

新しい富山型雇用を目指して

提 言

平成 20 年 4 月

富 山 経 済 同 友 会

経 営 ・ C S R 委 員 会

目 次

はじめに	1
1 .「これまでの日本型雇用」について.....	1
(1)これまでの日本型雇用の特徴.....	2
(2)日本型雇用の過渡期.....	2
2 .「新しい富山型雇用」を目指して（提言）.....	7
(1)企業ビジョンと社員の生きがいとの連動強化【提言1】.....	7
(2)これからの雇用のあり方【提言2】.....	8
(3)これからの企業の役割【提言3】.....	10
おわりに	12

はじめに

日本経済は長期低迷を脱し、2002年の初めを底として緩やかに改善に向かい、息の長い景気回復を続けているが、改正建築基準法施行による住宅建設の減少等のマイナスの影響もあり、景気は地域間の回復にばらつきが見られ、中小企業のなかにも回復が及んでいないところが多い。

戦後わが国は、その国民性から出発したとも思われる数々の長所を内在した「日本型経営」によって高度経済成長を実現した。しかしながら、グローバル化に伴う国際競争力の欠如が指摘され、またCSR(企業の社会的責任)の観点からは、社員の内部告発による企業不祥事が続出するなど、その経済成長の鈍化と歩調を合わせ、さまざまな金属疲労が顕在化している。

一方、2005年には出生数が死亡数を下回り、出生数から死亡数を差し引いた自然増加数は減少となった。2005年10月の国勢調査でも、人口は前年同月の推計人口を戦後初めて下回った。

人口減少へと転じ、労働力供給の制約が強まる社会において、今後も経済の発展を持続させるため、新たな日本型雇用により、労働者が持てる能力を十分に発揮することで高い労働生産性を実現し、より多くの労働者によって社会を支えるという視点から就業率を高めることが重要である。

当委員会は、これらの経営および雇用環境の大きな変化の中で、課題の解決に向けて経営者のあるべき姿を検討してきた。ここにその結果を取りまとめ、提言を行うものである。

1. 「これまでの日本型雇用」について

当委員会において、平成18年8月に、さまざまな雇用問題の中で「現在実際に取り組んでいること」と、委員会の研究課題として「取り組むべき、取り組んでみたいこと」を約40名の委員対象にアンケートを実施した。

結果は以下のとおりである。(データ数は僅少であるが、回答率約65%)

「現在実際に取り組んでいる課題」(複数回等可：n=52)

現在実際に取り組んでいることでは、『人材育成』が36.5%と非常に取組み度合いが高かった。次に、『65歳雇用への対応』が15.4%、『若年労働者減少への対応』が13.5%と取組み度合いが高かった。『人手不足への対応』と『技術力低下への対応』はともに9.6%を占めた。

「取り組むべき、取り組んでみたい課題」(複数回等可：n=103)

当委員会が取り組むべき、取り組んでみたい課題では、『人材育成』が14.6%と最も高い割合を占めた。『労働力人口の減少』と『65歳雇用時代』がともに10.7%、『ニート・フリーター問題』と『人材の流動化』がともに9.7%、『成果主義』が8.7%を占めた。『正規雇用の拡大』・『技

術継承』・『女性の就業支援』はいずれも6.8%の割合であった。

以上のように、課題を持って人材育成に実際取り組んでいる企業が多い。中小企業では、60歳以上の継続雇用は問題ない反面、若年労働者をなかなか雇用できず、人手不足に苦慮しており、また、将来的な技術継承に不安を抱いている企業が少なくない。

