

第2節 労働力供給構造の変化への対応

前節でみたように、人口減少から予想されるマイナスの影響を克服するために、企業は、経営戦略面では、コスト削減、利益率重視、高付加価値化、人事戦略面では、人的能力の向上、高齢者、女性の活用等の戦略で対応しようとしている。つまり、今後人口減少社会を迎えるにあたって、企業は労働力供給構造の変化に対応して、既存の人材の能力を高めつつ、これまで戦力としてあまり重要視していなかった高齢者や女性を十分に活用するという人事戦略をとり、一方で、製品やサービスの高付加価値化を図り、高度成長期のような急速な拡大が見込めない市場で、売上の拡大を追求するのではなく、いかに大きな利益を生むかを重視することで、企業の生産性を高め、業績を向上させるという将来像を描いていると想定することができる。コスト削減という戦略からは、非正規従業員の活用も戦略のひとつとしていえる。これらの戦略を実施し、企業の生産性を高めるには、様々な環境を整備していかなければならない。

ここでは、職業能力の向上を阻害する問題として注目されている若年者の育成、団塊の世代が60歳になるのを目前にして注目されている高齢者の継続就業も含めた第二の人生に着目して、若年者や高齢者が今後就業や活動を続けていくことに関して、企業がどのような状況にあるのかを分析する。また、今後更に進めなければならない女性労働者の活用の状況等も概観したうえで、今後企業が効率的な生産を行うためにどのような人材配置を行おうとしているのか、その際注意すべき点は何かについて、分析する。

1) 若年者の育成

(質にこだわる新規採用)

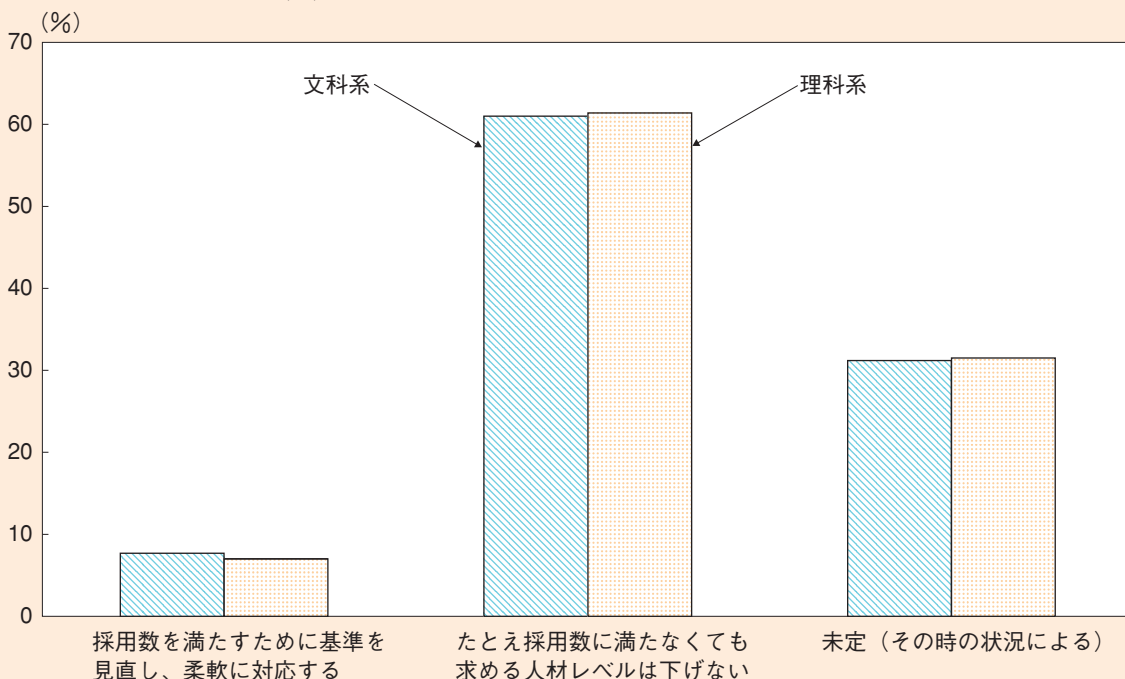
若年期が長い職業生活を支える基礎的な技能を身につける期間として重要であることは言うまでもない。企業が人口減少を踏まえた今後の人事戦略として最も重視している人的能力の向上も、若年期の育成にかかっているとんでもない。かつては新規卒業者を雇った企業が責任を持って若年者を教育訓練し、職業人として、また社会人として、一人前に育てるものであった。しかし、最近では、新卒採用が抑制され、即戦力指向が強まるなかで、若年者の就職が難しくなっている。また、せっかく就職してもすぐにやめてしまうなど、継続して就業しないために、職業生活を支える技能を獲得する機会を失っている場合もみられる。これを放置することは、従業員本人の職業生活に支障を来すだけでなく、企業の側でも優秀な従業員の育成、確保の機会を逸し、将来の企業の生産性の向上や、発展を阻んでいる可能性がある。また、我が国全体の成長力や技術力にも悪影響を与えられとされる。特に、団塊の世代という技能を身につけた集団の定年を間近に控えた今、その技能を若年者を通じて未来に引き継げるかどうかといったことは、更にこの問題の重要性を高めている。これらのことを考えると、若年者の定着、育成は解決すべき優先度の非常に高い問題といえる。

具体的な分析に入ると、最近、景気の回復に伴い新規卒業者の内定率が上昇するなど、若

年者の就職状況は冬の時代を脱したかのようにも見える。しかし、企業は新規採用数が満たされない場合にも、採用基準を見直し柔軟に対応するのではなく、求める人材レベルを下げずに対応しようとしており、内定数は増えたと言っても、企業の採用に対する慎重姿勢は崩れていないと考えるべきである（第3 - (2) - 1 図）。また、厚生労働省「雇用管理調査」で、2001年と2004年の新規大学卒の採用内定最多時期をみると、2004年は、2001年に比べると、5月から7月と答えた企業の割合は低下しているが、4月以前と8月以降はおおむね高まっている。このことから、企業が優秀と認めた一部の学生には早い時期に内々定を出す、それ以外はなかなか内々定を出さないという、企業の慎重姿勢が伺われる（付3 - (2) - 1 表）。また、同調査で新規大学卒の採用活動開始時期をみると、2月以前と答えた企業の割合が高まっていることも、少しでも早く優秀な学生を確保したいという、企業の採用姿勢の現れだと思われる。

企業が学生のどんな質にこだわっているのかについて、同調査の新規大学卒・大学院卒の採用の際の重視項目で概観する。これをみると、「熱意・意欲」と答えた企業が約3分の2と突出している（付3 - (2) - 2 表）。それに続いて、「コミュニケーション能力」、「一般常識・教養」、「行動力・実行力」、「協調性・バランス感覚」、「理解力・判断力」、「専門的知識・技能」となっている。これらをみると、特に難しい知識や能力は問わないが、個人本来の姿を追求する内容となっており、それだけに、内定をとれないことが個人そのものが否定されているかのように感じられ、落ち込むとなかなか立ち直れず、自分は就労不適合者だと思ひこませてしまう原因となっている可能性がある。企業がより良い人材を求めるのは当然だが、初めからできる人などいないことを前提に、企業ができる人に育てるつもりで採用に臨まなければ、せっかくの人材を取り逃がすだけでなく、社会から排除してしまうのではないかと懸念される。

第3 - (2) - 1 図 新卒採用が満たされない場合の対応



資料出所 (株)リクルート「就職白書2004」

(フリーター等の採用)

前出「雇用管理調査」によると、71.2%の企業が現業職を中心に中途採用を行っている(付3-(2)-3表)。規模別にみると、大企業で採用している企業の割合が高い。また、同調査で中途採用の実施理由をみると、管理職と技術・研究職では、「即戦力として活用するため」と答えた企業が多い(付3-(2)-4表)。事務職と現業職では「退職者補充のため」と答えた企業が多い。「新規学卒の採用補充」と答えた企業の割合は、全体的には高くないが、大企業では約1割程度もあり、景気が回復する中で妥協しない新卒採用を行った結果、不足した人材を、中途採用で補充しようという動きが現れていると考えられる。

ここで、フリーター、若年無業者の採用について、企業がどのように考えているかをJILPT調査(企業調査)で概観する。これによると、「積極的に正規従業員として採用して育成したい」、又は「特に区別せず正規従業員として採用する」と答えた企業の割合が24.8%と、「正規従業員として採用するつもりはないが、非正規従業員として採用する」の23.3%を若干上回っている(付3-(2)-5表)。しかしながら、「正規従業員としても非正規従業員としても採用するつもりはない」と答えた企業の割合が41.8%と、フリーター、若年無業者に対する企業の目が決して温かいものとは限らないことがわかる。前出「雇用管理調査」でフリーターをいわゆる正社員として採用するにあたってフリーターであったことをどう評価するかをみると、「評価にほとんど影響しない」と答えた企業の割合が61.9%で最も高いが、「プラスに評価する」と答えた企業の割合は3.6%にすぎず、「マイナスに評価する」と答えた企業の割合が30.3%となっていることから、フリーターに厳しい企業も存在することが分かる(付3-(2)-6表)。同調査でフリーターであったことをプラスに評価する理由、及びマイナスに評価する理由をみると、プラスに評価する理由としては、「豊富な経験を活用できる」、「チャレンジ精神を持っている」、「技能、知識がある」、「柔軟な発想、対応ができる」と答えた企業の割合が高い(第3-(2)-2表)。マイナスに評価する理由としては、「根気がなくいつやめるかわからない」、「責任感がない」、「職業に対する意識などの教育が必要」、「年齢相応の技能、知識がない」、「組織になじみにくい」、「人物像がつかみにくい」と答えた企業の割合が高い。この結果から、技能、知識が不足しているという問題はもちろんのこと、根気がない、職業意識の再教育が必要などの仕事への姿勢への問題、更には、組織になじみにくい、人物像がつかみにくい、といった、職業以前の問題を指摘する企業の割合も高く、このように答えた企業の数居は、フリーターにとって相当高いものと考えられる。

また、JILPT調査(企業調査)でフリーター、若年無業者の採用基準を概観する。職務経験としては、「少なくとも学校を離れてからパートや社会人アルバイトとして働いた経験を求める」、「正規従業員としての職務経験を求める」と答えた企業も多いが、特に職業経験は求めないと答えた企業の割合が最も高い(付3-(2)-7表)。関連する資格・知識としては、「もっていることが望ましい」と答えた企業が47.6%と最も多いが、「もっていることが必要」と答えた企業は14.6%に過ぎない。年齢についてみると、「特に年齢条件は定めていない」と答えた企業の割合が最も高い。学歴については、「高卒以上」32.8%、「学歴不問」27.0%が、「大卒以上」10.2%、「短大・専門学校以上」8.7%を大きく上回る。これらのこと

第3 - (2) - 2表 フリーターであったことをプラス又はマイナスに評価する理由

(単位 %)

理由	割合
プラスに評価する理由	
柔軟な発想、対応ができる	43.0
豊富な経験を活用できる	57.0
技能、知識がある	44.7
チャレンジ精神を持っている	45.3
独創性を発揮できる	9.8
人脈が豊富である	6.8
目的に向かって意欲的に行動する	36.0
その他	9.6
無回答	—
マイナスに評価する理由	
根気がなくいつ辞めるかわからない	70.7
年齢相応の技能、知識がない	38.1
責任感がない	51.1
組織になじみにくい	36.3
職業に対する意識などの教育が必要	42.6
入社時の格付け、配置が難しい	14.6
人物像がつかみにくい	29.1
その他	5.5
無回答	0.8

資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2004年)

(注) それぞれ、フリーターであったことをプラス又はマイナスに評価する企業を100とする割合。

からも、フリーター、若年無業者の採用にあたって、企業は知識や能力をある程度求めているが、それ以上に、毎日出勤して来るか、職場の人間関係をうまくやっていたか、といった基本的な問題を懸念しており、これらの問題をクリアできるなら、フリーター、若年無業者であっても、正社員として活躍できる可能性が充分にあると考えているものとみられる。

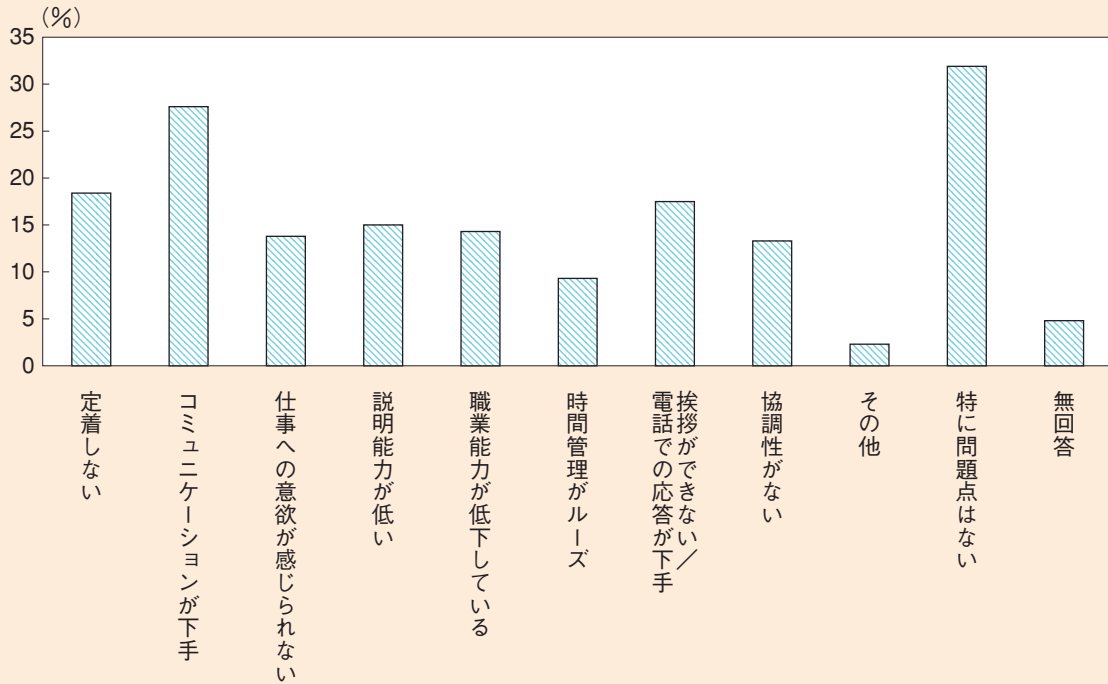
(若年者の定着、育成)

