

【論文】

労働市場の変化と人事労務管理の戦略的課題

白 木 三 秀

はじめに

1991年の後半以降、景気に陰りが出てきたといわれる中、労働市場の情勢は予断を許さない状態にあるといえるが、「いざなぎ景気」を上回るといわれた「平成景気」を通じて、労働力不足の問題が大きくクローズ・アップされた。失業率は急速に低下し例えば1991年6月には2.1%（季節調整値）に、他方、有効求人倍率は急激に改善し同時期には1.43倍（同）になった。1986年、1987年には円高後の調整期で、失業率は年平均で2.8%にまで高まり、有効求人倍率も0.6～0.7倍で低迷していたことを想起すると、隔世の感がする。

労働力不足というと「労務倒産」などが起こり、とりわけ中小企業で採用難が起こるというマイナスのイメージだけが強いようであるが、実際にはそればかりではない。むしろ、マーケット・メカニズムを通じてこれまで根強く残ってきた多くの雇用問題、たとえば低賃金労働分野の縮小、女子・高齢者の雇用拡大などのような労働市場の調整、それに現有従業員の積極的活用などが期待される。

本稿では特に中長期的に考えられる諸問題について考えてみたい。最初に、労働市場の需給バランスに関するマクロ的な予測値に基づきながら、今後の雇用問題の大枠を検討する。続いて、それを前提として女子の雇用問題、中高年者の雇用問題を検討し、さらに最近顕著となりつつある若年者を中心とする就業意識の変化、転職問題を考えてみよう。最

後に、暫定的な結論として、労働供給側の意識変化に対応する形での企業側の対応の在り方について議論する。

1 労働市場の需給バランスとその課題

(1) これからの労働市場の需給バランス

労働力不足という場合には、日本の企業の場合、若年労働者の不足という意味合いが強い。とりわけ大企業の場合には、基本的には新規学卒を一括採用して自社内で人材を養成していくという姿勢が強く、しかも採用でのポジションが中小企業と比べて相対的に優位にあることから、新規学卒＝若年志向がより強くなっている。一部上場の有名企業においては、世間で労働力不足といわれている時期においても買い手市場にあり、ほぼ予定通りの質・量の新規学卒採用を行っているといわれる。

したがって、今回の労働力不足がとりわけ深刻となっているのは中小企業であり、また若年者を引きつけられないいわゆる「3 K」職場を抱える企業においてなのである。しかも、このような労働力不足は果たして「平成景気」に伴

う一時的なものなのかということ、後に見るように、そうではない。この意味で、現下の労働力不足の状況は構造的な対処によってのみ対応可能な問題であるといえる。

労働需要側の動きは次のようである。

1975年から1989年ま

表1 雇用弾性値の業種別比較

	1975年 ～1989年	\bar{R}^2
就 業 者 総 数	0.2558	0.9948
非 農 林 就 業 者 計	0.3503	0.9945
同 (男)	0.2394	0.9897
同 (女)	0.5343	0.9915
建 設 業 就 業 者	0.2119	0.6455
製 造 業 就 業 者	0.1823	0.8469
卸・小売・飲食店就業者	0.3474	0.9742
サービス業就業者	0.7586	0.9934
非 農 林 業 雇 用 者		
規 模 1～29人	0.3759	0.9741
30～499人	0.5681	0.9872
500人以上	0.3705	0.8480

資料：「国民経済計算年報」及び「労働力調査」の各歴年値。

注：実質GNPの伸びに対する弾性値（両対数式による）。

（神代和欣「雇用構造の変化と…」（注1参照）より引用）

での石油危機以降の種々の雇用弾力性（実質G N Pの1%の伸びに対する雇用量の伸び率）を推計した結果を表1に見ると、就業者総数の雇用弾力性は0.2558となっている。つまり、この推計期間においては実質G N Pが1%伸びる毎に0.2558%の就業者を需要してきたといえる。産業別に見ると、製造業就業者の雇用弾力性は0.1823にとどまるのに対し、サービス業就業者のそれは0.7586と大きくなっており、今後サービス経済化の進行にともない、同じ経済成長率である場合にも労働需要は大きくなることを示唆している。

いずれにせよ、今後の日本経済では、実質G N Pが1%伸びるにともない、少なくとも0.

25%程度の労働需要が発生する。大ざっぱに言って経済成長率が4%の場合、少なくとも1%の労働供給の伸びが必要となる。ところが表2を見ると、今後は1%以上の労働供給は少なくとも現在のところ、きわめて可能性が低いということが分かる。1980年代までは1%を超える

表2 労働力人口の増加率

期 間	労働力人口（万人）	伸び率（年率%）
1956～64年	4,268 → 4,710	1.24
1965～73年	4,787 → 5,289	1.25
1975～85年	5,323 → 5,963	1.14
1985～89年	5,963 → 6,270	1.3
1990～1995（推） ¹⁾	6,301 → 6,530	0.36
同 上（推） ²⁾	(6,270) → 6,582	0.8
1995～2000（推） ³⁾	6,621 → 6,735	0.34
同 上（推） ³⁾	6,582 → 6,730	0.4
同 上（推） ⁴⁾	6,582 → 6,730	0.4
2000→2005（推） ⁵⁾		0.0
2005→2010（推） ⁷⁾		-0.1

資料：推計1）は経済企画庁「2000年の日本」（1982.8）
 2） 4）は労働省「労働力供給構造の変化に対応した雇用政策のあり方に関する研究会」予測（1991.1.18）：2）の（ ）内は1989年分
 3）は労働省「労働需給の長期予測」（1987.7.30）
 5） 6） 7）は経済企画庁総合計画局推計（1990.11）
 （神代和欣「雇用構造の変化と…」（注1参照）を若干修正して引用）

労働力人口の増加率が達成されたが、例えば経済企画庁推計によると労働力人口の増加率は今後1990～1995年0.36%（労働省推計は0.8%）、1995～2000年0.4%と推移し、2000年を超えると0%から減少へと動いていく。

つまり、これからは4%成長の場合には労働供給の圧倒的不足が発生するということになる。もちろん4%成長というのは一つの目安にすぎない。要はそこそこの経済成長を望む場合にも労働力不足が中長期的に持続するということをはっきり確認しておくことが重要なのである。ただ労働省推計では1990～1995年の労働力人口の増加率は0.8%となっており、1990年代の前半に関する限り、景気のスローダウンと第二次ベビーブーム世代の労働市場への参入増により労働市場の逼迫度は若干緩和される可能性がある。

