

[HP D I O目次に戻る D I Oバックナンバー](#)

視点

能力開発は誰の責任か

——エンプロイヤビリティとエンプロイメンタビリティ——

No.137 2000年3月

誰のためのエンプロイヤビリティ向上なのか

昨今「エンプロイヤビリティの向上」という表現に接する機会が多くなった。これは「雇用（エンプロイ）されうる能力・可能性（アビリティ）」という意味である。勤労者が従来のような企業任せの能力開発・人事政策に頼りきるのではなく、自らの職業人生計画（キャリアプラン）を主体的に構想し、そこに描いた雇用機会に就く職業能力・可能性を自発的に向上させていくべきだとの趣旨で、よく「雇用の流動化」、「能力・成果主義化」などの議論のなかで併せて用いられる。

本2000年の日経連『労働問題研究会報告』においても、一節をおこして「個々人の就労意識やライフスタイルの多様化が進むにつれ、労働力が流動化する社会になる。（略）基本的により重要なことは、勤労者個々人のエンプロイヤビリティの向上である」（P.32）と主張している。確かにこうした意見は、自らの職業人生に関し自律的にコース選択できる環境条件が整っているとすれば、まさに望ましい方向であろうし、勤労者にとってそれぞれの「ゆとり、豊かさ」構築につながる正論であるとも言えよう。しかし現実には多くの場合、勤労者個々人と企業の関係は、雇用流動化論者が提唱する「自立した当事者同士として対等でフェアな関係」に程遠く、あまりにも勤労者側が立場的に弱い。そういう状況下で、「エンプロイヤビリティ向上」が強調されると、本来企業にとって人事管理の柱であったはずの人材育成が、個々人の責任に置き換えられ、その成果を企業が都合よく利用できるということになり、勤労者にすればいつも失業の危機に怯えつつ、買手（企業）に評価されるかどうか分からないままに自己啓発に励まなければならないことになる。すなわち能力開発にかかわる責任とリスクが一方的に勤労者に付け替えられるのではないかとの懸念が拭えないのである。

条件・環境整備は個人・企業・社会の共同作業で

勤労者のエンプロイアビリティ向上には、当然コストが必要になる。その内訳は主として「費用」と「時間」面での負担であり、問題は誰がそれを捻出するのかということである。これまでは、企業主導の教育訓練制度によって、企業がそのコストを従業員一律に負担してきたが、それではグローバル経済時代の市場競争に勝てないので、個々人の意欲と能力に応じて選別対応するよう抜本的に改革していかざるを得ないのだという意見もある。

しかし従来企業が負担してきたとは言っても、その源泉は勤労者の努力の結晶を含め企業活動の結果だったのだから、実質的には成果配分方法の変更、時代環境の変化に合わせた適正化のための問題提起ということにほかならない。つまり、企業側の裁量で一方向的に仕組みを変えることはフェアではないし、労使間の合意形成が尊重されねばならないことは言うまでもない。

ちなみに日本企業の成果配分は、勤労者（所得増加・資産形成、労働環境改善、労働時間短縮、福利厚生の実施など）と、企業側（利潤拡大、企業体質強化、株価等の社会的評価など）、さらには消費者（価格安定、品質改善、サービス向上など）、社会（国民生活の質的改善、社会保障の充実、国際協力・支援など）を視野に入れ、それらのバランスを重視する労使対話を基本に運営されてきた。

そしてこうした企業・事業所を単位とする労使協議の歴史は、労働組合の企業浸透より古く、工場委員会や労務協議委員会などの名称で、約80年前の大正時代ぐらいまで遡ることができる。

もちろん当時の労使協議制度と現在では位置付けや機能が変化しているとはいえ、基本的な考え方とするところは何ら変わっていない。企業基盤の強化と労働者の生活向上を一体的に捉えて、協力調和の重視や生産性向上を追求し、給与や労働時間等の利害調整を図ってきた。

そうした経験と智慧を踏まえて「エンプロイアビリティ向上」を考えると、労使間の相互信頼関係を壊さないような、より良いコスト分担の方法が見つけられるはずである。勤労者には能力向上にむけ意欲と努力が従来以上に要請されようし、企業側には求める人材像の明確化と教育訓練休暇制度導入や自己啓発支援制度の充実等、社会的にはコミュニティ・カレッジやキャリア・カウンセリング等のシステム整備、職業訓練情報提供や技能能力の認定評価制度、自己啓発投資への課税控除など、それぞれ検討の俎上にのせられるべき課題は多い。

企業はエンプロイメンタビリティ改善責任の自覚を

企業経営戦略の重要な柱の一つを、人材の確保・育成・活用におくという手法は、特に日本経済の高度成長期に世界的関心を集め、その効果的な実践方法を探求して種々議論されてきた。「労働生活の質的向上（QWL）」の運動などもその一環であると言ってもよいであろう。そのモデルでもあったわが国経営者が、最近の業績不振の中ですっかり自信喪失に陥っている。

あたかもグローバル経済戦争の敗者として、強者である米国型経営システムにひたすらキャッチアップ（追随）しようとするような風潮すら感じられる。しかし、米国の経営システムやコーポレート・ガバナンス（企業統治）も、10数年前頃から日本型システムへの敗北感等も手伝って、人材育成重視や労使関係安定化を目指すなど大きく変わりつつある。日本企業が、そうした面で他国に先行していた長所を棄ててまで、「グローバル化」指向に走るのことが合理的選択とは到底思えない。

かつて日本企業の強みであった生産性向上と品質改善に対する意欲、高いモラルを支えてきた根幹は、成果配分を含めた労使間の相互信頼関係であり、その大前提は雇用関係の安定化であった。つまり短期的な目先の利益分配にこだわらず、企業の発展と自己の生活向上を一体視できたのは、長期的な雇用関係に対する安心感があったからに他ならない。

しかしながら、昨今、企業経営者が「エンプロイアビリティ向上」を強調するのを聞くと、不信と危機感が湧くのを禁じえない。それは、確かに勤労者にとって重要な目標には違いないが、経営者が口にするときには「企業はそのためにどのような負担を行う用意がある」ということを併せて表明しないと、単に雇用責任から逃避するための無責任な言動と受け取られても仕方あるまい。

そのような警鐘の意味もこめて、最近、企業に対して「雇用機会（エンプロイメント）を創出していく経営努力・能力（アビリティ）」すなわち「エンプロイメンタビリティ」を問う議論が生じつつある（注）。勤労者に「エンプロイアビリティ向上」の目標があるのと同様に、企業には「エンプロイメンタビリティ改善」の責務があるはずである。

（注）「エンプロイメンタビリティ」について、さらに知りたい方は高橋俊介『成果主義』（東洋経済、1999）や『人材教育』（日本能率協会）などを参照してください。

[HP D I O目次に戻る D I Oバックナンバー](#)