

マッチングの現場とミスマッチ

雇用情勢は好転基調にあり、一部からは人手不足の声が高まってきている。こうしたなか、職業間と地域間でのミスマッチが拡大しているとの見方もある。また、上司と部下また正規と非正規などとの間で仕事に関する認識のギャップが離職に結びつくこともある。現場ではこうした問題にどのように取り組んでいるのか取材した。



調査・解析部

マザーズハローワーク東京の取り組み

子育てをしながら就職・再就職を希望する女性を支援する

女性の再就職セミナーで

「働く目的をはっきりすることが大切です。『生活を支えるため』『家計補助のため』なのか。『やりがい』『健康維持』『社会参加』のかなど、どうして、何のために働くのかを明確にしましょう。そのうえで、雇用形態には、メリット・デメリットがありますから、自分にあつた雇用形態を選ぶようにしましょう」

東京・稲城市が一〇月初めに開いた男女平等推進セミナー「応援します！女性の再就職」。共催したマザーズハローワーク東京の佐藤朋子・統括就職指導官は、参加した約五〇人の女性に向かつて就職活動の第一歩は、「働く目的の明確化」であることを特に強調した。

働く目的という基本スタンスを固めた後は、求人側である事業主のニーズ（本音）も的確につかんでおかなければ

ならない。ここで佐藤指導官は、子育てなどで職場を離れていた期間の長い人が陥りやすいという勘違いを指摘する。「昔のスキルはもう役に立たない」。

しかし、〇四年の経済産業省調査によると、企業が求める人材ニーズのトップには「基礎的能力」（五二％）がある。不安視する「実務経験・専門スキル」（二四％）、「資格」（二二％）、は二番、三番手につけているが、ウエイトは思ったほど高くない。

その「基礎的能力」を分解すると、「性格・思考」（二〇％）、「対人能力」（一九％）、「基本的業務能力」（二〇％）、「ビジネススキル」（二％）となる。身構えずとも、再就職に向けた第一歩を踏み出す気持ちにさせてくれる数字だ。

次のステップとして重要な職業選択における希望条件の設定については、ワークシートを使い参加者に自ら考えさせた。こだわる優先順位をチェック

したうえで、隣の人とシートを交換し、なぜそれにこだわるのかを話し合う。「収入」「勤務地」「休暇制度」「家庭との両立」「働き甲斐」「地位」「勤務時間」「安定性」「楽しさ」「職務内容」「人間関係」「専門性」「託児所」など二〇項目から優先順位をつける。

唯一の男性参加者である

私も混ぜてもらった。四〇代後半・有配偶者の男性とシートを交換した二〇代とおぼしき主婦とは明らかに職業選択の着眼点が異なる。四〇代男性は「収入」「職務内容」にこだわったが、二〇代女性は「人間関係」「勤務時間」を優先していた。セミナーの副題は「仕事も家庭も充実させたいあなたのため」。主婦が再就職を考えると、家事・育児介護といった家族にまつわる「制約」と「仕事」を天秤にかけなければならないことが多い。その制約は、「時間的制約」と言い換えることもできる。

M字カーブは改善するが…

二〇〇六年版の「女性労働白書」（厚労省）によると、女性の労働力率は二年連続で前年を上回り、四八・五％になった。とくに二五～三九歳の結婚や出産・育児期に当たる世代の労働力率が上昇し、全体を押し上げた格好だ。この世代の労働力率が落ち込むいわゆる「M字カーブ」は改善しつつある。

しかし、少子高齢化の影響が労働力人口の減少と言う形で具体的にあらわれ始めたなか、女性のさらなる労働市場への参入は大きな政策課題。M字カーブは是正されつつあるというものの、その要因の一つとして、晩婚・未婚化もある。いまも第一子の出産を機に七割の女性が離職しているのが現実だ。しかし、子育てする女性が再就職を考

えるとき、さまざまな壁が立ちちはだかる。こうした女性向けの就職支援事業を行うために設けられたのが、「マザーズハローワーク」。再就職の「壁」を乗り越えるために現場はどのような取り組みをしているのか。一月初旬、マザーズハローワーク東京を訪ねた。

マザーズハローワーク東京にて

JR渋谷駅宮益坂口から徒歩で三分の三階に「マザーズハローワーク東京」がある。二〇〇六年四月に厚生労働省が、出産や育児で仕事を辞めた女性の再就職を支援するため、全国一二都市で開設した「マザーズハローワーク」のひとつだ。

始業時間の一〇時少し前には、すでに数人の女性がオープンを待っていた。中に入ると壁、インテリアなど、パステルカラーを基調にしていることもあり、明るい。



マザーズハローワーク東京のチャイルドコーナー

「マザーズハローワーク東京」（以下・東京）では、子育てをしながら就職や再就職を希望する人をはじめ、すべての女性の就職支援を行っている。「仕事と子育ての両立を希望する人」であれば、男女を問わず利用できるのだが、やはり九割九分以上女性だという。担当者制（予約制）相談や、子ども連れでも相談できる環境を整備しているのもセールスポイントだ。

5つの支援事業がメインに

マザーズハローワークの支援内容を整理すると以下の五事業になる。

第一は、就職を希望する人のニーズを踏まえた担当者制によるきめ細かなマッチング。

労働市場の具体的な状況や、希望する働き方、退職前のキャリアなどを踏まえてきめ細かな相談を行い、個々の希望や状況に応じた就職実現プランを策定。あわせて、予約による担当者制のキャリア・コンサルティングなど一貫した支援が特徴だ。「東京」の場合、専任カウンセラーによる相談時間は一回につき五〇分充てている。

第二が、子ども連れでも来所・相談しやすい環境、施設。「東京」でも写真にあるように、おもちゃ・絵本などもあるチャイルドコーナーのほか、授乳室、おむつ替えコーナーを設置している。母親が相談中はピンク・エプロン・スタッフと呼ばれる専門の担当者が、子供達の面倒をみてくれる。

