



大阪府

産開研資料 No. 93

平成17年3月

企業の能力開発と人材活用の現況

—事業再構成と企業内雇用調整に関する調査結果報告書—

大阪府立産業開発研究所

まえがき

中国を始めアジアの活発な経済活動による、海外需要の拡大を受けて、国内の生産回復が製造業以外の分野にも波及する形で、長らく続いた景気の低迷も緩やかな回復へと歩を進めています。

そしてこの間に、求人倍率の回復とともに失業率も着実に低下しており、厳しい状況が続いていた雇用情勢にも明るさが伝えられるようになってまいりました。しかし、その内容を詳しくみますと、正規雇用者は着実に減少し、パートタイマーや派遣労働者の割合が着実に増加するなど、就労形態の多様化が進んでおります。

当研究所では、こうした状況を受けて、平成 15 年度に人材サービス業に対する実態調査を実施し、「雇用のミスマッチと就労形態多様化の現状と課題」と題した報告書で企業の就労形態多様化への対応状況を検討してまいりました。

そして、本報告書は、企業内における人材活用と能力開発に焦点を当て、激しく変化する事業環境への対応の結果、企業が社内の人材に対してどのように能力開発を行い、社内に抱える人材をいかに活用しようとしているのかを探ることを目的に、企業に対する実態調査結果をまとめたものです。

本報告書が、企業の人材育成、人材活用の参考となり、雇用、就労に関わる多くの方々に資することとなれば幸いです。

なお、本報告書の作成は、所員、江頭 寛昭、山本 桂宏が担当いたしました。

報告書執筆分担

山本 桂宏・・・Ⅰ

江頭 寛昭・・・Ⅱ、Ⅲ

平成 17 年 3 月

大阪府立産業開発研究所

所長 橋 本 介 三

企業の能力開発と人材活用の現況

目 次

要 約	1
I 経済統計からの分析	7
1 就業環境	7
(1) 労働力人口と就業時間	7
(2) 就業している業種	8
(3) 職種別構成	10
(4) 小括	12
2 失業の状況	12
(1) 失業の状況	12
(2) 求人の状況	14
(3) 小括	14
3 失業によるマイナス	16
II 府内企業の事業の再構成と雇用調整の現状	17
1 実態調査の概要	17
2 回答企業の概要	17
(1) 業種	17
(2) 従業者規模	18
(3) 創業時期	18
(4) 経営者の年齢	18
(5) 事業の状況	19
3 事業環境変化と事業再構成、新分野展開の状況	19
(1) 事業環境変化と事業への影響	19
(2) 事業環境変化への企業の対応状況	24
4 事業再構成に伴う人員過不足の状況	33
(1) 事業環境変化への対応による人員の変化	33
(2) 人員過不足の内容	34
5 雇用調整の内容と特質	37
(1) 人員の調整で企業が重視する方法	37
(2) 雇用調整の内容	38
6 企業の能力形成と人材育成についての考え方	45

(1) 人材育成で重視する方向性と人材に対して求める知識・能力	45
(2) 人材の教育・育成のための取り組みと育成方針	48
Ⅲ 企業内雇用調整を促進するための条件と課題(むすび)	53
(1) 事業環境変化への対応と人材の育成・活用	53
(2) 企業内で雇用調整を行う際の限界と条件	54
(3) 企業の人材の活用と能力形成を進めるためのベテランの活用	56
集計結果	61
調査票	77

要 約

経済統計からの分析

1 就業環境

雇用労働統計を概観して、現在の労働市場の特質を捉えると、第一に、1998 年をピークに労働力人口が減少している。今後は、少子・高齢化の影響を受け労働力人口の一層の減少が予測され、労働力の量的確保ばかりでなく、技能の伝承に代表されるように質の維持の面からも労働力確保に向けた取り組みが必要となる。

第二に、正社員の比率が下がっていることである。就労に対する価値観の多様化や、現在、企業がおかれている厳しい事業環境のなかで、人件費の固定的な支出抑制の動きもあり、正社員の数は着実に減少している。

第三に、産業構造の変化によってサービス関連業種に従事する者が増加し、製造業に従事する者は減少しており、製造業の雇用吸収力が低下している。他方で、性別で見ると女性には様々な分野への進出がみられ、就業者数の減少幅は男性に比べて小さい。

2 失業の状況

全国の完全失業者の数は、1994 年から 2003 年にかけて約 160 万人も増加した。特に、若年層の失業者の増加が大きく、失業率も 15～19 歳で 11.9%に達している。これに対して有効求人倍率は、求職者数が求人数を上回る状況が続いているものの、好転しつつあり、人材に対するニーズは高まりを見せながらも、失業の改善が遅れるなど、雇用ミスマッチが拡大している。これは、若年層に職業訓練の場を提供できない状況を示すとともに、企業にとっても、経験による技術の取得等が円滑に進まないことを意味する。

3 失業によるマイナス

失業の拡大は、所得の低下による消費の停滞から、景気にマイナスにはたらき、社会的な不安感を助長するという短期的なマイナス面ばかりでなく、企業の技術蓄積や将来にわたる人材のキャリア形成の阻害、労働力の長期的な損失などの長期的な面でも悪影響を与えるものである。

府内企業の事業の再構成と雇用調整の現状

1 実態調査の概要

平成 16 年 10 月中旬～11 月上旬にかけ、大阪府内に本社のある従業者 20 人以上の企業 1,873 社に調査票を配布、有効回答数 433 社 有効回収率 23.1%であった。

2 回答企業の概要

回答企業の現在の事業の状況を、最近の売上高の推移と経常損益の動きからみると、売

上げは近年のデフレ傾向や市場の縮小傾向を反映した厳しいものとなっているが、経常損益は、「改善傾向」が「悪化傾向」を上回るなど、多くの企業で事業の効率化やコスト削減など収益確保のための努力をしている。

3 事業環境変化と事業再構成、新分野展開の状況

企業は、長引く経済の停滞や市場の成熟化を受けて、国内での企業間競争が激しくなっており、取引において高付加価値化やコスト削減、納期短縮や小ロット化など厳しい対応を迫られている。事業環境が厳しさを増す中で、事業改革など経営努力を続けることで、事業基盤の改善・強化に結びつける企業も多い。そして、労働市場に厳しさが残るなかでも、企業は若年者を中心に人材に不足感を持っている。

事業環境変化の中で、企業はこれまで進めてきた事業の枠組みを堅持しつつも、その確立・強化を目指しているが、一層の事業の発展を目指して積極的な事業展開を進める企業も少なくない。

4 事業再構成に伴う人員過不足の状況

事業環境が厳しさを増す中で、企業が取り組む事業組織の再編や事業内容の見直しなどの事業改革は、余剰な人員の排出を伴う、人員削減による組織のスリム化のイメージが強いが、現実にはそうした組織のスリム化を伴いながらも、併せて、事業体制の再確立や事業展開を行うことによって、新たな人材ニーズを生じさせている。

そして、製造業の「生産」部門や卸・小売業の「販売・営業」部門など事業の主要な部分を中心に改革・改善が進められ、人員の余剰や不足に対する企業側の雇用調整は、年齢が主要な基準となっている。

5 雇用調整の内容と特質

多くの企業が雇用調整を解雇や採用などを通じて外部の労働市場に一方的に依存するのではなく、出来るだけ社内的人员再配置や再教育などを通じて能力形成を図ることによって解消しようとしている。

人員に余剰となる部門や職種が生じた企業は、解雇や希望退職など労働市場を通じて雇用調整を行った企業が多いが、人員の余剰を社内で吸収している企業も多くみられ、余剰となった人員の能力を見出し、社内の適所で活用できる場合には配置転換などで雇用調整が行われている。

先的人员が不足する部門や職種が生じた企業が不足解消のために取り組んだ対応の内容を見ると、事業の中心となる人材を「正社員の採用」や「既存部門からの配置転換」によっておこなう企業と、パート・アルバイトの採用や派遣社員や契約社員を活用して一時的な人員の補充を行う企業とが相半ばしている。

従業者規模が小さい企業では、人員の不足がそのまま事業の運営に影響する事業の中心

となる人材の不足に直結していることが多く、正社員の採用によって人員不足を補う企業が多い。

6 企業の能力形成と人材育成についての考え方

製造業、卸・小売業では、受注の小口化や納期短縮、流通の効率化・簡素化などが進み事業環境の厳しさを強く感じている企業が多い。そのため、事業効率を高めるための事業領域の集約や事業の高度化、高付加価値化を進める企業が多いことから、企業が重視する人材育成の方向では、高い専門性を有するスペシャリストの育成を重視する企業が多い。また、規模の大きな企業では、依然として中核とする人材を従来の管理職的な色彩が強いゼネラリスト志向で育成しようとしている。

次に、企業は、「部下・後輩の教育・育成能力」や「部門・部署の管理能力」、「日常業務での問題解決力」など、経験を基に社内で固有に形成される能力を重視し、教育・訓練もOJTによる日常の事業活動を通じて実践的な形で行っている。

若手の人材に対しては、「将来の経営の担い手として必要な能力は社内で育成すべき」と考え、近年、即戦力志向が強くなっているといわれているが、実際には多くの企業が必要な能力の社内での育成を重視している。

一方、ベテランが有している能力に対して、「若い世代に伝えるべき重要な企業の資産である」ととらえ、中高年の余剰感とは裏腹に、多くの企業がベテランの能力を重要視している。

企業内雇用調整を促進するための条件と課題(むすび)

企業を取り巻く事業環境には依然として厳しさがみられるなかで、企業内の人員の過不足は中高年齢層の余剰感と若年層の不足感として生じている。こうした年齢層間のアンバランスに対して、企業は正社員の採用や解雇と並んで社内の配置転換を実施している。

そして、多くの企業は自社内で独自に人材の育成・能力開発を行うことを志向しており、自社に応じた独自の能力を持った人材の確保・育成を重要と考えている。しかも、企業のベテランの能力に対する捉え方も、重要な資源であり、若手の育成を行うための重要な要素との認識が明確である。

以上のように、多くの企業は人材活用と人材の能力形成に対して、社内での能力形成と人材活用を重視する姿勢を持っているが、社内の人材を流動化させ、活用する上ではいくつかの制約があり、それを整理すると、次の3点にまとめることができる。

能力と雇用コストの関係に関わる、コストパフォーマンスによる制約

事業内容の変化によって生じる、業務の質と人材の能力のアンバランスによる制約

業務量の変化によって生じる、業務量と人員のアンバランスによる制約

以上のような制約を持ちながらも、人材に求める能力と人材育成の姿勢からは、多くの企業が自社独自の能力とその形成を重視し、ベテランの能力を若手への継承と事業環境変化への対応など、事業推進における重要な資産として重視する傾向を読み取ることができる。

そこで、企業が不足する能力を補い、人的な能力に対するニーズを満たすためには、外部の労働市場を通じて求める人材を確保するか、既に自社の内部にある人的能力を開発・活用するかであるが、現実には既に必要な能力を有している人材を即戦力として労働市場を通じて確保できる可能性は必ずしも大きくはない。しかも、多くの企業が自社に固有の能力の形成を求めている以上、外部からの人材の確保はその人材に対する社内での独自の教育や能力形成を改めて必要とするものとなる。

