

# 第1章 企業調査による諸視点

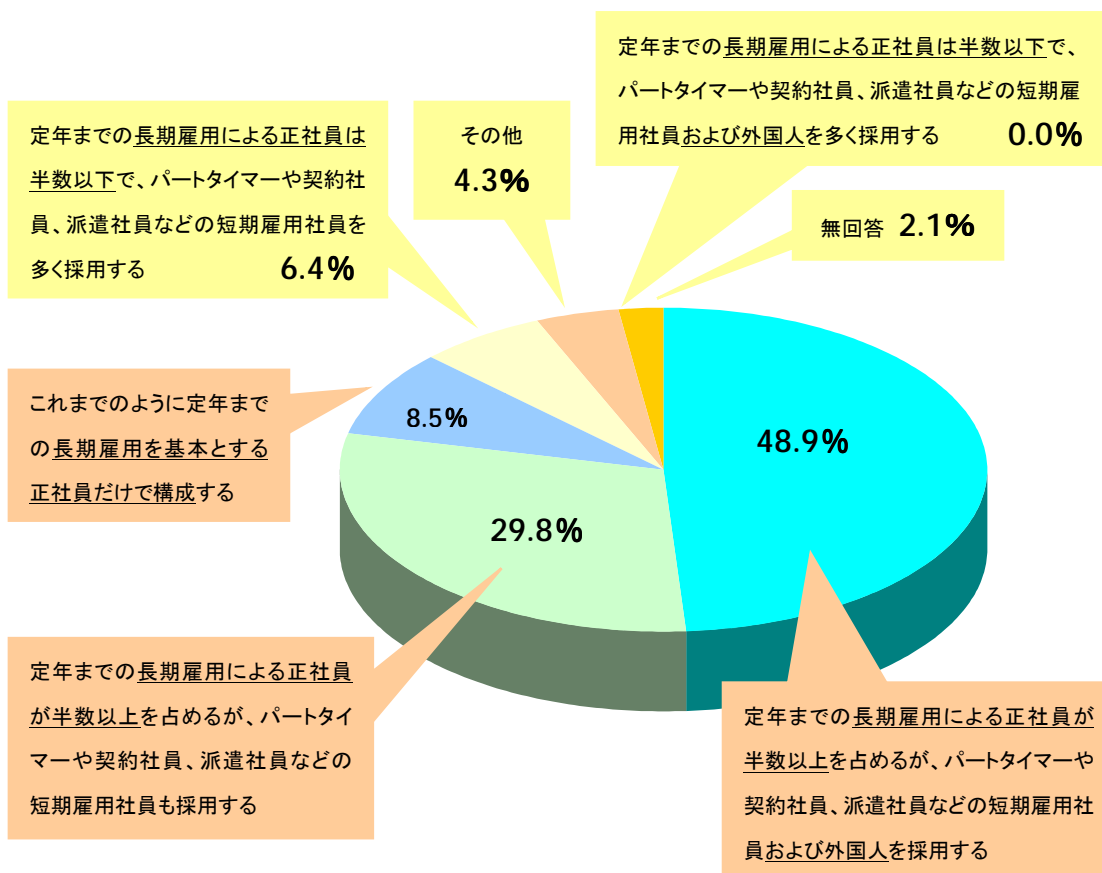
## 第1節 これからの雇用管理のあり方

### 1. 雇用形態別人員構成

日本企業における正社員を対象にした「終身雇用慣行」は、戦後の高度成長時代における日本的経営の柱の一つと呼ばれ、日本企業の雇用における神話と言われてきた。しかしバブル経済が崩壊し低成長時代を迎えた今日にあって、この「終身雇用慣行」はもはやその神話としての効力を失いつつある。企業における雇用管理は多様化し、いわゆる人材流動化時代を迎えている。では日本企業の経営力を占めてきた「終身雇用慣行」は、完全になくなるのだろうか。あるいはまた、米国企業のように人材流動化がより一層進展していくのだろうか(本調査では「終身雇用」と言わず、「長期雇用」ということばを用いた)。