第三が、子育て女性を応援する関係機関との連携による仕事と子育ての両立に関する情報の収集・提供。保育

園の確保など、「子供をあずけること」が子育てをしている母親の再就職に際してもっとも最初に直面する大きな「壁」と言ってもいいかも知れない。

そこで、各マザーズハローワークでは、地方公共団体等の子育て女性を応援する関係機関から、保育所や子育て支援サービス等に関する情報、仕事と子育てが両立しやすい求人や事業所の情報を収集し、相談窓口で提供している。「東京」では、都内の保育所、保育ママ、ベビーホテル、ベビシッターといった保育関連施設の情報を独自にまとめた『保育情報ガイドブックー働くママの保育レシピー』（八一頁）を作成し、配布していた。

第四が、希望やニーズを踏まえた求人確保。ハローワークを中心に仕事と子育ての両立支援に熱心に取り組んでいる事業所等に関する情報提供を受け、求人開拓により求人を確保する。また、希望やニーズに適合する求人がない場合は、その希望や適性に沿った個別の求人開拓を実施する。

「東京」では、「企業内に保育施設がある」「残業がない・少ない」「子育て支援制度がある」など、仕事と子育てが両立しやすい条件の求人（マザーズ求人）をピックアップし、求人票を張り出すといった工夫を凝らしている。

また、自らパソコンで求人検索する際も、「育児・介護休業を取った人がいる企業」といった事項をコード化し、マザーズ向けの条件で絞り込みをかけられるようなシステムを導入している。

第五が、就職支援セミナー等の実施。パソコンに不安がある人を対象としたパソコン講習のほか、「東京」では、「面

接突破セミナー」や「求職活動支援セミナー」も定期的に実施している。

時間の制約をどう乗り越えるか

開所からほぼ一年半。マザーズハローワーク東京には、今年九月末までに約一万三〇〇〇人の求職者が登録した。この中には子育てに携わっていない一般女性も含まれているが、約四割が子育て中で、そのうち三歳までの子がいる母親が約六割、就学前の六歳以下の子供まで含めると約七割になる。

このプロフィールから読み取れるように、「子育て中の求職者の多くは三代で、出産を機に仕事をやめた人が多く、職歴は数年といったところ。登録者全体では正社員を希望する人が三分の二を占めるが、子育て中の求職者の中には時間的な制約のある人がいるため、パートの希望者がもう少し高くなると見ている（佐藤統括職業指導官）。一般のハローワークと異なる点として、佐藤指導官は「仕事探しの悩みだけでなく、生活の変化を伴うので、子育てや家族の悩みといったことを相談する人も多い。解決策を一緒に考えながら、数年先のイメージを持って、今できること、仕事で何を優先するか絞込みを行う」ことだと語る。

その際、もうひとつの大きな「壁」として立ちちはだかるのが「時間」という制約だ。「普通は勤務条件が折り合えば就職できるのに、子育て中の人は時間の制約があるために折り合わないことが多い。正社員を希望していても取り敢えず、正社員転換制度があるなどキャリアの先が見える会社ならば、



高橋室長

パート勤務から始めることもすすめる。場合により、紹介の時点で、本人の都合に合わせた勤務日、時間等の条件緩和を企業に依頼することもある(佐藤指導官)。現在の希望にとらわれず、自分のキャリアを中長期的に考えることも必要ということだろう。

マザーズ求人に必要な企業の理解

マザーズハローワークが開設されてから日が浅いこともあり、これまでは地方自治体や関連機関との共催の行事などに出かけ、その存在の周知に力を入れてきた。

これからはマザーズ求人者の開拓がさらに求められることになるだろう。これに関して高橋春美室長は、「次世代支援対策推進法で認定される企業が出てきているので、その企業だけでなく関連企業にも広くアプローチしていきたい」として、企業の両立支援策の浸透とあわせて展開していきたいと抱負を語る。

あわせて、高橋室長は事業主の意識改革も必要だとする。「子育て中の母親は時間の制約があ

るだけで特別な人ではない。時間の制約があることをお互いに認識し、この点の理解が進めば、マッチングはさらに進むはず。いまは頑張れなくても、いずれ頑張れる時期がくるかもしれない。時間の制約があるからこそ、効率的に働き、パフォーマンスの高いマザーズは多い。こうした短時間で効率的に働く人が職場にいることが職場にプラスに働くこともある」。

金属労協政策セミナーから

ものづくり現場における若手人材の適正な確保に向けて

ものづくりの職場では、現場を支えてきた技術者・技能者の高齢化が進み、団塊世代の退職も今年から始まる中、高齢層から中堅層へ、中堅層から若年層への技術・技能の継承が急務となっている。しかし、3K(キツイ、キタナイ、キケン)イメージの定着などか



IMF・JC 政策セミナーの様子

とはいえ、事業主の意識改革や制度整備だけではなく、もう片方の車輪として、男性を含めた社会全体のあり方も再整備する必要もある。

「仕事と子育ての両立は女性の肩だけにかかるから大変なのであって、男性も含めた働きやすい環境の整備なしには、女性も働き続けることは難しい。保育園により入りやすくなるなど、社会全体として取り組むべき課題も多

ら、若者の製造業離れが進んでいる。大学工学部や工業高校の卒業者においては近年、製造業への就職率が五割を下回っており、就職後の定着率も他業種に比べて若干高いとはいえ、就職後三年目までに高卒で約四割、大卒でも四人に一人が離職している。

