

### 第3節 ワークライフバランスと雇用システムの展望

企業は、勤続を重視する長期雇用の慣行を引き続き重視している。個々の労働者の仕事と能力を評価する賃金制度が整備され、労働関係の個別化は着実に進展しているが、同時に、企業勤続を評価する賃金構造が強まり、結果として、年功型賃金カーブは維持されている。このことは、長期雇用慣行の下で、労働者一人一人に関するきめ細かな人事管理が行われ、採用、配置、育成、処遇が相互に密接かつ有効に運営されることによって、企業勤続の高い価値が生み出され、それが賃金制度の中で適切に評価されているということを意味している。また、企業の人事管理方針としても、非正規雇用者を活用しながらも、長期雇用の者を中核的な労働者と位置づける態度に変化はみられないと考えられる。

このように、我が国の雇用システムは、長期雇用を基本としながら、労働関係の個別化が進展するとういう傾向をたどっており、働く者一人一人が、職業生活におけるおのおのの段階において仕事と生活を様々に組み合わせ、バランスの取れた働き方を安心、納得して選択できるような柔軟な働き方の実現が、今後、ますます重要な課題となる。

#### (長期雇用と成果主義の組合せが主流)

1990年代半ば以降、非正規雇用者が大きく増加しているが、先にみたように、非正規雇用者の増加は企業の人件費の削減や利益の向上に大きく寄与してきた。こうした非正規雇用の活用についての企業側の考え方としては、長期雇用労働者を中心としつつもパート・派遣等の比率を拡大すると考える経営者の割合が最も高い。また、今後も長期雇用者を中心とする経営者の割合は低下する一方、長期雇用者は中核業務のみとする経営者の割合が高まっている(第40図)。

また、長期雇用の維持に関する考え方をみると、約7割の企業が長期雇用は維持されると考えている。一方、従業員側の回答では約4割となっており、長期雇用については、従業員の考えとは異なり、企業にはそれを維持していこうという意向が強い(第41表)。

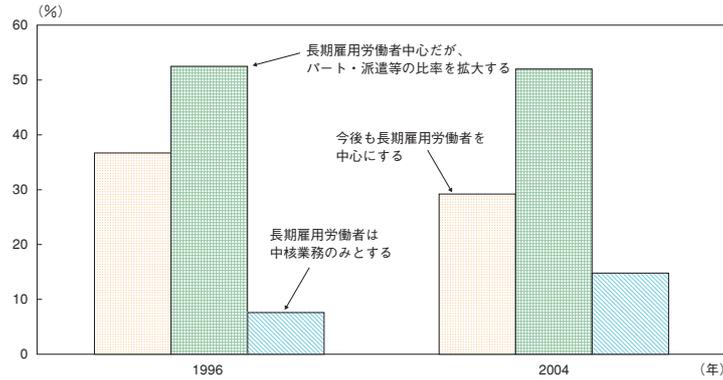
業績・成果主義的な賃金制度については、今後もその導入が広がっていくと見込まれることから、我が国の雇用システムは、長期雇用と成果主義の組合せが主流となっていくものと考えられる。

#### (長期雇用のメリット・デメリット)

企業の考える長期雇用のメリットとしては、雇用の安定により、従業員の精神的安心感やモラル、帰属意識・忠誠心が高まること、計画性のある人材投資が可能であること等と回答する企業割合が高くなっている。長期雇用は、長期的かつ効率的な教育訓練を可能にするとともに、帰属意識・忠誠心を高めることで、職場や労働時間・職務範囲等に柔軟性を持たせた人材マネジメントを可能とすることから、企業は長期雇用にメリットを感じ、また、これからもそれを維持していこうとしていることがうかがえる(第42図①)。

一方、そのデメリットをみると、高齢化に伴う人件費負担の高まりや職務と能力の間の開きの拡大、景気変動に応じた柔軟な対応ができないこと等が高くなっている(第42図②)。こうしたデメリットへの対応として、非正規雇用の活用や業績・成果主義的な賃金制度の導入が広がってきたと考えられる。

