

第2節 労働力供給構造の変化への対応

若年期は、企業で能力開発をしっかり受け、職業人生の基礎をつくらなければならない時期であり、企業も責任を持って、若年社員の定着と育成に取り組むべきである。希望者全員が65歳まで働けるようにするには、困難な問題があると考えている企業が多いが、前向きに取り組んでいくべきである。また、仕事以外の情報も含めた、広い範囲の情報を提供していくべきである。

正規従業員の長時間労働に企業も問題を感じている。基幹的な役割を果たす非正規従業員が増える中で、公正な処遇を図っていくことは重要である。また、在宅勤務などの新しい働き方は、様々な問題解決の糸口となる可能性があると考えられる。また、女性の活用による効果を感じている企業は少なくない。今後の人材の最適配置についてみると、企業は非正規従業員の増加などを見込んでいるが、効率化を図るあまり、従業員の満足等の視点をおろそかにするべきではない。

(若年者の育成)

若年期は、企業で能力開発をしっかり受け、職業人生の基礎をつくらなければならない時期であるが、企業の採用姿勢は慎重で、また、せっかく就職してもやめてしまう者も多く、重要な能力開発の機会が失われていることが非常に懸念される。これは、従業員本人だけの問題ではなく、企業の発展をも左右する重要な問題であり、企業も責任を持って、若年社員の定着と育成に取り組むべきである（第57図）。特に、団塊の世代が60歳になるのが目前に迫っているが、団塊の世代の退職と共に、それらの技能を失わせることは、何としても避けなければならない（第58図）。

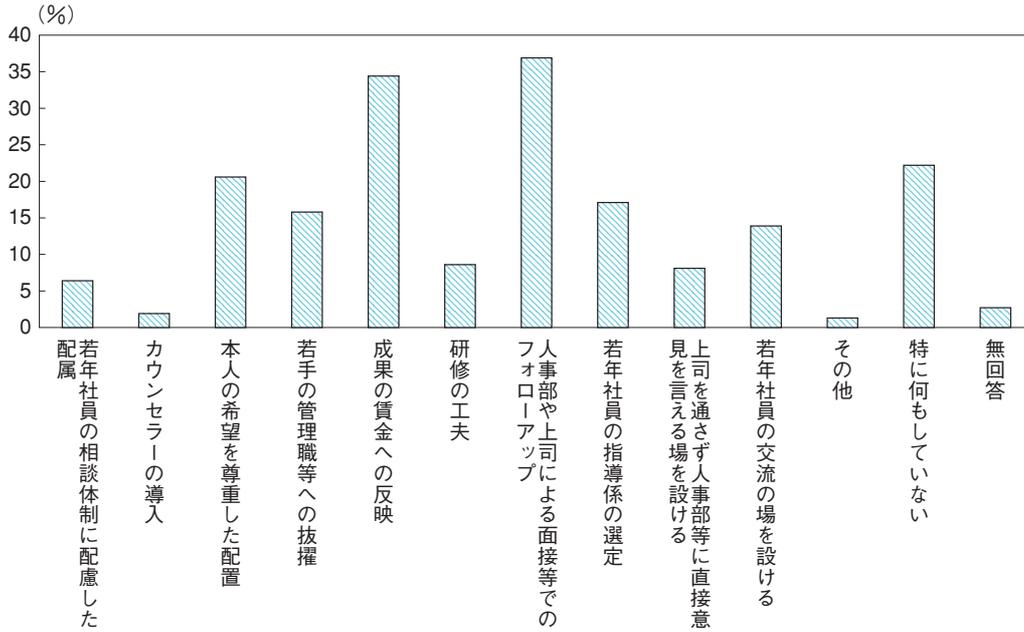
(継続就業を含めた高齢者の第二の人生)

定年年齢を61歳以上とする理由をみると、積極的に高齢者の能力を活用しようとする企業の姿勢が伺われるが、希望者全員が65歳まで働けるようにするには、困難な問題があると考えている企業が多い。しかし、実際に希望者全員を継続雇用の対象としている企業においては、これらの問題を前向きにとらえ、対処することで、問題を少しずつ解決しており、そのような企業においては、これらの問題は想像していたほど大きな問題ではなかったと感じているものと考えられる。今後の、人口減少、少子高齢化、団塊の世代の退職といった変化が予想される社会のなかで企業が発展していくためには、企業は継続雇用に前向きに取り組んでいくべきである。