(2) 需給ギャップの埋め方

予測される労働市場の大きな需給ギャップが埋められるためには、需要と供給双方が調整される必要がある。それぞれの要因、政策変数を検討してみよう。需要側の要因・政策変数として第1に目標成長率を例えば1～2%に引き下げる、第2に省力化投資を進める、第3に労働集約部門の海外進出を促進するなどが考えられる。これらの対策はしかし大きな制約下にある。

第1の目標成長率をきわめて低く設定することは、所得の伸びを押さえることであり、所与の環境下で最高の経済成長率を達成するという政策目標とは合致しないであろう。

第2の省力化の推進は製造業では実施可能であろうし、実際にも積極的に推進されてきた。既述のように製造業の雇用弾力性は1975～89年には0.1823であったが、これは1968～73年の0.3056⁽¹⁾と比べると約6割の水準であり、この間の機械化・自動化による省力化の推進あるいは労働生産性の向上を反映していると思われる。問題は、省力化の推進が「サービス経済化」の中でどこまで可能かということである。過剰なサービスなど除きながら、しかもサービスの質を落とさず省力化を進めることに大きな努力と工夫が必要とされる。

第3の労働集約部門の海外進出は1985年の円高を通じて、とりわけ中小企業では従来以上に積極的に行われてきた施策である。しかし、経営

活動の多国籍的展開は業種や規模による制約を受けるものであり、必ずしもすべての企業に可能な方法ではない。

労働需要側の要因は以上のような状況にある。既存の従業員の有効活用を前提としながらも、新たな労働供給源を求めなければならない。ここでは国内労働供給源として高齢者と女子について検討を加えよう。さらに労働者の意識変化の関連で若年者を中心とした転職について考えてみよう。

2 さらなる国内供給源となり得るか—高齢者と女子—

(1) 高齢者の活用—「オイル（老いる）ショック」は本当か—

団塊の世代が55歳以上層の仲間入りをするのは21世紀初頭である。この意味で、これからの20年間は団塊の世代という大きな人口集団が日本の労働力人口を激しく高齢化させていくことになる。労働省の年齢階級別労働力人口の見通しによると、労働力人口に占める55歳以上の比率は次のように、現在の20%弱から今後20年間のうちに少なくとも25%強にまで高まっていく⁽²⁾。

1980年 16.1%

1989年 19.7%

2000年 23.1%

表3 男子労働力率の国際比較

(単位 %)

国名	15歳以上計	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
イタリア (1987年)	65.9	88.3	69.5	36.8	7.8
フランス (1987年)	65.4	90.4	67.3	25.7	4.7
イギリス (1986年)	71.9	91.6	80.3	53.4	7.5
アメリカ (1987年)	73.9	87.9	79.0	54.4	45.6
西ドイツ (1986年)	71.7	93.2	79.1	33.0	5.1
日本 (1989年)	77.0	96.0	91.6	71.4	35.8

(資料出所) ILO 「Year Book of Labour Statistics 1988」

日本 総務庁統計局「労働力調査」

2010年 27.0%

2020年 25.5%

高齢者の労働力率（男子のみ）を表3に見ると、日本の高齢者の労働市場への参加度はきわめて高いことが分かる。例えば60～64歳の労働力率を見ると、日本の労働力率が際だって高いことが分かる。さらに大きな差は65歳以上に見られ、日本は35.8%のところ、アメリカで10%を超える他は一桁となっているのである。

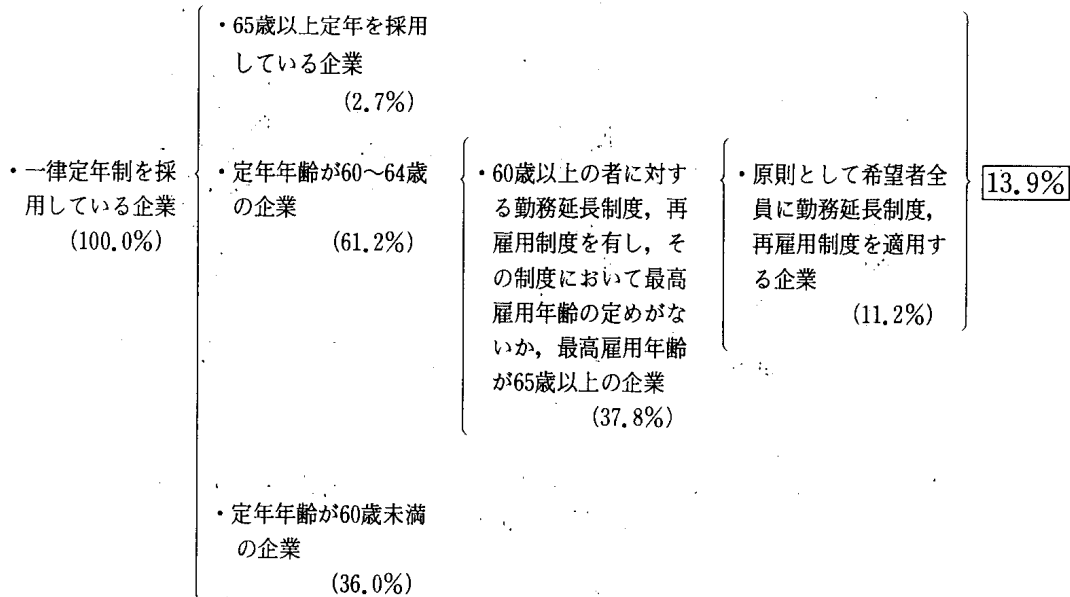
このように日本の高齢者の勤労意欲は国際比較の中ではきわめて高いといえる。しかし、65歳以上の労働力率は近年、急激な低下を示していることに注目する必要がある。1960年における同労働力率は57%、1970年のそれは49%であったことを考えると、現在の36%は低下の一過程にあると見られる。このように低下してきた理由としては、a. 産業構造で農林業の比重が低下し高齢者の就業の場が少なくなったこと、b. 所得水準が高まり個別家計における高齢者に対する扶養力が高まったこと、c. 年金制度の成熟化、などが大きい。この意味で中長期的には、魅力ある雇用条件、仕事が準備されない限り、高齢者を労働市場に引き留めておくことは困難になるかも知れない。

しかし、当面の問題は個別企業あるいは需要側に残されており、日本の高齢者の経験・知識・熟練・勤労意欲の高さが十分に活かされているとはいえないのである。実際、既述のように全般的な雇用指標がここ数年急速に改善されてきたとはいえるものの、例えば1990年の60歳台前半層の有効求人倍率は0.25（全体では1.51）にとどまり、また失業率も同年齢層においては4.2%（全体では2.2%—ただし10月現在）と高く、厳しい状況に置かれている。

