

第3章

雇用・賃金の動向と勤労者生活

第3章

雇用・賃金の動向と勤労者生活

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。

このような、個々の企業の人事・処遇から描き出され、経済・社会全般に及ぶ仕組みは、一般に「雇用システム」と呼ばれ、それぞれの国の歴史・文化の影響のもとで一定の雇用の体系を生み出している。優れた雇用システムを基本に、一国の付加価値創造能力が持続的に高まっていく姿こそ、社会が目指すべき「産業・雇用構造の高度化」の姿と言えるだろう。

この第3章では、第2章で検討した産業社会の変化をもとに、我が国企業における雇用管理や雇用方針についてみた上で、企業規模間の違いにも注目しながら、人事・処遇制度への影響についても分析し、賃金形成の現状と勤労者生活の課題について検討する。

第1節

産業社会の変化と雇用管理の動向

現代の産業社会は、工業化過程を通じて達成された高度経済成長を経験した後、サービス化、情報化を伴いながら進展する「ポスト工業化」の時代を進んでいる。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」と感じられた時代が過ぎ、一人ひとりのニーズに応えることのできる、柔軟で質の高いサービスを提供することが、多くの企業においても追求されるようになってきた。組織の中に多様で優れた人材を育て、蓄積していくことは、企業にとって、ますます重要性を高めており、こうした長期的、歴史的な流れを踏まえながら、我が国企業にみられる長期安定雇用の意義と今後における展開について考える。

1) 産業社会と雇用の変化

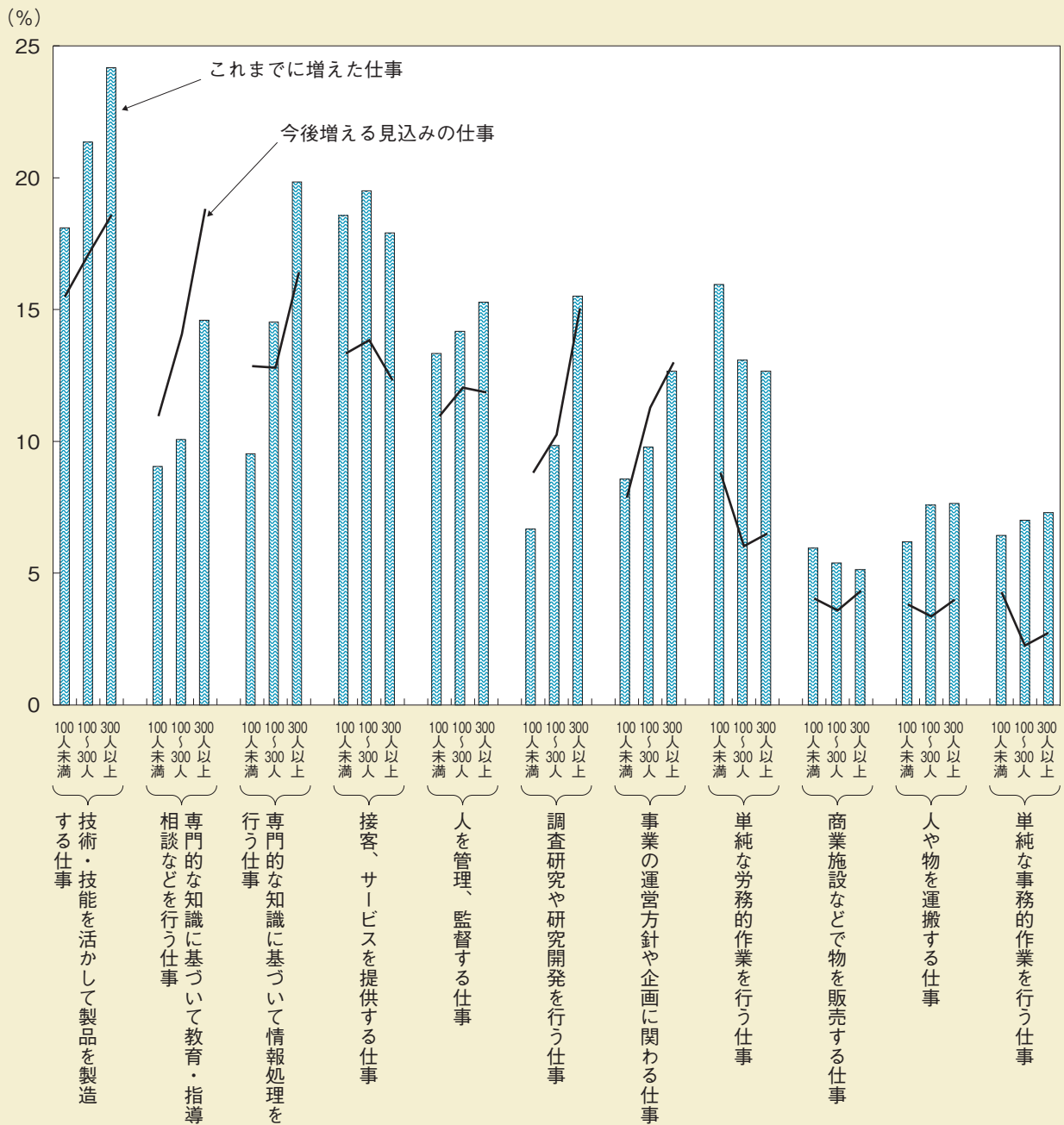
(技術・技能をベースに専門的な知識・サービスの提供へ)

産業構造をみると、一方に拡大する産業分野があり、また、一方で縮小する産業分野があ

る。産業社会の変化は、両産業セクター間の労働力配置によって概ねの姿が描き出される。我が国の産業社会の変化は、「工業化」から「ポスト工業化」への進展によって押し進められているが、その中で、生み出されている仕事があり、また、今後、生み出されるであろうと見込まれる仕事がある。新たに生み出される仕事の質の検討を通じ、雇用の面から産業社会の変化を解釈し、見通していくことが大切である。

第3 - (1) - 1図により、これまで（過去3年間）に増えた仕事の内容について、企業調査の結果をみると、「技術・技能を活かして製品を製造する仕事」、「接客、サービスを提供

第3 - (1) - 1図 増加する仕事の内容



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。

する仕事」、「専門的な知識に基づいて情報処理を行う仕事」などと回答する企業が多くなっている。また、その動向を企業規模別にみると、「技術・技能を活かして製品を製造する仕事」や「専門的な知識に基づいて情報処理を行う仕事」は大企業ほど多いが、「接客、サービスを提供する仕事」は、企業規模でみた差はほとんどない。一方、今後、増えると見込まれる仕事についてみると、「これまで」と同様に「技術・技能を活かして製品を製造する仕事」が最も多いが、その企業割合は、「これまで」に比べて低下している。また、今後、増えると見込まれる仕事については、「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。また、これらに対し、「商業施設などで物を販売する仕事」、「人や物を運搬する仕事」、「単純な事務的作業を行う仕事」などが増えると見通す企業は少ない。