「これまでの日本型雇用」の最も重要な特徴として挙げられるのは、長期雇用（終身雇用）、年功賃金（年功序列）及び企業別組合の3つである。

当委員会では、日本型雇用慣行の変化を、就業形態の多様化、長期雇用、人事評価、人材育成の視点で考察し、今後の日本型雇用慣行の行方を探求した。

(1)これまでの日本型雇用の特徴

まず、これまでの日本型雇用慣行の利点と問題点について考察した。

a. 利点

- ・長期的な視点に立って、継続的な雇用と教育を行うことにより、より付加価値の高い企業活動を可能にしてきた。
- ・和の精神を育て、きめ細かな職場コミュニケーションを土台にした全体最適を可能にしてきた。
- ・「不具合なら交換、不能なら解雇」ではなく改善、教育という文化を育て、平均点の高い企業活動を可能にしてきた。

b. 問題点

- ・グローバル化に伴う高度な技術競争の中であって、革新的な付加価値の創造に課題がある。
- ・グローバル化に伴う厳しい市場競争によって、企業には付加価値を出せない人を抱える余力がない。
- ・解雇規制による弊害がある。
- ・帰属意識を求めてきた企業と、価値観の多様化した従業員の意識に乖離がある。
- ・新卒が優遇され、中途採用が不利な採用風土が定着している。
- ・企業戦士、過労死などの過度な仕事偏重の弊害

(2)日本型雇用の過渡期

雇用情勢が大きく変化する中、日本型雇用慣行について、委員の意見とともに考察した内容を記載する。

就業形態の多様化

まず、非正規雇用・正規雇用についての委員の主な意見を記載する。

- ・非正規社員は結婚が遅い傾向があり、少子化に拍車をかけることとなる。彼らに仕事に対する価値観・社会貢献という意識を持たせることが重要である。
- ・フリーターを採用したが、半年しか続かなかった。サードギアで走っているフリーターが、トップギアへ入れると息が続かない。一度、フリーターを経験するとなかなか抜けることができないのではないか。
- ・以前は就社であったが、最近では自分のやりたい仕事を選ぶ就職となっている。従って、見つけるまで転々とする傾向がある。若者には企業への執着心がない。
- ・冷蔵倉庫業・加工業では、交通の便が向上し、どこからでも商品を仕入れ可能なため、特に24時間営業のコンビニエンスストアから厳しい対応が求められる。このような中で正規雇用はままならない。

グローバル化に伴う厳しい市場競争や産業構造の高度化、生産・サービスの柔軟な供給体制をとる企業の経営戦略、高齢化等に伴う労働力供給構造の変化、勤労者意識の変化等の複合的な背景のもとで、就業形態の多様化が進展した。パートタイマー、アルバイト、派遣労働者、契約社員、嘱託社員などの非正規雇用が増加してきた。

一方、近年、景気回復に伴い、新規学卒者の就職率は上昇に転じ若年失業やフリーターは減少しつつある。また、人材確保や品質維持の観点から、大企業の一部には非正規雇用の正社員化の動きが出始めている。

企業は、若年者を雇用契約期間の短い非正規雇用として調達することによって、コストの抑制や生産・サービスの柔軟な提供を実現してきたが、このような企業行動は、長期的・継続的な視点を欠き、若年者の育成を通じた職業能力の持続的な向上を引き出していくことはできない。

労働者の職業能力は、職務の経験を積みながら技術・技能を一つ一つ身につけることによって高められるものである。

企業は長期的・継続的な視点を持って人材を採用し育成することを基本としながら、社会全体として、誰もが意欲を持って安心して働くことができる労働環境を整備し、高度な人材の蓄積を図っていくことが重要である。

長期雇用

まず、長期雇用についての委員の主な意見を記載する。

- ・欧米型の経営手法に問題が出てきており、日本型雇用による安定雇用が大事であると考える。

- ・職場ごとにバランスのとれた年齢構成が必要と感じている。長期計画に基づいて採用し、社内教育もしっかり行い、バランスのとれた技術力を目指しているが、なかなか上手くいかないのが課題である。新卒採用を固持していたが、中途採用も検討しようと考えている。

日本型雇用慣行は時代とともに少しずつ変化してきているが、いまなお、長期雇用の特徴は基本的に維持されているといえよう。

長期雇用は、企業が長期的な視点から労働者を採用・配置し、その継続的な能力評価と能力開発を通じて質の高い人材を育成していくものであるが、そこで形成される長期的な人間関係を基本とした、きめ細かな職場コミュニケーションを通じて、労働者どうしの円滑な共同作業が実現され、高い成果を上げていることも、今まで評価されてきた。