企業が高齢者を活用しない、あるいは、しきれない理由としてa. 雇用処遇上の問題とb. 高齢者の職業能力に対する雇い主側の偏見があると思われる。aとbの理由は高齢者に要する労務コストが生産性に見合わないという意味で相互補完的で、在職老齢年金や高年齢者多数雇用奨

励金がある場合にはじめて雇用が行われるということになる。図1にあるように、現在、一律定年制を採用している企業のうち、勤務延長、再雇用を含めて65歳までの雇用を保障している企業は13.9%に過ぎない。残る8割以上の企業においては、働きたい高齢者は別の企業において雇

図1 65歳までの雇用確保の制度を有する企業の割合



資料出所：労働省「雇用管理調査」(1990年)より算出

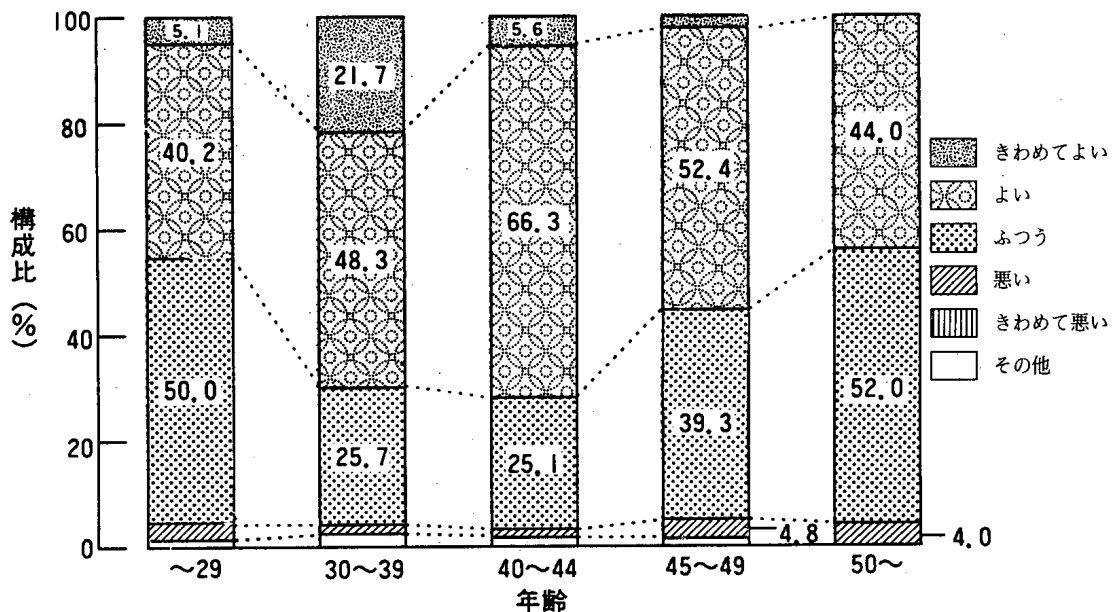
用を求めざるを得ない。しかし外部に求める雇用は質量ともにきわめて厳しく、多くの場合はこれまでの経験を問わない不熟練労働者としての採用にとどまり、高度の熟練労働者あるいは戦略人材としての採用事例は少ない⁽³⁾。

高齢者の高い労務コストがその低い生産性の故にペイしないという加齢と職業能力の関係に関する見方はしかし多分に「思い込み」(「オイル(老いる)ショック」仮説と呼ぶ)によるところが少なくない。

ソフトウェア技術者の職業能力は35歳くらいで限界に達するという極端な俗説を取り上げてみよう。図2はA社におけるシステムエンジニア(SE)の評価を年齢別に比較したものである。これにより50歳台は、「よい」44.0%、「普通」52.0%という評価を受けており、つまり高齢者の評価は必ずしも低くはないのである。しかも、「人事考課や業績評

価における評価要素や目標設定も、年齢階層の低いソフトウェア技術者

図2 A社SEの年齢別評価分布



(注) 数値未記入は不明。以下同様。

(梅澤 隆「ソフトウェア技術者の加齢とキャリア開発——事例調査を中心として——」
『大阪学院大学経済論集』(第5巻第1号、1991年4月)より引用)

より年齢階層の高いソフトウェア技術者の方が仕事の困難度は高く、仕事の範囲も広く、職責・スキルも高度なものを要求される⁽⁴⁾」のであるから、評価基準は厳しいにも関わらず、高齢者は十分な職業能力を持つとして評価されていると解釈できる。

確かに加齢とともに衰える能力として体力の低下と技術的知識の低下とが指摘されている。しかし、SEの場合にはそれを補って余りあるような能力、具体的にはア. 多面的な判断力、イ. 仕事の方向性の予測、ウ. 問題への適切な対処、エ. 顧客の業務内容に対する知識、オ. 顧客との対応の能力、カ. プロジェクト管理能力などが経験とともに高まるという。しかも、体力や技術的知識の低下というものは、機械化や労働環境の工夫、それに教育訓練によりかなり補えるものであろう。

このように考えると、高齢者の活用のためには加齢と職業能力の関係に関する偏見をまずもって取り除かれねばならないということになる。基本的には、加齢と職業能力の関係はキャリアの組み方に依存するとい

える。すなわち例えば、経験的知識よりもまずは体力だけを要するような仕事にその人のキャリアを通じて従事させるような配置をしたり、技術的知識の補充を適宜実施しないようなヒトの使い方の場合には、加齢とともに職業能力が衰えない方が不思議であって、要するにそれは誤った人材の活用方法にあるといえる。人材が貴重になるこれからの日本においてこのようなヒトの使い方は許されず、必要に応じて（訓練にも「旬」がある）個人のキャリアの洗い直しやリフレッシュを行いながらステップアップを図っていく人材開発型のキャリアの組み方を工夫して行かざるを得ないであろう。

さらに高齢者を活用する場合に留意すべきことは、定年後の雇用の仕方、ならびに雇用形態での工夫・多様化が求められているという点である。第1に、例えば60歳で定年後、同一企業あるいは同一企業グループで再雇用されるまでのブランクが長い（この間失業手当を受けていることもある）場合、勤労意欲を失う場合が少なくないことである。もちろん知識・技能の「損耗」も大きいであろう。そこで定年による失職＝休息期間をなるべく短くするなどの措置が必要である。ある空調機器メーカーではこの点を鑑みて、定年から再雇用されるまでの期間を3カ月以内に限定している。