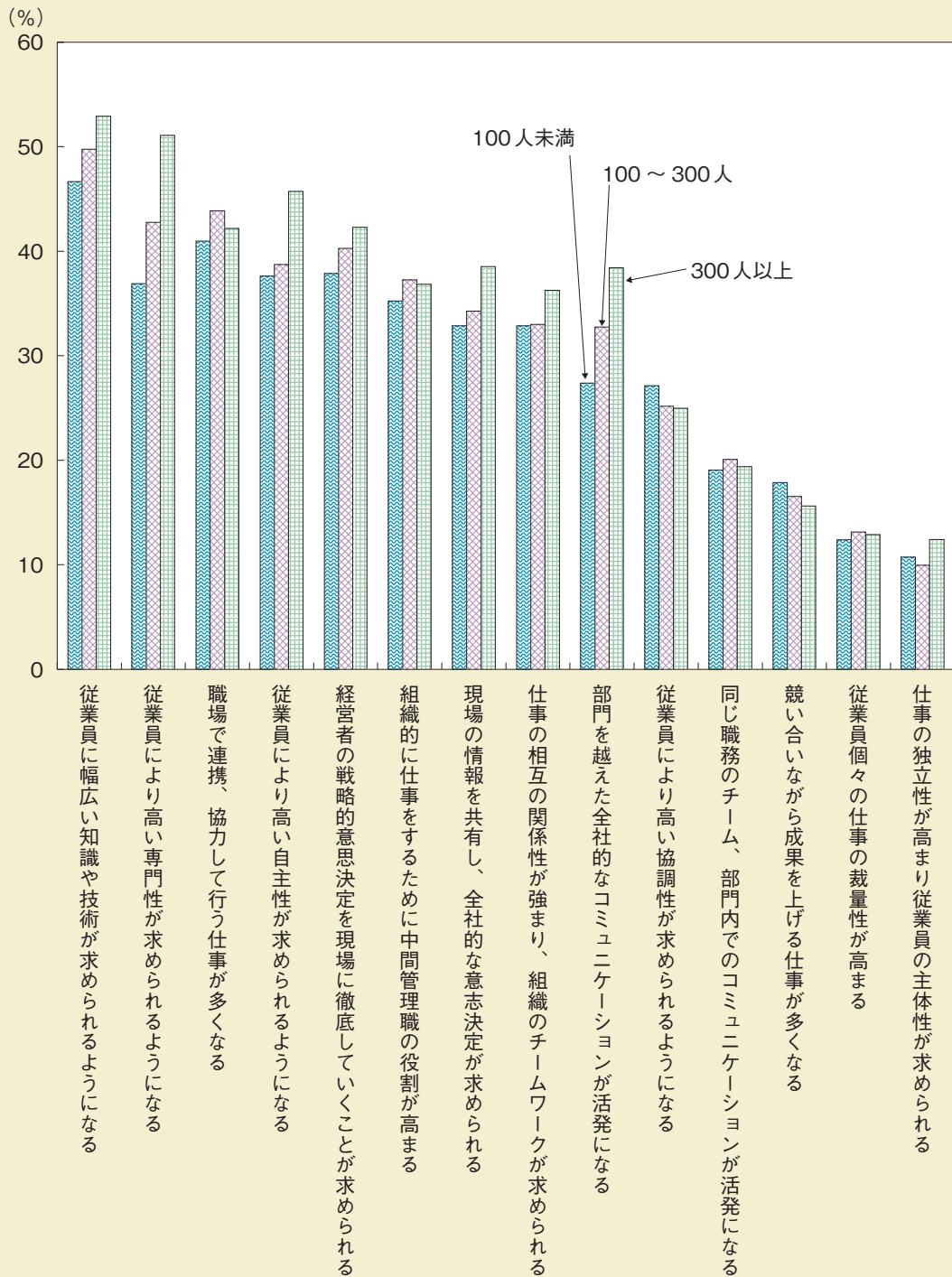
ポスト工業化の進展は、もちろん、工業化の成果を否定するものではなく、引き続き、製品を製造するための技術・技能が労働者の能力として重視される社会であり続けるものと見込まれる。しかし、規格化された商品を流通市場に画一的に供給する社会と違い、専門性を持ち、柔軟にサービスや情報の提供を行っていくことが求められるようになっていくとみられる。こうした、企業における将来展望は、今後における「専門的な知識に基づいて教育・指導・相談などを行う仕事」の増加見込みに投影されていると考えられる。また、情報処理、調査研究、研究開発の仕事などが増加してきたが、中小企業における、こうした職務分野への取組は遅れていた面があったと考えられ、中小企業では、今後、今まで以上に増加すると見込まれる。

(知識や専門性に加え、求められるコミュニケーション能力)

産業社会の変化と今後の事業展開に伴って、労働者の働き方も変化していくものと見込まれる。第3- (1) - 2図により、企業が見通す、今後の労働者の働き方の変化についてみると、「従業員に幅広い知識や技術が求められるようになる」、「従業員により高い専門性が求められるようになる」、「職場で連携、協力して行う仕事が多くなる」などと見通す企業が多くなっている。また、企業規模別に特徴をみると、「従業員により高い専門性が求められるようになる」、「部門を超えた全社的なコミュニケーションが活発になる」などで、規模間の違いが大きく、大企業での回答割合が高くなっている。

働き方の変化という観点からみても、高い技術力や幅広い専門知識が重要になっていることが分かるが、大企業においては、こうした人的能力の形成、発揮に組織的に取り組むことで、多様で個性あふれる人材を採用・育成し、多くの人材を蓄積することとなり、その組織的な利点を活かすことができると考えられる。また、多様な人材が連携し、組織的に働いていくためには、コミュニケーションが大切であり、大企業において、「部門を越えた全社的なコミュニケーション」に対する期待が大きいのも、個性的な人材が活発に働くことができる組織風土を創造していくことが課題となっていることの表れであると考えられる。

第3 - (1) - 2図 今後の働き方の見通し



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) 今後の働き方の見通しについては、企業規模計でみて割合の高い順に並べた。