また、長期雇用は、雇用安定と人材育成の優れた機能を活かしながら、人口減少へと転換する社会の大きな変化の中で、労働者が安心して仕事に打ち込める安定した雇用環境を創り出し、職業能力を適切に評価し伸ばしていくという役割を今後も有効に果たしていくことが期待される。

ただし、社会は個性・自主性が尊重される社会へと移り変わってきており、長期雇用の結果として、企業に長く勤める者どうしに生まれる信頼関係が集団としての「同化」に傾きすぎれば、一人一人の個性を発揮することの妨げとなる。

「新しい富山型雇用」では、雇用安定と人材育成の機能を活かしながら、一人一人の労働者が個性を活かし意欲を持って働くことができるよう、公正な秩序と規律を伴った、「調和」のとれた労働環境を目指すべきである。高齢化社会の中で変化し多様化するそれぞれの家族の実情に応えながら、仕事と生活に調和がとれた働き方を実現することができるよう、長期雇用の中で、今まで以上の柔軟性を追及していくことが求められている。

人事評価

まず、社員の評価についての委員の主な意見を記載する。

- ・基本的に人物評価を昇進に、仕事の成果を賃金に反映させている。成果主義の偏重により、賃金格差が拡大したが、最近では行き過ぎた成果主義を見直して、格差を縮小させてきている企業もある。
- ・成果主義が採用されているが、一般的に、評価者である上司のざっくりとした採点であり、山勘的なものであることを否定できないため、真に成果を測定できているのか、被評価者個人の実感とあっていないのではないかという疑念がある。また、短期と長期では成果が異なることも留意しなければならない。

- ・中小企業では、特に部下の顔をしっかりと見て評価することが重要であり、コミュニケーションが大切である。
- ・賃金を昇給せずに職位でカバーしてきたため、一つのセクションに複数の部長職が配置され、組織的な歪みが発生している企業もある。
- ・地方における社員評価の実態は、この数年、賃金が下がる、あるいは横ばいの中、賃金よりも昇格等仕事のやりがい感の醸成等で社員が意欲を持てるように、即ち、仕事で報いるように行っている。
- ・中長期的な視点を疎かにする懸念に対応するため、中期経営計画を策定し、短期的評価と中長期評価のバランスを保っている。
- ・当社は年功序列制である。社員の評価は目標の達成具合だけでなく、成果が伴っていないとも新規開拓など具体的行動に対する評価も加味している。顧客に喜んでもらうこと、役に立ったことを体験させたい。基本的に仕事を楽しんでもらうことに配慮し、人間的に成長させるよう努めている。

1955年以降の日本経済の高度成長時代の中、1960年代後半から、年功序列、終身雇用を背景としたそれまでの年功主義が職能資格制度導入による能力主義へと移行し、その後、バブル経済崩壊後の1990年代には成果主義へと評価の軸足が移ったといわれている。

年功主義では、賃金制度自体に年齢別生活費保障給的な性格が強いため、昇進とは関係なくある程度までは年齢とともに賃金水準が上昇する。

また、従来の年功主義の人事管理体系では、ポスト不足、一部企業で導入された職務給が日本では馴染みにくいことなどの諸環境の変化により、年功的人事管理体系を能力主義体系に改める必要性が生じてきた。

そこで、企業は職能資格制度導入により能力主義へと移行したが、結果重視ではなく、集団的に仕事を回していくことのできる協調性と責任感が最も重視された。個人プレーは全体の和を乱すものとして歓迎されず、職場の仲間が向上していくような集団的な働き方が評価された。

仕事の評価においても結果としての顕在能力よりも、持続的で粘り強い可能性をもった潜在能力、つまり長期にわたって継続可能な安定的な仕事ぶりが問われていた。この能力主義にとっては終身雇用や年功序列が都合のよいものであり、同質的な職場集団で長い間親密な人間関係を保ちつつ、転職や解雇を前提としない協調の中での競争が展開されていた。

しかし、評価基準が抽象的であることや、評価基準となる能力が年齢(勤続年数)と同一になっていることなどから、多くの中小企業では職能資格制度を十分には運用できず、依然として、年功主義の賃金体系を継続し、人件費コストが膨らみすぎた。

