

先進諸国の動向

グローバル化の中の若者の雇用環境と就業意識

一九八〇年代以降、ニューエコノミーの進展は、グローバル化と規制の緩和を加速させたが、多くの国々では、国際競争力をいかに確保するかを課題として、さまざまな方策が図られていく。先進諸国では、多くの企業がダウンサイジングによって、経営コストの削減をめざし、より高い生産性と効率性を追求するようになっていく。他方で、より優秀な人材をいかに確保し活用するかが生き残りのための重要なフアクターとなっている。

労働市場での若者の動向

若者の雇用について、経済協力開発機構（OECD）の統計などから八〇年代以降の海外の労働市場の動向を概観すると、若者の失業はその数が増加し、各国で深刻なものとなっているが、雇用者についていえば、高学歴化の傾向が各国ともうかがえる。このことは、企業が競争力を有するためにより専門性の高い能力を有する人材を求めようになっていることを表し、業者も自らのエンプロイヤーリティを高める必要が高まっていることを示しているといえる。この傾向には地域により特徴がある。

欧州の若者を取り巻く状況

欧州は、八〇年代以降、財政引締策等により失業保障のなくなった国も多く、若者は、雇用機会がなくなった場合のリスク負担が高くなった。自立的に就業するために能力を磨く必要に迫られるようになった。景気拡大にもかかわらず失業率が依然高い原因として、労働市場における需要側と供給側のニーズの違いによる質的ミスマッチが指摘されている。また、根強い階級社会の存在の影響も指摘される。そういった中で、若者は、雇用機会の多い高技能職への転換を目指して職業訓練を積極的に受けている。自らのエンプロイヤーリティを高めるための努力を怠らない。国レベル、企業レベルでの若者を対象としたエンプロイヤーリティ向上への取り組みはそういった事情を背景としている。

たとえば、イギリスでは、義務教育後すぐに高校、大学等に進学するよりも職業経験を経て大学へ進む者が多い。若者への就業支援策として、勤労意欲や技能を高めるための失業者就業支援を中心とした「ニューディール政策」が注目されているが、訓練費用の融資制度である「キャリア開発ローン」な

ども在職者向けに用意されている。ドイツでは、学校と企業の複合的職業訓練である「デュアルシステム」があり、若者の就業への円滑な導入とより高位の資格取得を支援しているが、OECD加盟国の中でも若者の失業率を比較的低く抑えることに貢献している。フランスでは、「若年者雇用促進計画」により、雇用を創出して一定期間職業経験を積ませ職能の育成を図っているほか、「企業での若年法」により、中卒、高卒レベルの若年の職能向上を支援するため企業に援助を与えるなどの支援を行っている。

米国とアジアの状況

一方、米国の場合は、経済の回復と好調の維持のための企業での雇用調整は頻繁に行われ、柔軟な労働市場が形成されていることが指摘されている。国レベルの産業構造も、製造業からサービス業への移行などその変化もめざましく、IT化の進展により就業者に求められる知識、技能の質も大いに変化している。そういった中で就業者は、早い時期から自らの知識や技能の向上を積極的に目指してきたといえる。

また、アジアでは、一九八九年の経済危機直後一旦減速したものの、近年、

自由化と国際化の進展は急加速しており、企業は欧米先進国なみに、国際競争力の確保を迫られている。労働市場も質的に著しく変化してきており、低コストを前提とした労働集約的な産業ばかりでなく知識集約産業も増えており、人材へのニーズもより高度化しつつある。

雇用環境と就業意識

日本の若者を議論するとき、しばしば、親へ経済的に依存し、自立的に勤続する意思が希薄になっている、いわゆる「パラサイトシングル」といわれる現象がとりあげられた。努力をしても無駄であるという無力感が蔓延していることなども話題となる。欧米でも、親への経済的依存が皆無というわけではないようである。しかし、欧米では、学校を卒業し、就職して一人前という価値観が社会にあり、自立した労働者となることが社会の意識の中に存在しているようである。また、仕事と生活の両立を積極的に管理する「ワークライフバランス」への志向も見逃すことはできない。

海外における若者の雇用環境と就業意識に焦点をあてた場合、米国や韓国では若者はどのような働き方をしているのであろうか。エンプロイヤーリティへの取り組みの歴史の長い米国では、ホワイトカラー労働者の働き方とキャリアサポートを積極的に進める魅力あ

る職場を探る。構造改革を経験し、企業も経営革新やリストラを断行して国際競争の生き残りに積極的に取り組む韓国については、グローバルな人材獲得競争の実情をご紹介したい。

