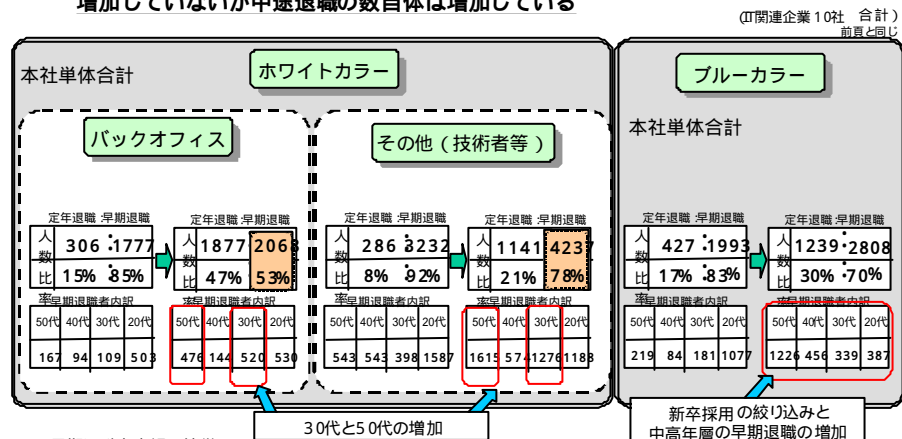


図表 2

中途採用先内訳の特徴

- ・**バックオフィス** () 戦略的な人材、即戦力人材の積極活用等、専門性の高い人材のニーズ増大
 必要な職種・企画、マーケティング、コンサルタント、国際戦略、財務戦略、知的財産、法務、特許、営業
 中途採用先業種・金融(銀行、証券)・商社、自動車、通信の一部、同業他社
 バックオフィス・企業などで営業や生産部門また経営中枢に対し、事務処理部門のこと
- ・**その他(技術者等)** 企業のIT化の進展に伴う事業範囲拡大に対応するため、特定分野での専門性の高い人材のニーズ増大
 必要な職種・ネットワーク技術者、SE、LS設計等半導体技術者、特定分野でのノウハウ・専門知識保持者、研究者等
 中途採用先業種・同業他社、金融(銀行、証券)・商社、自動車、生保、流通、官公庁、大学等研究員

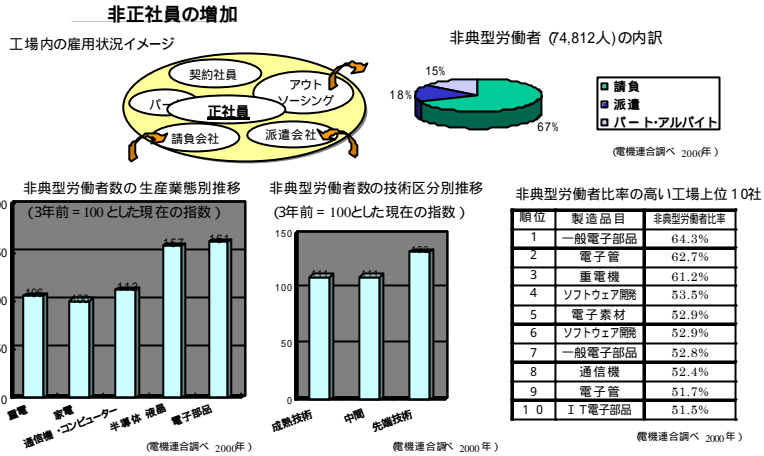
退職については中途退職の比率が (10年前 現在) 増加していないが中途退職の数自体は増加している



図表 3

早期退職者内訳の特徴

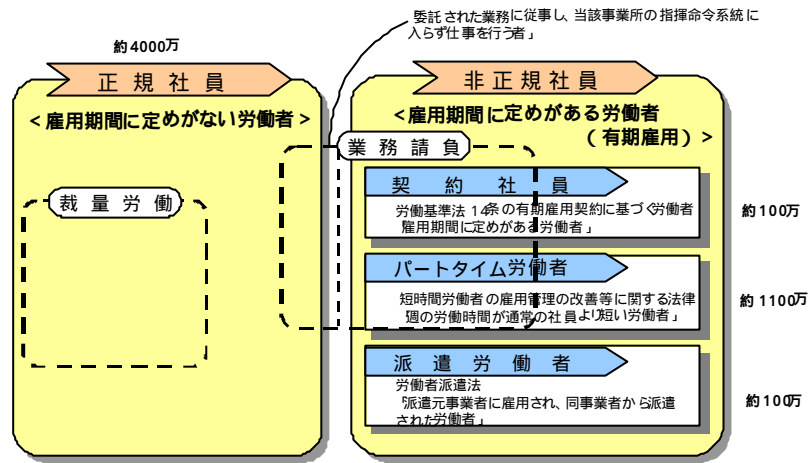
- ・**20～30代** バックオフィス、技術者共に正当な評価を求め、自らの能力・専門性を最大限に活かすための転職・スピンアウトが中心。
 転職先職種・外資系、ベンチャー、同業他社等
- ・**40～50代** 早期退職優遇制度を活用し、関連会社への転職、グループ外企業を中心に新たな就業機会を活躍し始めている。関連会社への転職、グループ外企業が中心。
 異業種への転身、大学教授やヘッドハンティングによる転職のケースもあり。



図表 4

注)一部企業では、正社員に対しても兼業禁止規定を一時中断するなど、経営側として労働者の多様な就業形態を容認する動きもある。

(参考) 我が国における雇用形態多様化の概念図



図表 5

(2) 転職を円滑化するための措置 ~ 年功型賃金と市場型賃金の格差の補填 ~

このような変化の過程で、転職や中途採用を円滑に進めるために、従来見られなかった経営側の新たな取り組みが浸透している。まず、年功型賃金と終身雇用制というシステムの中で転職を円滑に進めるために、年功型賃金と市場型賃金の格差の補填を行っている。こうした措置は、中高年層の「若年時労働分の未払い賃金」の補填という性格を持っている(図表6)。

調査対象13社中12社が早期退職優遇制度を実施

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
退職金七割型	早期退職者への退職金上乗せ制度								
	退職金上限額	21ヶ月分	24ヶ月分	16ヶ月分	43ヶ月分	30ヶ月分		40ヶ月分	43ヶ月分
	対象者	50歳以上	50歳以上	勤続10年以上 45~58歳迄	40歳以上	45歳以上	45歳以上	40歳以上	35歳以上
	上限額支給年齢	50歳	50歳	50歳	45~56歳	50歳		53歳	50歳
転職期間支	早期退職予定者の休職制度								
	最長期間	2年	2年	3ヶ月	1年	6ヶ月		3ヶ月	6ヶ月
	支払賃金	70%	70%	100%	100%	100%		100%	100%
	対象者	48~55歳	50歳以上	45~58歳	45~59歳	45~59歳		40歳以上	50~59歳
退職先補填型	早期退職者への転職先と転職元の給与差額補填制度								
	差額給与補填額	全額	全額	全額(上限あり)	全額			有	
	補填期間		定年退職迄の全期間	60歳迄	定年到達迄の期間による(最大2年)			退職年齢に応じ一定期間	
備考		上限あり	幹部社員対象	45歳以上	制度なし			制度なし	