バブル崩壊後、限られた賃金の原資を頑張った人に厚く配分し、社員のやる気を高めようと、企業は競って成果主義を導入した。しかし、社員はそれを人件費抑制の手段と受け止め、企業側の思惑と社員の受け止め方にズレを生じながらスタートした。

実際、成果主義の効果は、人件費の抑制にとどまり、社員の士気向上や業績向上に関しては効果が上がっているとは必ずしも言えない。そのうえ、賃金等の処遇に対する納得感の低下や、個人競争の激化による協働意識の低下、人材育成機能の低下が指摘されている。また、短期指向化により目先の小さな成果を求めがちになったり、目標数値達成のため数字のつじつま合わせをおこしたり、後先を考えず取れる仕事は何でも取るという行動を誘発するなどの問題点も指摘されている。さらに、チーム内のメンバーでさえも、ライバルと見なして仕事をしなければならず、個人間の競争意識は高まるものの、職場の連帯感が薄れ、意欲が高まらない。管理職どうしも個人間競争に追われ、優秀な部下の疲弊、部下に対する育成面での軽視につながっている。

潜在能力を育てようとする能力主義と顕在能力に着目する成果主義はまったく異なるものであるが、能力の評価方法が物足りないという点では同根である。

人材育成

まず、人材育成や技術継承についての委員の主な意見を記載する。

- ・人材確保・育成は喫緊の問題である。当社では中途採用者が多く、高齢化・モラルの問題に苦慮している。
- ・業績評価主義の弊害として、上司が部下を指導しなくなったことや、OJTが行われなくなってきていることが課題である。
- ・育成の仕方は種々あるが、大切なことは経営者の「思い」を伝えること、そして育成の基本は5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)である。
- ・若い人に、他人のために役に立つという思いが感じられない。利他の心を植えつけることが大切である。
- ・朝礼や表彰制度、改善提案制度により、マニュアル化できない技術を継承する制度を採っている。最近はハイテク化により、部品を入れ替えば済むものが多く、技術はすたれつつある。

日本社会は人口減少に転じ、労働者の職業能力の向上に根ざした高い労働生産性を実現することによって、持続的な経済発展を目指していかなければならない。特に、グローバル化が進展する厳しい国際経済環境の中で、市場競争に打ち勝っていくためには、より付加価値の高い事業・産業分野

への展開・移行が重要であり、付加価値創造の源泉として人材の質的向上が極めて重要である。

組織の能力、個人の能力は、「能力＝才能×経験×意欲×考え方」といわれている。そのベースは考え方である。考え方とは組織においてはビジョン・理念であり、それを個人に落としとしていき、個人の目標をしっかりと設定させておくことが重要である。自分が納得する目標を持って、初めて意欲がわく。経験は、他人とコミュニケーションを図ることによって深いものになっていく。これらを連動させることを捉えておく必要がある。

IT化の進展に伴い、対人コミュニケーションが減少し、個人単位で仕事をする機会が増加している。若年者は、仕事のトラブルのたびに一人で受け止め、自信を無くしている。期待通りにならないときに、大切なことは、「こうやっていけば、やっていける」という自分自身の可能性を理解できるかどうかである。また、自信を持つときに大切なのは責任であり、責任ある仕事を任せれば遂行できれば自信につながる。

ところが、最近では責任をとりたがらない。なぜならば、基本的には夢がない、自分の中にビジョンがないからである。「将来、こうなっていきたい」という夢を持たせれば、責任を持って行動し、自信につながるのである。

もっと長い目で見て、若い人材にはお金をかけて育成すべきである。将来、会社を支えてくれる人材を確保するための投資である。人件費を経費と見なすのではなく、10年後、20年後の未来を考えた人材への投資であると考えなければならない。

2. 「新しい富山型雇用」を目指して（提言）

厳しい市場競争の中にも、活力ある企業と豊かな心をもった人々が存在する富山を創造するため、新しい富山型雇用を以下のとおり提言する。

(1) 企業ビジョンと社員の生きがいとの連動強化【提言1】

21世紀はIT技術により、組織力の時代から、個人力のリンクの時代へと変化してきた。これからのイノベーションは、個人の能力、センス、情熱によって生み出される可能性が高い。