若い人材は、ベテランとうまく組み合わせることによって、より効果的な能力開発が可能となる。ベテランが若い人材に対してその企業で蓄積・形成されてきた能力（技術・技能・ノウハウ・知識など）を提供し、教育することができる。さらに、新しいことに対する吸収力の高い若い人材を経由することによって、日常の事業活動を通じてベテランに対しても最新の知識、技術を提供することが可能となる。

ベテランを十分に活用していくためには、単なるコストダウンへと向かうのではなく、中高年齢者が持つ様々な制約条件をクリアし、有用な能力を資源として活用する視点から、短時間雇用や退職後の再雇用、嘱託での採用など、条件に応じた多様な就労形態を採用することによって、能力をうまく生かす方向に向けられるべきである。既存の人員が有する労働能力の現実を評価し、求める方向へと育成するとともに、できるだけ社内に有する既存の労働能力の活用を図ることを前提にして、その補完として外部の労働市場の活用を考えることが重要である。

経済統計からの分析

1 就業環境

(1) 労働力人口と就業時間

現在の労働市場の状況はどうなっているのでしょうか。ここでは全国ベースの統計データから概観したい。

まず、労働力人口¹の推移をみると、総数では1998年をピークに緩やかに減少している。男女別にみると、男性は1997年をピークに、女性は1年遅れて1998年にピークを迎え、その後はそれぞれ同様に減少している。これを15歳以上人口に占める労働力人口の比率である労働力人口比率で見ると、1994年から10年間で男性3.7ポイント、女性1.9ポイント低下しており、とりわけ男性の非労働力化が進んでいることがわかる(図表 - 1)。

これに対して、図表 - 2は、雇用者²数と就業時間を見たものであるが、雇用者総数は、1992年から10年間に220万人増加し、5,473万人となっている。しかしながら、そのうちの正規の職員、従業員に占める正社員の割合は9.3ポイント低下し、週就業時間も1.3時間減少していることから、正社員が減少し、雇用者の中でもパート、アルバイト等に代表される非正規の雇用者が増加したことがわかる。

- 1 全国の労働力人口の状況

年	労働力人口 (総数)	労働力人口 比率	労働力人口 (男)	労働力人口 比率(男)	労働力人口 (女)	労働力人口 比率(女)
1994	6,645	63.6	3,951	77.8	2,694	50.2
1995	6,666	63.4	3,966	77.6	2,701	50.0
1996	6,711	63.5	3,992	77.7	2,719	50.0
1997	6,787	63.7	4,027	77.7	2,760	50.4
1998	6,793	63.3	4,026	77.3	2,767	50.1
1999	6,779	62.9	4,024	76.9	2,755	49.6
2000	6,766	62.4	4,014	76.4	2,753	49.3
2001	6,752	62.0	3,992	75.7	2,760	49.2
2002	6,689	61.2	3,956	74.7	2,733	48.5
2003	6,666	60.8	3,934	74.1	2,732	48.3

出所：総務省『労働力調査』

注：総数は万人、比率は%

¹ 労働力人口とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。

² 雇用者とは、労働力人口から失業者を除いた就業者の集団に属し、会社、団体、官公庁又は自営業主や個人の家庭に雇われて、給料、賃金を得ている者及び会社、団体の役員をいう。

- 2 雇用者と就業時間

年	雇用者総数	うち正規の 職員・従業員 雇用者数	正社員率	週就業時間
1992	52,575	38,062	72.4	26.4
1997	54,997	38,542	70.1	26.1
2002	54,732	34,557	63.1	25.1

出所：雇用者数は総務省『就業構造基本調査』、
週就業時間は、総務省『労働力調査』

注：雇用者数は千人、率は%、就業時間は時間

(2) 就業している業種

図表 - 3 は、主な業種についてそれぞれの就業者数を示したものである。

まず、就業者数の多い業種は、サービス業、卸売・小売業、飲食店、そして製造業の順になっている。ただ、時系列で見ると、卸売・小売業、飲食店の就業者数は大幅には変化していないが、製造業の就業者は、1993年から2002年の間に、総数ベースで300万人強、3.6ポイント減少している。製造業への就業者は、男性、女性ともに減少しており、このことは大企業を中心に競争力強化のための人員削減が進められたことや国内生産拠点の縮小を伴う海外移転等による影響と考えられ、製造業の雇用吸収力が低下していることを示している。

- 3 - 全国の業種別就業者数（計）

年	総数	(万人、%)					
		建設業	製造業	運輸・ 通信業	卸売・小売 業、飲食店	金融・保険 業、不動産業	サービス 業
1993	6,450	640	1,530	394	1,448	260	1,516
比率	100.0	9.9	23.7	6.1	22.4	4.0	23.5
1994	6,453	655	1,496	392	1,443	262	1,542
比率	100.0	10.2	23.2	6.1	22.4	4.1	23.9
1995	6,457	663	1,456	402	1,449	262	1,566
比率	100.0	10.3	22.5	6.2	22.4	4.1	24.3
1996	6,486	670	1,445	411	1,463	256	1,598
比率	100.0	10.3	22.3	6.3	22.6	3.9	24.6
1997	6,557	685	1,442	412	1,475	253	1,648
比率	100.0	10.4	22.0	6.3	22.5	3.9	25.1
1998	6,514	662	1,382	405	1,483	257	1,685
比率	100.0	10.2	21.2	6.2	22.8	3.9	25.9
1999	6,462	657	1,345	406	1,483	251	1,686
比率	100.0	10.2	20.8	6.3	22.9	3.9	26.1
2000	6,446	653	1,321	414	1,474	248	1,718
比率	100.0	10.1	20.5	6.4	22.9	3.8	26.7
2001	6,412	632	1,284	407	1,473	240	1,768
比率	100.0	9.9	20.0	6.3	23.0	3.7	27.6
2002	6,330	618	1,222	401	1,438	241	1,804
比率	100.0	9.8	19.3	6.3	22.7	3.8	28.5

- 3 - 全国の業種別就業者数（男）

（万人、％）

年	総数 (男)	建設業	製造業	運輸・ 通信業	卸売・小売 業，飲食店	金融・保険 業，不動産業	サービス 業
1993	3,840	537	945	330	730	131	737
比率	100.0	14.0	24.6	8.6	19.0	3.4	19.2
1994	3,839	549	935	327	723	132	740
比率	100.0	14.3	24.4	8.5	18.8	3.4	19.3
1995	3,843	557	915	334	723	132	751
比率	100.0	14.5	23.8	8.7	18.8	3.4	19.5
1996	3,858	563	913	342	729	130	762
比率	100.0	14.6	23.7	8.9	18.9	3.4	19.8
1997	3,892	573	917	338	730	129	787
比率	100.0	14.7	23.6	8.7	18.8	3.3	20.2
1998	3,858	555	892	329	729	135	802
比率	100.0	14.4	23.1	8.5	18.9	3.5	20.8
1999	3,831	555	873	331	725	132	800
比率	100.0	14.5	22.8	8.6	18.9	3.4	20.9
2000	3,817	555	860	337	717	132	811
比率	100.0	14.5	22.5	8.8	18.8	3.5	21.2
2001	3,783	536	842	329	716	125	834
比率	100.0	14.2	22.3	8.7	18.9	3.3	22.0
2002	3,736	526	811	325	697	126	847
比率	100.0	14.1	21.7	8.7	18.7	3.4	22.7

- 3 - 全国の業種別就業者数（女）

（万人、％）

年	総数 (女)	建設業	製造業	運輸・ 通信業	卸売・小売 業，飲食店	金融・保険 業，不動産業	サービス 業
1993	2,610	103	585	64	718	129	779
比率	100.0	3.9	22.4	2.5	27.5	4.9	29.8
1994	2,614	105	561	65	720	130	802
比率	100.0	4.0	21.5	2.5	27.5	5.0	30.7
1995	2,614	106	542	68	726	130	814
比率	100.0	4.1	20.7	2.6	27.8	5.0	31.1
1996	2,627	107	532	69	733	126	836
比率	100.0	4.1	20.3	2.6	27.9	4.8	31.8
1997	2,665	112	525	74	745	124	862
比率	100.0	4.2	19.7	2.8	28.0	4.7	32.3
1998	2,656	107	490	76	754	123	883
比率	100.0	4.0	18.4	2.9	28.4	4.6	33.2
1999	2,632	102	471	75	759	119	887
比率	100.0	3.9	17.9	2.8	28.8	4.5	33.7
2000	2,629	98	461	78	757	116	907
比率	100.0	3.7	17.5	3.0	28.8	4.4	34.5
2001	2,629	96	443	78	757	115	935
比率	100.0	3.7	16.9	3.0	28.8	4.4	35.6
2002	2,594	92	411	77	741	114	957
比率	100.0	3.5	15.8	3.0	28.6	4.4	36.9

出所：総務省『労働力調査』

注：業種分類は、旧分類を採用している。

主要な業種のみ掲載しており、総数とは一致しない。

製造業に従事する就業者数は減少しているが、その反面サービス業に従事する者は増加している。総数ベースでは製造業が約 300 万人減少しているが、サービス業においては約 300 万人増加し、製造業の減少分を補って、就業者における比率も 30% に迫るまでに伸びている。この傾向は、特に女性において顕著であり、就業者総数は約 180 万人、就業者に占める比率では 7.1 ポイント増加している。その結果、総数、男性、女性ともにサービス業に従事している就業者は、最多になっており、製造業からサービス業へ就業の場がシフトしている。

(3) 職種別構成

業種の状況を概観したところで、次にどのような職種で働いているのかを明らかにしたい。図表 - 4 は、主な職種についてそれぞれの就業者数を示したものである。

まず、就業者数の多い職種は、製造・制作・機械運転及び建設作業、事務従事者、販売従事者である。ただ、製造等での就業者数は、男性では多いものの、女性ではそのウエイトは小さく、事務従事者が最大となっている。

- 4 - 全国の職種別就業者数 (計)

(万人、%)

年	総数	専門的・ 技術的職 業従事者	事務従 事者	販売従 事者	保安・サー ビス職業従 事者	運輸・通信従 事者	製造・制 作・機械運 転及び建 設作業
1994	6,453	778	1,238	943	603	234	1,715
比率	100.0	12.1	19.2	14.6	9.3	3.6	26.6
1995	6,457	790	1,252	945	610	237	1,687
比率	100.0	12.2	19.4	14.6	9.4	3.7	26.1
1996	6,486	804	1,263	933	618	240	1,686
比率	100.0	12.4	19.5	14.4	9.5	3.7	26.0
1997	6,557	824	1,273	940	637	241	1,706
比率	100.0	12.6	19.4	14.3	9.7	3.7	26.0
1998	6,514	844	1,290	928	654	232	1,634
比率	100.0	13.0	19.8	14.2	10.0	3.6	25.1
1999	6,462	846	1,273	921	668	228	1,604
比率	100.0	13.1	19.7	14.3	10.3	3.5	24.8
2000	6,446	856	1,285	911	677	221	1,580
比率	100.0	13.3	19.9	14.1	10.5	3.4	24.5
2001	6,412	873	1,249	968	693	214	1,506
比率	100.0	13.6	19.5	15.1	10.8	3.3	23.5
2002	6,330	890	1,228	934	717	211	1,468
比率	100.0	14.1	19.4	14.8	11.3	3.3	23.2
2003	6,316	906	1,230	917	729	210	1,437
比率	100.0	14.3	19.5	14.5	11.5	3.3	22.8