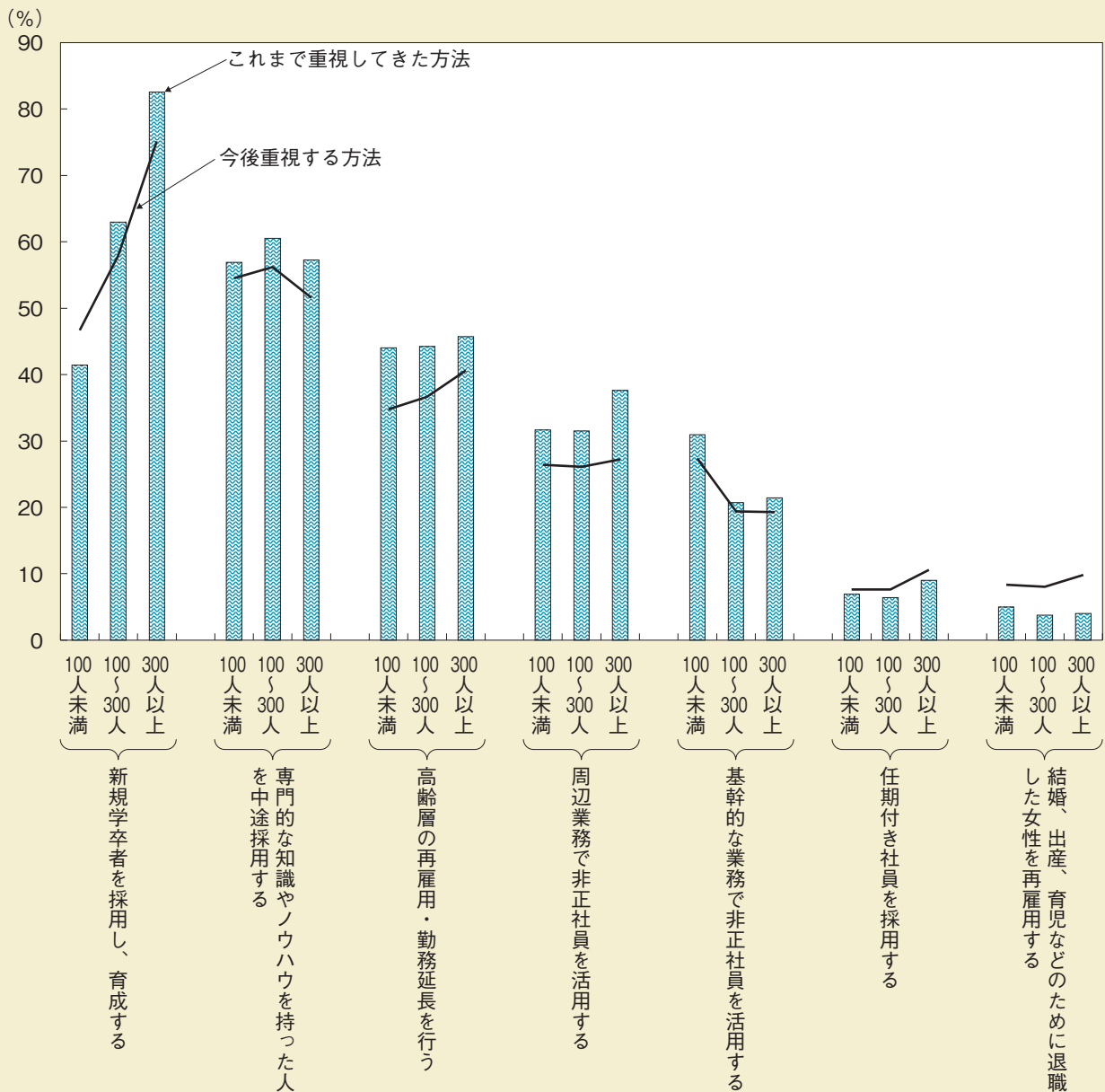
2) 産業社会の変化と雇用方針

(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きている。企業にとっては全ての労働者に、こうした能力が備わっていることが好ましいと思われるが、現実には、組織の中で一人ひとりの個性を活かしながら、職場としてこれらの力を備え、発展させていくことが課題となる。こうした課題に応えるため適切な採用方針と人材育成方針を持つことは、企業の経営戦略として特に重要である。

第3 - (1) - 3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

第3 - (1) - 3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) 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。

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、これについて今後をみると、大きな変化はないが、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」の割合が上がり、一方で、「高齢層の再雇用・勤務延長を行う」の割合が低下している。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。なお、これまで重視してきた方法と今後重視する方法とを比べ、変化がみられる部分としては、「周辺業務で非正社員を活用する」とした割合は、300人以上の企業で大きく低下しているほか、「結婚、出産、育児などのために退職した女性を再雇用する」とする企業は増加しており、その割合の上昇の大きさは規模の大きな企業ほど大きい。

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の、引き続き新規学卒者の採用、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。また、企業の中で職業能力を積み重ねた女性労働者が、結婚、出産、育児など生活面の様々な課題を乗り越えながら、引き続き、その企業で活躍することが期待されているようにみえる。

(OJTに加え、計画的・系統的な人事配置で人材育成)

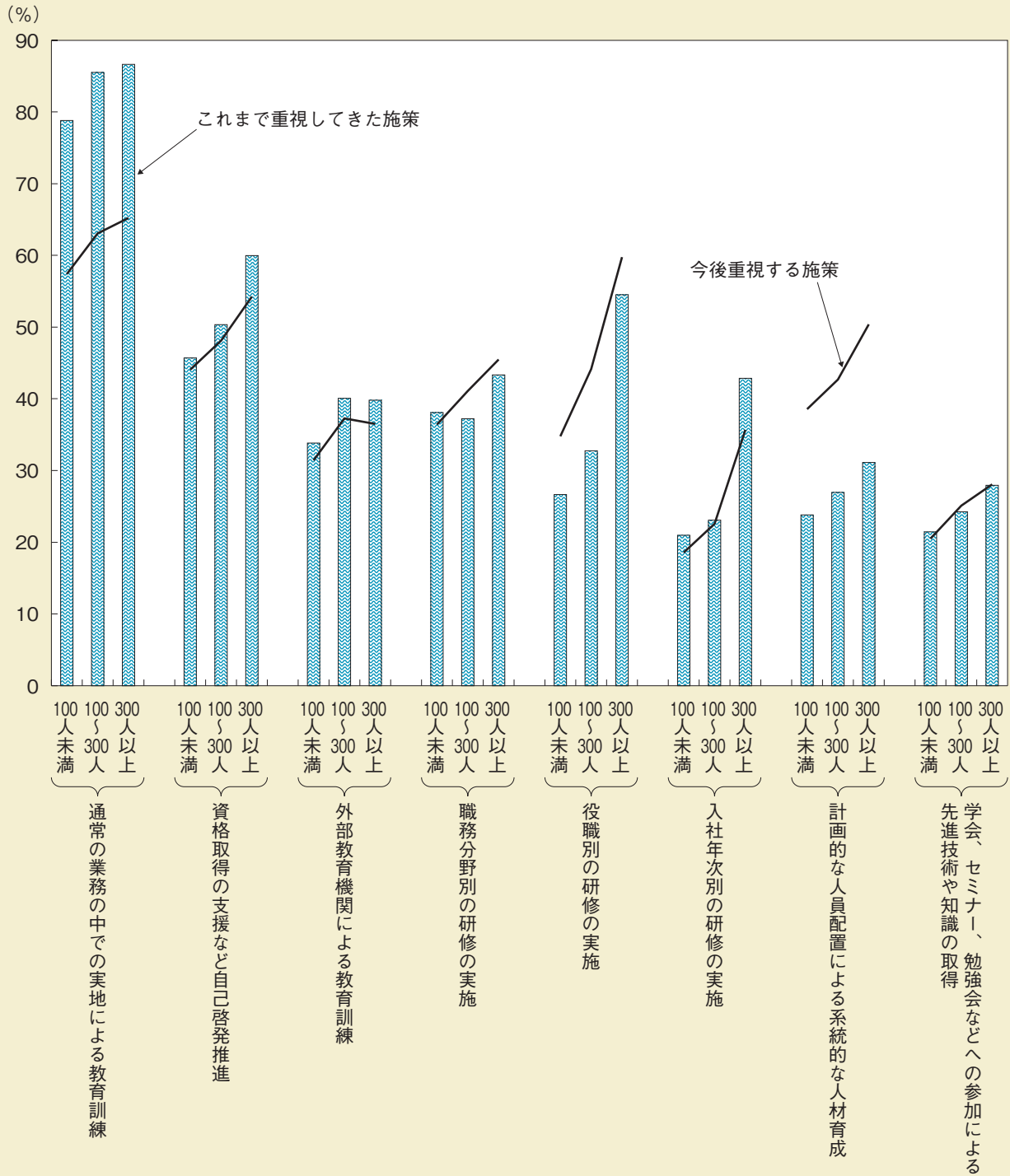
第3 - (1) - 4図により、労働者の職業能力開発のために企業が重視する人事施策をみると、これまで重視してきたものとして、「通常の業務の中での実地による教育訓練」(いわゆるOJT : on the job training)、「資格取得の支援など自己啓発推進」、「外部教育機関による教育訓練」などの割合が高い。一方、今後重視する人事施策としては、引き続き、OJTによる割合が最も高いものの、その割合は低下しており、「計画的な人員配置による系統的な人材育成」、「役職別の研修の実施」で、その割合が大きく上昇している。また、これらを重視する企業の割合は、大企業ほど高い。