JILPT調査(企業調査)により、企業が考える若年社員の問題点をみると、「コミュニケーションが下手」と答えた企業の割合が最も高い(第3 - (2) - 3図)。このほか、「定着しない」、「挨拶ができない/電話での応答が下手」、「説明能力が低い」、「仕事への意欲が感じられない」、「協調性がない」と答えた企業の割合が高い。職業というよりは生活に関わる根本的な点に問題を感じている企業が多いことが分かる。

若年社員の定着率について、採用して1年後の定着率を同調査で確認すると、95%以上の企業が約3分の1、90~94%の企業が約3分の1、90%に満たない企業が約3分の1となっている(付3 - (2) - 8表)。また、同調査で若年社員を定着させるために企業がどのような工夫をしているかをみると、「人事部や上司による面接等でのフォローアップ」、「成果の賃金への反映」、「本人の希望を尊重した配置」、「若年社員の指導係の選定」、「若手の管理職等への抜擢」、「若年社員の交流の場を設ける」と答えた企業の割合が高い(第3 - (2) - 4図)。

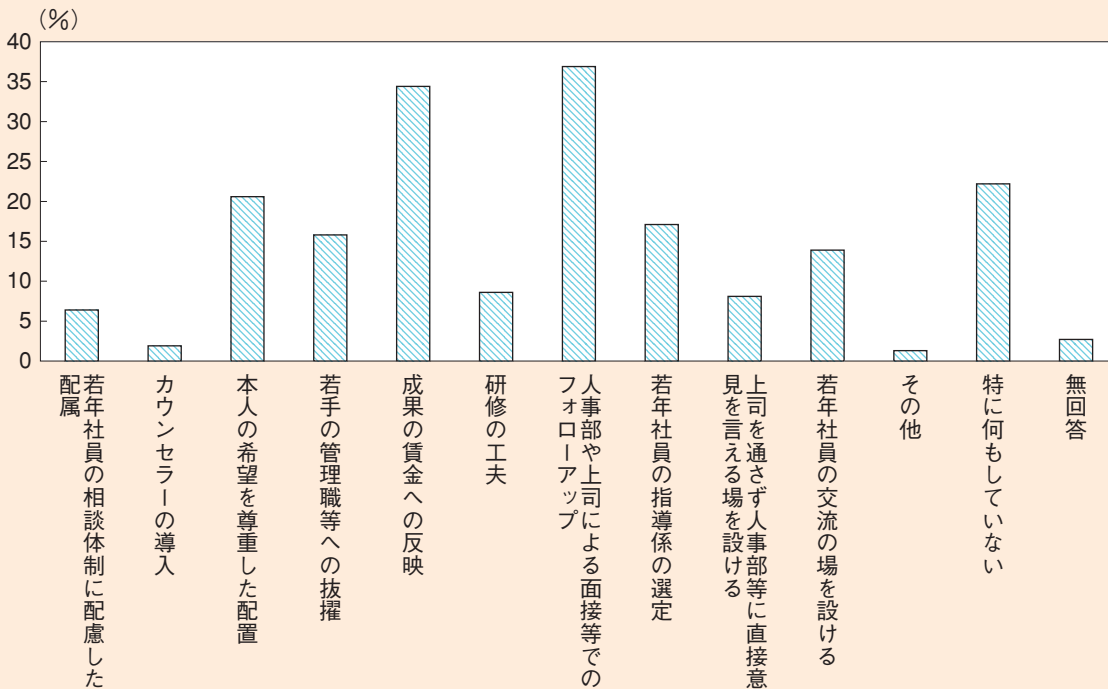
また、JILPT調査(企業調査)で、若年社員の採用1年後の定着率と若年社員の定着のための工夫の関係をみると、定着率の高い企業においては、「本人の希望を尊重した配置」、

第3－(2)－3図 若年社員の問題点



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3－(2)－4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。

「研修の工夫」、「人事部や上司による面接等でのフォローアップ」、「若年社員の指導係の選定」、「若年社員の交流の場を設ける」と答えた企業の割合が、定着率の低い企業に比べて高い（付3 - (2) - 9表）。特に、「人事部や上司による面接等でのフォローアップ」、「若年社員の指導係の選定」と答えた企業の割合が高い。面接や指導係の選定により、上司や先輩と向かい合って話す場が設けられることは、職場における自分の存在を確認する機会を与えているということだと考えられる。そういった場を通じて、職場の中にしっかりと腰を据えて、居場所を作ることができると、それが若年者の定着につながると考えられる。

また、同調査により若年社員の採用1年後の定着率と仕事へのインセンティブを高めるために企業が重視している点との関係を見ると、全体的に、定着率の高い企業は、定着率の低い企業に比べて、様々な点を重視していることが分かる（付3 - (2) - 10表）。特に、能力開発と答えた企業の割合が高い。また、同調査で若年社員の採用1年後の定着率と企業の能力開発の重視度の関係を見ると、能力開発を重視している企業では、重視していない企業に比べて、定着率が高い（付3 - (2) - 11表）。特に、定着率が90～94%と答えた企業の割合は、能力開発を重視している企業では、重視していない企業の約2倍もある。これらのことから、企業が従業員の仕事へのインセンティブを高めるために様々な取組を行うことは、若年社員の定着率の向上にもつながっていることが分かる。特に、能力開発の効果は大きいようである。

若年者を定着させ、育成することは、従業員の職業人生にとって非常に重要であるのはもちろん、企業にとっても、将来企業が発展するか否かを左右する重要な問題である。能力開発を初め、様々な対策をとり、企業は若年者の定着率を上げるべく、努力を惜しむべきではない。

（団塊の世代の技能の継承）

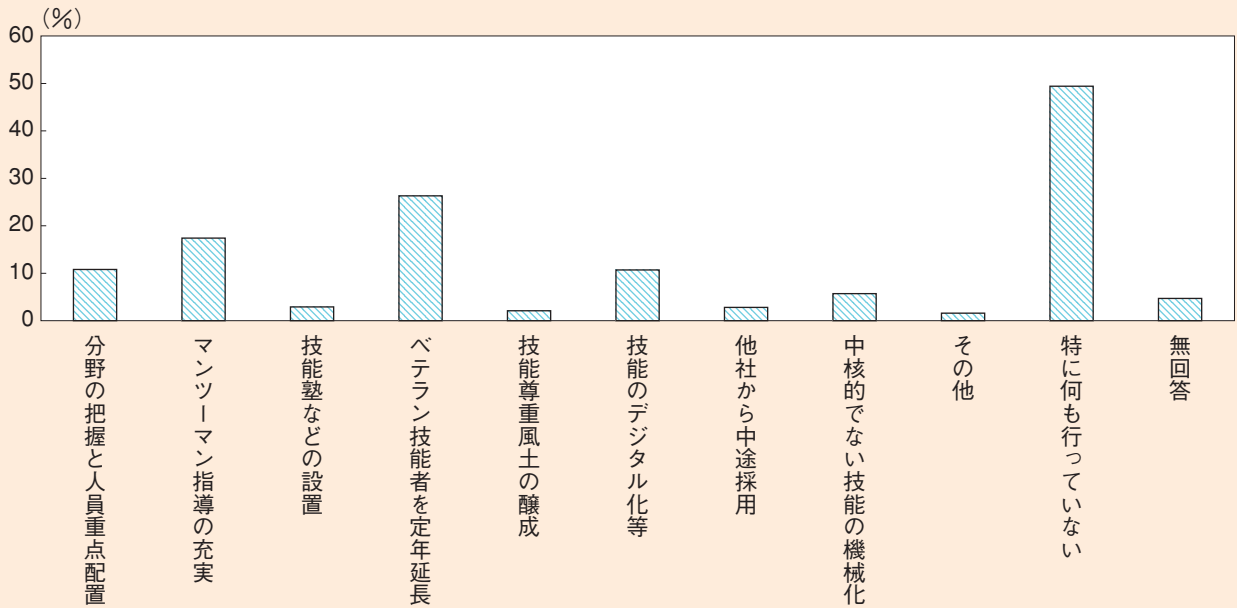
若年者の能力開発を進めるにあたって、忘れてはならないのが、数年後に控えた団塊の世代の退職である。団塊の世代は、長年企業の中で技能を培っており、その中にはマニュアル化できない技能も多いと考えられる。しかし、近年の採用抑制で若年者が企業に入る機会が一時期狭められたことや、最近若年者の定着率が悪くなっていることにより、OJTでしか学べないそれらの技能を学ぶ機会が失われる可能性がある。しかし、団塊の世代の定年は間近に迫っている。団塊の世代の退職と共に、それらの技能を失わせることは、何としても避けなければならない。

JILPT調査（企業調査）により、企業の団塊の世代が定年を迎えるにあたって、「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」と答えた企業の割合は、「あてはまる」と「ややあてはまる」を合わせると、3割を超える（付3 - (2) - 12表）。業種別では、製造業の消費関連、素材関連、機械関連で5割を超えている。また、部門別にみると、「現業・技能部門」への危惧を回答した企業の割合が高い（付3 - (2) - 13表）。この危惧に対して、どのような工夫を行っているかを同調査で確認すると、「ベテラン技能者を定年延長・継続雇用等により活用」、「OJTによるマンツーマンの指導の充実」、「技能のデジタル化、マニュアル化」、「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」と答えた企業

の割合が多い（第3 - (2) - 5 図）。また、この調査結果においてはわずかではあるが、「技能塾」などを設置して、熟練技能者が継承者に対してOff-JTで指導する例もいくつかみられるところである。一方で、「特に何も行ってない」と答えた企業が約半数存在し、これらの企業は本当に技能継承に問題がないのかどうか、懸念される場所である。

(まとめ)

第3 - (2) - 5 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、2 OJT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 特に何も行ってない。

このように、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。特に、団塊の世代が60歳になるのを目前にして、その必要性は急激に高まっていることを心得るべきである。

2) 継続就業を含めた高齢者の第二の人生

(重要性を増す高齢者の雇用の確保)

高齢者がこれまで多くの企業で定年年齢とされてきた60歳を挟んで、その後どのような人生を送るかは、今までも大きな問題であったが、団塊の世代という大きな集団が60歳を迎えるこれからは、この問題は更に重要性を増し、今まで以上に、企業の効率的な生産や我が国

全体の成長力を左右する問題として、注目を集めると考えられる。

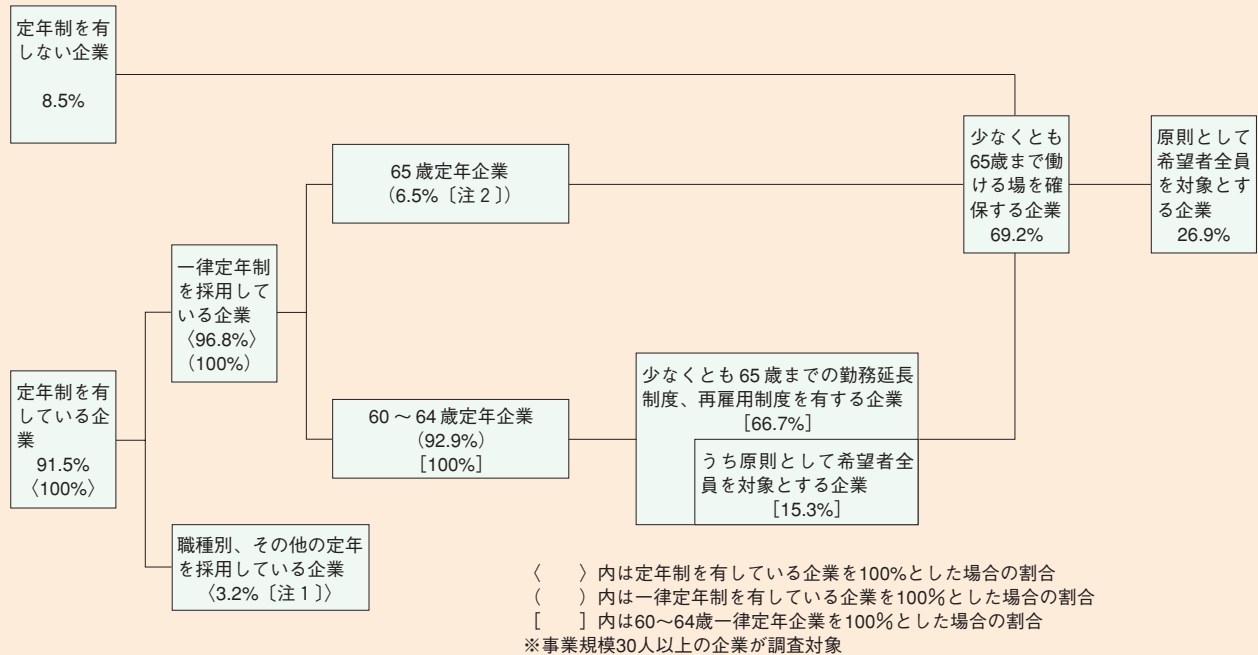
平成16年に高年齢者等の雇用の安定等に関する法律が改正され、平成18年度より、企業は、65歳までの定年引上げ、又は継続雇用制度の導入などの高年齢者雇用確保措置を、平成25年度までに段階的に導入しなければならないこととなった。厚生労働省「雇用管理調査」(2003年)で定年年齢を61歳以上とする理由をみると、「本人の経験、能力を直接、業務に活用」、「労働者の確保」、「若手への技能の伝承、後進指導」と回答した企業の割合が、それぞれ57.3%、37.2%、28.8%となっており、積極的に高齢者の能力を活用しようとする企業の姿勢が伺われる(付3-(2)-14表)。一方、「社会的要請」、「年金支給開始年齢の引き上げに向けての体制づくり」、「職場のモラルアップ」と回答した企業の割合はこれらに比べて低い。また、選択肢が異なるので単純な比較はできないが、2000年調査では「経験、能力の活用」と答えた企業が55.7%であったのに対して、2003年調査では前述の通り「本人の経験、能力を直接、業務に活用」と答えた企業が57.3%と若干増加している。既に61歳以上を定年年齢としている企業を対象とした調査ではあるが、これらの結果から、定年延長、継続雇用等により高齢者を活用することについて、企業の側にも積極的な理由があるということがわかる。