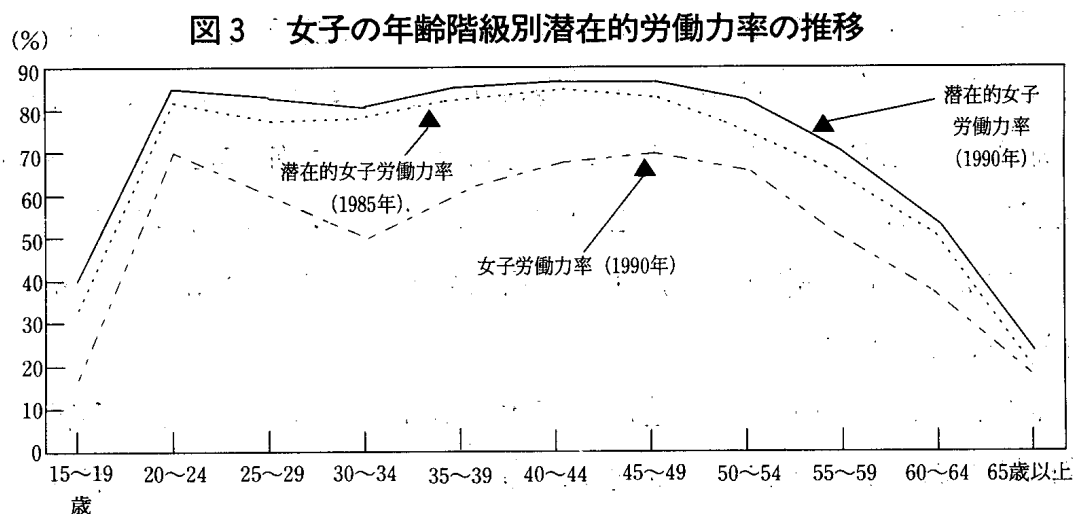
第2に、既述のように「豊かな時代の高齢者雇用」は、雇用形態や勤務時間での一層の工夫・多様化が求められるということである。東京商工会議所の調査結果を見ても、企業側と高齢者側にミスマッチが存在することが認められる⁽⁵⁾。企業側は一括管理というメリットの故に高齢嘱託社員に対しても「一律に正社員と同じ勤務時間」を設定する 경우가75.6%と多い。これに対し、高齢者側は週に2～3日とか一日に5～6時間という「一般社員より短い」勤務時間を希望する 경우가多く（40.6%）、雇用形態上のミスマッチが発生している。

（2）女子の活用

日本の女子の労働力率曲線はこれまで20歳台後半から30歳台にかけて

くぼみのあるM字型カーブを描いてきた。女子の就業意識を調べた総理府「女性の就業に関する世論調査」(1989年)によると、育児等でひとまず労働市場から退出した後もう一度労働市場に戻ってくる「再就業型」が64.2%と最も多い。さらに、ここ数年、「家庭回帰型」と「継続就業型」は減少し、「再就業型」が大幅に増えるという中で、「再就業型」と「継続就業型」を合わせた生涯にわたり職業生活を続けたいという女子の比率は78.6%で、増加傾向にある⁽⁶⁾。

しかし総務庁統計局「労働力調査特別調査」(1990年)によると、女子の非労働力人口のうち就業希望者は785万人おり、そのうちすぐに仕事につけるとする者の比率は8.4%となっている。そこでこの就業希望者を労働力人口に加えて年齢階級別の労働力率曲線(潜在的労働力率)を描くと、図3のようにM字型の形状は消失する。「出産・育児期で労



資料出所 総務庁統計局「労働力調査」、「労働力調査特別調査」特別集計

(注) 女子の年齢階級別潜在的労働力率

$$= \frac{\text{女子の労働力人口 (年齢階級別)} + \text{女子の就業希望者 (年齢階級別)}}{\text{女子の15歳以上人口 (年齢階級別)}} \times 100$$

(労働省編『平成3年版労働白書』より引用)

働市場から退出する者が多い年齢層においても、意識面では職場進出を希望している⁽⁷⁾」と解釈される。

労働省の労働力人口の長期予測の場合には女子の労働力率のうち、とりわけ20歳台後半での大きな高まりが予測されており、1989年の59.6%が2000年には69.0%、2010年には76.6%、2020年には82.1%にまでなる

としている⁽⁸⁾。20歳台後半で労働力率が特に高まるのは、晩婚化によりこの年齢層で未婚者が多くなることが関連している。

いずれにせよ、意識面で強い職場進出希望が現実のものとなるのかどうか、すなわち労働力率曲線がM字型から逆U字型へ変わるかどうかは、女子の就業継続あるいは職場再進出を阻むものをどれだけ除去できるかに依存している。その意味でM字型の形状は可変的であり、企業ならびに政府の政策変数である。

具体的には、企業内のキャリア形成の在り方と雇用形態の工夫が大きなインパクトを持つし、また1992年4月から施行されることになった育児休業法は女子の就業継続にプラスの影響をもたらすであろう。なお、『平成3年版労働白書』（153～154ページ）によると、高学歴者ほど長期勤続の傾向が強いが、他方で何らかの理由でいったん退職すると就業を希望しながら仕事についていない場合が多くなっている。これは働きがいや能力発揮を求める就業ニーズと実際つくことのできる仕事の間に大きなギャップがあるためと見られる。

これまでの育児休業制度の導入率を見ると、全体では1990年現在約2割の事業所で導入されている。女子比率の高いサービス業では導入率が4割を超えている⁽⁹⁾。一般的には『平成3年版労働白書』（156～160ページ）にも紹介されているように、女子活用の必要度の高い企業・業界ほど女子の継続雇用を可能にするような様々な工夫が行われている。

例えば女子の専門職を約1万人抱えるX社では1950年代後半からすでに正社員としての再雇用制度を導入していた。2年以内のブランクなら職場復帰に際し職能等級は変わらず、それを超えると1ランク降格する。興味深いのは、全国展開する販社での再雇用であるため、この再雇用を通じて、事実上、勤務地を居住地に近いように自己都合で決めることも可能となっていることである。再雇用にあたっては教育訓練を再度実施してから配置している。同社では専門職のパートとしての再雇用制度も1970年代から導入した。これらの制度が従来からあるため、育児休業制