再雇用又は勤務延長後、働き方がどのように変わるかをみると、「非正規従業員となる」、「賃金が低下する」と答えた企業の割合が高い。

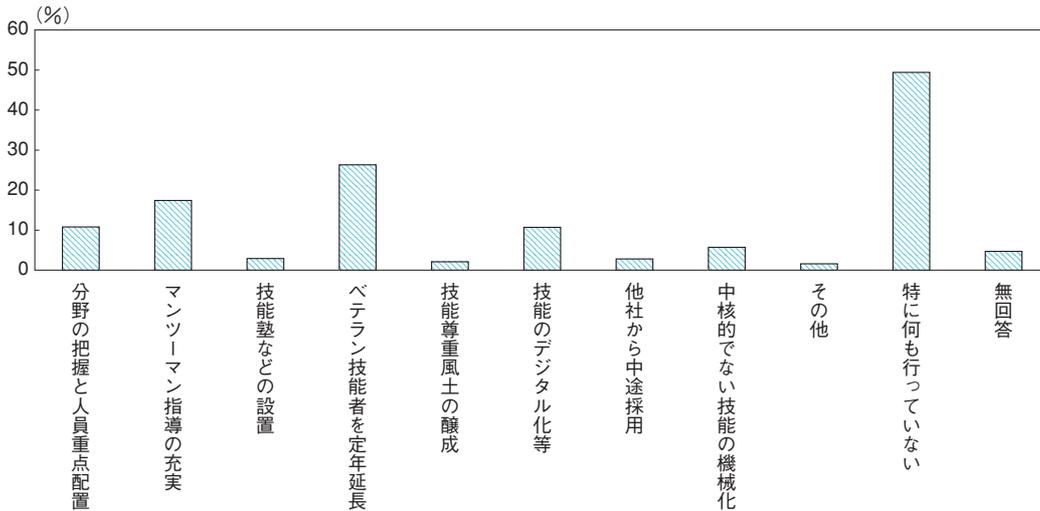
また、継続就業も含めた定年後の人生の設計について、企業は仕事以外の情報をほとんど従業員に与えていないのが現状であるが、従業員が本当の希望を実現し、企業が発展していくためには、仕事以外の情報も含めた、広い範囲の情報を提供していくべきである。

第57図 若年社員の定着のための工夫



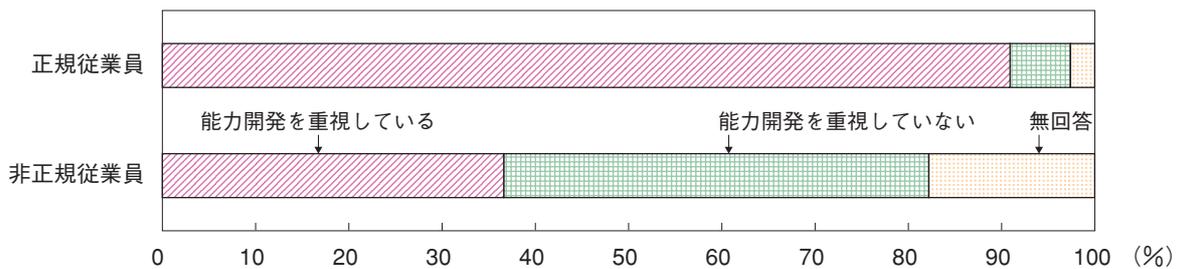
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)
 (注) 複数回答。

第58図 団塊の世代の技能継承についての工夫



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)
 (注) 複数回答。調査における正確な選択肢は、右から、1社内での技能継承の危機が大きい分野の把握とその分野への人員の重点配置、2OJTによるマンツーマンの指導の充実、3熟練技能者が継承者に対してOff-JTで指導する「技能塾」などの設置、4ベテラン技能者を定年延長・継続雇用等により活用、5「マイスター」など熟練技能者へ称号を与えることによる技能尊重風土の醸成、6技能のデジタル化、マニュアル化、7自社で後継者を養成することはせず、他社から中途採用、8中核的でない技能の機械化、簡略化、外注化、9その他、10特に何も行っていない。

第59図 能力開発の方針



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)

(多様な働き方)