図表 6

(3) 新たな雇用システムの構築に向けて

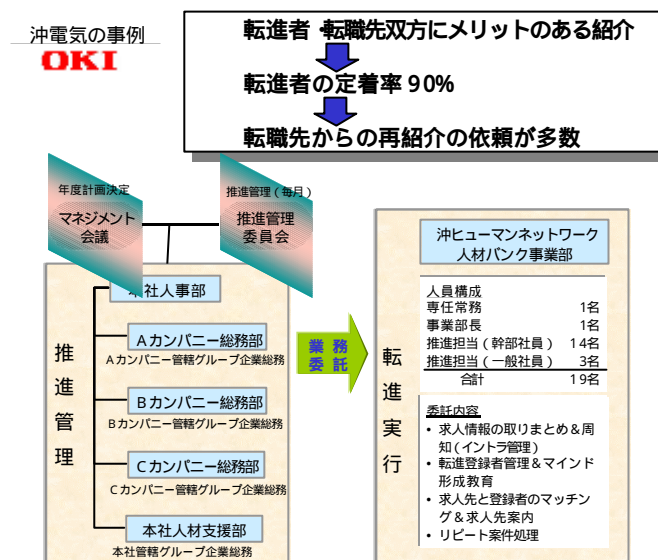
こうした年功型賃金体系との調整策と併せて、雇用調整機能の充実が図られている。第1は仲介機能、第2は汎用的な人材教育機能、第3は能力・成果主義の導入による人材評価機能の充実である。

仲介機能の充実

欧米では民間の仲介事業者による外部労働市場が整備されているが、我が国では外部労働市場が未整備であるため、民間の仲介業が十分に機能していない。このため、大企業自らが、雇用の仲介機能のある程度担うことによって、外部労働市場が担うべき機能を補い、一定の成果を収めている（図表7）。

例えば、沖電気では、企業内の人材部門が、コンサルティングから求人先とのマッチング、更に再教育など一連の雇用仲介サービスを体系的に提供することにより、定着率9割という大きな成功を成し遂げている。

仲介機能の充実



図表 7

汎用的な教育システムの導入

転職自体が一般化するにつれ、人材に求められる知識や能力は、一企業固有のものではなく、企業横断的に市場で通用するものへと変化している。我が国の企業は、企業固有の教育機能は長けていたが、IT産業においては、企業横断的に通用する能力の獲得を目指す汎用的な教育システムを導入する方向へ変わりつつある（図表8）。

汎用的な教育システムの導入

	日立製作所 HITACHI	三洋電機 SANYO	日本電気 NEC	松下電器 National Panasonic
汎用的 人材評価基準 利用	●	●	●	●
教育 システム	内部	●	●	●
	外部	-	-	●
備考	短期S E養成プログラム ・内外の人材を4ヶ月で即戦力のS E（各種資格を取得）へ育成し、拡大するシステムサービス部門の事業へ投入（配置転換も可能に）	スキル転換大学・スキルアップ大学 デジタルは採用者が5200名必要。年齢、職種関係なく配置転換のための教育システムが必要 ・時短門（7000名）1/3を営業等へ配置転換。 ・一般対象（4000名）デジタル技術の能力を付与。	NECユニバーシティ ・講義、カリキュラム、教材について大学等外部教育機関と提携。 ・社員が自己啓発のため受講。一部社外からも受講受入れ。	変身大学 ・「本物のプロ」づくりを目指すスキルアップ、スキルチェンジ教育 ・デジタル・ネットワーク技術研修、SE等19学部 ・各分野の第一人者が講師レベルに応じたカリキュラム

図表 8

その他の事例
 ・調査対象14社 中7社が汎用的な教育制度を導入している 日立製作所、三洋電機、NEC、松下電器、沖電気、ソニー、シャープ

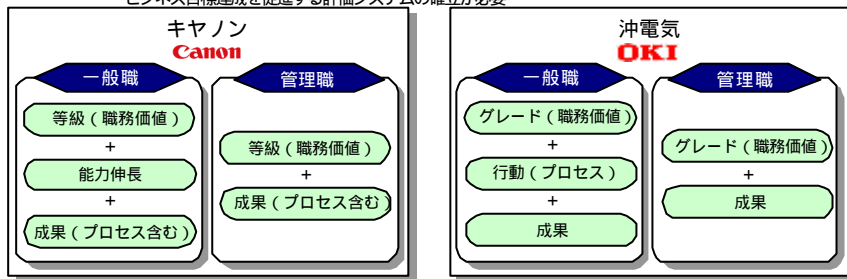
能力・成果主義の導入

市場の変化に応じて、優秀な労働力を獲得し、かつ、円滑に転職を進めるためには、年功制による賃金ではなく、能力や成果を適切に評価しこれに応じた賃金を支払うことが必要である。調査対象14社全てが、年功型賃金体系から能力に応じた市場型賃金体系を導入し、人材評価機能の充実が進んでいる（図表9）。

能力・成果主義の導入

能力・成果主義賃金体系の事例

・成果と能力の比率が、基本給より大きい企業としては、キャノン、IBM、沖電気等があげられる。
 ビジネス目標達成を促進する評価システムの確立が必要



各社共通部分

職務価値・スキル・成果（プロセス、アウトプット）の組合せによる職階評価
 評価基準の継続的見直し

その他社の特徴事例

日本コニシス

能力に関係なくより高い成果を出した者を報いるため能力評価は行わない。

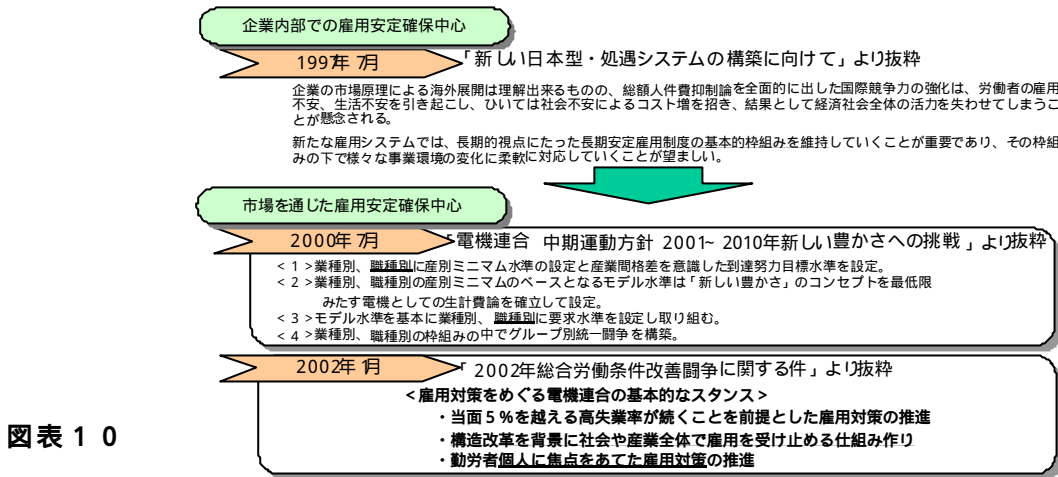
NTTドコモ

成果給 = 成果加算（昇給部分）+ 成果手当（変動部分）、高スキル者に対する特別給与制度（役員並） 契約社員扱い

図表 9

3. 新たな雇用システムにおける労働組合の新しい機能

このように、IT産業における雇用システムが大きく変容する中で、労働組合自身の機能も変化しつつある。電機連合においては、企業内部での雇用安定確保から、市場を通じた雇用安定確保へと運動方針を変更した上で、市場を通じた雇用安定を図るために、企業横断的な労働組合の機能を強化しようとしている（図表10）。

