

第3章 雇用・賃金の動向と勤労者生活

第1節 産業社会の変化と雇用管理の動向

産業社会において、その付加価値創造能力を高め、産業構造の高度化を図っていくためには、企業における優れた雇用管理のもとで、労働者の人的能力が継続的に開発される必要がある。一国の産業構造とそれを支える企業の雇用管理は、表裏一体のものであり、産業構造の高度化は、産業・雇用構造の高度化として達成されなくてはならない。

労働者一人ひとりの希望と能力に応じた採用、配置がなされ、職務経験の蓄積を通じて職業能力が高まり、その適切な評価のもとに賃金が決定され、これら相互の密接な関連づけのもとに人々の働きがいを実現される。労働者の採用、配置、育成、処遇が有機的に結びつき、労働者の仕事に対する意欲が高まり、企業活動が活発化することは、生産力と所得の持続的な拡大を達成し、産業社会を発展させるために重要である。

人的能力の形成は一朝一夕にはできない。企業の人事方針も「即戦力志向」から「じっくり育成型」へシフトしてきており、能力評価システムについても、長期雇用慣行を基本に、個々の労働者の取組を適正に評価できるよう設計することが目指されている。日本型雇用システムには、知識や技能の継承、人材育成などのメリットがあるが、これらはポスト工業社会の人事・労務施策として有効なものであると言える。

(技術・技能をベースに専門的な知識・サービスの提供へ)

規格化された商品を大量に生産し、流通させ、消費することが「豊か」であると感じられた「工業化」の時代が過ぎ、現代産業社会は、「ポスト工業化」の時代を進んでいる。

第29図により、現代の技術、産業の展開に伴って、今後、増えると思込まれる仕事をみると、「専門的な知識に基づいて教育・指導・相談などを行う仕事」の割合が高く、これまでに増えた仕事に比べ、その割合は大きく上昇している。さらに、その割合は大企業ほど高く、300人以上企業規模に限れば、他の仕事に比べ最も高い割合となっている。なお、100人未満の中小企業については、「専門的な知識に基づいて情報処理を行う仕事」、「調査研究や研究開発を行う仕事」の割合が上昇するものと見込まれている。

ポスト工業化の進展は、もちろん、工業化の成果を否定するものではなく、引き続き、製品を製造するための技術・技能が労働者の能力として重視される社会であり続けるものと見込まれる。しかし、規格化された商品を流通市場に画一的に供給する社会と違い、専門性を持ち、柔軟にサービスや情報の提供を行っていくことが求められるようになっていくとみられる。

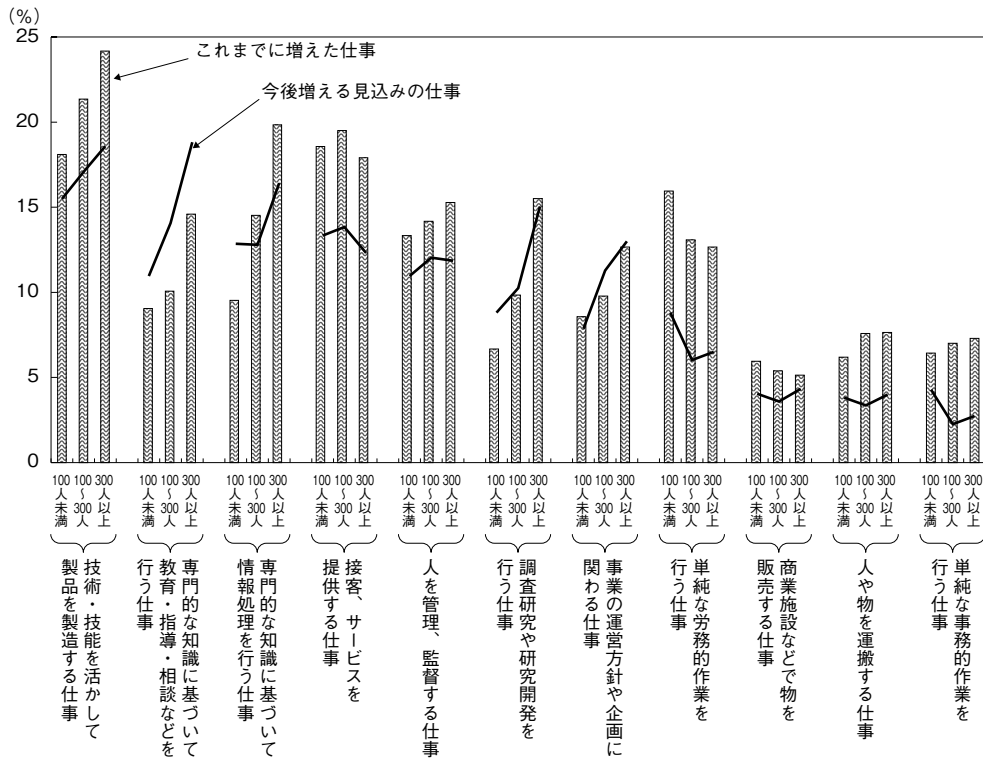
(大企業を中心に新規学卒の採用・育成を重視、小企業でも今後は重視の傾向)

