

「雇用慣行の変化と労働市場～人は仕事に何を求め、企業はどう応えるのか。求められる人事制度とは～」

同志社大学大学院総合政策科学研究科教授 佐藤 厚

1 はじめに——日本型雇用慣行とは

(1) 日本型雇用慣行のエッセンス

・企業コミュニティの中核メンバーである正社員に対する長期安定雇用の規範と長期能力開発（日々のOJT+異動・ローテーション+昇進・昇格）+能力向上に見合った処遇

(2) 長期安定雇用慣行に対する考え方（表1）

表1 長期安定雇用慣行に対する考え方

(従業員調査) 1)	1999年	2000年	2001年
「1つの企業に定年まで勤める」	72.3	76.9	76.2
「会社や組織に一体感を持つ」	74.6	77.5	79.0
(企業調査) 2)	2004年		
「今後もできるだけ多くの従業員に維持していきたい」	69.4		
「対象者を限定したうえで維持していきたい」	21.3		
「その維持は、経営における優先的な課題でない」	8.6		

注 1): 従業員調査の数値は、表側の考え方について「良いことだと思う」+「どちらかというが良いことだと思う」の割合（資料：労働政策研究・研修機構『勤労意識のゆくえ』2004年）

2): 企業調査の数値は、「貴社では正社員の長期安定雇用について、どのようにお考えですか」（一つ選択）に対する回答割合（資料：労働政策研究・研修機構『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』2005年）

(3) 日本型雇用慣行の持続の相と変化の相

①持続の相：多くの人々は、長期雇用や組織への一体感を良いことと思ひ、また大半の企業では「長期安定雇用」を今後も維持しようとしている。（cfある経営者「終身雇用は社員のキャリアを通じて企業文化を吸収。チームスピリットやコア・コンピタンスを醸成」）

②変化の相：長期雇用規範の及ぶ範囲がやや狭くなり（早期退職など）、賃金決定要素の年齢・勤続要素以外の成果・業績部分の比重の高まり+総額人件費管理（正規採用抑制+非正規・外部活用）。その背景には、資本効率重視経営の強まり（経常利益や直接金融の重視など）。

2 近年の労働市場の概況

(1) 「入り口」段階での厳しさ。最近(2003年→2004年)やや改善も。

① 表2 若年失業の傾向

	総数	15-19歳	20-24歳
1990年	2.1	6.6	3.7
1998年	4.1	10.6	7.1
2003年	5.3	11.9	9.8
2004年	4.7	11.7	9.0

資料：総務省『労働力調査』(単位：%)

② 表3 フリーターの傾向

1992年	101万人
1997年	151万人
2003年	217万人
2004年	213万人(男95万人；女119万人)

資料：総務省『労働力調査』 厚生労働省『平成16年版労働経済白書』

定義：15～34歳；パート・アルバイト雇用者；パート・アルバイトを希望する無業者(除学生・主婦)
cf 『平成15年版国民生活白書』では417万人(働く意志のある無業者)

③ 表4 若年無業者(いわゆるNEET(=Not in Education, Employment, or Training))の傾向

	15-24歳	15-34歳計
1997年	21	42
2000年	21	44
2003年	28	64
2004年	27	64

注；非労働力人口のうち家事も通学もしていない者(単位万人)

出典：総務省『労働力調査』

④表5 雇用者に占める非正規職員・従業員の内訳の傾向

	正規職員・従業員	非正規職員・従業員	
		非正規計	[パート・アルバイト；派遣、契約、嘱託など]
1995年	3779(73.1)	1001(19.4)	[825；176]
2003年	3444(64.5)	1504(28.1)	[1089；415]
2004年	3410(63.5)	1564(29.1)	[1096；468]

注；単位は万人。()正規、非正規の割合%。[]は非正規内訳、万人。

資料：総務省『労働力調査特別調査』

⑤ 表6 パート・アルバイトの増加と正社員長時間労働者の増加（15～34歳）

	雇用者	正社員	パート・アルバイト
全体	+41	-129	+170
週30時間未満	+78	-1	+80
30-40時間	-12	-40	+28
40-50時間	-82	-127	+45
50-60時間	+0	-9	+9
60時間以上	+56	+49	+7

注：1995年～2001年の変化

資料：総務省『労働力調査特別調査』；単位万人

（2）若者の失業・フリーター問題→需要と供給のミスマッチ。需要不足よりも構造的失業が多い。若者の声は「希望する職種の求人が少ない」（cf『平成17年版 労働経済白書』）。

・今後10年間で20歳代人口が毎年30万人減少（20～24歳男性労働力人口1994年381万→2004年272万人→2010年約200万人）。つまり将来の若年労働力は減少。

・学校教育レベル、企業レベル、政策レベルで対応が求められている。

3 人事管理の変化

（1）上記2の統計データから示唆されること

①慎重な「正社員」採用・定着対策＋一段格上げされた「正社員」（ある企業1000人；大卒応募300～400人応募→採用内定（15～20人）、4年の6月→連絡・通信教育→卒業前合宿→4月採用→指導員によるサポート→7月配属・・・

②人件費抑制（総額人件費管理）＋「成果主義」的人事管理（業績管理と人事管理の連動）→非正規・外部人材の活用増加

（2）「成果主義」という概念：人件費抑制＋刺激性の強い給与→変動幅拡大という理解だけでは人事制度の変化を見失う。つまり経営計画演繹型の部門・個人目標設定それに連動した賃金として捉えうる。職能資格制度→職務・役割等級制度もこの文脈。

