

労働政策研究報告書 No. L-3

2004

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題

「雇用重視」型社会に向けて

労働政策研究・研修機構

変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題

－「雇用重視」型社会に向けて－

独立行政法人労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

これまでの終身雇用や年功的な処遇に支えられてきた特定企業依存型の「雇用重視」型の社会が後退していくなかで、これからは企業・個人が協力して雇用を重視していく社会、つまり、特定企業に依存せず、社会全体で「雇用」を重視していくような社会（以下、「雇用重視」型社会と略す）を構築していかざるを得ない状況にある。そのためには、今後、企業、個人、社会が新しい仕組みを整備していくことが必要になってくる。

以上のような問題意識に基づき、本研究では、既存の調査研究および企業・団体等へのヒアリングを通して、第一に、企業（とくに経営者）は、今後、どのような人事戦略（人事管理の基本的な考え方）を指向し、人事管理をどのように変えようとしているのか。こうした新しい人事管理を「雇用重視」型社会の実現に向けて機能させていくためには、今後、社内でどのような新しい仕組みを整備していくことが必要であるのか。第二に、「雇用重視」型社会の実現に向けて、個人（従業員）にはどのような行動が求められているのか、それに対して企業や社会からどのような支援が必要であるのか、第三に、これまでの「年齢」を中心とした「人と仕事を結びつける」社会的な仕組みから、今後、どのような新しい社会的な仕組みを整備することが「雇用重視」型社会の実現に向けて、有益であるのか、を提示した。

本報告書が、これからの雇用政策を考えるための基礎的な資料として参考になれば幸いである。

なお、本研究は、厚生労働省職業安定局雇用政策課からの「「雇用重視」型社会についての研究」の要請に応えるためにまとめられたものである。本報告書の執筆は別記のそれぞれが担当したが、とりまとめは大木栄一（企業と雇用部門・副主任研究員）があった。

2004年3月

労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
<small>ふじむら ひろゆき</small> 藤村 博之	法政大学経営学部 教授	第 部、第 部第 3 章
<small>おおき えいいち</small> 大木 栄一	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第 部、第 部第 1 章
<small>たぐち かずお</small> 田口 和雄	機械振興協会経済研究所 研究員	第 部第 2 章
<small>えぶち ゆみひろ</small> 江淵 弓浩	富士総合研究所 主事研究員	第 部第 4 章
<small>ひらやま まさみ</small> 平山 正己	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第 部第 5 章

「雇用重視」型社会についての研究に係る委員一覧

- (座長) 藤村 博之 (法政大学経営学部 教授)
(委員) 江淵 弓浩 (富士総合研究所 主事研究員)
(委員) 田口 和雄 (機械振興協会経済研究所 研究員)
(委員) 工藤 正 (労働政策研究・研修機構 統括研究員)
(委員) 平山 正己 (労働政策研究・研修機構 副主任研究員)
(委員) 大木 栄一 (労働政策研究・研修機構 副主任研究員)
(ワザハ-) 中井 雅之 (厚生労働省職業安定局雇用政策課 課長補佐)

目次

まえがき

第 部 概要	1
1．調査研究の背景と目的～変わりつつある組織と個人の関係	3
2．変わる人事戦略とこれからの課題	4
3．個人が求める新働き方戦略とこれからの課題	6
4．おわりに～「雇用重視」型社会に向けて	8
第 部 各論	13
第 1 章 変わる人事戦略とこれからの課題	15
1．はじめに～問題意識	15
2．変化するステークホルダーと経営目標	16
3．変わる人事戦略	18
4．おわりに～これからの人事管理の課題	21
第 2 章 変わる人事戦略と企業の社会的責任	24
1．はじめに	24
2．アメリカにおける企業の社会的責任の動向～SAI「SA8000」を中心に	24
3．欧州における企業の社会的責任の動向～欧州委員会「Green Paper 366」を中心に	25
4．日本における企業の社会的責任の動向～経済同友会「第 15 回企業白書」を中心に	27
5．まとめ	30
第 3 章 終身雇用戦略の変化とエンプロイアビリティ～自分でつくる自分のキャリア	32
1．雇用不安と能力開発	32
2．職業能力育成に関する企業と個人の考え方	33
3．他社でも通用する能力の育成に向けて	41
第 4 章 多様な労働力の活用とエンプロイアビリティ	44
1．高まる非正規雇用比率	44
2．フランチャイズチェーン業における非正規従業員	46
3．まとめ～非正規従業員・フリーターのキャリア形成に対してどのような施策があり得るか ...	52
第 5 章 職業能力評価とエンプロイアビリティ～アメリカの取組から	53
1．はじめに	53
2．スキル・スタンダードの概念	54
3．スキル・スタンダードの仕組みと課題	54
4．おわりに	63

第 I 部

I 概要

1. 調査研究の背景と目的～変わりつつある組織と個人の関係^(注1)

わが国の経済は、現在、大きな構造転換に直面している。1980年代のような自信にみちた日本肯定論は退潮し、トップ経営者の中からは日本の経営の見直しが提唱されている。その見直しにあたっては、「企業と個人の関係」、とくに、両者間の「親密すぎる」関係が変革されるべきであると主張されている。いわゆる「企業社会」「会社人間」といった言葉が企業と個人の「親密すぎる」関係を端的に表しているが、この「親密すぎる」関係こそ、おそらく現代の「サラリーマンをとりまく日本問題」の背景に潜む最も重要なポイントであると考えられる。

これまで、わが国は会社主義の下で、物質的な豊かさを実現してきた。しかし、豊かになるにつれて次第に日本人の意識や価値観にも大きな変化が現れ、個人個人が自らの生き方や働き方を問い直し、個人生活のあらゆる場で主体的に生きられるような社会を実現したいと考えるようになってきた。それは、個人のなかに占める企業（組織）の存在に大きな変化が起きつつことのあらわれでもある。他方、企業側も経済成長の鈍化、激化する国際競争などの市場環境の変化のなかで、新しい人事管理を模索し始めている。それは、企業（組織）と個人（従業員）の間に成立していた「暗黙のルール」が崩壊しつつあることを示している。

現在、中高年の大卒ホワイトカラーについていえば、入社した企業およびその企業グループのなかで定年まで働き続けることを前提に人生の設計図を描いてきたはずである。その設計図を支える終身雇用にもとづく年功給与の考え方は、若いときの給与は生産性よりも低く設定され、生産性と給与の差で表される給与は、従業員個人が会社に対して貸しておく部分として捉えるというものである。その後、中高年に達すると、従業員はこの差に当たる金額を返してもらい、生産性を上回る給与を得ることになる。これはまた、従業員個人の生活費の年齢変化に対応している。この貸し借りが「暗黙のルール」といわれるものである。

こうした「暗黙のル - ル」のもとで、これまで、特定企業に依存していた「雇用重視」型の社会が構築されてきた。しかし、これからは「暗黙のル - ル」が崩壊しつつあるなかで、特定企業依存型の「雇用重視」型の社会から、企業・個人が協力して雇用を重視していく社会、つまり、特定企業に依存せず、社会全体で「雇用」を重視していくような社会（以下、「雇用重視」型社会と略す）を構築していかざるを得ない状況にある。そのためには、今後、企業、個人、社会が新しい仕組みを整備していくことが必要になってくる。

本章では、第 部の議論を踏まえて、第一に、企業（とくに経営者）は、今後、どのような人事戦略（人事管理の基本的な考え方）を指向し、人事管理をどのように変えようとしているのか。こうした新しい人事管理を「雇用重視」型社会の実現に向けて機能させていくためには、今後、社内でどのような新しい仕組みを整備していくことが必要であるのかを提示

する。第二に、「雇用重視」型社会の実現に向けて、個人（従業員）にはどのような行動が求められているのか、それに対して企業や社会からどのような支援が必要であるのかを提示する。第三に、これまでの「年齢」を中心とした「人と仕事を結びつける」社会的な仕組みから、今後、どのような新しい社会的な仕組みを整備することが「雇用重視」型社会の実現に向けて、有益であるのかを提示する。^(注2)

2．変わる人事戦略とこれからの課題

(1) 変わる人事戦略

厳しい市場環境に直面している日本企業は、他社との競争で優位性のある、したがって高い収益性が望める主力分野に経営資源を集中的に配分する経営戦略を強化しようとしている。こうした経営戦略を採用すると、経営資源の一つである「ヒト」についても優位性と収益性を強く求めることになり、それが「成果主義・業績主義を強化する」という人事戦略の変化に現れてきている。

長期の雇用戦略については、一方で従来型の「定年まで雇用を保障する」という意味での終身雇用戦略を緩和し、他方で雇用の多様化をはかることによって雇用の柔軟化を進めており、それに呼応して採用戦略では、組織のスリム化をはかるために採用人数を抑制しつつ、長期の雇用リスクを回避し「ヒト」の短期の採算性を高めるために、新規学卒者を抑制しつつ中途採用と非正規社員の活用を拡大する。さらに、採用後の管理については、同期管理に支えられた年功的なキャリア管理を実力主義のキャリア管理に、モラル管理を金銭的報酬のインセンティブ効果を重視する方向で変えていこうとしている（より詳しくは第 部第 1 章を参照）。

(2) これからの人事管理の課題^(注3)

「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備

こうした人事戦略の変革に伴い、新しい「雇用重視」型社会の実現に向けて、企業が人事管理を構築するに際して、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況にあるのかという現状の能力を「知る」ことが必要になってきている。企業が「従業員に求めること」は確実に変化してきており、企業内の深刻な過剰雇用と雇用調整は、変化する「従業員に求めること」に、従業員が「持っている能力」を再調整する過程で起きている摩擦的な現象と考えられるからである。

この仕組みを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。さらに、企業と個人の両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てるための仕組み（「人と仕事を結びつける」仕組み）が必要不可欠になる。そして、それらが適切に設計され、

有効に機能しているか否かによって、個人の能力開発とキャリア開発が大きな影響を受けることになる。

これからの「マッチングの仕組み（人と仕事を結びつける仕組み）」は「知らせる仕組み」と「知る仕組み」の課題を踏まえて検討する必要がある。「いま」の職場の「いま」の能力という短期的な視点から離れて、「従業員に何の能力（「いま」を越えた将来の能力）を求めているのか」を明確にして提示する、加えて、「従業員は何の能力をもっているのか」を的確に把握するためには、またそうした課題に対応しつつ的確な能力開発やキャリア開発やそれに対する支援を行うためには、企業のキャリア・コンサルティング機能の強化が不可欠である。さらに、より戦略的と効率性を意識した能力開発を展開していくためにもこうした仕組みが必要である。

そのためには、日頃から従業員のキャリアを育成する重要な役割を果たすのは上司であり、上司が部下を観察し、本人の適性や優れた能力、努力すべき課題などをフィードバックしながら、部下の能力開発やキャリアに関する相談にのり、目標達成に向けて励まし動機づける役割を持っていることを再認識させることが必要である。

したがって、今後は、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような企業体制の整備が必要になってくる。加えて、人事部門のスタッフのキャリア・コンサルティング能力の向上や社外のキャリア・コンサルティングの専門家（キャリア・コンサルタント）の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の1つになるであろう。（より詳しくは第 部第 1 章を参照）

能力を表現する共通言語の開発

これまで、日本企業の人事管理の根幹をなしてきた職能資格制度は「能力基準」に基づく社員格付け制度である。この制度の特徴は2つあり、第一に、1つあるいは少数の職能要件の体系でもって、多くの異なる部門や職種の従業員に共通に評価することが意図されているため、「能力基準」が抽象的な基準になっている。第二に、主に、「潜在的能力の絶対評価」を「能力基準」にしており、「何らかの業務や仕事に遂行する上で必要とされる具体的な能力」という視点を曖昧にしてきた。そのため、潜在的能力を間接的に表現する代理指標（勤続年数や年齢）に多くを依存せざるを得ない状況になっている。

しかし、「知る」仕組みと「知らせる」仕組みを整備していくためには、企業あるいは（社会）全体で共有できる、能力を表現するための言語をもつことが重要である。とくに、企業を越えて移動する労働者を想定したときには、「企業が何の能力を求めているのか」、「個人が何の能力をもっているのか」を表現する共通言語がないところで、社会レベルで効果的に「人と企業を結びつける」仕組みを構築することは難しいであろう。そのためには勤続年数や年齢に代わって「能力」を直接評価する方法をとらざるを得ないだろう。その場合に注意すべきことは、「能力」は業務や仕事あつての能力、仕事を通して成果を生む能力であつて、そこから離れた一般的な能力はありえないということである。「コンピテンシ - 」はそのために提

案された1つの有力な道具でもある。新しい能力表現と能力を基盤にした人事管理を開発することが求められている。

こうした人事管理を開発していくことは、これまでの「暗黙のルール」を前提とした人事管理から社員（正社員や非正社員の働き方の違いにかかわらず）の「納得」が得られる「説明力のある」人事管理を構築することにもつながっていくであろう（より詳しくは第 部第 1 章を参照）。

（3）人事戦略と企業の社会的責任

日本企業が取り組んでいる構造改革は市場との連動性の強化を図ることをねらいとしているが、他方でこうした改革を過度に進めていくと、社会や経済に様々な不安を与えていく。市場との連動性を強めているアメリカをみると、過度に市場重視の企業経営を進めていることによる所得格差の拡大をはじめとする様々な弊害に直面し、その修正に迫られている。

翻って日本の労働市場をみると、市場との連動性の強化をはかるため企業経営の構造改革や雇用の弾力化が積極的に進められていることが、雇用のミスマッチの拡大の大きな要因となっていると考えられる。雇用のミスマッチによる失業に対しては、失業者（あるいは求職者）に対する失業の給付、再就職に向けた訓練をはじめとする支援など様々なコストが発生する。それまでの労働力の再配置は企業内、企業グループ内での転籍や出向などで対応する場面が多かったことから、その負担は社内で吸収されていた。しかしながら、現在の労働力の再配置は社会で対応しなければならない状況が増加しているため、そのコストは社会で負担しなければならない。しかも、失業率は高水準で推移していることから、そのコストは大きくなり、長期化しつつある。

企業の社会的責任が問われつつある現在、雇用のミスマッチ問題は従業員だけではなく、社会に大きな影響を与えていることから、企業が市場重視型の人事戦略を推進すればするほど、他方で、雇用のミスマッチの解決に向けた企業の社会的責任が高まる可能性が高くなるだろう。したがって、企業は人事戦略（雇用戦略）を「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）」の視点からも考えることが求められる（より詳しくは第 部第 2 章を参照）。

3．個人が求める新働き方戦略とこれからの課題

（1）個人が求める新働き方戦略とは

それでは、企業依存型の「雇用重視」型社会から社会全体で「雇用」を重視していくような社会を実現するためには、個人（従業員）にはどのような対応が求められているのか。その基本は、企業と少し距離をおいたところで、自分のキャリアと能力を開発するという視点に立ち、会社を越えて社会的に通用する専門能力を磨くことにある。これまでの働き方は、あまりにも1つの企業に閉じこもり過ぎていたのではないか。こうしたことを端的に表しているのが「エンプロイアビリティ」（雇用可能性）という表現であろう。

雇用が比較的安定している場合、働く個人は、その会社の中での能力開発を中心に考えておけば十分であった。日本のほとんどの企業では、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めるのは企業側であり、従業員は会社の辞令にしたがって社内を異動していけば、一定の能力を身につけることができた。また、企業の都合に合わせて異動すれば、定年までの雇用の場は確保されたのである。大企業の場合、60歳定年を迎える前に子会社や関連会社に向向したり、転籍になったりすることはあったが、企業グループを単位として見ると定年までの雇用保障はほぼ実現されていた。

しかし、バブル期以降の日本経済の低迷は、企業の雇用保障機能を大きく弱体化させた。1997年の北海道拓殖銀行倒産や山一証券の自主廃業、あるいは食中毒事件と補助金詐取による雪印の事実上の解体など、大企業といえどもいつ倒れるかわからないという不安が広がっている。いま勤めている企業が傾くと、他社に雇用の場を求めなければならない。この会社の中で自分のキャリアを伸ばしていこうと考えていたのに、突然、その計画が実現不可能になるのである。他社に移ってほしいと言われたときにあわてないためには、日頃から自分自身の能力育成に注意を払っておく必要がある。

こうした個人をとりまく環境が大きく変化しつつあるなかで、働く個人（正社員・非正社員という働き方のタイプに関係なく）の側からすると、変化する「労働者に求めること」を的確に捉えて、能力開発やキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になってきており、企業側からの支援が正社員に比べ、少ない非正社員ほど、こうしたことがより重要になってきている（より詳しくは第 部第 3 章および第 部第 4 章を参照）。

（ 2 ）新働き方戦略を実現するためには

こうした新しい働き方を個人が進めていくためには、どのようなことが必要になってくるのであろうか。第一に、会社側の役割は、職場上長が部下の育成機能を果たせるように条件を整えることである。仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が自分の担当している仕事を全体の流れの中で位置づけられるようになることである。全体の中で自分が果たすべき役割を理解すれば、仕事に適切な工夫をこらすことがよりの確にできるようになる。

第二に、仕事の価値を上げていくために従業員個人（働き方のタイプに関わらず）が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。従業員は、これまで、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていたが、これからは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。

第三に、自らの職務経験やキャリアの中で達成された実績、開発してきた能力を明確に把握・整理し、市場に対して、簡潔に表現するための能力を身につけていることも必要になっ

てきており、こうした点はとくに、より職務経験が少ない若年非正社員ほど、必要であろう（より詳しくは第 部第 3 章および第 部第 4 章を参照）。

4．おわりに～「雇用重視」型社会に向けて

能力を「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備

市場構造が大きく変化するなかで、企業は事業構造の再編成と生産性の向上を迫られ、そのなかで雇用を絞りつつ、その構成（人材に対する需要構造）を大きく変えつつあり、それを受けて組織と管理システムは効率性と収益性を重視する方向に再編している。こうした再編のなかで、新しい「雇用重視」型社会を実現するためには、企業は、これまで以上に「従業員は何の能力が求められているのか（会社は従業員に何の能力を求めているのか）」、「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握し、両者を的確に結びつけて、最適なキャリアを組み立てるための仕組み作りをすることが必要になっている。

そして、こうした仕組みを構築していくためには、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような企業体制の整備が必要になってくる。加えて、人事部門のスタッフのキャリア・コンサルティング能力の向上や社外のキャリア・コンサルティングの専門家（キャリア・コンサルタント）の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の 1 つになってきており、こうした点を社会的に支援していく政策の整備も求められる。

加えて、職業生活の長期化（65 歳まで働くことに向けて）あるいは終身雇用制度の緩和が進むなかで、個人が他社に移動するかもしれない確率が大きくなることを考えあわせると、社内的な観点にとどまらず社会的な観点（あるいは市場の観点）から「自分の能力を知る」ことも重要になってくる。個人は自らの職務経験やキャリアの中で達成された実績、開発してきた能力を明確に把握・整理し、市場に対して、簡潔に表現するための能力を身につけていることも必要になってきており、こうした能力を個人に習得させるための社会的な支援（キャリア形成への支援）も必要になってこよう。とくに、こうした支援は、職務経験が少ない若年非正社員ほど、必要であろう。

能力を表現する共通言語の開発

これからは労働者の能力を評価するさい、企業内の評価と社会的な評価を連結させるための仕組みが極めて重要になる。しかしながら、これまでの仕組みは個人の属性である性別、年齢、学歴のうち、特に「年齢」（潜在的能力）が労働市場の共通言語として通用していた。それは、日本企業が「職能資格制度」を基盤にし「潜在的能力の絶対的評価」を「能力基準」としてとらえ、この潜在的能力を間接的に表現する代理指標として企業における勤続年数つまり年齢を使用していたことを関係がある。しかし、この「潜在的能力」を間接的に表現する代理指標である「年齢」といった共通言語は、誰もが分かりやすい反面柔軟性に欠けるものであるため、多くの人が労働市場に流入した場合にはミスマッチを引き起こすこととなる。