(65歳までの雇用の確保の状況)

現在企業において65歳までの雇用を確保している企業がどの程度あるかを厚生労働省「雇用管理調査」(2004年)から算出すると、65歳まで働ける場のある企業は69.2%と、3分の2を超えているが、原則として希望者全員が65歳まで働ける企業の割合は26.9%に過ぎない(第3-(2)-6図)。対象者を限定して65歳まで働ける制度のある企業は少なくないものの、対象者を限定せず、希望者全員にまで制度を広げることがこれから多くの企業での課題となる。

なお、同調査で企業の属性別に、一律定年制で定年後に勤務延長制度又は再雇用制度がある企業について、勤務延長制度、再雇用制度の適用範囲についてみると、規模別では、両制度とも、小規模の企業の方が大規模の企業に比べ、「原則として希望者全員」と答えた企業の割合が高い(付3-(2)-15表)。産業別では、両制度とも、運輸業、製造業で「原則として希望者全員」と答えた企業の割合が高い。また、同調査で一律定年制を定めている企業について、定年年齢別の企業の割合をみると、小規模の企業、運輸業には、定年年齢を高く設定している割合が高いという共通点がある(付3-(2)-16表)。これらを併せて考えると、これらの企業には、高齢者の能力をうまく活用しようという何らかの動機付けがあると考えられる。製造業は技能継承をうまく進めるために、高齢者を継続雇用により活用しようとしていると考えられる。

第3 - (2) - 6 図 65歳までの雇用を確保する企業割合



[注1] 職種別その他の定年制を採用している企業についても、65歳までの雇用を確保する企業が若干存在する。
 [注2] 65歳を超える定年企業も若干存在する。

資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2004年)より同省職業安定局高齢・障害者雇用対策部にて算出

(継続雇用の問題点)

(独) 労働政策研究・研修機構「企業における今後の中高齢者の活用に関する調査」(2004年)によると、勤務延長制度または再雇用制度を希望者全員に適用する場合の問題点として、「求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならなくなる」と答えた企業の割合は79.8%と、非常に高い(付3 - (2) - 17表)。しかし、継続雇用制度の適用範囲別に問題点をみると、「会社が定めた基準に適合する者」、「会社が特に必要と認めた者に限る」を適用範囲としている企業に比べると、「原則として希望者全員」を適用範囲としている企業では、「求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならなくなる」と答えた企業の割合が15%ポイント程度低いほか、「賃金制度の見直しが必要」と答えた企業の割合が高い。これらのことから、勤務延長制度または再雇用制度を希望者全員に適用することに問題を感じている企業は多いが、実際に希望者全員を対象にしている企業では問題と考える企業の割合は比較的低く、その代わりに、「賃金制度の見直しが必要」といった、具体的な問題を意識するようになってきていると考えられる。また、「新規採用がしにくくなる」という問題についても、「原則として希望者全員」を適用範囲としている企業でこのことを問題と考える企業の割合が比較的低くなっており、これも適用範囲を限定している企業が考えるほど大きな問題ではないと考えられる。

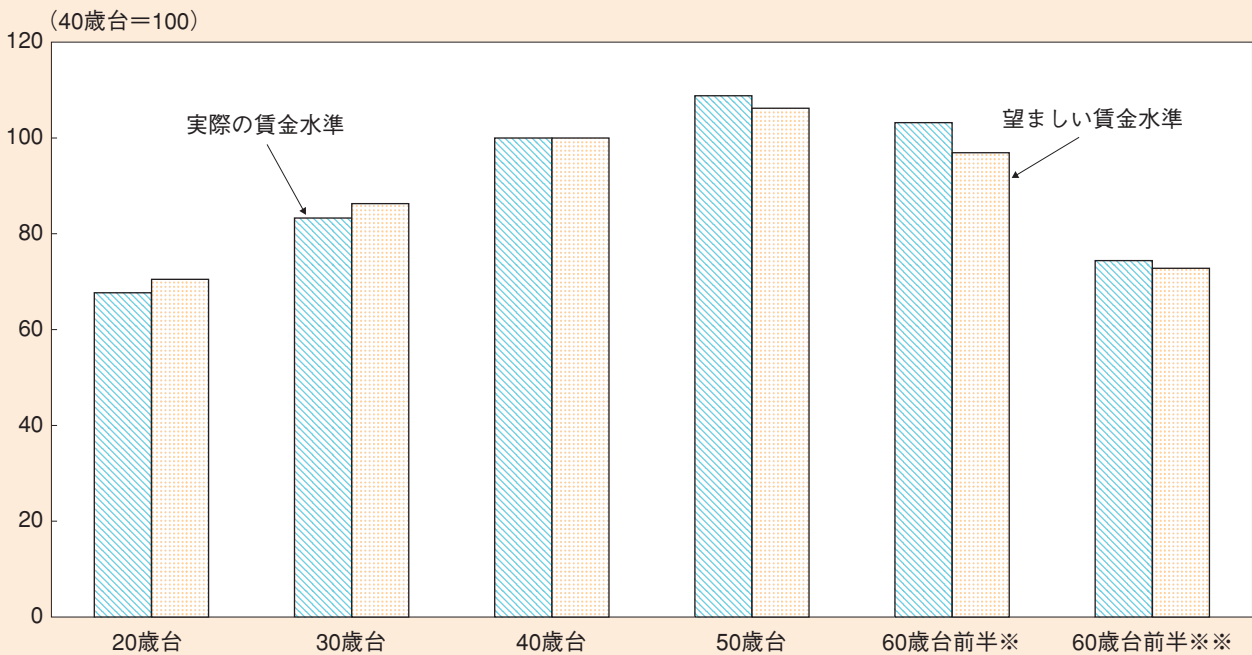
(継続雇用における働き方)

次に、JILPT調査(企業調査)により、再雇用又は勤務延長後、働き方がどのように変わるか確認する。これによると、「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（付3 - (2) - 18表）。「配置転換をする」、「短時間勤務になる」、「仕事の内容が変わる」と答えた企業の割合は低い。また、「特に何も変わらない」と答えた企業の割合も低い。

このように、先に継続雇用制度の導入の問題点として確認した「賃金制度の見直しが必要」について、企業は、仕事の内容などは変えずに、継続雇用の対象者を非正規従業員にして、賃金を低下させることにより、問題の解決を図っているものと考えられる。実際、標準的な正社員（新規学卒で入社しそのまま勤めている者）について、40歳台の平均賃金を100とした場合の各年齢階級別の実際の賃金水準と望ましい賃金水準の差を、前出「企業における今後の中高齢者の活用に関する調査」で確認すると、50歳台以降では実際の賃金水準が望ましい賃金水準を上回っており、50歳台、60歳台の賃金が企業の重荷になっていることが分かる（第3 - (2) - 7図）。そして、継続雇用を行う場合には、それを機に賃金を下げることによって負担を軽くしようと企業が試みている様子が、同じ図の「60歳台前半（定年前）」と「60歳台前半（定年延長制度・再雇用制度）」の賃金水準の違いに現れている。また、両者を比べると、「60歳台前半（定年延長制度・再雇用制度）」の方が、実際の賃金水準と望ましい賃金水準の差が小さいことに、その成果が現れているといえる。

第3 - (2) - 7図 年齢階級別実際の賃金水準と望ましい賃金水準



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業における今後の中高齢者の活用に関する調査」(2004年)
 (注) ※は定年前。※※は定年延長制度、再雇用制度適用。

(企業における再就職等支援)

ここまでは、継続雇用制度を中心に、定年前に働いていた企業と同一の企業で定年後も働く場合の状況について確認したが、定年後の活動の場を同一企業にのみ限定することはできない。別の仕事や活動に興味を持っている場合、定年後は自分の生活も重視したい場合など、従業員の側から定年前の職場とは別の活動拠点を求める場合もある。また、企業の側では、

継続雇用制度を導入する問題点として、「求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならない」と答えた企業が多いことから分かるように、高齢者の職業能力のばらつきが大きいと、一律な対応が難しく、全ての従業員が定年後も企業内で従来と同様に働き続けるのに向いているわけではないと考えている。従業員、企業共に本当の意味で希望が実現する形の継続雇用制度等を定着させ、希望する人全員が65歳まで働ける社会を実現するためには、従業員が自ら新しい道へ踏み出すことも必要だが、本人の希望を聞く、様々な情報を与えるなど、企業が積極的に従業員に働きかけることも重要である。長年企業で働いてきた従業員にとって、社会との接点はほとんど企業のみという者も多いと考えられ、企業は従業員にとっての情報受信拠点という役目も担わざるをえないのである。実際、50歳を節目に、従業員に対し面接を行い、その場で今後のキャリアについて情報を提供し、方向性を話し合い、その後もセミナーや面接を通して、従業員がそのまま企業に残るのか、他の企業や企業以外の活動の場に移るのかを決めるという制度のある企業もある。そのような情報提供、話し合いの場を提供していくことが、従業員の幸福のためにも、企業の将来のためにも重要である。

しかし、JILPT調査（企業調査）で、継続就業も含めて、第二の人生の設計に向けた情報提供や教育訓練を行っているかについて聞いた結果をみると、「定年後も継続して就業する場合の処遇の変更等の情報提供を行っている」と答えた企業が圧倒的に多い（付3-（2）-19表）。「再就職の情報を提供している」といった、仕事に関係のある支援は一部の企業にみられるが、「地域活動やボランティア活動など仕事以外の活動の情報を提供している」と答えた企業は0.7%にとどまっている。従業員が本当の意味で希望する仕事や活動を定年以降に行い、同時に企業も従業員に成果の期待できる、安定した継続雇用制度を作るには、仕事の情報に加えて、仕事以外にどのような活動の道があるかについての情報を従業員に提供することも大切である。

（まとめ）

このように、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、企業は継続雇用に関し前向きに取り組んでいくべきである。

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。

高齢者雇用の取組例

S社：アンケート調査を実施しワークシェアリングを活用

(鉄鋼製造業、従業員数1,569人)

再雇用制度の導入に当たり、50歳以上の組合員を対象にアンケート調査を実施したところ、8割が60歳定年後も働くことを希望することが見込まれた。また、賃金ではなく、労働時間や休日を重視し、定年前に経験したことがある仕事をしたいという者が大半であることが判明した。調査結果を踏まえ、働くことを希望する定年退職者にひとりでも多く働いてもらうことができる制度としながら、会社にも少しでも多くのメリットがあるようにするための工夫を、研究会を設けて検討した。その結果、短時間での雇用をしやすくするとともに高齢者にとって肉体的な負担が大きい夜勤をできるだけ削減できるように、次のようなワークシェアリングを行うこととした。

- ① 相棒がいないと短時間勤務での雇用が行いにくいいため、再雇用者同士でペアを組み、そのペアでひとり分の勤務を行う再雇用者同士のワークシェアリング
- ② 再雇用者が夜勤をしなくても済むように、再雇用者と従業員数名がチームとなって、昼の勤務時間帯は再雇用者が作業し、夜勤は正社員が作業するワークシェアリング
- ③ 従業員が有給休暇等を取得した場合、その欠員の補充のために従来は他の従業員が超過勤務を行っていたが、それに代わって再雇用者が欠員補充を行うワークシェアリング

F社：不断の能力開発と能力の評価を実施

(産業機械製造業、従業員数70人)

「技術に裏打ちされた人材こそが企業の生命線」を社是に多岐にわたる能力開発を実施しており、教育訓練については、職能別教育訓練には毎年61ものコースが設けられているほか、階層別教育訓練もあり、同社の教育訓練費は通常でも1,000万円にもものぼる。同社の全社員に対する不断の能力開発が、高齢者を高い専門能力を持つ頼りになる先輩と位置づけるに至らしめた。同社の高齢者雇用は社会的責任からできあがったものではない。

また、働く者に達成感と充実感をもたらす評価や承認は継続雇用後も必要との考えから、65歳までの継続雇用の期間中は毎年、人事考課を行って賃金に反映させている。つまり、プラス評価なら昇給できる制度となっていることも同社の特徴である。

N社：勤務時間の短縮、勤務形態の多様化と作業機器の改善

(ビルメンテナンス業、従業員数95人)

従業員が高齢化し、また障害者雇用を推進している関係上、明日への活力に備え疲労感を持ち越さないため午後の休憩時間を10分増やし、終了時刻を30分早めた。また、高齢者や障害者の体力、生活ニーズに合わせて、6時間40分の勤務時間をベースとし

て、2時間の短時間勤務まで、13種類の勤務時間を作り上げている。

また、高齢者、障害者が的確、安全に業務をこなせるように、食堂兼休憩所の設置、機器・工具置き場の改善を行ったほか、種々の作業機器の導入を行った。

H社：宿直勤務の廃止と設備の改善

(食料品製造業、従業員数23人)

高齢者の宿直は健康上危惧されていたため、時刻が設定できる設備に更新するとともに、原料の仕込み時刻を調整することにより、夜間の宿直勤務を廃止した。

また、従来人力で行っていた原料の投入等を、原料の納品方法の変更と新しい装置の設置により自動化した。この結果、重量物の運搬作業が大幅に軽減され、高齢者でも無理なく対応できるようになったほか、従来3人で行っていた作業が1人でかつ短時間で行えるようになり、作業効率も改善した。

3) 多様な働き方

(正規従業員の働き方)

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。このままこの問題を放置しては、従業員の健康を害するのみではなく、企業の成長も左右することになるのである。ここでは、一部の者に業務を集中することの危険性を分析する。

企業における従業員の働き方をみると、正規従業員が基幹業務を担い、長時間労働に耐える一方で、非正規従業員は定型業務を担い、長時間労働を要求されることは比較的少ないが、雇用は不安定で、給与や福利厚生面で正規従業員ほど優遇されない、という状況である。しかし、一部の者に業務を集中させることは過重労働につながる。過重労働は疾患や生産性の低下を引き起こす恐れがあり、実際、東京労働局「従業員の健康管理等に関するアンケート調査」の結果をみると、過重労働が関連した疾患の発症を懸念する企業の割合は年々高まる傾向にある(第3-(2)-8表)。また、同じ調査で、企業が心身の健康確保のために重視し、実際に対応している主な事項をみると、労働時間・労働密度など心身の過重負荷要因の改善と答えた企業の割合は2年前の倍近くになっている(付3-(2)-20表)。

