

# 若年者の採用戦略と

## 雇用管理の課題

副主任研究員 大木 栄一

### 1. 戦略性と効率性を意識した「ヒト」への投資

企業が長期にわたって成長を続けていくためには、「研究開発」や「設備」に対して、投資をするのと同じように、「ヒト」に対しても投資することが不可欠である。しかし、その投資が効果的である確率が確実に低下しているのであれば、リスクがあるにもかかわらず実行するという意思をもち、できる限り失敗を減らすための周到な準備をしたうえで、つまり、「戦略的な視点」を持って投資を行うということが必要不可欠である。

それに加えて、「ヒト」に対する投資が効率的であるのかという「効率性の視点」が求められる。「誰（どのような能力を持っているのか）に投資したら」、「どの程度の規模（人数）に投資したら」、「どのような方法で投資したら」、「どのようないくつかの効率性を意識しないと、投資効率のよい「ヒト」への投資は期待できないのである。とくに、職業経験に乏しく、特定の専門能力を十分に持っていない若年層に対する投資については、戦略

性と効率性を強く意識せざるを得ない。

### 2. 人材の調達（採用）戦略の枠組み

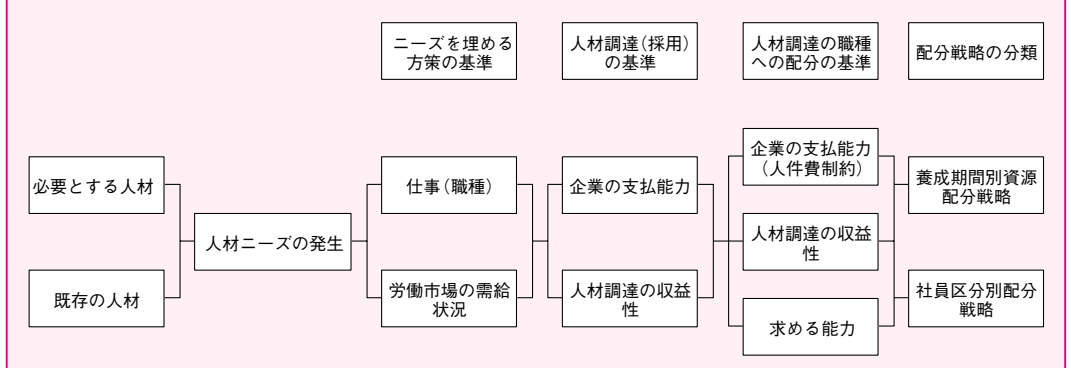
企業が行う人材調達の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材能力ギャップ）を人材ニーズと呼んでいる。この人材ニーズを埋める方法には、ギャップが生じた仕事を外部に任せるとか（業務の外部化や請負、派遣労働者等の外部人材の活用）、人材需要に見合った能力をもつ人材を社外から調達するのに分かれる。後者の方法で、人材ニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」と「労働市場の需給状況」の二つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる（図表1）。

その後、立てられた方針に沿って、企業は「収益性（採算性）」と「企業の支払能力」（たとえば、売上高に占める人件費の割合等）を判断基準として、どの程度の採用を行うのかの意思決定を行う。収益性（採算性）は、「誰を」（採用者の特性：どのような能力を持

っているのか）、「どの程度の規模で」（採用者の人数、「どのような方法で」（採用目的）、「どのような方法で」（採用方法）、採用するかに関わる「いかに採用するのか」の管理活動に規定される。そのなかでも、とくに、対象者の属性によって収益性が異なるという理由から「誰を」、対象者の人数によって規模の経済性に影響を及ぼし、収益性が変化するという理由から「どの程度の規模で」採用するかが収益性を決める最も重要な判断基準となると考えられる。

人材への投資額（採用）が決定した後、企業は「支払能力（人件費制約）」を考慮しながら、「収益性（採算性）」と「求める能力（企業特殊能力と一般能力）」を配分基準として、その投資額を、「どの職種にどの程度の資源を投入するのか」からなる基本計画（人的資源の配分戦略）を作成する。その配分戦略は「能力を養成するために必要な期間区分ごと」にどの程度の人数を配分するのか」という養成期間別資源配分戦略と、「どの社員区分（正社員・非正社員）にどの程度の人数を配分するのか」という社員区分別配分戦略の二つの戦略から構成されている。