そのため、労働市場におけるミスマッチをなくし、新しい「雇用重視」型社会の実現を進めていくためには、より柔軟性のある指標の開発が必要となる。今後、仕事（職種）を前提にしながら、より柔軟性のある「能力」という共通言語を指標とした仕組みが求められるが、その際、最も重要なことは、既存の公的資格を取り組んだ形で、能力を客観的に表現できる「共通言語」を開発することにある。こうした「能力」を共通言語にしようとする取り組みは第 部第 5 章で紹介されているように、イギリスでは NVQ、アメリカではスキル・スタンダードやコンピテンシ - などを利用し行われており、こうした取り組みは日本版の新しい能力表現と能力を基盤とした「人と仕事を結びつける」仕組みの構築に参考になるだろう。その場合、スキル・スタンダードが直面した既存の仕組みとの整合性をどのようにとるのかという大きな問題を解決することが必要不可欠になってこよう。

しかし、こうした新しい仕組みが構築されたとしても、労働市場における情報の非対称性とそれによる不確実性をすべて乗り除くことはできない。そのため、こうした課題を解決するためには、実際に「その会社」で働いてみるしかないのである。現在、若年者等を対象としたトライアル雇用が実績をあげており、対象者が中高年等にも拡大されているが、こうした仕組みが、実際に「その会社」で働いてみるための有効な手段として期待される。

（注 1）本研究は厚生労働省職業安定局雇用政策課の要請研究である。

（注 2）本研究では、具体的な施策には言及しておらず、特定企業依存型の「雇用重視」型の社会から、特定企業に依存せず、社会全体で「雇用」を重視していくような社会の実現に向けて、企業、個人、社会が中長期的に、どのような役割を担って行く必要があるのかを提示している。

（注 3）特定企業に依存せず、社会全体で「雇用」を重視していくような雇用重視型の社会であっても、企業の長期雇用戦略が最も望ましい。しかし、企業が環境変化に伴い、長期雇用戦略を残念ながら、一時的に、放棄せざるを得ない場合に備えて、新しい仕組み作りを構築するべきであることを前提にしている。

（参考文献）

- ・今野浩一郎・大木栄一・畑井治文（2003）『能力・仕事基準の人事・賃金改革』社会経済生産性本部生産性労働情報センター
- ・経済同友会（1999）『第 14 回企業白書』
- ・経済同友会（2003）『第 15 回企業白書』
- ・三和総合研究所（2000）『職業能力に関する調査報告書』
- ・佐藤博樹・玄田有史編（2003）『成長と人材』勁草書房
- ・日本労働研究機構（1989）『新世紀に向けての日本的雇用慣行の変化と展望』
- ・日本労働研究機構（2001）『中高年ホワイトカラーの能力評価に係る研究（能力評価と資格制度）』
- ・日本労働研究機構（2002）『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究～イギリス』（資料シリ - ズ NO.127）

- ・日本労働研究機構（2003）『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 - アメリカ - 』（資料シリーズ NO.134）
- ・富士総合研究所（2000）『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』
- ・藤村博之（2000）「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』7・8月号
- ・ポール・オスターマン（伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳）（2003）『アメリカ・新たなる繁栄のシナリオ』ミネルヴァ書房
- ・連合総合生活開発研究所（2000）『勤労者のキャリア形成の実態と意識に関する調査報告書』
- ・ロバート・B・ライシュ（清家篤訳）（2002）『勝者の代償』東洋経済新報社

図表 変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題

企業	特定企業依存型の「雇用重視」型社会から特定企業に依存せず、社会全体で「雇用重視」する社会を実現するための企業・個人の役割	企業	社会
<p>変化する人事戦略</p> <p>(1) 雇用政策</p> <p>終身雇用戦略の後退</p> <p>雇用ポ-トフォ-リオ(長期雇用型正社員のスリム化と非正社員の拡大)</p> <p>(2) 処遇政策</p> <p>総額人件費管理への転換</p> <p>成果・業績主義化</p> <p>教育訓練の投資化</p>		<p>これからの人事管理の課題</p> <p>【「納得」が得られる「説明力のある」人事管理の構築】</p> <p>(1) 「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備</p> <p>(2) 従業員へのキャリア開発への支援</p> <p>上司の部下へのキャリア育成への関心を高めるための体制づくり</p> <p>上司のキャリアコンサルティング能力の向上</p> <p>人事部門のスタッフのキャリアコンサルティング能力の向上</p> <p>(3) 能力を表現する共通言語の開発</p> <p>・新しい能力表現と能力を基盤にした人事管理の開発</p> <p>(4) 企業の社会的責任を考慮した人事管理の構築</p>	<p>(1) 社会の役割</p> <p>・企業内と企業外を結びつける「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備</p> <p>・企業内の評価と社会的な評価を連結させる仕組み：能力を表現する共通言語の開発</p> <p>(2) 企業への支援</p> <p>・企業のキャリアコンサルティング能力向上へ支援</p>
		<p>個人</p> <p>これからの対応</p> <p>働き方の再構築(会社依存型でないキャリア開発・能力開発)</p> <p>・能力育成の自己管理</p> <p>・習得している「能力」を抽出し表現(評価)するスキルの習得</p>	<p>(3) 個人への支援</p> <p>・良質な情報提供(社会変化への対応策に関する情報)</p> <p>・キャリア棚卸の方法への支援</p> <p>・能力育成の自己管理への支援</p> <p>・習得している「能力」を抽出し表現(評価)するスキルの習得への支援</p>

第 II 部

第1章 変わる人事戦略とこれからの課題

1. はじめに～問題意識

90年代に入り、日本企業をとりまく環境は大きく変化している。高度成長型から安定船長型へと経済構造が変化するなかで、日本企業は急速に国際化し競争が激化する市場と情報関連技術を中心にした技術環境の急速な変化に直面し、経営のあらゆる面で構造改革に迫られてきた。競争力のない事業分野を再編し、競争力のある分野に経営資源を集中させることが経営の基本戦略となり、それにそって雇用の調整と再調整が強力に進められている。他方、労働市場の状況を見ると、高学歴化に伴うホワイトカラーの能力のバラツキが大きくなったことに加え、少子高齢化の構造変化のなかで、高齢者の問題をはじめとして、年功賃金、福利厚生、退職金・企業年金にいたるまで人事管理のあらゆる分野で問題が噴出している。

後発先進国であった故に、日本企業は長期の成長性が高く、しかも「何が売れるかが分かりやすい」市場、つまりリスクの小さい製品市場のなかで生きてきた。しかし、そうした時代はすでに終焉しつつある。メガ・コンペティションの到来と言われるように、日本企業が直面する市場環境は大きく変化し、厳しくなっている。その変化は大きく3つに整理することができる。第一に、高度成長期と比べても、また「これから」の趨勢をみても、市場の「長期の成長性」は確実に低下してきている。それにもかかわらず競争条件が厳しくなっているため、第二に、経営にとって「市場のリスク」は確実に大きくなっている。「投資の誤り」を起こす確率が大きいというに、「投資の誤り」が経営に与える影響も大きくなっているため、企業にとって投資リスクは格段に大きくなっている。そのため競争力のある分野に経営資源を集中させるような経営戦略を意識的に進めるようになる。第三に、需要（つまり顧客）に合わせて投資をすることが求められ、市場は「需要が決める市場」という性格を強めることになる。とくに、この傾向は情報化により一層強まる。

こうした市場環境の変化に企業は経営の構造改革を進めざるをえない状況にある。とくに、市場と労働者を結び付ける一つの企業内の装置である人事管理や賃金管理は市場の構造が変化すれば変わらざるをえない性格を持っているので、新しい人事管理を模索することになる。では、企業（とくに経営者）は、今後、どのような人事戦略（人事管理の基本的な考え方）を指向し、人事管理をどのように変えようとしているのか。この点を経済同友会（1999）『第14回企業白書～「個」の競争力向上による日本企業の再生』^{（注1）}および日経連（1995）『新時代の「日本的経営」～挑戦すべき方向とその具体策』を題材にしながら明らかにすることが本章の第一のねらいである。加えて、こうした新しい人事管理を新しい「雇用重視」型社会（社会全体で「雇用」を重視する社会）の実現に向けて機能させていくためには、今後、社内でのどのような新しい仕組みを整備していくことが必要であるのかを提示する。

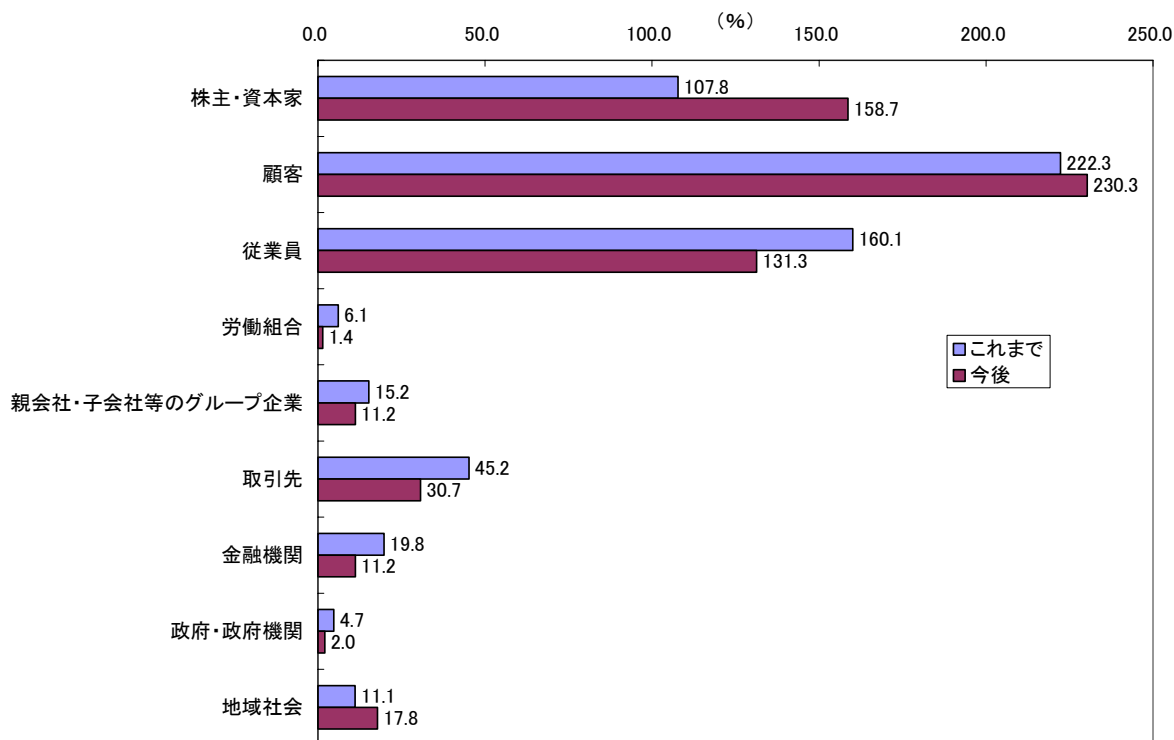
2. 変化するステークホルダーと経営目標

(1) 経営者が重視するステークホルダー

人事管理の基本的な考え方(人事戦略)は経営者が重視するステークホルダーや経営目標に大きな影響を受ける。たとえば、株主・投資家の利益を重視する経営者であれば、収益性や会社の市場価値を高めることを重要な経営目標と考え、その結果、雇用と処遇の弾力化を強化する人事戦略をとろうとするだろう。他方、従業員の所得と生活を重視する経営者であれば、経営規模の拡大を目指す経営目標を通して、雇用と処遇の安定を重視する人事戦略をとろうとするだろう。したがって、経営者がどのようなステークホルダーを重視するのかを明らかにすることは経営者が指向する人事戦略を明らかにすることにつながる。

経済同友会(1999)『第14回企業白書～「個」の競争力向上による日本企業の再生』(以下、『同友会調査』と略す)のなかの経営者対象アンケートによれば、経営者がこれまで重視してきたステークホルダーは第1が顧客、第2が従業員、第3が株主・投資家であり、それ以外の取引先、金融機関、グループ会社、労働組合等は主要なステークホルダーとしては全くといってよいほど考慮されていない(図表1-1を参照)。

図表1-1 経営者が重視するステークホルダー



(注) アンケートは、経営者第1位、第2位、第3位に重視するステークホルダーを回答してもらっている。図表中の比率は以下の計算式によっている。

$$[\text{第1位の比率}(\%) \times 3 + \text{第2位の比率} \times 2 + \text{第3位の比率}]$$

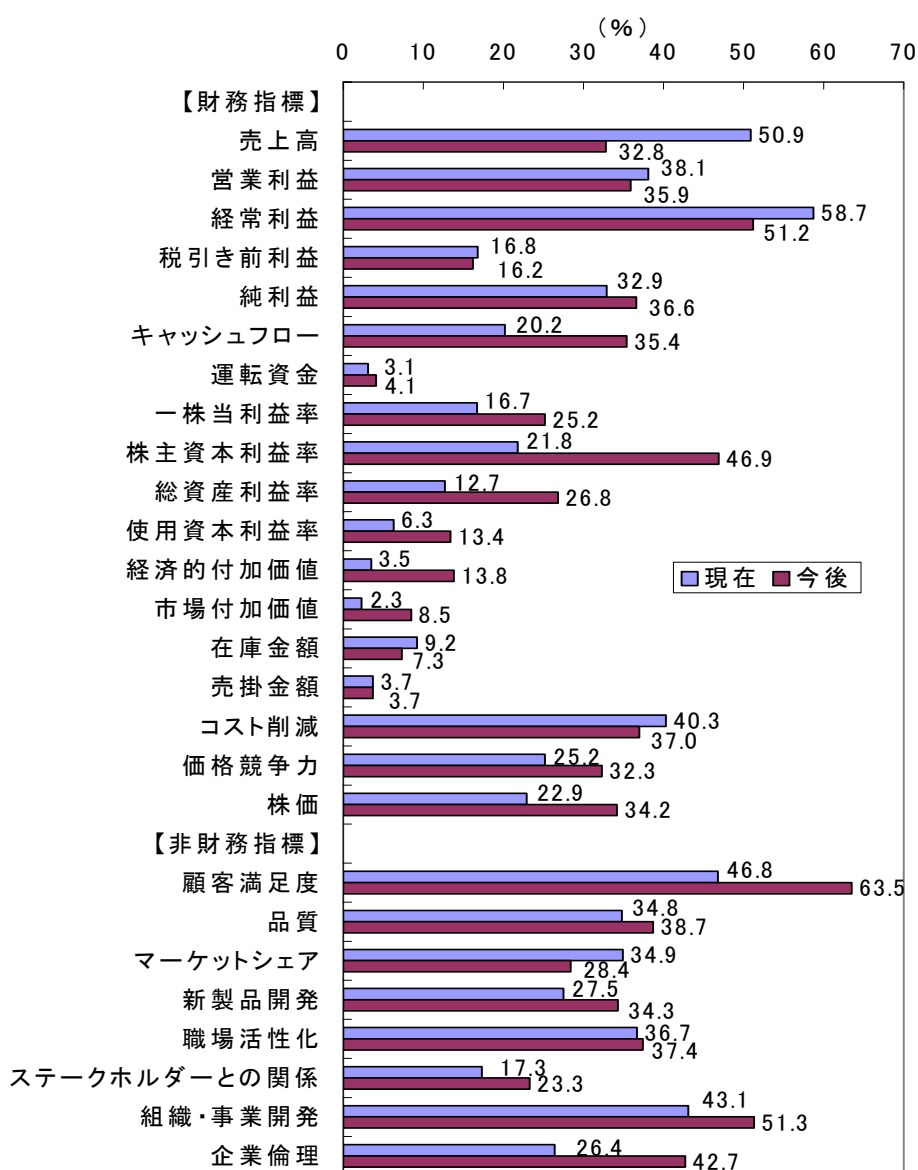
(出所) 経済同友会(1999)『第14回企業白書』

しかし、経営者が考えるこのようなステークホルダーの構成は、これから大きく変化しそ
うである。「これまで」と「今後」を比較すると、株主・投資家の重要性が高まり従業員が低
下し、その結果、顧客が第1位である点に変化はないが、株主・投資家が第2位に上がり、
従業員が第3位に後退している。そうなる経営者は、これまで以上に株主・投資家の利益
につながる経営目標を重視することになる。

(2) 経営者が重視する経営目標

こうしたステークホルダーの変化をうけ、経営者は経営目標をどのように変化させたいと
考えているのであろうか。『同友会調査』によれば、現在の経営目標は売上高を中心にして経

図表1 - 2 経営者が重視する経営指標（現在 vs 今後）



(注) 調査では図表中の経営目標を「経営者の業績を評価する指標」として質問している。

(出所) 図表1 - 1 と同じ。

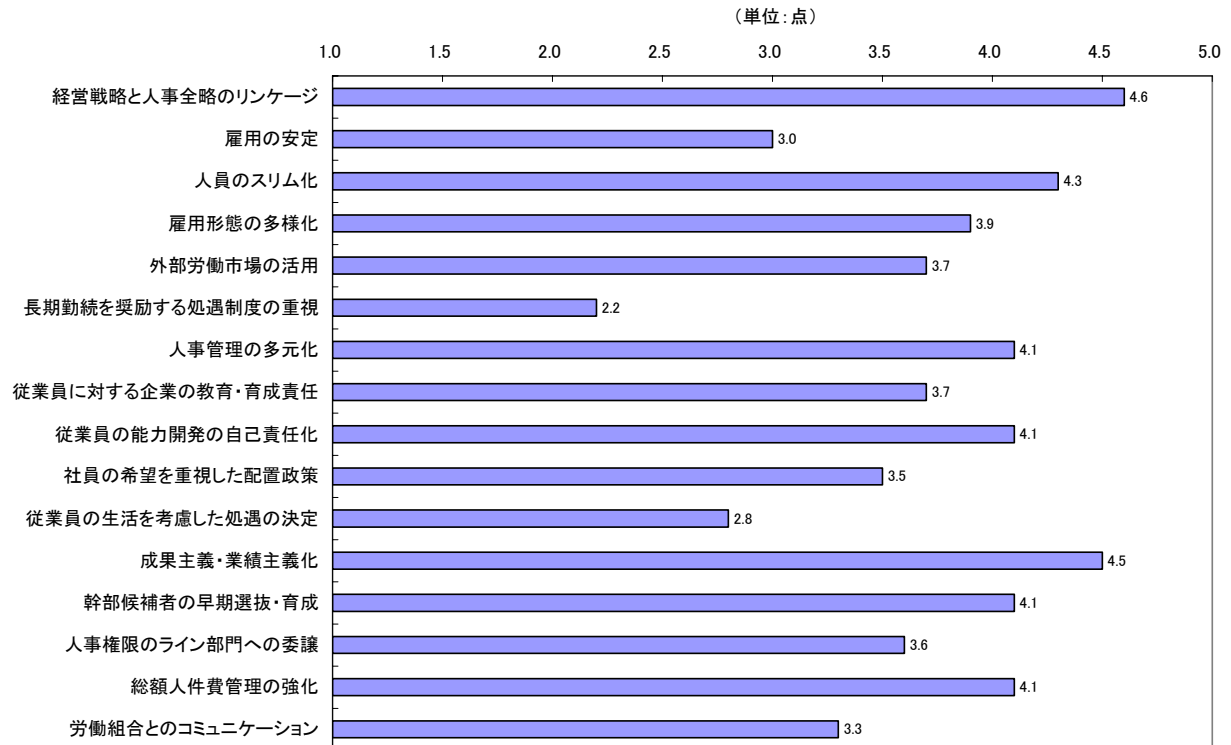
常利益、マーケットシェアといった経営規模を表す経営目標が重要され、ついで、コスト削減(40.3%)と非財務関連指標の品質(34.8%)、顧客満足度(46.8%)、組織・事業改革(43.1%)がこれに次いでいる。しかし、経営者はこうした目標を変えたいと考えている。これまでの経営規模を表す経営目標から、株主資本利益率(ROE)を中心にしてキャッシュフロー、総資産利益率(ROA)、株価、経済的付加価値(EVA)といった収益性や市場価値を表す目標と、顧客満足度、企業倫理の非財務関連目標を重視したいと考えている(図表1-2を参照)。

3. 変わる人事戦略(注2)