第40図 今後の雇用形態の組合せ



資料出所 (社) 日本経済団体連合会「春季労使交渉・労使協議に関するトップ・マネジメントのアンケート調査」

第41表 長期雇用と成果主義

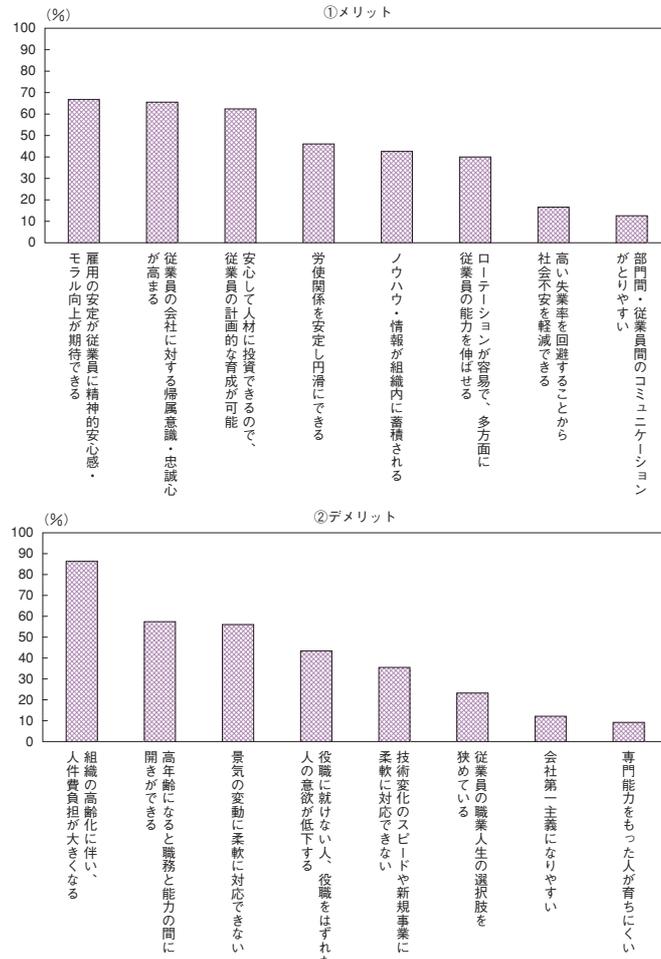
(単位 %)

項目	従業員側回答	企業側回答
長期雇用が維持される	40.9	73.1
対象者を限定して維持される	20.7	18.8
経営の優先的課題ではない	23.9	8.1
わからない	14.5	—
成果主義を導入している	56.8	57.4
導入していない	43.2	42.6

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント」(2006年)

- (注) 1) 先に企業調査を実施した後、従業員調査を実施している。  
 2) 企業調査の調査対象企業のうち、企業調査への回答があった企業にのみ、従業員調査を実施している。  
 3) この表では、従業員調査の調査対象企業のうち、従業員調査について、所属する従業員からの回答があった企業の、企業調査の回答のみを、「企業側回答」として集計している。  
 4) 「わからない」という選択肢は企業調査にはない。

第42図 長期雇用のメリット・デメリット



資料出所 (財) 社会経済生産性本部「第3回日本の人事制度の変容に関する調査」(1999年)

(注) 複数回答。

### **(長期雇用や年功賃金に対する労働者の意識)**

近年の労働者の意識をみると、長期雇用をよい制度と考える者の割合は上昇している。年齢階級別にみると、男性の20～30歳台、女性の20歳台では大きな変化がみられないものの、その他の年齢階級をみると上昇している（第43図）。また、年功賃金をよい制度と考える者の割合をみても、男性の20歳台、女性の60歳台を除けば上昇している（第44図）。

このように、長期雇用・年功賃金といった我が国の雇用システムの特徴について、近年では、若年層等の一部を除けば、労働者は総じて肯定的にとらえる傾向がみられる。また、労働者にみられる近年のこうした意識の傾向には、非自発的失業者の急激な増加等、1990年代後半以降の雇用情勢の厳しさも反映されていると考えられる。

### **(労働者は、生活とのバランスのとれた働き方を希望)**

「国民生活に関する世論調査」により、収入と自由時間についての考え方の推移をみると、傾向としては、「収入をもっと増やしたい」とする者の割合が徐々に低下し、「自由時間をもっと増やしたい」とする者の割合が次第に高まっている（第45図）。

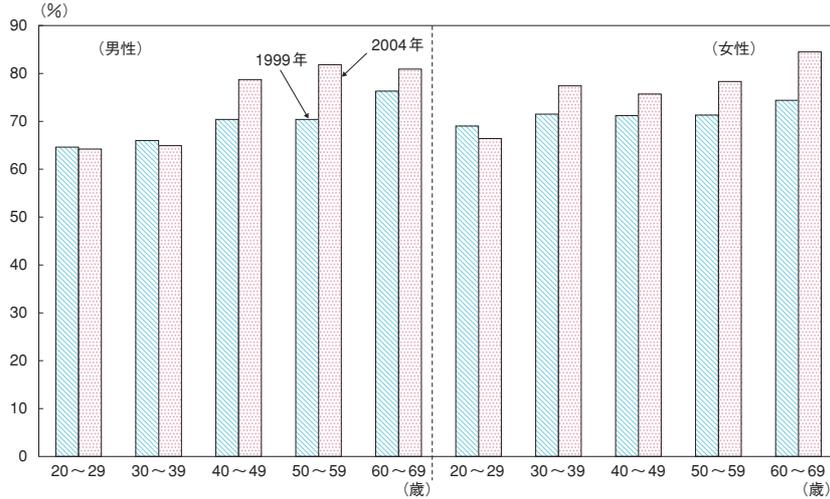
また、新入社員の意識においても「仕事と生活の両立」を中心に考える者の割合が高く、1990年代以降は次第に高まる傾向にある。ただし、「生活中心」と考える者の割合は1990年代以降大きく低下しており、労働者の生活優先意識は、あくまで仕事とのバランスが前提であることがうかがえる。