図表1 人材の調達（採用）戦略の枠組み



配分基準である収益性は、投資額の決定と同様に、「誰を」（採用者の特性：どのような能力を持っているのか）、「どの程度の規模で」（採用者の人数）、「どのような方法で」（採用目的）、「どのような方法で」（採用方法）、採用するかに関わる「いかに採用するのか」の管理活動に規定されるが、最も重要



景気は回復基調とはいえ、正社員採用の狭き門はつづく

力があるのか」に関する情報を豊富に提供でき、また相互にその情報を評価できるような仕組みづくりが必要になってくる。

第二に、必要な能力を養成するために必要な期間が長い若年者(正社員)の採用(新卒採用)にあたっては、事業ドメインの明確化や事業のポートフォリオの作成等の中・長期的な事業戦略に基づいて採用を行うことに加え、社内におけるスキルの継承にも配慮する必要がある(注1)。

### 3. 若年者の意識の変化を考慮した雇用管理

企業が雇用管理を整備していくに際して、「市場環境の変化」に対応していくと同時に、「労働者の働く意識の変化」についても考慮しなければならぬ。これまでの個人が生きる目標は「経済的に豊かになる」「便利になる」も

含む)ということであり、企業と個人の最終的な目標は一致していた。会社が利益を上げ、成長していくことが、最終的には、個人が「豊かになる」ということにつながっていた。そのため、個人は短期的に納得できないことがあっても「上司の言うことだから」といつて受け入れてきた。受け入れることが、長期的にみると、個人の目標を達成することに大きく貢献したからである。

しかし、経済的に豊かさを実現した結果、働く意識や求める働き方についても多様化してきている。その結果、これまでのように、会社に対する全幅の忠誠心を前提にして、「頑張れば将来いいことがある」といった曖昧な契約関係のもとで、仕事についても、働く時間・場所についても、会社の都合にあわせて柔軟に対応するような社員像を要求することが難しくなってきた。とくに、こうした傾向は若年者ほど、顕著にみられる特徴でもある。

会社・仕事に対する限定的関与を強める方向で勤労観が変化し、会社依存型でないキャリア開発を進めていこうと個人が考えている以上、これからは採用、配置、人事評価、能力開発等の雇用管理のあらゆる分野で、社員の「納得」が得られる「説明力のある」雇用管理を構築していくことが求められる。こうした要件を備えた雇用管理を作り上げていこうとすれば、企業が社員に

対して、「何を求めているのか」を明確に提示することが必要になってくる。とくに、若年層を早期に戦力化しようとするれば、こうした雇用管理や雇用管理を支える仕組みが構築される必要

がある。たとえば、仕事の指示の仕方については、これまでであれば、納得できないことがあっても「上司の言うことだから」といつて受け入れてきたが、若手社員ではそうはいかない。上司は仕事を指示する前に、「なぜ、その仕事が必要か」、「なぜ、仕事の内容がそうなるか」について考えを整理しておくことが必要になってきている。部下から質問されて「面倒である」などと考えずに、自分の仕事の内容を整理するよい機会であると考え、「なぜ」に対して、きちんと答えることが必要になってきている。

部下への「仕事の指示」は部下が納得して受け入れられない限りは「指示」はならないということである。また、これまでの感覚で若手社員に仕事の指示をしても、思い通りの処理をしてくれないことがあるため、「何」を、「どのように」、「いつまでに」を具体的に説明し、指示することが世代間のコミュニケーションを良好にし、行き違いを少なくすることにつながる。さらに、部下(若手社員)をしかる場合でも、人前で叱るなど、相手の面子をつぶすような行為は禁物であり、別室に呼んで、話をするといった配慮も必要である。また、部下の評価についても、問題点だけをあげるのではなく、「良い点をほめ、伸ばしていく」という姿勢が必要である。

### 4. 「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備

国際競争の激化、産業構造の変化、IT革命の進展、そのなかで企業が進

な基準は「誰を」と「どの程度の規模で」の二つの指標である。

したがって、戦略性と効率性を意識した採用戦略を実行していくためには、第一に、企業は求職者へ「何をしてほしいのか」と「何の能力を必要としているのか」「仕事と能力要件の明確化」に関する情報を、また、求職者は企業へ「何の経験があるのか」と「何の能