(1) 人件費の変動費化

こうした経営目標の変化を受け、経営者は市場重視型の人事戦略を指向している。その戦略の特徴は2つある。1つは、従来型の「定年まで雇用を保障する」という意味での終身雇用戦略(「雇用の安定」(重視指数:3.0点))と従業員の生活を保障し長期勤続を奨励する人事戦略(「従業員の生活を配慮した処遇の決定」(同:2.8点)、「長期勤続を奨励する処遇制度」(同:2.2点))を緩和しようとしている(図表1-3を参照)。

図表1-3 経営者が重視すべき人事戦略(得点指数)



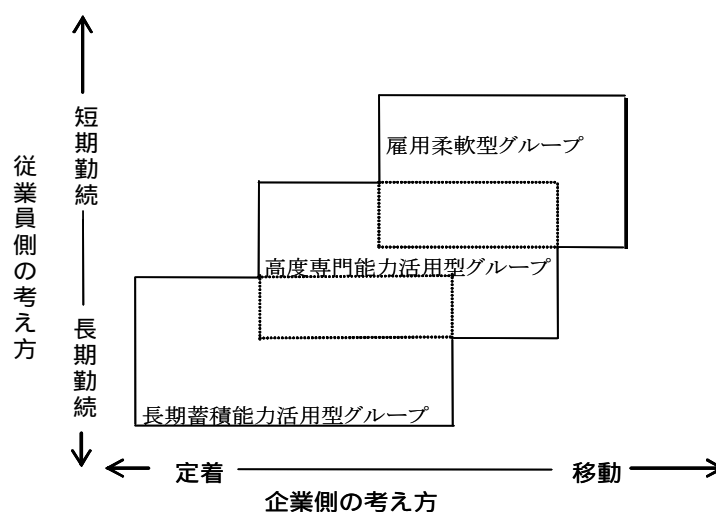
(注) 平均得点は「そう思う」の件数×5 + 「ややそう思う」×4 + 「これまでと変わらない」×3 + 「あまりそう思わない」×2 + 「そう思わない」×1を、不明を除く合計数で除したものの。

(出所) 図表1-1と同じ。

もう1つは、「長期にわたって生活を保障する」、終身雇用制度や年功制を適用する対象者を特定の従業員層に限定する戦略を指向している（「雇用形態の多様化」(同 3.9 点)。企業が長期に雇用することを前提にした正社員の人数を限定しておくために、長期の雇用を前提にしないパートタイマー、契約社員・準社員・嘱託社員等の非正規社員（直用型の従業員）と企業のなかで働いているが他社に雇用されている非直用型の従業員（派遣社員）、さらに、情報通信技術や情報ネットワークシステムの導入や業務の外部化等を組み合わせることで、労働需要の変動に対して労働投入量の調整を可能とする仕組み、環境変動への適応能力を高める戦略を指向している。

こうした雇用戦略をより発展させたものが日経連（1995）『新時代の「日本的経営」』である。この報告書では、企業の内外環境の変化を踏まえ、「人材の育成と業務の効率化を図りつつ、仕事、人、コストを最も効果的に組み合わせた企業経営」を実現するために、雇用ポートフォリオ論と命名された雇用戦略が提起されている。この「雇用ポートフォリオ論」は、企業が活用する労働力を3つに類型化し、それぞれに即した雇用と処遇のシステムを提供しようとするものである。従業員層を従来型の「長期蓄積能力活用型グループ」（「企業が従来のような長期継続雇用という考え方で、従業員もその方向で働きたいとする、雇用期間の定めのないグループ」）だけでなく、それに「高度専門能力活用型グループ」（「企業の抱える問題解決に専門的熟練・能力をもってこたえ、必ずしも長期雇用を前提としない有期のグループ」）と「雇用柔軟型グループ」（「有期の雇用契約で、職務に応じて柔軟に対応できるグループ」）を効率的に組み合わせ、かつ、それぞれのグループにあった処遇システムを整備することが具体的な内容となる（図表1-4および図表1-5）。報告書は、それぞれの企業が「自社型

図表1-4 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



- (注1) : 雇用形態の典型的な分類。
- (注2) : 各グループ間の移動は可。
- (出所) 日経連(1995)「新時代の日本の経営」

雇用ポ - トフォリオ」を構築する必要があるとしているが、「長期蓄積能力活用型グループ」の縮小と「高度専門能力活用型グループ」および「雇用柔軟型グループ」の利用拡大を基本とするものである。

図表 1 - 5 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対 象	賃 金	賞 与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉政策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給昇給制度	定率 + 業績給スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格昇進	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

（出所）図表 1 - 4 と同じ。

（ 2 ） 個別人件費管理から総額人件費管理へ

これまでの日本企業は多様な要素から構成される労働費用全体を、全社的な視点から戦略的に管理するという意識が薄く、賃金は賃金、福利厚生は福利厚生として別々に決め、その結果として労働費用全体が決まるという傾向が強かった。支払能力に余裕がある時代にはこうした決め方でも問題はなかったが、人件費を吸収するだけの成長が望めなくなると、これまでの積み上げ型の人件費を続けることが難しくなってきた。

さらに、退職金や福利厚生費が原因で総額人件費が膨らむという現象が起きている。退職金制度は社員の高齢化と長期勤続化が進むと費用が増加するように設計されているのに加えて、法定福利費は日本社会の高齢化を背景にして構造的に増加せざるを得ない状況に置かれている。

そのため、給与や賞与などの要素ごとに人件費を決めるまえに、まず人件費の総額（総額人件費）を決め、そのあとに各要素の費用を決める（配分する）という、「総額」を意識した総額人件費管理を指向しようとしている（前掲図表 1 - 3 を参照）。

（ 3 ） 経営リスクの共有化

情報技術の急速な進展や市場リスクが大きくなっているという経営環境の変化への対応力をつけるためにも、企業は「企業が負担している経営リスク（あるいは収益）の一部」を従業員に負担してもらおうという戦略を打ち出している（「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケ - ジ」：同 4.6）。そして、それを指向するがうえに（労使でリスクを分担するために）労働組合とのコミュニケーション（同：3.3 点）を無視できない存在であると経営者は考えている（前掲図表 1 - 3 を参照）。

こうした戦略をとればおのずと短期的な成果にリンクした変動的賃金の要素(会社、部門、個人の業績と賃金のリンクの密接化「成果主義・業績主義化」：同 4.5 点)を強めることになり、賞与・一時金の「賃金の変動費化」機能、つまり業績給としての機能が期待されている。賞与・一時金の機能は、第一に、成果配分・利益配分としての性格から経營業績に合わせて賃金総額を決めることができ、第二に、個人の貢献に対する短期的な報酬という性格から、業績に合わせて賃金の個人別配分ができ、経営の成果や個人の業績に合わせて賃金を弾力的に決めることができる。

能力開発の面からみても、技術の投資である研究開発投資、設備に対する投資である設備投資と同じように、それが投資活動であるが故に、また、市場環境の変化のなかで、確実にリスクが大きくなってきている。こうした課題を解決するために、企業は人材育成の戦略を大きく変えようとしている。その変化は、平等主義的な教育投資から、教育投資の効果や成果を厳しく問う方向に人材育成を確実に変化させつつある。

その変化は2つあり、一つは、投資効果が望める人材に集中的に教育投資をするという意味で戦略化・重点化の傾向を強めつつある(「幹部候補者の早期選抜・育成」：同 4.1 点)。もう一つは、「やる気のある従業員が訓練を受ける」という意味で自己責任化の傾向(「従業員の能力開発の自己責任化」：同 4.1 点)を強めつつある(前掲図表 1 - 3 を参照)。

4. おわりに～これからの人事管理の課題

「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備^(注3)

これまで企業(経営者)が指向する改革の方向を明らかにしてきたが、その方向は明確である。厳しい市場環境に直面している日本企業は、他社との競争で優位性のある、したがって高い収益性が望める主力分野に経営資源を集中的に配分する経営戦略を強化しようとしている。こうした経営戦略を採用すると、経営資源の一つである「ヒト」についても優位性と収益性を強く求めることになり、それが「成果主義・業績主義を強化する」という人事戦略の変化に現れてきている。そして、長期の雇用政策については、一方で従来型の「定年まで雇用を保障する」という意味での終身雇用戦略を緩和し、他方で雇用の多様化をはかることによって雇用の柔軟化を進めており、それに呼応して採用戦略では、組織のスリム化をはかるために採用人数を抑制しつつ、長期の雇用リスクを回避し「ヒト」の短期の採算性を高めるために、新規学卒者を抑制しつつ中途採用と非正規社員の活用を拡大する。さらに、採用後の管理については、同期管理に支えられた年功的なキャリア管理を実力主義のキャリア管理に、モラル管理を金銭的報酬のインセンティブ効果を重視する方向で変えていこうとしている。

こうした人事戦略の変革に伴い、新しい「雇用重視」型社会の実現に向けて、企業が人事管理を構築するに際して、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況に

なるのかの現状の能力を「知る」ことが必要になってきている。企業が「従業員に求めること」は確実に変化してきており、企業内の深刻な過剰雇用と雇用調整は、変化する「従業員に求めること」に、従業員が「持っている能力」を再調整する過程で起きている摩擦的な現象と考えられるからである。

これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。さらに、企業と個人の両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てるための仕組み（「人と仕事を結びつける」仕組み）が必要不可欠になる。そして、それらが適切に設計され、有効に機能しているか否かによって、個人の能力開発とキャリア開発が大きな影響を受けることになる。

これからの「マッチングの仕組み（人と仕事を結びつける仕組み）」は「知らせる仕組み」と「知る仕組み」の課題を踏まえて検討する必要がある。「いま」の職場の「いま」の能力という短期的な視点から離れて、「従業員に何の能力（「いま」を越えた将来の能力）を求めているのか」を明確にして提示する、加えて、「従業員は何の能力をもっているのか」を的確に把握するためには、またそうした課題に対応しつつ的確なキャリア開発支援を行うためには、企業のキャリア・コンサルティング機能の強化が不可欠である。

そのためには、日頃から従業員のキャリアを育成する重要な役割を果たすのは上司であり、上司が部下を観察し、本人の適性や優れた能力、努力すべき課題などをフィードバックしながら、部下のキャリアに関する相談にのり、目標達成に向けて励まし動機づける役割を持っていることを再認識させることが必要である。

したがって、今後は、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような企業体制の整備が必要になってくる。加えて、人事部門のスタッフのキャリア・コンサルティング能力の向上や社外のキャリア・コンサルティングの専門家（キャリア・コンサルタント）の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の1つになるであろう。

能力を表現する共通言語の開発

これまで、日本企業の人事管理の根幹をなしてきた職能資格制度は「能力基準」に基づく社員格付け制度である^(注4)。この制度の特徴は2つあり、第一に、1つあるいは少数の職能要件の体系でもって、多くの異なる部門や職種の従業員に共通に評価することが意図されているため、「能力基準」が抽象的な基準になっている。第二に、主に、「潜在的能力の絶対評価」を「能力基準」にしており、「何らかの業務や仕事に遂行する上で必要とされる具体的な能力」という視点を曖昧にしてきた。そのため、潜在的能力を間接的に表現する代理指標（勤続年数や年齢）に多くを依存せざるを得ない状況になっている。

しかし、「知る」仕組みと「知らせる」仕組みを整備していくためには、企業あるいは（社会）全体で共有できる、能力を表現するための言語をもつことが重要である。とくに、企業

を越えて移動する労働者を想定したときには、「企業が何の能力」を求めているのか」「個人が何の能力をもっているのか」を表現する共通言語がないところで、社会レベルで効果的に「人と企業を結びつける」仕組みを構築することは難しいであろう。

そのためには勤続年数や年齢に代わって能力を直接評価する方法をとらざるをえないだろう。その場合に注意すべきことは、能力は業務や仕事あつての能力、仕事を通して成果を生む能力であつて、そこから離れた一般的な能力はありえないということである。「コンピテンシ - 」はそのために提案された 1 つの有力な道具でもある。

新しい能力表現と能力を基盤にした人事管理を開発することが求められている。こうした人事管理を開発していくことは、これまでの「暗黙のルール」を前提とした人事管理から社員（正社員や非正社員の働き方の違いにかかわらず）の「納得」が得られる「説明力のある」人事管理を構築することにもつながっていくであろう。

（注 1）この『第 14 回企業白書』は著者も参加した経済同友会の経営者調査に基づいて作成させている。調査は東京証券取引所 1、2 部上場企業および経済同友会会員企業の役員（会長、副会長、社長、副社長、専務取締役、常務取締役、取締役）を対象に行われ、有効回答者数は 1,200 人（有効回答率 28.9%）である。より詳しくは経済同友会（1999）『第 14 回企業白書』を参照。

（注 2）ほぼ同じことが著者も参加した人事担当者宛の調査をまとめた日本労働研究機構（1989）『新世紀に向けての日本的雇用慣行の変化と展望』からも確認することができる。調査は帝国データバンクの企業データベース COSMOS2 に掲載されている全国の従業員数 100 人以上の企業 6,000 社を対象に行われ、有効回答数は 2,177 社（有効回答率 36.3%）である。

（注 3）「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備については、著者も参加した三和総合研究所（2000）『職業能力に関する調査報告書』を参照。

（注 4）職能資格制度の仕組みと今後の課題については、今野浩一郎・大木栄一・畑井治文（2003）『能力・仕事基準の人事・賃金改革』社会経済生産性本部生産性労働情報センタ - および日本労働研究機構（2001）『中高年ホワイトカラーの能力評価に係る研究（能力評価と資格制度）』を参照。

第2章 変わる人事戦略と企業の社会的責任

1. はじめに

企業活動のグローバル化、情報技術革新の進展、経済構造の変化など企業を取り巻く環境変化に伴い、日本企業は事業再編を進めて、競争力のない分野から競争力のある分野に経営資源を集中して事業活動の収益性を高め、しかもそれに連動して雇用の弾力化を進めるなど、経営のあらゆる面で構造改革を進めている。こうした一連の構造改革は事業活動の収益性や市場における企業価値を高めるなど企業競争力のよりいっそうの強化をはかることをねらいとしている。

しかしながら、企業が取り組む一連の構造改革は社会や経済に様々な不安を与えている。製造業を例にすると、事業再編によって国内工場を閉鎖し、その生産機能を海外に移転したことにより、一方では工場が立地している地域経済を悪化させ、他方では雇用の場をなくしてしまい、失業問題を引き起こしている。

こうした市場との連動性の強化をはかる構造改革に対して、警鐘を鳴らしている動きが、近年見られている。それは企業をこれまでの経済指標だけで評価するのではなく、社会的・環境的指標からも評価して、企業に対して社会的責任を求める動きである。また企業側も雇用、環境などの面で社会に対して大きな関わりを持っていることから、単に市場の評価だけを重視するだけではなく、社会に対して責任ある企業活動を行うことによって企業と社会との良好な関係を築いていく必要性を認識しはじめている。つまり、企業の『社会的責任』を明確にして、その責任を社会に対して発信し実践することが、自らの競争力を高め、持続的発展が可能となると考えるようになったのである。

そこで、本章は第一に日本で注目されつつある企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下『CSR』と略す）に関する最近の動向を紹介することをねらいとする。またCSRは日本よりも欧米で推進に向けた積極的な取り組みが早くから進められていることから、欧米におけるCSRの動きを紹介することが本章の第二のねらいである。

2. アメリカにおける企業の社会的責任の動向～SAI「SA8000」を中心に

アメリカではNPOやNGOなどが中心となってCRSの推進に取り組んでいるのが特徴である。その中から、アメリカNGOのCouncils on Economic Priorities（CEP）を母体とする非営利団体Social Accountability International（以下『SAI』と略す）が1997年に作成した「Social Accountability 8000」（以下『SA8000』を略す）を題材にアメリカにおけるCSRの動向を紹介していきたい。

SA8000は欧米の学識者、民間企業、ISO関係者、NGO等の参画によって作成された、途上国における不公正かつ非人道的な労働慣行（児童労働や強制労働）を撤廃し、労働者の

権利保護に関する世界基準の企業行動規範である。この『SA8000』が作成された背景は、企業活動のグローバル化の進展により、多国籍企業が途上国で不公正で非人道的な労働条件で労働者を雇用して事業活動を行っていたことが発覚し、大きな社会問題に発展したことであった。

SA8000 で定められている規範は「児童労働」「強制労働」「健康と安全」「結社の自由と団体交渉」「差別」「懲罰」「労働時間」「報酬」「マネジメントシステム」の9つの領域から構成されている。各領域のポイントは以下の通りである。

児童労働： 15 歳未満の児童労働の禁止
強制労働： いかなる状況下においても強制労働の禁止
健康と安全： 労働者が快適に労働できる職場の提供、安全の確保
労働組合結成と団体交渉の自由
差別： 性・宗教・国籍・民族などによる採用、報酬、教育の機会、昇進、解雇、退職などにおける差別の禁止
懲罰： 精神的または肉体的な懲罰の禁止
労働時間： 基本的に労働時間は週 48 時間、残業は 12 時間まで。
報酬： 最低水準の賃金の補償
マネジメントシステム： 経営トップは社会的責任について明確に定義し、SA8000 を企業経営において徹底する

(出典) Social Accountability International (1997) 「 Social Accountability 8000 」

こうした規格とその第三者認証制度を通じて、児童労働や強制労働の禁止など労働環境の改善を企業に求めている。

また個人や機関投資家が企業に投資する際の基準に、経済的な指標のほかに社会的・環境的な指標を考慮する動き - 「社会的責任投資 (Social Responsible Investment、以下『SRI』と略す) 」が 1990 年代以降、急速に拡大し、CSRもSRIの判断基準の1つとして組み込まれるようになってきている。

3 . 欧州における企業の社会的責任の動向 ~ 欧州委員会 「 Green Paper 366 」 を中心に

欧州ではEU (欧州連合) 主導の下でCSRを推進していることにその特徴がみられる。その中心的な役割を担っているのがEUの執行機関である欧州委員会 (European Communities) である。そこで、同委員会が 2001 年 7 月に発表した 「 Green Paper 366: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility (グリーンペーパー : 企業の社会的責任に関する欧州の枠組みの促進) 」 (以下『グリーンペーパー』と略す) を題材に欧州におけるCSRの動向を紹介していきたい。

グリーンペーパーは、EUが今後、持続的可能な成長を果たすためにCSRをいかに促進するかについて、広く議論を促すことを目的に作成されたレポートである。EUでCSRの重要性が高まった背景は、2000年3月のリスボン首脳会議で採択されたEUの戦略目標（2010年までに「より多くのより良い雇用と、より大きな社会的一体性をもちながら、持続的な経済成長を可能にし、世界で最も競争力のある知識ベースの経済を確立する」）にCSRが貢献できるとしたことであった。

グリーンペーパーは、CSRを「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功を導くことを企業が認識し、『社会』や『環境』に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に取り込んでいくというコンセプト」と定義し、その内容は「内部的側面」「外部的側面」「全体的側面」の3つの側面から大きく構成されている。各領域のポイントは以下の通りである。

<p>【内部的側面】</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 人的資源管理➤ 職場の安全と従業員の健康維持➤ リストラへの責任ある対応➤ 資源及び環境に及ぼす影響の管理 <p>【外部的側面】</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 地域社会との関係➤ ビジネスパートナー、サプライヤー、消費者との関係➤ 人権問題➤ グローバル環境 <p>【全体的側面】</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 社会的責任統合マネジメント➤ 社会的責任監査➤ エコラベルおよびソーシャル・ラベル制度➤ 社会的責任投資、等
--

（出典）European Communities（2001）「Green Paper 366:Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility」

欧州では労働問題が大きな課題となっていることもあり、『グリーンペーパー』では人的資源に関するCSRに比重が置かれている。また、欧州委員会は『グリーンペーパー』発表後に届いた意見を踏まえ、2002年7月に「Communication From the Commission: Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development」を発表するとともに、欧州で企業の社会的責任について具体的な議論を行い、

コンセンサスを得るための協議の場として、「EU Multi Stakeholder Forum on CSR」を同年 10 月に設置した。こうした欧州委員会の一連の取り組みは企業、経営者団体のみならず、NPO・NGO や労働組合、さらには各国政府に大きな影響を与えている。