労働者が高度で多様な職業能力を身につける主要な方法は、今後も、組織の中で多様な職務経験を積むことであると見込まれるが、労働者の希望を踏まえ、また、人事の計画として脈絡のないものであるとすると、その効果はあまり期待できないように思われる。今後に向けては、「計画的な人員配置による系統的な人材育成」が大きく期待されているが、職務の中での実地の訓練とあいまって、着実に職業能力が開発されることが望まれる。また、役職別の研修を重視する動きについては、昇進する都度に、OFF-JT (off the job training : 通常の業務を離れて行う教育訓練) を行うことによって、職業能力の開発とその定着を行うことが有効であると多くの企業が考えていることの投影であるように思われる。

このように、ポスト工業化の中で、労働者の職業能力開発の充実に向け、企業は様々な工夫をこらしつつあり、計画的、系統的な人材配置、人材育成を重視し、企業としても主体性をもって、先を見通した対応に取り組みつつあるように見える。

こうした企業としての計画性をもった人材育成という考え方は、1990年代にもはやされた「本人主体」の職業能力開発という考え方が大きく転換し、企業と労働者がともに協力し、納得しながら、職業能力開発と企業経営の高度化を目指す時代へと入ってきたことを象

第3 - (1) - 4図 重視する人事施策



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) 重視する人事施策については、これまで重視してきた施策について企業規模計でみて割合の高い順に並べた。また、2割未満の回答については割愛した。

徴しているように思われる。1990年代から2000年代にかけての雇用や人材育成についての企業側の考え方の変化をみると、1990年代には、職業能力開発は本人主体という考え方が強かったが、2000年代も半ばをすぎると、人材育成を会社主体で行うという考え方が強まっている（付3 - (1) - 1表）。高度な技術が展開され、応用される現代社会にあって、個々の労働者の力だけで職業能力を身につけることには限界があり、今後の技術展開の方向性を企業としても見通しながら、企業と労働者の協力と納得のもとに職業能力の形成がなされることが重要である。

3) 産業社会の変化と賃金・処遇制度の動向

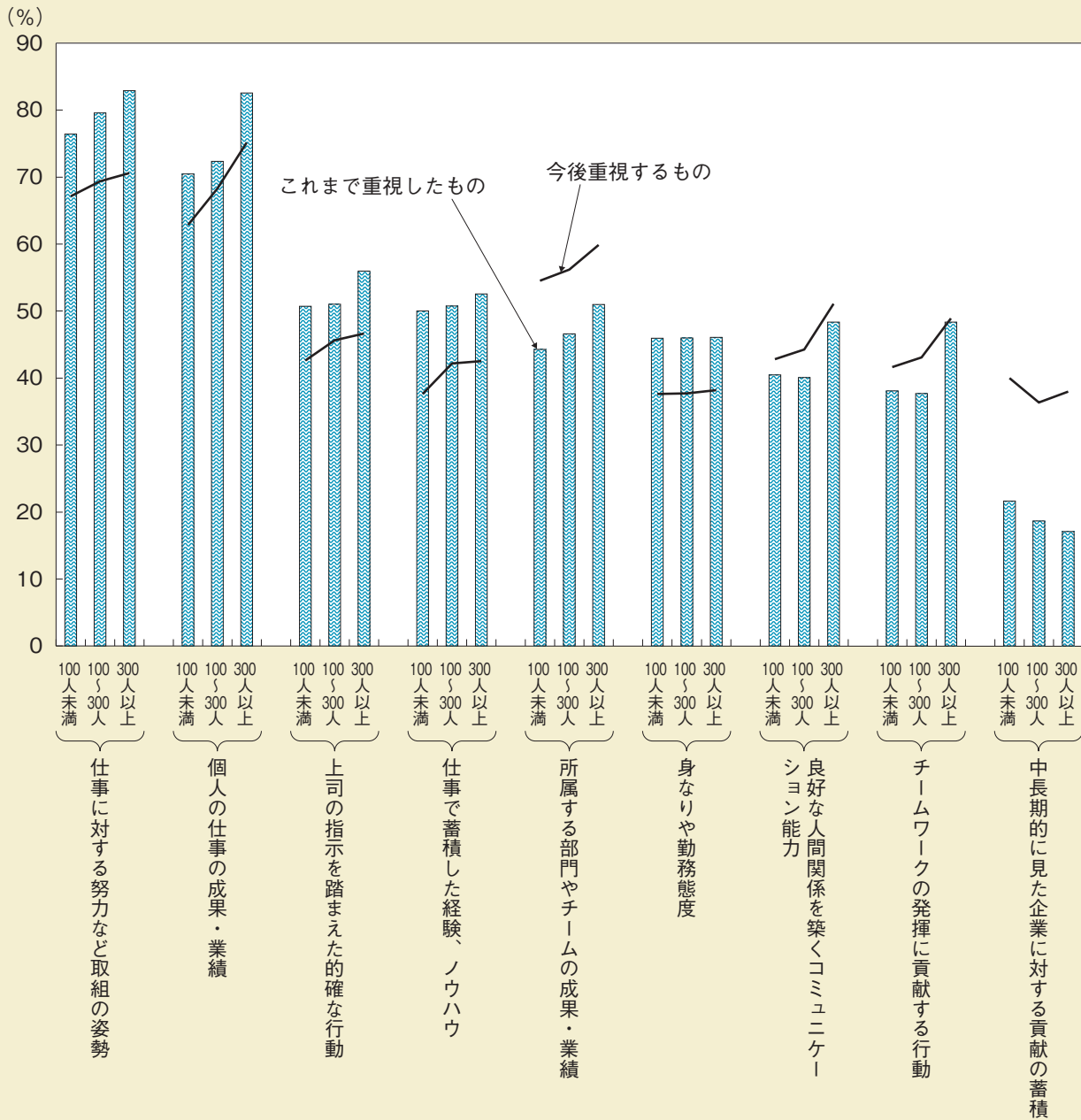
(労働関係の個別化のもとで労働者の評価の視点は多様化)

労働者の人的能力の向上のもとに、産業社会の付加価値創造能力を高め、産業・雇用構造の高度化を達成することが重要である。企業は、労働者が、その持てる能力を存分に発揮し、さらに高めていくことができるよう、適切な賃金・処遇制度を設けることが期待される。今までみてきたように、産業社会の変化の中で技術・技能の研鑽に努め、幅広い知識を身につけ、さらに、企業組織全体のためにコミュニケーションに腐心する労働者の行動を適切に評価することが、職業能力形成の面で重要な課題となっていることが分かる。個々の労使関係において、これらの課題に的確に取り組み、それぞれの企業に優れた賃金・処遇制度が生み出され、日本社会の中に、総体として優れた雇用システムが構築されることが期待される。

