

第3節 世代ごとにみた働き方と企業における対応

バブル崩壊以降、我が国は長期の経済停滞に陥り、厳しい雇用情勢のもと、若年層での完全失業率の大きな上昇と、非正規雇用の急速な拡大がみられた。その背景には、企業における、雇用管理や人材育成方針の変化もあった。一方、少子高齢化や女性の社会進出も進み、情報化の進展や進学率の上昇など、雇用をめぐる社会環境の変化も大きい。

経済社会が大きく変化する中で、職場では、世代ごとに働き方や就業意識に違いが生じており、それぞれの世代が生きてきた社会状況の違いが色濃く投影されている。それぞれの世代は、歴史的経過の中で、それぞれの時代を背負って生きている。

(それぞれの世代が体験した時代状況)

第27表により、バブル期以降に入職した世代を取り巻く時代状況を振り返ると、1960年には、国民所得倍増計画が発表され、1968年には、国民総生産が資本主義国の中でアメリカに次ぎ第2位となった。また、高度経済成長は国民の生活様式も大きく変容させ、各家庭に家電製品・自動車などの耐久消費財が普及した。その後、1973年には、第一次石油危機が起こり、我が国は1974年に戦後初のマイナス成長となり、高度経済成長に終止符が打たれた。第一次石油危機以降、世界経済が停滞する中で、1979年には第二次石油危機が発生したが、我が国はインフレを抑制し安定成長軌道への転換をいち早く成し遂げたため、国際的地位を飛躍的に高めることとなった。国際競争力を強めた我が国はアメリカとの貿易摩擦を引き起こしてきたが、1985年のプラザ合意に伴って、円高が加速し、輸出産業を中心に不況が深刻化した。しかし、その後、大型の内需拡大策がとられ、景気は回復に向かった。また、地価や株価の投機的な高騰がみられ、後に「バブル経済」と呼ばれる、企業の好業績が続いた。しかし、1990年には、株価が、翌年には地価が下落し始め、バブル経済は崩壊するとともに大量の不良債権を抱え込んだ金融機関の経営が悪化し、これが实体经济に波及することで不況を深刻化させることとなった。

このように経済社会が大きく変化する中で、各世代ごとに体験した時代状況をみると、生まれによっておおむねバブル経済の記憶のある世代（1970年代までの生まれ）とない世代（1980年代以降生まれ）に分かれ、また、学校を卒業して入職した時期が景気回復期であったか、後退期であったかという違いもある。各世代が体験した時代状況は大きく異なっており、こうしたことが、その後の働き方や就業意識にも大きな影響を与えている可能性がある。

(世代ごとにみた働き方)

就業期の時代状況の違い等により、その後の働き方にも世代ごとに違いがみられる。

主要産業別就業者割合を同時出生集団（コーホート）ごとにみると、どのコーホートでも、20歳台前半から20歳台後半にかけて、産業別就業者割合に変化がみられるが、30歳台以降の産業別就業者割合の変化は小さく、20歳台における職業選択が、その後の産業構造や働き方に大きな影響を与えていることが分かる。さらに、主要産業別就業者構成の変化の大きさをコーホートごとにみると、最近の世代ほど、20歳台における変化幅が大きくなっており、高学歴化に伴い入職する過程が10歳台後半から20歳台へ移行してきたことなどが背景にあると考えられる。

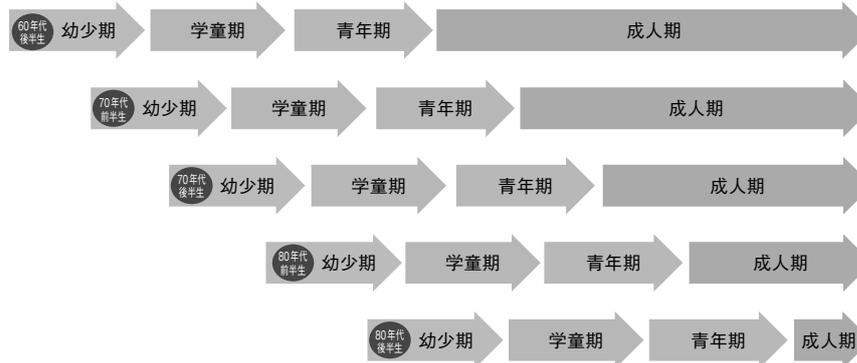
労働力率を同時出生集団ごとにみると、男性は世代ごとにみても大きな変化はみられないが、女性は若い世代ほど上昇しており、有配偶者の労働力率の上昇などによるものと考えられる。