なお、欧州でもこうしたCSRの動きに連動して、1990 年代後半以降、CSRを取り込んだSRIが急速に広がっている。

4．日本における企業の社会的責任の動向～経済同友会「第15回企業白書」を中心に

わが国におけるCSRへの取り組みは環境関連から始まり、労働、人権、消費者保護、安全衛生などへと広がりをみせているのが特徴である。こうした取り組みは、経団連（現・日本経団連）、海外事業活動関連協議会、経済同友会、関西経済連合会、東京商工会議所など経営者団体で積極的に進められ、団体ごとに独自のレポートなどが作成されている。こうした日本での取り組みの中から、経済同友会が2003年に作成した「第15回企業白書～「市場の進化」と社会的責任経営」（以下、『企業白書』と略す）を題材に日本におけるCSRの動向を紹介していきたい。

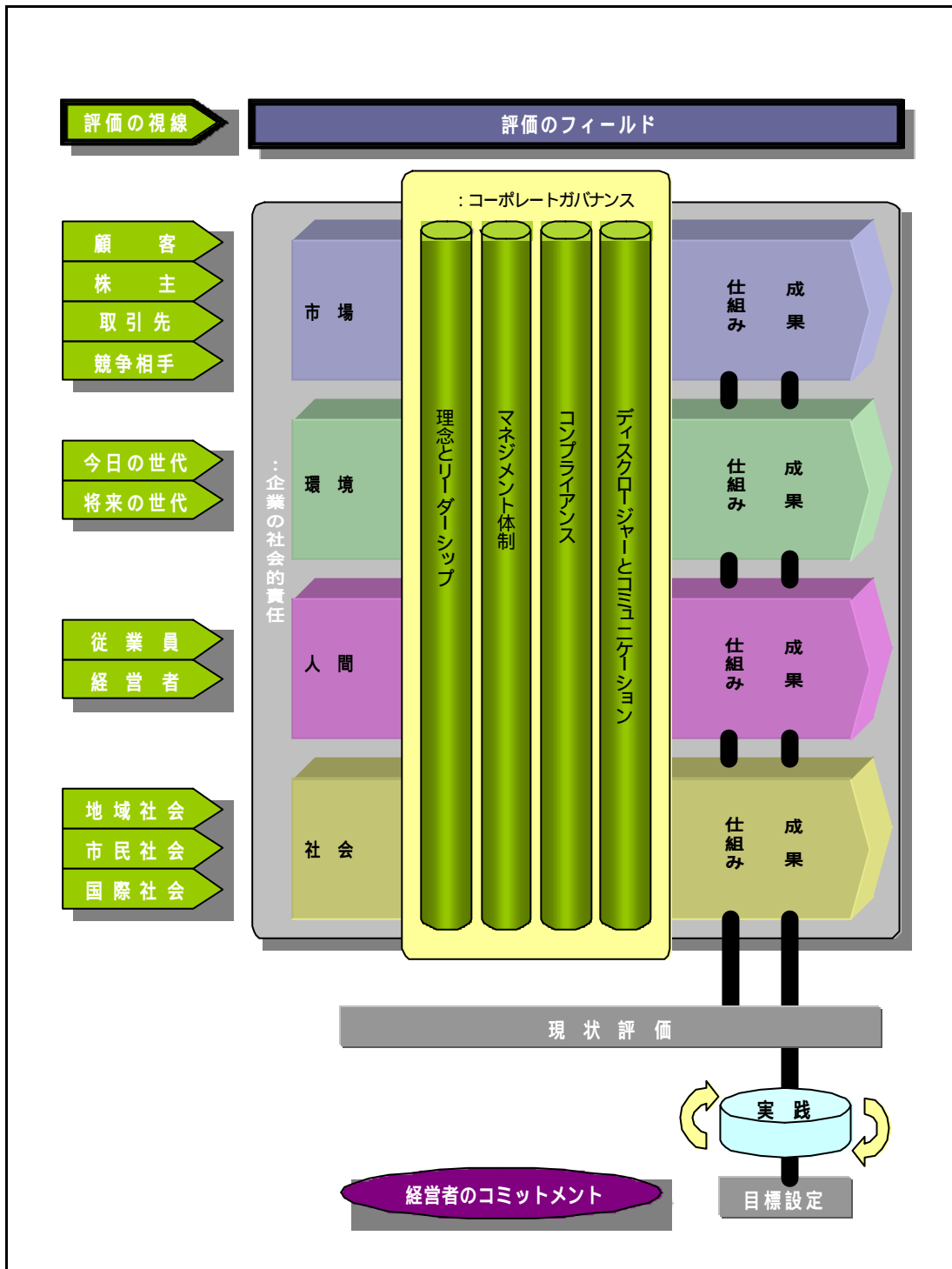
企業白書では、2000年12月に発表した『21世紀宣言』のなかで提唱した「市場の進化」のコンセプト（市場参加者が経済性のみならず社会性、人間性も重視する価値観を体現するようになれば市場メカニズムを通じて企業と社会は相乗的に発展していくという考え方）の検証と企業経営での実践的ツールを開発することを目的としたレポートである。同報告書では経営者に対して「CSR」を実践していくことを奨励し、それを具体的に実践していくツールとして、「企業評価基準」を提唱している。図表2-1はその全体像を示したもので、その特徴は以下のとおりである。

経営者による自己評価のためのチェックリスト
目標をコミットメントとして示すためのツール
ベストプラクティスを発掘・評価するためのツール
「リスク・マネジメント」と「ビジネス・ケース」に資する観点からつくられた設問項目
「形式」よりも「機能」の有無を問う設問項目
常に「進化」していくツール

（出典）経済同友会（2003）『第15回企業白書』

この企業評価基準は大きく「市場」「環境」「人間」「社会」「コーポレートガバナンス」の5分野、110項目から構成されている。市場、環境、人間、社会の4分野は企業がCSRを実践していかなければならない領域であり、もう1つの評価基準である「コーポレートガバナンス」はCSR4分野に共通して実践するための方針や仕組みである。

図表2 - 1 企業評価基準の体系



(出典) 経済同友会 (2003) 『第 15 回企業白書』

各分野の項目のポイントは以下の通りである。

【市場】

- 持続的な価値創造と新市場創造への取り組み
- 顧客に対する価値の提供
- 株主に対する価値の提供
- 自由・公正・透明な取引・競争

【環境】

- 環境経営を推進するマネジメント体制の確立
- 環境負荷低減の取り組み
- ディスクロージャーとパートナーシップ

【人間】

- 優れた人材の登用と活用
- 従業員の能力向上
- ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現

【社会】

- 社会貢献活動の推進
- ディスクロージャーとパートナーシップ
- 政治・行政との適切な関係の確立
- 国際社会との協調

【コーポレートガバナンス】

- 理念とリーダーシップ
- マネジメント体制
- コンプライアンス（法令・倫理等の遵守）
- ディスクロージャーとコミュニケーション

（出典）経済同友会（2003）『第15回企業白書』

経済同友会はCSRを企業に対する制約としてネガティブに捉えるのではなく、企業の競争力強化とより良い社会の実現という、企業と社会の相互発展として位置づけている。さらに、経済同友会はこの企業評価基準を用いて会員企業に対して行ったアンケート調査結果を行い、2004年1月に『日本企業のCSR：現状と課題 - 自己評価レポート2003』を発表した。

なお、こうしたCSRの動きに連動して、近年日本においても欧米の動きを受けてCSRを取り込んだSRIの動きが見られている。

5. まとめ

(1) 日米欧における企業の社会的責任の比較

以上、アメリカ、ヨーロッパ、そして日本におけるCSRの動向を紹介してきた。これらを簡単にまとめてみよう(図表2-2を参照)。

まずCSR推進する主体は、日本は経営者団体、アメリカはNGO・NPO、そしてヨーロッパは行政機関(EU)と異なる。これはCSR推進にいたった経緯が3者間で異なるからである。アメリカは多国籍企業が途上国において非人道的な労働行為を規制するために、ヨーロッパはEU統一以降、経済統合が進むなかで大きな課題となっていた労働問題を解決し、持続的発展するために、日本は環境問題を出発点として、それが労働、人権、消費者保護へと広げるために、CSRが推進されているのである。そのため、作成されたCSRはヨーロッパが労働面に比重が置かれているのに対し、アメリカは児童労働・強制労働といった人権問題に、日本は環境や社会などに比重がそれぞれ置かれている。また、CSRの位置づけもアメリカは企業の行動規範として国際的な規格としているのに対し、日本は企業の評価基準、ヨーロッパは議論を促進させるための論点としてしている。

図表2-2 日米欧におけるCSRの動向の整理

	日本	アメリカ	ヨーロッパ
推進主体	経営者団体	NGO・NPO	行政機関
代表例	経済同友会 『第15回企業白書』	SAI 『SA8000』	欧州委員会 『Green Paper 366』
作成時期	2003年	1997年	2001年
ねらい	「市場の進化」の検証と企業経営での実践的ツールの開発	途上国における児童労働・強制労働の禁止、労働環境の改善	今後、持続的可能な成長を果たすための議論を促す
CSRの位置づけ	企業評価基準	企業行動規範	論点
CSRの領域	市場、環境、人間、社会、コーポレートガバナンス	児童労働、強制労働、健康と安全、労働組合結成と団体交渉の自由、差別、労働時間、報酬、マネジメントシステム	内部的側面、外部的側面、全体的側面 特に人的資源管理に比重をおいている。

(2) 日本における今後の雇用政策の課題～CSRの視点から

日本企業が取り組んでいる構造改革は市場との連動性の強化を図ることをねらいとしているが、他方でこうした改革を過度に進めていくと、社会や経済に様々な不安を与えていく。市場との連動性を強めているアメリカをみると、過度に市場重視の企業経営を進めていることによる所得格差の拡大をはじめとする様々な弊害に直面し、その修正に迫られている。

翻って日本の労働市場をみると、市場との連動性の強化をはかるため企業経営の構造改革や雇用の弾力化が積極的に進められていることが、雇用のミスマッチの拡大の大きな要因となっていると考えられる。雇用のミスマッチによる失業に対しては、失業者（あるいは求職者）に対する失業の給付、再就職に向けた訓練をはじめとする支援など様々なコストが発生する。それまでの労働力の再配置は企業内、企業グループ内での転籍や出向などで対応する場面が多かったことから、その負担は社内で吸収されていた。しかしながら、現在の労働力の再配置は社会で対応しなければならない状況が増加しているため、そのコストは社会で負担しなければならない。しかも、失業率は高水準で推移していることから、そのコストは大きくなり、長期化しつつある。

企業の社会的責任が問われつつある現在、雇用のミスマッチ問題は従業員だけではなく、社会に大きな影響を与えていることから、企業が市場重視型の人事戦略を推進すればするほど、他方で、雇用のミスマッチの解決に向けた企業の社会的責任が高まる可能性が高くなるだろう。したがって、企業は人事戦略（雇用戦略）を「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）」の視点からも考えることが求められる。

第3章 終身雇用戦略の変化とエンプロイアビリティ －自分でつくる自分のキャリアー－

1. 雇用不安と能力開発

雇用不安が広がっている。景気の先行きに若干の明るさが見えてきたとはいえ、失業率は5%前後で高止まりしている。企業倒産は相変わらず多いし、人員削減は日常茶飯事である。いま勤めている企業が倒れて失業すると、次の仕事をみつけるのに時間がかかるし、収入の大幅ダウンも覚悟しなければならない。日本の多くの雇用労働者は、渦巻く不安に翻弄されている。

このような不安に打ち勝つにはどうすればいいのか？この問いに答えるのがこの章の目的である。バブル崩壊後の長期不況の中で、雇用の安定性が失われてきた¹⁾。雇用労働者に占める正社員の割合は年々低下し、1997年2月の76.8%から2002年10-12月には69.5%になった²⁾。正社員とは、期間の定めのない雇用関係にある従業員であり、わが国の労働法制のもとでは解雇される危険性が低く、その意味で雇用は安定している。他方、期限の定めのある雇用関係を結んでいる従業員は、契約期間が満了すると雇用関係が終わる可能性が高いため、当然のことながら雇用は不安定である。事実、『雇用動向調査』によると、離職理由の10.2%（2001年）が契約期間満了になっている。

雇用が比較的安定している場合、働く人々は、その会社の中での能力開発を中心に考えておけば十分であった。日本のほとんどの企業では、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めるのは企業側であり、従業員は会社の辞令にしたがって社内を異動していけば、一定の能力を身につけることができた。また、企業の都合に合わせて異動すれば、定年までの雇用の場は確保されたのである。大企業の場合、60歳定年を迎える前に子会社や関連会社に出向したり、転籍になったりすることはあったが、企業グループを単位として見ると雇用保障はほぼ実現されていた。

しかし、ここ10年間の日本経済の低迷は、企業の雇用保障機能を大きく弱体化させた。1997年の北海道拓殖銀行倒産や山一証券自主廃業、あるいは食中毒事件と補助金詐欺による雪印の事実上の解体など、大企業といえどもいつ倒れるかわからないという不安が広がっている。いま勤めている企業が傾くと、他社に雇用の場を求めなければならない。この会社の中で自分のキャリアを伸ばしていこうと考えていたのに、突然、その計画が実現不可能になるのである。他社に移ってほしいと言われたときにあわてないためには、日頃から自分自身の能力育成に注意を払っておく必要がある。では、何にどう注意すれば他社に移っても通用する能力を身につけることができるのだろうか。この問いに答えることも、この章の目的である。

2. 職業能力育成に関する企業と個人の考え方

(1) 実務経験と座学の組合せ方

職業能力の形成は、家庭教育から始まる。家庭という小さな社会の中で、守るべきルールを身につける。次に来るのが、学校教育である。科学技術や社会の仕組み、歴史や文化などについての知識を習得し、思考能力、コミュニケーション能力、集団の中での個人のあり方などを学ぶ。そして、会社に入ることになるが、会社に入ってから仕事をするのが訓練になる。いわゆる OJT(on-the-job training)である。能力育成の方式として OJT が優れていることは、論を待たない。日々起こる変化や異常に対処していくことで、職業能力は高まっていく。

職業能力の育成にとって OJT だけで十分かということ、決してそうではない。これまで経験したことをまとめるときや新しい分野の仕事に挑戦するときなどは、日々の仕事から少し離れて、Off-JT(off-the-job training: 座学)を受けた方が効率的である。目的によって座学の期間は異なるが、実務経験を整理するためであれば、数日から長くても 1 週間あれば十分だろう。逆に、新しい分野の知識習得が目的であれば、大学院などに通うことも含めて少し長期間の座学の方が効果が高いと考えられる。問題は、OJT と Off-JT をうまく組み合わせることができるか否かである。

OJT を考える視点として、同一企業内か複数企業か、計画的な指導(能力育成に何らかの計画があるか、上司の関与の程度など)、本人の意志(自らのキャリア形成を主体的にとらえているか)の 3 点があげられる。他方、Off-JT を分析する視点としては、場所(自社内か社外か)、内容、目的意識、期間の 4 点が考えられる。

(2) 2つの調査

OJT と Off-JT の実態について、企業と個人はどのような考え方をとっているのだろうか。ここでは、日本労働研究機構が厚生労働省の委託を受けて 2001 年 11 ~ 12 月に実施した『能力開発基礎調査』(以下、「能力開発調査」と略称)と、富士総合研究所が労働省の委託を受けて 2000 年 3 月に実施した『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』(以下、「富士総研調査」と略称)の 2 つを使って見ていこう。両調査ともに企業調査と従業員調査で構成されている。前者は従業員規模 30 人以上の 1 万社を対象として行われ、回答企業数 2176 社(有効回答率 21.8%)、回答従業員数 5658 人(同 18.9%)であった。他方、後者は、従業員規模 100 人以上の 5500 社を対象として行われ、回答企業数 1099 社(有効回答率 20.0%)、回答従業員数 3103 人(同 20.7%)であった。

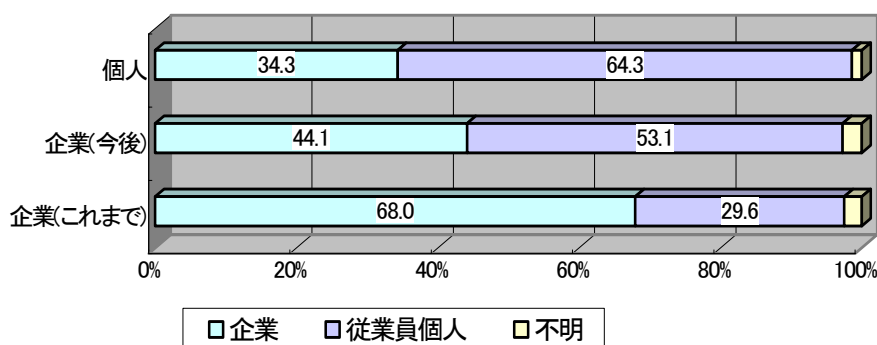
これら 2 つの調査は、対象企業の規模が違うために、結果も微妙に異なる。能力開発調査の回答企業の 89.6% は 300 人未満の中小企業であるのに対して、富士総研調査に回答したのは、規模の大きな企業が中心で、29.7% が 1000 人以上の大企業である。規模の小さな企業の実態を知るには能力開発調査が、規模の大きな企業の実態は富士総研調査が、それぞれ適していると言える。

(3) 能力開発に対する考え方

能力開発の主体

まず、企業における能力開発について、能力開発の主体は誰だと考えているのだろうか。この点を調査した富士総研調査を見ると(図表3-1を参照) これまでは、企業の7割近くが企業側にあったと考えていたが、今後は、従業員が能力開発の主体になるとする企業の割合が半数を超えている。この傾向は、企業規模が大きくなるほど顕著である。正規従業員2000人以上の企業(回答企業数133社)では、78.2%がこれまでは企業が主体となってきたし、今後も企業が主体だとする企業は30.8%にとどまった。それに対して、300人未満の企業(同242社)では、65.3%から56.2%へ低下しているが、その差はわずかである。同様の傾向は、能力開発調査からも読み取ることができる。大企業ほど能力開発主体についての考え方に大きな転換が起こっていると言える。

図表3-1 能力開発の主体(富士総研調査)

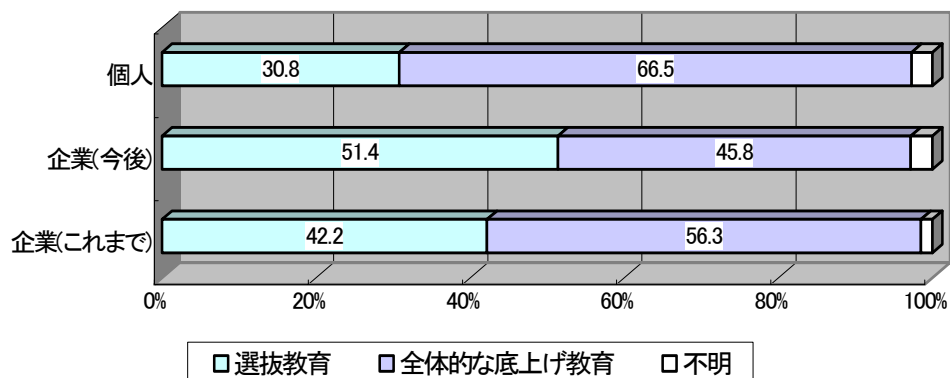


では、従業員個人はどうだろうか。図表3-1にあるように、企業以上に能力開発の主体は従業員であると考えている割合が高くなっている。従業員の約3分の2は、自分自身の能力開発に対して主体性を持つようとしているのである。しかも、この結果は年齢による差がほとんど見られない。ただ、従業員が自らの能力開発に主体的に取り組もうとする姿勢は重要であるが、それにふさわしい行動をとっているかどうかは別問題である。能力開発への具体的取り組みについては、後に検討する。

選抜教育と底上げ教育

ここでもう一つ検討しておきたいのは、従業員の教育方針である。図表3-2は、特定の従業員層を対象とした選抜教育と従業員全体の底上げを図るような教育のどちらを重視するかについての考え方を示したものである。この点については、従業員と企業の間には差があることがわかる。企業の過半数は、これまでは全体的な底上げ教育を重視してきたが、これからは、選抜教育に重点を移そうとしている³⁾。それに対して、従業員は、3分の2が底上げ教育重視を選択した。

