

### 3. 産業人材小委員会での講演の概要

#### ◆第4回産業人材小委員会（平成20年10月8日）

「産業人材育成における課題－若者から見た就業問題を中心に－」

(独)労働政策研究・研修機構 統括研究員 小杉 礼子 氏

若年者を産業人材として活用していくには、学卒者をどのように就業させ定着させていくのか、また、アルバイトやフリーターなどの能力をどう高めて雇用に結びつけていくのか、などが課題となっている。

求人倍率と学卒無業率は反比例しており、大卒も高卒も、求人が多ければフリーターになる人は少なく、逆に求人が少なければフリーターになる人は多くなる。また、アルバイトの経歴が長くなると、企業から求人の対象者としてみなされなくなる傾向があり、就職することが一層難しくなってくる。景気回復に伴って企業の求人意欲は高まっても、採用するのは主に新卒者で、新卒者を多く含む若年層で新しくフリーターになる人は少なくなるが、年長者のフリーターは減少しない。

非正規雇用者が転職しても雇用形態は変わらず、長期にわたり非正規雇用のまま低い賃金で働き続ける。非正規雇用から正規雇用になる割合は低い。

非正社員を高度活用するには、能力開発を行い、経験を広げ、正社員へ登用する仕組みを推進していくことが必要である。非正社員へのOJTまたはOff-JTの実施は、正社員への実施の比率と比較すると低いものの、積極的に取り入れる事業所が増加している。特に、非正社員の離職率が高いところほど非正社員への能力開発に力を入れている傾向にある。小売業、金融保険業、医療福祉関係などは、他の業種に比べ、正社員への登用制度を設けている事業所の比率が高い。非正社員へのOJTやOff-JTを積極的に行っているところは、登用制度も積極的に導入している傾向にある。

フリーターの一部は正社員になることに魅力を感じていない。仕事内容と、一定期間は働くべきという就業者の意識が定着率に関係している。大卒新入社員で転職を予期している場合、キャリア・アップするために転職を考えている人よりも、現状に不満や不安を感じて転職したいと考えている人の割合のほうが大きく、非正社員での割合は逆。会社を選択するうえで、在学中は業務内容・将来性を考えて企業を選択しているが、実際に仕事を経験した後では、労働時間を重視するようになる。

以上の総括として、新卒・第二新卒として求職者を送り出す大学においては、専門的な知識だけでなく、学生に対して幅広い社会人基礎力を身につけさせる教育も必要であると考えられる。また、コミュニケーション能力も重要である。卒業間近になって就職や将来について悩む、ということもなくしていくために、大学側も早めに本人に社会人基礎力やコミュニケーション能力などの必要性を認識してもらい、教育の場でも身につけさせることが必要ではないだろうか。

ジョブ・カード制度は、学卒時期に景気が悪かったために求人がなく、そのまま長期にわたりフリーターや非正社員を続けている人などに、職業能力向上の機会を提供し、その能力を高めて正規雇用に結びつけていく仕組みである。また、職業能力をジョブ・カードに記載することで、求職者と求人企業がお互いに理解しあえる形で示すことができる。今後、同制度が、若者の能力開発とその能力に応じた就業を支援することを通じ、社会全体として生産性を高めていくシステムとして発展していくことに大変期待している。

#### ◆第5回産業人材小委員会（平成20年12月10日）

「中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの推進」

(独)労働政策研究・研修機構 統括研究員 伊藤 実 氏

これまで、中小企業の人材戦略がうまくいかなかったのは、人事制度が「人」基準であり、属人的要素に基づいているからである。どういう仕事を担当しているか、その仕事に期待される成果をどの程度出しているのかによって評価される仕事基準の人事制度が必要である。

中小企業は縁故等を除いて人材を採用しにくい環境にある。中小企業は、「求めても来ない人」

にラブコールを送るよりは、「来てくれる人」、例えば、女性、高齢者、外国人など、大企業が余り注目しなかった層を対象にすべきである。

また、中小企業は、新卒ばかりを社内育てるのは大変なので、「ダイバーシティ（多様性）」を生かして多様な人材を活用するマネジメントが必要である。ある一定の特徴を持っている人材ばかりが集まった組織は、構造が激変した時の対応力が弱い。異質な人材を集めている組織は、変化への対応力が強い場合が多い。同質の集団よりも、さまざまな意見を持った人たちをうまく束ねている組織の方が優れている。

多様な人材を活用するために、女性がなじめない、高齢者が働けない、というようなことにならないように、柔軟な勤務体制にし、担当している仕事の内容によって処遇する仕事基準のマネジメントに転換する必要がある。評価結果をなるべく公平にし、キャリア形成を意識した人材育成システムを構築し、長く勤めると能力を向上できる人事制度を整備する必要がある。

年齢といった属人的要素ではなく、どのような仕事を担当することができるのかを基準にした職務等級制度であれば、中途採用者にとっても、担当する仕事の内容に応じた賃金格付けが可能となる。また、正規社員と非正規社員の間格差も、必要以上に大きくなることはない。

人材を採用しにくい中小企業は、大企業と同じような人材戦略を進めることには無理があり、中小企業に適した人材戦略を進める必要がある。中小企業が得意なのは、従業員と経営者が密接な関係、距離感を維持できるということであり、それを可能とするのは、「経営者と従業員のコミュニケーション」が活発なことである。

中小企業では、顔の見える家族的経営が望ましく、客観的かつ公正な人事制度を整備することが不可欠であるが、評価結果によって給与に大きな格差をつけるのは適さない。大きな給与格差よりも、金一封を付けた表彰制度の方がふさわしい。中小企業は大企業のまねをする必要はない。必要なのはダイバーシティ・マネジメントである。