- 4 - 全国の職種別就業者数（男）

（万人、％）

年	総数 （男）	専門的・ 技術的職 業従事者	事務従 事者	販売従 事者	保安・サー ビス職業従 事者	運輸・通信従 事者	製造・制 作・機械運 転及び建 設作業者
1994	3,839	442	489	580	275	221	1,223
比率	100.0	11.5	12.7	15.1	7.2	5.8	31.9
1995	3,843	448	495	582	276	224	1,215
比率	100.0	11.7	12.9	15.1	7.2	5.8	31.6
1996	3,858	450	495	579	279	227	1,219
比率	100.0	11.7	12.8	15.0	7.2	5.9	31.6
1997	3,892	461	495	585	286	227	1,237
比率	100.0	11.8	12.7	15.0	7.3	5.8	31.8
1998	3,858	473	504	576	291	219	1,197
比率	100.0	12.3	13.1	14.9	7.5	5.7	31.0
1999	3,831	474	501	574	292	216	1,181
比率	100.0	12.4	13.1	15.0	7.6	5.6	30.8
2000	3,817	475	509	570	299	210	1,166
比率	100.0	12.4	13.3	14.9	7.8	5.5	30.5
2001	3,783	480	487	600	306	204	1,119
比率	100.0	12.7	12.9	15.9	8.1	5.4	29.6
2002	3,736	485	475	584	317	200	1,108
比率	100.0	13.0	12.7	15.6	8.5	5.4	29.7
2003	3,719	491	481	576	320	200	1,081
比率	100.0	13.2	12.9	15.5	8.6	5.4	29.1

- 4 - 全国の職種別就業者数（女）

（万人、％）

年	総数 （女）	専門的・ 技術的職 業従事者	事務従 事者	販売従 事者	保安・サー ビス職業従 事者	運輸・通信従 事者	製造・制 作・機械運 転及び建 設作業者
1994	2,614	336	749	363	328	13	492
比率	100.0	12.9	28.7	13.9	12.5	0.5	18.8
1995	2,614	342	757	362	335	13	472
比率	100.0	13.1	29.0	13.8	12.8	0.5	18.1
1996	2,627	354	769	353	339	13	467
比率	100.0	13.5	29.3	13.4	12.9	0.5	17.8
1997	2,665	364	778	355	351	14	469
比率	100.0	13.7	29.2	13.3	13.2	0.5	17.6
1998	2,656	371	785	352	363	13	437
比率	100.0	14.0	29.6	13.3	13.7	0.5	16.5
1999	2,632	372	772	347	376	12	424
比率	100.0	14.1	29.3	13.2	14.3	0.5	16.1
2000	2,629	381	777	341	379	11	415
比率	100.0	14.5	29.6	13.0	14.4	0.4	15.8
2001	2,629	393	762	368	386	10	387
比率	100.0	14.9	29.0	14.0	14.7	0.4	14.7
2002	2,594	405	753	350	401	11	361
比率	100.0	15.6	29.0	13.5	15.5	0.4	13.9
2003	2,597	415	750	341	409	10	356
比率	100.0	16.0	28.9	13.1	15.7	0.4	13.7

出所：総務省『労働力調査』

注：業種分類は、旧分類を採用している。

主要な職種を掲載しており、総数とは一致しない。

また、職種の構成比率を時系列で見ると、製造等の就業者数が 3.8 ポイント減少している。特に、女性就業者の減少幅が大きくなっている。また、看護師等福祉関係に代表される専門的・技術的職業従事者及び、保安・サービス職業従事者の総数の伸びは、それぞれ約 2 ポイント増加しているが、女性においては、それぞれ約 3 ポイント伸びており、様々な分野での女性の社会進出が傾向としてうかがえる。

(4) 小括

以上雇用を取り巻く状況からは、いくつかのことを指摘できる。

第一に、労働力人口が減少しているということである。今後は、定年退職の増加や、供給される 14 歳以下の人口そのものが減少するため、労働力人口の大きな落ち込みが生じることが予想される。この点については、定年の延長や再雇用により労働力が量的に確保されるように、また技能・ノウハウの継承の点からは、労働力の質の維持の面でも労働力確保に向けた解決を目指すことが必要になる。

第二に、正社員構成比率が下がっていることである。このことについては、様々な解釈ができる。労働力の供給側から見た場合、正社員になり時間的、肉体的に拘束されることを望まず、短期的な就労を受け入れることも考えられる。企業側にとっても労働力の需要が短期的もしくは特定の時間だけに集中する場合³、需要と供給のニーズが一致するため、このような状況になったと考えられる。

また、現在企業がおかれている厳しい事業環境を考えると、企業側が採用を絞った結果とも言える。つまり、人件費の固定的な支出の拡大を望まないため正社員としては雇用しない。また、人材の教育に掛かるコスト負担を抑え、即戦力となる人材に重点をおいた採用に取り組んだため、就労機会が抑えられたと考えられよう。いずれにせよ、正社員として就労する者の数は着実に減少している。

第三に就業している業種等が変化している。業種別には、産業構造の変化によってサービス業関連に従事するものが増加し、製造業に従事するものは減少している。そして職種別には、事務部門で働く就業者数はそれほど変化していないが、製造等に従事する者は大きく減少している。これは、製造業の雇用吸収力が低下していることを示している。ただ、女性は様々な分野への進出が進んでおり、男性に比べて就業者数の減少幅は小さくなっている。

2 失業の状況

(1) 失業の状況

労働市場の現況を検証する上で、失業の状況を見ることは重要である。ここでは、失業の状況を全国と大阪で比較しながらみてみたい。全国と大阪の失業の状況は、図表 - 5 のとおりである。

³ 例えば、スーパーなどに見られる開店前の品出し作業が挙げられる。

- 5 - 失業者及び失業率の状況(全国)

年	完全失業者総数 (全国)	完全失業率	15~19 歳	完全失業率	20~ 24歳	完全失業率	25~ 29歳	完全失業率	30~ 34歳	完全失業率	35~ 39歳	完全失業率		
1994	192	2.9	12	7.5	37	5.0	28	4.0	16	2.7	13	2.1		
1995	210	3.2	12	8.2	42	5.7	31	4.3	19	3.1	14	2.3		
1996	225	3.4	13	9.0	45	6.1	35	4.6	20	3.3	15	2.4		
1997	230	3.4	13	9.0	44	6.2	38	4.9	21	3.3	16	2.6		
1998	279	4.1	15	10.6	49	7.1	45	5.6	26	4.0	20	3.2		
1999	317	4.7	17	12.5	55	8.4	51	6.2	31	4.6	22	3.5		
2000	320	4.7	16	12.1	54	8.6	51	6.2	33	4.8	22	3.4		
2001	340	5.0	16	12.2	54	9.0	55	6.7	38	5.3	26	4.0		
2002	359	5.4	16	12.8	53	9.3	56	7.1	43	5.8	29	4.4		
2003	350	5.3	14	11.9	54	9.8	54	7.0	42	5.5	31	4.6		
			40~44 歳	完全失業率	45~ 49歳	完全失業率	50~ 54歳	完全失業率	55~ 59歳	完全失業率	60~ 64歳	完全失業率	65歳 以上	完全失業率
			16	2.0	15	1.8	13	1.8	14	2.4	22	5.3	6	1.4
			17	2.2	17	1.9	14	1.9	14	2.4	24	5.7	6	1.3
			15	2.1	19	2.0	14	2.0	16	2.6	27	6.4	7	1.5
			15	2.1	19	2.0	15	2.1	16	2.5	27	6.2	7	1.5
			19	2.8	22	2.5	19	2.5	21	3.3	33	7.5	10	2.1
			20	3.0	25	3.1	26	3.2	26	3.9	34	7.9	11	2.2
			20	3.1	23	3.0	29	3.4	26	3.9	34	8.0	11	2.2
			21	3.2	25	3.4	32	3.6	26	4.1	35	8.1	12	2.4
			24	3.7	27	3.9	36	4.1	29	4.5	34	7.7	11	2.3
			24	3.6	24	3.6	31	3.7	31	4.5	34	7.5	12	2.5

出所：総務省『労働力調査』

注：数は万人、比率は%

- 5 - 失業者及び失業率の状況(大阪府)

年	完全失業者総数 (大阪)	完全失業率	15~24 歳	完全失業率	25~ 34歳	完全失業率	35~ 44歳	完全失業率	45~ 54歳	完全失業率	55~ 64歳	完全失業率	65歳 以上	完全失業率
1998	262	5.5	58	8.9	73	6.6	36	4.4	38	3.4	49	6.1	8	3.4
1999	289	6.2	62	10.6	83	7.3	38	4.7	46	4.3	52	6.5	9	3.7
2000	307	6.7	58	10.8	91	8.0	38	4.7	50	4.8	60	7.7	11	4.4
2001	325	7.2	60	12.2	104	8.9	40	4.8	54	5.2	54	7.1	13	5.3
2002	351	7.7	65	12.5	108	9.4	49	5.7	60	6.0	60	7.7	10	3.9
2003	342	7.6	62	12.9	108	9.4	49	5.5	49	5.3	62	7.8	12	4.9

出所：大阪府『労働力調査地方集計結果』

注：数は千人、比率は%

全国の完全失業者数は、1994年の192万人から2003年には350万人と約160万人も増加した。増加した失業者数の内訳を年齢別にみると、25~29歳で26万人、30~34歳で26万人と若年層の失業者が増加した影響が大きくなっている。その間の失業率もまた、2.9%

から 5.3%に上昇しているが、年齢別にみると、15～19 歳が 4.4 ポイント上昇し 11.9%、20～24 歳が 4.8 ポイント上昇し 9.8%と高い上昇を示している。

一方、大阪府でも完全失業者数は、1998 年の 26 万 2 千人から 2003 年には 34 万 2 千人と約 8 万人増加した。失業者の増加数を年齢別にみても、25～34 歳が 3 万 5 千人増加した影響が大きいことがわかる。失業率もまた、5.5%から 7.6%に上昇したが、年齢別では、15～24 歳で 12.9%となり、4.0 ポイントの大幅な上昇となっている。

(2) 求人状況

失業者は増加し、それに伴って失業率は上昇しているが、失業率と同様、労働市場の状況を反映する重要な指標である有効求人倍率の推移をみてみよう。

図表 - 6 は、全国、大阪の有効求人倍率を示したものである。ともに 1 を下回っており、求職者数が求人数を上回る状況が続いている。ただ、大阪、全国ともに好転しつつあり、とりわけ雇用環境の悪さが指摘されている大阪の値は、全国並みの水準へと好転している。

- 6 有効求人倍率の状況

年	全国	大阪
2000	0.59	0.48
2001	0.59	0.50
2002	0.54	0.46
2003	0.64	0.60

出所：厚生労働省『職業安定業務統計』

図表 - 7 は雇用の充足状況である。これによると全国調査での大企業、中小企業とも雇用充足状況では過剰感が小さくなってきていることがわかる。この傾向は、大阪でも同じように見られ、とりわけ、大阪の中小企業では 2003 年の第 3 四半期に、大企業においても 2004 年第 1 四半期に不足感が見られる状況となっている。