企業における現在の人材の活用をみると、正規従業員が基幹業務を担う一方、非正規従業員の多くは定型的業務を担うという構図ができています。しかし、長時間労働に伴う問題や仕事と生活の調和の視点から、このような人材戦略に企業も問題を感じてきているところである。

また、非正規従業員の活用が進んでいるが、基幹的役割を果たす非正規従業員が増える中で、非正規従業員の処遇が必ずしも働きに見合ったものになっていない可能性があり、能力開発の機会も非正規従業員は正規従業員ほど恵まれていないと考えられる(第59図)。正規従業員と非正規従業員との公正な処遇を図っていくことは重要な課題である。

また、在宅勤務などの働き方は、家庭や地域社会との接点を持ちながら働くことが期待できる働き方であり、様々な問題解決の糸口となる可能性を秘めていると考えられることができる。

女性の活用について、慎重な姿勢が見られる企業も存在する一方で、女性の活用による効果を感じている企業は少なくない(第60図)。女性が働き続けるためには企業の両立支援が重要であり、企業の取り組み状況については、今後の拡がりに期待するところである。

(人材の最適配置)

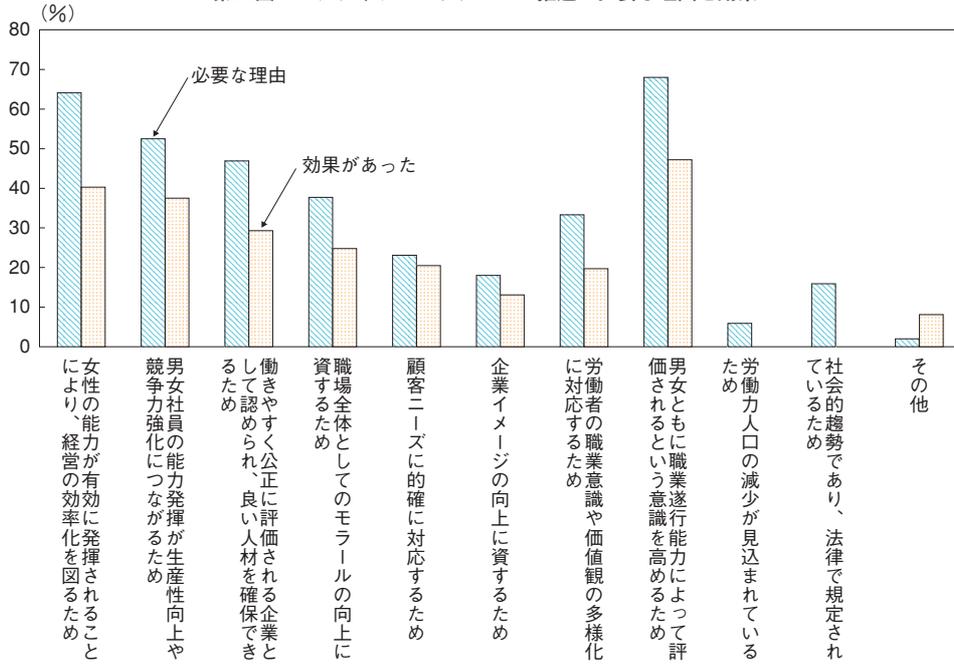
今後の雇用形態の組み合わせについて「長期雇用労働者中心だが、パート・派遣等の比率を拡大する」と答えた企業が半数を超えているが、就業形態別にみると、契約社員、パートタイマー(短時間、その他)、派遣労働者で増加を見込む企業の割合が高い。就業形態別に、非正規従業員を活用する理由について聞いた結果をみると、専門的業務の即戦力として契約社員や派遣社員を増やす、賃金節約と仕事の繁忙や景気変動に応じた雇用量の変動に対応するためパートタイマー(短時間・その他)を増やす、といったように、就業形態の特性と業務の必要に応じて従業員構成を変化させ、企業の生産性向上のために人材を最適配置しようとしていることが分かる(第61図)。

生産性の向上を図るため、企業は、人材の最適配置を図っているが、今後の従業員数については、全体の従業員はほぼ横ばい、正規従業員は微減、非正規従業員は増加と見込んでおり、また、正規従業員の賃金格差は拡大が望ましいと考えている。非正規従業員については、企業は、今後は非定型的な業務が若干増加し、正規従業員との賃金格差は若干縮小が望ましいと考えている。