（3）人事制度・社員格付けの変化：＜供給サイド重視型＞から＜需要サイド重視型＞へ
＜供給サイド重視型＞

・ヒトの保有能力（〇〇の仕事が出来る）の積み上げ

・「職務遂行能力」の育成を起点→職務遂行能力をベースにした社員格付け→会社の付加価値増加→右肩上がりの市場に受容（年功運用による人件費上昇圧力が緩和可能）

＜需要サイド重視型＞

・市場が右肩上がりでなくなる・・・市場に受容される財とサービス提供を起点→経営計画から演繹して部門目標→個人の役割・目標が決定→役割・職務ベースの社員格付け

4 若年層の就業意識はどうなっているか

(1) 「多様化」を論ずる際の二つの視点

- (a) 格差の拡大という意味（給与や労働時間などの違い）
- (b) 一人一人の就労ニーズが異なるという意味（個性化、異質化）

(2) 若者の仕事に関する意識

表7 若年者・若年者以外別にみた仕事に関する意識

	34歳以下		35歳以上
「自分の専門的知識・技能を發揮できる仕事がしたい」	74.9	>	70.8
「育児や介護等家族のために休暇を取得することは当然である」	77.2	>	61.1
「ライフステージに合わせて働き方を選ぶべきだ」	63.6	>	50.2
「仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきだ」	63.6	>	51.2
「年功的賃金を縮小する方向で見直すべきだ」	40.3	>	36.9
「もっと成果を重視した処遇にすべきだ」	57.4	>	54.9
「同じ会社で一生働きたい」	26.5	<	47.0

資料：労働政策研究・研修機構『成果主義と働くことの満足度』2005年

・一つの解釈：「仕事は頑張ります。だから成果をキチンとみてね。でも仕事と生活は別よ」という（割り切った）意識。これまでの雇用慣行を支えた意識と異なる側面がある。

5 求められる人事制度の方向性

(1) 市場ニーズ、社員ニーズへの対応と調整

①<顧客・市場ニーズ>：対応としての<需要サイド重視型>人事制度＝経営戦略・計画演繹型役割等級制度（cf 3の（3））。

②<社員のニーズ>：仕事・キャリアの将来見通し+仕事と生活の調和ニーズ→若者・女性のニーズだけでなく高齢者のニーズでもある（改正高年齢者雇用安定法「義務化」対応；定年到達前に定年後雇用延長の可能性がわかる）→結果として「少子化・高齢化」対応になる。

*課題と方向性→①と②の調整

→キーワードとしての「仕事、スキルの明確化」及び「キャリアの見通し」

（ある仕事をするにはどんなスキルが必要か。それを習得するにはどんな努力をどれくらいしたらいいのか、を見えるようにする）

(2) 若年の仕事に将来見通しを

・若年は明日の社会の担い手。労働力を「人材」に転換するのは持続的な職業能力の錬磨。将来見通しのある雇用機会は重要。なぜ「持続的」が重要か→無理なくあがれる仕事階段（外注化による新人の業務の喪失→外注先で研修させる事例）

- ・若年フリーターは非正規雇用；働きぶりと意欲をみて正規への登用機会を。
- ・自分でキャリアを作れる機会を；社内公募制や自己申告制など。

（「企業の寿命>個人の職業人生」の時代では会社主導型キャリア+雇用保障でよかった。だが「企業寿命<個人の職業人生」の時代では、個人主導型キャリア+キャリア見通しが必要。「将来、悪いようにしない」的説得の効力低下。cf表7）。

（3）仕事と生活の調和（Work and Life Balance ; WLB）の必要性；とりわけ「仕事と介護・育児の両立」を願う有能な女性の増加。女性が働きやすい職場＝高齢者にも働きやすい。

・企業の工夫（仕事の明確化）によって有能な人材確保が可能（ある自動車メーカーの事例；育児短時間制度の導入→10人職場で1名が4時に帰宅→その後の仕事をリリーフマンがフォロー）

（4）今後の労働時間制度との関連で（裁量労働制+新たな適用除外制度の議論；厚労省「今後の労働時間制度」研究会 2005年4月～2006年3月）

・一所一斉型働き方から、《非一所一斉》型働き方（市場ニーズ発掘型働き方）→自律的働き方へ（いい企画案は会社で就業時間内に生まれるとは限らない）

・労働時間の長短と賃金の高低とを切り離すしくみ+仕事の成果評価（「会社に長くいることと仕事の成果は別」という環境作り→WLB）

・「任せつつ任せ放しにしない」管理が課題（時間でなく成果が重要となる→PDCAサイクルをキチンと回す=仕事の管理が重要。仕事と部下をみる目を持つ管理者が要諦）

（5）「成果主義」を「どうすれば成果を非年功的に配分し、格差をつけるか」主義でなく、「どうすればよい成果を出せるようにするか」主義として捉える。

・財務の視点だけでなく、業務改善、品質管理、人材育成、顧客満足度とのバランスを！

・「レベルごとのPDCAサイクルをキチンと回す」=（「個人レベル」+「部門レベル」+「会社レベル」）→「成果」

（6）企業や職場の実態にあった実現可能な人事制度をつくる。

・立派な制度をつくっても、理念（施策）と運用（実態）に乖離があると、職場に浸透せず、社員からの「不信」を買う。精緻な評価制度つくっても管理者が評価負担を感じるとうまく機能しない。

・制度設計に際して職場の意見を反映