第3 - (1) - 5図により、企業が労働者の評価にあたって、どのような点を重視しているかについてみると、これまで重視してきたものとしては、「仕事に対する努力など取組の姿勢」、「個人の仕事の成果・業績」、「上司の指示を踏まえた的確な行動」の順に高い。また、企業規模別にみると、「個人の仕事の成果・業績」は規模間の差が大きく、大企業ほど割合が高い。一方、今後重視するものとしては、「個人の仕事の成果・業績」の割合はやや低下するものの、引き続き高く、300人以上企業に限ってみれば、他の評価ポイントに比べ最も高い割合となっている。ただし、「所属する部門やチームの成果・業績」、「中長期的に見た企業に対する貢献の蓄積」の割合も大きく上昇しており、これまでの評価の姿勢にも変化が生じていることがうかがえる。

労働者の評価にあたっては、大企業中心に、個人の仕事の成果・業績を評価しようとする傾向は、今後も継続していくと見込まれる。労働者一人ひとりの多様な働き方を尊重し、一つ一つの仕事を丁寧に評価しようとする、労働関係個別化の取組は、大きな組織ほど、その必要性は高いと考えられる。ただし、個人の成果・業績を評価する取組においては、その仕事に関わる多くの人々とのチームワークをも尊重しなくてはならない。また、その成果・業績は短期的なものばかりでなく、中長期的にみて、組織・チームの発展に貢献するものであることが求められる。大企業中心に進展した業績・成果主義の取組は、労働者の個人主義的傾向を強め、評価の視点が短期化しがちであったという指摘もあり、企業における評価の視点に、今、見直しがなされている。これらの検討を踏まえながら、労働者の評価の視点は、ますます多様化していくものと考えられる。

第3－(1)－5図 従業員評価のポイント



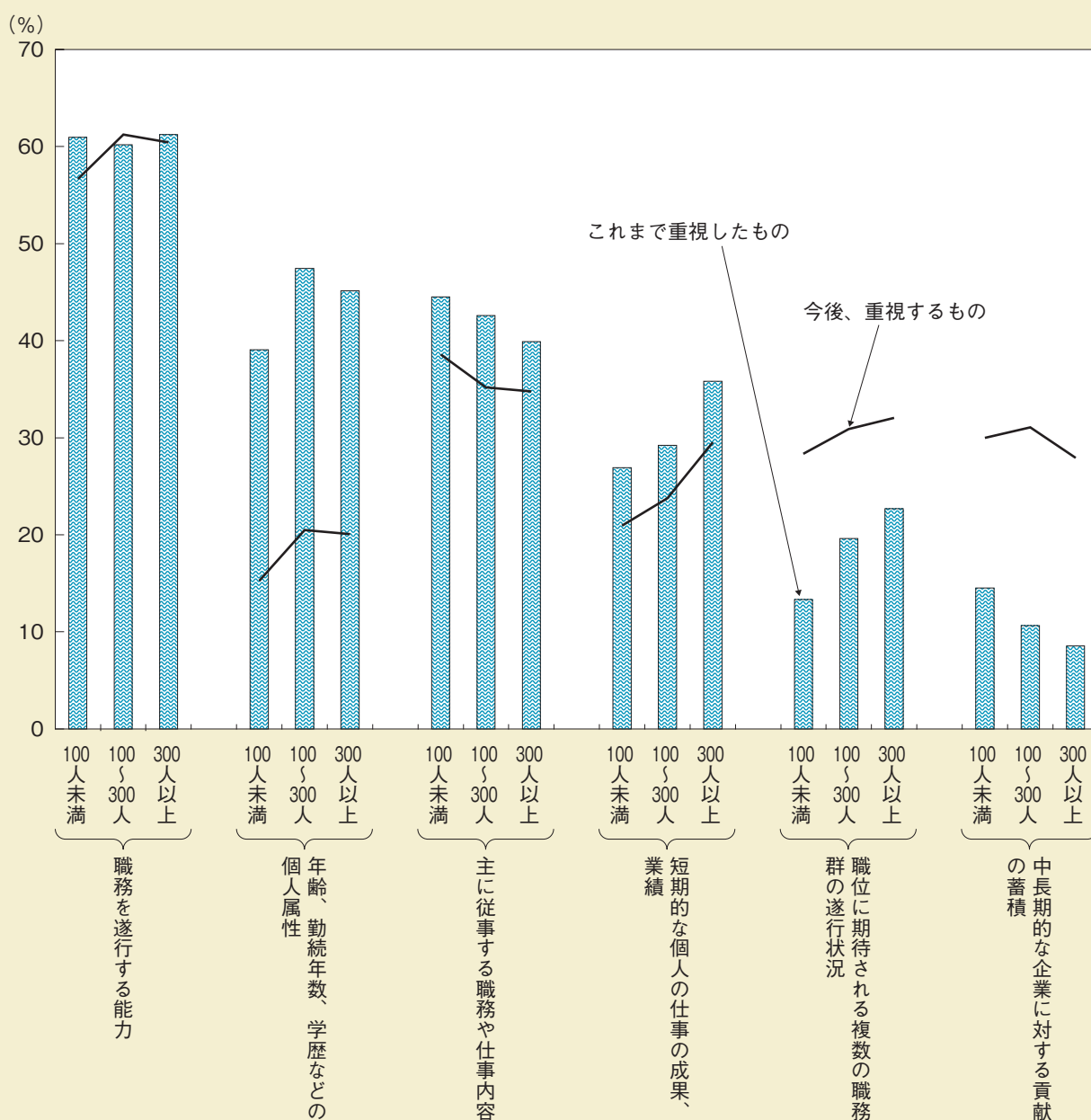
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)

(注) 従業員評価のポイントについては従業員評価でこれまで重視した点について企業規模計でみて割合の高い順に並べた。

(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3-(1)-6図により、企業が賃金制度において重視してきた要素をみると、これまで重視したものとしては、「職務を遂行する能力」、「年齢、勤続年数、学歴などの個人属性」、「主に従事する職務や仕事内容」、「短期的な個人の仕事の成果、業績」などがあるが、「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

第3-(1)-6図 重視する賃金決定要素



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) 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。

の外形的な基準をもとに、労働者を集団的に管理・処遇する方向性は、大きく修正されていることが分かる。また、今後、重視するものとして、「主に従事する職務や仕事内容」、「短期的な個人の仕事の成果、業績」をあげる割合は低下がみられる。近年、賃金制度設計にあたって関心を持たれてきた職務給（従事する仕事の内容に応じた賃金）、業績給（個人の成果・業績に応じた賃金）については、今後、導入は一服するようにみえる。一方、これらの動きに対して、「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」、「中長期的な企業に対する貢献の蓄積」の割合は上昇している。1990年代における職務給や業績給の導入は、職能給を中心とした賃金制度を改革するという意図があったと思われるが、現実には、一人の労働者が、他の労働者と重なり合う複数の職務分野を柔軟に引き受けていたり、中長期的な視点から事業の成果を見通すと言った、日本の労働文化、企業文化があり、現在は、再び、職能給を軸に、賃金制度の再構築が行われる状況にあると考えられる。