9割近くの企業は、将来においても過半数を長期雇用の正社員として構成していくとしている(図表1-1)。

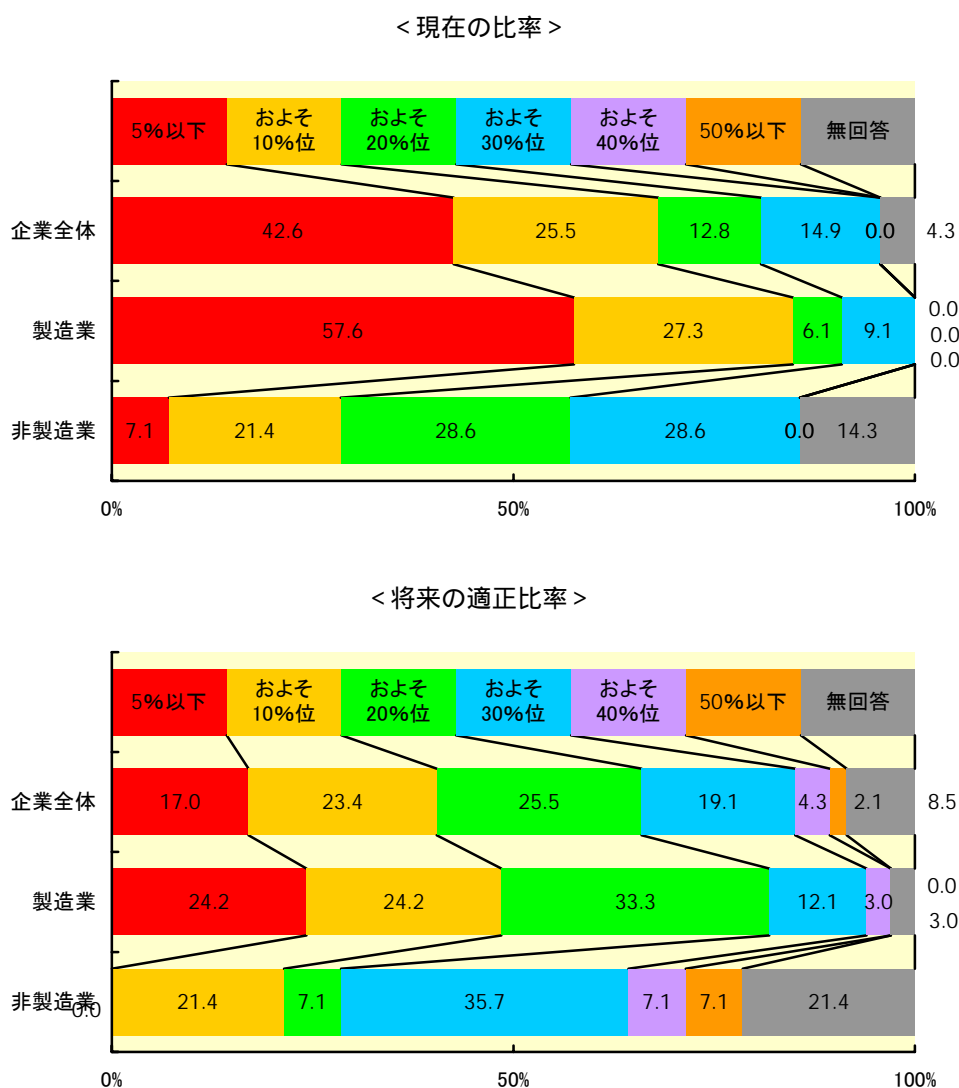
図表 1-1 今後の雇用管理方針



具体的には、派遣社員、契約社員、パートタイマーなど短期雇用社員の比率は 30%が限度で、長期雇用の正社員の適正比率は 70%を割ることはないとする企業が多い。短期雇用社員の現時点での比率は、非製造業では 20~30%程度という企業が約 6 割を占めているものの、製造業では 5%以下という企業が約 6 割を占めており、比率からみれば世間でいわれるほど流動化が進んでいるとはいえない(図表 1-2)。しかし、約 8 割の企業はこれを5年以内で適正比率までもっていく意向で、経営構造改革が急ピッチで進められていることがわかる。

長期雇用による正社員を未だ 70%以上残しながら、30%の流動人材(短期雇用社員)で経営環境の変化に対応していこうとする現時点での方針からすると、いわゆる「終身雇用(長期雇用)慣行」が完全に崩れることはないものといえる。

図表 1-2 短期雇用社員の比率



## 2. 将来の労働力

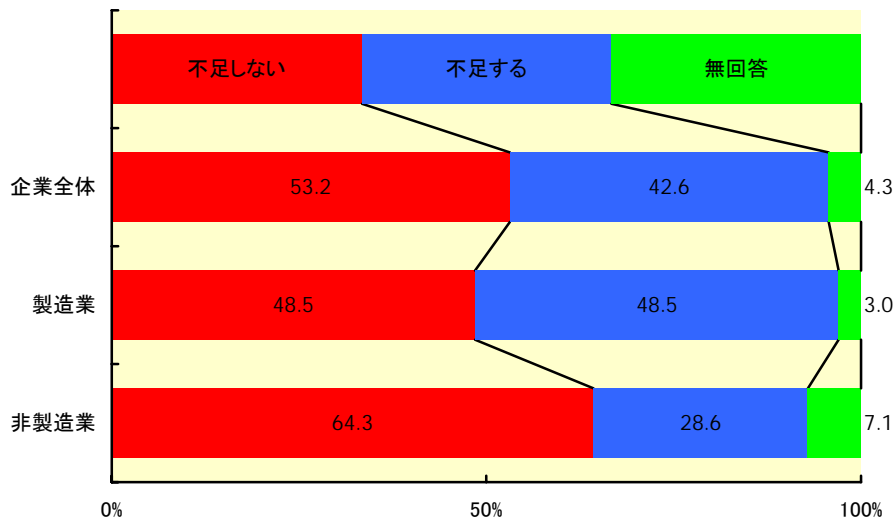
少子・高齢社会を迎えて、我が国の総人口は 2007 年には減少に転じ、生産年齢人口は 2000 年から 2015 年の間に約 1000 万人減少するという予測がある(厚生省)。こうしたなか、将来企業は適正な労働力を確保できるのだろうか。

今後の労働力に関して、現時点で企業の予測は大きく割れている(「不足しない」が 53.2%、「不足する」が 42.6%)。しかしこれを製造業と非製造業で比較してみると、非製造業において「不足しない」とする予測が強いことがわかる(図表 1-3)。

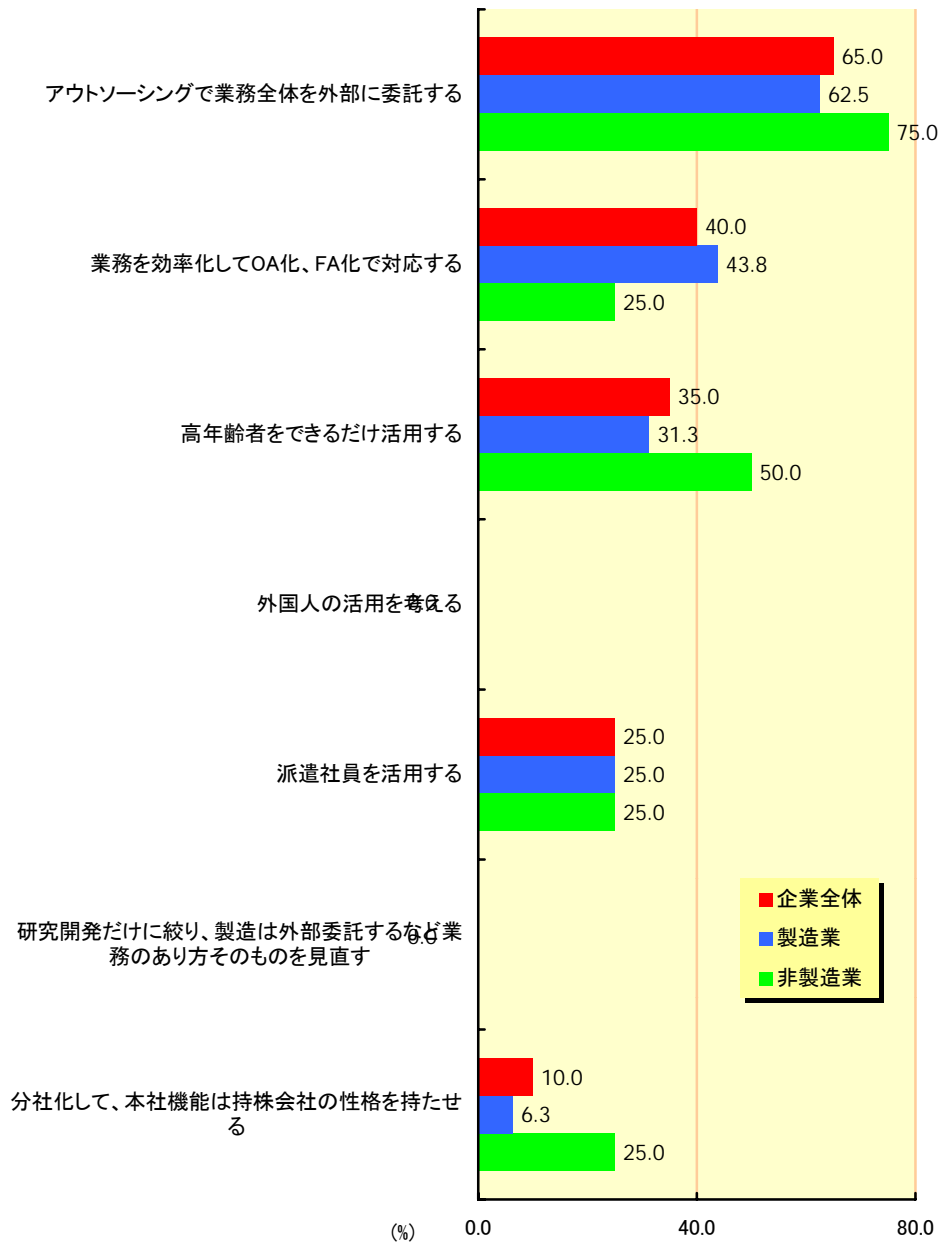
また「不足する」だろうと予測している企業はその対応策として、①アウトソーシング、②OA 化・FA 化、③高齢者の活用を中心に考えている(図表 1-4)。