度の導入は他社より遅れたが、このように個々の企業の置かれた状況により女子の就業を可能とする制度の在り方は異なってきた。

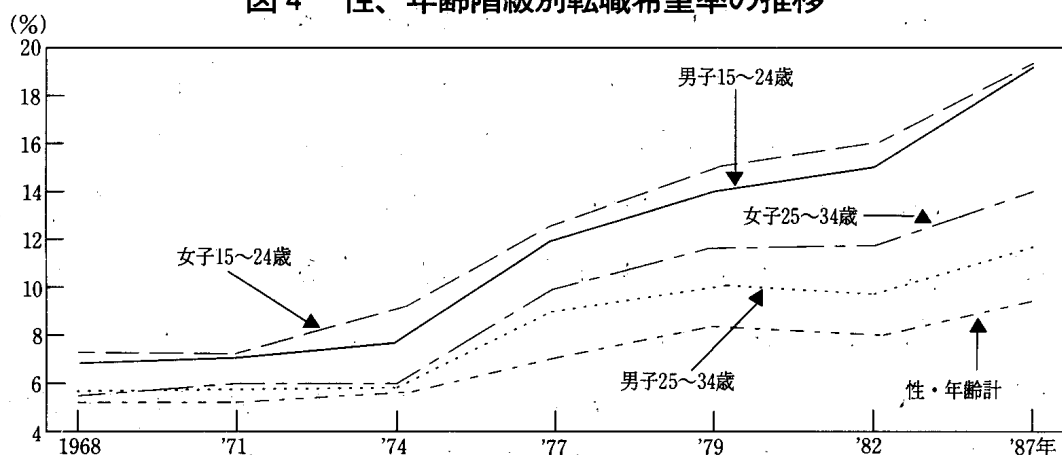
女子の就業継続にとって重要な制度として雇用管理の分野では再雇用制度の有無、就業そのものに関連する分野では労働時間・休日制度の在り方、育児支援制度（休業ならびに短時間勤務）の在り方、さらに人事処遇制度の分野では選択型キャリア・コース、勤務地選択の有無などが注目される。

3 若年者の就業意識と転職

総務庁「労働力調査」では1990年3月から1991年2月までの転職者数は257万人に達した。労働者の意識変化を反映する労働移動は自発的離職の多い若年者により強く現れる。そこで以下では、若年者の転職に焦点を当てて検討して行こう。もちろん、転職が実現されるためにはそれを促進する需要側のプル要因も働いている。

新規学卒者の学校卒業3年後の離職率を学歴別に見ると、1987年卒では中卒64.5%、高卒46.2%、短大等卒38.4%、大卒28.4%となっており、しかも1988年卒の卒業2年後の離職率はいずれの学歴についても前年より上昇していた⁽¹⁰⁾。

図4 性、年齢階級別転職希望率の推移



資料出所 総務庁統計局「就業構造基本調査」

転職希望率で見ても、図4で示されるように近年の高まりは著しいといつてよい。また同図からも明かであるが、転職希望率は年齢が若いほど高くなっている。このことは、1990年10月に実施された東京都の従業員調査によっても確認されている。これによると、転職希望者（ぜひ転職したい者とできれば転職したい者との合計）は男子（女子はカッコ内）25歳未満では49.8%（59.0%）、25～29歳では51.4%（47.0%）、30～34歳では45.4%（38.6%）と高いものであった⁽¹¹⁾。

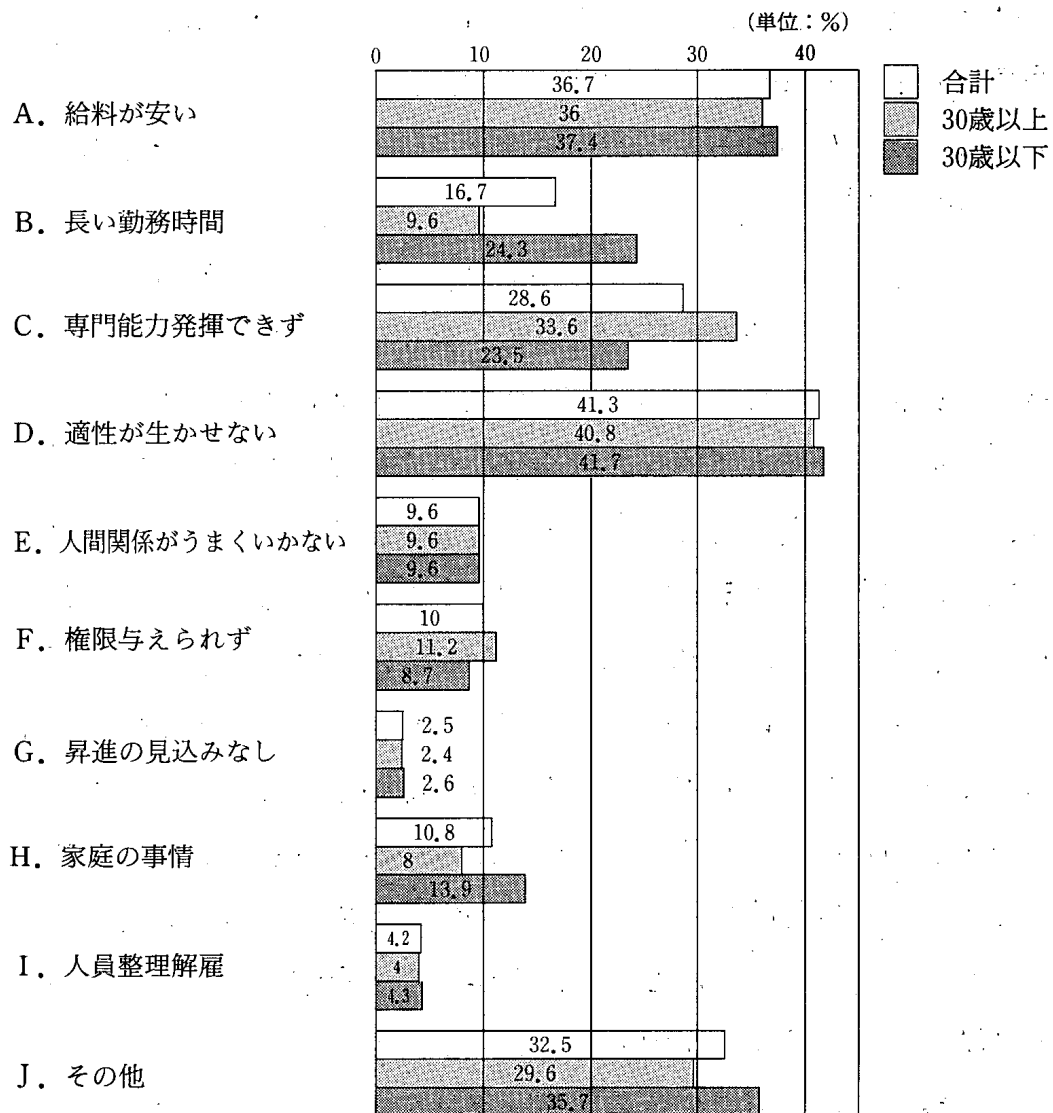
このように顕在的、潜在的転職が急増する背景としてどのようなことが考えられるだろうか。まず需要側あるいは企業側の要因を考えてみると次のような点が考えられる。第1に景気変動的要因である。とりわけ平成景気といわれる1988年以降の時期に労働需要が高まり、労働市場が逼迫したことがあげられる。企業は労働諸条件を良くすることでとりわけ若年労働者を引きつけようとした。