(3) 小括

全国、大阪ともに時系列で見ると失業率は上昇し、失業者数も増加している。とりわけ、若年層での雇用情勢の悪化が大きく、失業率及び失業者数ともに大きく悪化している。その一方で、有効求人倍率は改善し、大阪では不足感すら示す状況となっている。

若年層の失業が深刻な状況にあり、雇用に不足感がありながら就業者が伸びないことは、労働環境において何らかのミスマッチが生じていることを示している。例えば、事業環境の大きな変化によって、企業側が若年層を雇用し、自社で職場訓練を施し、職業人として活用するという人材育成に費やすための経営資源や時間の余力が乏しくなったためとも考えられよう。そのため、不足感があっても企業側が求める条件に見合う人材と出会うまで

- 7 雇用の充足状況

時期	全国		大阪	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
2000・	21	11	4.7	2.9
2000・	20	9	10	1
2001・	19	10	5	0.2
2001・	21	15	6.1	8.4
2001・	24	18	13	15
2001・	28	20	20.1	16.2
2002・	27	20	17.9	13
2002・	24	19	14.2	11.7
2002・	22	16	13.3	12
2002・	22	14	12.3	8.4
2003・	20	12	13.6	6
2003・	19	16	19.8	8.6
2003・	17	11	5.3	3.9
2003・	16	9	6.2	-3.4
2004・	8	2	-1.2	-4.7
2004・	6	5	-3.9	-3.8
2004・	4	1	-11.8	-7.9

出所：全国数値は、日本銀行『金融経済統計月報』、

大阪は、大阪府立産業開発研究所『おおさか経済の動き』

注：全国のは3月、は6月、は9月、は12月調査

大阪のは1～3月、は4～6月、は7～9月、は10～12月調査

ともに「過剰」とする企業割合（％）から「不足」とする企業割合（％）を差し引いた値

採用を見送るなど、即戦力志向が強まっていると指摘できる。

ただ、先に見たように若年層に十分な職業訓練の場を提供できないならば、第一に、企業にとって必要となる技術を若年層に十分に取得させることができないであろう。

第二に、即戦力を求めることは、それまでに十分な技術を取得していない就労希望者には、能力があっても就労の場が与えられないこととなる。それは、就労経験を積む機会もなく、技術の習得が行えないままに、失業の連鎖を繰り返すことにつながりかねないといえよう。

こうしたミスマッチを解消するには、少なくとも2つの方向がある。一つは、企業側が求めるスキルに人材側が対応することであろう。これは、個人レベルで対処することでもあがるが、社会の様々な現場で職業訓練やキャリア形成の機会の環境を充実させることで可能性が高まるものである。もう一つは、企業の人材に対するニーズそのものを拡大させることである。これは、事業改善や再構築、新事業展開といった事業の活性化⁴を促すような施策に加えて、企業の人材育成や能力形成のための取り組みを側面から支援することも有効であろう。

両者の解決策については、求人側と求職者側に対して、求人・求職情報や公的支援に関

⁴ 実態調査からも、いわゆる経営革新を行うと、雇用創出や業績にプラスの効果が現れている（大阪府立産業開発研究所『中小企業の経営革新に関する調査報告書』（2003年）、3ページ）

する様々な情報など、雇用関連情報の整備・充実を進めることが前提となるが、少なくとも若年者に対する雇用状況におけるミスマッチの改善にはつながると考えられる。

3 失業によるマイナス

前節まで、雇用を取り巻く状況を見た。ここでは、なぜ失業が問題なのかを一度整理してみよう。

短期的に見ると、失業は収入の減少につながることから、家計部門の消費抑制に結びつく。それはまた、消費活動が停滞するだけでなく、購買の減少から企業の活動水準の低下へと結びつく。企業活動の低下は労働需要の減退を引き起こし、就労機会の減少から結果として失業が追加的に生じるなど、失業は景況等に悪循環を生じさせるものである。

また、失業者が増加すると、雇用保険からの支払も増加する。それは、社会保障の財政への負担をも拡大させるものである。特に中高年の失業は消費に与える影響も大きく、一般に長期化する傾向が強いことから、雇用保険を始めとする社会的な負担を拡大させる要因となる。

このように、失業が拡大すると一般的には社会的に不安感が広がり、その影響は総じて経済全体に好ましい影響を社会に及ぼさないものである。

長期的に見ると、失業し再就職する場合、前職で培った技能や職務経験を再就職した企業先でそのまま転用できることは少ない。そのため個人の職務経験等が失業により中断してしまう。この中断は、キャリア形成の途上にある若年層においてはより深刻な問題となろう。そして若年層を確保できないことは、企業にとっても形成、蓄積されてきたノウハウや技能の継承を途絶えさせてしまうことに結びつくものである。

また、失業状態が長く続くと、キャリア形成を前提として行われるはずの個人の長期的な人生設計を難しくもする。このようなダメージを受けたものが増加する状況は、社会厚生観点からも望ましいとは言えないであろう。

失業は短期的にも長期的に見ても、多くの損失を個人や社会にもたらすものである。失業率を抑制することは、行政サイドから見ても、社会保障費の抑制のみならず、税収の確保や産業活力の活性化にとってメリットがあり、企業にとっても、失業の主要な要因である従業員の解雇を行うことは、もともと社内に慣れ親しんだ人を雇用し続けることのメリットを失うことにもなるものである。それまで掛けてきた採用の為のコスト、教育の為のコストを無駄にすることなく人的資源として活用できることのメリットを無にしてしまうからである。さらに、短期的にも長期的にも安定した生活を維持し、将来における自己実現のための機会形成の場を確保するうえでも、失業がもたらすデメリットは大きいといえよう。

そこで次章以降は、実態調査をもとに事業環境の変化に対する企業の対応とそれに伴う企業内の雇用や人的資源の変化の状況を概観し、そして、人員配置の見直しなど企業内における雇用調整の可能性とそのための条件について、検討する。

府内企業の事業の再構成と雇用調整の現状

1 実態調査の概要

- ・アンケート調査対象：大阪府内に本社を置く従業員 10 人以上の企業(製造業、卸売業、小売業、サービス業) 2000 社
- ・アンケート回収状況：有効発送数 1873 社 有効回答数 433 社 有効回収率 23.1%
- ・調査実施時期：平成 16 年 10 月中旬～11 月上旬

2 回答企業の概要

(1) 業種

回答企業の業種の内訳は、「製造業（産業財）」が 28%と最も多く、次いで「サービス業（その他事業所向け）」（15%）、「製造業（消費財）」（14%）の回答が多くを占めている（図表 - 1）。

「製造業」「卸・小売業」「サービス業」に 3 分類すると、「製造業」が 41%、「卸・小売業」が 27%、「サービス業」が 28%、「その他」4%となる。以下では、業種別の分析ではこの 3 分類をもとに行っていく。

- 1 回答企業の業種

	回答数	割合 (%)
製造業（産業財）	118	27.6
製造業（消費財）	58	13.6
卸売業（産業財）	26	6.1
卸売業（消費財）	21	4.9
卸売業（総合商社・各種商品）	35	8.2
小売業	32	7.5
ソフトウェア・情報処理サービス業	33	7.7
サービス業（その他事業所向け）	65	15.2
サービス業（消費者向け）	23	5.4
その他	16	3.7
合 計	427	100.0

(2) 従業者規模

次に、回答企業の従業者規模別の内訳をみると、「30～49人」の事業所が27%を占め、最も多く、次いで「50～99人」の24%、「100～299人」の21%の順となっている（図表 - 2）。

- 2 従業員規模

	回答数	割合 (%)
10人未満	4	1.0
10～29人	74	18.7
30～49人	108	27.3
50～99人	94	23.7
100～299人	83	21.0
300人以上	33	8.3
合計	396	100.0

(3) 創業時期

回答企業の創業時期をみると、「1959年以前」の企業が37%を占め最も多く、「1960年代」（20%）までに創業した企業が全体の6割近くを占めている。一方で、「1990年代」以降に創業した企業は10%にとどまっている（図表 - 3）。

- 3 創業時期

	回答数	割合 (%)
1959年以前	149	37.2
1960年代	81	20.2
1970年代	70	17.5
1980年代	59	14.7
1990年代	33	8.2
2000年以降	9	2.2
合計	401	100.0

(4) 経営者の年齢

回答企業の経営者の年齢をみると、「40歳代」（13%）と「40歳未満」（3%）の若い経営者の割合は16%にとどまっており、「60歳代」が40%と最も多く、「70歳以上」も10%あるなど、経営者の年齢構成では、60歳以上の企業と60歳未満の企業がほぼ半々の割合となっている（図表 - 4）。

- 4 経営者の年齢

	回答数	割合 (%)
40歳未満	10	2.5
40代	53	13.1
50代	140	34.6
60代	160	39.5
70歳以上	42	10.4
合計	405	100.0

(5) 事業の状況

回答企業の現在の事業の状況を、最近の売上高の推移と経常損益の動きからみると、最近3年間の売上げ傾向は「ほぼ横ばい」(42%)が最も多いものの、「増加傾向」が26%であるのに対して、「減少傾向」が33%と多く、近年のデフレ傾向や市場の縮小傾向を反映した厳しいものとなっている(図表 - 5)。

これに対して、過去3年間の経常損益の動きをみると、売上げ傾向とそれほど大きな違いはないが、「改善傾向」とする企業が28%で、「悪化傾向」の26%をわずかに上回っている。また、「ほぼ横ばい」とする企業の割合も「売上げ傾向」での「ほぼ横ばい」の割合を上回っており、この間、多くの企業で売上げが低迷する中で、事業の効率化やコスト削減などを通じて、企業が収益確保のための努力をしている姿を反映しているといえよう(図表 - 6)。

- 5 売上げの傾向

	回答数	割合(%)
増加傾向	108	25.5
ほぼ横ばい	177	41.7
減少傾向	139	32.8
合計	424	100.0

- 6 経常損益の傾向

	回答数	割合(%)
改善傾向	119	28.1
ほぼ横ばい	193	45.5
悪化傾向	112	26.4
合計	424	100.0

3 事業環境変化と事業再構成、新分野展開の状況

まず、ここでは企業が事業の改善や改革を通じて事業再構成を行う背景となる、事業を取り巻く環境変化の状況を把握し、その事業環境変化に対して事業を継続、発展させるために企業がどのように対応しているのかを分析する。

(1) 事業環境変化と事業への影響

a 事業環境変化に対する企業の認識

まず、アンケート回答企業が事業環境変化をどう捉えているのかをみると、事業環境変化として「当てはまる」と「やや当てはまる」を合わせた割合で、「品質・精度、サービス水準向上要求が厳しくなっている」(87%)がもっとも多く、次いで「国内のライバル企業との競争が激しくなっている」(81%)、「価格下落圧力が強くなっている」(77%)、「納期短縮要求が厳しくなっている」(73%)、「受注の多頻度・少量、小口化が進んでいる」(72%)が7割を超える高い割合となっている(図表 - 7 -)。

長引く経済の停滞や市場の成熟化を受けて、国内での企業間競争が激しくなっており、多くの企業が取引において高付加価値化やコスト削減、納期短縮や小ロット化など厳しい対応を迫られていることを示し、先の事業状況で売上高が低迷していることを裏付ける結果となっている。