産業社会の変化に伴って、職場では、高い技術・技能水準、幅広い専門的知識、相互の連携・協力、信頼感を醸成するコミュニケーションなど、多様で高度な職業能力が求められるようになっていく。

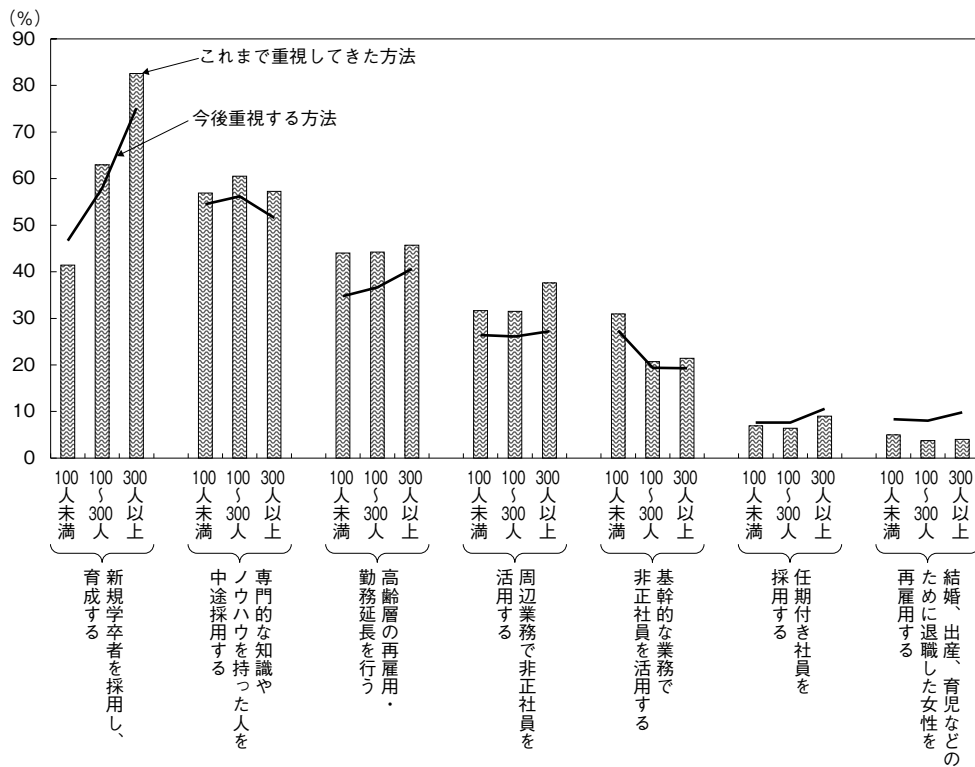
第30図により、企業がこれまで重視してきた人材確保の方法をみると、「新規学卒者を採用し、育成する」、「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用する」、「高齢層の再雇用・勤務延長を行う」の順に割合が高くなっており、これらが、企業にとって主要な人材確保の方法であることが分かる。特に、新規学卒者の採用、育成は、大企業ほどその傾向が強い。また、今後重視する方法についてみると、100人未満の中小企業において、「新規学卒者を採用し、育成する」の割合が上がっている。中小企業においては、今後の技能継承も意識しながら、新規学卒採用の意欲が高まりつつあるように見受けられる。