また、第28図により、同時出生集団ごとに非正規雇用割合をみると、男女とも、20歳台前半の非正規雇用割合が継続的に上昇しており、特に、1970年代生まれ以降の世代で大きく上昇している。

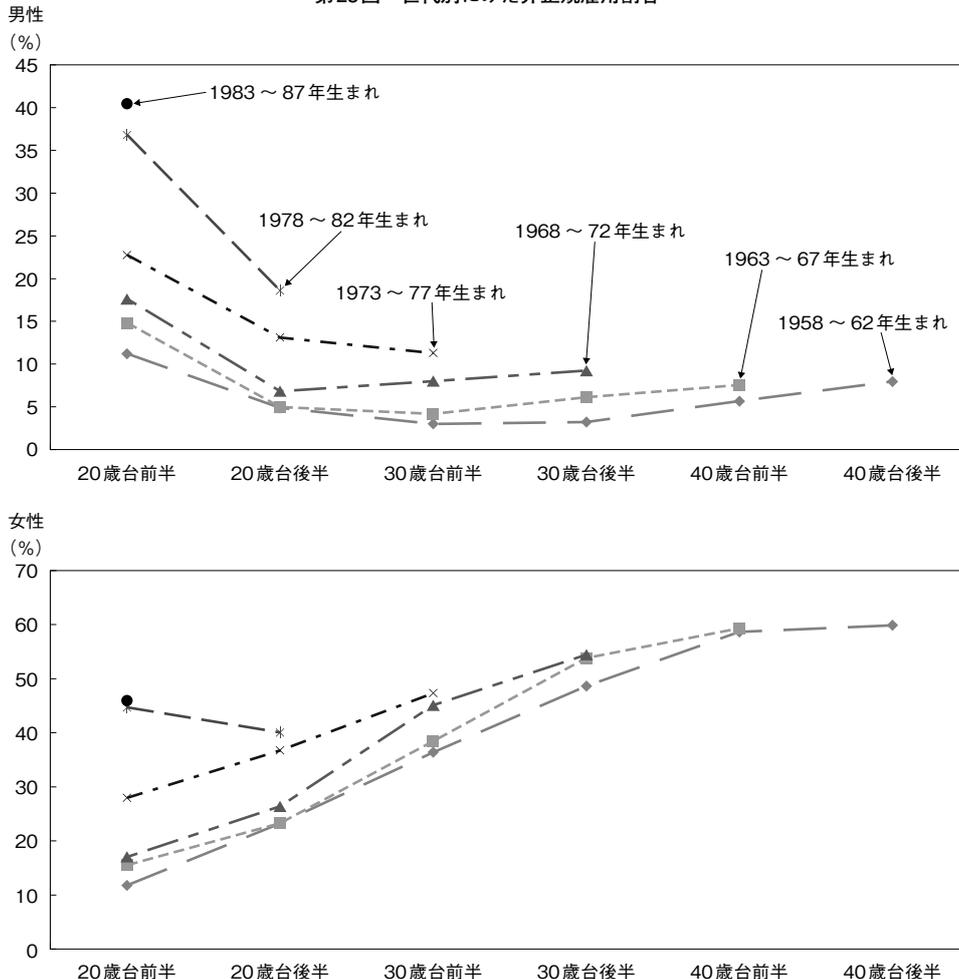
有業者の平日の生活時間の推移については、男女とも、睡眠時間が減少してきている。家事関連