- 7 - 環境の変化

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや逆の傾向である	全く逆の傾向である	合計
価格下落圧力が強くなっている	173	140	71	14	11	409
割合(%)	42.3	34.2	17.4	3.4	2.7	100.0
輸入品や海外企業との競争が激しくなっている	60	77	141	8	12	298
割合(%)	20.1	25.8	47.3	2.7	4.0	100.0
国内のライバル企業との競争が激しくなっている	177	143	71	5	0	396
割合(%)	44.7	36.1	17.9	1.3	0.0	100.0
新製品・新サービスの開発・企画競争が激しくなっている	73	141	124	5	3	346
割合(%)	21.1	40.8	35.8	1.4	0.9	100.0
新規参入が進んでいる	43	75	168	51	32	369
割合(%)	11.7	20.3	45.5	13.8	8.7	100.0
品質・精度、サービス水準向上要求が厳しくなっている	190	156	47	3	0	396
割合(%)	48.0	39.4	11.9	0.8	0.0	100.0
納期短縮要求が厳しくなっている	131	124	95	1	0	351
割合(%)	37.3	35.3	27.1	0.3	0.0	100.0
市場が縮小している	89	107	144	32	12	384
割合(%)	23.2	27.9	37.5	8.3	3.1	100.0
業界で技術革新や新技術の導入が進んでいる	62	126	148	12	6	354
割合(%)	17.5	35.6	41.8	3.4	1.7	100.0
同業者や取引先の転業、廃業が多くなっている	51	138	175	11	4	379
割合(%)	13.5	36.4	46.2	2.9	1.1	100.0
取引先による選別強化が進んでいる	72	191	110	4	1	378
割合(%)	19.0	50.5	29.1	1.1	0.3	100.0
受注の多頻度・少量化、小口化が進んでいる	117	143	101	2	0	363
割合(%)	32.2	39.4	27.8	0.6	0.0	100.0
生産の海外シフトが進んでいる	69	86	129	12	9	305
割合(%)	22.6	28.2	42.3	3.9	3.0	100.0

また、この結果を業種別にみると、製造業では「納期短縮要求が厳しくなっている」(82%)と「受注の多頻度・少量化、小口化が進んでいる」(80%)が特に多く、生産の海外シフトや海外製造業との競争が厳しさを増す中で、取引先からの要求が厳しくなっていることを示している。また、卸・小売業では、流通構造の簡素化・効率化や小売業における新たな業態の台頭、国内市場の成熟化、サプライチェーンマネジメントの浸透による「JIT(ジャストインタイム)配送の拡大などが進むかなで「国内のライバル企業との競争が激しくなっている」(89%)や「受注の多頻度・少量化、小口化が進んでいる」(73%)の割合が高くなっている。そして、産業に占める割合が着実に高くなっているサービス業では、他の業種に比べて「新規参入が進んでいる」(52%)の割合が高く、その結果「取引先による選別強化が進んでいる」(77%)の割合も高くなっている(図表 - 7 -)。

- 7 - 環境の変化(業種別)

	製造業	卸・小売業	サービス業
価格下落圧力が強くなっている	133	83	86
割合(%)	75.1	76.9	77.5
輸入品や海外企業との競争が激しくなっている	90	35	13
割合(%)	57.7	42.2	24.5
国内のライバル企業との競争が激しくなっている	136	95	80
割合(%)	78.6	88.8	76.9
新製品・新サービスの開発・企画競争が激しくなっている	94	63	55
割合(%)	58.8	67.7	65.5
新規参入が進んでいる	30	33	48
割合(%)	18.2	33.3	51.6
品質・精度、サービス水準向上要求が厳しくなっている	153	89	94
割合(%)	87.9	85.6	88.7
納期短縮要求が厳しくなっている	140	59	52
割合(%)	82.4	64.8	65.0
市場が縮小している	90	59	45
割合(%)	53.3	55.7	46.9
業界で技術革新や新技術の導入が進んでいる	86	41	59
割合(%)	52.1	46.1	64.8
同業者や取引先の転業、廃業が多くなっている	84	66	36
割合(%)	49.4	62.3	38.7
取引先による選別強化が進んでいる	112	71	74
割合(%)	65.9	69.6	77.1
受注の多頻度・少量化、小口化が進んでいる	138	71	45
割合(%)	79.8	73.2	54.2
生産の海外シフトが進んでいる	90	45	20
割合(%)	55.2	57.0	35.1

注:「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計

b 事業への影響

次に、以上のような事業環境変化の結果、それが事業にどのように影響しているのかを、いくつかの側面から検討してみる。

事業への影響をみると、事業にとってマイナスの影響と考えられるものとしては、「受注・販売単価」で「下落」との回答が62%にのぼり、特に多くなっている。次いで、「受注・販売量」の「減少」が42%と続いており、事業環境の変化により多くの企業の取引実績にマイナスの影響が及んでいることを確認できる。その結果として、「既存事業の業況」でも「悪化」との回答が37%にのぼっている（図表 - 8 - ）。

ただ、その一方で、「自社の既存の製品・技術・サービス」で「競争力向上」が34%と最も多く、このほか「社員の士気」で「向上」が31%、「製品・商品、サービスの市場への訴求力」で「向上」が22%あり、それぞれ「陳腐化」（6%）、「低下」（10%）、「低下」（11%）というマイナスの影響を大きく上回っている。事業環境が厳しさを増す中で、事業改革など経営努力を続けることで、事業条件の改善に結びつける企業が少なくないと考えられる。また、「人材（全体として）」も「不足」（28%）が「過剰」（10%）を大きく上回っており、取引先から要求される条件が厳しくなる中で、より多くの人材を必要とする企業が多いのではないかと考えられる。

- 8 - 環境の変化の影響

	上昇	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	下落	割合 (%)	合計	割合 (%)
受注・販売単価	35	8.5	122	29.7	254	61.8	411	100.0
受注・販売量	増加	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	減少	割合 (%)	合計	割合 (%)
	82	19.8	159	38.3	174	41.9	415	100.0
既存事業の業況	改善	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	悪化	割合 (%)	合計	割合 (%)
	69	17.4	180	45.3	148	37.3	397	100.0
販売先・既存取引先数	増加	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	減少	割合 (%)	合計	割合 (%)
	75	18.6	213	52.9	115	28.5	403	100.0
資金繰り	改善	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	悪化	割合 (%)	合計	割合 (%)
	83	20.2	234	57.1	93	22.7	410	100.0
人材（全体として）	不足	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	過剰	割合 (%)	合計	割合 (%)
	114	27.5	259	62.4	42	10.1	415	100.0
製品・商品、サービスの 市場への訴求力	向上	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	低下	割合 (%)	合計	割合 (%)
	84	21.9	258	67.4	41	10.7	383	100.0
取引条件の悪化・改善	改善	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	悪化	割合 (%)	合計	割合 (%)
	28	7.2	297	76.7	62	16.0	387	100.0
自社の既存の製品・技 術・サービス	競争力向 上	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	陳腐化	割合 (%)	合計	割合 (%)
	134	33.7	239	60.1	25	6.3	398	100.0
社員の士気	向上	割合 (%)	どちらで もない	割合 (%)	低下	割合 (%)	合計	割合 (%)
	128	31.1	245	59.5	39	9.5	412	100.0

この、環境変化の事業への影響を業種別や従業者規模別でみると、業種や規模による明確な傾向を確認できない。業種や規模よりもその企業が事業環境の変化に対してどのように対応しようとしているのか、事業に取り組もうとしているのか、といった企業の経営姿勢の違いが、環境変化の適応の面でより重要なのではないかと考えられる（図表 - 8 - ）。

- 8 - 環境の変化の影響（業種別、従業者規模別）

	製造業	卸・小売業	サービス業	30人未満	30～99人	100人以上
受注、販売単価	-49.1	-42.9	-67.0	-62.6	-48.2	-59.8
受注・販売量	-10.3	-37.2	-21.7	-45.4	-12.7	-22.1
既存事業の業況	-12.9	-30.6	-20.2	-37.8	-17.3	-17.7
販売先・既存取引先数	-3.6	-25.0	-6.4	-20.0	-9.5	-1.9
資金繰り	8.7	-10.8	-11.6	-17.1	8.3	-11.5
人材（全体として）	13.3	8.1	20.5	14.5	17.6	12.6
製品・商品、サービスの市場への訴求力	12.7	8.5	11.7	7.2	11.4	15.6
取引条件の悪化・改善	-4.2	10.3	-12.0	11.0	-6.6	-14.0
自社の既存の製品・技術・サービス	30.6	22.9	26.9	28.8	29.4	24.3
社員の士気	24.3	19.5	22.1	23.7	24.6	16.8

注：上昇、増加、改善、不足、向上割合から下落、減少、悪化、過剰、低下割合を引いた値

c 現在の人員過不足の状況

以上のような厳しい現在の事業環境変化に対して、回答企業の現在の人員の過不足状況を見ると、「若年者が不足している」との回答が43%で最も多く、次いで「人員が不足している職種や部門がある」（32%）、「人員のバランスは取れている」（24%）と続いている（図表 - 9 - ）。

長期的に経済が停滞し、最近になってようやく雇用情勢に改善の兆しがみられるとはいえ、労働市場の市場環境には依然として厳しさが残っているものの、実際の企業の人員状況をみる限り、若年者を中心に人材に不足感こそあれ、過剰感はそれほど大きなものではないことがわかる。

- 9 - 現在の人員状況

	回答数	割合（%）
人員が過剰な職種や部門がある	53	13.2
人員が不足している職種や部門がある	130	32.3
若年者が不足している	173	42.9
ベテランが不足している	67	16.6
若年者が過剰である	1	0.2
ベテランが過剰である	40	9.9
人員のバランスは取れている	97	24.1

*複数回答のため、割合は有効回答数403での比率

この人員の過不足状況を従業者規模別にみると、「人員が過剰な職種や部門がある」「ベテランが過剰である」は300人以上規模でそれぞれ30%、21%と、300人未満の企業に比

べて特に多くなっており、近年、大企業を中心に雇用の見直しが進められ、従業員の削減が行われていることを反映している。ただ、他方で同じ300人以上の企業では「若年者が不足している」が76%、「人員が不足している職種や部門がある」も46%と他の規模の企業に比べて高い割合となっている。従業者規模300人以上の企業では従業者が過剰である、あるいは過剰な職種や部門を抱えるなど人員過剰感を持つ企業と、不足である、あるいは不足な職種や部門を抱えているなど人員不足感を持つ企業が混在していることを示しており、この従業者規模層で特に雇用のミスマッチが大きいことが分かる。他方で、300人未満の企業ではベテランも含めて不足とする企業の割合が過剰とする企業の割合を大きく上回っており、全般的に人員に対する不足感が強いことが分かる（図表 - 9 - ）。

- 9 - 現在の人員状況(規模別)

	人員が過剰な職種や部門がある	人員が不足している職種や部門がある	若年者が不足している	ベテランが不足している	若年者が過剰である	ベテランが過剰である	人員のバランスは取れている	合計
300人未満	40 11.7	103 30.0	139 40.5	60 17.5	1 0.3	31 9.0	90 26.2	43 100.0
300人以上	10 30.3	15 45.5	25 75.8	1 3.0	0 0.0	7 21.2	2 6.1	33 100.0

