

## 雇用流動化の中での人材育成

### 経営課題として重要な「人材強化」

日本能率協会が今年6月から7月にかけて国内主要企業を対象に行ったアンケート調査によれば、当面の経営課題としては、「収益性向上」がトップで、「売上・シェア拡大」、「人材強化（採用・育成・多様化）」と続いている。中長期の課題としても「人材強化」が4位となっている。

企業にとってはいつの時代においても「人材」が競争力の源泉であり、今後、少子高齢化に伴い国内の働き手の数が減少することが見込まれることから、「人材」の継続的な確保が重要な経営課題として認識されていると考えられる。では、どのようにして「人材強化」を図るのだろうか？

従来の日本企業は、「年功賃金」と「終身雇用」と呼ばれる特有の雇用システムの中で、OJT（On the Job Training）やジョブローテーション等の方法により、ある程度の時間をかけてその企業において必要とされる能力の育成を図ってきた。ところが、バブル崩壊以後の日本企業は、広汎な業種で「リストラ」と称する人員削減が実施され、正社員といえども「雇用の保証」はなくなってしまった。また、経済社会生産性本部が平成17年末から18年始めにかけて実施した上場企業を対象としたアンケート調査によれば、回答した254社の86.2%の企業が、賃金・賞与の支給に際して何らかの成果主義を導入するなど、「年功賃金」体系も見直しを迫られているのが現状であろう。従って、従来型のOJTを中心とした人材育成策ではその効果に限界がでてくることが予想される。

### 「大リーグ」を目指す従業員の意識変化

従業員側も企業に対する意識が変化している。例

えば、本年6月公表された、新入社員の「働くことの意識」調査結果によれば、平成18年度の新入社員があげた「会社選択基準」の上位3項目は、第1位：「自分の能力、個性が活かせるから」（30.2%）、第2位：「仕事がおもしろいから」（21.6%）、第3位：「技術が覚えられるから」（14.5%）となっている。この調査が始められた昭和46年度の調査ではトップの回答であった「会社の将来性」（27%）という項目が、今年の調査では4位ではあるものの7.4%までダウンしている。この状況を踏まえて、調査主体は「“寄らば大樹”的な思考がすたれ、個々人の技能や能力が問われる、成果主義的なシステムに対応した意識に変化したことを物語っている」と分析している。

新入社員の気持ちの中には、「業況が悪化すればすぐリストラに走る企業には期待しない。頼れるのは自分の能力であり、どこに出ても勝負できる技術・能力を身につけたら、もっとおもしろい会社、やりがいのある会社に転職しよう」という思いがあるのではなかろうか。かつて松井秀喜が大リーグを目指したとき、年配者からは「巨人軍の4番打者」が大リーグに行ってしまうのかという「驚き」や「寂しさ」が示されたのに対して、筆者より若年の同僚からは、新たな世界に挑戦したいという松井に素直に共感する意見が多かったように思う。まさに、若手サラリーマン層は自分の将来の姿や思いを松井にダブらせていたように感じられる。

### 人材育成に関する官民の役割分担

また、国は、企業に対して、高齢者の雇用の場の確保の努力を義務付ける（改正高齢者雇用安定法）一方、従業員の生活との両立が無理なく図れるような制度的対応（次世代育成支援対策法）を求めるな

ど、企業に対して、従来の雇用慣行の見直しを要請している。(公務員に関しても社会の変化に応じた多様な勤務形態を認めるため、今年8月、人事院は「育児のための短時間勤務の制度の導入等のための国家公務員の育児休業等に関する法律の改正についての意見」と「一般職の職員の自己啓発等休業に関する法律の制定についての意見」をそれぞれ、国会と内閣へ提出している。)

このような中で、「国や地方自治体の雇用政策で行うべき役割はないのであろうか?」という疑問も生じてくる。例えば、イギリスのブレア政権は、「グローバルな競争の中でも自立して働き、生活でできる人間を育成すること(中略)雇用の流動性や柔軟性を前提としつつ、どここの企業でも働けるような質の高い労働力を作り出すこと」(山口2005、p20)を目標として教育分野も含めた人材育成策や雇用政策が推進されていると言われている。わが国でも、「雇用の流動性や柔軟性」を確保する観点から、人材育成に関して企業任せにするのではなく、企業と公共との役割分担の検討がなされてもよいのではないかと思えてくる。

もちろん、「終身雇用」などの日本型の雇用慣行とよばれるものが直ちになくなり、雇用の流動化が一気に進展するということは考えにくい。従って、企業における人材育成策や公共との役割分担にしても、いろいろな試行錯誤を経て、より効果的なシステムの形成を目指していくものとなろう。

## 乗り越えたい「正社員の壁」

新たな人材育成策の検討に当たって、同時に見直

す必要があるものとして、「正社員の壁」があるのではないだろうか?

松坂投手や井川投手が大リーグへ行ってしまったとしても、新人の発掘・確保、ファームの若手の育成・登用、トレード等による外部戦力の補強、既存1軍メンバーの再活性化など種々の戦力向上策をフレキシブルに組み合わせて採り入れることが、常に優勝を狙うチーム作りには必要であろう。それと同様のことが企業の人材確保についても言える。正社員と派遣社員やパート・アルバイト等の非正社員との間に処遇上の差が大きく、両者の身分変更が容易に行えないということでは、多様な人材をより迅速に確保することが困難になることが懸念される。多様な雇用形態にいち早く対応した企業が、優秀な人材を確保できることになろう。

### 【参考文献】

山口 二郎〔2005〕「ブレア時代のイギリス」岩波新書  
社団法人日本能率協会「2006年度(第28回)当面する企業経営課題に関する調査」2006年8月  
財団法人社会経済生産性本部「第9回日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」2006年3月  
財団法人社会経済生産性本部、社団法人日本経済青年協議会「平成18年度新入社員(3,937人)の『働くことの意識』調査結果」2006年6月

(日本経済研究所調査局 研究主幹 高橋 啓)