

② 企業行動と企業の人材政策の変化

1990年代における経済の長期低迷や国内外における競争の激化、また、間接金融から直接金融への動き等を背景として、企業行動が変化している。すなわち、期待成長率の低下による先行きに対する不安感が高まる中で、産業構造の変化に加え、同一の業界内においても成長を続けた企業と低迷した企業とに分かれる中、事業再構築、企業組織の再編の動きが活発化している。また、四半期決算の公表や¹⁶、配当総額の増加傾向等、資本市場での評価等に対応した短期的利益を重視する経営姿勢が強まっている。

こうした企業行動の変化は企業の雇用管理・人材政策にも様々な変化をもたらしている。企業においては長期的な視野に立った人材育成よりも即戦力を志向する傾向が高まっている。それに伴い、企業は能力開発の責任主体を企業から労働者へと移行させつつあることや、業務効率化に伴う事業規模の縮小などにより、企業内における教育訓練投資も減少している。その結果、自社で長期育成する中核的な人材の絞り込みとその他の人材の外部化が進められている。

労働者への成果の配分をみても、年ごとに変動する賞与によって行われる傾向が強まるとともに、年功賃金から成果主義に基づいた賃金への移行の動きがみられる。ただし、評価のあり方に問題があるとされる事例が生じたこと等、必ずしも労働者の意欲と能力を引き出せているとはいえない状況があり、評価基準や評価方法等、成果主義の見直しの動きもみられる。

また、これまで大企業を中心に、専業主婦の妻を持つ男性が中核的な労働力として働くことを想定している雇用慣行が多くみられた。しかしながら、女性も働くことが一般的となる等社会環境が変化している中で、女性の能力発揮促進や男性も含めた仕事と家庭の両立支援等に取り組む企業が増加する等¹⁷、新たな雇用管理システムに向けた動きもみられる。

さらに、製造業や運輸・通信業等団塊の世代の労働者の占める割合の高い産業では、団塊の世代の退職等に伴う意欲のある若年層・中年層の確保や技能継承という観点から、危機意識を持つ企業が多くなっている。

③ 労働者の意識の変化と取り巻く現実

中核的な人材のしぼり込みと、その他の人材の外部化等、企業の人材政策が変化する一方で、雇用の安定性、労働時間等の労働条件、能力向上の機会に関する労働者の意識の変化との間で様々な「ずれ」が生じていることにより、労働者が必ずしも希望にあった働き方が選択できず、その意欲と能力が活かされ

¹⁶ 2004年4月より、東京、大阪、名古屋、札幌及び福岡各証券取引所、並びに日本証券取引所（JASDAQ）において、「四半期財務・業績の概況」の開示を義務付けられた。

¹⁷ 厚生労働省「平成15年版労働経済の分析」p176、185を参照。