(2) 事業環境変化への企業の対応状況

a 事業の方向性

ここまでみてきたような事業環境変化の中で、企業は事業をどういった方向に進めようとしているのか、回答企業が現在最も重視している事業の方向性をみると、「既存事業体制の確立・強化」が74%を占め、ほとんどの企業がこれまで進めてきた事業の枠組みを堅持しつつも、その確立・強化を目指している。ただ、リスクを伴いながらも事業の更なる発展を目指すことになる「新分野進出・事業革新」も16%あり、多くの企業が一層の事業の発展を目指して積極的な事業展開を目指していることが分かる（図表 - 10 - ）。

- 10 - 事業の方向性

	回答数	割合(%)
新分野進出・事業革新	69	16.2
既存事業体制の確立・強化	314	73.7
現状維持	28	6.6
整理・縮小	15	3.5
合計	426	100.0

この「新分野進出・事業革新」の割合を従業者規模別にみると、300人未満の規模では従業者数が大きくなるほど高い割合となっており、人材を資源として活用できる余地が大きいほど、新分野進出や事業革新などの事業展開に向かう体制を作りやすいものと考えら

れる（図表 - 10 - ）。

ただ、従業員 300 人以上の企業では、この割合が 12%と最も低くなっている。その分「既存事業体制の確立・強化」を重視する割合が高くなっている。従業員規模がある程度の大きさを超えると、事業内容が多岐にわたることも多く、厳しい事業環境の中での事業の取舍選択や事業の選択と集中などを通じて「既存事業体制の確立・強化」を進めようとする企業が多くなるものと考えられる。その一方で、「現状維持」や「整理・縮小」は従業員規模が小さくなるほど割合が高くなっており、事業環境変化の影響を規模がより小さな企業ほど大きく受けていることを推察させる結果となっている。

- 10 - 事業所方向性（従業員規模別）

	新分野進出・事業革新	既存事業体制の確立・強化	現状維持	整理・縮小	合計
30人未満	10 13.0	52 67.5	8 10.4	7 9.1	77 100.0
30～99人	33 16.3	152 74.9	13 6.4	5 2.5	177 87.2
100～299人	19 23.2	58 70.7	4 4.9	1 1.2	82 100.0
300人以上	4 11.8	28 82.4	2 5.9	0 0.0	34 100.0

注：複数回答

次に、上記で「新分野進出・事業革新」と回答した企業が進出対象とする分野をみると、「IT関連分野」が最も多く、続いて「先端技術・特殊加工分野」「環境関連分野」への進出が多くなっている。今後の成長が有望視される分野の中でも、「福祉・医療」や「バイオ」「エネルギー」といった分野は専門性が高く、限られた分野の技術が求められるのに対して、「IT」や「環境」は技術や分野としての裾野が広く、より多くの分野から広く企業が参入しようとしていることを示している。また、「先端技術・特殊加工分野」は回答企業に占める製造業の割合が多いことを反映している（図表 - 11 - ）。

- 11 - 新分野や事業展開でめざす成長分野

	回答数	割合 (%)
IT関連分野	28	35.9
福祉・医療分野	12	15.4
バイオ関連分野	5	6.4
環境関連分野	20	25.6
エネルギー関連分野	2	2.6
先端技術・特殊加工関連分野	21	26.9
その他有望・成長分野	11	14.1

*複数回答のため、割合は有効回答数78での比率

そこで、この進出対象分野を回答企業の業種別にみると、製造業では「先端技術・特殊加工分野」と「環境関連分野」にほとんどが集中しており、サービス業では「IT関連分野」に70%を超える回答が集まっている。環境関連がハード中心の技術開発を主体に参入が進んでいるのに対して、IT関連ではIT技術を多様な分野に適応させていこうとする形でソフト開発中心に進出が進んでいるものと考えられる（図表 - 11 - ）。

- 11 - 新分野や新事業展開をめざす成長分野（業種別）

	IT関連分野	福祉・医療分野	バイオ関連分野	環境関連分野	エネルギー関連分野	先端技術・特殊加工関連分野	その他有望・成長分野	計
製造業	6 18.2	4 12.1	2 6.1	14 42.4	1 3.0	16 48.5	2 6.1	33 100.0
卸・小売業	9 37.5	3 12.5	4 16.7	6 25.0	1 4.2	3 12.5	6 25.0	24 100.0
サービス業	13 72.2	3 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 11.1	2 11.1	18 100.0

注：複数回答

b 事業環境変化に対応するための具体的な取り組み

以上のように、事業環境変化の中で、多くの企業が取引や業況の面で厳しい影響を受けつつも、その中で事業体制の再確立や事業の再編・強化を進めている。では、各企業は具体的にどのような取り組みを行っているのでしょうか。以下に、具体的な取り組みの内容を「人員」「賃金等の条件」「能力開発」という3つの面からみてみよう。

人員の削減・補強の取り組み

まず、人員の削減・補強に関する取り組みでは、「即戦力人材の採用」が唯一30%を超えており、事業環境に適応するための人材を外部から即戦力として求める企業が多いことを示している。次いで、「パート・アルバイトによる代替」（29%）「中途採用の拡大」（26%）、「派遣社員による代替」（25%）、「退職者の再雇用」（24%）、「組織の全般的なスリム化」（24%）といった項目が20%以上を占めている（図表 - 12 - ）。

事業環境が厳しさを増す中で、組織のスリム化やパートタイム、派遣社員などによる雇用コストの削減に対する取り組みが多くみられるが、その一方で、必要な人材を即戦力として確保する企業や、必要に際して随時中途採用を行うことで人材の拡充・補強を行う企業が多いことが分かる。

この人員の削減・補強の取り組みを従業者規模別にみると、300人以上規模では「退職者の再雇用」(41%)、「希望退職の募集」(35%)、「転籍・出向の推進」(32%)、「新規採用の中止」(32%)など、多様な取り組みで高い割合を示しており、多数の従業者の存在によって、人員に関して多様な取り組みが可能であることが分かる(図表 - 12 -)。

- 12 - 人員の削減・補強

	回答数	割合(%)
新規採用の中止	80	19.0
新規採用の拡大	55	13.0
中途採用の拡大	108	25.6
転籍・出向の推進	28	6.6
指名解雇の実施	23	5.5
希望退職の募集	31	7.3
組織の全般的なスリム化	99	23.5
組織の拡充・拡大	39	9.2
パート・アルバイトによる代替	121	28.7
派遣社員による代替	105	24.9
正社員の増員	62	14.7
退職者の再雇用	100	23.7
即戦力人材の採用	144	34.1
特に実施していない	48	11.4

*複数回答のため、割合は有効回答数422での比率

さらに、回答企業の業種別にみると、「卸・小売業」では、「パート・アルバイトによる代替」(36%)、「組織の全般的なスリム化」(33%)の割合が特に高く、流通の合理化・効率化や新たな流通業態の台頭といった流通構造の大きな変化の中で、雇用コストの削減を進める企業が多いことを示している。これに対して「サービス業」では「即戦力人材の採用」が44%に達している。社会のサービス化が進展しサービス業に関わる新たな市場が拡大する中で、サービス業において社会のニーズの変化に適應できる人材を即戦力として確保しようとする企業が多いのではないかと考えられる。

また、「製造業」においては、「退職者の再雇用」が他の業種に比べて多くなっている。製造業では先の新分野進出・事業革新で進出する分野として「先端技術・特殊加工関連分野」の割合が高いなど、事業体制の確立や事業展開においても、それまで確立してきた技術蓄積を活用して事業基盤を強化しようとする企業が多いものと考えられる。そのため、即戦力人材の採用と並んで、それまで蓄積してきた技術を保有する者として、すでに退職した人材の活用を図る企業も多いのではないかと考えられる。

- 12 - 人員の削減・補強（業種別、従業者規模別）

	製造業	卸・小売業	サービス業	30人未満	30～99人	100～299人	300人以上
新規採用の中止	42 23.9	21 19.1	16 13.2	15 20.0	36 17.8	13 15.9	11 32.4
新規採用の拡大	22 12.5	13 11.8	18 14.9	7 9.3	24 11.9	11 13.4	5 14.7
中途採用の拡大	48 27.3	23 20.9	33 27.3	9 12.0	61 30.2	19 23.2	10 29.4
転籍・出向の推進	6 3.4	14 12.7	8 6.6	3 4.0	9 4.5	5 6.1	11 32.4
指名解雇の実施	8 4.5	10 9.1	6 5.0	4 5.3	13 6.4	3 3.7	17 50.0
希望退職の募集	9 5.1	16 14.5	6 5.0	5 6.7	9 4.5	7 8.5	12 35.3
組織の全般的なスリム化	36 20.5	36 32.7	21 17.4	21 28.0	41 20.3	19 23.2	4 11.8
組織の拡充・拡大	13 7.4	12 10.9	15 12.4	0 0.0	22 10.9	14 17.1	7 20.6
パート・アルバイトによる代替	56 31.8	40 36.4	21 17.4	17 22.7	65 32.2	21 25.6	12 35.3
派遣社員による代替	55 31.3	26 23.6	20 16.5	11 14.7	48 23.8	28 34.1	0 0.0
正社員の増員	25 14.2	15 13.6	19 15.7	6 8.0	46 22.8	14 17.1	14 41.2
退職者の再雇用	57 32.4	24 21.8	18 14.9	12 16.0	49 24.3	19 23.2	14 41.2
即戦力人材の採用	49 27.8	35 31.8	53 43.8	21 28.0	64 31.7	31 37.8	18 52.9
特に実施していない	19 10.8	9 8.2	18 14.9	16 21.3	21 10.4	6 7.3	4 11.8
計	176 100.0	110 100.0	121 100.0	75 100.0	202 100.0	82 100.0	34 100.0

注：複数回答

賃金等の条件変更の取り組み

次に、賃金等の条件に対する取り組み状況をみると、「定期昇給の停止・廃止」が最も多く、以下、「ボーナスの不支給」「賃金体系の見直し（総額抑制）」「諸手当の廃止・見直し」といった項目が多くなっている。雇用コスト削減に向けて多くの企業が様々な取り組みを行っており、近年の定期昇給制度の見直しや業績評価の導入など、企業の賃金総額抑制に向けた様々な議論が活発化しており、こうした動きを裏付ける結果となっている（図表 - 13 - ）。

- 13 - 賃金等の条件変更

	回答数	割合（％）
定期昇給の停止・廃止	112	26.2
給与ベースの引下げ・カット	70	16.4
給与ベースの引上げ	44	10.3
ボーナスの不支給・カット	105	24.5
賃金体系の見直し（総額抑制）	91	21.3
賃金体系の見直し（総額拡大）	32	7.5
諸手当の廃止・見直し	85	19.9
諸手当の拡充	15	3.5
ボーナスの増額	41	9.6
残業規制の実施	49	11.4
定年制度の見直し	21	4.9
特に実施していない	107	25.0

*複数回答のため、割合は有効回答数428での比率

賃金等の雇用条件に関するこうした取り組みを、従業員規模別にみると、最も割合の高い「定期昇給の停止・廃止」では、従業員規模による明確な違いはみられないものの、その時々業績に対する連動性が強いと考えられる「ボーナスの不支給・カット」では規模が小さくなるほど割合が高いのに対して、雇用条件そのものの引下げにつながる「賃金体系の見直し（総額抑制）」「諸手当の廃止・見直し」は規模の大きな企業ほど割合が高くなっている。より規模の大きな企業ほど、恒常的な賃金抑制につながる制度的な改革による雇用コストの抑制に向かっていると判断できる（図表 - 13 - ）。