このように製造業では若者の人材の確保が難しく、高度な技術・技能の継承が危ぶまれている。このため自動車、電機、鉄鋼、造船、機械・金属など金属関係メーカーの労働組合を中心に構成する金属労協(IMF・JC、加藤裕治議長)は、今年度の政策課題の重点のひとつに若年人材の確保を掲げている。その活動の一環として『ものづくり現場における若手人材の適正な確保』などをテーマに、一〇月二二日に東京・港区で政策セミナーを開催した。セミナーの第一部では、基調講演として『ものづくり現場における若手人材確保と育成』をテーマに、独立行政

い(高橋室長)

労働力不足という現実を突きつけられた今、母親が仕事と家庭の両立を図りながら働き続けることのできる社会に変わっていかれるのかどうか。マザーズハローワークの事業展開がそのパートナーになるのではないだろうか。

(調査・解析部主任調査員 荻野登)

法人労働政策研究・研修機構の藤本真研究員が、今年年八(九月)に実施したアンケート調査結果(速報)をもとに講演。また、加盟組合の電元社製作と東京特殊電線の両労組が若手人材確保の取り組みについて事例報告した。

JILPT「ものづくり現場における人材の育成と確保」調査から

ものづくり現場における人材育成についてはさまざまな疑問がある。近年、注目されたのは、請負・派遣の活用や彼らのキャリアについてだろう。職場で非正社員や外部人材の活用が進むなか、ものづくり現場で働く正社員・非正社員に対して、どのような人材育成が行われているのかという現状に加え、どのようなスキル・能力・キャリアを求められるようになってきているかといった変化にも注目する必要がある。

正社員・非正社員とも短期的・長期的にみて、人材育成上の問題が出てきているならばその背景は何か。また、非正社員・外部人材化がすすむと、ノウハウの伝承・蓄積に問題が出ると思われるが、具体的にはどういった問題なのか。さらになぜ、そうなるのかが実は分かっている。

こういった問題意識を前提に、JILPTでは、「ものづくり産業における人材の育成と確保に関する調査」を今年八月九月にかけて実施した。対象は、①精密機械器具製造②輸送用機械器具製造③電子デバイス・情報通信機器製造④電気機械器具製造⑤金属製品⑥一般機械器具製造⑦鉄鋼⑧非鉄金属⑨工業用プラスチック製品製造業——の九業種に属する従業員三〇人以上の事業所・約九五〇〇カ所で、二〇一五事業所（有効回答率約二一％）から回答をえた。

現場で求められる技能に変化が

まず、ものづくり現場で求められる人材として、技能系正社員に求め



られている技能を聞いた。五年前と現在に分けて聞いたところ（三つまで回答）、五年前求められる技能は、①高度に卓越した熟練技能（三〇・五％）②生産工程を合理化する知識・技能（一六・四％）③組立・調整の技能（一一・五％）の順だったが、現在最も求められる技能としては、生産工程を合理化する知識・技能が二八・五％でトップで、以下、高度に卓越した熟練技能（一九・四％）、設備の保全や改善の知識や技能（一二・〇％）となり、どちらかというところ機器操作やメンテナンスを重視するようになったといえる。

現在「不足している」技能者としては、①多能工Ⅱ複数の機械・工程こなせる技能者（六二・五％）②テクノロジーカーⅡ高度な技能的知識を身につけた技能者（五〇・八％）③高度熟練技能者Ⅱ特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮する技能者（五四・七％）④マネージャー型技能者Ⅱラインの監督業務を担当する技能者（五五・二％）——がほぼ横並びになっている。

一方、技術系正社員に求める能力や知識にも変化が見られる。五年前に最も求められる知識・能力のトップに、特定の技術に関する高度な専門知識（二八・五％）があり、以下複数の技術に関する幅広い知識（一七・六％）、生産の最適化のための生産技術（一四・七％）の順だったが、現在求められるものとしては、①複

数の技術に関する幅広い知識（二一・〇％）②生産の最適化のための生産技術（一八・三％）③特定の技術に関する高度な専門知識（一七・七％）——に順番が入れ替わった。

技能者・技術者の採用状況

製造業離れで難しくなってきたという人材確保の状況についても聞いた。まず、技能系正社員の採用について、過去三年間、計画通り採用できたかについて、「できた」が三四・〇％、「計画がなかった」が二五・二％、「できなかった」が三三・三％と回答が分かれた。「できなかった」と回答した企業にその対応策を聞いたところ、①製造業務経験者の中途採用（六六・一％）②請負・外部人材の活用（四八・五％）③製造業務未経験者の中途採用（四七・三％）の順となり、特に対応策はとっていない企業も三・九％あった。こうした結果から、現場ではノウハウの継承上何らかの問題が起きていることが想定される。

次に、技術系正社員についても過去三年間、計画通り採用できたか聞いたところ、「できた」（二五・五％）、「計画がなかった」（三三・二％）、「できなかった」（三〇・五％）で、技能系とほぼ同じ傾向となっている。同じく「できなかった」ところに、対処策を聞いたところ、①技術部門経験者の中途採用（五五・五％）②技術部門未経験者の中途採用（二二・三％）③請負・外部人材の活用（二二・〇％）の順だが、特に対応策はとっていない企業の割合が、一九・五％と高かった。

教育訓練は「慣れる」より「習え」

教育訓練の変化についても聞いた。まず、技能系正社員を対象とした教育訓練について五年前は、①上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導（七六・四％）②やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施（四八・三％）③指導者を決めるなど計画的OJTを実施（三一・七％）④外部の教育訓練機関・メーカーなどが実施する研修を受講させる（三一・七％）⑤改善提案・小集団活動への参加を奨励（三〇・三％）——の順でウエートが高かった。

しかし、現在の動向について聞くと、トップは、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」（六一・五％）で変化はないものの、その割合は一〇ポイント低下。一方、外部の教育訓練機関・メーカーなどが実施する研修を受講させる（四六・七％）のウエートが高まり、以下、「指導者を決めるなど計画的OJTを実施（四〇・七％）」、「やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施」（三八・四％）、「改善提案・小集団活動への参加を奨励」（三三・九％）——の順番となった。外部機関への依存割合と計画的なOJT実施が伸びており、「慣れる」より「習う」が前面に出てきている。この傾向は業績のいい企業ほど強まっている。