企業は当面のところはまだ雇用の過剰感を持ってスリム化に向かっており、あまり将来の労働力に不安感を抱いていないといえる。仮に労働力不足が生じても、これからはアウトソーシングや OA 化・FA 化によって対応し、むしろ人員の増加はしたくないというのが本音であるようだ。ただし、非製造業においては業務の性格上、高齢者の活用が考えられている。

図表 1-3 今後の労働力に対する見通し



図表 1-4 労働力不足への対応策(M.A.)



### 3. 60歳代前半層の雇用

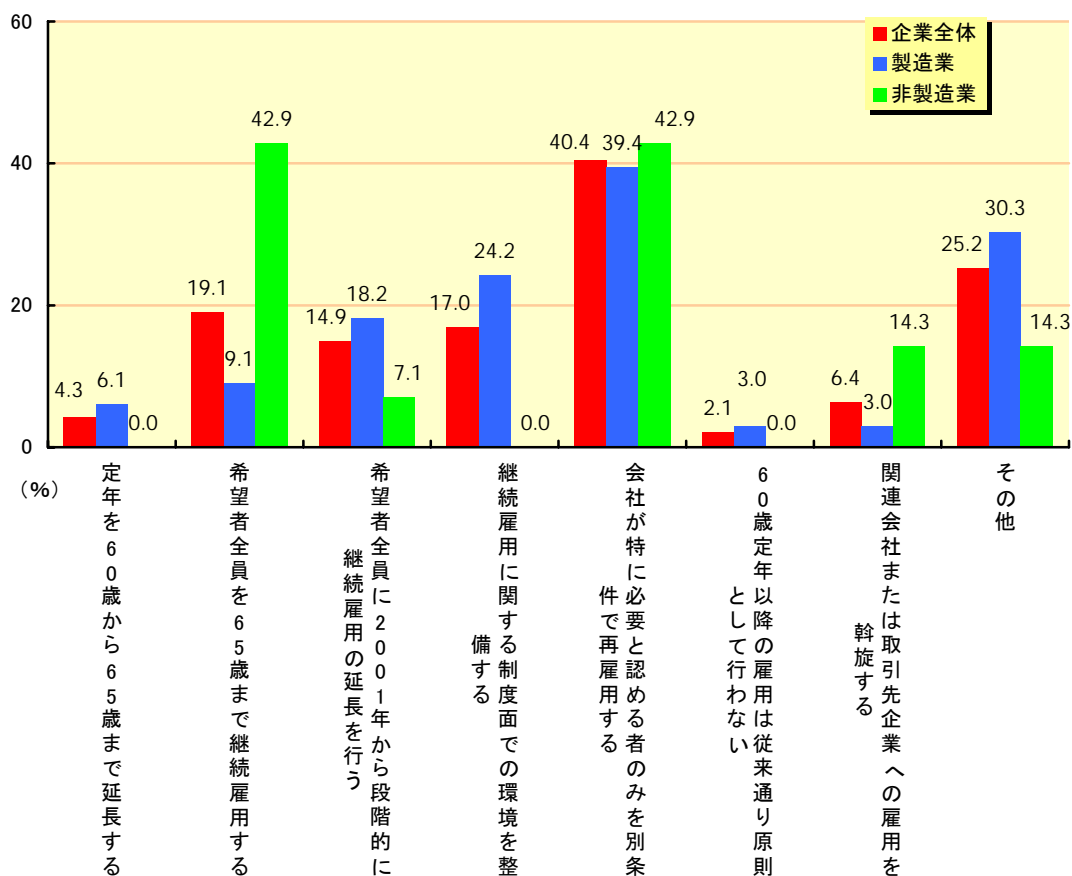
少子・高齢社会においては、高齢者の年金、医療など社会保障費用の増大と、それを負担する現役世代とのアンバランスが生じるため、健康で働く意欲のある高齢者を出来るだけ活用するのは社会の要請であり、労働省も65歳定年制を推進するよう努力している。こうした状況下で、企業の雇用延長策はどの程度まで進んでいるのだろうか。

60歳代前半層の雇用について、「定年を60歳から65歳まで延長する」(4.3%)と考えている企業は非常に少ない。一方、約4割の企業が「会社が必要と認める者についてのみ別条件で再雇用する」(40.4%)としており、約2割弱の企業が「希望者全員を一年更改で65歳まで継続雇用をする」(19.1%)としている。特に非製造業をみると、その約4割強が希望者全員の継続雇用を考えている(図表1-5)。

また高齢者の活用方法としては、「通常の業務」(36.2%)と「短時間勤務」(21.3%)を考えている企業が多い。

現在の厳しい経営環境の中で定年延長に踏み切るとい企業はそれこそ少ないものの、それぞれが工夫をしながら何とか60歳代前半層の雇用延長に向かって努力を重ねているのが現状だといえる。

図表 1-5 60歳代前半層の雇用延長について(M.A.)