このように、一部の者に業務を集中させている現在の状況は改善すべきだということに企業も気付いてきており、正規従業員といえども、長時間労働に縛られない多様な働き方があって然るべきなのである。厚生労働省「仕事と生活の調和に関する意識調査」(2003年)をみても、企業の約3分の1が仕事と生活の調和のとれた働き方の導入に積極的である(第3-(2)-9図)。人口減少社会を乗り切るために非正規従業員を活用するという視点に加え、一部の正規従業員への業務の偏重を見直し、長時間労働から解放する上でも、正規従業員と非正規従業員の働き方と処遇の見直しといった、多様な働き方の検討が必要となってい

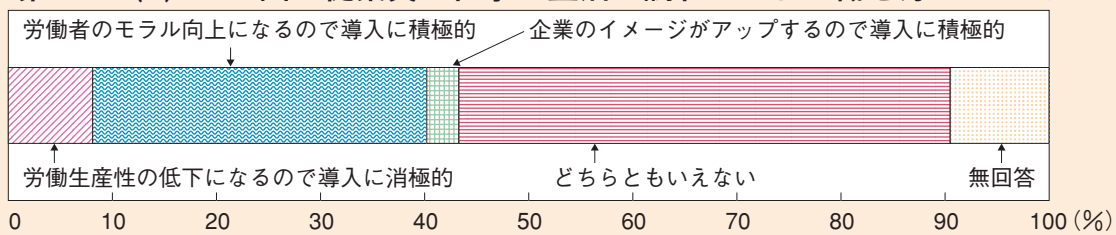
第3 - (2) - 8表 過重労働に関連する疾患発症の認識

(単位 %)

認識・発症例の有無	脳・心臓疾患			精神疾患		
	2002年度	2003年度	2004年度	2002年度	2003年度	2004年度
発症が懸念される	30.1	35.3	38.3	27.4	35.5	33.8
発症例あり	1.9	1.2	3.1	4.6	5.4	6.9
発症例なし	28.2	34.1	35.2	22.8	30.1	26.9
発症の懸念は少ない	68.8	64.2	61.1	65.3	60.1	54.1
発症例あり	2.3	2.4	1.9	3.5	3.0	3.2
発症例なし	66.5	61.8	59.2	61.8	57.1	50.9
無回答	1.1	0.5	0.7	7.3	4.3	12.1

資料出所 東京労働局「従業員の健康管理等に関するアンケート調査」(2004年)

第3 - (2) - 9図 従業員の仕事と生活の調和のとれた働き方について



資料出所 厚生労働省「仕事と生活の調和に関する意識調査」(2003年)

るのである。

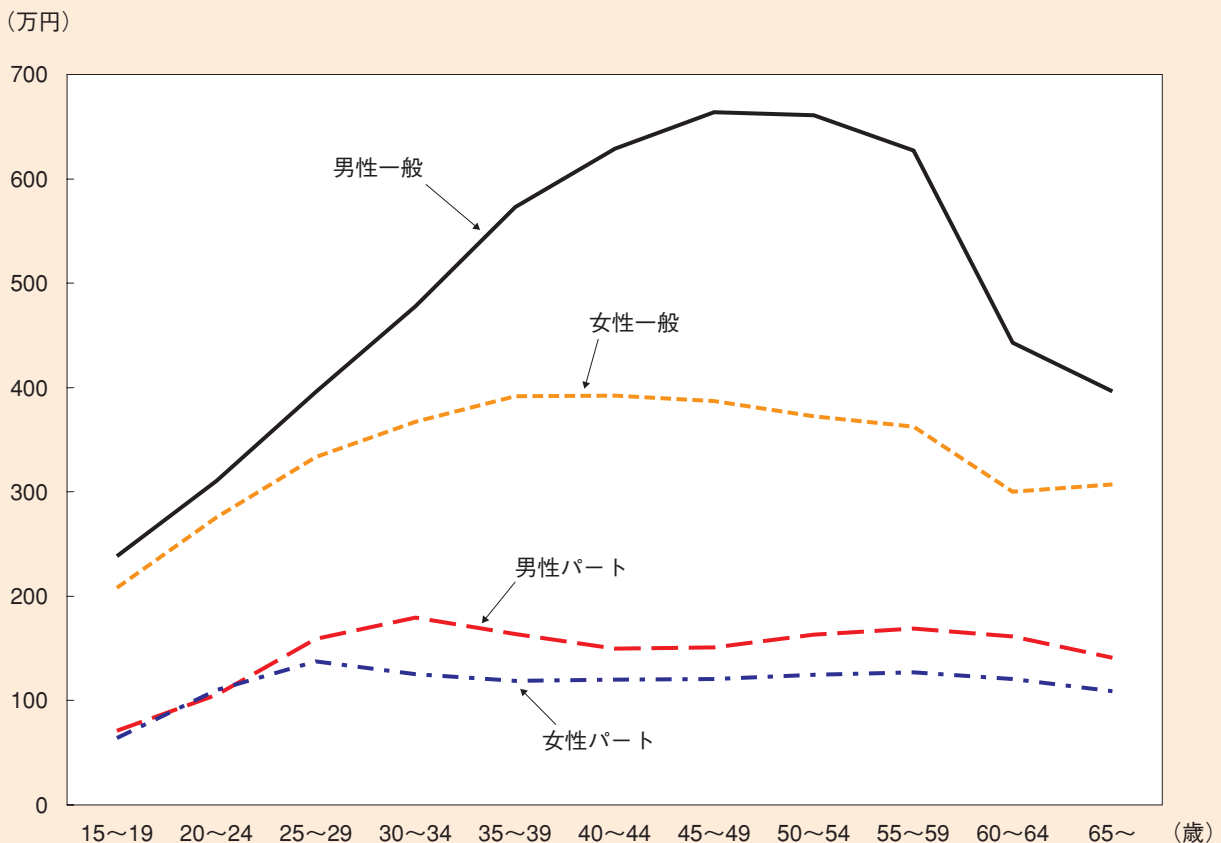
以上では、長時間労働の限界という点で企業の視点からも多様な働き方が必要になっていることを指摘した。一方、終身雇用に対する企業の考え方からみても、多様な働き方が必要となっていると考えられる。日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)」(2003年)によると、いわゆる終身雇用について、「原則としてこれからは維持する」が36.1%となっている一方で、「現在も終身雇用にはなっていない」5.2%、「基本的な見直しが必要」15.3%、「部分的な修正はやむを得ない」40.0%となっている(付3 - (2) - 21表)。また、同調査で正社員の雇用期間についてみると、現状は、「定年ではなく、働ける限りは働いてもらう」、「原則として定年まで雇用する」と答えた企業を合わせると9割近くになるが、今後については、7割を若干超えるに過ぎず、「必ずしも定年まで雇用するのではなく、中高年齢者などについては、関連会社、子会社に出向・転籍もすすめる」、「独立や転職が多いことを前提に人事管理を行う」と答えた企業の割合が増加している(付3 - (2) - 22表)。また、後で確認するように、(社)日本経済団体連合会「2004年春季労使交渉に関するトップ・マネジメントのアンケート調査」によると、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」と答えた企業の割合が過半数を占めている。これらのことから、企業は終身雇用制度は基本に置きながら、制度の見直しをすすめていき、その中で終身雇用の対象となる正規従業員は減少していき、働き方の多様化が進むものと考えられる。働き方の多様化が進む中で、ある意味当然とも言える動きではあるが、終身雇用を前提として入職し、働いてきた中高年労働者がこの変化に対応できるかについては、十分注意していく必要がある。

(非正規従業員の活用)

厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2003年)によると、非正社員は労働者の3割を超えており、数の面から見ただけでも、我が国の経済社会に欠くことのできないものとなっている。この中で、非正規労働を労働者の能力が有効に発揮できるような就業形態としていくことは一層重要となっている。今後、人口減少社会を迎える中で、コスト削減という戦略をとろうとしている企業が多いことから、その手段の一つとして非正規従業員の活用を進める企業は多いと考えられ、数の面で拡大するだけでなく、基幹的な役割も拡大すると考えられる。しかし、正規従業員と非正規従業員の処遇の格差について理解が得られない状態では、従業員の能力が有効に発揮されるのを妨げることになる。柔軟で多様な働き方には受給両面からのニーズがあり、その拡大は避けられるものではない。そのような状況においては、多様な働き方が望ましい形で広まっていくことが重要であり、そのためには、正規従業員と非正規従業員との間の「働きに応じた公正な処遇」の実現に向けた取組が重要である。ここではこれらの取組について分析する。

まず、一般労働者、パートタイム労働者別の年齢階級別の年間賃金について試算したところ、一般労働者とパートタイム労働者の働き方は違う場合が多いのでこの数字を持って直ちに公正、不公正を論じることはできないが、男女とも特に中高年齢層で一般労働者とパートタイム労働者の差が大きい結果となった(第3-(2)-10図)。

第3-(2)-10図 一般、パート別労働者の年齢階級別年間賃金の試算



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2004年)を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計

- (注) 1) 年間賃金は、毎月決まって支給する給与×12+過去1年間の賞与。
2) 一般労働者は学歴計。

(財) 連合総合生活開発研究所「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究」(2003年)によると、「正社員と同じ仕事をする短時間勤務社員がいる」と答えた企業の割合は、「正社員と全く同じ」と「8割以上が正社員と同じ」を合わせると、82.5%にもなり、実際に非正規従業員の活用が進んでいることがわかる(付3-(2)-23表)。同じ仕事をするのであれば、正規、非正規を問わず、公正な処遇とすることを検討するべきであるが、同じ調査で処遇の均衡を考慮しているかについてみると、正社員と全く同じ仕事内容の短時間勤務社員がいる企業ですら、処遇の均衡を考慮している企業は43.6%と半分にも満たない。

この結果、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る。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り、具体的には、まず、非正規従業員の職務の内容、意欲、能力、経験、成果などに応じた処遇についての措置を講じること等により、正社員との処遇の均衡を図るとともに、非正規従業員から正規従業員への転換に関する条件の整備や、非正規従業員の意見を聞く機会の設置等の措置を図ることが有効であり、企業がこれらの取組を積極的にすすめることが期待される。

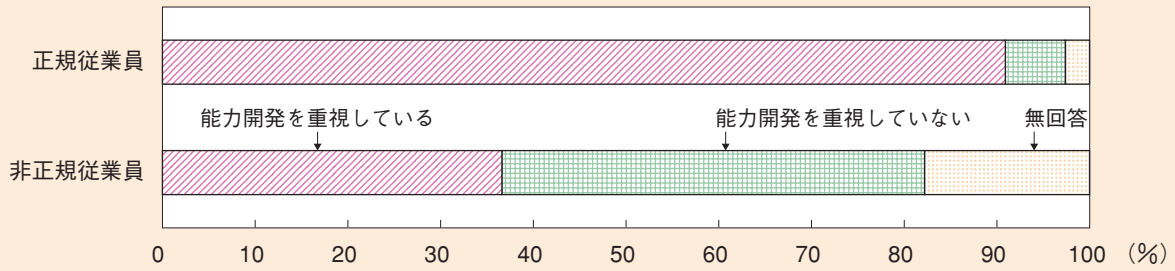
また、非正規従業員を活用するのであれば、非正規従業員の能力開発も重視するべきだが、JILPT調査(企業調査)によると、「能力開発を重視している」と答えた企業の割合は、正規従業員については9割以上に及ぶが、非正規従業員については4割以下となっている(第3-(2)-11図)。また、「会社は能力開発は行わず、従業員個人の自発的な能力開発に任せる」、「(能力開発の)対象としていない」と答えた企業の割合は、正規従業員についてはわずかであるが、非正規従業員については約3割となっており、非正規従業員の能力開発が軽視されているのがわかる。

なお、企業を、正規従業員と同一の労働をする非正規従業員が「多数存在する」、「一部存在する」、「存在しない」に分けてみると、「多数存在する」と答えた企業では、その他の企業に比べて、非正規従業員の能力開発を重視し、会社は積極的に能力開発に関わり、特に対象を限定せずに非正規従業員の能力開発を行っている企業が多いということが分かる(付3-(2)-24表)。また、企業を、能力開発の方針別に分けてみると、正規従業員について「能力開発を重視している」、「会社は積極的に従業員の能力開発に関わる」、「対象は限定していない」と答えた企業は、非正規従業員についても同様に答えた企業がその他の企業に比べると多く、正規従業員の能力開発に積極的な企業は、非正規従業員の能力開発についても積極的な場合もあるといえる(付3-(2)-25表)。

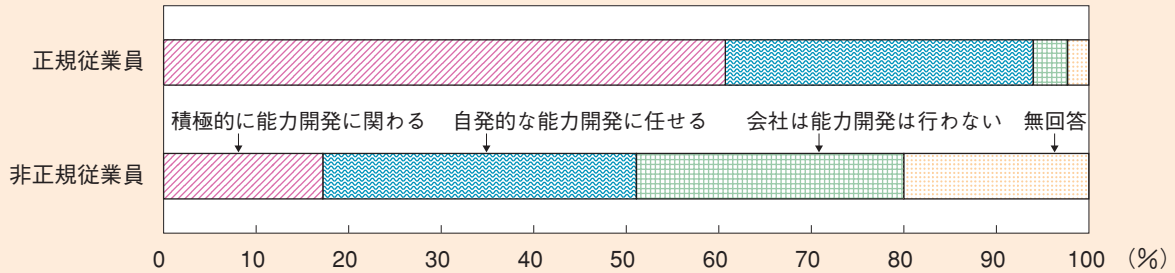
また、JILPT調査(企業調査)で企業における能力開発の方針と人事管理上の問題の関係をみると、正規従業員について「能力開発を重視していない」と答えた企業においては、「能力・業績評価がうまくいっていない」、「労働意欲の低下」、「若年層が定着しない」、「全体的に離職者が多い」と答えた企業の割合がその他の企業に比べて高い(付3-(2)-26表)。また、非正規従業員について「能力開発を重視していない」と答えた企業においては、「能力・業績評価がうまくいっていない」、「労働意欲の低下」に加えて、「一部の人の業務負担の増加」、「長時間労働でストレスが増加」、「高齢者の活用が進んでいない」、「女性の活用が進んでいない」、「専門的な能力や技術を持った人の採用が思うように進まない」と答えた