一方、技術系正社員を対象とした教育訓練について五年前は、①上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導（七五・七％）②やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施（四六・四％）③外部の教育訓練機関・メーカーなどが実施する研修を受講さ

せる(三五・二%) ④指導者を決めるなど計画的OJTを実施(三〇・三%) ⑤定期的な社内研修を実施(二三・五%) ——の順だったものが、現在は、①上司が部下を先輩が後輩を日常的に指導(六三・八%) のウエイトが同じく下がり、以下②外部の教育訓練機関・メーカーなどが実施する研修を受講させる(五〇・〇%) ③やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施(三七・八%) ④指導者を決めるなど計画的OJTを実施(二六・三%) ⑤定期的な社内研修を実施(二七・六%) ——と、順序にも若干変化が見られる。この結果からは、強まる競争環境の中でこれまでの経験だけではカバーし切れないため、体系的に教育訓練の機会を提供しなければならなくなった状況が浮かび上がる。

非正社員・外部の活用状況

非正規や派遣・請負といった外部人材の影響がどのようにあらわれているかも聞いた。まず、非正社員・外部人材の活用については、技術者・技能者として非正社員を活用している事業所が四五・九%で、うち三二・〇%が過去三年間で「増加」したと答えた。また、技術者・技能者として派遣・請負の外部人材を活用した事業所の割合は三九・七%で、うち四六・六%が過去三年間で「増加」したとしている。

非正社員を活用する事業所で、非正社員が担当している製造関連業務を回答の多かった順からみると、①一週間程度の訓練や経験でこなせる仕事(六五・五%) ②加工・充てん・組立て(五四・七%) ③製品・部品の検査・試験

(四二・七%) ④運搬の仕事(四一・九%) ——だった。技能習得に三年以上の経験を要する仕事についても、三〇・八%の事業所で担当させるなど、コアの業務に浸透している点に注目すべきだろう。

一方、派遣・請負などを活用する事業所で外部人材が担当している製造関連業務としては、①一週間程度の訓練や経験でこなせる仕事(六九・八%) ②加工・充てん・組立て(五九・〇%) ③運搬の仕事(四四・三%) ④製品・部品の検査・試験(四〇・三%) の順で多く、非正社員と類似している。派遣・請負などの外部人材についても、技能習得に三年以上の経験を要する仕事を任せている事業所が二四・六%と四分の一を占めている。現場の人材確保が難しくやむをえず仕事を任せている実情を反映しているといえる。

また、設計業務についても二四・三%の事業所で外部人材を使っていた。

非正社員・外部人材の活用による影響

非正社員の活用はどう影響しているのか。まず、製造現場での影響や変化については、「突発的な業務量の増大に対応できる(四〇・五%)」、「正社員が高度な業務に専念できる(二四・六%)」といったポジティブにとらえる回答が多かったが、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなる(二〇・四%)」とった危惧を抱いている割合も一割にのぼる。

技術部門での影響・変化についても、①正社員が高度な業務に専念できる(一七・五%) ②特に目立った影響・変化無し(一六・五%) など、ネガティブな影響は少ないとの回答が目立つ

ものの、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなる」との回答も八・〇%あった。

一方、派遣・請負といった外部人材活用による影響・変化についても、製造現場では、①突発的な業務量の増大に対応できる(四九・九%) ②需要変動の際、正社員に手をつけなくてよい(二一・九%) といった非正社員と同様の回答が多いが、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなる(二六・五%)」の回答割合が非正社員より高い。

また、技術部門での影響・変化についても、①突発的な業務量の増大に対応できる(二一・四%) ②正社員が高度な業務に専念できる(一九・九%) の順で、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなる」が一〇・八%など、同様の傾向を示した。

では具体的に「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなる」とはどんな状態を指すのか。たとえば、正社員のノウハウの蓄積・伝承に対する影響としては、設計業務の一部を派遣社員が担当しているため、技術部門と技能部門との交流に手間がかかるようになったということが考えられる。

一方、非正社員・外部人材へのノウハウの蓄積・伝承が難しいという意味では、派遣社員もある程度のレベルの仕事で現場で担当するようになっており、最低限のことを教えるのに半年から一年はかかるが、それだけの期間定着しない恐れが高いといったことが想定される。

人材育成はうまくいっているか

技能系・技術系の正社員の育成について別々に聞いた。まず、技能系正社

員の育成について、「うまくいっている事業所」は四四・九%にのぼった。その理由としては、①職場や事業所全体に若手を育成しようという雰囲気がある(五九・七%) ②若手従業員の間に切磋琢磨の雰囲気がある(三三・五%) ③若手従業員を十分に確保できている(二八・一%) の順だった。

一方、「うまくいっていない」と考えている事業所の方が多く五〇・三%を占める。理由としては、①中堅層の従業員が不足(五八・五%) ②先輩従業員が忙しすぎて後輩を指導する余裕がない(五二・四%) ③製造現場に配属される若手従業員が少ない(四四・〇%) ——をあげる事業所が多い。

また、技術系正社員の育成について、「うまくいっている事業所」は、四二・五%で、その理由としては、①職場や事業所全体に若手を育成しようという雰囲気がある(五五・六%) ②技能部門と技術部門の交流が盛ん(四四・三%) ③若手従業員の間に切磋琢磨の雰囲気がある(三三・九%) ——の順で指摘する割合が高い。

他方、技術系も「うまくいっていない」と感じている事業所の方が多く、四七・三%に達する。理由としては、①先輩従業員が忙しすぎて後輩を指導する余裕がない(五九・一%) ②効率的に教育訓練を行うノウハウが不足(四九・六%) ③若手従業員の定着がよくない(二三・三%) ③若手従業員の意欲が乏しい(二三・三%) ——の順になっている。