第2は新規事業への進出や事業の再構築、いわゆる企業活動のリストラチャリングという構造的要因である。公正取引委員会の調査によっても近年主要企業における売上高本業比率は大きく低下してきており、子会社を除いた場合でも繊維、非鉄金属、精密機械などの同比率は1986年には57.1%、60.8%、37.6%となっている。子会社を含む場合にはこれらの業種の本業比率は50%を大きく割っており、むしろ「脱本業化」している⁽¹²⁾。新たな事業分野へ進出するに際しては多くの場合、「企業内企業家」を募るだけでは時間的に間に合わず、大手企業や伝統的産業においてもこれまでの雇用慣行から離れて即戦力としての外部人材の活用が不可避的となる。こうして中途採用者に対する需要が増加することになる。なお、付随的ではあるが、この中途採用者に対する期待にはさらに「異質の人材」の採用という側面があり、企業によってはこの組織への刺激というメリットを中途採用者に求めている場合がある。

第3に、現在の転職市場の企業規模間移動を見ると、男子の場合、同一規模間移動が27.2%、規模の大きい企業への移動が43.2%となってお

り、また女子の場合にもそれぞれ27.8%、36.6%となっており、規模の小さい企業への移動は男女とも3割前後に過ぎない⁽¹³⁾。要するに、規模の大きな企業への転職市場が広がっているのである。これは大手企業におけるリストラクチャリングの進展を示すものであるが、同時に第1次石油危機直後5年間（1975～79年）の新規学卒採用停止あるいは極端な抑制により惹起されている面も見逃せない。すなわち、第1次石油危機直後5年間の大手企業における学卒採用の極端な縮小は現在、中堅層の欠落という人員構成上の歪みをもたらし、それが現在の中堅層の中途

図5 転職者の前社退職事由



資料出所：勤雇用開発センター『転職白書』1990年

採用を引き起こしていると見られる。以上が転職市場を活発化している需要側の要因である。

次に、労働供給側、つまり転職者の要因を見てみよう。リクルートリサーチによる20歳台、30歳台の男子ビジネスマン1万人調査⁽¹⁴⁾を見ると、転職経験者の退職理由（指摘率25%以上）として、①給与・昇給の待遇が良くなかった（43.2%）、②会社や上司の経営方針に疑問を感じた（35.6%）、③仕事にやりがいを感じなかった（33.9%）、④勤務条件（勤務時間・休日日数）が良くなかった（29.8%）、⑤自分に合った職業を見つけたかった（28.3%）、⑥新天地で自分の能力を試してみたかった（26.2%）、⑦業界・会社の将来に不安を感じた（25.3%）などが指摘されていた。

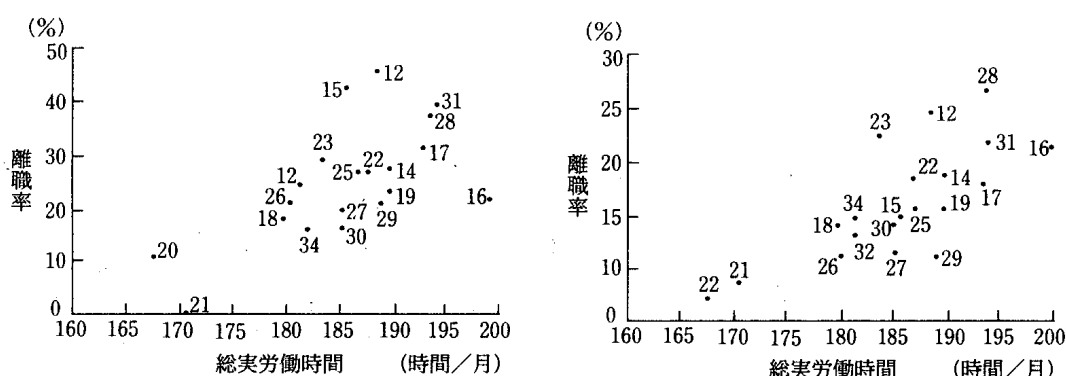
図5に見られるように、(財)雇用開発センターの調査⁽¹⁵⁾でも同様の結果が出ており、転職理由は①適性が生かせない、②給料が安い、③専門能力が発揮できない、④長い勤務時間などで指摘率が高い。