一人ひとりの労働者に多様で高度な職業能力が求められるもとで、引き続き新規学卒者の採用、

第29図 増加する仕事の内容



第30図 人材確保の方法



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)
 (注) 1) 仕事の種類については今後増える見込みの仕事について、企業規模計でみて割合の高い順に並べた。
 2) 調査では過去3年間程度を「これまで」としている。
 3) 人材確保の方法については、これまで重視してきた方法について企業規模計でみて割合の高い順に並べた。

配置、育成が重視されており、そうした傾向は小規模企業にも広がる兆しがみられる。

(賃金制度は職務遂行能力を重視し、個人属性的なものは低下)

第31図により、企業が賃金制度において重視する要素について、これまで重視してきたものとみると、「職務を遂行する能力」を重視する企業割合は、企業規模にかかわらず、6割を超え、我が国企業の賃金制度において主要な要素となっていることが分かる。また、今後重視する賃金決定要素についてみると、「職務を遂行する能力」については、ほとんど変化がない。しかし、「年齢、勤続年数、学歴などの個人属性」の割合は大きく低下しており、年齢、勤続、学歴などの外形的な基準をもとに、労働者を集团的に管理・処遇する方向性は、大きく修正されていることが分かる。

(採用方針は、即戦力志向からじっくり育成型へ)

第32図により、人事・労務管理にあたっての企業の考え方の変化をみると、今までは「即戦力となる人材を採用する」という割合が高かったが、今後については、「将来成長が期待できる人材を採用する」という割合が高まっている。また、この動きを企業規模別にみると、どの規模においても即戦力志向が低下し、労働者の採用は、入社後じっくり育成することを重視する方向に動いている。

(長期安定雇用に関する企業の評価)

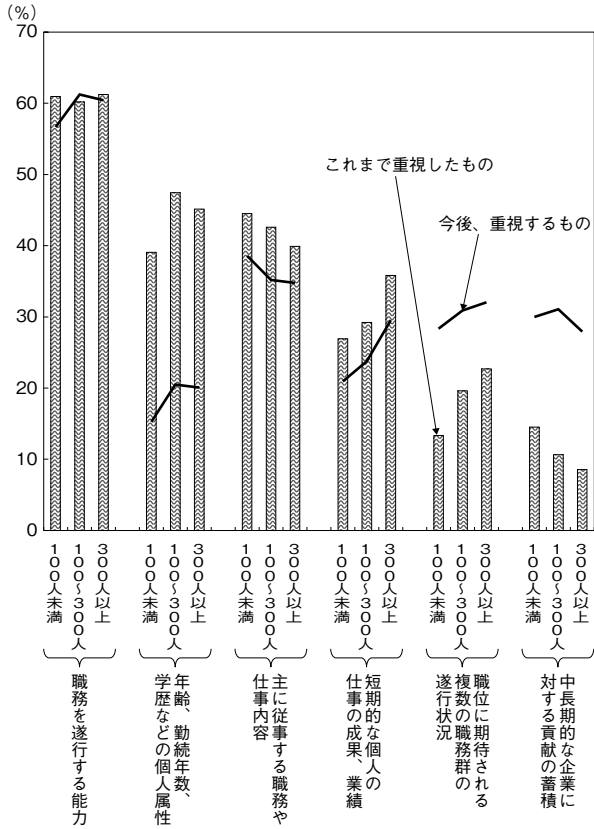
長期安定雇用に関する企業の評価をみると、長期安定雇用のメリットとデメリットを比較した場合、メリットの方が大きいとする企業割合は約7割であり、この割合は、企業の規模が大きいほど高くなっている。また、長期安定雇用のメリットをみると、「知識や技能の継承がしやすい」、「従業員の長期的な人材育成がしやすい」、「組織的な一体感を維持しやすい」などの割合が高くなっている。これを企業規模別にみると、規模の大きい企業ほど、メリットをあげる割合が高いといえるが、特に、「従業員の長期的な人材育成がしやすい」、「自社の企業文化が浸透しやすい」などで規模の大きな企業の回答割合が高くなっている。

(長期安定雇用の展望)