参考文献

『Employment outlook 2003』(OECD)

米国 若者の働き方と魅力ある職場

企業がホワイトカラー労働者を採用する際には即戦力、すなわち必要な時に一定の要件を満たす能力をもった人材を採用することが一般的である。新規学卒者の採用についても、各部署において必要な人員数および能力を明確にした上で実施され、わが国のように人事担当部署主体による一括採用という発想は乏しい。インターンシップ制度が広く普及しており、新規の大学学卒者の多くが実習経験後に採用されている。能力さえあれば、年齢が若くても上位のポストに就くことが可能であるため、在学中から将来のキャリアを決め、専門的なスキルを身に付ける。また何年かの職務経験を積んだのち、更に自身のスキルアップをはかるために復学することもよく見られる。

転職を繰り返す若者

二〇〇二年八月に連邦労働省の発表したNational Longitudinal Survey of Youth(青年全国縦断調査)(注)によれば、一八歳から三四歳までの間、平均で九・六回新しい職に就いている。職

『海外情勢白書二〇〇一年から二〇〇二年』(厚生労働省)
 『世界経済白書(平成二二年度版)』(経済企画庁)
 『日米比較・企業行動と労働市場』デービッド・ワイズ・橋本俊昭編

『若者はなぜ大人になれないのか』G・ジョンズ C・ウォーレス著、宮本みちこ監訳

を変えざる傾向は高学歴の若年労働者においてより顕著であり、見習期間をふくめた一年目の転職・離職率が高いという特長がある。年が若いほど転職・離職が多い理由としては、(1)扶養すべき家族が少ないこと、(2)転職にかかる費用が少なく済むこと、(3)次の仕事に就くまでのつなぎとしてのパートタイムの職を見つけやすいこと、(4)IT等、最新技術に対する順応性が相対的に高いこと、が挙げられる。米国では、医療保険や企業年金の給付については個々の企業に委ねられているためよりよい労働条件を求め転職を繰り返す。

長期勤続への挑戦

企業は相次ぐリストラやレイオフ、人材の外部化(アウトソーシング)の結果、帰属意識の低下がもたらすモラルハザードといったマイナスの面に気付き始めつつある。定着率を高めるためには若年労働者が会社は何を求め、何を把握し、制度に反映することが重要だが、ゆるやかなドレスコードを望

『若年者の雇用促進と今後の労働市場の政策』馬渡淳一郎(『世界の労働』2二〇〇三年一〇月号)
 『教育訓練制度の国際比較調査研究』日本労働研究機構資料シリーズN〇・一三六

国際研究部主任調査員 野村かすみ

む者もいれば、ストックオプションの魅力を感じる者もいるといった具合に



米国はジョブレス・リカバリーながら景気は堅調だ

そのニーズは多様化している。米国人材マネジメント協会(The Society for Human Resource Management: SHRM)とUSA TODAYによる「職務満足度調査(Job Satisfaction Poll)」では企業の提供しているプログラムの多くは労働者のニーズを満たしていないと指摘している。また、ホワイトカラー労働者の多くが「ワーク・ライフ・バランス」を重要と考えており、特にハイテク産業においてこの傾向が強い。一方ブルーカラー労働者は「ジョブ・セキュリティ」に対する優先度が高い結果となっている。

このような中で従業員を定着させることに成功し、安定した雇用関係を継続することによって業績をあげている企業が脚光を浴びている。ビジネス統合パッケージのベンダーとして有名なSASインスティテュートは、会社の敷地内にトレーニングジムやバスケットコートなどを完備しており若い社員に好評である。米国では女性が出産後もフルタイムの仕事を継続する傾向があるが、同社では託児所が完備され、カフェテラスで乳児を連れ、社員が食事をする姿が見られる。若年者の離職率は年齢が上がるほど低下するため、社員が会社にとどまるにつれ離職リスクも減減する。更に同社の安定した雇用関係を魅力と感じる人材を惹きつけるという効果

もあり、良い連環がうまれている。C E Oであるグッドナイト氏は、長くない社員は顧客に対しても良好かつ継続的な関係を構築することができていると述べ、定着による生産性や忠誠心の向上を評価している。

注
一九七九年の調査開始時一四〜二二歳に対するパネル調査。

参考文献

ドン・コーエン、ローレンス・ブルサック、「人と人との「つながり」に投資する企業 ソーシャルキャピタルが信頼を育む」(ダイヤモンド社)