また、「特に実施していない」では、先に事業環境変化による影響がより大きくみられた従業員規模が小さな企業ほど高い割合となっている。もともと規模の大きな企業に比べて賃金等の条件は厳しく、事業環境の変化に対して、一層の雇用コスト削減の余地が小さい企業も多いといえよう。

- 13 - 賃金等の条件変更

	30人未満	30～99人	100～299人	300人以上
定期昇給の停止・廃止	27 35.1	45 22.4	25 30.9	9 26.5
給与ベースの引下げ・カット	18 23.4	30 14.9	9 11.1	7 20.6
給与ベースの引上げ	1 1.3	29 14.4	9 11.1	2 5.9
ボーナスの不支給・カット	27 35.1	49 24.4	18 22.2	5 14.7
賃金体系の見直し（総額抑制）	12 15.6	43 21.4	21 25.9	10 29.4
賃金体系の見直し（総額拡大）	2 2.6	16 8.0	10 12.3	1 2.9
諸手当の廃止・見直し	14 18.2	38 18.9	19 23.5	9 26.5
諸手当の拡充	3 3.9	8 4.0	1 1.2	2 5.9
ボーナスの増額	0 0.0	27 13.4	9 11.1	1 2.9
残業規制の実施	10 13.0	22 10.9	12 14.8	3 8.8
定年制度の見直し	1 1.3	16 8.0	2 2.5	0 0.0
特に実施していない	25 32.5	51 25.4	20 24.7	5 14.7
計	77 100.0	201 100.0	81 100.0	34 100.0

注：複数回答

人材の能力向上・強化の取り組み

人材の能力向上・強化のための方策としては、「若手人材の育成強化」を半数近い企業が挙げており、将来に向かっての事業の担い手となる若い人材に対する育成意欲が大きいことがわかる。次いで「自己啓発の奨励」も3社に1社以上が取り組んでおり、人材の能力向上に向けては自己責任による能力開発を重視する企業が多くなっている。これに対して「能力評価制度の導入・拡大」や「外部の人材育成研修などへの派遣」といった企業自身の制度的な取り組みはどちらかといえば少なくなっている（図表 - 14 - ）。

- 14 - 人材の能力向上・強化

	回答数	割合 (%)
若手人材の育成強化	200	46.9
ベテラン人材の知識・技能の再教育強化	60	14.1
自己啓発の奨励	158	37.1
外部の人材育成研修などへの派遣	58	13.6
能力評価制度の導入・拡大	112	26.3
特に実施していない	78	18.3

*複数回答のため、割合は有効回答数426での比率

これを従業員規模別で見ると、社内での制度的な整備が必要となる「能力評価制度の導入・拡大」や「外部の人材育成研修などへの派遣」では、規模が大きくなるほど高い割合となっており、従業員規模が小さくなるほど、人材の育成や能力の向上に向けた取り組みを制度的に整備することが難しく、従業員自身による能力開発によるところがより大きくなることわかる（図表 - 14 - ）。

- 14 - 人材の能力向上・強化

	30人未満	30～99人	100～299人	300人以上
若手人材の育成強化	33 42.9	93 45.8	43 52.4	14 42.4
ベテラン人材の知識・技能の再教育強化	10 13.0	27 13.3	12 14.6	8 24.2
自己啓発の奨励	23 29.9	83 40.9	31 37.8	9 27.3
外部の人材育成研修などへの派遣	2 2.6	30 14.8	12 14.6	9 27.3
能力評価制度の導入・拡大	1 1.3	50 24.6	29 35.4	15 45.5
特に実施していない	21 27.3	34 16.7	14 17.1	4 12.1
計	77 100.0	203 100.0	82 100.0	33 100.0

注：複数回答

最も効果的だった取り組み

「人員の削減・補強」「賃金等の条件変更」「人材の能力向上・強化」の各取り組みのうち、企業が実施して最も効果的とみている取り組みの内容をみると、最も多い「組織の全般的なスリム化」でも11%にとどまっており、それぞれの企業が取り組む内容や事業のおかれた状況などによって、取り組みの効果が様々であるものと考えられる(図表 - 15)。

- 15 最も経営改善の効果を上げることができた項目

	回答数	割合 (%)
新規採用の中止	11	3.6
新規採用の拡大	6	2.0
中途採用の拡大	17	5.6
転籍・出向の推進	2	0.7
指名解雇の実施	4	1.3
希望退職の募集	12	3.9
組織の全般的なスリム化	34	11.1
組織の拡充・拡大	4	1.3
パート・アルバイトによる代替	11	3.6
派遣社員による代替	20	6.5
正社員の増員	6	2.0
退職者の再雇用	9	2.9
即戦力人材の採用	33	10.8
定期昇給の停止・廃止	7	2.3
給与ベースの引下げ・カット	14	4.6
給与ベースの引上げ	4	1.3
ボーナスの不支給・カット	10	3.3
賃金体系の見直し(総額抑制)	18	5.9
賃金体系の見直し(総額拡大)	3	1.0
諸手当の廃止・見直し	3	1.0
ボーナスの増額	1	0.3
残業規制の実施	1	0.3
若手人材の育成強化	28	9.2
ベテラン人材の知識・技能の再教育強化	8	2.6
自己啓発の奨励	14	4.6
外部の人材育成研修などへの派遣	4	1.3
能力評価制度の導入・拡大	22	7.2
合 計	306	100.0

4 事業再構成に伴う人員過不足の状況

企業は、近年の事業環境変化に対して組織のスリム化や雇用コストの削減に取り組む一方で、人材の能力強化や即戦力の採用、若手人材の育成を通じて人的資源の拡充・強化をも進めている。こうした取り組みは、企業内の人員配置にも何らかの影響を与えるものと考えられる。

(1) 事業環境変化への対応による人員の変化

そこで、事業環境変化への対応の結果社内的人员状況にどのような変化があったかをみると、「特に変化はなかった」が35%と、最も多くを占めている。また、「人員配置を変更したが、過不足は生じていない」を加えると、58%を占めることになる(図表 - 16 -)。

多くの企業にとって、事業環境変化への対応は、既存の企業内の人員配置の枠内か、社内の異動程度の雇用調整の範囲内で行われていることがわかる。ただ、「新たに人員が不足する部門や職種が生じた」企業が33%(109社)、「新たに余剰となる人員が生じた」企業が10%(33社)あり、事業環境変化への企業の対応がその企業内の人員配置に大きな影響を及ぼすことも多いことがわかる。特に、「新たに人員が不足する部門や職種が生じた」企業の割合は「新たに余剰となる人員が生じた」企業の割合を大きく上回っており、「新たに余剰となる人員が生じた」企業33社の内でも、7社は同時に「新たに人員が不足する部門や職種が生じた」とも回答している。

事業環境が厳しさを増す中で、企業が取り組む事業組織の再編や事業内容の見直しなどの事業改革は、余剰な人員の排出を伴う、いわゆる「リストラ」による組織のスリム化のイメージが強いが、既にみたように、現実にはそうした組織のスリム化を伴いながらも、併せて、その多くが事業体制の再確立・強化や新分野進出などの事業展開を行うことによって、新たな人材ニーズが生じるものであることがわかる。

- 16 - 事業環境変化への対応による人員の変化

	回答数	割合(%)
新たに余剰となる人員が生じた	33	9.9
新たに人員が不足する部門や職種が生じた	109	32.5
人員配置を変更したが、過不足は生じていない	75	22.4
特に変化はなかった	118	35.2
合 計	335	100.0

また、この人員変化の状況を業種別にみると、先に事業環境変化への対応(人員の削減・補強の取り組み)で、雇用コストの削減に関わる派遣やパート・アルバイトの活用の割合が高かった「卸・小売業」では、他の業種に比べて「新たに人員が不足する部門や職種が生じた」企業の割合が低く、その分「新たに余剰となる人員が生じた」企業が多くなっている。卸・小売業を取り巻く事業環境の厳しさを反映する結果となっている(図表 - 16 -)。

- 16 - 事業環境変化への対応による人員の変化(業種別)

	製造業	卸・小売業	サービス業
新たに余剰となる人員が生じた	11 7.7	16 18.0	5 5.4
新たに人員が不足する部門や職種が生じた	48 33.8	25 28.1	33 35.9
人員配置を変更したが、過不足は生じていない	30 21.1	25 28.1	17 18.5
特に変化はなかった	53 37.3	23 25.8	37 40.2
合 計	142 100.0	89 100.0	92 100.0

(2) 人員過不足の内容

a 余剰となる人員が生じた主な職種、部門

人員の余剰が生じた部門や職種をみると、全体としては「生産」(32%)が最も多く、「営業・販売」(24%)、「総務・経理」(15%)、「倉庫・物流」(15%)などで人員に余剰が生じている(図表 - 17 -)。

- 17 - 主に人員が余剰となった部門及び職種

	回答数	割合(%)
企画・開発	2	5.9
販売・営業	8	23.5
生産	11	32.4
総務・経理	5	14.7
倉庫・物流	5	14.7
調達・購買	0	0.0
経営管理	1	2.9
メンテナンスサービス	1	2.9
その他	1	2.9
合 計	34	100.0

これを業種別にみると、製造業では「生産」部門で人員の余剰が生じたとする割合が62%と大半を占めている。また、卸・小売業では「販売・営業」が38%で最も多く、サービス業では、人員の余剰が生じた企業が少ないが、回答した4社のうち2社が「企画・開発」をあげている。各業種とも事業の最も中心となる部門で人員の余剰が生じる結果となっており、事業の改革・改善の取り組みを行う企業では、事業の主要な部分を中心に改革・改善を進めていることがわかる(図表 - 17 -)。

- 17 - 主に人員に余剰が生じた部門及び職種(業種別)

	製造業	卸・小売業	サービス業
企画・開発	0 0.0	0 0.0	2 50.0
販売・営業	1 7.7	6 37.5	1 25.0
生産	8 61.5	3 18.8	0 0.0
総務・経理	3 23.1	2 12.5	0 0.0
倉庫・物流	0 0.0	4 25.0	0 0.0
調達・購買	0 0.0	0 0.0	0 0.0
経営管理	1 7.7	0 0.0	0 0.0
メンテナンスサービス	0 0.0	0 0.0	1 25.0
その他	0.0 0.0	1.0 6.3	0.0 0.0
合計	13 100.0	16 100.0	4 100.0

b 人員不足が生じた主な職種、部門

次に、人員が不足した部門や職種をみると、全体では「営業・販売」が38%を占めており、次いで「生産」が26%、「企画・開発」が19%と多くなっている(図表 - 18 -)。

- 18 - 人員に不足が生じた主な部門及び職種

	回答数	割合(%)
企画・開発	21	18.8
販売・営業	42	37.5
生産	29	25.9
総務・経理	1	0.9
倉庫・物流	1	0.9
調達・購買	1	0.9
経営管理	1	0.9
メンテナンスサービス	4	3.6
その他	12	10.7
合計	112	100.0