図表 3 - 2 従業員教育の方針（富士総研調査）



能力開発の主体についての答えと教育方針に関する答えを比較すると、従業員の考え方に矛盾が見られる。これからの能力開発の主体は従業員個人であると考えていながら、企業に求める教育方針は、全体の底上げをねらったものだからである。ただ、見方を変えれば、企業には職業人としての基本的な能力を身につけられるような教育を望み、プラスアルファの部分については、自分たちで決めるという考え方をとっているのかもしれない。この疑問に答えてくれるデータは、残念ながらこれら2つの調査には含まれていない。

(4) OJTの効果的な進め方

前節で、OJTを分析する視点として、同一企業内か複数企業にまたがるのかという場所の問題、計画的な指導、本人のキャリア形成への主体性の3つが重要であることを指摘した。OJTの実際についてはすでに数多くの研究があり、筆者自身もいくつかの聞き取り調査を重ねてきた。それらの調査から、効果的なOJTのためには計画的な指導が大切であることはすでに指摘されているが、より広く観察した資料に基づいたものは十分とは言い難い。そこで、先に挙げた2つの調査と連合総研が1999年に実施した調査(以下、「連合総研調査」と略称)⁴⁾を使って、実務を通じた職業能力の形成方法を検討したい。

他社経験の有効性

まず、職業能力を身につける上で他社経験はどれほど有効であろうか。連合総研調査は、現在の仕事に役立っている実務経験に関する質問の中で、他社経験の有効性をたずねている。それによると、他の会社での実務経験ありと答えた3194人のうち、他の会社での経験が現在の仕事に「とても役立っている」としたのが13.5%、「ある程度役立っている」が36.0%、「役立っていない」が23.7%となった。現在の会社での部門内移動を経験している人(4230人)は、とても役立っている(14.1%)、ある程度役立っている(52.4%)、役立っていない(19.0%)、現在の会社での部門間移動を経験している人(3860人)は、それぞれ11.2%、48.8%、21.8%と回答した。部門内移動の経験が現在の仕事に役立つ割合が最も高いのは当然のこととしても、他社での経験は部門間移動に比較的近い評価を得ている点は興味深い。

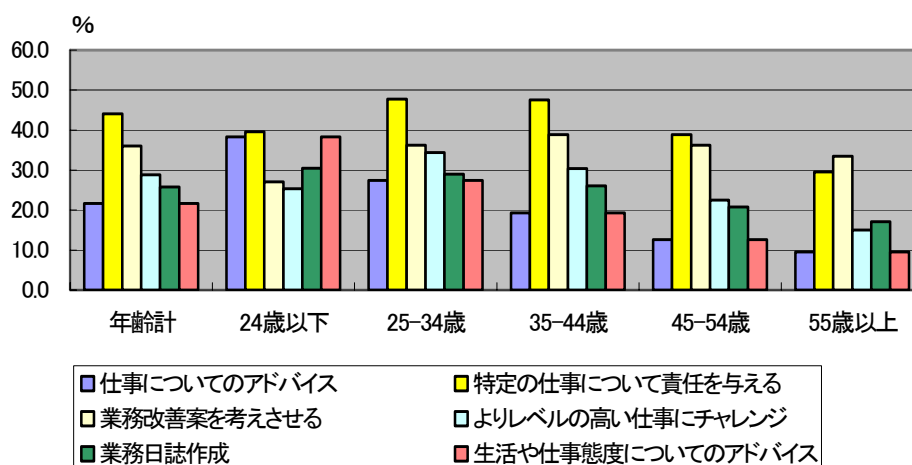
ただ、これはあくまでも回答者の印象であって、どの経験がどれくらい役に立っているのかを知るには、個別の事例調査が欠かせないことは言うまでもない。

上長の指導と能力育成

OJT の計画的指導については、富士総研調査が間接的な情報を提供している。この調査では、企業に対して「貴社の従業員が自分自身のキャリア形成の今後のあり方について考えようとするとき、直属の上長は、相談者としての役割を果たしていると思いますか」という質問を用意し、「果たしている」から「果たしていない」までの 4 段階尺度で答えてもらっている。「果たしている」とする企業は 6.8%、「どちらかというとも果たしている」は 37.8%、合計で 44.6%の企業が上長がキャリア相談機能を果たしていると回答した。この割合は、2000 人以上で 51.1%であるのに対して 300 人未満では 41.8%と、規模が大きくなるほど高くなる傾向がある。半数弱の職場上長しか相談機能を果たしていないという現実、OJT が必ずしもうまく機能していないのではないかという疑問を起こさせる。

富士総研調査は、上長の指導内容まで掘り下げていないが、能力開発調査は、個人調査の中で、上長から受けたことのある指導・指示と、その中のどの指導・指示が最も役に立ったかをたずねている。図表 3 - 3 にあるように、最も多い指導・指示は「特定の仕事について責任を与える」(44.1%)であり、「業務改善案を考えさせる」(36.0%)がそれに続いている。年齢別に見ると、24 歳以下では「仕事についてのアドバイス」と「生活や仕事態度についてのアドバイス」(ともに 38.3%)が多く、30 歳代後半以降は「業務改善案を考えさせる」が多くなっている。

図表 3 - 3 上司から受けたことのある指導・指示 (複数回答; 能力開発調査)



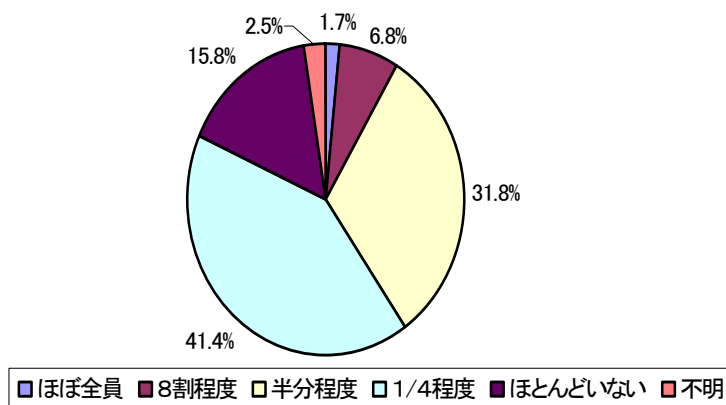
これらの中で、能力育成上もっとも役に立ったのは、「特定の仕事について責任を与える」(20.0%)であり、「仕事についてのアドバイス」(16.7%)、「よりレベルの高い仕事にチャレンジさせる」(14.5%)と続いている。上長が 2 番目に多く実施している「業務改善案を考

えさせる」は 8.5%にとどまっており、第 5 位である。業務改善を考えることは仕事能力を高める上で有効な方法だと予想されるが、実施にあたって目的や効果などを十分に説明しないと、「仕事量が増えて忙しい」という感覚が先に立ってしまい、本来の効果が薄れてしまうかもしれない。部下に対する仕事の与え方についての工夫が必要となるだろう。

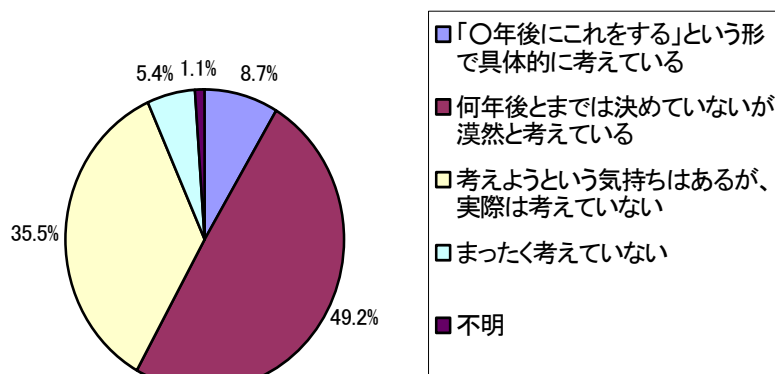
従業員の主体性

富士総研調査は、企業調査の中でキャリア形成を主体的に考えている従業員の割合を尋ね、従業員に対しては、今後の職業生活についてどの程度具体的に考えているかをきいている。企業調査の結果を示した図表 3 - 4 を見ると、8 割以上の従業員がキャリア形成を主体的に考えていると回答した企業がわずかに 8.5%（「ほぼ全員」と「8 割程度」を合計した数字）にとどまっており、逆に、そういう従業員はほとんどいないとした企業が 15.8%になったことを報告している。回答企業の 73.2%は、キャリア形成を主体的に考えている従業員が半分から 4 分の 1 程度だと答えた。企業の側からは、従業員が主体的にキャリア形成をしているとは見えていないことを示唆する結果になっている。

図表 3 - 4 キャリア形成を主体的に考えている従業員の割合（富士総研調査企業調査）



図表 3 - 5 今後の職業生活について考えている程度（富士総研調査個人調査）



では、従業員は、自分自身の職業生活をどの程度真剣に考えているだろうか。図表3 - 5を見ると、「1年後にこれをする」という形で具体的に考えている従業員は8.7%しかいない。他方、職業生活の将来について考えていない従業員は、40.9%に達している。評価が難しいのは、「何年後とは決めていないが漠然と考えている」従業員である。この選択肢を選んだ従業員は全体の半数近い49.2%だった。「漠然と考えている」というのは、何も考えていないことと同義である場合が多い。仮にそのように考えると、自分自身の職業生活を具体的に設計しているのは、わずか1割弱になってしまう。

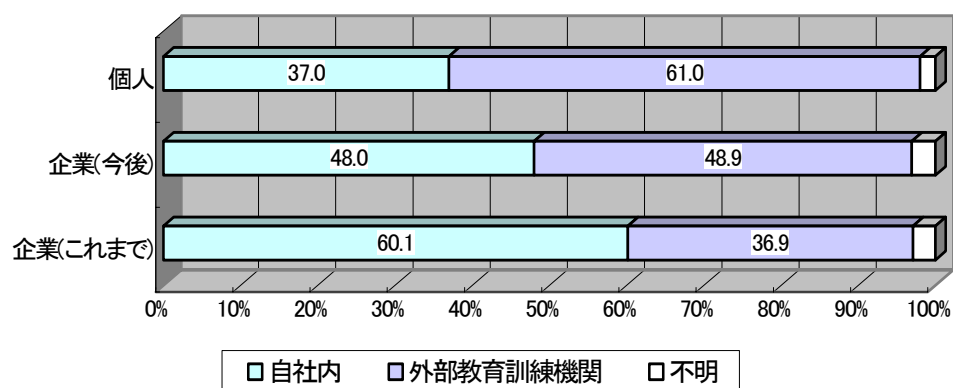
先に指摘したように、従業員の66.5%はこれからの能力開発の主体は従業員だと考えている、にもかかわらず、具体的にどのように能力開発するかを考えている従業員は、ごく少数にとどまっているのである。「主体的な能力開発」がかけ声に終わっている可能性が高い。

(5) Off-JTの効果的な進め方

社内研修と社外機関による研修の優劣

富士総研調査では、企業と個人の双方に対して、研修を受ける場所として適当なところはどこかをたずねた。その結果を示したのが図表3 - 6である。これを見てわかるとおり、企業が行う研修の実施場所について、企業と従業員の間にはっきりとした意識の差が出ている。企業の6割は、これまで自社内で行う研修を重視してきたが、これからは、外部の教育訓練機関ももっと利用していこうとしている。しかし、自社内の研修を大幅にとりやめて、外部機関で代替することは考えていない。他方、従業員個人は、6割が外部機関による教育を重視してほしいと回答した。

図表3 - 6 研修の実施場所（富士総研調査）



従業員が外部の教育訓練機関の利用を希望しているのは、「社会的な通用性を持った研修」を意識しているからではないかと考えられる。ある企業の内部で受けた研修は、他社に移るときに経歴にならないが、外部機関で受けた研修は、一般的な通用性を持つという考えであ

る。この推測が当たっているか否かをこの調査で確かめることはできないが、雇用の不安定さが従業員の回答に影響を与えたのは間違いないと考えられる。

連合総研調査は、仕事に役立つ研修の方法について調べている。全回答者のうち、役立つ研修を受けたことがあると答えた 4581 人に対して、その研修はどのような方法で行われたかを質問した。その結果、最も多かったのが、社外に派遣されての研修(37.5%)であり、社内の研修(23.3%)、職場の勉強会(7.2%)の順番になった。企業規模別に見ると、小さい企業の方が「社外に派遣されての研修が役に立った」とする割合が高く、5000人以上の大企業になると、逆に「社内の研修」をあげる人が47.6%に達している。5000人以上の規模になると独立した教育部門や独自の研修施設を持っている場合が多いので、社内の研修に参加すれば十分だという事情があると考えられる。役に立つか否かは、研修の内容と本人の能力水準のマッチングで決まるということだろう。

教育訓練内容

どのような訓練内容が役に立つかは、人によってさまざまである。それゆえ、細かい訓練内容をあげて、役に立ったか否かを論じてあまり意味がない。そこで、ここでは、連合総研調査が個人調査の中で調べた「最も役に立っている研修内容」を紹介するにとどめておこう。

この質問に回答したのは、仕事に役立つ研修を受けたことがある 4581 名である。「その他」を含めて5つの選択肢が用意され、最も回答が多かったのは「仕事に関連した専門知識を身につける研修」(30.6%)であり、次いで「仕事に関連した専門知識を深める研修」(23.8%)、「リーダー研修など一般的な知識を身につける研修」(18.1%)、「仕事に関連した資格の取得につながる研修」(9.8%)となった。特定の能力を身につけることを目的とした研修よりも、職業人としての基礎的能力を高めるような研修の方が評価されている点は注目に値する。

目的意識

従業員がどのような目的意識を持って Off-JT 一般を受けているかを知る情報は手元にない。しかし、能力開発調査は、従業員調査の中で、自己啓発の目的について調べている。自己啓発は Off-JT の一形態であり、受講料への金銭的援助や就業時間への配慮といった支援を行う企業は多い。事実、能力開発調査に回答した企業の 81.1%は、何らかの支援を行っていた。

自己啓発の目的として最も多いのは、現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため(79.5%)であり、将来の仕事やキャリアアップに備えて(38.8%)、資格取得のため(34.1%)と続いている。企業規模別に見ると、300人以上の企業で「将来の仕事やキャリアアップ」の割合が51.2%と際立って高い。自己啓発に取り組む目的はとても具体的であり、それだけ効果は大きいと考えられる。ただ、問題がないわけではない。能力開発調査によると、自己啓発にあたっての問題点として最も大きいのは、忙しくて自己啓発の余裕がないこと(43.0%)であり、費用がかかりすぎる(25.9%)、休暇取得・早退などが会社の都合で

できないこと（18.3%）、セミナー等の情報が得にくいこと（15.3%）、自己啓発の結果が社内では評価されないこと（15.2%）があげられている。時間的余裕のなさや費用がかかる点が自己啓発を進めていく上での障害になっていることがわかる⁵⁾。

研修の時間的長さ

経験を整理するための Off-JT は短期で十分だが、仕事経験からは得にくい知識や技術を学ぶときには、少しまとまった期間をとった方が効果が高い点はすでに述べた。富士総研調査は、能力開発のために休暇をとることについて企業と個人はどう考えているのかを調査している。能力開発のために長期休暇を取ることを従業員が希望した場合、企業はどのように対応しているだろうか。半数強の企業が「特に何もしていない」と回答し、約3分の1の企業が「既存の休暇を利用するように指導している」と答えた。能力開発のための特別な休暇を用意している企業は3.1%、休職扱いにする企業は6.0%だった。この結果は、従業員が能力開発のために長期の休暇を取ることに対して、何らかの対応をしている企業は1割に満たないことを示している。従業員が長期に会社を休んで能力開発に取り組むことに対して、大半の企業は消極的である。

最近、ボランティア活動に対する支援を制度化する企業が増えている。従業員がボランティア活動に参加する場合、通常の有給休暇とは別にボランティア休暇を付与している。一般的には年に数日であるが、青年海外協力隊に参加する場合、最長で2年半の休職を認めている。企業がこのような長期休職を認めるのは、企業の社会的責任を果たすとともに、従業員の多様な要求に応える制度を持っておいた方が、優秀な人材を集める上で有利だと判断しているからである。自分自身の能力開発のために一定期間休職することと長期のボランティア休暇とを同列に論じることはできないかもしれないが、従業員の多様な要求に応えるという側面に注目すれば、両者の差はほとんどない。富士総研調査は、従業員の約4割が長期間休職して勉強したいと考えていることを明らかにしている。企業としても、従業員の長期学習活動に対して何らかの制度的な支援を準備する時期に来ていると考えられる⁶⁾。

以上、この節では、3つの調査結果を使って、日本企業の中で行われている OJT と Off-JT の現状と問題点を考察した。その結果、以下の9点が明らかになった。

(ア)能力開発の主体は従業員であるという考え方が、企業側にも従業員側にも強くなっていること、

(イ)企業は選抜教育を重視する傾向にあるが、従業員は底上げ教育をより望んでいること、

(ウ)他社での経験が現在の仕事に役立つと考えている人が半数近くいること、

(エ)キャリア相談機能を果たしている職場上長は半数程度にとどまっていること、

(オ)キャリア開発について具体的に考えている従業員は少数であり、このことは能力開発の主体は従業員であるという考え方と矛盾すること、

(カ)研修場所として、従業員は、外部の教育訓練機関を好む傾向が強いこと、

(キ)職業人としての基礎的能力を身につける研修の方が専門的知識を勉強する研修よりも役

に立っていると考えられていること、

(ク)自己啓発は具体的な目標を持って取り組んでいるが、時間と費用負担の面で制約があり、十分にはできていないこと、

(ケ)長期休暇制度を利用した能力開発に対して従業員は積極的であるが、企業はそうした取り組みには消極的であること。

次節では、この章のまとめとして、他社で通用する能力を育成するために、OJT と Off-JT をどのように組み合わせる必要があるかを考える。

3 . 他社でも通用する能力の育成に向けて

中途採用の面接で聞かれること

他社に移っても通用する能力とは何かを知るには、中途採用の面接の際に企業側が何に注目しているかを検討することが近道である。中途採用に応募してきた人に面接するとき、企業の人事担当者は次のような質問をする。

これまでにどのような会社で働いてきたか、

それぞれの会社で具体的にどのような仕事をしてきたか、

最近携わったプロジェクトでどのような役割を果たしていたか、

そのプロジェクトはどのような点で成功し、どのような点では成功しなかったか、

そのプロジェクトを担当することによって、自分自身の職業能力形成にどのような効果があったか。

面接時間のほとんどは、これまで経験してきた仕事に関する質問に向けられる。担当したプロジェクトのことを質問するのは、具体的な事例の中でしか応募者の能力水準を知ることができないからである。

中途採用の場合、採用選考、能力判定、採用可否の決定には、配属予定部門が関わるのが普通である。同じ分野で働いていれば、初めて会った人でも、だいたいどの程度仕事ができるのかはわかるという。中途採用の面接では、自分のこれまでの実務経験を客観的に語れることが重要なのである。

現在の仕事の価値を高める

中途採用の面接で聞かれることを見ていると、他社でも通用する能力を高めるためには、いま取り組んでいる仕事をしっかりやればよいことになる。仕事は、企業特殊的な側面を多く含んでいる。取り扱う製品や企業組織の構成人員、顧客などは、会社ごとに異なる。社内の根回しとか得意先回りは、その企業に特殊なことであり、他企業に移るとまったくと言っていいほど役に立たないと考えられている。しかし、企業ごとに異なるように見える仕事でも、よく観察すると、多くの共通性があることに気づく。例えば、何かの案件を決定するとき、通常のルートで処理していけばいい組織もあれば、キーマンを通さないと決められない組織もある。後者の方式で経験を積んだ人が他社に移ると、確かに、それまでの会社で培っ

た人脈は無駄になる。ただ、組織運営や根回しのノウハウは、他社でも十分活用可能である。新しい会社に移った当初は、キーマンが誰だかわからないためにとまどうことになるが、組織内の動きに対する感性が磨かれているので、数カ月間で誰に話を通せばいいかがわかってくるはずである。