ジル・A・フレイザー、「窒息するオフィス 仕事に強迫されるアメリカ人」、岩波書店、二〇〇三年
Society for Human Resource Management, Reputation Practice Surveyレポート、二〇〇〇
米国連邦労働省、Monthly Labor Review, May, 二〇〇二

(国際研究部調査員 淀川京子)

韓国 若年者雇用とグローバルゼーション

韓国では出生率の低下が急速に進んでいる。統計庁によれば一九七〇年には四・五人だった出生率は、二〇〇二年には主要先進国のなかで最も低い一・一七人となった。いまから一〇年後の二〇二六年には高齢人口(六五才以上)の割合が二〇・〇%に達し、超高齢社会になると予測されている。今後若い労働力が貴重となるにもかかわらず、現状では若者の就職難が続いている。

高い若年失業率

韓国の若年失業率は高止まりしている。二〇〇三年一月の失業率は全体平均では三・四%だが、一五〜二九才層では八・〇%に達する。学校を卒業又は中退した者が初めて就職するまでに要する期間は平均一年を超えている。就職あっせん会社の求職相談者でも二〇才代の占める割合が増えているという。こうした若者の就職難の背景には、景気低迷が続く中で企業が即戦力とならない若者の採用を控えていることがある。

韓国では「修士号からが学歴」と言

われるほど高学歴化が進み、高等教育機関(四年制大学、専門大学等)への進学率は七割に達するともいわれる。高学歴の若者が就職先として大手企業を希望するのは日本と同じだ。昨年の夏休みに募集された大手企業のインターンシップ制度には希望者が殺到し、韓国P&Gでは競争倍率が三〇〇倍になったという。就職先がないからとりあえず実習生という志願者も多かったらしい。

グローバルな人材獲得競争

韓国の若者が最も就職したい企業のひとつについてみてみよう。「財閥」と呼ばれる韓国の大企業グループのなかで、資産額第一位はサムスングループだ(二〇〇〇年)。グループの社員数は一七万五〇〇〇人(二〇〇二年)で、前年から五千人増えている。系列企業のサムスン電子はDRAMチップ、電子レンジ、液晶パネルなど様々な製品で世界マーケットシェア1位だ。米フォーチュン誌の「世界の大企業五〇〇社」調査(二〇〇二年)ではサムスン電子が

第五九位に入り、韓国企業としてはトップである。(ヒュンダイモーターの第九四位がこれに続いている。)

サムスン電子のウェブサイトで「會長のビジョン(Chairman's Vision)」を読むと、昨年公表されたグループの経営戦略を知ることができる。サムスングループは経営革新運動「新経営(New Management)」が一〇周年を迎えたのを期に「第二の新経営」に乗り出す。その戦略としてまず向こう五〜一〇年に備えてグローバルな人材管理(global human resource management)に集中する。そのために世界中から才能のある人材を求めることが表明されている。なお、同社のサイトは韓国語のほかに英語バージョンがあるが、大卒応募者向けの専用サイトは韓国語のみだ。これはサムスン電子で働くために韓国語能力が必要だということの意味している。国外からの応募者はここでふるいにかけられる。

グローバルゼーションが進展する中で、IT技術者を中心とした人材の獲得競争が激化している。韓国でもサム

スン電子のように人材誘致に熱心な企業がある一方、理工系人材の海外流出が進んでいるという。「頭脳流出」をくい止めるために、留学生の帰国率の低さが問題となっている中国では帰国後の研究費や指導経費を支援する制度などを設け、帰国促進を図っている。また、サムスン電子は国外にいる韓国出身又は韓国人の学生のためのインターンシップ制度を設けている。同社のウェブサイトで「韓国のナンバーワン企業での前雇用プロセス(pre-hiring process)」に参加しようアピールしているが、これも頭脳流出対策の一つといえる。

学生の「科学技術離れ」も先進国に共通の現象だという。政府の発表によれば韓国人科学者の論文発行数は世界第一四位だ。しかし、高校卒業者のうち理工学分野へ進学する者の割合は一九九八年の四二%から二〇〇一年の二七%に減少した。政府は科学技術に関する教育を強化する計画を進めている。昨年一二月、サムスングループの二〇〇四年の大卒採用計画が報じられた。記事によれば今年は七〇〇〇人以上の大卒採用が計画されており、これは前年より三〇〇人以上多い。また採用全体の八割を理工系とする予定だ。グループ会長のイ・ゴンヒ氏は「仕事に励むべき若者に働き口を提供することは、経営者がすべき最も重要なことのひとつ」と強調したという。