また、設計業務についても二四・三%の事業所で外部人材を使っていた。

ものづくり現場の取り組み事例

JAM傘下の電元社製作所労働組合の遠藤順二委員長は、ここ一〇年ほどの新卒採用は、営業、設計開発、経理といった分野で大卒のみに限られてきたと語る。組み立て加工の現場にも人が欲しいが、高卒採用は見送られてきた。同社（本社・神奈川県川崎市、従業員約二六〇人）は、スポット溶接機、プロジェクト溶接機、シーム溶接機といった抵抗溶接機の総合メーカーで、受注生産が中心。この一〇年は受注も小型のものにシフトしてきたこともあり、上流の設計図面をまっすぐかりしなければならぬということもあり、現場での採用を絞ってきた。

ここ一、二年、中・大型の受注生産も増えてきたので、今年、一〇年ぶりに高卒者を一人採用した。

しかし、会社の知名度が低いので、ネットや業界紙だけの求人には限界があり、足を使つての採用活動が大切ではないかと考えているという。

入社後の人材育成は、三カ月間の職場実習後、配属先でのOJTが中心だが、本人任せのところがあり、不十分ではないかとの声も出ている。

知名度、ブランド力がないなか、いかに優秀な若手に来てもらうか労使一体で知恵を出し合っているところだという。

コンピュータ、通信機器、同軸ケーブル、IHヒーターコイルなど「ケーブル加工品／ヒーター応用製品」を製造する東京特殊電線（本社・東京新宿、従業員約六〇〇人）では、労働

組合の年齢構成を見ても、ここ数年で一八〜二九歳の割合が低下してきている。全電線に加盟する同社労組の西牧慎吾執行委員によると、現場に働く若手からの声として、「休めない」「職場に同世代が少ない」「若手の意見が反映されない」——などが上がっているという。

若手人材難についての対策として、会社は、①トライアル雇用の実施②大学、学校就職担当の先生との連携③リ

調査と事例から浮かび上がる問題

仕事に関する認識のズレが生むミスマッチ

仕事に絡む認識のズレが様々な場面で起きている。ある調査によれば、若手社員は丁寧な育てて欲しいと思つているのに、上司・先輩は多忙で見まもるのが精一杯の様子がうかがえる。また、別の調査では人のつながりの希薄化が鮮明になっている。人間関係の希薄化とコミュニケーション不足に起因する認識のギャップはどうか

クルートサイトの活用——などを行っている。組合も①各種学習会、交流会、親睦会②安全パトロールなど職場環境改善③会社合同のメンタルヘルス対策——などの活動を実施。アンケートなどの声を総合すると、若手が考える魅力ある会社とは、先端技術を手がけ、口コミで評判がよく、会社に将来性や安定性がある。また、福利厚生が充実して、職場環境がよく、給料・手当の水準が高い会社ということになる。

こうしたことを踏まえ、組合としても、世話役制度、体験を通じた仕事の習得、情報の共有化といった若手の能力開発に向けた環境整備を進めるよう求める一方、仕事の楽しさ、達成感を高めるためにも、積極的に経営に参画し、労使協同で施策を出し合い、人材の確保・育成に努めなければならないと語った。

のか。職場で起きている問題を紐解いてみた。

半以降、ほぼ横ばいで推移している（図表1）。

今に始まったことではない若年離職
今年の労働経済白書によると、二〇〇三年の就職者に占める三年以内の離職者は、高校卒業業者で四九・二%、大卒業者で三五・七%。この高止まりの動向は、昨今の景気回復に伴う売り手市場の復活と相まって、

安定・定着志向が強まるとの見方も
しかも、ここ一、二年の新入社員に限つてみれば、転職意識に変化の兆しが見られるデータもある。

（財）社会経済生産性本部が行つて

場の復活と相まって、
企業が若者の定着に腐心する姿を映し出すものとして伝えられている。

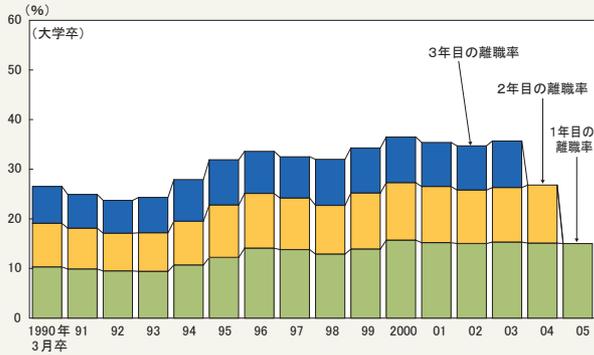
「新入社員半年間の意識変化調査」（〇六年度の新入社員等一二九〇人の回答を集約）によれば、昨年一二月発表の調査では「条件のよい会社があれば、さつさと移るほうが得だ」と回答した人の割合（三六・五%）が四割を切った（図表2）。九一年の調査開始以降、四割を切るのは二回目。逆に「今の会社に一生勤めようと思つて」と答えた割合は過去最高の二九・二%を記録している。

だが、冷静にデータを眺めてみると、こうした傾向は何も最近に限ったことではないことがみえてくる。大卒者の入社三年以内の離職率は、一九九〇年後

調査は、能力主義的な給与体系を希望する人の割合も調べているが、「能力



図表1 新規学卒者の在職期間別離職率の推移

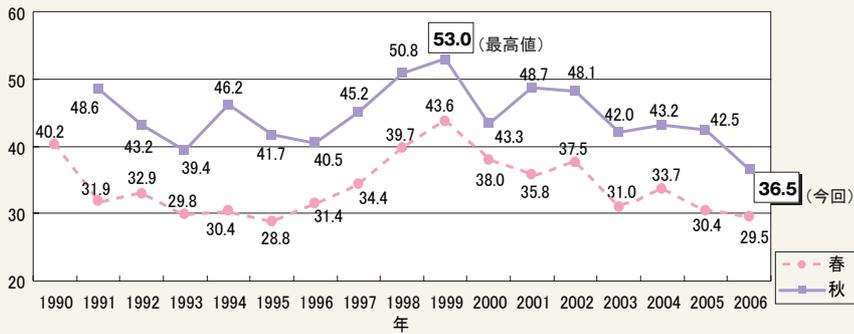


資料出所 厚生労働省「新規学校卒業者の就職離職状況調査結果」
 (注) 離職率は厚生労働省が管理している雇用保険被保険者の記録を基に算出したものであり、新規に被保険者資格を取得した年月日と生年月日により各学歴に区分している。

主義派」は過去最低の水準になっている。(社) 日本能率協会が〇七年度の新人社員七〇二人から回答を得た「会社や社会に対する意識調査」でも、実力主義と年功主義のどちらの会社が魅力的かとの設問に対し、「年功主義」(四九・二%)が「実力主義」(四八・三%)をわずかながら上回った(図表3)。

〇三年の調査で四人中三人が実力主義を選んでいたことと照らすと、ここ数年の意識の変化の大きさが見て取れる。産業能率大学の「二〇〇七年度新入社員」の会社生活調査(〇七年度の新入社員六六八人の回答をまとめた)では、回答者の三分の二近くが成果主義を志向しているものの、終身雇用制度を望

図表2 条件の良い会社があれば、さっさと移るほうが得だとする回答



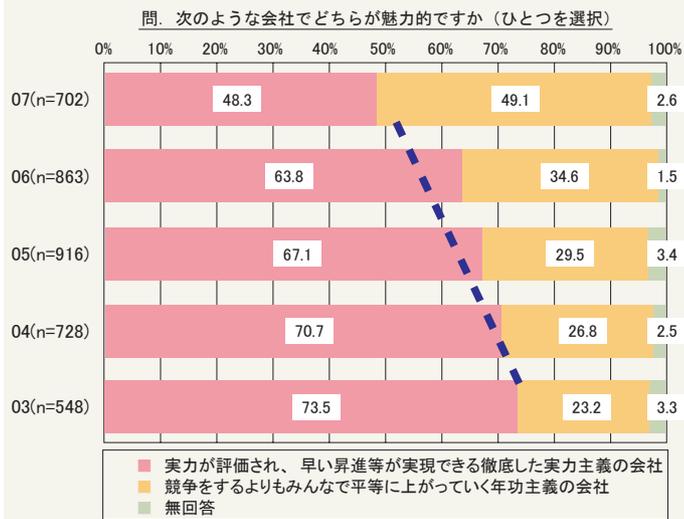
資料出所: 社会経済生産性本部「2006年度新入社員 半年間の意識変化調査」

む人も六七・八%で過去最高値だった。同大学では「成果主義を望んでいるものの、安定した雇用の下支えが前提との考え方がうかがえる」と分析している。調査からは、今の若者の安定志向の高まりが伺い知れる。

数少ない少し年上の先輩層

それなのに、どうして企業は早期退職に頭を悩ませているのだろう。JILPTの「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」によれば、三五歳未

図表3 魅力的な会社のイメージ: 時系列比較



資料出所: 日本能率協会「2007年度新入社員「会社や社会に対する意識調査」

満の求職者で前職が正社員だった二〇二四人の三分の二近くが「前職は人を育てる雰囲気になかった」と回答。入社当初の配属先にメンター(教育・指導担当者)がいなかった割合も約四割あった。特集の座談会で、凸版印刷の「先輩社員と話す会」の事例が紹介されているが、それを見てもわかるように、新人が心を開いて打ち解けたり、ベテラン社員と意思疎通を図るうえで、若手・中堅社員の潤滑的な役割は大きい。なのに、今は就職氷河期の採用抑制で比較的年齢の近い先輩が少なくなっている。個人業績を重んじる成果主義人事制度の導入が広まったことも相まって、ただでさえ少ない身近な先輩が後輩をライバル視するなど、面倒

を見る雰囲気は相当失われているのではないか。

忙しくて若手育成の余裕がない

こうした若手社員を部下に持つ中間管理職層のマネジメント能力も落ちていく。課長一人当たりの部下(男性一般労働者)の数を九〇年時点と〇五年時点と比較すると、企業規模一〇〇人以上の大企業が二・九人、一〇〇〜四九九人規模の中小企業でも一・八人少ない(JILPTユースフル労働統計二〇〇七データ)。そしてこのことは、自らが現場の仕事をごさざるを得ないことにもつながってくる。日本能率協会のWeb調査をみると、課長クラス

の目標管理項目で、「部下育成」のウェイトが一〇%以下の企業が半数近くを占めた。課長クラスのプレイングマネジャー化の比率も八五年の一六・八%から九五年には五二・六%に、そして〇六年には九一・三%にまで跳ね上がっている。日本経営協会の「日本の中間管理職白書二〇〇七」をみても、管理者として抱えている悩み(複数回答)のトップは「業務量が課題」で二番目は「業績目標のハードルが高い」ことだった。これらの調査は、部下の育成にまで時間を割く余裕のない上司の姿を明かしてくれる。