その企業でしか通用しない企業特殊的な仕事に取り組んでいたのでは、他社に移って通用する能力の形成には役立たないと思われがちである。しかし、実態は逆説的である。企業特殊な仕事をやり遂げることこそが、能力の通用性を高める近道なのである。

では、どうすれば仕事の価値が高まるのだろうか。会社側の役割は、職場上長が部下の育成機能を果たせるように条件を整えることである。仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が自分の担当している仕事を全体の流れの中で位置づけられるようになることである。全体の中で自分が果たすべき役割を理解すれば、仕事に適切な工夫をこらすことが無駄なくできるようになる。上長による計画性を持った指導がなければ、OJTに大きな効果を期待することはできない。

能力育成の自己管理

仕事の価値を上げていくために従業員が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。

これまで、従業員は、能力育成の主導権を会社側に預けてきた。能力は、日々の仕事を通して形成されるが、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めてきたのは会社であった。従業員は、会社側が提示する人事異動をおおむね受け入れてきた。彼らは、他の職場への異動が自分の能力形成にプラスになることを知っていたし、若いときに会社側のムリをきいておけば、将来悪いことはないだろうと考えていたからである。広範囲な人事異動は、企業と従業員の暗黙の信頼関係の上に成り立ってきた。

しかし、いま、その信頼関係が崩れようとしている。20年以上にわたって企業側の言いなりに動いてきたにもかかわらず、「君の能力は当社ではもう役に立たないから出て行って欲しい」といわれたとき、従業員としては納得できないだろう。以前のように何らかの形で再就職先を世話してくれるのならまだしも、ただ外に放り出されたのではたまったものではない。中高年社員が「理不尽な」扱いを受けているのを、若手社員はしっかり見ている。「将来、自分もあんなのか」と思うようになると、仕事に向かう力がそがれてしまうことになりかねない。

これまで、企業は、能力育成の主導権を握る代わりに、雇用を保障してきた。しかし、これだけ不確実性が増大してくると、企業側としても最後まで責任を負えなくなっている。最近、多くの企業で、「自己選択・自己責任の原則」を前面に出すところが出ている。これは、従業員の人材育成の主導権を放棄しようとしていることの現れである。従業員は、これまでも、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていた。これ

からは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。

選択するには、十分な情報と判断力が必要である。日々の OJT に計画性を持たせ、Off-JT を適宜組み込むことによって、自分自身の情報収集能力と情報分析力を高め、より価値の高い仕事ができるようになれば、他社でも通用する人材になることは確実である。もしそうなれば、現在の企業においてより重要な仕事を任されるようになり、雇用はかえって安定するだろう。エンプロイアビリティに関して日経連教育特別委員会が描いた「労働移動を可能にする能力」と「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」は、実は別々のものではなく、大きく重なっているのかもしれない。

(注)

1)リクルートワークス研究所[2003]によると、2002年8～10月に13085人から回答を得て実施された調査の結果、自分の雇用に不安を持っている人の割合が男女計で56.5%、正社員だけに限っても男性で55.4%、女性で46.8%に達した。

2)1997年の数字は『労働力調査特別調査』(同年2月実施)、2002年10-12月の数字は『労働力調査』によっている。

3)この考え方も企業規模によって大きな差が出ている。選抜教育について2000人以上企業の回答を見ると、これまででは18.8%が重視してきたにすぎなかったが、今後は78.2%に跳ね上がっている。逆に、300人未満の企業で選抜教育重視としたのは、「これまで」36.8%から「今後」39.7%と微増にとどまっている。同じ質問が『能力開発調査』でもされているが、選抜教育重視は「これまで」40.1%から「今後」34.1%に減少している。規模の小さい企業では、これからも「全体の底上げ教育」を重視していくことを示している。

4)連合総合生活開発研究所[2000]が連合加盟の産業別組合を經由して実施した調査で、約19000人を対象とし、6573人から回答があった(有効回収率34.1%)。

5)自己啓発の費用を補助する制度は、企業独自のもの、国の教育訓練給付金、労働組合が運営するものがある。教育訓練給付金制度は1998年に創設され、多くの人々が利用している。能力開発調査の回答者でも、5.6%がこの制度から給付を受けたと答えた。この制度は短期間で広く普及したが、その効果については十分検証されているとは言えない。

6)ヨーロッパ諸国では、長期間休職して能力開発に取り組む制度が整備されつつある。最も進んでいるのはデンマークであり、1年間の教育訓練有給休暇を取ることができる。

【参考文献】

日本労働研究機構[2001]『能力開発基本調査報告書(平成13年11月調査)』

富士総合研究所[2000]『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』

藤村博之[2000]「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』7・8月号、pp.3-11.

連合総合生活開発研究所[2000]『勤労者のキャリア形成の実態と意識に関する調査報告書』

第4章 多様な労働力の活用とエンプロイアビリティ

本章ではまず、1. 「近年少なからぬ企業が長期雇用戦略のトーンを弱め正規従業員の代替要員として非正規従業員の活用を志向している」ことをマクロデータから読みとり、非正規従業員のエンプロイアビリティ向上（他社に移っても通用する能力の向上）が重視されるべき時代になったことを指摘した後、2. パート・アルバイトの活用・戦力化に早くから積極的であった産業のひとつであるフランチャイズチェーン業界における非正規従業員・フリーターの仕事とキャリアの実態を概観し、これらを踏まえたうえで、3. 非正規従業員・フリーターのエンプロイアビリティを向上させていくために必要とされる取り組みや支援に関する考察を展開していくこととする。

1. 高まる非正規雇用比率

（1）わが国企業の雇用戦略の変化と非正規雇用比率の上昇

近年、わが国企業の多くは、いわゆる長期雇用戦略のトーンを弱め、パート・派遣社員等の非正規従業員の活用範囲を拡大しつつある。長期雇用に関する企業の考え方について時系列で把握している統計が整備されていないため、厳密な比較分析はできないものの、平成10年に日本労働研究機構（現：労働政策研究・研修機構）が実施した「リストラの実態に関する調査」では「今後ともできる限り長期雇用慣行は維持」とした企業が6割近く（59.7%）であったのに対し、平成15年に日本経団連が実施した「2003年春期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」では「今後も長期雇用を中心にする」と回答した企業が3割を下回る（26.9%）までに減少し、逆に非正規従業員の活用拡大意向を示した企業が7割を上回った（「長期雇用労働者が中心だがパート・派遣等の比率を拡大する」57.2%、「長期雇用労働者は中核業務のみとする」13.5%）（図表4-1を参照）。

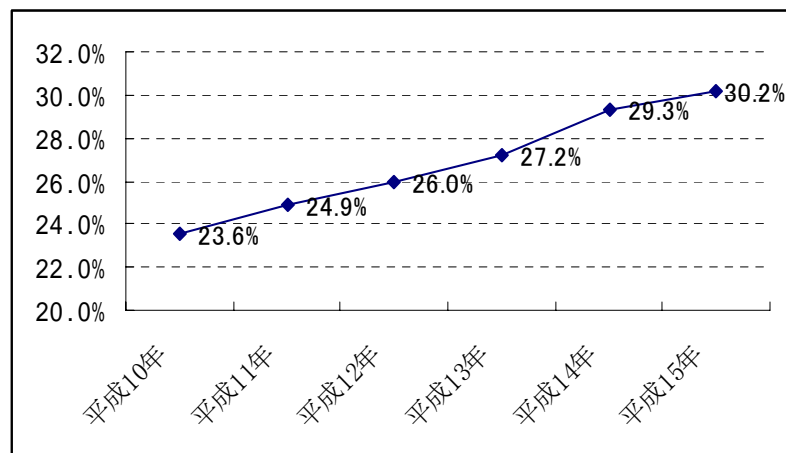
このような企業の雇用戦略の変化に伴い、わが国全体で非正規従業員比率は高まってきており、平成10年には25%を下回る水準であったものが平成15年には3割を超えるまでに上昇している（図表4-2を参照）。

図表 4 - 1 わが国企業における雇用戦略の変化

平成 10 年 1	今後ともできる限り長期雇用は維持	従来よりは景気変動に対し正社員の人員調整	今後は長期雇用慣行の維持は困難	その他
	59.7%	25.2%	11.3%	3.8%
平成 15 年 2	今後も長期雇用を中心にする	長期雇用労働者が中心だがパート・派遣等の比率を拡大する	長期雇用労働者は中核業務のみとする	その他
	26.9%	57.2%	13.5%	2.4%

- 1 日本労働研究機構「リストラの実態に関する調査」(平成 10 年) 調査対象は全国の従業員数 500 人以上の企業 5779 社、回答社数 663 社
- 2 日本経団連「2003 年春期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」(平成 15 年) 調査対象は日本経団連会員会社および東京都経営者協会会員会社 2130 社、回答社数 503 社

図表 4 - 2 わが国における非正規雇用比率の推移



(資料) 総務省「労働力調査」、ただし平成 13 年までは「労働力特別調査」の数値

(2) 非正規従業員のエンプロイアビリティ向上～「フリーター」が問題視される理由
 このような企業の雇用戦略の変化を背景とした非正規雇用比率の上昇に伴い、いわゆる「フリーター(明確な定義はないものの、おおむねアルバイトやパートタイマーとして就業している若者を意味する)」の存在が問題視されはじめた。2003 年版労働経済白書ではフリーター数は 209 万人と推計されこの 10 年で 101 万人から倍増したと指摘している。

フリーターが増加している理由としては、前述のような雇用戦略の変化による新卒採用数の絞り込みという企業側の要因に加え、「いい就職先がない」「とりあえず収入が欲

しい」「自由な時間が欲しい」「どういう仕事に向いているかわからない」などさまざまな理由をもつ就業者側の要因もあるとされる。

また、フリーターが問題視されている理由にはいくつかあり、ルーチンワークが多く若年期の吸収力がある時期にエンプロイアビリティを向上させられない、キャリアの展望がもてない、経済的自立ができない、などがその主なものとして指摘されることが多い。もっとも逆に言えば、将来的に「エンプロイアビリティ向上」、「キャリア形成」、「経済的自立」が実現されるのであれば、現在フリーターであることは問題とならないであろう。さらに付け加えるならば、本当にフリーターには「エンプロイアビリティ向上」機会や「キャリア形成」がないのか、またそれらの帰結のひとつともいえる「経済的自立」が実現される可能性はゼロなのか、については必ずしも詳細な調査研究がなされているわけではない。

すでに何度も触れているように、わが国の非正規雇用比率が高まり続けており、企業の雇用戦略に関する意向をみる限り、今後しばらくはこの傾向が続くことが見込まれる以上、「雇用重視型社会」実現のためには、非正規従業員とりわけ「フリーター」と呼ばれる若年者たちの「エンプロイアビリティ向上」、「キャリア形成」、「経済的自立」を支援することがこれまで以上に重要になってくる。

次節ではこうしたことを踏まえ、非正規雇用比率が相対的に高いフランチャイズチェーン業界における非正規従業員・フリーターの仕事に着目し、「本当に非正規従業員・フリーターにはエンプロイアビリティ向上、キャリア形成が難しいのか」を確認していくこととする。

2. フランチャイズチェーン業における非正規従業員

(1) 非正規雇用比率の高いフランチャイズチェーン業界

前節でみた非正規雇用比率は特に「卸・小売業、飲食店」と「サービス業」で高くなっている（これらの業種で非正規雇用比率が高い理由としては「接客など機械化になじまない仕事が多い」、「標準化しやすい仕事が多い」などが指摘される）。また、事業所形態別にみると「店舗」で非正規雇用比率が高いことがわかる（図表4-3を参照）。本節ではこれを踏まえ、「卸・小売業、飲食店」もしくは「サービス業」かつ「店舗」という条件に最も近いフランチャイズチェーン業界の店舗で働く人たちの就労観や「理想的な（本章ではあくまで「エンプロイアビリティが向上した結果、キャリアアップが実現され、経済的にも自立するに至った」ことを「理想的」と表現する）」キャリア形成等について、既存調査のなかでは最も大規模に実施された業界調査である、雇用・能力開発機構／（社）日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズチェーン業雇用高度化推進事業」（平成14年～）の調査結果¹⁾を用いて概観する。

図表 4 - 3 産業別・事業形態別非正規雇用比率

	全産業	卸小売業 飲食店	サービス 業	事務所	工場	店舗
非正規雇用比率	27.5%	43.0%	28.6%	17.8%	22.0%	61.1%

(資料) 労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(1999年)

1 当該調査はフランチャイズチェーン業界(コンビニエンスストア、レンタルビデオ店、外食産業等の広範な業種がここに属する)の店舗で働く人に対するアンケート、ヒアリングから構成される。各調査の実施概要は下記の通り。

フランチャイズチェーン業の店舗で働く人(正規従業員、パート・アルバイト)アンケート:調査対象は(社)日本フランチャイズチェーン協会会員企業における加盟店で働く従業員(正規従業員およびパート・アルバイト)計20881名(コンビニエンスストア7000名、サービス業・小売業7294名、外食業6587名)。なお、調査票の配布に際しては各社の従業員規模に応じて20881通を比例配分した。調査時期は平成14年12月。回収数は4869通(回収率:23.3%)

フランチャイズチェーン業の店舗で働く人(正規従業員、パート・アルバイト)ヒアリング:調査対象は(社)日本フランチャイズチェーン協会会員企業における加盟店で働く従業員(正規従業員およびパート・アルバイト)。調査時期は平成15年11~12月。

(2) 非正規・フリーターは「仕事を通じて成長」している

まず、ここで採り上げるアンケート調査の回答者属性を確認したい。回答者全体で見ると、男性4割、女性6割の比率だが、非正規従業員に限ってみると、男性3割弱、女性7割強となる。年齢で見ると、男性では20代が多く、女性では30代、40代のいわゆる「主婦パート」の占める割合が高くなっている(図表4-4を参照)。なお「10代もしくは20代」で「通学していない」「非正規従業員」を「フリーター」と定義すると、当該調査においてその比率は全体の16.7%を占めることになる(この比率が実態を表しているかどうかは「フリーター」の明確な定義がない以上、確認できない)。

次に、正規従業員、非正規従業員(含むフリーター)、フリーターの属性別に、日頃の仕事における「エンプロイアビリティの向上」や「キャリア形成」に関する意識等の相違を確認する。図表4-5は、日頃働いていて「責任ある仕事を任されている」と感じるかどうかを聞いた設問の結果である。これをみると、客観的な責任度合いはともかく、非正規・フリーターとも7割以上が「責任ある仕事を任されている」と感じている(「そう思う」+「どちらかというと思う」の合計。以下すべて同様)ことがわかる(正規では8割超)。また、図表4-6は、同じく日頃働いていて「自分の意見が仕事に反映されている」と感じるかどうかを聞いた設問である。ここでも客観的な「仕事の重要度」はともかく、6割の非正規・フリーターが「自分の意見が仕事に反映されている」と感じている(正規でも6割)。これらの回答結果は「非正規・フリーターの仕事は単なるル

ーチェーンワーク（いわれたことをやるだけ）がほとんどだ」という考えが「いい過ぎ」であることを示す証左のひとつだといえるだろう。

さらに「エンプロイアビリティの向上」に関わりのある設問、具体的には日頃働いて「仕事を通じて成長している」（図表4 - 7を参照）、「仕事のやり方を教えてくれる人がいる」（図表4 - 8を参照）、「マニュアルにない工夫や対応ができる」（図表4 - 9を参照）と感じるかどうかについて、非正規・フリーターがどのように回答しているかをみる。ここでは非正規・フリーターの8割以上が「仕事を通じて成長している」と感じ、約9割が「仕事のやり方を教えてくれる人がいる」、7割以上が「マニュアルにない工夫や対応ができてい」としていることがわかる。これらの回答傾向は若干の濃淡はあるものの、正規従業員と大差はない。むしろ、ここで正規と非正規の客観的な「仕事の難易度格差」や「職能レベル」等が考慮されていないことは差し引く必要はあるだろう。しかしながら、これら非正規・フリーターの回答傾向は世に流布する「フリーターはエンプロイアビリティが向上しないから問題だ」という指摘が「思いこみ」にすぎないことを示している。

翻って「キャリア形成」に関する設問、「自分の将来イメージが描けているか」の回答傾向をみると、正規・非正規・フリーターいずれもそう感じていると回答しているのは4 - 5割程度（フリーターは4割を下回る）と、他の設問に比べて肯定的回答が少ない（図表4 - 10を参照）。ここからわかるのは「キャリア」に関する「不安」は多少の差こそあれ雇用形態に関わりなく存在するものだということである。もちろん「不安」であるということと「実際にキャリア形成がうまくなされない」というのは同義ではない。ただ、将来的なキャリアについては非正規・フリーター同様、正規従業員でも戸惑っている者の比率が高いということは指摘しておくべきであろう。

なお、ここで詳しく議論を展開する余裕はないが、フリーターが問題視される理由のひとつである「経済的自立」については、客観的なデータをみるまでもなく「フリーターのまま」でいる限り困難であることは論を待たないのは事実である。ただし、それが「困難」であるのはあくまで「フリーターのまま」でキャリアがストップする場合である。実際、今回採り上げているフランチャイズチェーン業界では、フリーターという立場でエンプロイアビリティを向上させた結果、「次のステップ」に進み、これに伴って「経済的自立」を実現するに至ったというケースが「極端に珍しい」わけではない。次節ではこうした「フリーターにとって理想的なキャリアアップ」のケースを概観し、「何がフリーターを次のステップに導くのか」を考察していくこととする。

図表 4 - 4 フランチャイズチェーン業従業者アンケート回答者属性

	男性					女性					不明
	計	10代	20代	30代	40代以上	計	10代	20代	30代	40代以上	
全体 N=4860	39.0%	3.4%	20.4%	9.4%	5.5%	60.3%	4.7%	18.6%	14.7%	21.5%	0.8%
正規 N=1593	63.2%	0.4%	26.3%	22.5%	14.0%	35.4%	0.7%	10.4%	8.2%	16.1%	1.4%
非正規 N=3228	26.8%	4.9%	17.7%	2.9%	1.3%	72.1%	6.7%	22.9%	18.1%	24.3%	1.2%

図表 4 - 5 「責任ある仕事を任されている」と感じるか

	そう思う	どちらかという と そう思う	どちらかとい うと そう思わ ない	そう思わない	不明
全体 N=4860	30.3%	47.8%	15.9%	4.6%	1.4%
正規 N=1593	42.4%	41.4%	12.6%	3.1%	0.6%
非正規 (含フリーター) N=3228	24.4%	50.8%	17.6%	5.4%	1.7%
フリーター N=814	27.6%	48.3%	17.8%	5.2%	1.1%

図表 4 - 6 「自分の意見が仕事に反映されている」と感じるか

	そう思う	どちらかとい うと そう思う	どちらかとい うと そう思わ ない	そう思わない	不明
全体 N=4860	13.0%	50.7%	26.9%	7.6%	1.9%
正規 N=1593	15.8%	48.3%	27.2%	7.5%	1.1%
非正規 (含フリーター) N=3228	11.6%	51.8%	26.7%	7.6%	2.2%
フリーター N=814	14.0%	51.4%	24.8%	8.7%	1.1%

図表 4 - 7 「仕事を通じて成長している」と感じるか

	そう思う	どちらかとい うと そう思う	どちらかとい うと そう思わ ない	そう思わない	不明
全体 N=4860	34.0%	48.7%	13.3%	3.1%	0.9%
正規 N=1593	29.9%	49.6%	15.8%	3.9%	0.8%
非正規 (含フリーター) N=3228	36.0%	48.2%	12.1%	2.8%	0.9%
フリーター N=814	39.7%	43.2%	13.6%	2.9%	0.5%

図表 4 - 8 「仕事のやり方を教えてくれる人がいる」と感じるか

	そう思う	どちらかとい うと そう思う	どちらかとい うとそう思わ ない	そう思わない	不明
全体 N=4860	46.4%	36.4%	11.7%	4.8%	0.7%
正規 N=1593	31.8%	38.0%	20.5%	9.0%	0.7%
非正規（含フリーター） N=3228	53.7%	35.5%	7.4%	2.8%	0.7%
フリーター N=814	59.8%	30.5%	6.6%	2.7%	0.4%