## 第2節 企業が望むこれからの従業員

### 1. 従業員を満足させる要因

従業員のワーキングスタイルや働く価値観が多様化していく中で、企業は従業員を満足させるためにどのような要因を重視するのだろうか。

「成果主義による評価」(63.8%)、「専門知識や技術が活かせること」(40.4%)、「仕事の面白さ」(31.9%)、「自らの裁量で仕事ができること」(21.3%)などを重視するという企業が多い。これに対し、従来から一般的に従業員の満足要因(動機付け要因)として考えられてきた「高収入」、「労働時間が短いこと」、「転勤がないこと」を重視するという企業は皆無である(図表1-6)。

図表1-6 従業員を満足させる上で重視する要因

(M.A.)

(単位: %、括弧内は順位)

	高収入	労働時間が短いこと	転勤がないこと	長期雇用の保証	自らの裁量で仕事ができること	専門知識や技術が活かせること	円満な人間関係	仕事の面白さ	社会への貢献	仕事と家庭の両立がしやすいこと	男女の役割分担意識がないこと	成果主義による評価	その他
企業全体	—	—	—	10.6 (5)	21.3 (4)	40.4 (2)	2.1 (8)	31.9 (3)	4.3 (7)	2.1 (8)	8.5 (6)	63.8 (1)	—
製造業	—	—	—	15.2 (4)	15.2 (4)	48.5 (2)	—	33.3 (3)	6.1 (7)	3.0 (8)	9.1 (6)	63.6 (1)	—
非製造業	—	—	—	—	35.7 (2)	21.4 (4)	7.1 (5)	28.6 (3)	—	—	7.1 (5)	64.3 (1)	—

## 2. 従業員に期待するもの

これから企業が従業員に期待するものは、「専門知識や技術」(78.7%)、「創造力」(53.2%)、「労働意欲(やる気)」(53.2%)である。一方で、これまで従業員を採用する際に重視していた「学歴」や「資格」、「人脈」、「人柄」に強い関心はみられない(図表 1-7)。

図表 1-7 企業が従業員に期待するもの

(M.A.)

(単位: %、括弧内は順位)

	専門知識や技術	体力や健康	一般的な教養	創造力	資格	人脈	労働意欲(やる気)	学歴	人柄	運	その他
企業全体	78.7 (1)	—	—	53.2 (2)	—	2.1 (4)	53.2 (2)	—	4.3 (3)	—	2.1 (4)
製造業	81.8 (1)	—	—	54.5 (2)	—	3.0 (3)	54.5 (2)	—	3.0 (3)	—	—
非製造業	71.4 (1)	—	—	50.0 (2)	—	—	50.0 (2)	—	7.1 (3)	—	7.1 (3)

### 3. 好ましい従業員像

企業が望む好ましい従業員像として、仕事への取り組み方について「やる気の度合い」、「仕事重視の度合い」、「地位・出世欲の度合い」、「転勤容認の度合い」に分類し、それぞれ質問を設けて意向を調べてみた(図表 1-8)。

まず「やる気の度合い」については、「仕事が残っているなら、残業するのはあたりまえだ」(93.6%)、「少しでも良い成果が残せるようにいつも心掛けている」(93.6%)、「少しでも良い成果を残すために残業をすることが多い」(83.0%)という従業員を好ましくみており、成果を第一に考えた「やる気」のある従業員に対する期待が大きいことがわかる。

次に「仕事重視の度合い」については、全体の約 8 割が「たとえ休日出勤しても、よい成果を残したい」(80.9%)という従業員を好ましいとみている。しかし一方で、「家族との約束よりも職場の付き合いを優先することが多い」(29.8%)、「私生活よりも仕事を重視している」(51.1%)といった従業員に対しては、否定的な見方も強い。企業としては、従来型の仕事重視一辺倒の「会社人」よりも、私生活とのバランスを考えた「社会人」を期待しているようだ。

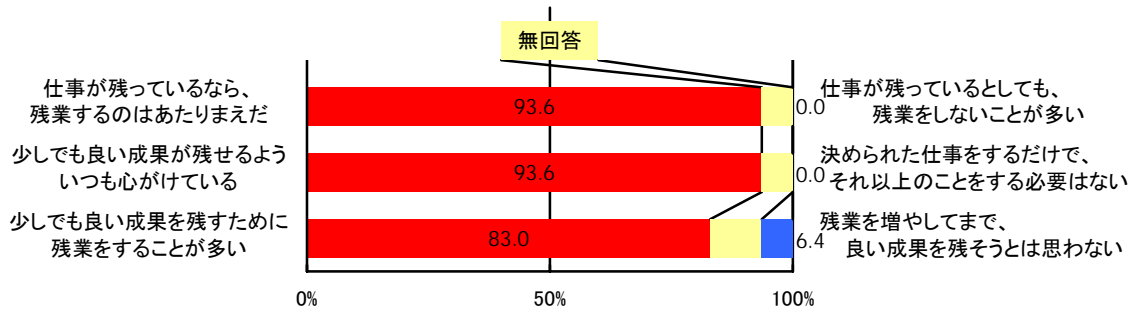
さらに「地位・出世欲の度合い」については、全体の約 7 割が「たとえ苦勞しても出世したい」(72.3%)という姿勢を肯定している一方で、「役職(肩書)は少しでも上のほうが良い」(19.1%)、「同期の出世競争には負けたくない」(44.7%)とする従業員には否定的な見方も多く見受けられる。出世のために努力することは良いが、肩書や同期との競争に固執する姿勢は一概に好ましいとはいえない、という意向が読み取れる。

最後に「転勤容認の度合い」については、「自分が求められているのなら転勤も満足して受け入れる」(93.6%)、「会社の命令なら転勤も仕方ない」(85.1%)、「仕事をする上での環境がよくなるのであれば、利便性の悪い職場の場所(地域)であっても構わない」(83.0%)といった従業員を好ましくみており、「転勤容認」については強い期待が感じられる。