○)を参照。

めている経営戦略の再構築と内部管理体制の再編など、労働者（従業員）を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と企業が「労働者に求めること」は確実に変化してきている。こうしたなかで、企業の側からすると、新しい経営戦略と内部管理体制に

適応する人材を早急に養成・確保することが企業成長を実現するための重要な条件になる。そのために、「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こよう。こうしたことが戦略性・効率性を意識した若年者の採用

につなげていこう。  
さらに、若年層を早期に戦力化しようとするれば、社員の「納得」が得られる「説明力のある」雇用管理を構築することが必要不可欠であり、こうした要件を備えた雇用管理を作り上げていくためには、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要になってこよう(注2)。

注  
(1) 企業内におけるスキルの世代間の継承の取組については、UFD総合研究所(二〇〇〇二)および本号の「5社の事例とヒアリング調査結果から現場で技能継承が問題に」を参照。  
(2) 「知る」「仕組みと「知らせる」仕組みの整備については、三和総合研究所(二〇〇〇

参考文献

三和総合研究所(二〇〇〇)『職業能力に関する調査報告書』(旧厚生労働省委託)(今野浩一郎・江上節子・大木栄一・黒澤昌子・脇坂明)。  
UFD総合研究所(二〇〇二)『若年者と高齢者のベストミックス研究報告書』(佐藤博樹・大木栄一・太田聰一・黒澤昌子・玄田有史・脇坂明)。  
今野浩一郎・佐藤博樹(二〇〇二)『人事管理入門』日本経済新聞社。  
日本労務研究会(二〇〇三)『雇用充足を阻害する要因とその基本的対策に関する調査研究 報告書』(今野浩一郎・大木栄一・玄田有史・田口和雄・藤波美帆)。

大木栄一(おおき・えいいち)

労働政策研究・研修機構副主任研究員。主な著書論文に『能力・仕事基準の人事・賃金改革』(共著、社会経済生産性本部生産性労働情報センター、二〇〇三年)、『情報社会の人と労働』(共著、学文社、二〇〇一年)等、専門分野は人事労務管理、職業能力開発等。

# 日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)  
年刊購読料10,740円  
(〒サービス)

12 No.521 DEC.2003  
特集 = 高齢者雇用と年齢差別

1 No.523 JAN.2004  
特集 = 労働基準法・労働者派遣法・職業安定法改正

- 提 言 高齢者雇用と年齢差別禁止 手塚 和彰
- 論 文 高齢者雇用の成立条件と雇用機会の創出 戎野 淑子
- 中途採用時の年齢制限緩和策について 北浦 正行
- 諸外国における年齢差別への取組み 櫻庭(中村) 涼子
- 年齢差別禁止法が米国労働市場に与えた影響  
——米国の実証研究のサーベイ 川口 大司
- 座 談 会 平成15年版労働経済白書をめぐって  
——経済社会の変化と働き方の多様化 藤井 宏一  
武石恵美子  
久本 憲夫  
阪坂 明
- 書 評 品田充儀著『カナダ労災補償法改革』 嵩 さやか
- 資 料 労働文献目録 労働政策研究・研修機構

- 提 言 高齢化ベシズムからの脱却 神代 和欣
- 論 文 2003年労基法改正と解雇・唐津 博  
有期契約規制の新たな展開  
職業安定法・労働者派遣法改正の意義と法的課題 水島 郁子  
労働法制に関する経済学的な見方 大橋 勇雄  
現場からみた労基法改正 荻野 勝彦  
労働基準法改正についての評価と問題点  
——労働者側弁護士立場から—— 宮里 邦雄  
使用者側代理人から見た  
解雇訴訟と労基法改正 中町 誠
- 座 談 会 新法人発足にあたって—— 小野 旭・大内 伸昭  
「政策研究」を考える 大竹 文雄・藤村 博之  
守島 基博
- 書 評 都留康著『労使関係のノンユニオン化  
——ミクロ的・制度的分析』 野田 知彦
- 資 料 川井圭著『プロスポーツ選手の法的地位』 永野 秀雄  
労働文献目録 労働政策研究・研修機構

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課  
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp