

労働経済白書

世代ごとの働き方と雇用管理の動向をテーマに

T O P I C S

トピックス

1

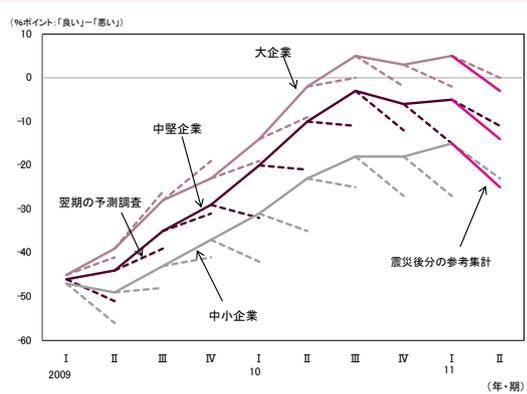
細川律夫厚生労働大臣は七月八日の閣議で二〇一一年版「労働経済の分析（労働経済白書）」を報告し、了承された。

白書のテーマは「世代ごとの働き方と雇用管理」。バブル崩壊後、企業が人件費を絞り込むなか、非正規雇用など不安定就業層が増加し、人材育成機能が低下したことが国内需要の停滞を招いた要因のひとつであると指摘。こうした層の正規雇用化に取り組みとともに長期的な視点に立った人的能力の形成をすそ野広く推し進めていくことが今後の日本の雇用システムに化せられた課題と主張している。

労働経済の推移と特徴

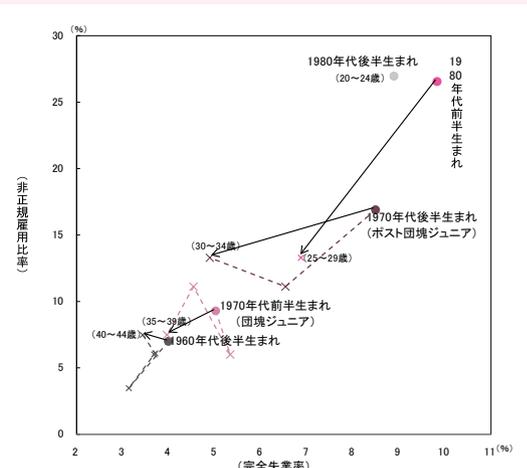
白書は三つの章とまとめで構成される。第一章では二〇一〇年の労働経済の動向を概観。二〇〇八年秋に発生したリーマン・ショック後、景気は大幅に後退したものの、その後の経済対策により輸出と生産を中心に持ち直しの動きが続いていた。雇用情勢も〇九年七月～九月期には完全失業率が五・四％に達するなど大幅に悪化していたが、一〇年末には五％を下回るまで改善した。有効求人倍率は過去最低水準の〇・四三倍まで悪化した。一〇年四月からは一～九月連続で改善している。

図1 東日本大震災の影響



資料出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
 (注) 1) 実線部は調査時点における最近の判断、破線部は調査時点における先行きの判断。
 2) 2011年3月調査において、3月12日から3月31日までの回収分による先行きの判断を赤線部で示している。

図2 世代別にみた就業状態の推移



資料出所：総務省統計局「労働力調査」、「労働力調査（詳細結果）」、「労働力調査特別調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参考官室にて推計
 (注) () 内は、2009年における各世代の年齢を示す。また、始点は20～24歳。

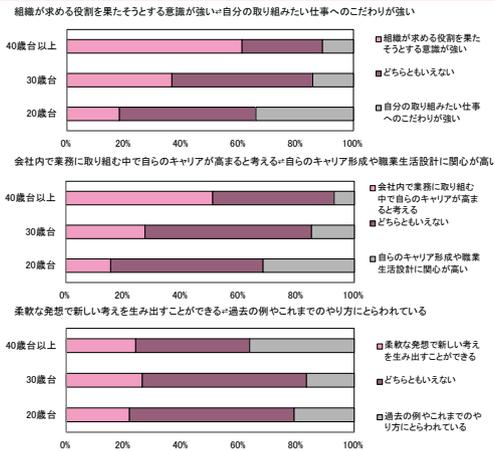
大きな影響を与えている可能性がある」と主張する。JILPTが二〇一〇年度に行った「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーション」を引用し、企業が最近の学卒新入社員の特徴をどのように考えているか聞いたところ、「職場でうまくコミュニケーションを図れない職員が増えている」「チャ

だが、三月一日に発生した東日本大震災が様相を一変させた。震災は宮城、岩手、福島三県に壊滅的被害を与えたばかりでなく、部品供給のストップや東日本の計画停電の影響は全国の製造業に大きな打撃を与えた。震災後、日銀が集計した二〇一一年四～六月期の景気の先行き判断はすべての企業規模において、下方修正されており、先行き不透明感が強まっている(図1)。白書はこうした状況に対し、被災者が仕事を通じて経済的な自立を回復し、地域社会の再建に向けて歩んでいける

よう、雇用対策による支援の重要性を訴えている。第二章ではバブル崩壊以降の経済社会の推移と世代ごとの働き方について論じている。バブル崩壊以前の日本企業では、人材の採用、配置、育成を長期的な視点で行ってきた。新規学卒者を一括採用し、定年まで雇用を保証することを前

提に企業内での人材育成システムを充実させてきた。だが、九〇年代に入り、バブルが崩壊すると、雇用が絞り込まれ、不安定就業層が増加することになった。年齢階級別の非正規雇用率をみると、若年層ほど大きく上昇しており、とくに一五～二四歳層は九〇年代半ばから二〇〇〇年代はじめにかけて大きく上昇している。世代別にみると、一九七〇年代後半生まれのいわゆる「ポスト団塊ジュニア」は非正規雇用にとどまっている割合が高いことも指摘されている(図2)。白書は、バブル崩壊後、社会経済が大きく変化するなかで、各世代が体験した時代状況は大きく異なっており、これがその後の働き方や就業意識に大

図3 世代ごとにみた入職初期の資質



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)

レンジ精神のある社員が少なくなっている。「自分で問題を解決しようとする意欲のある社員が少なくなっている」といった回答が高い割合を示していることを取り上げている。その一方で、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を持っている点も指摘した(図3)。

企業が二〇歳代、三〇歳代、四〇歳代以上の各世代が入社した際の資質についてどのような印象をもっているか聞いたところでは、バブル期以前に入社した四〇代以上の世代は主体性や責任感、コミュニケーション能力、チームワークやリーダーシップなどの点で優れているが、一方で新たな発想やアイデアを生み出すことは苦手で、過去の例にとらわれることが多いとみていることも紹介している。また、自身自身のキャリア形成については消極的であるとも考える一方、二〇歳代は仕事

における主体性や責任感が他の世代よりも弱く、コミュニケーション能力も低いと考えられているものの、自分の希望する仕事に取り組みたいという意識や自らのキャリア形成を自分で考えていきたいという意識が強いととらえられている点も注目している。

一方で企業の人材育成方針にも変化がみられた。同調査で企業が若手人材の配置、育成について、「これまで」重視してきたこと、「今後」重視すること聞いたところ、「これまで」は特定の部門で実務担当者としての育成を基本としつつも、必要に応じて他部門を経験させることが多く、長期的な育成と短期的な研修を組み合わせて行っている。一方、「今後」は特定の部門への配置を基本としつつも、より多くの部門で経験を積ませることがとくに大企業で重視されており、より幅広く、企業内の業務に通じる人材を育てていくという傾向が明らかとなったことを取り上げている。

さらに、人材育成のための取り組みについては、「これまで」はOJTと自己啓発の促進を中心に行われてきたが、「今後」は計画的な人事配置による人材育成が強化され、人事配置と能力開発が一体的に行われる傾向が強まっていると指摘する。

白書では世代間のギャップ解消に向けた課題として、不本意に非正規で働く若者の年長化を防ぐため正規雇用化の取り組みが重要としたうえで、社会環境の変化の中で生じて

きた意識面でのギャップの是正が求められており、人材の採用、配置、育成、処遇を一体的に行うための企業の人事機能の強化も課題となっている——と分析している。

雇用管理の動向と勤労者生活

第三章では、近年の雇用管理の動向と今後の方向性について分析している。バブル経済崩壊後の九〇年代から二〇〇〇年代初めにかけて、人件費コストを抑制するため、これまで長期的な視点で行われて来た雇用管理の方針を見直す企業もみられるようになってきた。人材育成もそれまでのようにじっくり時間をかけて行うのではなく、即戦力の確保が重視される傾向がみられた。企業経営者のなかで定期昇給を廃止し、成果や業績で賃金を決定する成果主義の導入が叫ばれたのもこの頃の特徴である。正社員の雇用が絞り込まれた結果、非正規雇用が増加し、賃金格差が広がった。

だが、こうした流れは不安定就業を増加させるとともに人材育成機能を低下させることになった。さらに賃金格差の拡大や平均賃金の低下は国内需要の低迷を招く原因ともなっている。こうした反省を踏まえ、二〇〇〇年代後半以降は再び長期雇用を前提とした人材育成と定期昇給が評価されている。

世代をつなぐ雇用管理と雇用システムの主要課題

最後に白書はまとめとして、世代間をつなぐ雇用管理と雇用システムを構

築していくための課題を三つあげている。

一つ目は雇用の安定、確保と人材育成の充実だ。長期的な視点で人材の採用、配置、育成、処遇に取り組み、人的能力の蓄積のもと、企業の付加価値創造能力を高めていくことが大切と説いている。雇用の維持に取り組むことは技術、技能継承の観点はもちろんのこと、経済がめまぐるしく変化するなかでも所得と消費を安定させ、経済を底支えする効果があるとしている。

二つ目の課題は不安定就業層の正規雇用化の推進だ。派遣職員や期間従業員など非正規で働く人びとの増加は格差を固定させ、世代間の断絶や社会の分断につながる恐れがある。こうした層を正規雇用に変換させるためには職業能力開発のための社会的支援に加え、企業の取り組みも求められる。そのためには「ジョブ・カード」の導入を推進するとともにキャリアコンサルティング、企業実習などを活用し、若者の職業能力を着実に開発していく必要がある。

三つ目の課題は若者一人ひとりの希望とニーズをマッチングするためのしくみ作りである。白書は若者の高学歴化が必ずしも就職に結びついていないと指摘。これを解消するため、学生の入学を秋まで猶予し、アルバイトやボランティアなどの社会活動を行うことで多様な職業観を養う「ギャップイヤー」の導入を推進するとともに、若者に求められる人材を積極的に発信していくことで、幅広い職業選択の機会を提供するよう提言した。

(調査・解析部)