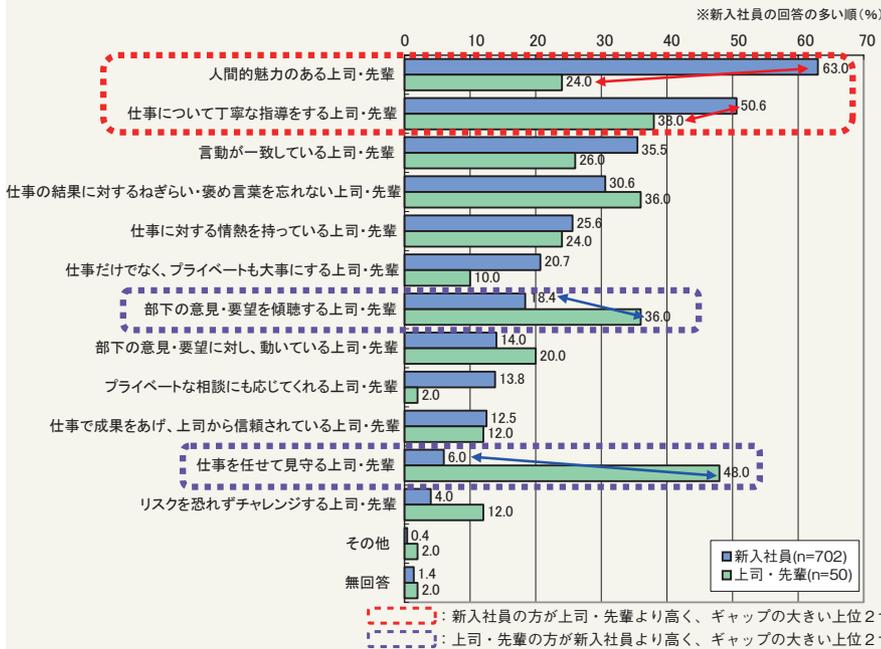
図表4 「今年度ならびに将来(2010年頃)の経営課題」(3つまで回答)

2007年の課題認識(全体) (n=848)			将来(2010年頃)の課題認識(全体) (n=848)		
1位	収益性向上	53.7	1位	人材強化(採用・育成・多様化)	41.5
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.0	2位	収益性向上	41.2
3位	売り上げ・シェア拡大	37.5	3位	売り上げ・シェア拡大	29.0
4位	品質向上(サービス・商品)	19.6	4位	新製品・新サービス・新事業開発	28.5
5位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	18.2	5位	顧客満足向上	18.2
6位	新製品・新サービス・新事業開発	17.9	6位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	15.3
7位	顧客満足向上	17.6	7位	技術力の強化	14.2
8位	財務体質強化	17.1	8位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	13.7
9位	現場の強化(安全・技能伝承など)	15.4	9位	財務体質強化	12.7
10位	技術力の強化	10.3	10位	株主価値向上	12.7
11位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	8.7	11位	ブランド価値向上	11.6
12位	グローバル化(グローバル経営)	7.9	12位	品質向上(サービス・商品)	11.4
13位	ローコスト経営	7.4	13位	グローバル化(グローバル経営)	11.2
14位	株主価値向上	6.6	14位	事業再編(M&Aを含む)	9.9
15位	ブランド価値向上	6.1	15位	現場の強化(安全・技能伝承など)	8.6
16位	事業再編(M&Aを含む)	4.4	16位	ローコスト経営	5.5
17位	スピード経営	4.1	17位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイバリューなど)	5.1
18位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイバリューなど)	3.3	18位	スピード経営	3.3
19位	その他	0.4	19位	その他	0.2

(3つまで回答)

資料出所：日本能率協会「2007年度 当面する企業経営課題に関する調査」

図表5 理想的だと思う上司・先輩(n=702)／上司・先輩：日頃の対応・指導のしかた(n=50)



資料出所：図表3と同じ

「部下の意見・要望を傾聴すること」が大事だと考える上司・先輩も三六・〇%だが、部下は二割弱しか支持していない(図表5)。これらをまとめると、新入社員は仕事を任せられても困るし、待ちの姿勢で手を差し伸べてくれるのを待っているのに、上司は任せたまひらすら見守る……。そんな構図が浮

深刻な上司と部下の認識の溝。上司と部下の認識の乖離も深刻だ。先の日本能率協会の調査では、新入社員が理想的だと思う上司・先輩像は「人間的な魅力がある」(六三・〇%)が最多で、「仕事について丁寧な指導をする」(五〇・六%)が続く。ところが、こうした新入社員を受け入れる上司や先輩(本調査対象の新入社員の上司にあたる五二人に実施)の「人間的な魅力がある」の自己評価は二四・〇%、「丁寧な指導をする」も三八・〇%と低い。互いの接し方を尋ねる問いでも、「仕事を任せて見守る」上司・先輩が四八・〇%もいるのに対し、このタイプに対する新入社員の支持はわずか六・〇%。「部下の意見・要望を傾聴すること」が大事だと考える上司・先輩も三六・〇%だが、部下は二割弱しか支持していない(図表5)。これらをまとめると、新入社員は仕事を任せられても困るし、待ちの姿勢で手を差し伸べてくれるのを待っているのに、上司は任せたまひらすら見守る……。そんな構図が浮

容易でない人間関係の建て直し。しかし、他方で人間関係の建て直しが容易ではないことを裏付ける調査結果もある。社会経済生産性本部の「メソナルヘルス白書(二〇〇七年版)」によれば「職場の人はみんないい人だ」と思っている従業員比率は、九四年の五七%から〇六年には四六%にまで下がっているし、「自分の思ったことを素直に他人に話せる」従業員も同期間に五一%から四四%に低下。「どんな環境にあっても自己を失わない」人の割合も減少気味だ。

人間関係の希薄化を懸念

そんな状況のなか、今年の国民生活白書は、「つながりが築く豊かな国民生活」と題して、家族、地域、職場という三つの「つながり」が、個人や社会などに与える影響を分析した。なかでも、職場については、①IT関連業務の拡大で個人単位で働く機会が増加②近年の日本的雇用慣行の見直し③パート・アルバイトなど非正規労働者の増加と正社員の長時間労働化——など人間関係が希薄化し、その結果、仕事以外の付き合いが減り、企業に対する帰属意識も薄まっているとする。