こうして、若年者の離転職理由としては①給料が安い、②勤務時間が長い、③休日が少ない、④勤務内容が合わない（適性・能力が生かせな

図6 若年者の離職率と労働時間（平成元年、男子、製造業中分類）

①15～19歳（相関係数=0.60）

②20～29歳（相関係数=0.75）



資料出所 労働省「雇用動向調査」「毎月勤労統計調査」

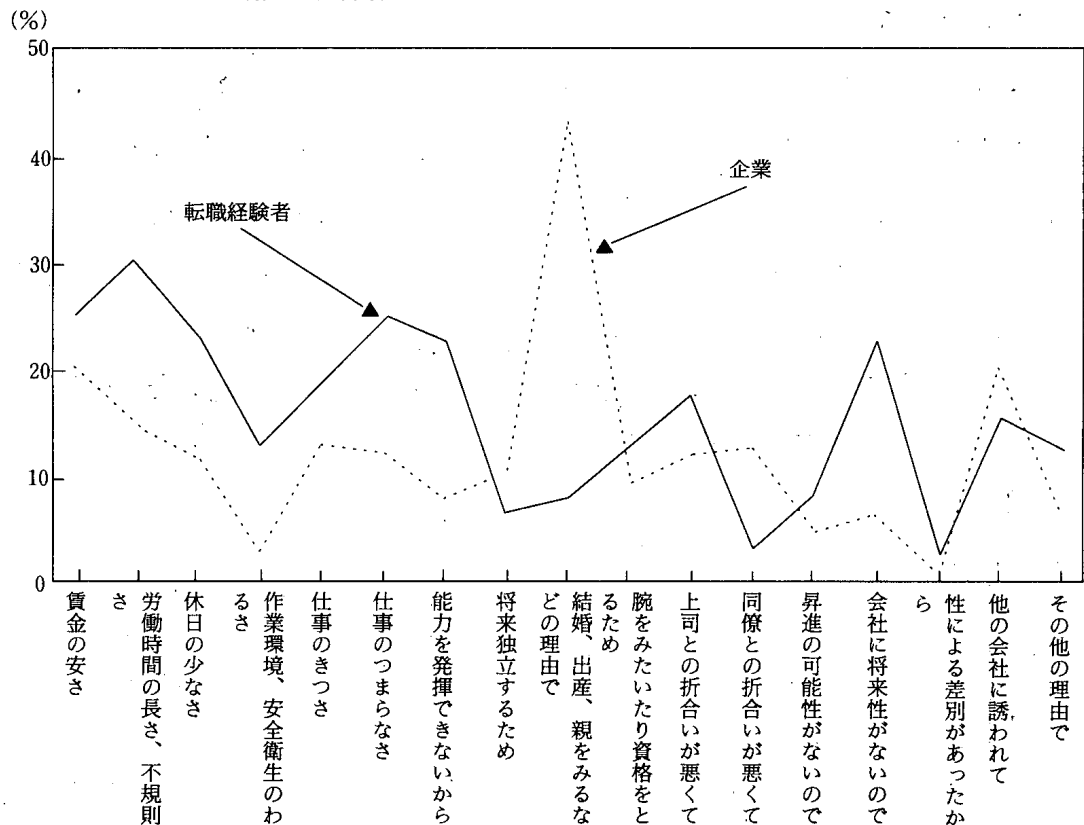
(注) 1) 労働時間は年齢計

2) 図中番号は、12=食料・飲料・飼料・たばこ製造業、14=繊維工業
15=衣服・その他の繊維製品製造業、16=木材・木製品製造業
17=家具・装備品製造業、18=パルプ・紙・紙加工品製造業
19=出版・印刷・関連産業、20=化学工業
21=石油製品・石炭製品製造業、22=プラスチック製品製造業
23=ゴム製品製造業、25=窯業・土石製品製造業
26=鉄鋼業、27=非鉄金属製造業、28=金属製品製造業
29=一般機械器具製造業、30=電気機械器具製造業
31=輸送用機械器具製造業、32=精密機械器具製造業
34=武器、その他の製造業

い)、それに、⑤会社や上司の方針が合わないといういわば「5 K」(給料、勤務時間、休日、勤務内容、それに、会社方針)が効いている。ここで重要なことは、若年者の離転職理由として大きなウエイトを占めるのは賃金そのもの以上に例えば自分の適性・能力が仕事で生かせないなど自己実現的な要因であるということである。勤務時間についても図6に示されるように、離職率と明らかに強い相関関係を持っている。

問題は、上述のように若年者にとっては仕事では経済的要因以外の要因もきわめて大きなウエイトを占めているにも関わらず、企業側でそれについて十分な認識がないことである。図7を見ると明かであるが、若

図7 若年労働者の退職理由についての認識ギャップ
(複数回答)



資料出所 東京都立労働研究所「若年労働者と労働移動に関する調査」(1990年3月)

- (注) 1) 調査対象は、企業については、建設業を除く従業員数300人未満の東京都下の企業613社であり、転職経験者については、調査対象企業の従業員のうち35歳以下で転職経験のある者938人である。
- 2) 企業については、この3年ぐらいのうちに退職した若年従業員(30歳未満)の退職理由についての複数回答である。転職経験者については最後にやめた会社についてのやめた理由のうちの「大きな理由だった」ものを表示した。
- 3) 表示した離職理由のうち企業あるいは転職経験者のどちらかにだけある理由(5項目)は省略した。

年転職経験者は転職理由として、賃金の安さ、労働時間の長さ・不規則さ、休日の少なさ、仕事のつまらなさ、能力の不発揮、会社の将来性などここでのいわゆる「5 K」を指摘しているのに対し、企業側では賃金・労働時間以外では結婚・出産・親をみるなどの個人的な理由しか認識していない、あるいは認識しようとしていない。両者間に大きなギャップが存在する。認識がズレていると、当然ながら適切な施策が打てない。

4 産業社会の変化、人材、それに人事労務管理

現代の産業社会は情報化＝コンピュータリゼーション、産業の融合・多様化＝新規事業の展開、それに国際化の進展（とりわけ1985年以降）という変化の直中にある。産業が変わると当然ながらそれにともない必要とされる職種や人材の質も変わる。

第1に、コンピュータリゼーションが進展するにともない産業の変化・融合化が起こった。例えばコンビニエンスストアという業態は果たしてこれまでのイメージで描かれる小売業と同じように捉えて良いのかどうか。営業職の仕事内容も従来の飛び込みセールスというイメージでは捉えかねるであろう。むしろ激増した細密な情報をどのように分析し、解釈するかという点でその企業、担当者の差別化が行われることになる。より一般的に表現すればクリエイティブな発想ができるかどうか、アイディアが出せるかが問われているといえる。

第2に技術革新のスピードが速い中で新規事業の展開が行われざるを得ない状況においては、これまでのように新規学卒者を採用し、長い年月をかけて内部で育成していくという人材育成方式では対処できない場合が少なくなってくる。この場合には内部で「企業内企業家」のような異能・異質の人材を募るとともに、即戦力としての外部人材の活用が不可避的となる。別の観点から見ると、即戦力としての外部人材の活用＝中途採用は、人材育成の時間とコストをカネで買うために顕在化するとい

える。人材を超えた外部資源の取り入れがM&Aに他ならない。

第3に1985年の円高以降、日本企業の海外展開はより著しくなっている。当面の課題は海外派遣者の処遇問題である。しかし、中長期的にはキャリア管理を中心とする帰任者の待遇・活用問題がフローズアップされることになるだろう。というのもこの点に関する日本企業の経験的知識の蓄積や問題意識は相対的に希薄なためである。さらにいえば、海外勤務で得られた帰任者の異質の経験・知識・発想をどのように活かすかということが重要となる⁽¹⁶⁾。