第3 - (2) -11図 能力開発の方針

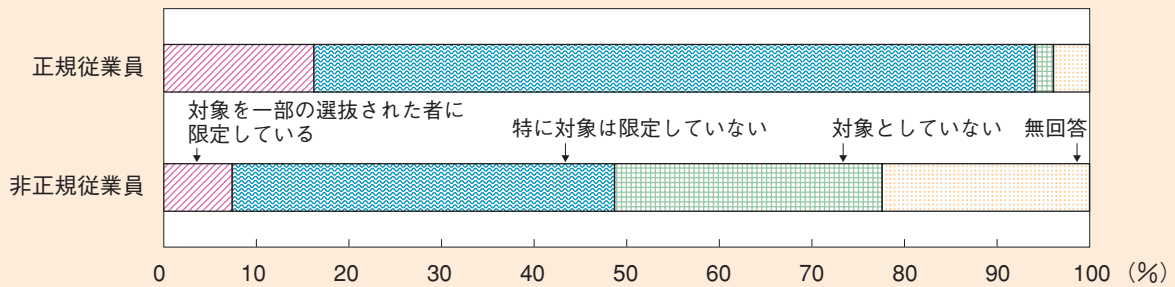
① 企業の能力開発重視度



② 企業の能力開発関与度



③ 企業の能力開発対象者の限定度



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) 「積極的に能力開発に関わる」は「会社は積極的に従業員の能力開発に関わる」、「自発的な能力開発に任せる」は「会社の行う能力開発は最小限とし、従業員個人の自発的な能力開発に任せる」、「会社は能力開発は行わない」は「会社は能力開発を行わず、従業員個人の自発的な能力開発に任せる」。

企業の割合がその他の企業に比べて高い。このことから、正規従業員にしる、非正規従業員にしる、能力開発を重視していない企業においては、能力・業績評価の問題も重視していない可能性があり、その取組も不十分で、結果として努力しても評価されないというイメージが従業員の間を広まり、労働意欲が低下するという企業の発展を阻害するような問題を引き起こしている可能性が考えられる。これに加え、非正規従業員の能力開発を重視していない企業においては、非正規従業員を十分に活用できないことから正規従業員に業務が集中し、一部の人の業務負担の増加や長時間労働でストレスが増加といった、企業の存続や従業員の健康にとって危険な状況を引き起こしていると考えられる。また、今後更に重要になる、高齢者、女性の活用、専門的な能力や技術を持った人の採用という点においても問題を抱えていると考えられる。以上のことから、能力開発を重視し、これに伴う問題に取り組むことは、企業の存続のために重要であり、これは正規従業員のみでなく、非正規従業員の能力開発についてもあてはまることがわかる。

(在宅勤務などの新しい働き方)

IT化の進展により、在宅勤務、サテライトオフィスでの勤務といった形態が見られる。また、SOHOなど職場にとらわれない働き方も出現している。これらの働き方は、障害者や育児、介護などの担い手にとっては、通勤負担の軽減が図られることにより、新たな就業につながる可能性も考えられる。また、これらの働き方が浸透することによって家庭や地域で過ごす時間が増えることにより、家庭や地域社会とのつながりが強まる、或いは、もう一人子供を持つことを考える、将来に向けた自己研鑽に取り組む、といった現象も出てくることが指摘されている。また、働く親の姿を間近に見ることにより、子供達が仕事への具体的なイメージを持ち、働くことを身近に感じ、社会への参加意識が醸成されることも期待される。

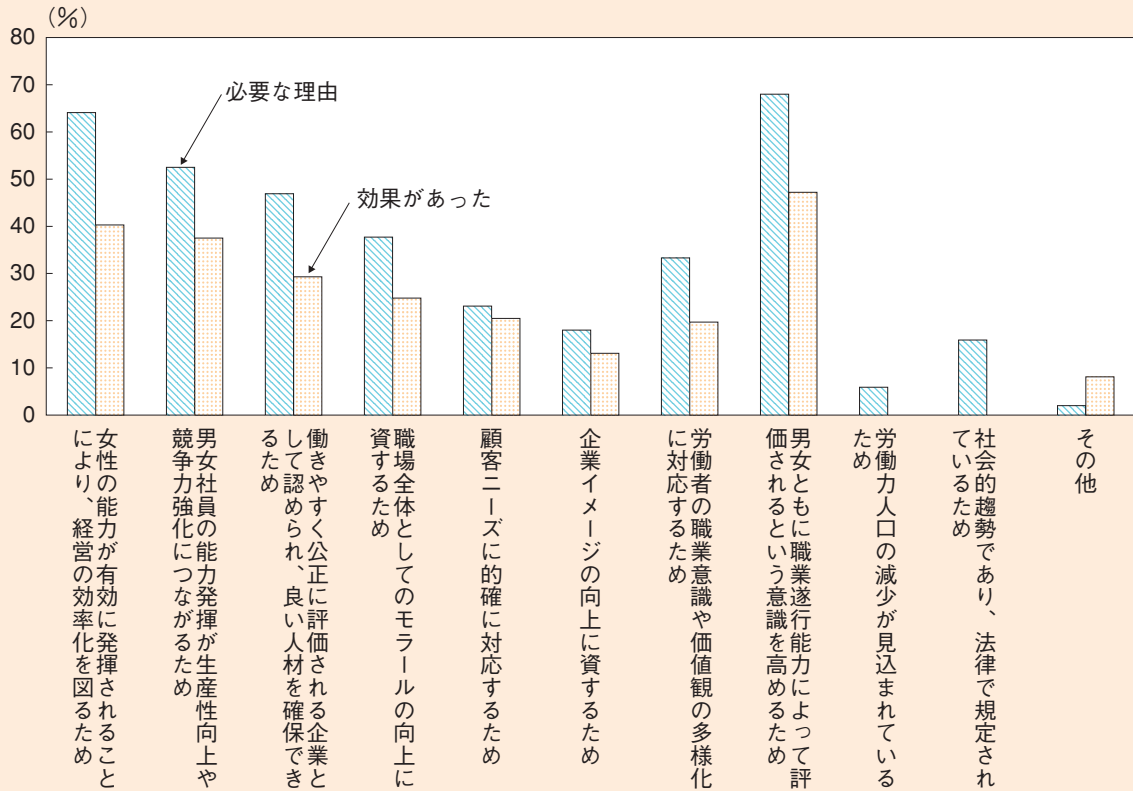
(財)社会経済生産性本部「第8回日本的人事制度の変容に関する調査」(2004年)でテレワーク(在宅勤務制度など)を導入している企業の割合をみると2.4%となっており、これらの働き方の導入は未だ検討段階の感があり、また、労務管理手法、企業への帰属意識の低下への懸念、コミュニケーション不足といった解決すべき問題もあるが、このような指摘を踏まえてみると、在宅勤務などの働き方は、家庭や地域社会との接点を持ちながら働くことが期待できる働き方であり、様々な問題解決の糸口となる可能性を秘めていると考えることができる。

(女性の活用)

女性が能力と希望に応じた活躍の場を得ることは、人口減少社会において益々重要になる。しかし、厚生労働省「女性雇用管理基本調査」(2003年)をみると、ポジティブ・アクション(女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組)に「既に取り組んでいる」と答えた企業の割合は29.5%に過ぎず、「今のところ取り組む予定はない」と答えた企業の割合を若干上回るに過ぎない(付3-(2)-27表)。同調査によると、企業がポジティブ・アクションに取り組まない理由としては、「既に十分に女性が能力発揮し活躍しているため」と答えた企業の割合が44.2%と最も高いが、「日常の業務が忙しいため対応する余裕がない」、「トップの意識が伴わない」、「ポジティブ・アクションの手法が分からない」と答えた企業の割合もそれぞれ12.7%、8.1%、6.6%と、見過ごせない(付3-(2)-28表)。また、同調査によると、「家庭責任を考慮する必要がある」、「女性の勤続年数が平均的に短い」、「時間外、深夜労働をさせにくい」などを女性の活躍を推進する上での問題点としてあげる企業が多い(付3-(2)-29表)。しかし、家庭責任や時間外、深夜労働の問題は何も女性に限った問題ではなく、男性についてもあてはまる問題であり、これを理由に女性の活躍が排除されるべきではない。

女性の活用は企業にプラスの影響を与える。前出「女性雇用管理基本調査」をみると、「既にポジティブ・アクションに取り組んでいる」又は「今後取り組むこととしている」企業が社内でポジティブ・アクションを推進することが必要であると考えられる理由をみると、「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため」、「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図るため」、「男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながるため」、「働きやすく公正に評価される企業として認められ、良い人

第3 - (2) -12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。

材を確保できるため」と答えた企業が多く、「既にポジティブ・アクションに取り組んでいる」企業についてみると、約3～5割もの企業がこれらについて効果があったと答えている(第3 - (2) -12図)。また、JILPT調査(企業調査)で女性の管理職比率別に同業同規模の他社と比較した競争力をみると、女性の管理職比率が高い企業で「強い」、「まあ強い」、又は「強くなった」、「やや強くなった」と答えた企業の割合が高い(付3 - (2) -30表)。また、前出「女性雇用管理基本調査」でポジティブ・アクションに取り組む企業の取組事項をみると、「女性を積極的に採用」、「女性を積極的に登用」といった女性に直接関わる回答をした企業が多いのは当然として、それ以外に、「人事考課基準を明確に定める」、「職場環境・風土を改善」といった女性に直接関わらない回答をした企業が多いのが目立つ(付3 - (2) -31表)。これらのことから、企業はポジティブ・アクションを進めるにあたって、女性の採用、登用など女性に直接関わることはもちろん、公正な評価など、様々な企業内の慣行の見直しに取り組むことで、経営の効率化や生産性向上、競争力強化といった効果を出していると考えられ、企業の発展のためには、ポジティブ・アクションを通じて様々な取組を行うことが重要であるといえる。

また、両立支援について、(財)21世紀職業財団「女性労働者の処遇等に関する調査」(2004年)によると、今の会社で働き続ける上で必要なこととして、「子育てしながらも働き

続けられる制度や職場環境」、「育児や介護のための労働時間面での配慮」、「結婚や出産、育児で女性社員が差別されない職場風土、環境」と答えた者の割合が、それぞれ51.7%、41.3%、32.3%と、両立支援施策を回答した者の割合が高い（前掲第2 - (3) - 15図）。また、(独)労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(2003年)をみても、従業員自身が働きやすさや働きがいをも高める上で重視するもの(3つまでの複数回答)として答えた結果は、「育児・介護を行う従業員に対して積極的に支援している」を答えた女性の割合が27.0%と、「休暇を取りやすい雰囲気作りをしてる」、「個人の業績に応じた評価をしている」、「労働時間が長くなりすぎないように配慮している」に次いで高くなっている(付3 - (2) - 32表)。これらのように、女性にとって企業の両立支援は重要であるが、企業側は両立支援についてどのように考えているかを同調査でみるために、従業員の働きやすさや働きがいの向上のために重要であると考えられる事柄を聞いた問における「育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気づくり」への企業の回答状況をみると、「重要である」と答えた企業は41.3%、「取り組んでいる」と答えた企業は25.7%と、他の項目の回答状況と比べると、低いといわざるを得ない(付3 - (2) - 33表)。前出「女性雇用管理基本調査」(2003年)で育児のための勤務時間の短縮等の措置の制度がある企業の割合をみても、規模が小さいほど制度が無く、全体の平均でみると45.3%の企業でしか制度がないことから分かるように、企業の両立支援は今後の拡がりに期待するところとなっている(付3 - (2) - 34表)。

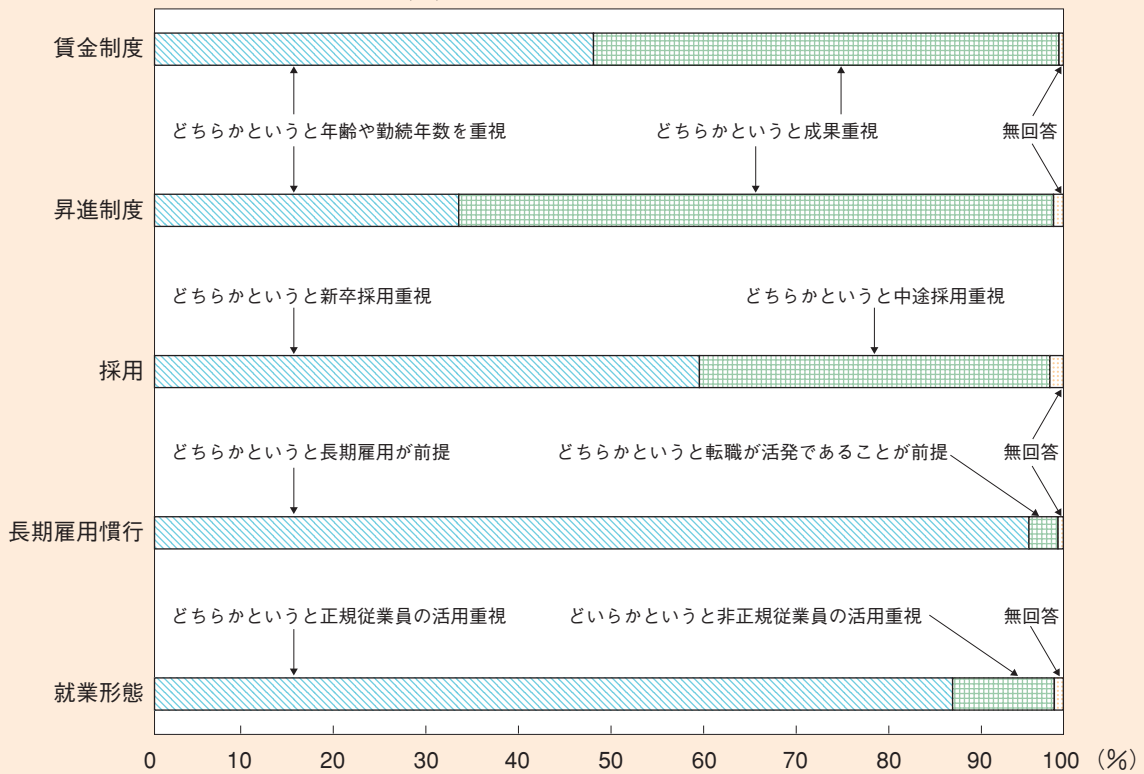
4) 人材の最適配置

(現在の人事制度)