第27表 世代年表

1960年代前半	1960年代後半	1970年代前半	1970年代後半	1980年代前半	1980年代後半	1990年代前半	1990年代後半	2000年代前半	2000年代後半
<ul style="list-style-type: none"> 国民所得倍増計画発表 (1960) 「三種の神器」流行語に (1960) 新幹線 (山) 1961.12) GATT11 条国移行 (1963) 名神高速道路開通 (1963) IMF 8 国国移行 (1964) OECD加盟 (1964) 東海道新幹線開業 (1964) 東京オリンピック開催 (1964) 	<ul style="list-style-type: none"> IL087号条約承認 (1965) 小笠原諸島返還実現 (1968) GNP 資本主義国第2位に (1968) 東名高速道路全通 (1969) 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪万国博覧会開催 (1970) いざなぎ景気 (山) 1970.7) ドル・ショック (1971) 沖縄祖国復帰実現 (1972) 日本列島改造論発表 (1972) 変動為替相場制に移行 (1973) 第1次石油ショック (1973) 	<ul style="list-style-type: none"> 山陽新幹線開通 (1975) 新東京国際空港開港 (1978) 日中平和友好条約調印 (1978) 第二次石油危機 (1979) 東京サミット開催 (1979) 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車生産台数世界第一位 (1980) 東北新幹線大宮・盛岡間、上越新幹線大宮・新潟間開通 (1982) 	<ul style="list-style-type: none"> NTT、JT発足 (1985) プラザ合意 (1985) 東北新幹線大宮・盛岡間、上越新幹線大宮・新潟間開通 (1986) 国鉄、分割民営化 (1987) ブラックマンデー (1987) 青函トンネル開業 (1988) 瀬戸大橋開通 (1988) 日米の牛肉・オレンジ輸入自由化問題合意 (1988) 消費税 (3%) 実施 (1989) 	<ul style="list-style-type: none"> ドイツ統一実現 (1990) バブル景気 (山) 1991.2) 湾岸戦争勃発 (1991) ソ連邦崩壊 (1991) 関西国際空港開港 (1994) 	<ul style="list-style-type: none"> 阪神・淡路大震災 (1995) 地下鉄サリン事件 (1995) 住専倒産法、金融関連5法成立 (1996) 消費税5%スタート (1997) 金融機関の破綻相次ぐ (1997) 財政構造改革法成立 (1997) 京都議定書署名 (1998) 金融システム改革法成立 (1998) 改正男女雇用機会均等法、改正労働基準法施行 (1999) JCO東海事業所、国内初の臨界事故 (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> 介護保険制度スタート (2000) 九州・沖縄サミット開催 (2000) 中央省庁再編 (2001) アメリカ、同時多発テロ (2001) 日韓共催サッカーW杯 (2002) 住民基本台帳ネットワークシステム稼働 (2002) 新潟県中越地震 (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> 郵政民営化法成立 (2005) 日本の推計人口初の減少 (2005) 教育基本法改正 (2006) 新潟県中越沖地震 (2007) サブプライムローン問題による世界金融不安拡大 (2007) 岩手・宮城内陸地震 (2008) 北海道河川湖沼サミット開催 (2008) リーマンショック起きる (2008)



第28図 世代別にみた非正規雇用割合



資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」

(注) 非正規割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める「非正規の職員・従業員」の割合である。

時間については、男性は若干増加する傾向にあるが、男女でその水準は大きく異なっている。仕事時間については、特に壮年層の男性で増加する傾向がみられる。

(世代ごとにみた就業意識)

企業が最近の学卒新入社員の特徴についてどのように考えているかをみると、コミュニケーション能力やチャレンジ精神を持つものが少ない、自分で問題を解決しようとする当事者意識を有する者が少ないなどの問題性が意識されている。一方で、自分のキャリアについて自分なりの意思を持ち、ITを駆使して情報を収集する能力に長けている者が多い、という印象も持っている。また、大企業の新入社員については、失敗することについて免疫がない反面、知識欲や自己を成長させたいという意欲が旺盛であるとみられている。