図表 4 - 9 「マニュアルにない工夫や対応ができる」と感じるか

	そう思う	どちらかとい うと そう思う	どちらかとい うと そう思わない	そう思わない	不明
全体 N=4860	23.4%	51.2%	20.3%	3.6%	1.4%
正規 N=1593	23.4%	50.5%	20.5%	4.5%	1.1%
非正規（含フリーター） N=3228	23.3%	51.5%	20.3%	0.2%	1.6%
フリーター N=814	24.6%	50.2%	21.1%	3.7%	0.4%

図表 4 - 10 「自分の将来イメージが描けている」と感じるか

	そう思う	どちらかとい うと そう思う	どちらかとい うと そう思わない	そう思わない	不明
全体 N=4860	13.5%	31.3%	37.0%	16.8%	1.4%
正規 N=1593	13.1%	32.0%	38.2%	15.8%	0.9%
非正規（含フリーター） N=3228	13.7%	30.9%	36.3%	17.4%	1.7%
フリーター N=814	13.9%	25.8%	34.0%	25.4%	0.9%

（ 3 ）非正規・フリーターから正規従業員への「ステップアップ」

いわゆる「非正規従業員」、「フリーター」としてフランチャイズチェーン業界に身を置き、「ステップアップ」して「経済的自立」をするに至ったいくつかのケースを整理したのが図表 4 - 11 である。これらのケースはいずれもアルバイト時代に十分仕事ができようになるようになり、この成果を見込まれて店長・マネージャー等のマネジメント職に就くに至ったというもので、基本的な職務を遂行する能力と同時にマネジメント能力を買われてしかるべきポジションに抜擢されている点が共通している。また、いずれのケースにおいても、オーナー等がこれらの能力を高く評価し、その評価を本人に伝えていることが、本人が「非正規従業員」、「フリーター」から正規従業員へのステップアップを決意するきっかけになっている。

むろん、基本的な仕事ができさせてマネジメント能力がありさえすればすべての「非正規従業員」、「フリーター」が正規従業員としてマネジメント職に就けるというわけではなく、当然、ポストの空き状況等勤務先の事情といった「偶然性」に左右される部分は大きい。また、そもそもすべての「非正規従業員」、「フリーター」が正規従業員になりた

いという意欲を持っているわけでもない。しかしながらここで注目すべきは、仮にアルバイトという身分であるにせよ、日常の仕事を通じて基本的な職務遂行能力やマネジメント能力を培った結果、エンプロイアビリティが向上すれば、その後のキャリアが開けて「経済的自立」を実現しうる可能性が実際にあるという事実と、本人の仕事ぶりを適切に評価しこれをフィードバックすれば、本人がキャリアアップを決意することがありうるという事実である。

図表 4 - 11 フランチャイズチェーン業界における「理想的なキャリアアップ」のケース

属性 / 現在の立場	キャリア	キャリアアップの「きっかけ」
男性 20代前半 / コンビニエンスストア店長	大学時代にコンビニエンスストアでアルバイトを始め、大学は中退。そのままフリーターとしてアルバイトを続けるなか、同店オーナーから、同オーナー所有の別店舗の店長に抜擢される。	オーナーからの「店長にならないか」という誘い。
男性 20代後半 / レンタルビデオ店（複数店舗）店長のとりまとめ役（マネージャー）	公務員を目指すも合格せず、大学卒業後、フリーターとしてレンタルビデオ店でアルバイトを始める。接客の基本を身につけた頃、同店の誘いで正規社員として契約、いくつかの店舗で店長を経験し、現在は複数店舗の店長を統括する立場に。	アルバイトをしていて仕事が面白く感じられた時に誘われたため。勤務先に「非正規社員の正規社員への登用制度」あり。
男性 30代前半 / コンビニエンスストア店長兼オーナー	大学卒業後、いったん就職するも会社が倒産。しばらくコンビニエンスストアでアルバイトを続けた後、ここは別のコンビニエンスストアに正規従業員として就職。ここで店長を担当した経験を生かし、コンビニオーナーとして自分の店を持つに至る。	アルバイト先コンビニ店長の「コンビニのオーナーをやってみたらどうか」という勧め。
女性 20代後半 / 飲食チェーン店店長	高校卒業後、大学を目指しながら飲食チェーン店でアルバイトを始める。その後、大学受験を諦めフリーターとしてそのまま勤務。4年間の勤続を経て、同店店長の退職を機に新たな店長として正規雇用されるに至る。	アルバイト先店長の退職に伴うオーナーからの誘い。

3. まとめ ～非正規従業員・フリーターのキャリア形成に対してどのような施策があり得るか

ここまでみてきたことを整理すると、非正規・フリーターのエンプロイアビリティ向上を考えることは「雇用重視型社会」実現に不可欠である、非正規・フリーターでも仕事を通じてエンプロイアビリティは向上している、エンプロイアビリティが勤務先で高く評価されれば、正規従業員として「キャリアの展望」が開ける可能性がある、

ただしこの可能性は「偶然」に左右される部分が多い、勤務先での能力評価のフィードバックが非正規・フリーター本人のキャリアアップ意欲を高める場合がある、前記「 」 「 」 「 」のプロセスで好条件が揃ったとき「非正規従業員」「フリーター」の「経済的自立」実現の可能性が高まる、ということになる。

こうしたことを踏まえると、「非正規従業員」「フリーター」のエンプロイアビリティ向上、望ましいキャリア形成の実現に対する施策メニューのひとつとして考えられるのは、現在、個別企業内で起こっている前記「 」 「 」 「 」のプロセスに関連するものであろう。言い換えれば、『非正規従業員』、『フリーター』の職業能力評価とキャリアアップに向けた動機づけ」ということになる。具体的には「非正規従業員」「フリーター」に対するキャリアカウンセリング・キャリアコンサルティングの実施が考えられる。前節のケースでみたように、「理想的な」キャリアを形成した元「非正規従業員」「フリーター」は上司・雇用主等からエンプロイアビリティを評価されたうえで、キャリアアップへの動機づけをなされている。ただしいずれのケースもポストの空きがあったなど個別企業の事情で「偶然」、事がそう運んだという面は否めない。公的な施策としてのキャリアカウンセリング・キャリアコンサルティング実施においてはこうした「偶然性」の確率を高めることが期待される。例えば、ポストの空き等個別企業の事情に関係なく、「本人が経験してきた仕事・保有する職業能力がどの分野でどのように役立つものなのか」を気づかせ、同時に「本人が活躍できそうな分野でどのような求人があるか」を示すことによりキャリアアップの動機づけを図る、というカウンセリングの実施である。

当然、相談者の日頃の仕事を観察し得ない立場にあるキャリアコンサルタントが相談者の「気づき」を促すことまでできるかどうかという議論はあり得るし、またこうしたキャリアカウンセリングの場としてハローワーク、NPO等の民間、大学・高等学校等教育機関等、どこが適切なのか、といった施策実施レベルの検討も十分になされる必要がある。さらにはキャリアカウンセリングの費用をどうするのか、といった部分も慎重に検討される必要がある。いずれにせよ、平成14年度より実施されている「キャリアコンサルタント5万人計画」の取り組みの一環としてここにあげたスキームに沿った施策を実現することは「雇用重視型社会」実現に向けて有益であることは間違いないだろう。

第5章 職業能力評価とエンプロイアビリティ—アメリカの取組から

1. はじめに

1950年代から1980年代半ばまで、アメリカの労働市場は多くの点で日本の労働市場と類似していた。経済の中核をなす企業では、従業員の終身雇用と内部労働市場の形成が一般的であった。典型的な労働者は、その職業生活のほぼすべてを同一企業内で過ごした。所得水準も、個人の努力よりも企業など組織への在職年数に依存して決まっていた。

ところが、このような雇用のルールは1980年代半ばから崩壊を始めた。今までホワイトカラーと管理職は職場の生産性を上げるために欠かせない要因として扱われてきたが、1990年代の日本のように、1980年代のアメリカでは良識ある企業でも管理職を含むホワイトカラーが解雇され、労働組合の影響力は衰退し、賃金構造は粉碎されてしまった。⁽¹⁾

その後、1990年代に入り、アメリカの経済は景気を回復したが、所得や賃金の格差や雇用不安は解消されず、逆に、拡大してしまった。非典型雇用あるいは臨時雇用が増加し、従来型の仕事と思われる仕事に就いている労働者に対しても、雇用主がどういった形態であれ長期に及ぶ雇用保障を明確にしなくなった。規制緩和、技術革新、機関投資家への持ち株集中の拡大、新しい金融商品の興隆により、企業は市場原理に基づく利潤の極大化追求という存在に純化していく中でアメリカの労働市場の根底にあった基本的ルールが変わり、多くの人々が外部労働市場に移行し、雇用されている労働者も強く外部労働市場の存在を意識せざるをえない状況となっている。⁽²⁾

労働市場の面についてみると、1980年代半ばまで、アメリカの労働市場で通用する共通言語は「仕事」(特に「職務」)であった。しかしながら、雇用主と従業員との関係が緩やかになり雇用形態が多様化するにつれ、加えて、新たな「仕事」やその概念が台頭するようになり、以前からの「仕事」という指標が共通の言語として通用しなくなり労働市場でのミスマッチを引き起こすこととなった。そこで、労働市場における共通言語は、「仕事」という指標よりも柔軟性のある個々人の「能力」へと移行しようという動きが活発化してきている。しかし、この「能力」という指標は「仕事」のように明確化されていないため、労働市場における共通言語としての翻訳・標準化を行う必要があった。この翻訳・標準化の過程で生み出されたインターフェースが職業能力評価に使用されるスキル・スタンダード、コンピテンシー、エンプロイアビリティと呼ばれるツールである。

本章では、1990年代中頃から2000年代初めにかけてアメリカ連邦政府が全米規模で推進した米国スキル・スタンダード制度について、日本労働研究機構(2003)『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 - アメリカ - 』(資料シリーズ NO.134)を利用しながら、アメリカでの「能力」を表現する共通言語の開発の現状と課題を紹介することにより、今後の日本における社会全体で雇用を重視する社会の実現に向けて、社会の取り組みを進め

るための参考にしたい。

2．スキル・スタンダードの概念

(1) スキル・スタンダードとは何か

「スキル・スタンダード」は、全国スキル・スタンダード委員会(National Skill Standards Board、以下、「NSSB」という。)によって次のように定義されている。「個人が、職場で職務を遂行するのに必要な知識・スキル・能力を明確にする、職業能力の明細であり、個人が同じ職業群(occupational cluster)内、または同じ産業分野(industry sector)内の特定の仕事(job)において十分な成果を挙げるために知っておくべきこと、できなければならないことを大まかに示すものである。」

つまり、「スキル・スタンダード」とは、ある特定の職場環境のもとで、労働者が従事すべき「仕事」を、その階層に求められる知識・スキル水準を習得し責務を履行していることを証明しながら遂行し、所要の成果をあげることができるか否かを判定するための全国規模における産業界共通の「ものさし」である。この「ものさし」は、あくまで仕事そのものを表現するツールであり、それを「人」に適用し、「人」そのものの「ものさし」に対する計測値を表現するのは別のシステムとなる。従って、NSSBが目指す全国スキル・スタンダード制度は、この「ものさし」である「スキル・スタンダード」に加えて、それを基にした評価・認証システムまでも構築していくことである。スキル・スタンダードにおいて、求められる知識・スキル、達成レベル、習熟度を測定するためのツールと具体的な測定手法も今後開発されていく予定である。その際、実践的で全国規模、全産業規模の制度とするために、知識の評価ではなく実践能力の評価を行い、確実に測定可能な評価方法とし、明確で使いやすいものを目指している。

(2) スキル・スタンダードの対象者

スキル・スタンダードを使用して評価され、認証を授与される対象者は、「現場の第一線で業務に従事する労働者」である。「現場の第一線」の示す範囲は、新入社員から現場の第一線で業務に従事する労働者までであり、管理監督の第一段階と考えられている労働者も含まれている。

対象者を「現場の第一線」と限定した理由は、仕事の内容ややり方が最も劇的に変化している階層であるにもかかわらず、教育・訓練、職業資格認定プログラムが軽視されている領域であるからである。

3．スキル・スタンダードの仕組みと課題

(1) スキル・スタンダード向けに区分された産業分野

NSSBは、米国経済全体にわたるスキル・スタンダードを開発するための共通的な枠組みをいくつか設けているが、最初に着手したのは米国経済を15の「産業分野(industry

sectors)」に分類することであった。この産業分野は、類似したスキル要件によって分類された経済区分である。

農業、林業、漁業

農作物生産、畜産、獣医業、林業及び伐採搬出業、漁業、狩猟、造園
事務及び管理業務

人的資源、就業サービス(人材派遣、職業紹介・賃貸契約を含む)、経営コンサルティング業、マーケティング調査及び世論調査、建物・設備の維持管理業、会計・税務・簿記・賃金台帳サービス、管理・支援サービス(秘書、電話、郵便等を含む)、他の事務サービス(イベント企画などを含む)

建設

建築物・宅地開発・総合工事請負(住宅・非住宅を含む)、大規模建築(高速道路、橋、トンネル、パイプライン、産業用構築物などを含む)、特別な手仕事に従事する建設業者(配管、暖房装置、空調装置、電気技術者、大工、塗装、屋根ふきなどを含む)

教育・訓練

育児・保育園・幼稚園、初等教育、中等教育、中等後教育、職業訓練、職業リハビリテーション

金融及び保険

信用仲介業(銀行業務、貯蓄及び消費者信用組合協会、クレジット・カード及び割賦金融、消費者金融、抵当及びローン仲介業務、貿易金融、流通市場金融などを含む)、有価証券・貨物請負契約及び関連業務、信用調査所及び回収業者、保険及び従業員福利厚生基金(恩給基金を含む)、資金・信託財産及び関連業務、国の財務管理業務、政府の経済計画に係る管理業務

健康、福祉サービス

外来医療、病院、看護及び住居用介護設備、福祉事業及び社会扶助(老人及び身障者向けサービス、子供及び青年向けサービス、コミュニティ及び住宅、緊急時の救助などを含む)、政府の福祉事業計画に係る管理

製造、据付、修理

食品・飲料、織物・織物製品・衣服・皮革、家具、木材及び紙、印刷、石油・石炭製品、化学製品、プラスチック・ゴム製品、ガラス・コンクリートなどを含む非金属鉱物製品、金属地金及び金属製品、機械、コンピュータ・電子製品、電気機器及び民生用電気機器、輸送設備、据付・修理・外注整備

鉱業

石油及びガスの採鉱、他の採鉱

公的管理、法律・保安サービス

行政機関・立法機関・政治(連邦、州、地域)、法務、裁判・社会的秩序及び安全プログラム(連邦、州、地域)、調査・保安サービス(警備員と私立探偵を含む)

レストラン、宿泊、接客、観光、娯楽、レクリエーション

レストラン及び酒類サービス、ホテル・モーテル、旅行業、観光業(旅客輸送を含む)、娯楽・レクリエーション

小売、卸売、不動産、個人向けサービス

レストラン以外の小売業、非店舗小売業、卸売業、レンタル・リース業、不動産、個人向けサービス(美容師、クリーニング及び家事サービスを含む)

科学技術サービス

科学的な研究開発業務、建築工学及び関連業務、行政による住宅供給管理・都市計画及び地域開発プログラム、宇宙計画、国家安全保障と国際問題

通信、コンピュータ、芸術、興行、情報

通信、コンピュータ及びコンピュータサービス、映画と録音、テレビとラジオ放送、芸術と興行、専門的な設計・デザイン業、写真業、広告業、出版業、報道と図書館を含む情報サービス

運 送

航空運送業、鉄道業、水運業、トラック運送業、輸送及び旅客、パイプライン、運輸
付帯サービス、郵便業務、宅配業者及び配達人

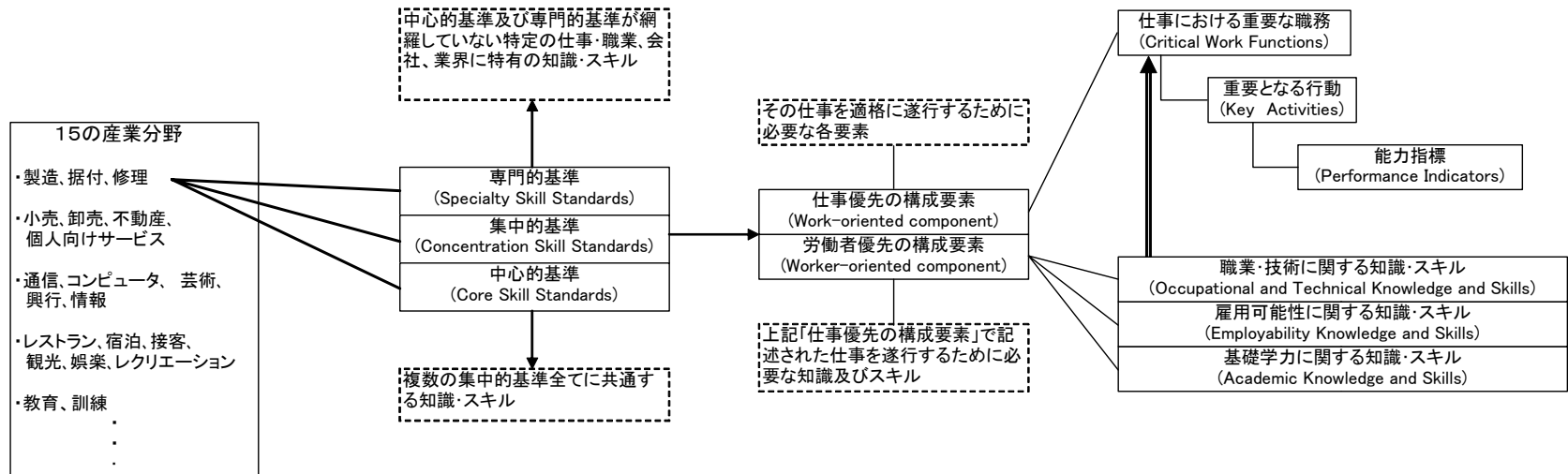
公益事業、環境、廃棄物処理

電力、天然ガス供給、上下水道及び他のシステム、廃棄物管理及び処理、環境コンサルティングサービス、政府の環境保全プログラムの管理

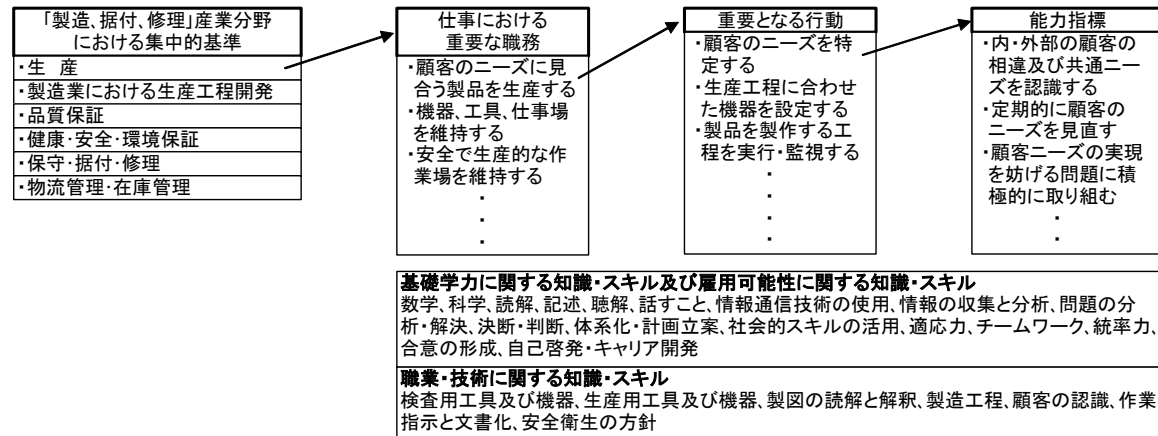
上記 15 の産業分野ごとに自主的パートナーシップ(全国スキル・スタンダード制度の開発および利用に直接関わる立場の機関)を設立し、全国スキル・スタンダード委員会の管理監督指導のもと自主的パートナーシップが各産業分野のスキル・スタンダード及びそれに基づく評価・認証システムを構築することとなっている。