また、企業の視点のみで人材の最適配置を考え、効率化を図るあまり、従業員の満足、意欲、希望という視点をおろそかにすると、従業員は不満を持ち、仕事に意欲的に取り組めなくなり、企業の生産性にも悪影響を及ぼすことになる。例えば、従業員数が減少した企業の従業員においては、増加した企業の従業員に比べて、職業生活に「希望がもてない」と答えた従業員の割合が高い。

職業生活の目標となる人や仕事についての相談相手が存在することは、希望のある職業生活を送るために重要であり、特に、職業生活の目標や相談相手となるようなすばらしい上司に恵まれるかどうかは重要な問題である(第62図)。

第60図 ポジティブ・アクションの推進が必要な理由と効果

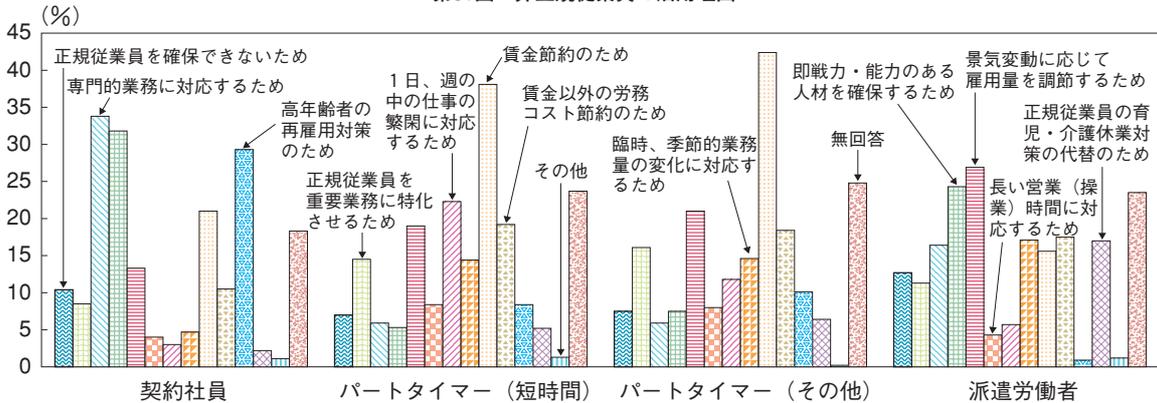


資料出所 厚生労働省「女性雇用管理基本調査」(2003年)

(注) 1) 複数回答。

2) 必要な理由は、ポジティブ・アクションに「既に取り組んでいる」あるいは「今後取り組むこととしている」企業を100とした割合。効果があった事項は、ポジティブ・アクションに「既に取り組んでいる」企業を100とした割合。

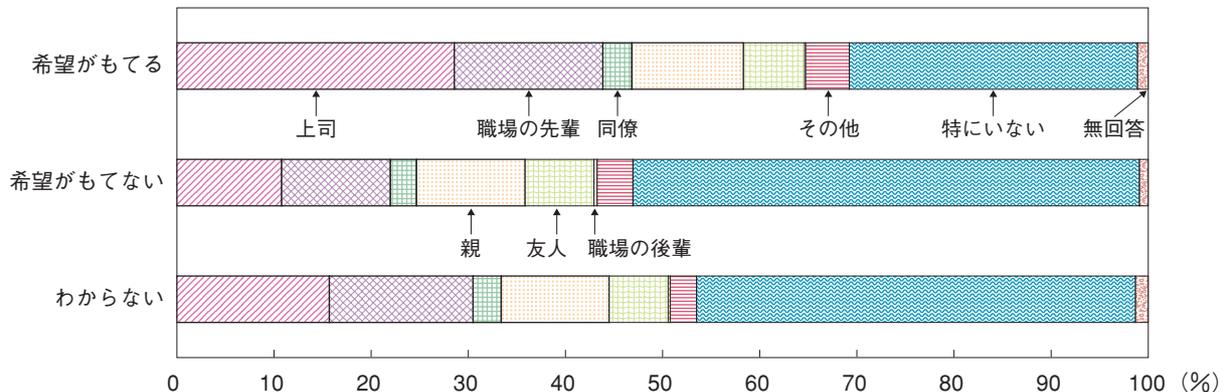
第61図 非正規従業員の活用理由



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)

(注) 複数回答。

第62図 職業生活に関した先行きの見込み別職業生活の目標とする人



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(従業員調査)」(2004年)を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計