### **(働く人々すべてが充実した勤労者生活を実現していくために)**

持続的な経済の成長を実現していくためには、労働者がその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、より多くの人々によって社会を支えるという視点から就業率を高めていくことが不可欠である。あらゆる人が参加できる柔軟性をもった雇用システムの下で、仕事を通じて職業能力を高めることができ、個々人の状況にも配慮しつつ生活時間とのバランスのとれた柔軟な働き方を実現していくことは、人口減少社会という我が国のおかれた環境下において、取り組むべき重要な課題であるといえるだろう。

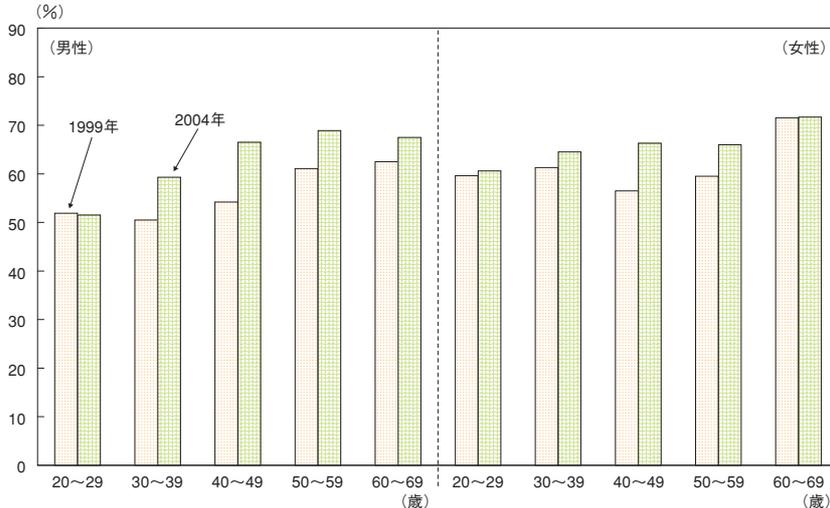
働く人々すべてが充実した勤労者生活を営むことができるよう、仕事と生活の調和を図ることのできる雇用システムの構築を通じて、持続的な経済の成長と公正な付加価値の分配を実現していくことが大切である。

第43図 性・年齢階級別長期雇用をよい制度と考える者の割合



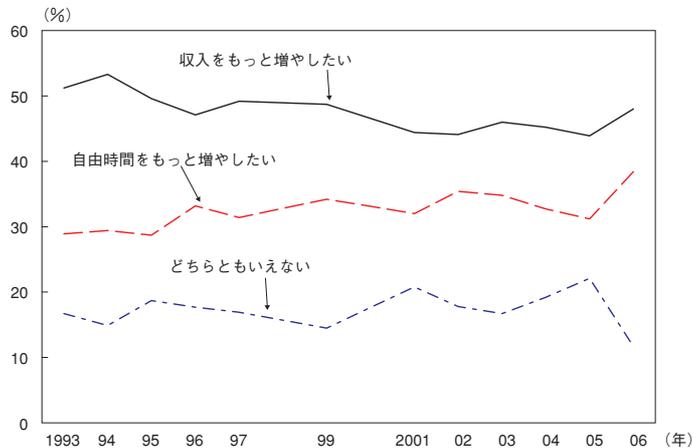
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(1999、2004年)  
 (注) 長期雇用をよい制度と考える者の割合とは、「1つの企業に定年までつとめる日本のな終身雇用について、良いことだと思いますか」という問いに対して「良いことだと思う」、「どちらかといえば良いことだと思う」と答えた者の割合の合計である。

第44図 性・年齢階級別年功賃金制をよい制度と考える者の割合



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(1999、2004年)  
 (注) 年功賃金制をよい制度と考える者の割合とは、「勤続年数とともに給与が増えていく日本のな年功賃金について、良いことだと思いますか」という問いに対して「良いことだと思う」、「どちらかといえば良いことだと思う」と答えた者の割合の合計である。

第45図 収入と自由時間についての考え方の推移



資料出所 内閣府「国民生活に関する世論調査」  
 (注) 1) 1998年及び2000年は調査が行われていない。(数値を接続している)  
 2) 調査月は、1993~95年は5月、1996年は7月、1997年は5月、1999年は12月、2001年は9月、2002~05年は6月、2006年は10月である。