また、つながりの弱まりは仕事や職場環境の満足度の低下をもたらしており、「助け合いやコミュニケーションが不十分になることで、人々のストレスが高まり、企業業績やわが国の経済活力にも悪影響を及ぼす」と警鐘を鳴らしたうえで、職場での「つながり」を再構築するため、交流の輪を広げたり、非正規労働者も含めた能力開発の機会を増やしたりするなどの環境を整えるなどの改善策を示している。

人材強化が最重要課題に

企業も人材面の課題に着目しつつある。日本能率協会が国内の主要企業八四八社を対象に実施した調査によれば、企業が取り組む

べきと考える重要な経営課題(三つまで回答)は「収益性向上」(五三・七%)が一位で、「人材強化(採用・育成・多様化)」(四〇・〇%)が続く、だが、将来(二〇一〇年頃)の予測では「人材強化」(四一・五%)が「収益性向上」(四一・二%)を抜いてトップに躍り出る(図表4)。

かんでくる。

転職理由は環境面の問題が多い

こうした実態とは裏腹に、若手社員にとって職場の雰囲気は転職を左右する大きなポイントになっているようだ。東京大学社会科学研究所が一〇月二四日に開いたシンポジウム「人と仕事・人と人とのマッチング・楽しさと難しさ」では、転職情報サービスする会社のキャリアアドバイザーや派遣会社のコーディネーターなどがマッチングの実態を紹介した。

(株)リクルートエージェントで第二新卒の転職サポートをしている綿貫陽子・キャリアアドバイザーは、「(自分の)感覚値では」と前置きしつつ「自分に会う会社を紹介して欲しいと言ってくる人に転職理由が何かを聞くと、若手の場合は仕事内容ではなく『職場が合わない』『尊敬できる先輩がいない』『仕事が忙しすぎる』などの環境面の理由が圧倒的に多い」と話す。そして、こうしたケースは「職場の風土や環境を変えることがそもそも転職目的だから、そこから『何がやりたいの?』と聞いても本人はクエスチョンすることが多い」という。

そこで、転職を考える理由が、会社の人事異動などで解決できるか否かの可能性も打診しつつ、問題解決型の転職相談に応じる姿勢を取っている。ちなみに、クライアントが迷っている時には「キャリア的には、同じ業種・職種」の延長上なら同一の職場で長く働く方が得だし、大きく変えたいのであれば、早いほうがいいとアドバイスしている「そうだ」。

勤務地と労働時間以外は柔軟に

また、こうしたアプローチの工夫は派遣スタッフにも施されている。「仕事については、マスコミとかアパレルといった一見、華やかそうな業種の仕事を希望する人が多いが、その理由は『人に話したときに羨ましがられる』などがほとんど。でも、実際に働いてみると思ったより地味だったというケースも少なくない。そこで『希望業種の案件に絞ると、就業機会がこれぐらいに狭まってしまいますよ』などと話して、企業側から来ている求人オファーのポリシーを広げる努力をしている」というのは、(株)スタッフサービ

スでコーディネーターを勤める永井幸子・営業統括本部募集部ゼネラルマネージャー補佐。同氏の説明によれば、派遣スタッフが譲れないとする条件を調べたところ、希望が多いのは「勤務地」と「仕事内容」だが、実際には「勤務期間」と「労働時間」以外は多少希望と異なっても就業し続けていることがわかった。「期間と時間は『一カ月後に留学するからそれまで』とか『子どものお迎えがあるから五時まで』など、就業に際して絶対条件的なものが多いが、それ以外は結構提案できる余地がある」のだそうだ。

派遣スタッフも人間関係のトラブルが

ただし、こんな工夫を凝らしてはるなかにも、派遣社員と派

遣先企業などのトラブルは後を絶たない。東京都産業労働局の「派遣労働に関する実態調査二〇〇六」によれば、相談窓口に寄せられる派遣労働者からの苦情(複数回答)でもっとも多かったのは「職場の人間関係」と「賃金への不満」(ともに四〇・〇%)だった。

派遣社員のトラブルの実態についてリクルートワークス研究所の大久保幸夫所長は、「指揮・命令者の派遣制度に対する認識不足などでトラブルが後を絶たない」と指摘する。代表的な事例として、①アシスタントや雑用係的な契約外業務を押し付ける②職場の仲間としての扱いではなく、モノのように考えたり、ハラスメントの対象としてしまう③仕事の説明が不十分なのに派遣スタッフがミスをしたりうまくいかない④能力がないと決めつける――などをあげ、「使用者側に原因がある場合が少なくない」と話している。

一方、(株)オーピーエヌが開設している派遣スタッフの電話相談窓口「スタッフ・ケアサロン」で〇六年に受け

付けた相談は八六二件で、ここでも「派遣先の対応・人間関係」に関するものが一二四件で二番目に多い(図表6)。派遣先の問題は年々増加傾向にあるという。ただし、人間関係のトラブルは派遣元企業との間にも存在しており、「派遣元の態度・不誠実さ」の相談も約一〇〇件にのぼっている。

こうした傾向について、同社の浦登記社長は、「派遣元、派遣先、派遣スタッフの三者とも、自分の思いや考えを言葉にしてコミュニケーションを取ろうとする意識が少しづつ薄まってきているのではないか」と分析。そのうえで、「特に派遣元企業は、派遣スタッフの対応を行うコーディネーターと、顧客である派遣先企業を担当する営業社員が分かれている場合が多く、彼らの意思疎通の問題もある。派遣元は派遣先とスタッフ、双方のニーズをしっかりと斟酌して話し合い、マッチングに心掛けて欲しい」と述べ、派遣会社の取り組み強化を訴えている。

(調査・解析部 新井栄三)

図表6 2006年の相談状況(件数)



資料出所: オーピーエヌ「スタッフ・ケアサロン」資料