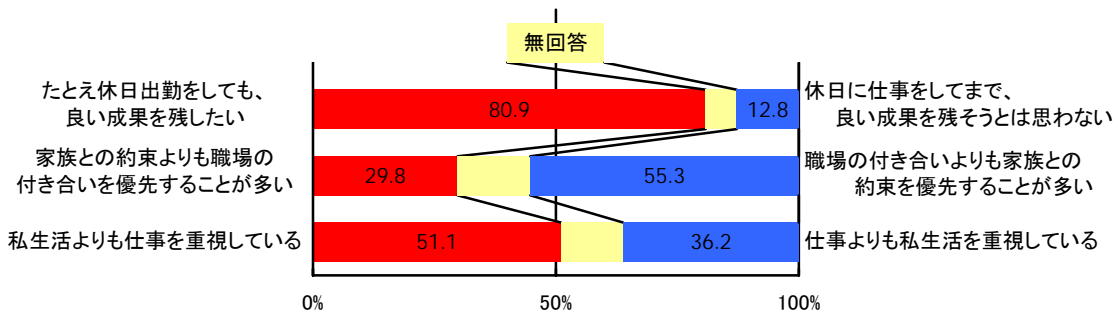


図表 1-8 企業にとって好ましい従業員像

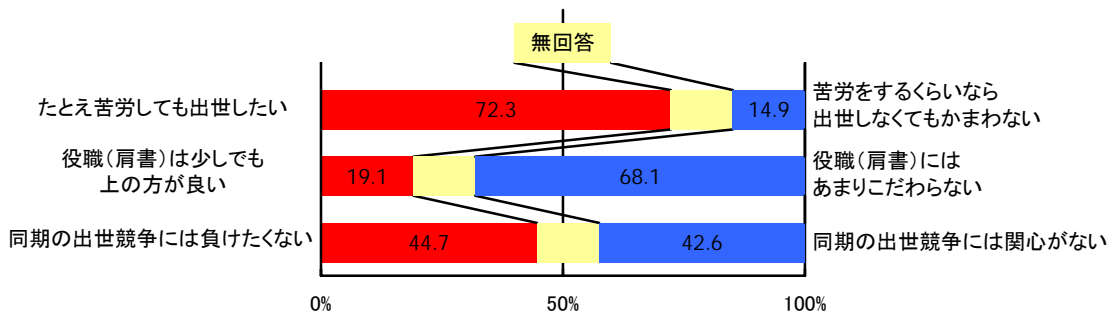
「やる気の度合い」



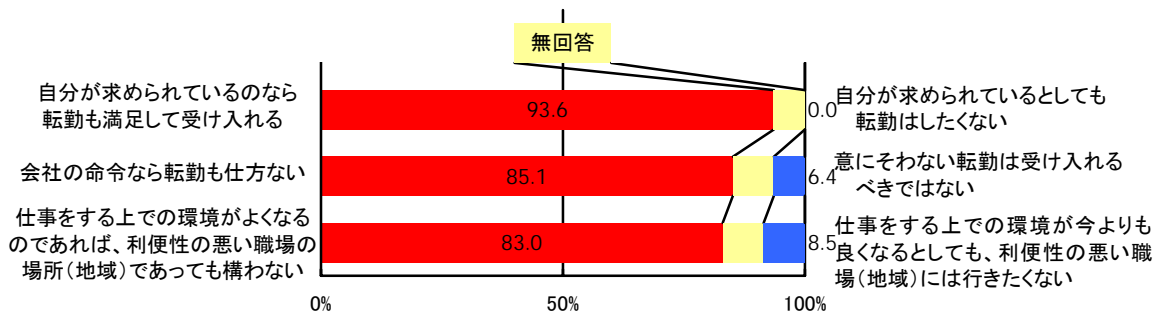
「仕事重視の度合い」



「地位・出世欲の度合い」



「転勤容認の度合い」

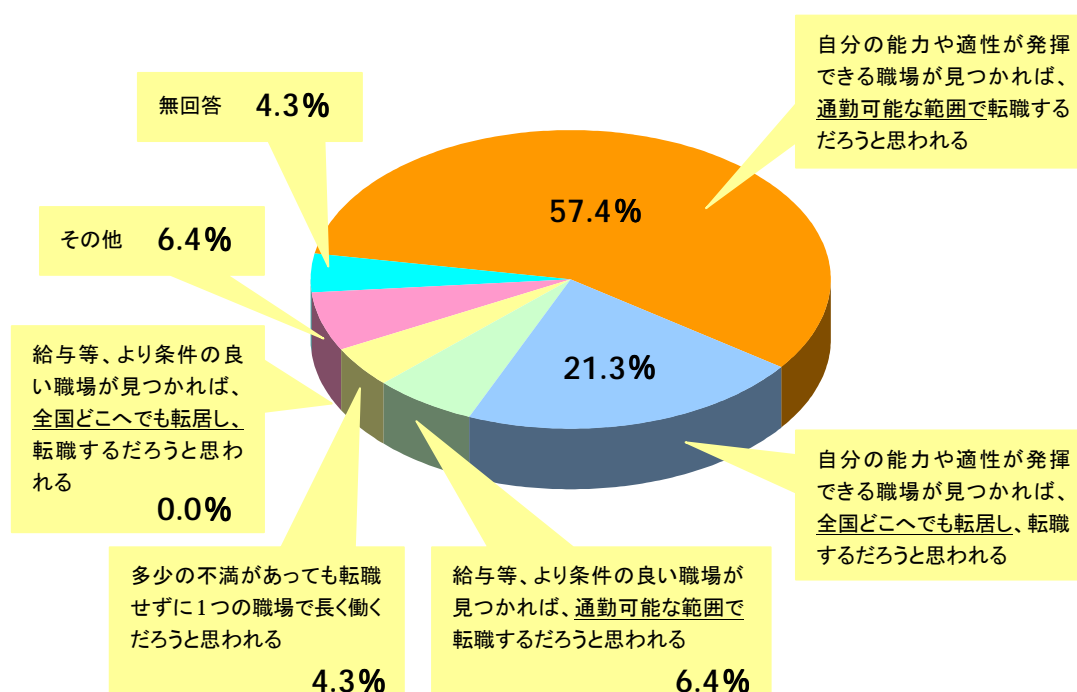


#### 4. 転職に関する見通し

6割弱の企業は、勤労者の転職意識について「自分の能力や適性がより発揮できる職場が見つければ、通勤出来る範囲で転職するだろう」(57.4%)とみている。また「自分の能力や適性が発揮できる職場が見つければ、全国どこでも転居し、転職するだろう」(21.3%)とみる企業も約2割いる(図表1-9)。