その意味で、忠誠心を求められ、指示・命令を主とした「同化型」の雇用関係は成り立たなくなっており、個性・自主性を尊重する「調和型」へ移行していく必要がある。調和型へ移行する際に不可欠なこととして、経営者は先ず、社員に対して明確な理念、ビジョンと企業風土を形作る行動指針を示し、社会へのミッション（お役立ち）を明らかにしなければならない。

次に、この調和型にはコミュニケーションが大変重要であり、個人の「生きがい」と会社の生きがいである「理念、ビジョン」とのすり合わせが不可

欠である。これが欠けると、調和を求めるときで個々人の怠惰や甘え無責任などを助長し、結果として組織は縮小していくことも捉えておくべきである。

そのうえ、市場競争に打ち勝っていくためには、新しい付加価値をつくりあげていく「創造型」の雇用関係を目指していかなければならない。その活力の源泉は「生きがい」であり、社員が生きがいを持って仕事ができるかどうかということである。

一方で、企業理念が浸透し共有されていないことが、例えば内部告発となって現れてきている。企業不祥事が内部告発により露見することを防ぐ為に、会社内に内部通報窓口などを設けることは対処療法的であり、かえって硬直的な企業風土を作りかねない。それよりも提案制度、面接制度、又は管理者への上下からの評価制度を設けるなど、理念やビジョンを社員が共有し、より風通しの良い風土を醸成することが肝要である。

この流れの中、企業はCSRを重視し、社会的要請に応えなければならない。社員のCSR意識を醸成することは企業の自浄作用を促すものであり不可欠であるが、それ以上に経営者自らがより積極的にCSRに取り組むことが大切である。仮に経営者の姿勢が不十分な中で、社員に無理な同化を求めれば、企業不祥事が起きる温床となりかねない。

(2)これからの雇用のあり方【提言2】

長期雇用の維持

雇用契約期間の短い非正規雇用を活用している企業が多い中、これからの富山型雇用では、まず長期雇用の維持すべきと考える。

人口減少時代の中、長期雇用は、安定した雇用環境を創り出し、能力を中長期的に評価しつつ伸ばす役割を今後も有効に果たしていくであろう。勿論、長期雇用は技術の伝承を保持する意味においても有効である。

場当たりに即戦力を求めるばかりではなく、人材不足のリスクや技術継承を念頭に長期的な計画のもと、定期採用・通年採用等により、若年層の継続的な人材確保に努め、自社戦力を育成していかなければならない。

その意味で、報酬とは賃金のみではないことを銘記したい。仕事を通じて専門的な知識やスキルを習得し、その知識やスキルを駆使して、より社会に役立つ仕事を行い、個人としての自己実現、人格形成が達成されるのである。

人事評価制度の軌道修正

前述のとおり、現状では成果主義の効果は相対的に人件費の抑制に働いており、社員の士気向上や業績向上に関する効果は不十分である。

市場が企業に求めているものは、長期にわたって安定的に利益を出せる

しっかりとした事業構築である。そのためには、企業は、社員の生活を守り、社員の働きに対して仕事の内容と面白さで報いるような雇用システムの再構築を図らなければならない。賃金制度は、社員が生活の不安を感じることなく、仕事に打ち込めるような環境を作り出すために設計されるべきである。協働意識の低下や人材育成機能の低下を招く成果主義への偏重は軌道修正すべきと考える。

人事評価については、目標管理の手法を用いて、まず企業ビジョンと社員目標との連動強化を図り、評価のギャップを面接により埋めていくことが肝要である。また、上司と社内の第三者が多面的に評価したり、顧客満足などの手法を取り入れたり、客観性や市場性等を盛り込んで評価基準の透明性を確保しようと工夫を凝らさなければならない。これからの人事システムの基本的な考え方として、長期的な視点に立った制度が必要であり、将来への人材投資を考えたバランスが必要になってくる。

今後も、能力開発の機会の充実に努めるとともに、能力の適正評価による、頑張れば報われる真の実力主義の企業風土を培うことによって、挑戦する気持ちを持った人が何度でも再挑戦できる柔軟な雇用システムを目指していくことが、「新しい富山型雇用」の創造にとって特に重要と考える。