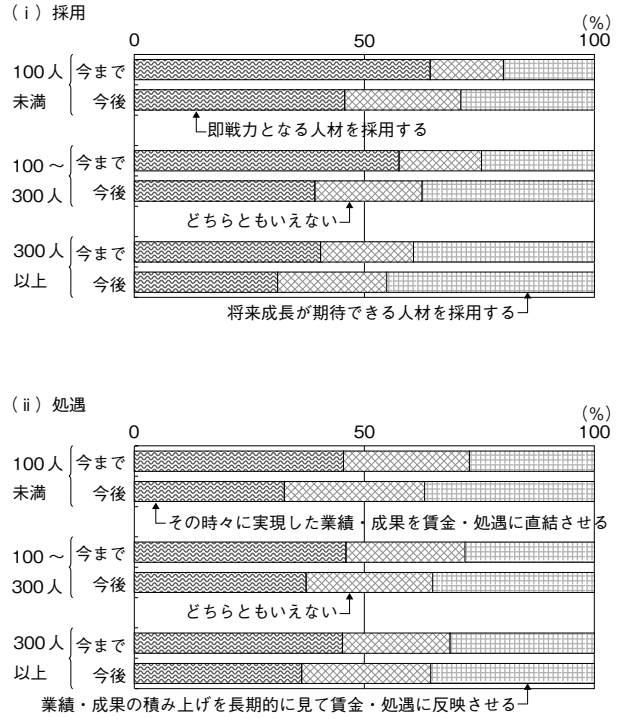
第33図により、長期安定雇用を展望してみると、今後の事業展開に伴い長期安定雇用のメリットの方がデメリットに比べ大きくなるとみている企業は、約5割、特に変化はないとみている企業が約3割となっており、長期安定雇用が今日においても高い評価を得ていることに照らして、今後も、我が国企業の雇用慣行において、ますます重要な役割を果たしていくものと思われる。また、長期安定雇用のメリットの方が大きくなるとした企業について、その主な理由をみると、「中堅社員の経験や指導が若手の育成に役立つため」、「社内に人材を蓄積することで事業展開に柔軟に対応できるため」、「仕事を通じ従業員が成長し仕事への意欲を高めることができるため」などがあげられている。

産業社会が工業化の過程から「ポスト工業化」に進展していく中で、高い技術・技能、幅広い専門知識、柔軟なコミュニケーション能力など、労働者の人的能力の向上が特に求められている。労働者の能力をじっくり育て、評価するという雇用慣行は、今後も、我が国企業の労使関係において尊重されていくものと見込まれる。

第31図 重視する賃金決定要素

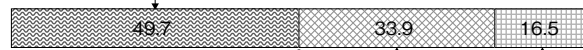


第32図 人事・労務管理にあたっての企業の考え

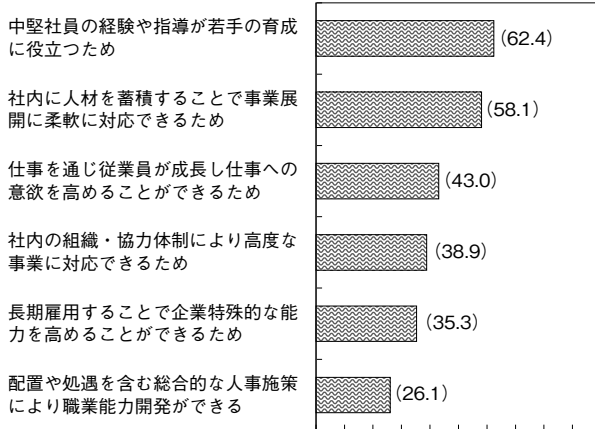


第33図 長期安定雇用の展望

長期安定雇用のメリットの方が大きくなる



(長期安定雇用のメリットの方が大きくなると展望する理由)



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 (%)

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)

- (注) 1) 第31図の重視する賃金決定要素については、給与決定時にこれまで重視したものについて企業規模計でみて割合の高い順に並べた。
 2) 第33図の()内は調査における「長期安定雇用のメリットの方が大きくなる」及び「どちらかといえば長期安定雇用のメリットが大きくなる」と回答した企業に対する割合である。