（日本の雇用慣行と職務遂行能力の評価）

我が国企業にみられる雇用慣行は、長い歴史的な経験の中から生み出され、発展してきたものであり、一般に、長期雇用、年功賃金、企業別労働組合などが、日本的雇用慣行の特徴とみられてきた。このうち賃金制度においては、高度経済成長を通じて、年齢や勤続年数とともに賃金を上昇させる仕組みが定着してきたが、経済・社会変動の中で、様々な影響を被ることとなった。高度経済成長が終わり、1970年代半ばを迎えると、年齢、勤続年数に応じて労働者を集団的に管理、処遇することは難しくなり、これに対処するために、大企業中心に導入された賃金制度が職能資格制度と職能給であった。労使は雇用の安定と人材育成を基本に、労働者の職務遂行能力をじっくりと評価、判断し、その過程で職務遂行能力が高まるような取組が重視された。しかし、それぞれの職場において求められる職務遂行能力を、日々、具体性をもって確認しておかないと、職能給は年功的に運用されるようになる。企業にとっては、職能資格制度や職能給を用いることが人件費増加の主要因であるようにとらえられ、1990年代半ば以降、職務給、業績給を用いながら賃金制度を見直すという機運が高まったといえる。

しかし、賃金制度については、1990年代半ばから約10年間の運用の実績や問題点を踏まえ、多くの企業において、長期雇用のもとでじっくりと職務遂行能力の向上に取り組むことの意義が再認識されるようになってきたと考えられる。

職務遂行能力の評価を基本においた職能資格制度や職能給を適切に運営していくためには、それぞれの職場において必要とされる能力を見定めることが大切である。職能給の年功的運用が、職務給や業績給導入の引き金になった1990年代の経験も踏まえつつ、それぞれの職場における職務遂行能力の見定め、昇給査定、人事考課における昇進、昇格の在り方などについて、労使の共通認識が形成されるよう、それぞれの企業、個々の労使関係において、今後、積極的に議論、検討が深まることが期待される。

4) 長期安定雇用の展望

(採用方針は、即戦力志向からじっくり育成型へ)

雇用慣行の変遷は、主に賃金制度に表れるが、それは、企業における採用、配置、育成、処遇の動きと結びついたものであり、今後の雇用慣行を展望するにあたって、これらを総合的にみておく必要がある。1990年代半ば以降の賃金制度の見直しは、採用、配置、育成、処遇のそれぞれをめぐる企業の方針に、様々な変化がみられたことが影響していると思われる。

第3 - (1) - 7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、まず採用については、「即戦力となる人材を採用する」という考え方と「将来成長が期待できる人材を採用する」という考え方を対比すると、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、規模が小さい企業ほど即戦力志向が強く、規模が大きい企業ほど、将来成長への期待が高いことが分かるが、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。

(専門性をみて配置し、総合的に力を発揮できるように育成)

同じく第3 - (1) - 7図により、労働者の配置の考え方をみると、「従業員個々の専門性をみて配置する」という考え方と「従業員と所属する組織・チームとの相性をみて配置する」という考え方を対比すると、「従業員個々の専門性をみて配置する」の割合の方が高いが、今までと今後を比較すると、今後については、その割合は低下している。なお、企業規模別には目立った違いはない。今後は、労働者一人ひとりの個性と所属する組織・チームとの関係、組み合わせを重視する人事配置の方針が増えていきそうに見えるが、一方で、高度な知識・技能が求められる現代の職場にあって、人事配置にあたっては、労働者一人ひとりの持つ高い専門性に強い期待がかけられていることが分かる。

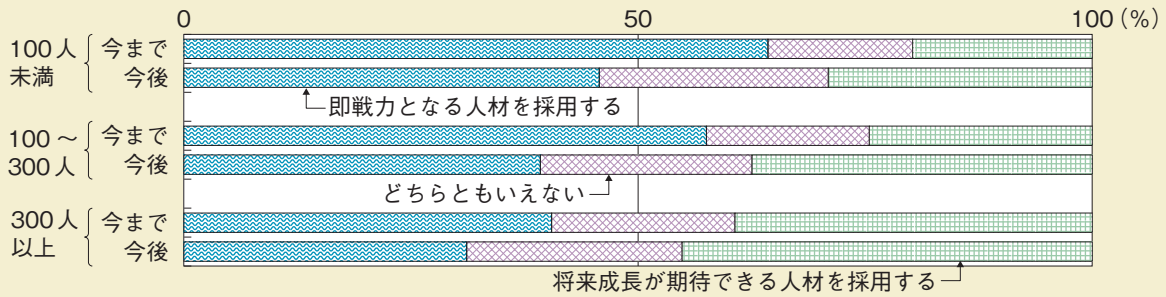
次に、育成の考え方については、「従業員の個性に合わせて専門性を育てる」という考え方と「組織・チームの中で総合的に力を発揮できるように育てる」という考え方を対比すると、「組織・チームの中で総合的に力を発揮できるように育てる」の割合の方が高く、今までと今後を比較すると、その割合はさらに高まっている。また、この動きを企業規模別にみると、規模の小さい企業で大きく上昇している。

この採用と配置の方針をもとに、企業の人材育成について考えてみると、それぞれの職場で高い専門性が要求される中で、それを担うことができる専門的な人材の配置が期待されていることが分かるが、しかし、企業が求めるトータルな人材像としては、その専門性を足がかりに、組織・チームの中で、さらには、企業全体を視野に入れながら、総合的に力を発揮できるように育っていくことが期待されているように見える。それぞれの職場で専門的な力を発揮しながら、将来には、企業全体を統括できるようなリーダーに育っていくことが企業の求める人材像と言えよう。

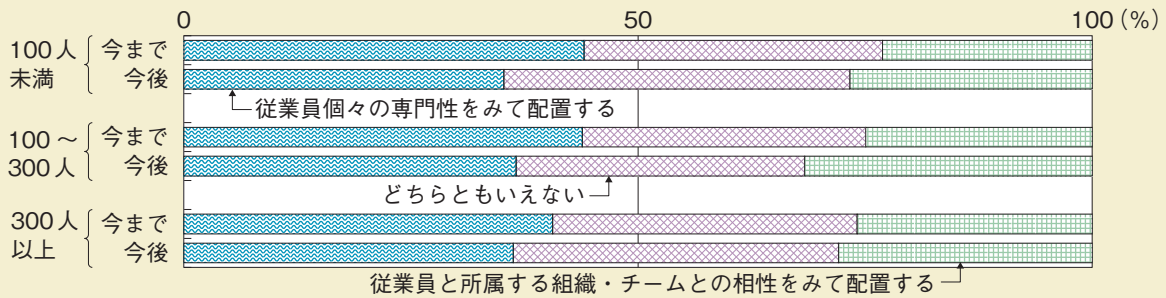
これらの採用、配置、育成の動きは、賃金・処遇の考え方にも影響を与えることとなる。