【人事評価制度の具体例】

目標（評価項目）設定の重要性

どういう項目を評価するか、明確に目標を、よく話し合い本人納得のうえで設定し、予め明確なミッションを与えたうえで事後的に評価する。

- a. 企業理念・ビジョンを体現する「行動」理念をいくつか定め、その行動理念に沿った行動をとったかを評価する。
- b. 目標項目には、短期的な業績だけでなく、中長期的に業績貢献すると思われる項目や、部下指導・後輩指導・自己啓発といった人材育成の観点も織り込む。
- c. 評価にあたっては、まずはじめに本人と評価者がよく話し合ったうえで、明確な目標を設定する。（事前の十分なコミュニケーション）

評価の枠組みの明示

- a. どういうことに対してどういう行動をとれば、どう評価されるかを予め明示する。
- b. 与えられた目標に対し、どれだけの成果を上げればどれだけの評価がなされるかを予め明示する。
- c. 以上により、他者評価のみならず自己評価をしやすくする。

評価結果の明示

面接を通じて、どういう行動・成果をどう評価したかを上司が本人に対して説明する。（事後の十分なコミュニケーション）

解雇規制の緩和

本提言では、新しい富山型雇用において長期雇用を大前提としているが、

敢えて解雇規制について疑問を投げかけたい。

同化から調和へという時代の流れは、雇用形態においては相互束縛から「相互選択」へという潮流を導いており、解雇規制はその潮流に逆行するものではないだろうか。

労働者の権利を保護することはとても大切なことではある。しかしながら、仕事をサボっても解雇されないとなると、生産性を最大限発揮しようと自助努力する必然性は労働者にとって小さくなり、生産性の維持・発展のためのインセンティブを持つことができなくなってしまう懸念は否定できない。ひいては企業業績の悪化、さらに雇用縮小を招きかねない。

正規雇用の一層の拡大を後押しするためにも、相互選択の発想のもと、解雇規制の緩和を議論すべきと提言したい。無論、解雇権が濫用されない枠組みのうえで検討すべきと考える。

(3) これからの企業の役割【提言3】

厚生労働省の雇用政策研究会の2007年11月の発表によると、若者・女性・高齢者等への就業支援が進まない場合、2030年の労働力人口(15歳以上人口のうち就業者と完全失業者を合わせたもの)は、2006年の6,657万人と比べ約1,070万人減少し、5,584万人に落ち込むと推計されている。労働力人口の減少は、年金などの社会保障制度や経済成長にも悪影響を及ぼす恐れがあり、就業支援などの対策が急務とされている。

ニート・フリーターへの就業支援

働き盛りを含む15歳以上34歳までの労働力人口は、2006年の2,104万人が約3割以上減少し、2030年には1,434万人に落ち込むとされている。

その一方で、2006年には、全国でフリーターは187万人、ニートは62万人とされている(総務省統計局 労働力調査より)。都道府県別のフリーター・ニート数は公表されていないが、富山県ではフリーター約1万2千人、ニート約4千人と言われている(2002年度の就業構造基本調査の結果をもとに独立行政法人労働政策研究・研修機構が推計)。

ニートは定職に就けるよう、フリーターは正規社員に就き失業の心配が無く働けるよう、再チャレンジの就業支援を強化すべきである。

例えば、企業においては、社会貢献として、また自社のアピールの機会として捉え、若年者トライアル雇用*1等への取組みを期待したい。

また、ニート・フリーターの未然防止策として、若者の職業意識形成の支援を行うべきである。具体的には、小学生の段階から働くことの大切さを教えるなど発育に応じたキャリア教育、中高生を対象とした職場体験や、当会の「課外授業講師派遣」のように、企業人が学校を訪問し職業講話等

を行い、早い段階から若者の就労意識の醸成を図る。当会においても、職場体験・見学の受入れや講師の派遣に引き続き努めていく。

***1 若年者トライアル雇用**

：35歳未満の方を対象に、ハローワークの紹介により、企業に短期間（原則3か月）雇用され、その間に仕事をする上で必要な指導や訓練・研修等を受け、その後の本採用への移行をねらいとしている。対象労働者を雇い入れた事業主に対しては奨励金が支給される。