長期にわたる景気の低迷、従業員の年齢構成の変化を経験した結果、また、これからの人口減少、少子高齢社会を見据えて、これまで雇用管理制度は様々に変化してきた。現在の雇用管理制度がどうなっているかを、JILPT調査(企業調査)で確認すると、賃金制度と昇進制度の方針について、「どちらかという年齢や勤続年数を重視」か「どちらかという成果重視」かを聞いたところ、「どちらかという成果重視」と答えた企業の割合が5割を超えている(第3 - (2) - 13図)。特に昇進制度については、「どちらかという成果重視」と答えた企業の割合は65.5%にもものぼる。賃金は生活に直接影響を与えるため成果を強く反映させることは難しいが、昇進については賃金のような問題がなく、より成果主義が強く出ている様子がうかがえる。採用の方針について、「どちらかという新卒採用重視」か「どちらかという中途採用重視」について聞いた結果をみると、「どちらかという新規採用重視」と答えた企業の割合が6割となっており、中途採用が重視され、新卒採用が抑制された時期もあったが、多くの企業は新卒採用重視という姿勢を崩していないものと思われる。

長期雇用慣行についての方針をみると、「どちらかという長期雇用が前提」か「どちらかという転職が活発であることが前提」かについて聞いた結果をみると、「どちらかという長期雇用が前提」と答えた企業が96.1%と、ほとんどの企業は、長期雇用慣行を重視していることが分かる。また、就業形態の方針について、「どちらかという正規従業員の活

第3 - (2) -13図 現在の人事制度



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)

用重視」か「どちらかというと非正規従業員の活用重視」かについて聞いた結果をみると、「どちらかというと正規従業員の活用重視」と答えた企業の割合が87.8%で、「どちらかという」と非正規従業員の活用重視」と答えた企業の割合は11.1%にすぎない。

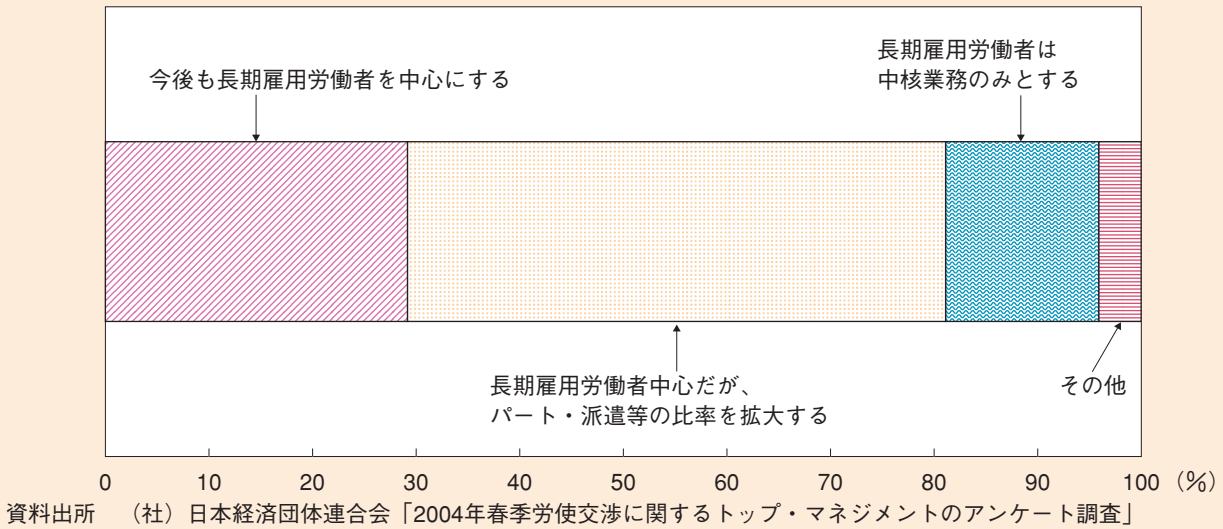
これらのことから、経済、社会が変化する中で、賃金制度や昇進制度については制度を変更し、成果主義を取り入れてきたが、採用については、新卒採用を重視する姿勢を崩していない企業が多いことがわかる。また、長期雇用慣行については、ほとんどの企業が長期雇用を前提としており、就業形態については、正規従業員の活用を重視する企業がほとんどで、転職や中途採用が注目され、非正規従業員が増加する中においても、長期雇用慣行や正規従業員の活用については特に変化がみられないことがわかる。

(今後の雇用形態の組み合わせ)

ここまでは、企業の人事制度の全体像を確認したが、併せて、企業が生産性の向上のために、今後の雇用形態の組み合わせについてどう考えているかを、(社)日本経済団体連合会「2004年春季労使交渉に関するトップ・マネジメントのアンケート調査」で確認すると、「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」と答えた企業の割合が52.0%と半数を超えている(第3 - (2) -14図)。

更に、具体的に、どの就業形態で従業員の増加を見込んでいるのかを、JILPT調査(企業調査)でみると、今後3年間の従業員数の変化について、「1~10%増」、又は「10%以上増」と答えた企業の合計の割合は、契約社員、パートタイマー(短時間、その他)、派遣労働者

第3 - (2) - 14図 今後の雇用形態の組み合わせ



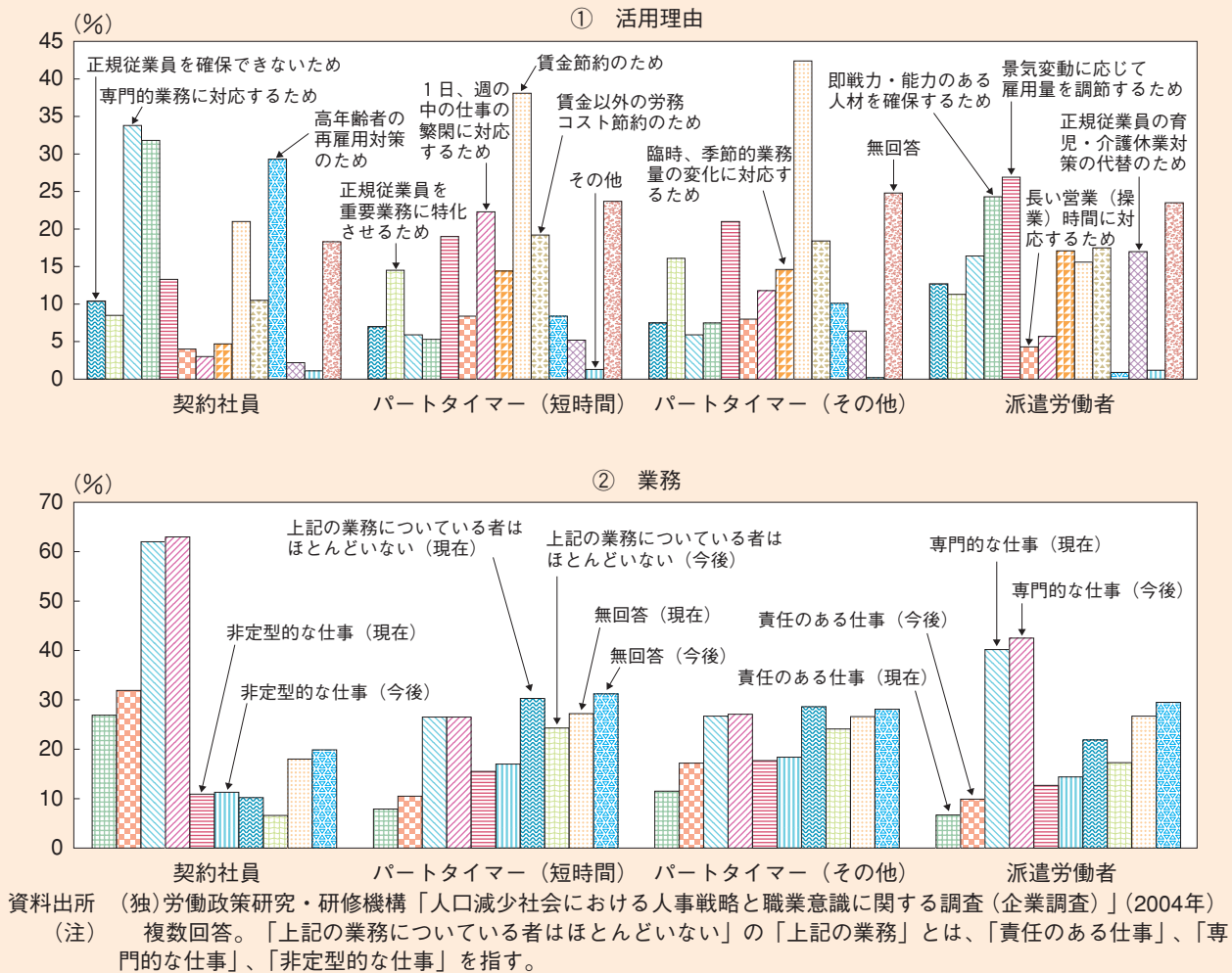
で高い（付3 - (2) - 35表）。これらの就業形態の従業員がどのような活躍を期待されているのかについてみるため、同調査で、就業形態別に、非正規従業員を活用する理由について聞いた結果をみると、契約社員は、「専門的業務に対応するため」、「即戦力・能力のある人材を確保するため」、「高年齢者の再雇用対策のため」と答えた企業が多い（第3 - (2) - 15図）。派遣労働者についてみると、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」、「即戦力・能力のある人材を確保するため」、「臨時、季節的業務量の変化に対応するため」、「賃金以外の労務コスト節約のため」と答えた企業の割合が高い。一方、パートタイマー（短時間）については、「賃金節約のため」、「1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」、「賃金以外の労務コスト節約のため」、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」、「正規従業員を重要業務に特化させるため」と答えた企業が多い。また、パートタイマー（その他）については、「賃金節約のため」、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」、「賃金以外の労務コスト節約のため」、「正規従業員を重要業務に特化させるため」、「臨時、季節業務量変化に対応するため」と答えた企業の割合が高い。

また、これらの就業形態別に非正規従業員の業務について同調査でみると、契約社員と派遣社員については、現在においても、3年後においても、「専門的な仕事」と答えた企業の割合が高い。契約社員については、「責任のある仕事」と答えた企業の割合も高い。パート（短時間、その他）についてみると、「専門的な仕事」と「上記の業務はほとんどない」と答えた企業の割合が高い。これらのことから、非正規従業員を増やすと言っても、一様に増やすのではなく、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閑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。

（賃金格差）

このように、生産性の向上を図るために、企業は、従業員を増減し、正規従業員と非正規

第3 - (2) -15図 非正規従業員の活用理由と業務

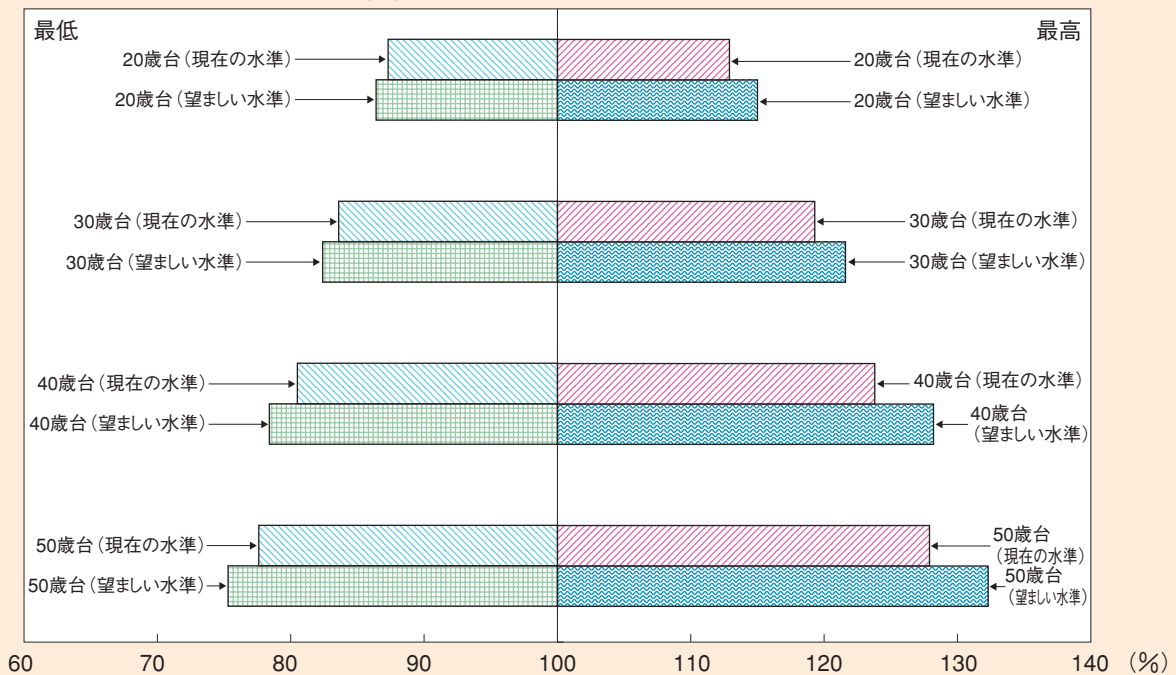


従業員の配置を最適化しようとしている。人材の最適配置の一面は、そういった従業員の増減や配置としてとらえることができるが、一方で、処遇や労働条件の組み合わせがどうなっているかという問題もある。以下では、人材の最適配置のもう一つの面として、賃金と時間の配分について分析する。

仕事の内容は正規従業員と非正規従業員で違う場合が多く、正規従業員の間でも、非正規従業員の間でも様々な仕事がある。様々な状況を勘案して個々の賃金が決まっていると考えられるが、企業が賃金の配分についてどのように考えているかを確認する。