第3－(1)－7図 人事・労務管理にあたっての企業の考え

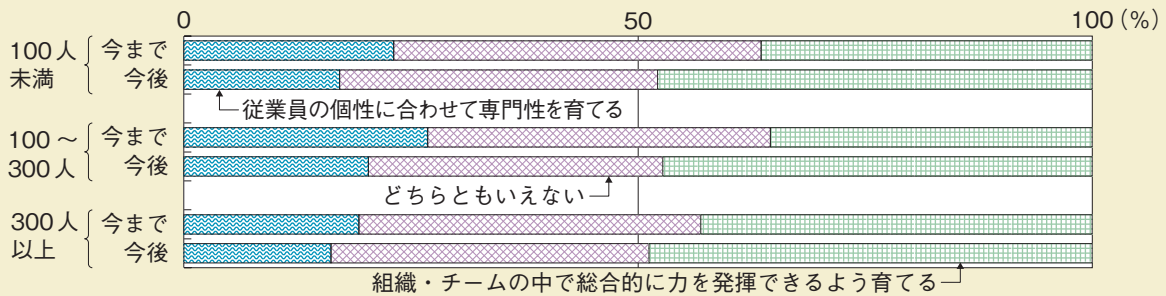
(i) 採用



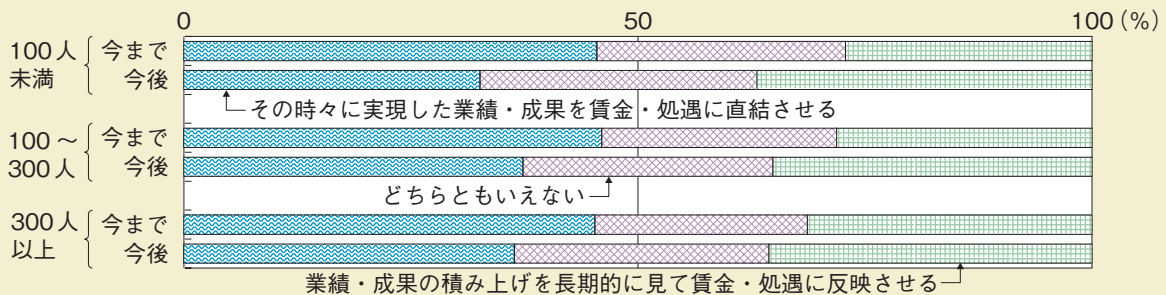
(ii) 配置



(iii) 育成



(iv) 処遇



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) それぞれの考え方の集計にあたっては、調査においてその考え方に「近い」としたものと「どちらかといえば近い」としたものの和とした。

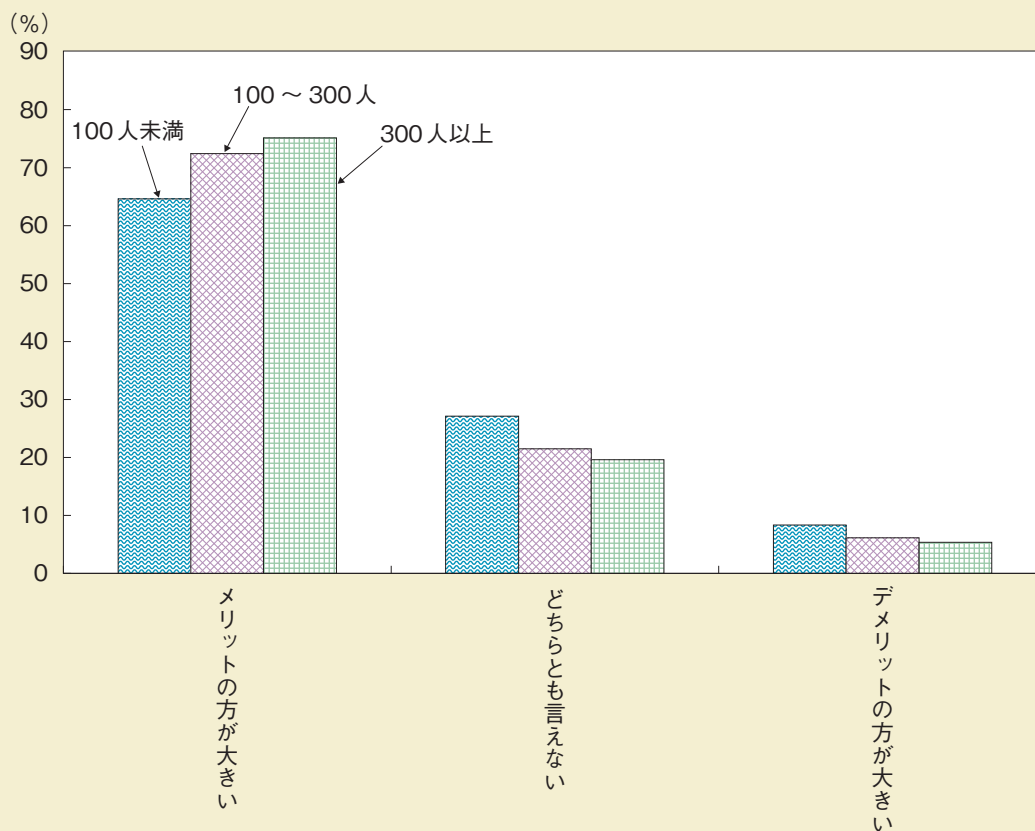
「その時々を実現した業績・成果を賃金・処遇に直結させる」という考え方と「業績・成果の積み上げを長期的に見て賃金・処遇に反映させる」という考え方を対比すると、今までは、「その時々を実現した業績・成果を賃金・処遇に直結させる」の割合が「業績・成果の積み上げを長期的に見て賃金・処遇に反映させる」の割合に比べ高かったが、今後については、低下し、両者の考え方はほぼ拮抗するものと見込まれる。特に、規模の小さい企業ほど「業績・成果の積み上げを長期的に見て賃金・処遇に反映させる」の割合が高まっており、長期雇用のもとで、将来展望をもって計画的に人材を育成し、評価していく方向性が重視されるようになってきていると考えられる。

(長期安定雇用に関する企業の評価)

企業の雇用管理においては、経営において必要となる労働者の職業能力を見定め、開発し、十分に発揮させていくという観点をもって、賃金制度の設計がなされなくてはならない。我が国企業の雇用管理においては、長期雇用のもとで、労働者の持つ潜在的な能力も含め、その人的能力をじっくりと評価判断し、育てることが重視されてきたと言えるだろう。