すなわち約8割の企業は、これからは自分の能力や適性が発揮できるかどうかで職場を選ぶ志向が強くなるとみている。

図表 1-9 転職に関する見通し



## 5. 期待する働き方

企業がこれからの勤労者に期待する働き方について、「働く時間」、「働く形態」、「働く場所」、「働く目的」の4つの側面から意向を調べてみた。

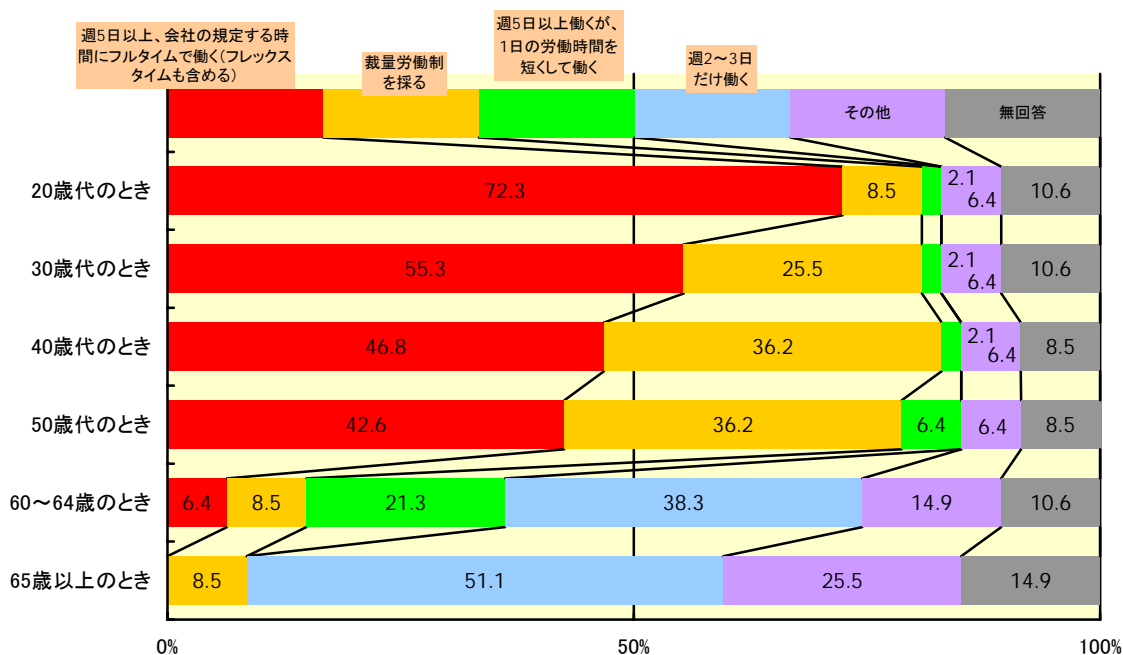
「働く時間」では、軒並み50歳代までは「週5日以上、会社の規定する時間にフルタイムで働く(フレックスタイムも含める)」ことを期待する割合が高い。また、特に40、50歳代に対して「裁量労働制を採る」ことを期待する割合が高くなっている。60歳以降の従業員については、常勤の短時間労働、あるいは週2～3日の非常勤を期待する企業が多い。(図表1-10)

「働く形態」では、50歳代までは「正社員」を期待する企業がほとんどで、60歳以降では「契約社員」、「パートタイマーや嘱託等」を期待する割合が高くなっている。

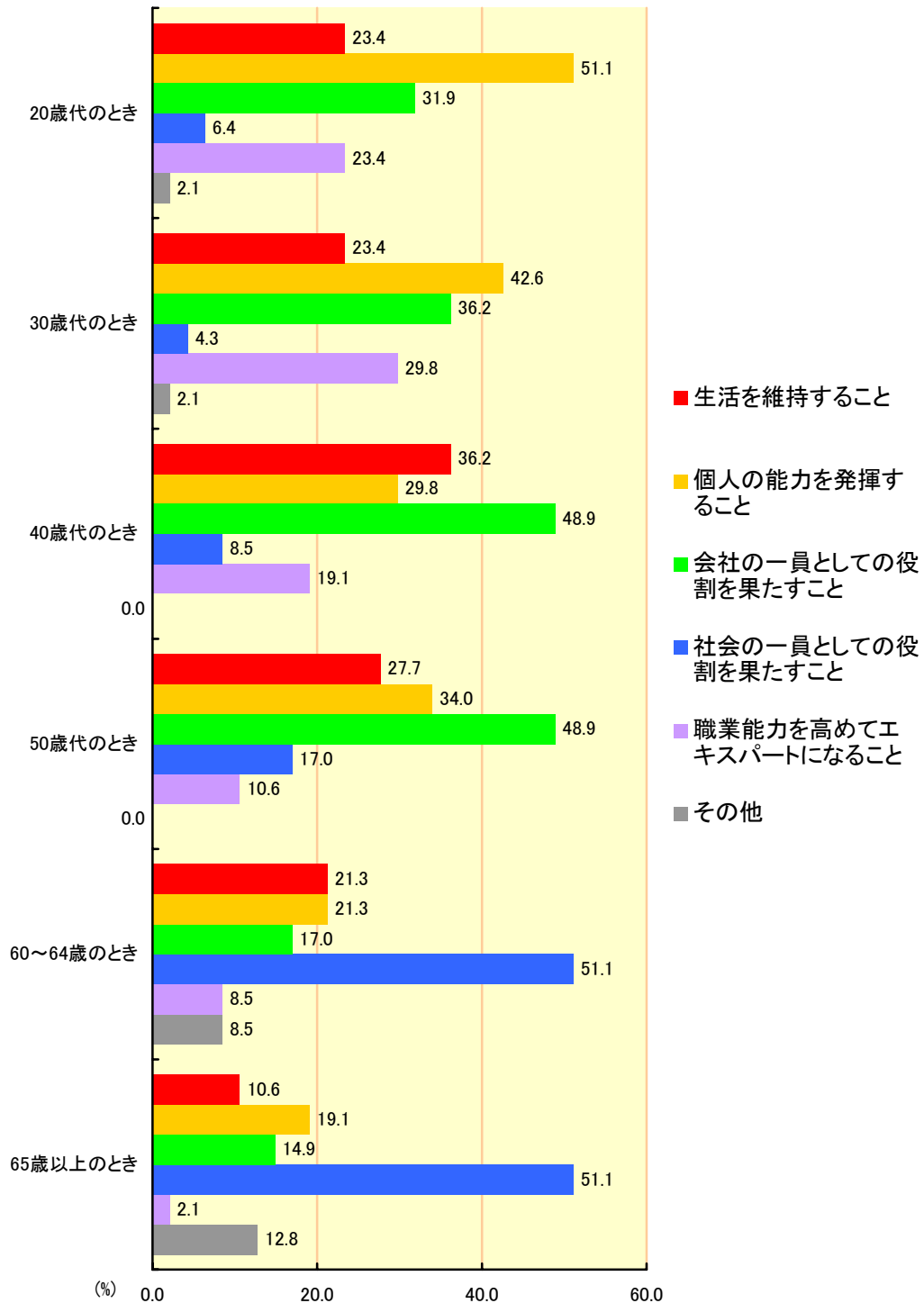
「働く場所」では、会社勤務を期待する企業が約6割、残りは在宅勤務、サテライトオフィス、モバイル機器使用の勤務と多様な組み合わせとなっているが、60歳以降では会社勤務は2割程度まで急減し、在宅、サテライト、モバイルなど多様な勤務場所を期待する企業が多くなっている。