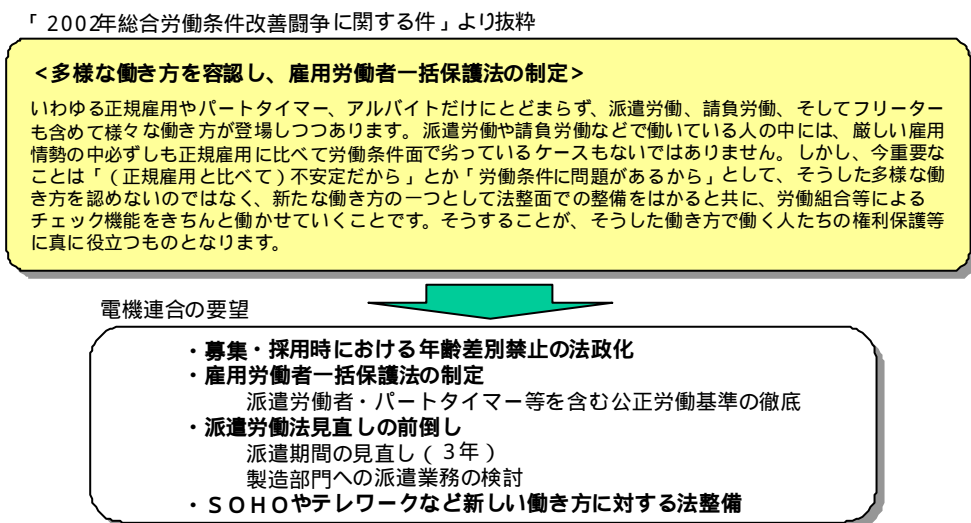


図表 1 0

(1) 多様な雇用形態の認知と処遇の均等化

IT産業においては、実態上いわゆる非正社員に依存する割合が増大している。こうした非正社員に関して、電機連合は、例外的な働き方だからという見方のもと極力その増大に反対するのはなく、多様な雇用形態の一つという積極的な位置づけを与えようとしている。その上で、正社員が否かという理由だけで処遇を差別化するのではなく、仕事内容に応じた均等処遇を求め、ともすれば市場環境の変化による調整を受けやすい非正社員の保護を図ろうとしている（図表 1 1）。

多様な雇用形態の認知と処遇の均等化



図表 1 1

(2) 職能別能力評価の提案

多様な雇用形態の処遇を均等化するためには、企業横断的な人材評価を確立することが重要である。また、このことは、転職による賃金変動を避けるためにも不可欠である。このため電機連合は、企業毎に設定された年功型賃金体系から、業界横断的な業種別・職種別の評価処遇システムへの変革を目指して、職種・職能別の人材評価軸自体を提案しようとしている（図表 1 2）。

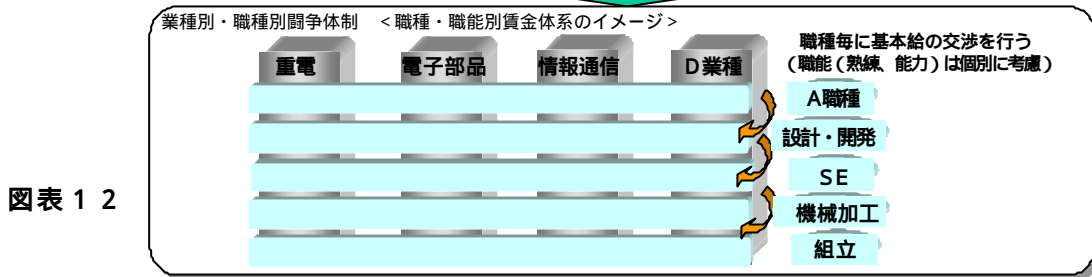
職能別能力評価の提案

「電機連合 中期運動方針 2001～2010年新しい豊かさへの挑戦」より抜粋

一人ひとりの個性や適正を見つめ、「やりがい、働きがい」が高まる自立化時代に対応した人事処遇システムへの変革をめざします。

働き方の多様化と自立化の進展の中で年功的処遇システムを見直し、**裁量度の高い働き方を前提とした、より、成果を重視した処遇システムの構築**をめざします。成果反映を行う制度確立には納得性と透明度の高い評価システムの確立が必要なことから、評価基準、能力や業績・成果の基準を明確にし、本人の意思が十分に反映される評価システムを確立します。

職種・職能別処遇の標準化を促進する取り組みを行います。労働の自立化・多様化時代の賃金決定においては、従来型の企業内労働市場における賃金決定からの変革が求められ、産業別に職種・職能別の社会的労働市場が形成されるなかで、**職種・職能別処遇の標準化を促進する取り組みが重要**となります。そうした取り組みの中で、産業別の賃金決定のあり方、産業別統一競争における新たな要求基準のあり方についての検討を行います。



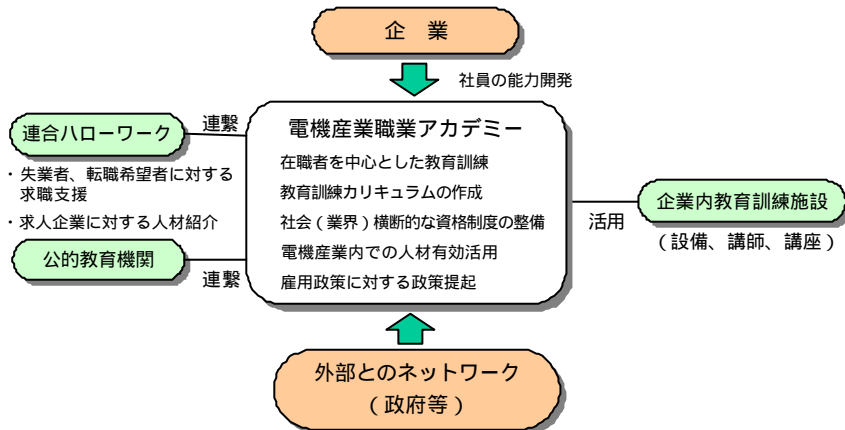
図表 1 2

(3) 汎用的教育の実施

こうした企業横断的な人材評価を支えるために重要なことが、汎用的な教育機能の充実である。電機連合は、企業横断的な能力開発サービスを実施し、転職のリスクを軽減しようとしている(図表13)。