第3 - (1) - 8図により、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

第3 - (1) - 8図 長期安定雇用に関する企業の評価



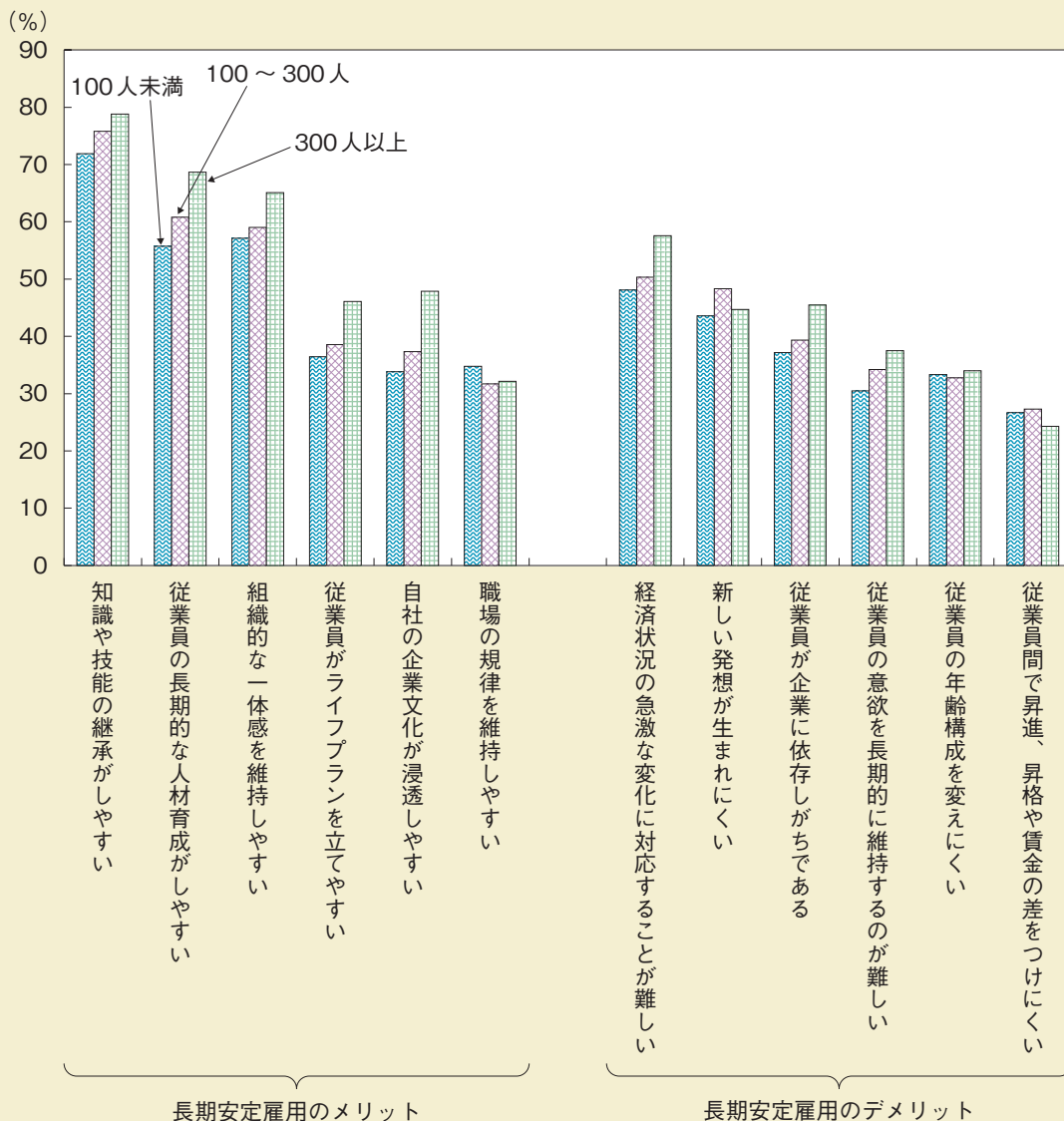
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)

- (注) 1) 調査における「長期安定雇用のメリットの方が大きい」及び「どちらかといえば長期安定雇用のメリットの方が大きい」の和を「メリットの方が大きい」とした。
 2) 調査における「長期安定雇用のデメリットの方が大きい」及び「どちらかといえば長期安定雇用のデメリットの方が大きい」の和を「デメリットの方が大きい」とした。

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、第3-(1)-9図により、長期安定雇用のメリットとデメリットを具体的にみると、長期安定雇用のメリットとしては、「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。また、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。一方、長期安定雇用のデメリットとしては、「経済状況の急激な変化に対応することが難しい」、「新しい発想が生まれにくい」、「従業員が企業に依存しがちである」などがあげられており、規模が大きな企業ほど「経済状況の急激な変化に対応することが難しい」、「従業員が企業に依存しがちである」とする割合が高くなっている。

第3-(1)-9図 長期安定雇用のメリット・デメリット



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)

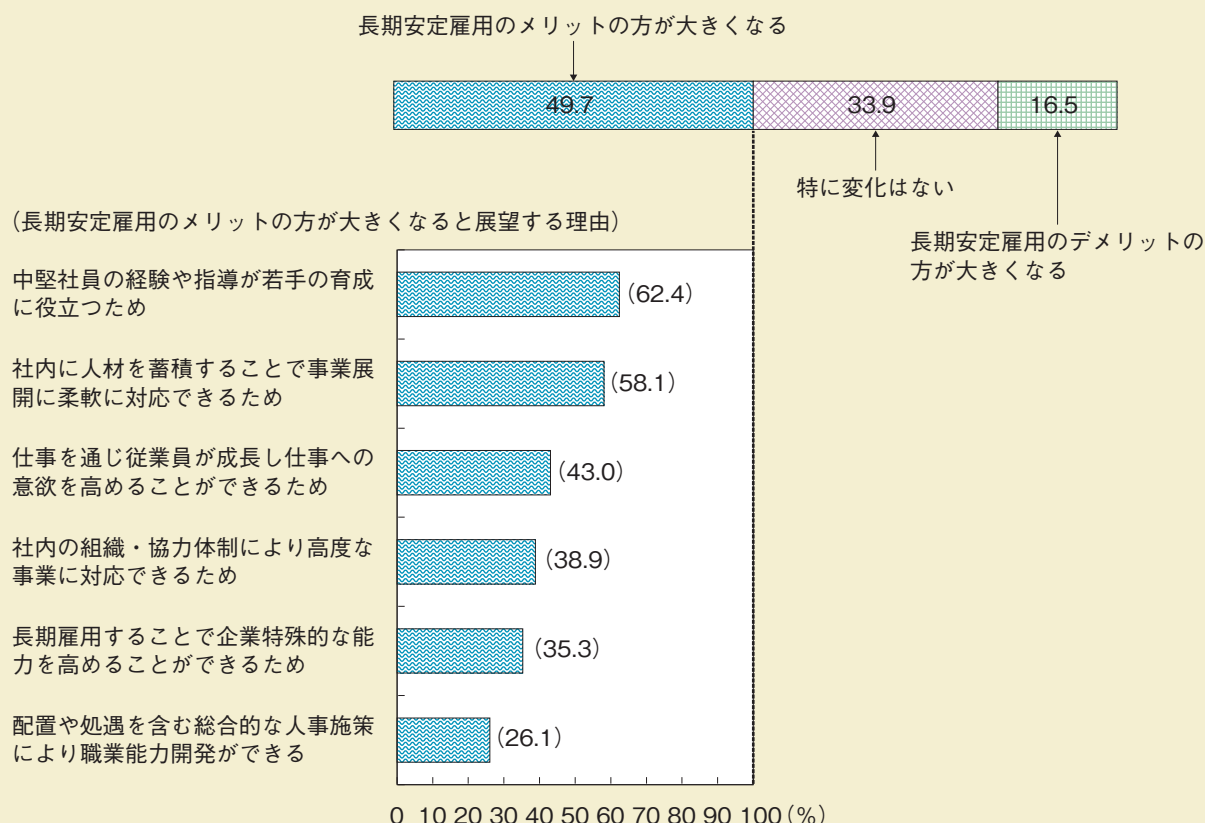
長期安定雇用にはメリットもデメリットもあるが、長期的・計画的な視点から人材育成を行うという点では優れた機能を有しており、多くの企業が、長期安定雇用を評価していることからみても、人材育成の価値は、長期安定雇用のもつデメリットを補ってあまりあると判断されているものと思われる。

(長期安定雇用の展望)

第3 - (1) - 10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

第3 - (1) - 10図 長期安定雇用の展望



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) 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」の和を「長期安定雇用のメリットの方が大きくなる」とした。
 2) 調査における「長期安定雇用のデ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デメリットが大きくなる」の和を「長期安定雇用のデメリットが大きくなる」とした。
 3) () 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。

ができるため」などがあげられている。

今までみてきたように、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。