JILPT調査(企業調査)で職種・勤続年数が同じ正規従業員の場合、賃金格差が現在どの程度あるか、また、どの程度までが望ましい範囲かをみると、すべての年齢層で、企業が望ましいと考えている賃金格差は現在の賃金格差に比べて大きくなっており、また、若年より高年齢でその差が大きくなっている。(第3 - (2) -16図)。また、同一の労働をする正規従業員と非正規従業員について今後の賃金格差をみると、正規従業員の賃金を100とした場合、非正規従業員の賃金は70~80未満が望ましいとする企業の割合が22.7%と最も高い(付3 - (2) -36表)。また、現在の非正規従業員比率別にみると、非正規従業員比率が高いほど、賃金格差が小さい。また、現在の賃金格差と今後望ましい賃金格差を比較すると、今後

第3 - (2) -16図 正規従業員の賃金格差



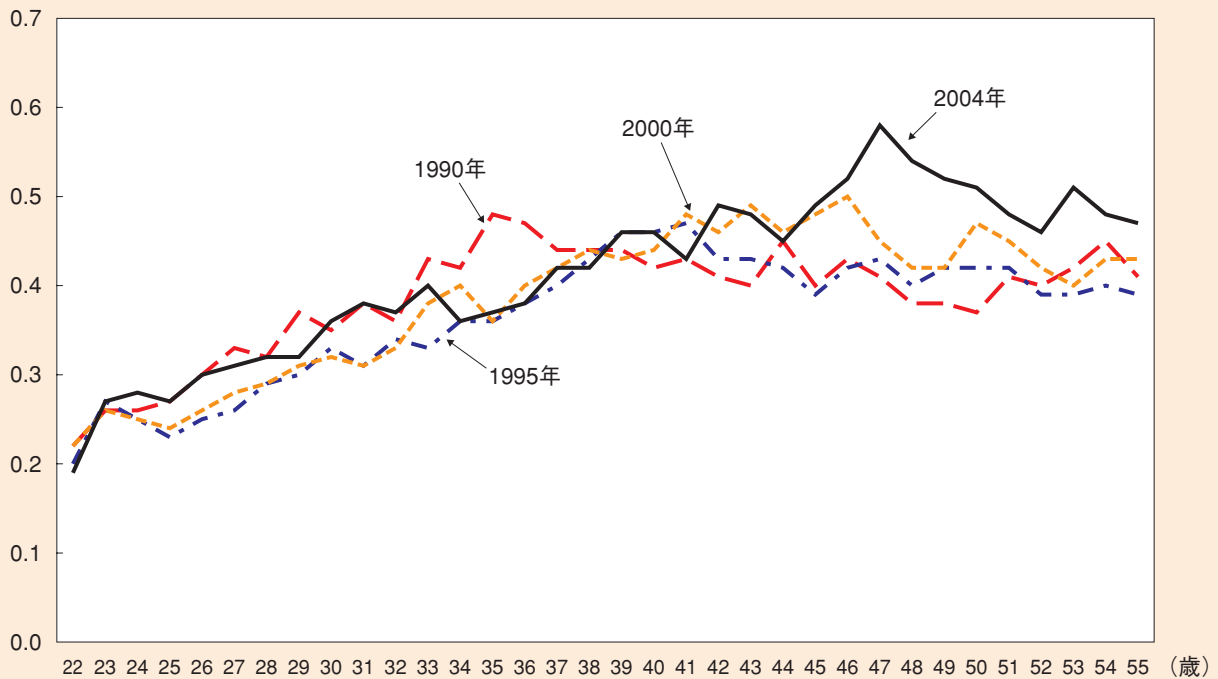
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)
 (注) 各年齢層の平均年収を100%としたときの、最低ライン、最高ラインの回答の平均。

の方が賃金格差が若干縮小する結果となっている。また、同調査で正規従業員と非正規従業員に格差を付ける理由についてみると、「責任の重さが違うから」、「もともとそういった契約内容で労働者も納得しているから」と答えた企業が多い(付3 - (2) -37表)。

このように、企業においては、非正規従業員比率など個々の状況を確認しながら、賃金の格差の設定をしており、その中で、正規従業員間の格差は拡大、正規従業員と非正規従業員との間の格差は若干縮小することが望ましいと考えている。ただ、現実の正規従業員と非正規従業員の賃金格差は大きく、均衡処遇に向けて取り組む事業主を支援するために、厚生労働省において各種支援事業を実施しているところである。また、先にも見たように、安定した賃金を仕事へのインセンティブとして重視している企業は多く、個々の賃金制度を設定する上で、どの程度の賃金格差をつけることが望ましいかは、企業にとって生産性の向上とも密接に関わる重要な問題であると言え、慎重に取り扱わなければならない問題である。

ここで、1990年以降の男性標準労働者の賃金のばらつきを年齢ごとにみると、2004年は40歳台後半で賃金のばらつきが拡大している(第3 - (2) -17図)。更に、さかのぼってみると、2000年は40歳台前半、1995年は40歳前後、1990年は35歳前後で賃金のばらつきが大きくなっている。つまり、おおむね一貫して、2004年時点において40歳台後半に属する年齢集団で、賃金格差が大きくなっていることがわかる。この背景としては、一つには、高齢化、高学歴化が進み、業績や成果を重視する動きが強まる中で、団塊の世代の後の世代にありポスト不足の影響を最も受けたと考えられる世代において、同一年齢階級内の格差が拡大しているものと考えられる。

第3 - (2) -17図 男性標準労働者の賃金のばらつき (大卒)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計
 (注) 時間当たり年間賃金額 (= (決まって支給する現金給与×12+過去1年間の賞与) ÷ 実労働時間) について十分位分散係数 ((第9・十分位数 - 第1・十分位数) ÷ (中位数×2)) をみたもの

(労働時間の分散化に伴う問題)

労働時間についても、正規従業員と非正規従業員の間で差があるのみならず、正規従業員の間にも差が存在する。主に、働き盛り層の正社員に長時間労働が集中していると考えられるが、ここでは、労働時間とストレスの関係を確認する。

JILPT調査(従業員調査)で週平均の労働時間と現在の仕事の疲労感やストレスとの関係を見ると、おおむね、労働時間が長くなるに従い、体力的に疲労感を感じる者の割合も、精神的にストレスを感じる者の割合も増加する。特に、週平均の労働時間が50時間を超えると、4分の1以上が体力的に疲労感を感じ、3分の2以上が精神的にストレスを感じているという結果となった(第3 - (2) -18表)。また、(独)労働政策研究・研修機構「労働時間の実態と意識に関するアンケート調査」(2004年)で、超過労働時間と、「1日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」という状況について「いつもそうだ」又は「しばしばある」と答えた者の合計の関係をみると、月間の超過労働時間が50時間を超えると、過半数が「いつもそうだ」又は「しばしばある」と答えており、月間の超過労働時間が50時間を超えると、かなり疲れを感じる者が多くなるということが出来る(付3 - (2) -38表)。また、同調査によると、超過労働時間別に健康不安度をみると、「今のような調子で仕事や生活を続けたら、それがもとで健康を害するのではないか、と不安に思うことがありますか?」という質問に対して、「よくそう思う」と答えた者の割合は、超過労働時間が50時間未満の者では14.2%であるのに対して、50時間以上の者では34.4%となっている(付3 - (2) -39表)。また、同調査により、超過労働時間別に労働時間数意向をみると、「もっと短くしたい」と

第3 - (2) - 18表 週平均労働時間別現在の仕事の疲労感、ストレス感
(単位 %、人)

週平均労働時間	体力的に疲労感を感じる	精神的にストレスを感じる	感じない	無回答	回答者数
5時間未満	0.0	33.3	50.0	16.7	12
5～10時間未満	16.8	59.1	30.4	4.2	1,262
10～15時間未満	38.7	73.8	13.7	3.1	511
15～20時間未満	20.0	30.0	56.7	3.3	30
20～25時間未満	15.9	37.0	47.1	6.5	138
25～30時間未満	14.5	41.9	50.0	2.3	172
30～35時間未満	16.9	40.7	48.3	3.5	172
35～40時間未満	16.8	55.3	33.1	5.3	851
40～45時間未満	15.6	56.2	34.2	4.3	2,552
45～50時間未満	21.6	64.8	25.4	3.3	1,455
50～55時間未満	28.7	67.3	21.6	4.0	1,073
55～60時間未満	38.2	75.8	14.3	3.2	314
60時間以上	45.2	71.4	15.5	2.7	702
無回答	20.9	54.0	22.7	14.7	163

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
(注) 複数回答。

答えた者の割合は、超過労働時間が50時間未満の者では43.3%であるのに対して、50時間以上の者では79.6%となっている。これら結果から、月間の超過労働時間が50時間を超えると、かなり疲れを感じる者が多くなると言うことができる

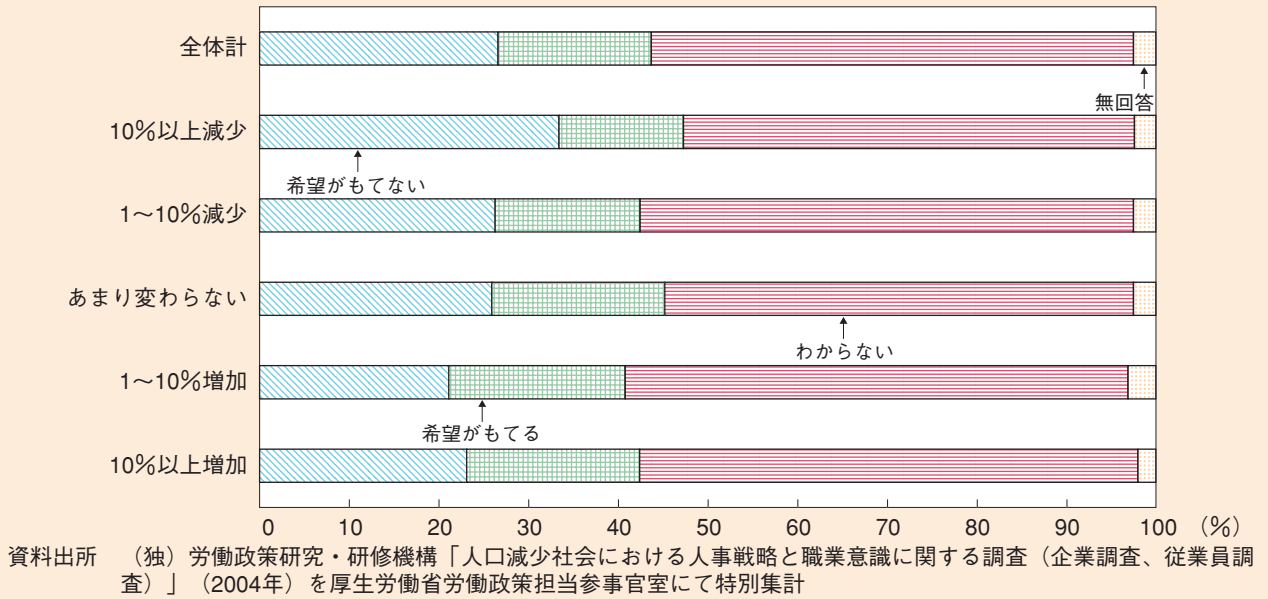
このように、一定の労働時間を超えると疲れ等を感じる者の割合が増え、労働者にとっても、企業にとっても、生産性も低下すると考えられる。これまで、企業は正規従業員等一部の者に業務を集中させてきたが、このままでは生産性が低下し、効率的な人材の活用はできなくなる。先に見たように、企業はこのような人事戦略を考え直すべき時に来ていることに既に気づいている。人材の最適配置を考える際には、個々の従業員が疲れ等を感じない範囲の時間で働き、効率的な生産を行えるように十分配慮することが、労働時間の分散化という観点からは必要である。

(従業員の満足度)

以上は、人材の最適配置を考える際に、従業員の増減や配置の面から考えられる状況、及び賃金格差や労働時間といった処遇や労働条件面から考えられる状況を確認した。これらは、いわば、企業の視点に立ったものと言えると思うが、従業員の視点から人材の最適配置を考えると、従業員の満足、意欲、希望という点に着目すべきである。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、JILPT調査(企業調査)とJILPT調査(従業員調査)のクロス集計によると、3年前と比べた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(第3 - (2) - 19図)。従業員を減らしたために、残された従業員の負担が増え、職業生活に希望がもてないと思えるに

第3 - (2) - 19図 従業員の増減別職業生活に関する先行きの見込み



至った可能性が考えられる。これが事実であるとすれば、従業員の減少を伴う人事戦略により生産の効率化を図ったつもりが、従業員の仕事への意欲の低下を招き、結果として企業の生産性が低下した可能性がある。

また、JILPT調査 (企業調査) で正規従業員と同一の労働をする非正規従業員の有無と人事管理において問題と感ずることの関係を見ると、正規従業員と同一の労働をする従業員が「多数いる」と答えた企業においては、人事管理の問題として、「正規従業員と非正規従業員の意志疎通」、「労働意欲の低下」、「全般的に離職者が多い」と答えた企業の割合が高い (付3 - (2) - 40表)。非正規従業員が増加し、正規従業員に業務を集中させることの限界が露呈する中で、正規従業員と同じ仕事をする従業員が多数存在すること自体は望ましい方向だと思うが、それに伴い様々な問題が発生し、人事戦略をうまく進めるにはこれらの問題に対処し、従業員が満足して働ける環境を作らねばならない。

また、人事部や上司による面接等でのフォローアップ、若年社員の指導係の選定、能力開発の方針が若年社員の定着率と関係があると考えられること、本人の希望を重視した配置、従業員福祉の充実、人と交流する機会が仕事全体への満足と関係があると考えられることは、先に述べたとおりである。こういった配慮を人材の最適配置に組み込んでおくことが、人事戦略をうまく展開し、企業の生産性を高めることにとって、重要なのである。