#### ◆第6回産業人材小委員会（平成21年1月23日）

「中小企業の人材活用—子育て後の女性等—」

(独)労働政策研究・研修機構 統括研究員 奥津 眞里 氏

100年に1度という経済危機と雇用不安がクローズアップされ、世の中の動きが急速に厳しい方向に向かってきているが、中長期の視野で見ると、人口減少に備えて、多様な労働力を活用し、人生の中で多様な働き方を提供できる社会にしていかなければいけない。

これから考えるにあたっては、やはり「少子高齢化」を念頭に置く必要がある。少子高齢化社会においては、「働く世代」が減少していることが問題で、課題を解決するためには、働ける人を増やしていけばよい。定年退職して年数を経ない人々を働く層にシフトするよう引退年齢を引き上げるなどの工夫をすることと、未就労の女性を働く層にシフトしていくことがその対策となるものである。

日本の女性労働においては、学校を卒業して就業した後、出産・育児等で一度労働市場を離れ、40歳前後で職場復帰をする傾向がある。これでは、仕事を継続していれば伸びていたと考えられる能力を失っていることになり、何らかのかたちでキャリアを継続することができれば、失ったものを取り戻し、労働市場で活躍してもらうことができると見込まれる。しかし、キャリアを中断することを選択した人なりの事情があるので、それらの人たちが気持ちよく職場に復帰することを選択できるよう、調査・検証を行い、環境を整えていくことが大切である。

実施した調査結果をみると、子育てが一段落したり、子育てを終えたりした、離職後6カ月目前後か6~7年後の時点で再就職したいと考える割合が高くなる傾向がある。正確なデータはないが、新規学卒で就職する際と比較すると、再就職先は、圧倒的に中小企業が多くなる。これは、勤務先を自宅から近いところを選んだり、勤務時間を短くするなど、基準を家庭に置いた条件や雇用形態を希望しているからであり、このような労働条件は、中小企業でないと満たすことが難しい面があるからである。採用する側が人材を見極めて柔軟に人材を採用できる環境を生み出すこと、それに地域サービスのさまざまな救済策が併存することが、再就職がうまくいく決め手となっている。

自分自身が働かなくても経済的には困窮しない環境にある場合は、何かの役に立っていることであるとか、自己裁量で使うことのできるお金を得ることが再就職の理由になっている。それは社会

的自立の自覚につながるからである。再就職をするにあたっては、家族に自分の再就職が理解されるかどうか、また、これまでどおりの生活を維持することで、会社に迷惑をかけてしまうのではないかというような不安や問題を抱えていることもわかった。子育てを終えた女性が、一度、離職をして再び働きはじめる動機は、「学校を卒業すれば、働くことが当たり前」とあるという通念からのものではない。「自ら望む」という点がポイントである。

人口減少という避けられない状況の中で、本人がやりたいことができるような環境を整え、やる気を出してくれる働く環境を整えていくことが非常に重要なのである。

◆第7回産業人材小委員会（平成21年3月3日）

「不況下における求人・求職のミスマッチとその解消策」

（独）労働政策研究・研修機構 統括研究員 伊藤 実 氏

派遣社員の大量失業が、社会問題としてクローズアップされている。とりわけ、製造現場で働いていた派遣社員は、単純作業に従事していた者が多く、職業能力を形成する機会をほとんど与えられてこなかったため、製造業以外での再就職が非常に難しいというのが実態である。サービス産業や介護関連の求人があっても、応募すら躊躇してしまう。こうしたことの背景には、大企業の工場が分業化を進めたことがあった。

これまで日本の多くの工場では、単純労働者と熟練者が分断されないように多能工化を進めていた。だが、2003年以降、大企業の工場では技能が必要な仕事は正社員が行い、単純作業は派遣社員に任せるといった分業化を強化した結果、単純労働者と熟練者が交わらないような構造になってしまっている。これでは職場の一体感はなくなってしまふ。

一方、中小企業では、これまで人材を採用することが難しかったこともあって、数少ない人材を可能な限り有効に活用するといったマネジメントを行ってきた。その結果、経営環境に大きな変化があっても、かなり柔軟に対応できるようになっている。このような職場では、社員の多能工化・均質化が進んでいるため、ワークシェアリングによる雇用の維持が可能である。たとえば、事務職の女性が工場現場の仕事をこなすといったことが可能であり、それに対する従業員の意識の醸成も進んでいる。いい意味での共同体意識が構築されていることが、中小企業の特質の一つである。

雇用をめぐるセーフティーネットの一つである雇用調整助成金については、事務担当余力のある大企業は積極的に利用しているが、余力の乏しい中小企業は、それほど利用していないというのが実態である。中小企業は、制度のことを知らない企業が多い上に、知っている企業も申請する余裕がなく利用できなかったという実態がある。従って、制度および事務手続きを簡略化するとともに、申請手続きを商工会議所などが支援ないしは代行するといった仕組みを整備する必要がある。

求人・求職のミスマッチの背景として、「求人サイドの即戦力志向」と「求職サイドの職種転換に対する消極的態度」があげられる。求人サイドは、「できあがった人材」を欲しがすが、現実的にはなかなか難しい。中小企業支援のためには、企業のニーズをより反映した職業訓練体制を再整備する必要がある。他方、求職者に対しては、経験のない求人職種に再就職できるように、専門家によるカウンセリングとそれに連動した効果的な職業訓練体制を整備する必要がある。