「働く目的」では、20～30歳に対しては「個人の能力を発揮すること」を、40～50歳に対しては「会社の一員としての役割を果たすこと」を、60歳以降に対しては「社会の一員としての役割を果たすこと」を期待する企業が多い(図表1-11)。

図表1-10 企業が期待する働き方(「働く時間」)



図表 1-11 企業が期待する働き方(「働く目的」)  
(M.A.)



### 第3節 これからの人材育成・能力開発のあり方

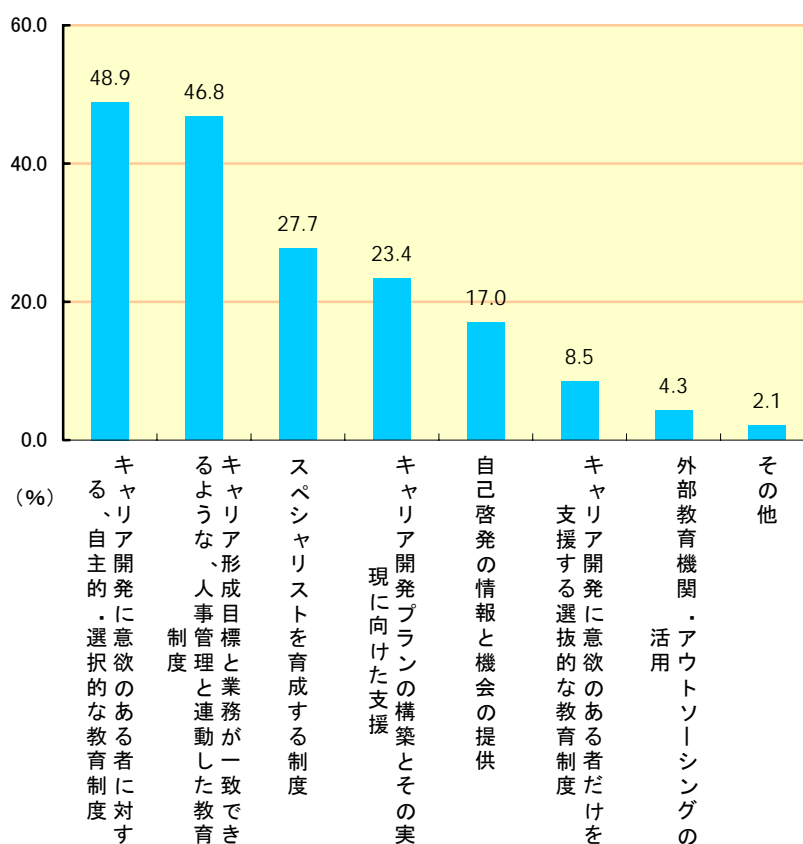
#### 1. 人材育成・能力開発の重点

終身雇用慣行のもと、企業のニーズに基づいた能力開発メニューを全社員に画一的に実施し、その企業の枠にはまった忠誠心の高い人材を育成していく、といった従来型の人材育成・能力開発は、どのように変わっていくのだろうか。

これからの人材育成・能力開発の方針としては、「キャリア開発に意欲のある者に対する、自主的・選択的な教育制度」(48.9%)と、「キャリア形成目標と業務が一致できるような、人事管理と連動した教育制度」(46.8%)を特に重視すると考えている企業が多い(図表1-12)。

企業はこれからは、従業員個々のキャリア開発意欲を尊重しながら多様な能力開発メニューを揃え、また個々のキャリア形成目標に沿った業務を人事制度において連動させることにより、企業側の要請と従業員個人の希望をうまく調和させていこうと考えていることがわかる。いわば自立(自律)型従業員育成のための企業支援という傾向が、これから高まってくるものと考えられる。

図表1-12 人材育成・能力開発の分野で、これから特に重視するもの  
(M.A.)