また、第29図により、企業が世代ごと（20歳台、30歳台、40歳台以上）の社員の入職初期の資質についてどのような印象を持っているかについてみると、40歳台以上の世代は、組織が求める役割を果たそうとする意識が強く、自分自身でキャリア設計をすることについては消極的な世代であるとみられている。一方、最も若い世代である20歳台については、自分の希望する仕事に取り組みたい、自らのキャリア形成を自分で考えていきたいとする者が多いととらえられており、企業が、これから育成していこうとする20歳台について、かつての世代とは異なる特徴を見出していることが伺える。なお、30歳台については、おおむね40歳台以上と20歳台の中間的な特徴を備えていると考えられるが、新たな発想やアイデアを生み出すことについては、評価が高くなっている。

一方、年齢階級別に勤労生活における望ましいキャリア形成についての考え方をみると、30歳台以上においては、一つの企業に長く勤めてキャリアを積み上げていくことが望ましいとする者が多いが、20歳台においては、若干ではあるが、いくつかの企業を経験しキャリアを積み上げていくことが望ましいとする者が多くなっている。若年層と中高年層では、キャリアについての考え方が異なっているものと考えられる。

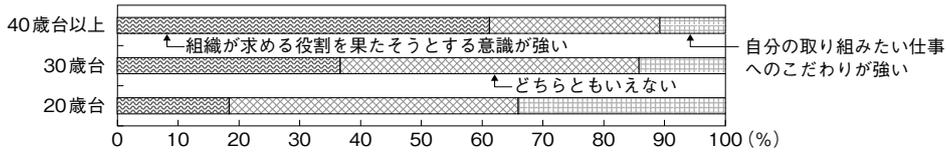
(若手人材の育成とその課題)

第30図により、企業が、若手人材の配置、育成について「これまで」重視したことと、「今後」重視することを比較すると、「これまで」は、特定の部門における実務担当者としての育成を基本としつつ、必要に応じ他部門を経験させるということが多く、また、長期的な育成と短期的な育成のいずれをも重視してきたものと考えられる。しかし、「今後」については、特定の部門への配置が基本であるものの、一方でより多くの部門での経験を積ませることを特に大企業において重視しており、より幅広く、企業内の業務に通じる人材を育てていこうとしているものとみられる。また、育成の考え方としては、短期的な育成よりもむしろ長期的に育成することを重視していく傾向が、大企業、中小企業ともにみられる。さらに、大企業では、自己申告制を踏まえた人事配置について重視する企業も多くなっており、社員の配置や能力開発についての希望に配慮することで、社員の仕事へのやりがいを高めようとしていることが伺える。

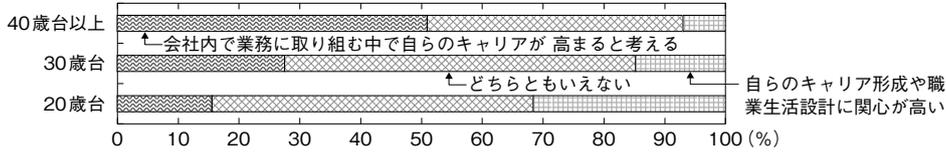
企業においては、将来を担う人材を育成するため、若手人材に対する知識や技能の継承が課題となっており、様々な取組が行われているが、若年層の就業環境が厳しい中で、若手人材をより多く採用し、育成していくことについても、その社会的期待は今後ますます高まっていくものと考えられる。その際、若者が社会の期待に応えうる存在へと成長していくためには、企業の取組のみならず、学校や家庭も含め、社会を構成する様々な立場のものが、相互に連携、協力し、社会全体として若者の育成に取り組んでいくことが必要である。我が国の将来のためにも、そうした取組をより一層強化していくことが求められている。

第29図 世代ごとにみた入職初期の資質

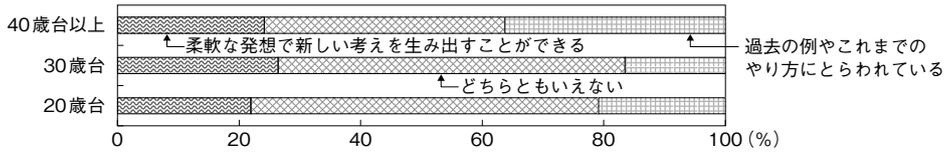
組織が求める役割を果たそうとする意識が強い⇔自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強い