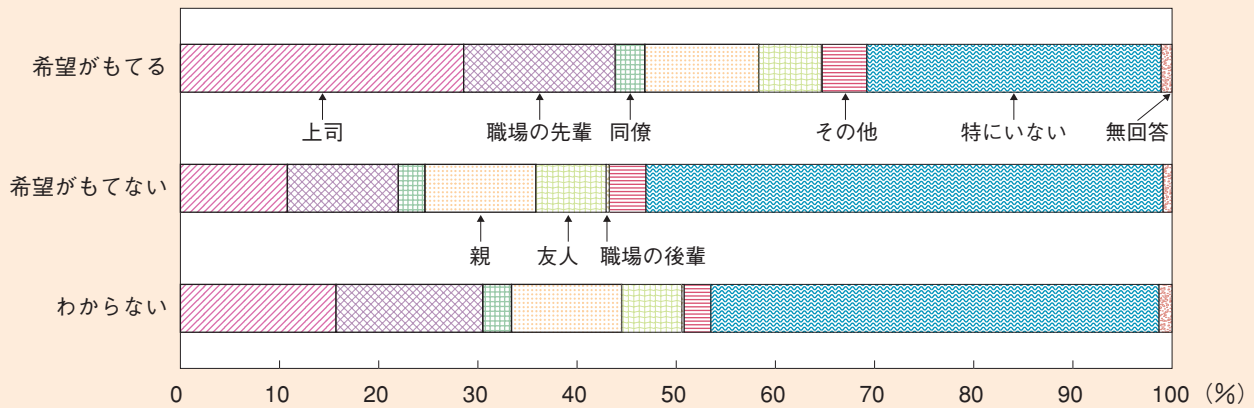
(職業生活への希望と上司)

更に、JILPT調査 (従業員調査) で職業生活に関する先行きの見込みと職場生活の最も目標とする人との関係を見ると、職業生活に関して「希望がもてる」と答えた者の中で職業生活の最も目標とする人について「上司」と答えた者の割合は、28.6%で最も高い (第3 - (2) - 20図)。なお、最も目標とする人が「特にいない」と答えた者の割合は、職業生活に関して「希望がもてる」と答えた者については29.7%なのに対して、「希望がもてない」と

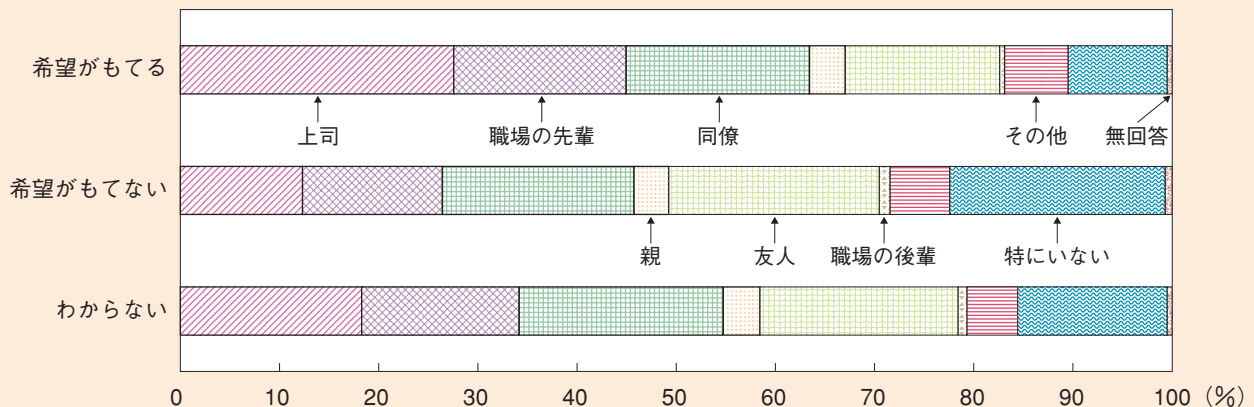
答えた者については52.2%と20%ポイント以上高くなる。また、同調査で職業生活に関する先行きの見込みと仕事に関する一番の相談相手との関係をも、職業生活に関して「希望がもてる」と答えた者の中で相談相手について「上司」と答えた者の割合は27.6%で最も高い。なお、こちらも相談相手が「特にいない」と答えた者の割合は、職業生活に関して「希望がもてる」と答えた者については10.0%なのに対して、「希望がもてない」と答えた者については21.7%と倍になる。これらのことから、職業生活の目標となる人や仕事に関する相談相手が存在することは、希望のある職業生活を送るために重要であり、特に、職業生活の目標や相談相手となるようなすばらしい上司に恵まれるかどうかは、希望をもって職業生活を送れるかどうかを左右する重要な問題であることがわかる。従業員が将来に希望を持って意欲的に仕事に取り組むことは、企業の生産性の向上にもつながる。従業員が将来に希望を持って働ける環境を作るため、従業員の目標になるような管理職を育て、いかに配置するか、人材の最適配置を考えるにあたって、重要な視点である。

第3 - (2) - 20図 職業生活に関する先行きの見込み別職業生活の目標とする人及び相談相手

① 職業生活の最も目標とする人



② 仕事に関する一番の相談相手



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

メンター制度

メンター制度とは、企業において、新入社員などの精神的なサポートをするために専任者を設ける制度のことで、メンターは助言者として、仕事やプライベートの悩みや不安について相談を受け、相談者の育成にあたる。

「メンター (Mentor)」の語源は、ギリシャ神話の英雄オデュッセウスの忠実な助言者、メントルに由来し、信頼のおける相談相手、よき指導者という意味を持つ。

メンター制度は、元々は百年ほど前にアメリカで発足した非行少年少女の更正支援活動に端を発する。その後、地域社会や学校などの社会的な活動以外にも発展し、企業においては1980年代から人材育成法として広がり、現在では多くの企業が導入しているといわれている。

日本でも若手社員の育成、女性社員の活用などを目的に導入される事例が多い。

若手社員に対するメンター制度は、メンターである先輩社員が若手社員の仕事やプライベートの悩みや不安などについて相談に乗るもので、従来からOJTで行われていたように、知識や仕事のやり方を直接の上司等が指導するにとどまらないところに特徴が見られる。利害関係をなくし、悩みや不安、業務に対する不満などを言いやすくするため、メンターは若手社員の所属とは異なる部門から選ぶ場合も多い。

女性社員に対しては、女性管理職や総合職が少ないため、相談相手に恵まれず、困難な状況におちいる可能性が高いと考えられる女性社員の、仕事やプライベートの悩みについて相談に乗るためにメンター制度が活用されている。これにより、女性社員の向上心、やる気を引き出し、女性が長く働き続けられる仕組みづくりを進め、女性の能力活用、キャリア形成、家庭と仕事の両立などを進めるといった効果が期待され、このことが企業の活性化につながる事も期待される。

その他、制度の有無に関わらず、自分で社内外の先駆者に相談を持ちかけ、メンターとなってくれる人を探すというような自発的な形もある。

現状では、メンター制度自体の認知度は低いものの、企業における人材育成の観点から関心が高まっており、今後、導入の増加が予想される。

(まとめ)

このように、生産性の向上を図るために、企業は従業員を増減し、正規従業員と非正規従業員の配置を最適化しようとしている。また、人材の最適配置のもう一つの面として、処遇や労働条件がどうなっているかという問題もある。また、従業員の視点から見ると、人材の最適配置を考える際には、従業員の満足、意欲、希望という点にも着目するべきである。企業が効率的に生産を行う体制を作る際に、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。

このように、正規従業員と非正規従業員の数、仕事の内容、処遇等、様々な組み合わせで

企業は最適な人材配置を検討するが、JILPT調査（企業調査）の結果など、ここまでみてきた分析をまとめると、企業は、以下のような動きが望ましいと考えているととらえることができる。

まず、従業員数については、今後3年間の増減について、平均値をみると、全体の従業員数（派遣、請負は除く）はほぼ横ばい、正規の従業員数は微減と見込んでいる一方で、非正規従業員は増加と見込んでいる。非正規従業員の中では契約社員、パートタイマー（短時間、その他）、派遣社員で増加とする割合が高くなっている（付3-(2)-35表）。また、正規従業員の賃金制度については、現在の賃金格差の状況より、格差が拡大することが望ましいと企業は考えている。

さらに、非正規従業員の人事戦略については、業務の内容に関しては、現在より今後、非定型的な仕事につかせるとする割合が若干高まっており（前出第3-(2)-15図）、また、同一労働の正規従業員と非正規従業員との賃金格差は現在に比べ後は若干縮小することが望ましいと企業は考えている（前出付3-(2)-26表）。

平均してみると、以上のような方向で企業は最適な人材配置を探ることになると考えられる。その際心配されるのは、企業は経営の効率化、生産性の上昇のみに着目するあまり、従業員が満足して、意欲的に働けるように制度を変更するという視点を忘れる恐れがあるという点である。例えば、人事課や上司の面接でのフォローアップ体制や、上司が従業員にとってどのような存在であるか、など、直接生産性を左右するとは思えないことが、実は従業員の意欲を通して生産性に重大な影響を与える可能性があるのである。また、前節で確認した評価に関する問題も、従業員の意欲に影響を与えるものと考えられる。企業の経営がうまくいくためには、人事戦略を成功させる必要があり、人事戦略を成功させるには、従業員が希望を持って意欲的に働ける環境を作らなければならない。このことを、人材の最適配置を考える際には決して忘れてはならないのである。

5) 総括

第3章第2節では、前節で確認した今後の戦略をもとに、今後特に重要になると思われる問題に焦点を絞って検討することとし、まず、若年者の育成について分析し、高齢者、女性、正規従業員、非正規従業員についてもそれぞれ特有の課題に注目して分析した。その上で、人口減少社会においても生産性を高めるための人材の最適配置について検討した。

まず、人的能力の向上を阻害する問題として注目されている、若年者の育成の問題を取り上げた。若年者の育成は、従業員本人の職業人生を左右する問題であるのみにとどまらず、優秀な従業員をいかに育成、確保できるかという意味で、将来企業が生産性を高め、発展するかどうかを左右する問題でもある。しかし、企業の若年者の採用への姿勢は慎重で、結果として、若年者を労働市場から排除している可能性もある。質にこだわって若年者を採用するのは当然だが、初めから若年者に全てを求めるのではなく、企業の一員として、定着させ、育成し、社会の一員に育てることも、企業に求められる役割の一つだということを認識し、そのための取組を進めるべきである。そうすることが、企業の持続的な発展にもつながるの

である。特に、団塊の世代の定年を迎えるにあたって、若年者の定着、育成の重要性が、今まで以上に高まっていることは疑う余地がないだろう。

また、高齢者については、定年後の第二の人生を送る準備に、企業がどのように関わっているかに注目して分析を行った。高齢者の活用を積極的な理由から進めている企業もあるが、高齢者の定年延長や継続雇用に関して、現時点において希望者全員が65歳まで働ける企業は全企業の4分の1に過ぎず、多くの企業が希望者全員に継続雇用制度を適用することに問題を感じている。しかし、調査結果から察すると、実際に適用してみると、思っていたほど問題は大きくなかったという可能性も十分にあり、平成18年度から平成25年度にかけての65歳までの定年引き上げ、又は継続雇用制度の導入などの高年齢者雇用確保措置の義務化に向けて、企業は継続雇用の適用に積極的に挑戦するべきである。ただし、継続雇用において、仕事の内容や労働時間等は変わらないままで良いのかについては、個々の事情に合わせて、検討が必要である。また、企業は従業員にとっての情報受信拠点という役目を担っていることに鑑み、定年以降、企業にとどまる以外の選択肢の情報も提供すべきである。従業員が本当に希望するのは、企業にとどまることか、その他の活動をする事なのかについて、判断するための材料を提供することにより、企業で引き続き意欲的に働ける者が企業に残るという選択をし、他の道を希望する者がその道に進むという選択をすることを可能にすることは、従業員本人にとっても、企業にとっても、有意義なことである。情報が残された人生で自分が何をやりたいか探すこともできず、企業が求める成果を出せないといった人を減らすために、仕事以外の情報も積極的に企業から従業員に提供するべきである。

非正規従業員や女性の活用により人口減少を乗り切ろうとする企業が多いとみられ、また、一部の正規従業員に業務を集中させることの限界に企業も感づいてきているところである。実際、調査によると、正規従業員と同じ仕事をする非正規従業員は多くの企業に存在する。しかしながら、正規従業員と非正規従業員の均衡処遇を考慮している企業は多くない。この結果、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る。能力開発の機会においても、非正規従業員がおかれている状況は恵まれていない。働き方の多様化が必要になる中で、正規従業員と非正規従業員の働き方と処遇について、正規、非正規の違いにとらわれず、同じ仕事をする者が公正な処遇や能力開発の機会を享受するという視点で、検討が進むべきである。また、働き方の多様化の一形態として、在宅勤務等の働き方は、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ることができる。

また、女性の活用について、慎重な姿勢が見られる企業も存在し、それらの企業は女性の活用について様々な問題点をあげているが、家庭責任や残業の問題など、女性に限った問題とすることに疑問を持つべきものが多い。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。女性の能力の活用という視点のみならず、男性に偏った業務を最適に配分するという視点、及び企業の慣行を見直し生産性を高めるといった視点からも、女性の活用を進めていくべきである。

今後の企業の人材配置については、全体の従業員数はほぼ横ばい、正規従業員数は微減、非正規従業員数は増加、増加する非正規従業員は契約社員、パートタイマー、派遣社員、正

規従業員の賃金格差は拡大、非正規従業員の業務は非定型業務が若干増加、正規従業員と非正規従業員の賃金格差は若干縮小、という動きが望ましいと考えているととらえられる。企業は経営の効率化や生産性の上昇のために、正規従業員と非正規従業員の仕事内容、賃金、時間等の組み合わせという意味まで含めて、最適な人材配置を行おうとすることが考えられるが、その際忘れてはならないのは、効率化を追求するあまり、従業員が満足して働ける環境の整備という視点をおろそかにしてはならないということである。実際、人事課や上司のフォローアップ、上司が目標に値する存在かどうかといった、一見、直接生産性を左右するとは思えない事項が、実は従業員の仕事への意欲や満足感を通じて、企業に重大な影響を与える可能性があるのである。効率性を重視するあまり従業員に過剰な負担がかかるような人材配置をしてしまい、従業員が疲弊して、返って生産性が低下するといった事態を引き起こしたりすることのないように、人材の最適配置を考えるにあたっては、企業の効率化等と並んで、従業員の職業生活への希望という視点も決して忘れてはならず、従業員が希望を持って働くことで企業の生産性が上昇するような最適な人材配置を検討しなければならない。