全産業分野における全国スキル・スタンダード制度構築後、各産業分野に共通となるスキル・スタンダード及び複数の産業分野に共通となるスキル・スタンダードを抽出し体系化し、携帯性のあるスキル及び認証を具体化していくことになっている。なお、各産業分野におけるスキル・スタンダードの構成を図示したものが図表 5 - 1 である。

図表5 - 1 各産業分野におけるスキル・スタンダードの構成



【具体例】
産業分野 「製造、据付、修理」
集中的基準 「生産」



(2) 3種類のスキル・スタンダード

NSSBが設けた共通的な枠組みに従って、各産業分野におけるスキル・スタンダードは以下の3種類から構成される。

中心的基準(Core Skill Standards)

ある1つの産業分野における全ての現場第一線の仕事に共通かつ必須である知識、スキル、能力。この中心的基準を習得することで、個人はその分野全体にわたって働くための幅広い基礎的導入部分を得ることができる。具体的には、後述する「基礎学力に関する知識・スキル」及び「雇用可能性に関する知識・スキル」(双方で10~12項目)、「職業・技術に関する知識・スキル」(2~3項目)で構成される予定である。

以上のように設定された中心的基準であるが、唯一開発された具体例は、製造業スキル・スタンダード協議会による「製造、据付、修理」産業分野におけるスキル・スタンダードのみである。上記内容からも判断できるが、当初、各産業分野内での開発を目指していた中心的基準は、現在では、スキル・認証の携帯性を重視する方向性からNSSB自身による全産業分野にわたる中心的基準の開発となり、その評価・認証システムも含めた具体的な中心的基準の内容、システム構想は明らかにされていない。

集中的基準(Concentration Skill Standards)

現場第一線での責務の主な領域や、関連する仕事や職業を模範的に網羅したその集まりに必要な知識、スキル、能力。この集中的基準を習得することで、個人はその分野全体にわたって遂行されている現場第一線の仕事の特定領域の専門的知識・スキルを得ることができる。

共通的な枠組みとして、1つの産業分野における集中的基準を6つまでとしているが、設定された産業分野が広範囲にわたり、抽出された集中的基準が広範過ぎてしまい特定の産業の特定の仕事を遂行できる内容とはなっていない例(接客・観光分野)、分類された産業分野を実情に合った産業で構成し直し、6つを超える集中的基準を設定した例(情報・通信技術分野)もあり、NSSBが設けた共通的な枠組みは随所で見直しを迫られている。

専門的基準(Specialty Skill Standards)

ある特定の仕事や職業、個々の産業、または特定の会社に特有の知識、スキル、能力。単一の仕事、職業、産業または企業に特有のスキルを特定することで、専門的基準が、中心的基準と集中的基準で埋められなかった部分を満たすことができる。中心的基準・集中的基準は、異なる産業や仕事にわたって共通となるスキルに焦点をあて、単一の仕事、職業、産業または会社のみに関わるスキルは網羅しない。その網羅しない部分が、専門的基準の役割である。

現時点では、専門的基準がどのような構成内容となるのかは定かでない。集中的基準と同様の構成をとるのか、各産業分野における既存の資格・認定制度の形態を踏襲するのかさえも

不明である。専門的基準の開発は、現在その仕事に携わる多くの組織(事業者団体、教育・訓練機関、組合、会社など)に委ねられているが、実際に開発された専門的基準の認証手続き及び中心的基準及び集中的基準との整合性、既存の資格及び特定職務認証(Industry-based Specialty Certification)との整合性等については、全く手がつけられていない状態である。

(3) 集中的基準を構成する各要素:「仕事優先」と「労働者優先」

3種類からなるスキル・スタンダードの中で、「集中的基準」のみ具体的に開発されているので、それを紹介しよう。NSSBが設けた共通的な枠組みによれば、「集中的基準」は「仕事優先の構成要素」と「労働者優先の構成要素」の2つの部分から構成されている。

「仕事優先の構成要素」と「労働者優先の構成要素」は、労働環境において成功するために必要な知識、スキル、能力の包括像である。しかしながら、対等の関係ではなく、「仕事優先の構成要素」を遂行するための前提条件として、労働者は「労働者優先の構成要素」を事前に身につけておく必要がある。また、「労働者優先の構成要素」は、項目の多寡、水準の差はあるが、全「集中的基準」に対してかなりの部分共通となっている。つまり、「労働者優先の構成要素」を確実に身につけた労働者は、「仕事優先の構成要素」を習得する準備が整っている状態を示していると考えられる。

仕事優先の構成要素(The Work-Oriented Component)

「仕事優先の構成要素」は、労働者が適格に仕事を遂行するためには、何をしたらいいのかを教えてくれるものである。スキル・スタンダードにおける「仕事優先の構成要素」は、(ア)仕事における重要な職務(Critical Work Functions: スキル・スタンダードの他のすべての構成要素の開発においての基礎的要素となるものである)、(イ)重要となる行動(Key Activities: 「仕事における重要な職務」を実行する際の主な義務と作業。ほとんどの「仕事における重要な職務」は、3～6の「重要となる行動」により記述することができる)、(ウ)能力指標(Performance Indicators: 各「重要となる行動」を適格に遂行していることを判定する事実内容。3～6の「能力指標」によって、「重要となる行動」の実効ある業務遂行の具体的な内容を記述する。「能力指標」は、要求にかなう能力とはどのようなものかを描き出し、能力を測るための重要な出発点となる)、の3つの要素から構成されている。

労働者優先の構成要素(The Worker-Oriented Component)

「労働者優先の構成要素」とは、労働者が適格に職務を遂行するのに必要な知識とスキルのことである。スキル・スタンダードにおける「労働者優先の構成要素」では、「知識とスキル」を主題とし、次の3つの区分を設けている。

(ア) 基礎学力に関する知識とスキル(Academic Knowledge and Skills)

「読解(Reading)」、「記述(Writing)」、「数学(Mathematics)」、「科学(Science)」とい

った学問的な分野に対応する知識・スキル。

(イ) 雇用可能性に関する知識とスキル(Employability Knowledge and Skills)

幅広い職業にわたって効果的に仕事を遂行するために用いられる応用的な知識・スキル。聴解(Listening)、話すこと(Speaking)、情報通信技術の使用(Using Information and Communications Technology)、情報の収集と分析(Gathering and Analyzing Information)、問題の分析・解決(Analyzing and Solving Problems)、決定・判断(Making Decisions and Judgments)、体系化・計画立案(Organizing and Planning)、社会的スキルの活用(Using Social Skills)、適応力(Adaptability)、チームワーク(Working in Teams)、統率力(Leading Others)、合意の形成(Building Consensus)、自己啓発・キャリア開発(Self and Career Development)の13項目を設定している。

(ウ) 職業・技術に関する知識とスキル(Occupational and Technical Knowledge and Skills)

仕事に必要な、特定の技術・職業に関する知識・スキル。エンジン修理、販売手法の知識、データベースのプログラム作業など。

「基礎学力に関する知識・スキル」、「雇用可能性に関する知識・スキル」については、NSSBが専門家委員団を召集し、知識・スキルを記述する共通言語を使用することで、全産業分野に共通のものを開発した。全国スキル・スタンダード委員会が開発した「基礎学力に関する知識・スキル」の概要を図表5-2に、「雇用可能性に関する知識・スキル」の概要を図表5-3に示している。「職業・技術に関する知識・スキル」は、各産業分野に特有のものとなるので、NSSBはこれに関する共通言語の開発を行っていない。従って、各自主的パートナーシップが独自に開発することになっている。また、NSSBでは、認証プログラムの基盤となる知識・スキルの区分を図表5-4のようにとらえている。

(4) 「複雑さ」を格付けしたスキル尺度

「労働者優先の構成要素」における知識・スキルが特定された後に、それら特定された知識・スキルに要求される複雑度を決定している。

各集中的基準に必要とされる「労働者優先の構成要素」の知識・スキルが特定されたところで、その集中的基準における「仕事における重要な職務」を実行するために必要となる知識・スキルの各項目が、どの程度のレベルで必要となるかを決定する。NSSBは、この必要となるレベルを、「複雑さ」という指標で表現している。当初、この「複雑さを格付けしたスキル尺度」は、1~5の5段階で評価するようになっていたが、NSSBが開発した17の「基礎学力に関する知識・スキル」及び「雇用可能性に関する知識・スキル」の各項目については、「低」、「中」、「高」の3段階の評価になっている。

なお、残る「職業・技術に関する知識・スキル」については、各自主的パートナーシップともに項目・内容を特定したのみに留まり、「複雑さを格付けしたスキル尺度」を開発するまでには至っていない。

図表 5 - 2 基礎学力に関する知識・スキル

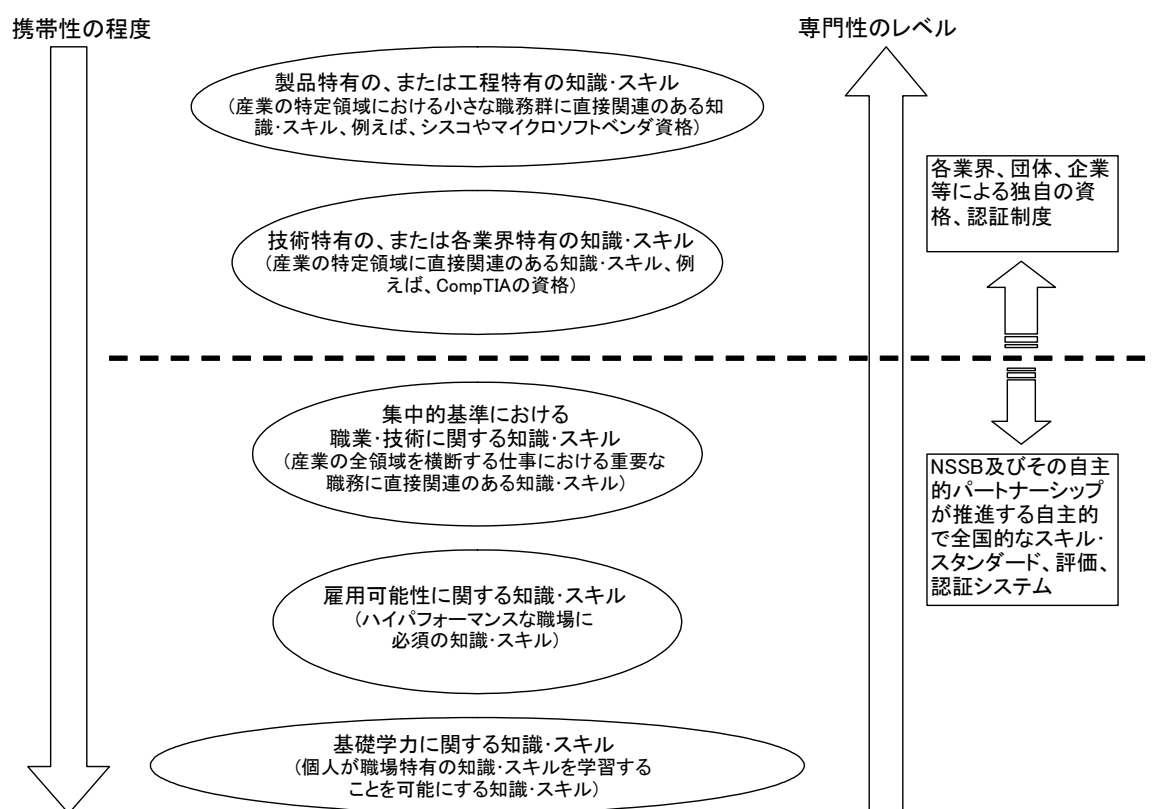
項 目	内 容
読解(Reading)	文章・表・リスト・図形・図表など、多様な形式で表現されているかもしれない記述情報を読解・使用する。要点の飛ばし読み、詳細な読込み、意味をとらえるために読む、批評のための分析など、目的に適した読解法を選ぶ。
記述(Writing)	考えや情報を、明瞭、簡潔、正確な形態で、統一された様式で記述し表現する。綴り、句読点、文法、文章と文節の構造に関する英語の約束事に従う。目的と読者に合わせた記述法をとる。
数学(Mathematics)	数字や記号による情報を理解し、解釈し、巧みに操る。算術、計量的推論、概算、度量法、確率、統計学、代数、幾何学、三角法など、適切な計量手法を選択・応用して問題解決を図る。
科学(Science)	物理、化学、生物、地学の基礎理論を理解し応用する。公式を用いたり、実験や観察による仮説の設定・評価の提示を含む科学的手法を理解・応用する。

図表 5 - 3 雇用可能性に関する知識・スキル

項 目	内 容
聴解(Listening)	話者のメッセージ、声の調子、ジェスチャー、表情に含まれた内容・脈絡などの手がかりを通じて、ことばによるコミュニケーションと指示に、注意を向け、聞き取り、正確に解釈する。
話すこと(Speaking)	聞き手の注意と興味をひきつけるよう、明瞭でわかりやすい方法で、考えや事実を口述表現する。目的と聞き手に合わせた口述コミュニケーションをとる
情報通信技術の使用 (Using Information and Communications Technology)	必要な情報、データ、仕事を遂行するために、基礎的なパソコンのアプリケーションソフト、通信機器、インターネット、電子計算機、音声メール、電子メール、ファクシミリ、コピー機器などの通信関連技術を選び、アクセスし、使用する。
情報の収集と分析 (Gathering and Analyzing Information)	事象や状況の観察、他者との討議、記述された資料や電子的情報の調査または検索、情報の体系化・統合・分析・評価を通して、事実・情報、特定の問題・疑問、課題に関するデータを取得する。
問題の分析・解決(Analyzing and Solving Problems)	問題やその原因を想定し特定する。必要に応じて、合理的で理論的なプロセス、革新的で創造的な取組を使った実現可能な解決策や改善策を作成し分析する。
決定・判断(Making Decisions and Judgments)	関連する事実・情報、起こり得るリスクと利益、短期的・長期的な成り行きや選択に関して熟考し、決定する。
体系化・計画立案 (Organizing and Planning)	効果的な業績・目標の遂行に向けた仕事の体系化と構造化を行う。優先順位の設定と調整を図る。障害を予測する。利用可能な人的・資金的・物理的資源を考慮した計画を立てる。目標や状況の変化に応じて計画を修正したり、優先順位を調整する。
社会的スキルの活用 (Using Social Skills)	親しみやすく、礼儀正しく、如才なく、個人的相違・文化の違い、他者の感情や態度に敬意を表しながら、他者と付き合う。

項 目	内 容
適応力 (Adaptability)	他者、状況の変化、職務要件の変化に合わせて、自らの行動や仕事のやり方を変える。新しい情報、意見、目標達成のための戦略を受け入れる。
チームワーク (Working in teams)	目標達成のために、意見、知識、スキル、情報、支援、資源、責任、認識を分けあったり、統合して他者と協力的・協働的に作業する。
統率力 (Leading Others)	社内指導教育・指導・手本となったり、フィードバック、承認、賞賛を与えたりすることで、他の従業員・チームの業績・目標達成・個人的学習・能力開発を効果的に向上できるよう、動機付けし、鼓舞し、促す。
合意の形成 (Building Consensus)	相互の目標・利益を促進することで資源の共有や交換、相違点の解決に関する同意を促進することで、他者を説得し将来的な支援を失うことなく視点や態度を変えることで、生産性のある職場関係を保ちながら衝突・対立・意見の相違を解決していくことで、個人間やグループ間の合意を形成する。
自己啓発・キャリア開発 (Self and Career Development)	自らの仕事・キャリアに対する興味、強み、限界を認識する。学習・能力開発のための教育・訓練・成果・他の機会を追い求める。自らの学習・能力開発を管理し、方向付けし、検討する。

図表 5 - 4 NSSBによる知識・スキルの区分（認証プログラムにおける基盤概念）



(5) スキル・スタンダードの現状と残された課題

以上、スキル・スタンダードの仕組みを簡単に紹介してきたが、最後に、この仕組みの現状と残された大きな課題を紹介しよう。スキル・スタンダードは15の産業分野に区分し、それぞれの産業分野を代表する連合組織によって各々のスキル・スタンダードと評価・認証制度を構築しようとしたが、2002年9月の時点では5産業分野の連合組織と2産業分野のスキル・スタンダードが構築されたにとどまり、全米規模の職業能力評価制度としての確固たる地位を占めるには至っていない。連邦政府及び産業界から多くの予算と人材を投入して、1994年から開始された制度構築のための作業は、全産業分野に共通する「能力」、産業分野ごとに特有の「能力」を明確にするためのスキル・スタンダードを構築する段階にとどまっているのが現状である。

他方、残された大きな課題は13産業分野のスキル・スタンダードとスキル・スタンダードに基づく評価・認証システムの構築である。その場合、重要な点は各産業に存在する資格、認定制度や特定職務認証とスキル・スタンダードとの整合性をどのように取るのが最も難しい問題である。

4. おわりに

以上、アメリカでの「能力」を表現する共通言語の開発の現状と課題を紹介してきたが、こうした取組は、今後の日本の社会を考えるにあたり有益な情報を提供している。それは、現在の日本における労働市場の変化がアメリカのそれとかなり類似しているといわざるを得ないからである。

アメリカの労働市場での共通言語が「仕事」から「能力」に移行しつつあるが、日本の労働市場ではどうであろうか。終身雇用と内部労働市場が形成されていた時には、個人の属性である性別、年齢、学歴のうち、特に「年齢」(潜在的能力)が労働市場の共通言語として通用していた。日本の企業は「職能資格制度」を基盤にし「潜在的能力の絶対的評価」を「能力基準」としてとらえ、この潜在的能力を間接的に表現する代理指標として企業における勤続年数つまり年齢を使用することとしていたのである。

しかし、「仕事(職務)」や「年齢」といった共通言語は、指標として明確化されており、誰もが分かりやすい反面柔軟性に欠けるものであるため、多くの人々が外部労働市場に流入した場合にはミスマッチを引き起こすこととなる。そのため、労働市場におけるミスマッチをなくすためには、より柔軟性のある「能力」という共通言語を指標とした仕組みが求められる。

こうした仕組みの構築のため、日本の企業では、能力要件を言語化したり、数値化したりする試みが、ようやく本格化しようとしている。今後は、各社の試みや成果を第三者機関が組織的に系統的に収集、分析し、労働市場全体で活用できる「能力」の明確化を図ることが必要となってくる。

その場合、単純に、イギリスのNVQ⁽³⁾ やアメリカのスキル・スタンダードを当てはめ

るのではなく、日本の法体系、気質、文化、企業風土といった日本固有の要素を基盤とした新たな仕組みの構築を模索する必要がある。加えて、NVQやスキル・スタンダードの仕組みを生み出した歴史的背景、長期的な取組の必然性、問題点等を十分検討した上で、日本の労働市場を取り巻くすべてのステークホルダーの合意を形成していく努力も求められるであろう。アメリカのスキル・スタンダードが直面した既存の仕組みとの整合性をどのようにとるのかという大きな問題が最後に残されているからである。

(注1) ポール・オスターマン(伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳)(2003)『アメリカ・新たなる繁栄のシナリオ』ミネルヴァ書房を参照。

(注2) ロバート・B・ライシュ(清家篤訳)(2002)『勝者の代償』東洋経済新報社を参照。

(注3) イギリスのNVQの具体的な仕組みについては、日本労働研究機構(2002)『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究～イギリス』(資料シリーズ NO.127)を参照。

労働政策研究報告書 No. L-3

変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題
－「雇用重視」型社会に向けて－

発行年月日 2004年3月31日

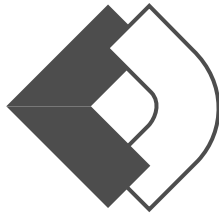
発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

URL <http://www.jil.go.jp/>

編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。刊行される報告書（有料）を希望する方は書店又は下記にご連絡下さい。

連絡先：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
TEL 03-5903-6263 FAX 03-5903-6115



The Japan Institute for Labour Policy and Training