5 人事労務管理の戦略的課題は何か

以上のような産業・企業の変化の中で人事労務管理の戦略的課題とはどのようなものであろうか？2～3の論点を指摘して結びに代えたい。

第1に、「人的資源の質的複合化の中でなおかつ和をもって尊しとなす」人事労務管理が求められる。非同質的な人材ミックスが広まり、融合化する中でハイブリッド人材が生まれる可能性を秘めるとともに、コミュニケーションのために言語や文書の役割が高まるという意味で「コンテクスト⁽¹⁷⁾」の低下が起こり、その中での新たな人事管理システムが必要とされるであろう。さらにホワイトカラー化が進む中で裁量労働が増大し、それに伴いフレックスタイムなどの勤務形態、評価・管理制度のあり方が変容せざるをえない。ここに求心力としての経営理念などの重要性が高まる余地があり、また人材ミックスが非同質化するわけであるから、豊富なメニューを揃えた選択型人事処遇制度が求められ、他方でそれをサポートできるような業績・能力評価システム、人材・人事情報システム、教育・訓練システムなどが求められよう。

第2に、アイディアあるいはクリエイティブな能力が求められる「人材の時代」となっている。そういう人材を集められる人事処遇制度を準備するとともに、アイディアを生み出せるような余裕・ゆとりのある仕事

の仕方を職場に準備する必要性が高まる。近年、再び労働生活の質（QWL）の重要性が議論され出しているのはこのこととの関連で理解される必要がある。オフィス環境の改善などハードウェアによる職場環境の改善とともに重要なことは、労働時間の短縮＝「余暇」時間の増大である。アイディアは労働時間以外の時間に生み出されることが少なくない。少なくとも、今後労働と余暇との垣根は低くなり、余暇時間の長さとその活用の在り方についてはアイディアを生み出す源泉という観点から再構成される必要があろう。その意味で、余暇時間を有効に創造的に使える能力のことを労働能力とならんで、「余暇能力」と呼ぶことができよう。なおファミコンの任天堂など「娯楽産業」や研究開発型企业では、専門知識だけでなく「遊び心の分かる人」（ただし遊び人でないところに注意！）を求めているといわれている。

第3に、最近の若年従業員に関する調査⁽¹⁸⁾を見ると、企業の方は若年従業員の感性やアイディアを経営活動に活かして行かなければだめだと一般的に認めている。具体的評価項目でプラスの評価が多いものとして、「言いたいことははっきりという」、「仕事と余暇を使い分けられる」などがある。他方、マイナスの評価が多いものとして、「礼儀や社会常識を知らない」、「与えられた仕事しかしない」、「責任感が希薄」などがあげられている。こうして、総論では若年者の感性やアイディアを活かす方向にありながら、具体的にかれらの思考様式や仕事態度などに直面すると、社内教育はどうしても精神修養的なものに終始し、結局はかれらを十分に活用するには至らない場合が多い。しかし、一般的には直属の上司は若年者に合わせようと努力しており、そうでないと職場の管理・運営がむずかしい場合も発生している。また若年者の自由で斬新な発想、アイディアを取り込んで行かないと、企業自体がビジネス、マーケットの動きについて行けなくなってしまうという積極的な側面も大きい。中間管理職としては、豊かな社会に育った若年者に迎合するだけの状況に陥ることなく、部下の職業能力の育成に配慮し、他方で能力

評価では公平性と厳格性を保つという管理能力を高める必要が出てきている。また、企業は、若年者の離職理由が労働時間・休日休暇、賃金、仕事の中身にあるということに留意し、様々な工夫のもとに自由闊達な企業風土や仕事自体の面白さを準備する必要が出てきている。

注

- (1) 神代和欣「雇用構造の変化と今後の企業経営」（『経済と労働』（'90労働特集II）1991年3月所収）による。
- (2) 労働省職業安定局編著『長寿社会雇用ビジョン』労務行政研究所（1991年）33ページ参照。
- (3) 財高年齢者雇用開発協会『高齢人材の活用戦略』（1991年3月）参照。
- (4) 梅澤隆「ソフトウェア技術者の・・・」（図2の脚注参照）89ページ。
- (5) 東京商工会議所『定年到達者の雇用と就労意識に関する調査結果』（1991年3月）
- (6) 労働省編『平成3年版労働白書』日本労働研究機構（1991年7月）140～141ページ。
- (7) 同上110ページ。
- (8) 前掲『長寿社会雇用ビジョン』の表3-1-9、84ページ参照。
- (9) 前掲『平成3年版労働白書』161～162ページ。
- (10) 同上185ページによる。データは職業安定局労働市場センター調べ。
- (11) 1990年10月に実施された東京都労働経済局の従業員調査（サンプル数2,884人、回収率36.1%）（『労政時報』1991年9月6日号による）。ちなみに、「賃金構造基本統計調査」を分析した結果によると「全般的には年々、規模や男女を問わず、平均勤続年数が伸びてきている」（拙稿「中小企業の労働市場とその諸課題」（『「転換期」における中小企業の労働問題』早稲田大学社会科学研究所研究シリーズ27、1991年1月所収））。これは平均年齢が伸びてきていることと「20歳代後半ないし30歳代前半以降、例外なく勤続は長くなった。それ以前も流動化とはいえず、むしろ横ばいといわねばならない」

(小池和男「熟練の性質という分析視角ー労働市場は流動化しているかー」

(東京都労働経済局編・刊『労働と経済：60・労働特集II』1986年3月所収))

ことによっている。ただし、後者の場合のデータは1983年以前のものである。

(12) 公正取引委員会「リストラクチャリングの実態について」1988年2月。

(13) 前掲の東京都労働経済局の従業員調査による。

(14) 対象は首都圏在住の20～39歳の男子1万人である。調査実施時期は、1989年7～9月(『労政時報』1990年1月5日号による)。

(15) サンプル数は712人であり、内467人(65.6%)は転職経験者である。

(16) 帰任者の問題については、(財)機械振興協会経済研究所『経営のグローバル化と人材(2)』(1990年5月)や拙稿「海外勤務とキャリアの変動」(国士舘大学『政経論叢』1991年第3号)などを参照されたい。

(17) 原語では“CONTEXT”という単語であるが、要するに文化的異質化の程度を示すといえる。同質であればあるほど言語以外でのコミュニケーション方法が重要であるが、異質であればあるほどその度合いは低まり、言語や文書によるコミュニケーション方法の重要性が高まる(Hall, Edward T., “BEYOND CULTURE” Anchor Press, New York, 1976参照)。日本企業内ではこれまできわめて高いコンテクストが保たれてきたといえよう。

(18) 東京都立労働研究所『若年労働者と労働移動に関する調査』1990年3月参照。

[付記] 生前お世話になりました故店村新次教授の御冥福を心からお祈りし本稿を寄稿いたします。なお本稿は1991年12月9日の東京都労働経済局の座談会で報告したものに加筆・修正したものです。