イ・ゴンヒ会長はいくつかの調査で「韓国で最も影響力のあるビジネススマン」あるいは「世界で最も尊敬される経営者」に選ばれている。Newsweek 日本版の昨年末の特集では「グローバ



韓国のデモ風景

サムスン電子も含め、多くの韓国メーカは安価な労働力を求めて生産工程を中国に移転しつつある。研究開発の拠点を欧米や中国に設ける企業もある。またある企業が中国進出を意識して行った一カ月の新入社員研修は、中国の大学で学んだ後に現地で「自由探検貧乏旅行」をしながらマーケティング戦略やライバル会社の動向分析などの課題をこなすというユニークなものだ。

展開が進む一方、国内では産業の空洞化の懸念が高まっている。雇用面での影響もある。韓国の労働組合の組織率は約一割（二〇〇二年）にとどまっているが、比較的組織化が進んでいる大手企業では海外移転に際して労使の事前協議が行われる場合が多いのに対し、組織化が進んでいない中小企業ではより不安定感があるという。若者が大手企業

への就職を好む理由の一端はこういうところにもあるのかもしれない。少子化、若年失業、空洞化など日本と共通の問題を抱える韓国。映画やドラマなどその文化も身近になってきている。韓国政府が昨年九月に発表した若者の雇用促進策には公共部門の募集拡大、インターンシップ実施企業の助成拡大、カウンセリングセンターの設置などが盛り込まれた。二〇〇四年度からの四年間で若年層の失業率を五%以下に引き下げるとしている。今後の動向が注目される。

サムスングループのイ・ゴンヒ会長（61歳）のことを、Newsweek日本版は「寡黙なカリスマ」と表現した。彼はあまりマスコミに登場しないそうだが、報道されるエピソードは印象的だ。米国Newsweekも昨年イ・ゴンヒ会長の特集記事をのせたが、そのタイトルは「最後の大君(The Last Tycoon)」。

記事はグループと会長の影響力を示すエピソードを皮切りに紹介している……。

昨年五月にサムスングループは週五日制労働を突然導入したが、それはノ・ムヒョン大統領が土曜の労働を終わりにするよう要求した直後のことだった。サムスンの決定に他社が追随し、これは予想された大統領と企業との衝突に

先んじるものとなった。この重要な決定はイ・ゴンヒ会長の指導力によるという見方もあるという。

記事によれば、イ・ゴンヒ会長は就任後大胆なリーダーシップを発揮して、流行をつくることを重んじ現在の栄誉に安んじないという企業文化を浸透させてきた。早い段階でサムスンの管理組織の徹底的な改革に着手し、社員に対して「妻、子供以外の全てを変えよ」と命じたという。

彼の持論の一つが「一人の天才は千人分の働きをする」だそうだ。世界中から優秀な人材を登用するという人材戦略も含め、サムスングループとその会長は日本でもますます注目されるようになっていく。

ル時代の政治・経済を操る八人の実力者」の一人に数えられた。その重みある発言を経営者たちはどのように受けとめるのだろうか。

企業の海外展開の さまざまな影響

サムスン電子も含め、多くの韓国メ

ーカは安価な労働力を求めて生産工程を中国に移転しつつある。研究開発の拠点を欧米や中国に設ける企業もある。またある企業が中国進出を意識して行った一カ月の新入社員研修は、中国の大学で学んだ後に現地で「自由探検貧乏旅行」をしながらマーケティング戦略やライバル会社の動向分析などの課題をこなすというユニークなものだ。

展開が進む一方、国内では産業の空洞化の懸念が高まっている。雇用面での影響もある。韓国の労働組合の組織率は約一割（二〇〇二年）にとどまっているが、比較的組織化が進んでいる大手企業では海外移転に際して労使の事前協議が行われる場合が多いのに対し、組織化が進んでいない中小企業ではより不安定感があるという。若者が大手企業

ワールド・トレンド（二〇〇二年三月号）
アジア経済研究所
平成一五年版科学技術白書
ZNA POWER ASIA（二〇〇三：一：一五）
朝鮮日報（二〇〇三：一：一〇／二：一）
中央日報（二〇〇三：一：二四／二：一六）
FORTUNE（二〇〇三：七：二二）
Newsweek（二〇〇三：一：二四）
Newsweek日本版（二〇〇三：一：三二／二〇〇四：一：七）
<http://www.samsung.com>
<http://www.samsung.co.jp>

（国際研究部主任調査員 横田裕子）

サムスングループ会長のいろんな顔

参考文献

Statistics on the Aged (2003) Korea National Statistical Office