汎用的教育の実施

「当面する政策制度課題と電機連合の考え方(2001/11/21)」より抜粋

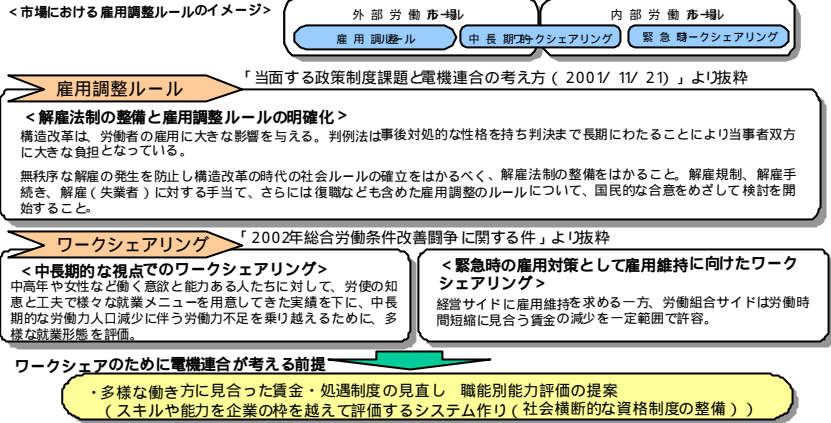


図表 1 3

(4) 市場における雇用調整ルール確立

我が国においては、企業内部で雇用調整を行うことが一般的であったため、企業横断的な雇用調整ルールが社会的なルールとして確立していない。労働市場を通じた雇用調整が不可避となっている中で、ルール不在の状況を放置すると、企業規模(大企業と中小企業)や雇用形態(正社員と非正社員)による格差が生じることから、電機連合では、労働者保護の観点から、透明かつ公正な雇用調整ルールの確立を目指している。外部労働市場のルールとしての雇用調整ルール、中長期的ワークシェアリング、内部労働市場のルールとしての緊急時ワークシェアリングの3点を提案している(図表14～15)。

市場における雇用調整ルール の確立



図表 1 4

(参考) 個別ルールによる対応の限界

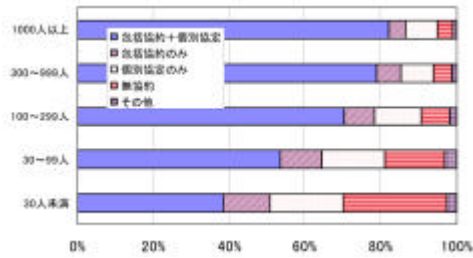
企業組織再編時の雇用への影響

大企業においては、在職企業による個別転職支援が実施されているが、中小企業においては余力がないため解雇せざるを得ない。

	組合員・従業員の転業	組合員・従業員の転職	労働条件の変更	労働協約の変更	交渉相手の当事者能力の低下
30人未満	31.4	20.7	37.1	22.9	11.4
30~99人	7.3	28.4	34.9	20.2	8.3
100~299人	8.6	33.7	34.4	18.4	6.7
300~999人	8.1	36.2	30.8	22.7	5.9
1000人以上	4.1	41.5	31.1	19.2	4.7
合計	8.2	35.0	32.7	20.3	6.4

協約・協定類締結の状況

大企業においては、労働協約等企業毎の個別ルールが充実している一方、中小企業はルールそのものが存在しない企業が多い



図表 1 5

(5) 経営への監視機能の強化と企業横断的な職能別組合への転換

市場を通じた雇用安定を図るために提案されているこうした労働組合の新たな機能は、企業別組合が中心となった労働組合の組織構造では担いきれない面があるのは否めない。このため、電機連合は、企業横断的な職能別労働組合を組織することにより、市場を通じた雇用安定機能を強化しようとしている。このことが企業経営そのものを監視する労働組合の機能を強化するものと位置づけている(図表16~17)。

経営の監視

「鈴木勝利(電機連合中央執行委員長)インタビュー」(日経ビジネス2001/ 11/ 26)より抜粋

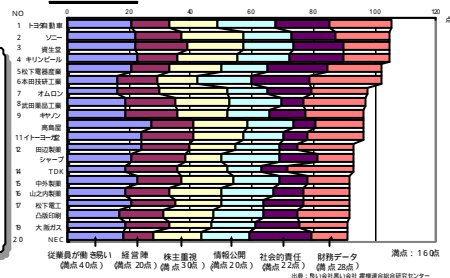
今回の電機業界の業績悪化について、私は「過剰投資をチェックできなかった責任は組合にもある」と述べました。組合が何でそんな責任まで負うのかと、奇異に感じるかもしれませんが、それくらいの責任をもたなければ、会社から財務・経理の説明を受けても、その数字の持つ意味さえも分からないのでは労働組合として一人前じゃない。株の所有による経営への参加も積極的に進めるべきです。労組が経営に参画していくのは時代の流れだと思います。

「電機連合 中期運動方針 2001~2010年 新しい豊かさへの挑戦」より抜粋

コーポレートガバナンスなど経営のあり方とそれに対するチェック機能の強化が求められている。また、業績運動型の一時金決算方式の導入などを背景に、決算に至るまでの日常的な事業活動や経営判断などについても、労働組合として強い関心を持ち経営提言を行って行くなど、これまで以上に経営対策活動について充実した取り組みが求められている。

株主の権利拡大、監査役権限強化などと共に、企業内部からの機能として、また日常的な機能として、労働組合による経営に対するチェック機能の一層の充実に向けた検討と実践に取り組んでいる。

総合評価表



図表 1 6

職能別労働組合への模索

「電機連合 中期運動方針 2001~ 2010年新しい豊かさへの挑戦」より抜粋

<クラフトユニオン(職能別労働組合)を組織します>

雇用労働者が減少し、一方ではパート、派遣労働者が増加し1千万人に増えています。

低成長や人材派遣業、職業紹介業に対する規制緩和が進むことを背景に、多様な就労形態で働く労働者がさらに増大すると思われます。労働組合は、同じ職場に働く、準社員、パート、派遣労働者の労働問題に関心を持ち、その改善に取り組む姿勢が必要です。

労使協議の課題とし、懇談会の常設し連携を強め、組織化に着手することが必要です。縦型労働市場の変化は、企業別労働組合を軸とした組織形態に変化を促し、組織化の取り組みも職場を越えて同じ職種労働者を組織する、クラフトユニオンを組織する機能を整備する必要があります。

「鈴木勝利(電機連合中央執行委員長)インタビュー」(日経ビジネス2001/11/26)より抜粋

やはり労働市場が組合組織を作るんです。日本のように1つの会社に入れば定年まで動める縦型の労働市場では、企業内組合が一番有効だったわけです。

労働力の流動化が起きたら、企業内組合の範囲は限定されていきます。今日、100人辞めて、明日、100人入ってくるといった組織で、企業別組合と言うわけにはいかんでしょう。横型の労働市場では新しい職能別組合ができるかと、そういう方向で組合の再編が進んでいくのではないかと

図表 1 7

4. 労働者の意識と新たなシステムが満たすべき条件

(1) 労働者の意識

IT産業において生じつつある新しい雇用システムは、個別の企業ごとの取り組みにとどまっており、前述の労働組合の新たな機能も提案段階であるという意味では、現状では新たな雇用システムとして十分成熟したものと評価することはできない。しかしながら、こうした試みを企業横断的なセーフティネットの構築という方向で充実していけば、労使双方にとってより望ましいシステムに進化する可能性を持っている。

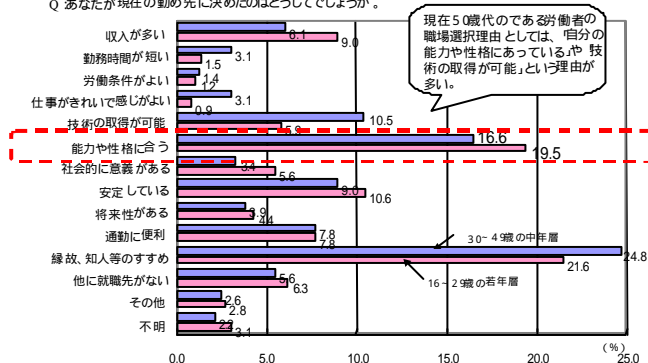
他方、実際にこれら新しい雇用システムの評価を行うべきなのは個々の労働者であり、その意識そのもののあり方が雇用システムの変革のあり方を決定する。この点に関連して、日本的な雇用慣行が確立した高度成長期(昭和46年)に行われた勤労者の労働意識調査の結果が興味深い(図表18)。この調査によると、我が国の労働者は自分の能力や性格を最大限に活かせる職場で働きたいと考えている一方、職場環境への満足度は国際的に見ても非常に低くなっている。この結果を反映して、職場を変わりたいという意識も高く、逆に今の職場を積極的に続けたいという意識は最も低くなっている(図表19~20)。

以上の結果から、わが国の労働者は、必ずしもひとつの職場、ひとつの企業で一生働くことを志向しているものではなく、自身の能力を活かすことができるのであれば、むしろ転職をしたいという意識があることが伺える。

過去も現在も、我が国の労働者は、自分の能力や性格を最大限に活かせる職場で働きたいと考えている。

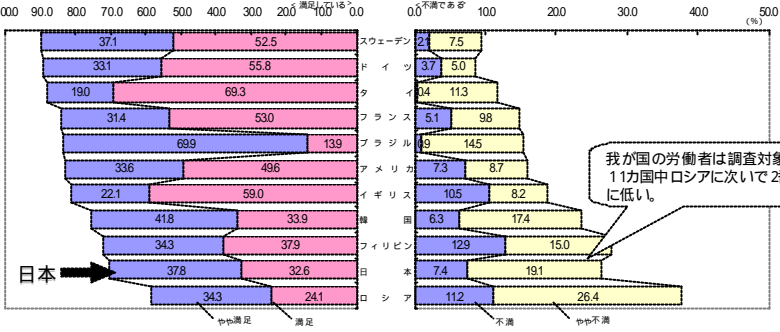
昭和46年の勤労者の労働意識調査

Q あなたが現在の勤め先に決めたのはどうしてでしょうか。



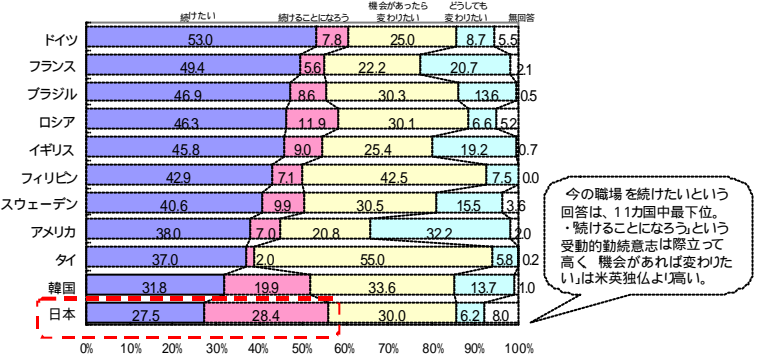
図表 1 8

諸外国と比較すると、我が国労働者の職場環境への満足度は非常に低い。



図表 19

この結果、我が国労働者の転職への意識を諸外国と比較すると、職場を変えたいという意識はほぼ同じであるが、積極的に続けたいという意識は低い。



図表 20

このことは、IT産業で形成されつつある新しい雇用システムについても、市場を通じたセーフティネットのシステムとして確立し、安心して転職できる環境が整備されれば、我が国においても個人個人の積極的な意志としてこのシステムを受け入れる可能性があることを示唆している。問題は、いかなる環境が整備されれば、労使双方の選択肢を拡大し、市場を通じたセーフティネットとして機能するのかという点である。そこで以下では、IT産業にとどまらない転職の事例を検証して、システム構築のための条件を労働者の立場から検証する。

(2) 転職の事例から見る新たなシステムが満たすべき条件

中堅・中小企業の経営者の出身から見る条件

広域多摩地域では、大企業より中小企業の成長率が高い。これら企業の創業経緯を見ると、技術畑出身者が比較的若い頃(30代後半中心)に既存企業をスピンオフして創業したケースが大きなウェイトを占めている(図表21)。このように年功型賃金制度下における「若年時の未払い賃金」という負の重みがない若い人材は、比較的転職がしやすい状況にあることがわかる。この事例からは、年功制から能力・成果制への転換と市場で通用する汎用的な教育・再訓練機能の充実が、転職円滑化のために不可欠な要素であることが示唆される。

中堅・中小企業の経営者の出身から見る成功の条件

創業に至る経緯 単位:%

	創業者が既存企業を退職して創業(脱サラ・スピニングアウト)	創業者が既存企業との関係を保ちつつ独立して創業	既存企業の指揮命令系統の下、分社・関連会社で創業	創業者が独自創業
中小企業	70.0	6.7	10.0	13.3
中堅企業	16.7	50.0	33.3	0.0

創業者の元の勤務先における主な職種(部門) 単位:%

	営業・販売	生産	研究開発	経営企画	総務・経理	情報技術	その他
中小企業	15.1	26.4	39.6	7.5	1.9	3.8	5.7
中堅企業	0.0	25.0	50.0	0.0	0.0	0.0	25.0

広域多摩地域製品開発型企業の出荷額の伸び率(任意)

	全盛増産の伸び率		
	平成5-7年	平成6-7年	平成5-7年
大企業	0.5%	2.5%	2.5%
中堅企業	1.2%	7.9%	6.1%
中小企業	0.8%	6.4%	7.0%
平均	0.8%	3.1%	4.8%

(備考) 1.全製造業については、経済産業省「工業統計表」による。
2.本表における広域多摩地域製品開発型企業の回答企業数は大企業7、中堅16、中小企業136、計169(規模不明10社を含む)である。
注 製品開発型企業の定義
設計能力がありかつ自社製品を有する出荷額に占める自社製品比率5%未満除く企業
出典 関東経済産業局データ

スピニングして創業した企業の事業概要(抜粋)

- 電器メーカー
- 電気機械組立企業
- 通信機器メーカー
- 機械メーカー
- 自動車工作機械メーカー
- 自動車部品メーカー
- レジスター機械メーカー
- 大手設計メーカー
- バルブメーカー
- 樹脂関連企業
- 鉄鋼関係企業
- 船舶部品メーカー
- 化学分析企業
- 精密機械メーカー
- 真空表面処理装置製造
- 抵抗器セラミックス素材の蒸着
- フィルタ自動試験機、半導体回路設計
- 自動機の製造
- プラスチックフィルム製造装置
- 工作機械製造、アルミ素材自動仕上げ機
- ローリングポンプ、ホルモーター製造
- 通信用ボートソフト
- NC機、レーザー応用2次元測定器
- 小型ポンプモーター製造
- 自動車用試作金型製造
- 医療応用機器、電子応用機器
- 軽・中輸送ラインの設計、エンジニアリング
- ハードディスク製造自動化装置
- 理化学試験用装置
- プログラムのNC機器

図表 2 1

IT産業からの転職例から見る条件

IT産業における転職の成功例を見ると、社外でも通用する能力を普段から身につけている例が多い(図表22)。この事例からも、市場で通用する教育・再訓練機能が果たす役割はやはり大きいと言える。我が国では、いったん卒業すれば企業組織の外で教育を受けることは一般的ではないが、個人個人が容易に再教育・自己投資を享受できる環境を労使官がいかに分担して築き上げるかが課題となる。

IT産業からの転職例から見る条件

IT産業から転出した事例

出身企業名	現所属	経緯
A社	通信機器メーカー社長(64)	出身企業では電力用トランジスタ サイリスタ 発行ダイオード等の研究開発に従事。光通信用デバイス製造会社を設立。
A社	半導体関連装置メーカー会長(60)	出身企業では1~64ビットのDRAMのプロセス開発に従事。システムLS開発会社を設立。
A社	半導体関連装置メーカー社長(58)	出身企業では電卓用工開発に従事。システムLS開発会社を設立。
B社	通信機器メーカー取締役	無線技術者(管理職) 6ヶ月間出向後に転籍予定のところ、2ヶ月で転籍が決定。給与は現状まま。転籍2年目に取締役就任。実績が評価され、更に転籍受入れ。
B社	医療機器開発 販売会社 工場長	工場の管理職として出向 コストダウン対策への取り組みにより、工場長として転籍が決定。実績が評価され、同対策推進に向け、更に転籍受入れ。
B社	食品メーカー 工場次長	工場製造部門の管理職として出向。食品工場に関する研究が評価され、転籍が決定。次長に昇進し、品質管理も担当。
C社	環境装置メーカー 代表取締役(55)	知人数名と環境装置メーカーを設立。
C社	半導体関連装置メーカー 取締役(53)	半導体関連装置メーカーからの求人により出向、後、転籍。
C社	小型モーターメーカー 元取締役	人材紹介会社からの求人により転籍

図表 2 2

IT産業における業種横断的な人材獲得事例に見る条件

IT産業はここ10年来、積極的に他業種から人材を受け入れているが、その際鍵となったのは、年功型賃金体系から能力や成果を反映した市場型賃金体系への移行である(図表23)。こうした賃金体系の変革と市場評価に準拠した人材評価軸の確立が、円滑な転職を可能とするためには不可欠であると言える。連合の調査でも労働者の人事評価への不満は強いが、このことは年功制のもと、年齢差以外の評価軸が我が国では社会的に確立していないことに原因がある(図表24)。これらのことから、年齢、性別、学歴、企業名という外見ではなく、個々人の能力を容易に証明できるスタンダードを確立することが、労働者にとって望ましい新たな雇用システムの鍵となると言えよう。

IT産業における業種横断的な人材獲得事例に見る成功の条件

IT企業が中途採用を行った事例

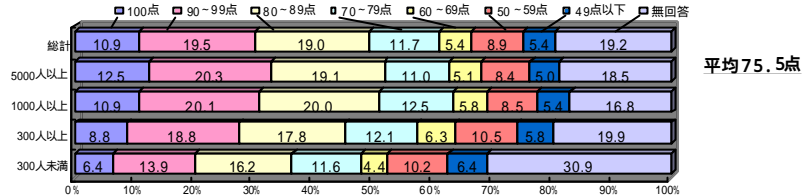
	現所属	応募職種	本人の経歴
(46歳) 2000/11/1入社	金融コマースシステム事業	銀行業務コンサルタント	大手銀行にて外為・預金・為替・資金・融資業務を担当 米系外銀にて投資銀行・融資業務を担当 大手信託銀行にて国際金融・投資銀行・資本市場・審査・融資・資産業務を担当
(46歳) 2000/11/11入社	E・ソリューション営業	ERPコンサルタント	大手精密機器メーカーにて精密機器営業を担当 システム構築専門企業(大手情報システムベンダーの特約店)にて営業を担当 システム構築専門企業(電力系企業)にて新規顧客開拓を担当
(34歳) 2001/2/1入社	ネットワークS事業	ネットワーク構築SE	大手信用金庫システム部に安定性預金のバッチプログラムの開発・修正を担当 半導体社管理本部情報システム部国内インフラのベーステクノロジーの構築、管理、運用を担当
(44歳) 2001/8/21入社	LS事業部通信LS商品開発	マーケティング/商品企画	IT関連商社(大手電機メーカーの子会社)にて販売代理店の育成及び販促運動の支援に従事 外資系IT大手にて半導体事業部に所属し、開発営業を担当
	常務取締役技術戦略企画室長	企画	X大学工学部情報システム工学科助教授
(29歳) 2002/2/1入社	EN/IT/デジタル事業部	海外展開企画・マーケティング	仏国ルノーにてエンジン・ギアボックスクロスカンパニー、マーケティング担当

図表 2 3

(参考) 労働者の人事評価への不満は強い

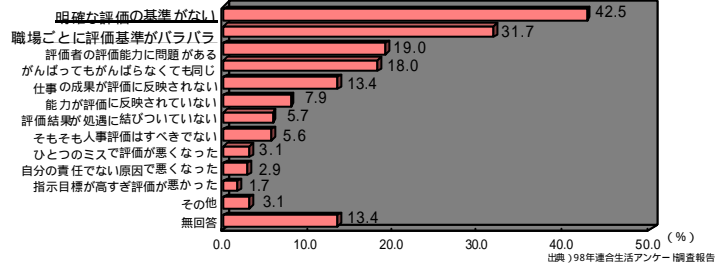
人事評価結果についての納得度 (100点満点)

労働者の人事評価への不満は強く、このことは年功制のもと、年齢差以外の評価軸が我が国では社会的に確立していないことが原因がある。



評価に対して一番不満に感じる点 (2つ以内選択)

評価基準の問題は基準が明確でないことや基準が一貫していないことを含めてかなり切実度が高い。



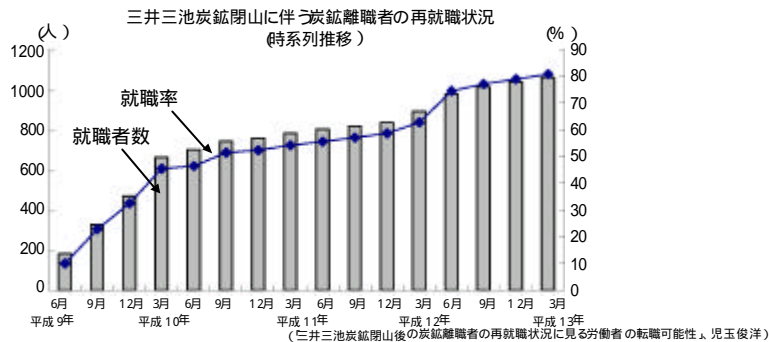
図表 2 4

三井三池炭鉱労働者の転職例から見る条件

市場を通じた雇用調整の事例は、IT産業だけに見られる現象ではない。三井三池炭鉱閉山の際には、職業訓練や就職相談といった機能を労働組合OBが担い、北九州地区という限られた地域経済の中でも高い再就職率が実現した。この事例は、労働組合等による労働者の特性に応じたきめ細やかな転職支援がなされれば、異なる業種への労働者の転職も十分可能であることを示している。特に、我が国の場合、今まで企業内の雇用調整を旨としてきたため、企業の人材部門や企業別労働組合の内部に人材関連サービス機能が集積している。これらを外部雇用市場の中でも活用することによって、新たな雇用システムにおけるセーフティネット機能が比較的容易に強化される可能性が高いと言えよう(図表25)。

三井三池炭鉱労働者の転職例から見る条件

平成 9年 3月 30日の三井三池炭鉱閉山移行、1553名が解雇
 ↓
 関係機関による仲介支援 (例えば労働組合、OB等からなる「援護相談員」)
 ↓
 再就職を希望した1317人に対し、就職率80%を達成 (50歳以下は96%を達成)



図表 2 5

5 . 健全な外部労働市場の構築 ~ 経営、労組、行政の新たな機能 ~

(1) I T 産業の経験を踏まえた雇用市場の制度設計

(I T 産業における日本的雇用システムの可能性と限界)

このように、I T 産業等の市場構造の変化が激しい分野では、中途採用や年功型賃金体系からの脱却など、事実上、いわゆる日本的な雇用システムが大きく変化し始めている。外部労働市場が整備されていない状況の中で、こうした動きは、個別企業がそれぞれ転職制度の充実・報酬体系の改革などを通じて実現している。

こうした中で、転職によって成功した事例などが報告されているが、これは、一定の条件 (能力や成果に応じた公正な人材評価制度の確立と多様な雇用形態の間の処遇の均等化、市場を通じた雇用仲介機能の強化と再教育機会の充実など) が整えば、市場を通じた雇用安定が可能であることを示唆している。

他方、現状のまま、個別企業による対応に委ね、社会的な合意形成がなされないまま実態が進行すれば、企業規模 (大企業と中小企業) や雇用形態 (正社員、派遣社員、契約社員、パート) の違いによる雇用リスクの格差が拡大するおそれがある。また、経営側から見ても、転職支援機能を内部化することによって雇用調整費用がかさみ、結果として外部環境の変化に即応した組織改編の予見可能性を低める結果となる。労使双方とも社会的なルールがないままに、不断に生じる雇用調整に対して個別の対応に追われる状況を放置すれば、労働者の保護と経営の改革を同時に達成することは難しい (図表 2 6、前出: 図表 1 5)。

(参考) 個別ルールによる対応の限界

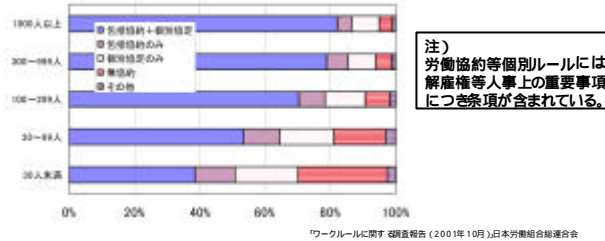
企業組織再編時の雇用への影響

大企業においては、在職企業による個別転職支援が実施されているが、中小企業においては余力がないため解雇せざるを得ない。

	組合員・従業員の解雇	組合員・従業員の転籍	労働条件の変更	労働協約の変更	交渉相手の当事者能力の低下
30人未満	31.4	20.7	37.1	22.9	11.4
30-99人	7.3	28.4	34.9	20.2	8.3
100-299人	8.6	33.7	34.4	18.4	6.7
300-999人	8.1	36.2	30.8	22.7	5.9
1000人以上	4.1	41.5	31.1	19.2	4.7
合計	8.2	35.0	32.7	20.3	6.4

協約・協定類締結の状況

大企業においては、労働協約等企業毎の個別ルールが充実している一方、中小企業はルールそのものが存在しない企業が多い



図表 2 6

(望まれる雇用市場の制度設計)

従って、今必要なことは、IT産業が築きつつある新しい日本の雇用システムが持つ要素を抽出し、これを個別ルールからIT産業横断的な雇用システムへと進化させ、市場を通じたセーフティネットのシステムを確立することである。この結果、IT産業において、労働者から見れば多様な職業選択が、経営者から見れば多様な雇用形態の選択が可能となり、労働市場を通じた雇用安定が可能となると思われる。また、こうしたシステムは、労働者が企業や働き方を選択することを通じて、経営に対して一定の監視をするという機能が期待される。さらに言えば、IT産業において新たな雇用市場の設計を進めることは、日本全体の雇用システムのあり方を検討する上でも有益な材料を提供することとなる。

ここでは、こうした問題意識から、IT産業における雇用市場の制度設計の骨格を提案する。労使双方にとって雇用形態の選択肢を拡大し、外部労働市場のセーフティネット機能を強化すると同時に、社会的な雇用ルールを設定する。これが制度設計の3つの柱となる。

(2) 雇用形態の選択肢の拡大

正社員中心主義から脱却し、労使双方にとって就業形態の選択肢を増やすことが重要である。このためには、行政による規制緩和(裁量、有期、派遣)と中間領域の確立、経営による多様な選択肢の提示、労働組合による保護対象の拡大が必要である(図25)。

同時に、仕事に応じた処遇の均等化を図らなければならない。このためには、能力や成果に基づく公正な機会平等を実現するため、行政による社会保険や税制上の扱いの中立化や公正な人材評価軸の提案、経営による成果や能力に基づく処遇体系の導入と年齢差、性差、学歴差の撤廃、労働組合による非正規社員保護機能の強化と人材評価軸の提案が必要である(図表27)。

雇用形態の選択肢の拡大

正規雇用中心主義から脱却し、需要サイドにおいては内部労働市場の調整の余地を拡大し、不要な市場調整を緩和すると同時に、供給サイドにおいては幅広い潜在労働者の雇用市場への参入を容易にする。また、処遇均等な多様化を進めることが、能力主義に基づく機会平等を実現し、企業間の雇用移動を円滑にする。

(1) 雇用形態の多様化

行政による規制緩和（裁量、有期、派遣）と中間領域の確立
 経営による多様な選択肢提示
 労組による保護の対象の拡大（非正規社員）

(2) 多様な雇用形態の処遇の均等化

行政による社会保険、税制上の扱いの中立化と人材評価軸の提案
 経営による能力主義に基づく処遇体系の導入（年齢差、性差、学歴差の撤廃）
 労組による非正規社員保護機能の強化と人材評価軸の提案

図表 2 7

(3) 外部労働市場のセーフティネット機能の強化

企業が内部で行ってきた雇用調整機能を外部化し、労働組合も市場横断的な雇用仲介機能を強化することが必要である。このためには、雇用関連サービスの規制を原則自由化し、企業の労務機能のアウトソースと労働組合の機能を強化することが必要である。この結果、転職のリスクが軽減されると同時に、さらに雇用関連サービス自身が雇用の受け皿ともなることも期待される。また、日本型雇用システムからの移行期にあたっては、旧システムとの摩擦解消のための措置も必要となるであろう。

そのためには、雇用サービス関連の自由化の側面であれば、行政による職業紹介に関する規制の緩和、経営による人材部門のアウトソース、労働組合による人材機能の充実などが必要である。旧システムとの摩擦解消の側面であれば、行政による雇用特別会計の再構築、経営による年功型賃金との調整策の実行、労働組合による個別紛争処理機能の充実と産業横断的組織への脱皮が必要である（図表 2 8）。

外部労働市場のセーフティネット機能の強化

企業が内部で行ってきた雇用調整機能を外部化し、労働組合も市場横断的な雇用仲介機能を強化する。雇用関連サービスの規制を原則自由化し、企業の労務機能のアウトソースと労組機能を強化する。

この結果、転職のリスクが軽減され、労働者、経営双方の選択が拡大する。また、雇用関連サービス自身が雇用の受け皿ともなる。

(1) 雇用関連サービスの自由化

行政による規制緩和（職業紹介）
 経営による人材部門のアウトソース
 労組による人材教育機能の充実

(2) 旧システムとの摩擦解消

行政による雇用特会の再構築と社会人教育の充実（新卒中心主義・在職者中心主義からの脱皮）
 経営による年功賃金との調整策の実行
 労組による個別紛争処理機能の充実と産業横断的組織への脱皮