女性の活躍支援

2008年4月には改正パートタイム労働法が施行され、正社員と勤務実態が同じ場合、賃金や福利厚生等の待遇面で差別的な取扱いが禁止されるため、パートタイマーや派遣社員等を正社員化し、即戦力となる人材を確保する動きが出てきている。

人材確保が難しい地方の中小企業は、優秀な女性社員を正規雇用することに活路を見出すという視点も必要である。

妊娠や出産を機に仕事を辞める女性が少なくない中、就業継続を希望する女性や再就職を希望する女性が、生涯を通じ意欲と能力に応じた働き方が可能となることが重要である。仕事と子育て等との両立を可能とする働き方の見直しや、保育環境の充実等を図り、離職してもその能力を活かし再就職・起業を可能とするための支援強化が必要である。

今後、育児・介護休業や短時間勤務等の制度の充実だけでなく、パートタイマー等の正規雇用化や、短時間正社員制度*2、テレワーク*3等の柔軟な働き方を活用しながら、安心して働き続けることができる職場づくりを進めなければならない。家事や子育て・介護等により仕事を諦めている女性の潜在力を動き出させることは、就業率の向上に欠かせない。

また、能力に応じて女性の登用についても、企業は積極的に取り組むべきであり、いきいきと活躍している女性の先輩社員の存在は就職先としての選択に大きく影響するであろう。富山の女性は非常に勤勉である。そんな富山だからこそ、女性が活躍できる企業風土を醸成していきたい。

なお、女性パートタイマーには、夫の被扶養者にとどまる年収にするため、仕事を減らす人が少なくない。これは、働く意欲を消沈させる制度であり、改善すべき課題と考える。

***2 短時間正社員制度**

：就業意識の多様化が見られる中、フルタイム勤務一辺倒の働き方ではなく、自らのライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方を実現させるとともに、これまで育児や介護をはじめ様々な制約によって就業の継続ができなかった人や就業の機会を得られなかった人たちの就業の継続を可能とし、就業の機会を与えることができる働き方。

*3 テレワーク

：情報通信技術を活用した場所と時間にとらわれない柔軟な働き方であり、仕事と生活の調和を可能とし、多様な就労機会や企業・再チャレンジ機会を創出するもの。

高齢者の活躍支援

2007年4月から、定年を60歳未満に設定している企業は、(a)定年の65歳まで引き上げ、(b)65歳までの継続雇用制度の導入、(c)定年制の廃止のいずれかの実施が義務づけられており、その措置を講じなければならない。なお、厚生年金の定額部分の支給開始引き上げ年齢スケジュールに合わせて段階的に65歳まで引き上げ、2013年からは完全に65歳までの雇用延長が義務化される。

今後、若年労働者の大幅な減少が見込まれることから、企業には豊富な技能や技術を有する高齢者が活躍できる職場づくりが求められている。そこで、雇用延長については、義務化に応じるという考え方ではなく、能力や意欲に応じて年齢無制限の考え方を提言したい。

一方、高齢者は意欲や体力等の個人差があるため、就業ニーズも多様化することから、再就職促進の強化も図っていかなければならない。例えば、当会会員のネットワークによる再就職先の情報交換により、能力や意欲に応じた再就職の促進に努めていきたい。

また、高齢者のやる気を引き出すことが必要であり、企業において、若年者へ豊富な技能・技術を継承する仕組みや、若年者育成指導者あるいはアドバイザー的なポストを整備することが良策と考える。

さらに、ベンチャー企業の育成・支援に、高齢者の専門的な技能・技術や総務経理等のベース業務の知識を活用することも得策と考える。当会も会員のネットワークにより、ベンチャー企業とそのニーズにあった高齢者とのマッチングに努めていきたい。

おわりに

富山には、時の豊かさ、自然の豊かさ、食の豊かさという富山ならではの良さがある。われわれ経済人はこの富山の良さをより一層訴えて浸透させるとともに、地元就職、Uターン・ターン就職の促進に努め、富山で働きたい人を多くつくっていきたい。同時に、われわれ経済人は、選択される魅力ある企業づくりに自ら努めていかなければならない。