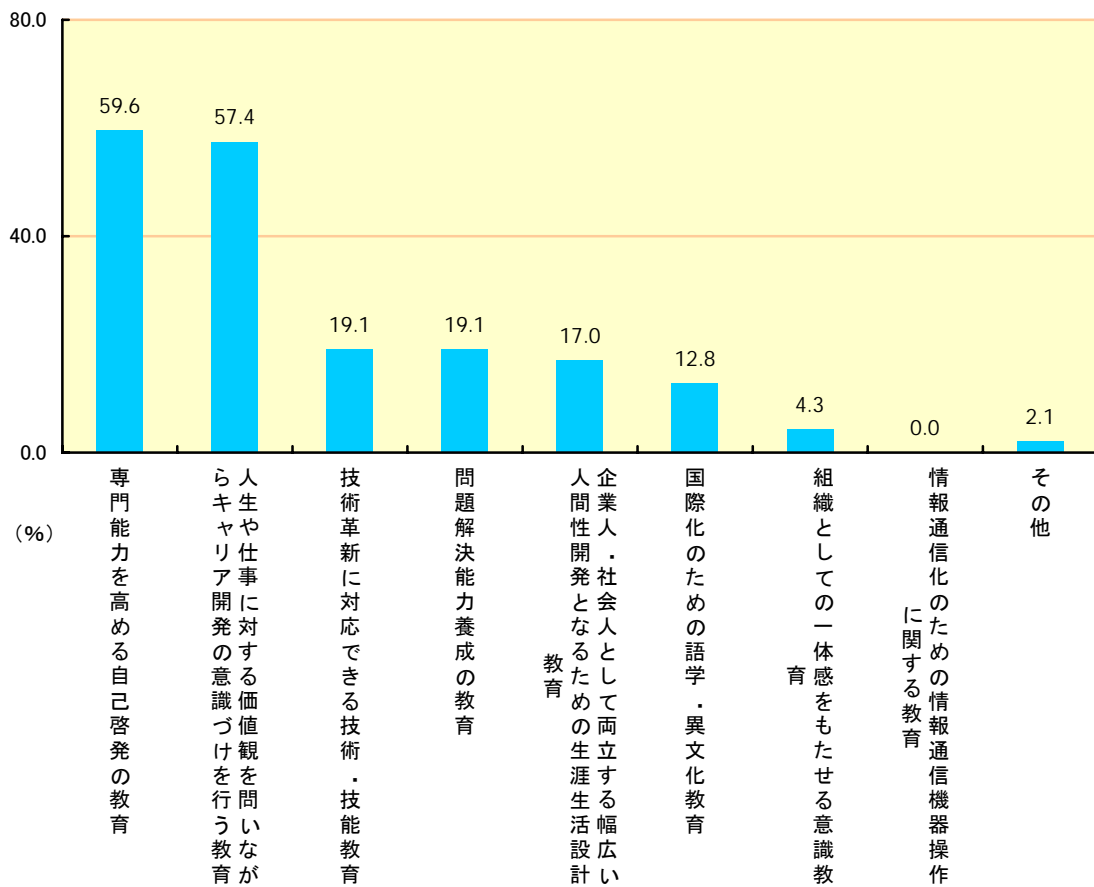


## 2. 長期雇用の若年・中堅層社員に対する教育

長期雇用の若年・中堅層社員に対しては、「専門能力を高める自己啓発の教育」(59.6%)、「人生や仕事に対する価値観を問いながらキャリア開発の意識づけを行う教育」(57.4%)に重点をおく企業が多い(図表 1-13)。

これからの企業内教育の中心は、専門能力を高めることによりエンployヤビリティの向上を図り、また自発的な自己目標設定によるキャリア形成への支援が中心となるものと考えられる。

図表 1-13 長期雇用の若手・中堅層社員を育てる上で、今後重視する教育 (M.A.)

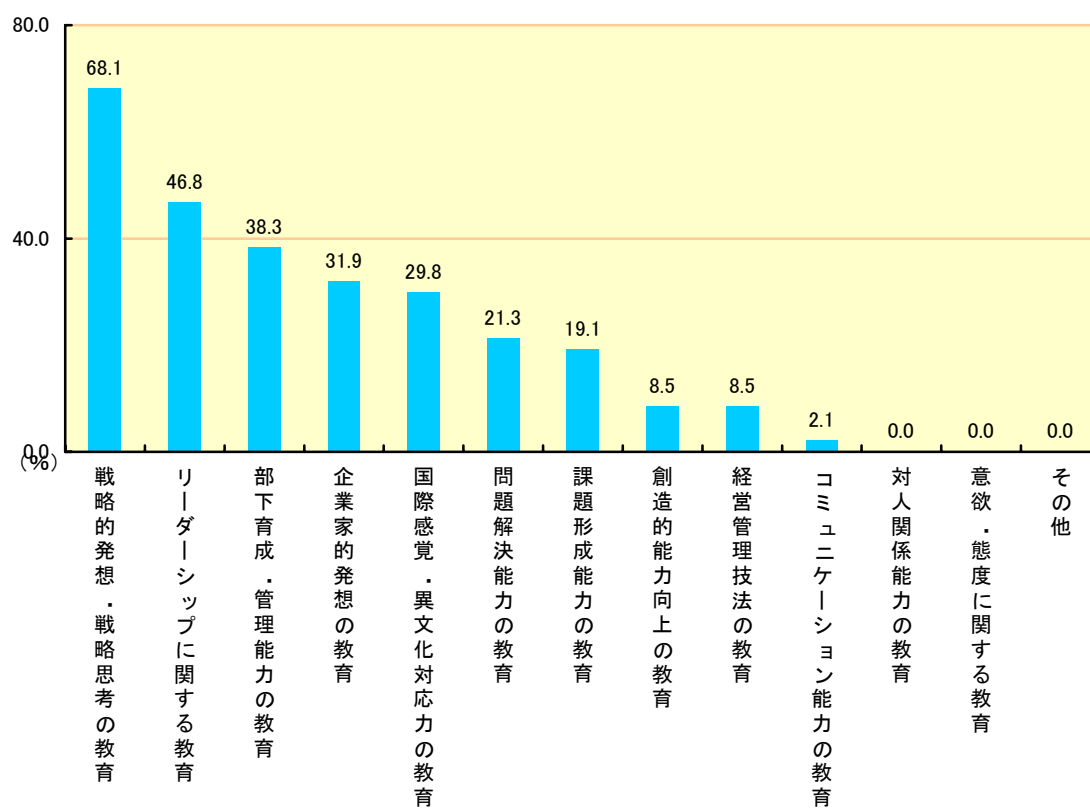


### 3. 経営中枢となる幹部社員に対する教育

経営中枢となる幹部社員に対しては、「戦略的発想・戦略思考の教育」(68.1%)、「リーダーシップに関する教育」(46.8%)、「部下の育成と管理能力の教育」(38.3%)に重点をおく企業が多い(図表 1-14)。

先行き不透明な 21 世紀を生き抜くために、企業の経営幹部としてこれから最も必要とされるのは、戦略的発想と戦略思考であることが明確に示されている。

図表 1-14 将来経営中枢となる幹部社員に対する教育で、重視するもの  
(M.A.)



#### 4. 中高年層の社員に対する教育

中高年層社員(40～50 歳代)に対しては、「退職準備・生涯生活設計教育」(44.7%)、「職務能力再開発の教育」(44.7%)に重点をおく企業が多い(図表 1-15)。

また出向・再就職に備えた教育としては、実務的な内容よりも意識改革に重点をおいたものを考えている企業が多い。

図表 1-15 中高年層社員(40、50 歳代)に対する教育で、重視するもの  
(M.A.)