図表 2 8

(4) 市場における雇用ルールの社会的合意形成

企業別転職ルールと解雇権濫用判例法理(注)のみでは、企業規模や雇用形態による転職リスクの格差と、転職に関する経営の不透明感を惹起すると同時に、組織変革への予見可能性を低めて迅速な経営判断の障害となる。従って、雇用市場においても、暗黙のルールではなく、明示的な雇用調整ルール設定が必要である。内部労働市場における雇用調整ルールとしてワークシェアの議論が提起されているが、外部労働市場における雇用調整ルールも検討すべき時期にきている。

(注) 解雇権濫用判例法理

経営者が整理解雇を行う場合、下記の4つの要件をいずれも満たしていなければ、解雇権の濫用とみなしてその解雇を無効とする法理のこと。過去の裁判判例の積み重ねによって確立したもの。

人員整理が避けられないほど経営が悪化している。

配置転換や希望退職の募集を行うなど整理解雇を回避する努力をした。

合理的な基準に基づいて人選を行った。

労働者に説明して了解を求めたり、労働組合と協議するなど労働者の納得を得られるよう努力した。

雇用に関する社会的ルール形成は、国民生活の安定と企業競争力の強化にとって極めて重要な論点であり、どういう理念で、いかに透明かつ公正なプロセスでこうしたルール形成を図っていくかという点が重要である。ここでは、社会的合意形成を図る上での原則を提案する。

透明公平の原則

透明、公平な雇用調整ルールを確立し、適切な労働者保護を図ると同時に、予見可能性を高めて経営の迅速な意志決定を支援することを旨とする。

日本型ルールの形成

企業内及び市場を通じた雇用安定を実現するため、内部・外部労働市場双方に関連した包括的な日本型の雇用調整ルールを確立する。

戦略的・斬新的合意形成

市場の革新が早いIT産業などを先端的な事例として、斬新的な合意形成を図ることが適当である(図表29)。

企業別の転職ルールと解雇権濫用法理のみでは、企業規模の違いによる転職リスクの格差と、転職に対する経営の不透明感を惹起すると同時に、組織変革への予見可能性を低めて迅速な経営判断の障害となる。

従って、暗黙のルールから明示的なルール設定が、雇用市場においても必要となる。内部労働市場における雇用調整ルールとしてワークシェアの議論が提起されているが、外部労働市場における雇用調整ルールも検討すべき時期にきている。

(1) 透明公平の原則

透明、公平な雇用調整ルールを確立し、適切な労働者保護を図ると同時に、予見可能性を高めて経営の迅速な意思決定を支援する。

(2) 日本型ルールの形成

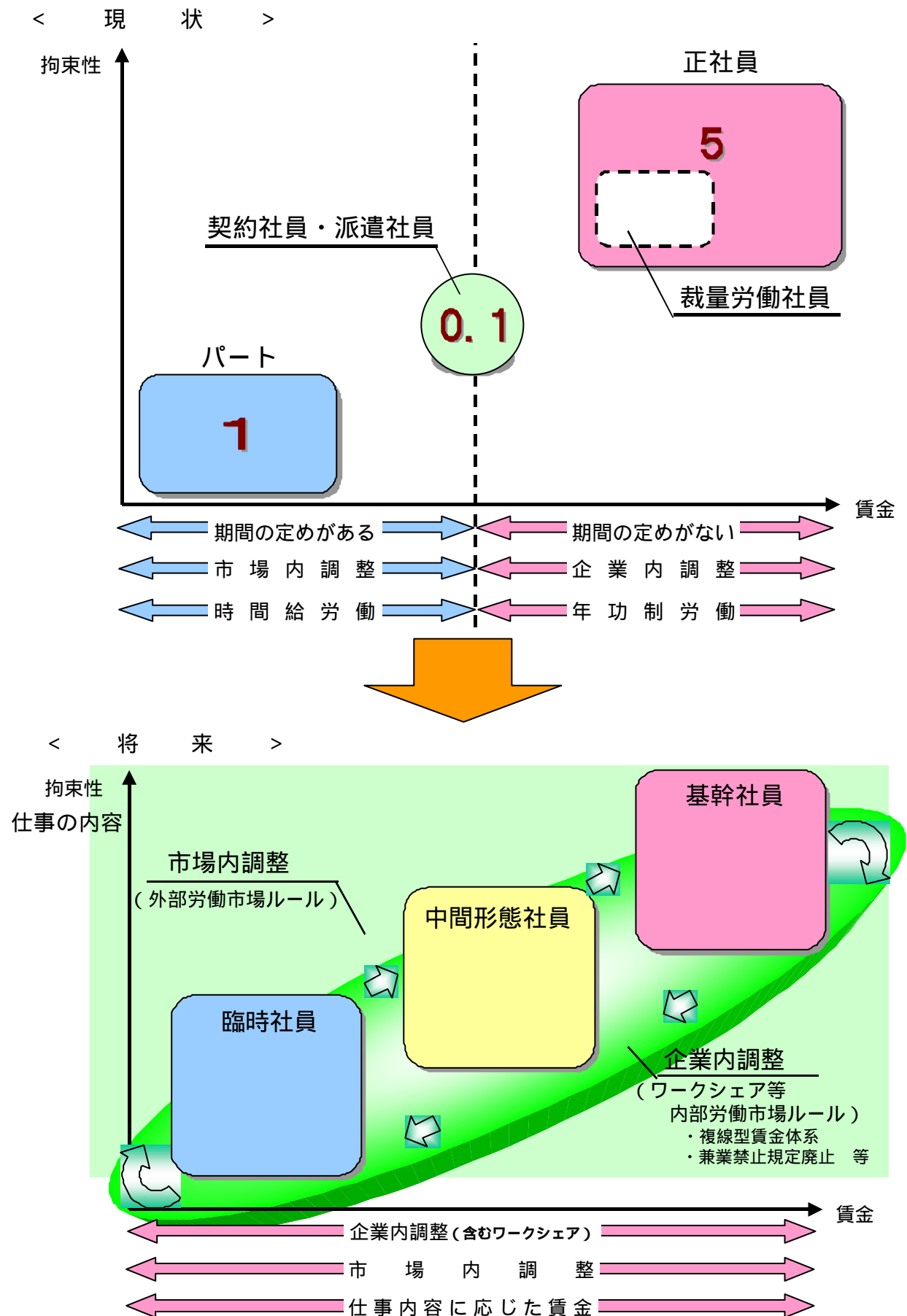
企業に縛られない市場を通じた雇用安定を実現するための内部・外部労働市場における日本型雇用調整ルールを確立する。

(3) 戦略的・斬新的合意形成

その際、市場の革新が早いIT産業などをリーディングケースとして、斬新的な合意形成を図る。

図表 2 9

図表 3 0



ご協力頂いた企業（IT関連産業合計14社）

- ・ NTTドコモ
- ・ 沖電気工業
- ・ キヤノン
- ・ 三洋電機
- ・ シャープ
- ・ ソニー
- ・ 東芝
- ・ 日本IBM
- ・ 日本電気(NEC)
- ・ 日本ユニシス
- ・ 日立製作所
- ・ 富士通
- ・ 松下電器産業
- ・ 三菱電機

ご協力頂いた労働組合

- ・ 電機連合