会社内で業務に取り組む中で自らのキャリアが高まると考える⇔自らのキャリア形成や職業生活設計に関心が高い

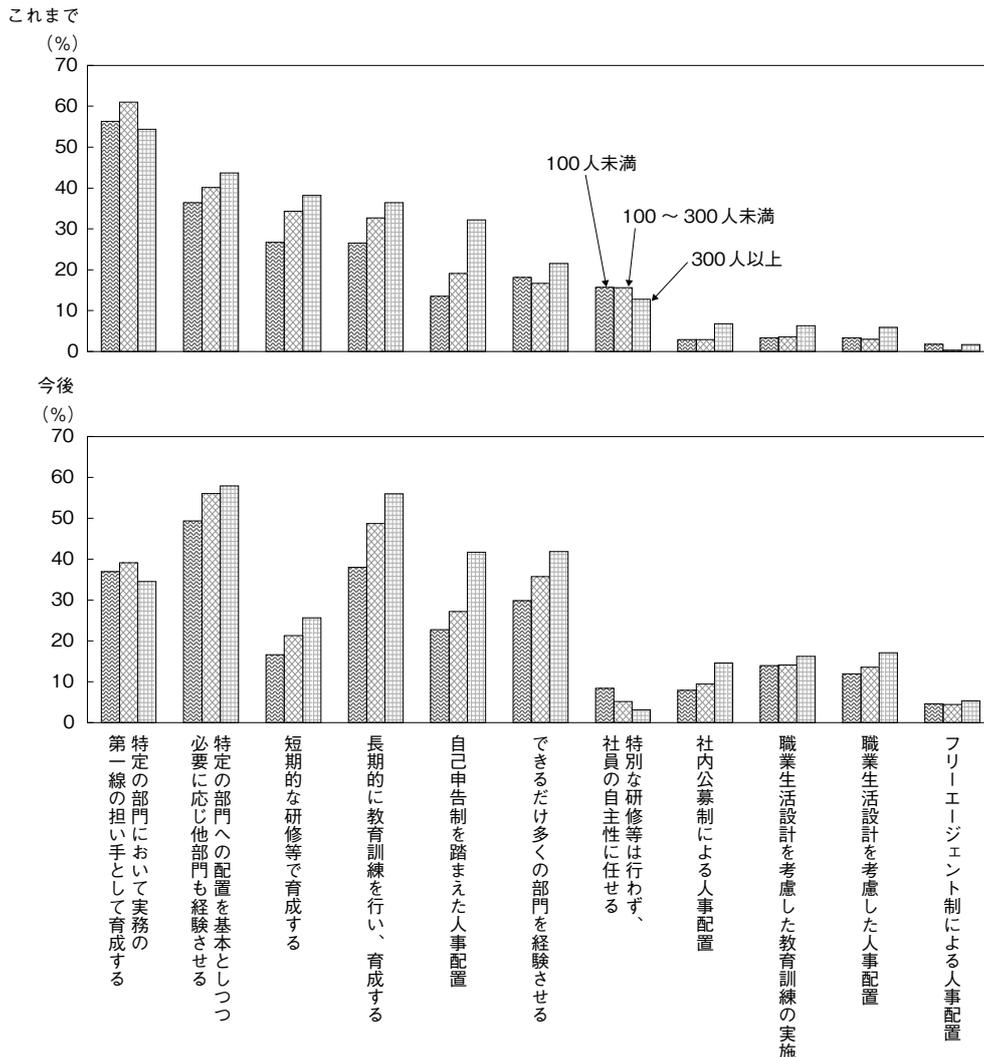


柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる⇔過去の例やこれまでのやり方にとらわれている



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)
 (注) 1) 無回答を除く。
 2) それぞれの考え方の集計にあたっては、調査においてその資質に「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。

第30図 若手人材の配置、育成において重視すること



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」(2011年)