以上

経営・CSR委員会 委員名簿（平成20年3月31日現在）

	氏名	会社名	役職
1	委員長 翠田 章男	(株)トンボ飲料	取締役社長
2	副委員長 石橋 隆二	(株)石橋	代表取締役
3	副委員長 太田 興作	(株)総務部	代表取締役
4	副委員長 北川 敏範	富山エフエム放送(株)	取締役社長
5	副委員長 塩井 保彦	(株)広貫堂	代表取締役
6	副委員長 野村 幸司	日本銀行富山事務所	事務所長
7	副委員長 村田 充洋	(株)みずほコーポレート銀行	富山営業部長(北陸所管)
8	アドバイザー 新田 八朗	日本海ガス(株)	取締役社長
9	委員 伊勢 彦信	イセ食品(株)	取締役会長
10	委員 板倉 啓子	メンター・フーズ(株)	代表取締役
11	委員 伊東 潤一郎	アイティオ(株)	取締役社長
12	委員 稲田 恵子	(株)ヒューマ	取締役社長
13	委員 内山 俊彦	公認会計士内山俊彦事務所	所長
14	委員 梅田 ひろ美	(株)ユニゾーン	取締役社長
15	委員 奥井 健	富山冷蔵(株)	取締役会長
16	委員 奥野 博之	オークス(株)	取締役社長
17	委員 押田 洋治	(株)押田建築設計事務所	取締役社長
18	委員 角 弘之	(株)損害保険ジャパン	富山支店長
19	委員 加藤 雅哉	(株)みずほ銀行	富山支店長
20	委員 金森 米男	金森産業(株)	取締役社長
21	委員 金山 宏明	カナヤママシナリー(株)	取締役社長
22	委員 河合 裕子	かわい本館	代表・女将
23	委員 河内 一雄	(株)河内屋	取締役社長
24	委員 川本 元充	北陸機材(株)	取締役社長
25	委員 久木野 良樹	みずほ信託銀行(株)	富山支店長
26	委員 栗原 幸宏	第一生命保険(相)	富山支社長
27	委員 小林 祐之	しのぶ歯科医院	院長
28	委員 島林 桂一	富山促成青果(株)	代表取締役
29	委員 白倉 三喜	富山日産自動車(株)	取締役社長
30	委員 多賀 善治	(有)高芳	取締役社長
31	委員 高田 千明	高田食糧(株)	取締役社長
32	委員 高野 二郎	タカノ建設(株)	取締役社長
33	委員 高見 貞徳	富山検査(株)	取締役会長
34	委員 多田 慎一	第一物産(株)	取締役会長
35	委員 寺本 龍昭	(株)富士産工	取締役社長
36	委員 永井 信次	伊藤忠商事(株)	富山支店長
37	委員 長崎 衛	富山糧穀(株)	代表取締役社長
38	委員 中村 厚	中村会計事務所	所長
39	委員 萩原 正剛	(株)スリー・ティ	取締役会長
40	委員 福島 鉄雄	(株)エフテック	取締役社長
41	委員 藤谷 和彦	(株)OSCAR	取締役会長兼社長
42	委員 松波 茂夫	(有)北陸マックス	代表取締役
43	委員 水越 二郎	東洋ガスメーター(株)	取締役社長
44	委員 水持 雄一	(株)ホクタテ	取締役社長
45	委員 宮本 佐智夫	富山新聞社	代表
46	委員 宮本 孝	富山県新世紀産業機構	専務理事
47	委員 村尾 于尹	(株)村尾地研	取締役社長
48	委員 村本 幸雄	シャルムユニフォーム(株)	専務取締役
49	委員 矢葺 修	中小企業金融公庫	富山支店長
50	委員 山崎 義明	(株)山崎製作所	取締役社長
51	委員 山瀬 孝	(株)ジェック経営コンサルタント	取締役社長
52	委員 山田 清治	(株)日新設計	取締役所長
53	委員 山田 敏和	富源商事(株)	常務取締役
54	委員 米田 隆彦	(株)米田	代表取締役
55	委員 若野 富男	(株)若野鑄造所	取締役社長