これを業種別にみると、製造業では「生産」が46%で最も多く、次いで「企画・開発」(26%)、「販売・営業」(16%)と続いており、人員の余剰が生じた部門でもっとも多かった「生産」部門が、人員の不足が生じた部門としても最も多くなっている。また、卸・小売業でも、同じく人員の余剰が生じた部門として最もあげられていた「販売・営業」が特に多く、サービス業でも「企画・開発」の割合が「営業・販売」に次いで多くなっている(図表 - 18 -)。

各業種ともに、それぞれの業種の中心となる同じ職種や部門において人員の余剰と不足が生じており、事業を取り巻く厳しい環境に適応するために、事業の主要な部分の本格的な改革や再編に取り組む結果として、人員の余剰や不足が生じているものと考えられる。

ただ、「販売・営業」に関しては、どの業種でも人員の不足が生じた部門としてあげる企業の割合が高く、業種に関わらず製・商品の販路や市場の確保が広く課題となっていることがわかる。

- 18 - 人員に不足が生じた主な部門及び職種(業種別)

	製造業	卸・小売業	サービス業
企画・開発	13 26.0	2 7.1	5 17.9
販売・営業	8 16.0	19 67.9	13 46.4
生産	23 46.0	3 10.7	4 14.3
総務・経理	1 2.0	0 0.0	0 0.0
倉庫・物流	0 0.0	1 3.6	0 0.0
調達・購買	1 2.0	0 0.0	0 0.0
経営管理	0 0.0	0 0.0	1 3.6
メンテナンスサービス	1 2.0	1 3.6	2 7.1
その他	3 6.0	2 7.1	6 21.4
合計	50 100.0	28 100.0	31 100.0

c 過不足が生じている人員の年齢

次に、過不足の対象となっている人員の主な年齢層をみると、余剰となった人員の年齢層としては、企業の一般的な定年年齢以上となる「60歳以上」が21%と高い割合を占めているのに加えて、60歳未満の年齢層では「50歳代」が44%を占め最も多いのはじめ、年齢層が高いほど余剰とする割合が高くなっている。他方、不足している人員の対象となる年齢層をみると、余剰となった人員とは対照的に年齢が若くなるほど高い割合となって

おり、30歳代と30歳未満で全体の87%を占めており、企業が求めようとする人材のほとんどが30歳代以下であることがわかる（図表 - 19）。

つまり、事業の主要な部分にまで及ぶ事業の本質的な改革や再編によって生じる、人員の余剰や不足に対応する際には、人材の年齢が企業側の雇用調整の主要な基準として位置づけられることを示している。

- 19 過不足が生じた主な年齢層

	余剰	不足
30歳未満	3 8.8	47 46.5
30歳代	3 8.8	41 40.6
40歳代	6 17.6	9 8.9
50歳代	15 44.1	4 4.0
60歳以上	7 20.6	0 0.0
合計	34 100.0	101 100.0

5 雇用調整の内容と特質

ここまで事業環境変化に対する事業の改革や再構成の内容と、その結果として生じる人員過不足の状況を概観してきたが、ここでは、人員の過不足に対する企業の対応である雇用調整の内容とその特質について検討していく。

(1) 人員の調整で企業が重視する方法

企業が事業を進めるにあたって、社内の人員に過不足が生じた場合の人員の調整方法としては、早期退職や退職勧奨、職安や人材募集広告、人材紹介などを通じた人の採用など、労働市場を通じた雇用調整と、企業内での異動や配置転換、職種転換などによる企業内の雇用調整に、大きく分けることができる。

調査回答企業が重視する雇用調整の方法をみると、「人員再配置や能力の再教育と外部からの人材の確保を組み合わせる」が39%と多く、次いで「出来るだけ社内の人員再配置や必要な能力形成のための再教育を進めて解消する」が25%と多くなっている。これに対して「外部の労働市場を積極的に活用する」は20%と少なく、多くの企業が

雇用調整を解雇や採用などを通じて外部の労働市場に一方的に依存するのではなく、出来るだけ社内的人员再配置や再教育などを通じて能力形成を図ることによって解消しようとしていることがわかる（図表 - 20）。

- 20 人員過不足解消策

	回答数	割合（％）
外部の労働市場を積極的に活用する	76	19.5
自然減や新卒確保など、時間をかけて過不足の解消を進める	61	15.7
人員再配置や能力の再教育と外部からの人材の確保を組み合わせて解消をはかる	153	39.3
できるだけ社内的人员再配置や必要な能力形成のための再教育を進めて解消する	97	24.9
その他	2	0.5
合 計	389	100.0

（２）雇用調整の内容

a 人員余剰の解消に向けた取り組み

先にみた、人員に余剰となる部門や職種が生じた企業が、人員余剰の解消策としてどのような対応を行ったかをみると、余剰となる部門や職種を抱える企業が少なく、調査の回答数が限られるために、正確な傾向を読み取ることは難しいが、回答 36 社中で「解雇」によって対応した企業が 11 社（31%）、「希望退職」が 8 社（22%）で、外部の労働市場を通じて雇用調整を行った企業が多くを占めていることがわかる。しかし他方で、「既存の他部門への配置転換」が 9 社（25%）、「特に対応していない」も 8 社（22%）あり、人員の余剰を社内吸収している企業も多いことがわかる（図表 - 21）。

- 21 余剰人員の解消策

	回答数	割合（％）
既存の他部門への配置転換	9	25.0
転籍・出向	4	11.1
希望退職	8	22.2
解雇	11	30.6
部門・職種の変更	2	5.6
特に対応していない	8	22.2

*複数回答のため、割合は有効回答数36での比率

以上の人員余剰の解消策のうち、配置転換を通じて社内に対応した企業の、配置転換先をみると、回答 20 社のうち 8 社（40%）が「販売・営業」を配置転換先としており、7 社（35%）が「生産」としている。業種別でみると製造業で「生産」が、卸・小売業で「販

売・営業」が多数を占めており、各業種の人材の過不足の状況を反映する結果となっている（図表 - 22 - 、 ）。

- 22 - 配置転換先の部門

	回答数	割合 (%)
企画・開発	1	5.0
販売・営業	8	40.0
生産	7	35.0
総務・経理	1	5.0
倉庫・物流	2	10.0
調達・購買	1	5.0
経営管理	1	5.0
メンテナンスサービス	2	10.0
その他	1	5.0

*複数回答のため、割合は有効回答数20での比率

- 22 - 配置転換先の部門（業種別）

	製造業	卸・小売業	サービス業
企画・開発	0 0.0	0 0.0	1 25.0
販売・営業	1 14.3	4 66.7	2 50.0
生産	6 85.7	0 0.0	0 0.0
総務・経理	1 14.3	0 0.0	0 0.0
倉庫・物流	0 0.0	1 16.7	0 0.0
調達・購買	0 0.0	1 16.7	0 0.0
経営管理	1 14.3	0 0.0	0 0.0
メンテナンスサービス	0 0.0	0 0.0	1 25.0
その他	1 14.3	0 0.0	0 0.0
合計	7 100.0	6 100.0	4 100.0

注：複数回答

また、以上で人員の余剰を社内の配置転換など社内に対応した企業の理由をみると、「適材適所の人事が可能だったから」が8社（33%）と多く、次いで「余剰人員を有効に活用するため」が6社（26%）、「対象となる人材のノウハウや熟練が必要だったから」5社

(21%)、「高い能力を持った人材だったから」4社(17%)などが多く、余剰となった人員の能力を見出し、社内の適所で活用できる場合に配置転換など、社内での対応で雇用調整が行われるものと考えられる(図表 - 23)。

他方で、「雇用を継続する責任があるから」5社(21%)や「全体の士気を低下させたくなかったから」4社(17%)といった、社会性や人事管理上の理由を上げる企業は少数である。

- 23 人員の余剰を自社内で対応した理由

	回答数	割合(%)
全体として人手が不足しているから	2	8.3
高い能力を持った人材だったから	4	16.7
適材適所の人事が可能だったから	8	33.3
余剰人員を有効に活用するため	6	25.0
全体の士気を低下させたくなかったから	4	16.7
対象となる人材のノウハウや熟練が必要だったから	5	20.8
望む人材が外部からは得られないから	3	12.5
雇用を継続する責任があるから	5	20.8

*複数回答のため、割合は有効回答数24での比率

b 人員不足の解消に向けた取り組み

先的人员が不足する部門や職種が生じた企業が不足解消のために取り組んだ対応の内容を見ると、「正社員の採用」によって補った企業が45%で、次いで「既存部門からの配置転換」「パート・アルバイト」「派遣社員の活用」「契約社員の採用」と続いている。基幹となる人材の補充を「正社員の採用」や「既存部門からの配置転換」によっておこなう企業と、パート・アルバイトの採用や派遣社員や契約社員を活用して一時的な人員の補充を行う企業とが相半ばしている(図表 - 24 -)。

- 24 - 人員不足の解消方法

	回答数	割合(%)
既存の他部門からの配置転換	22	19.6
転籍・出向者の受入れ	6	5.4
職種の変更	2	1.8
正社員の採用	50	44.6
パート・アルバイトの採用	14	12.5
派遣社員の活用	9	8.0
契約社員の採用	6	5.4
外部企業との連携	1	0.9
社内選抜・公募	1	0.9
その他	2	1.8
特に対応していない	1	0.9

*複数回答のため、割合は有効回答数112での比率

こうした人員不足の解消に向けた取り組みは、企業の従業者規模による違いがみられる。まず、正社員の採用によって人員不足を補う企業は、100人未満の規模で多く、従業者規

模が小さい企業では、人員の不足がそのまま事業の運営に影響する基幹となる人材の不足に直結していることが多いものと考えられる。また、100人以上300人未満の規模では、「正社員の採用」が最も多いものの、「パート・アルバイトの採用」「契約社員の採用」も多く、不足する人材の活用においても、多様な就業形態の活用が認められ、人材の活用においてもコスト削減やその時々の人材ニーズの大きさに応じてより細かな雇用調整を進めているものと考えられる（図表 - 24 - ）。

さらに、300人以上の規模の企業においては、「既存の他部門からの配置転換」が「正社員の採用」とならなくて多く、社内の人的な余裕から、配置転換やそのための能力開発、再教育が組織的に行われている企業が多いものと考えられる。また、この規模においては、先に見たように事業環境の変化に対して、「既存事業体制の確立・強化」に取り組む企業が特に多くなっており、そのための人員再配置、能力開発が必要な企業が多いこととも関連しているものと考えられる。

また、この人員不足解消の取り組み方法の違いを、業種別にみると製造業では特に「正社員の採用」の割合が高い。製造業では人材が不足している部門や職種として「生産」が多いことから、この部門の人材を補充する企業が多いものと考えられる。近年製造業においては中国をはじめアジア地域へと生産拠点のシフトが進んでおり、国内では要求精度や難度が高く、より高い技術が求められるようになっている。そのため製造業においては将来の生産を担う人材を正社員として確保しようとする企業が多いものと考えられる。

他方、サービス業においては、「契約社員の採用」や「外部企業との連携」の割合も高くなっている。

- 24 - 人員不足の解消方法（業種別、従業者規模別）

	製造業	卸・小売業	サービス業	30人未満	30～99人	100～299人	300人以上
既存の他部門からの配置転換	9 17.6	6 23.1	7 21.9	3 20.0	10 16.1	2 13.3	5 45.5
転籍・出向者の受入れ	1 2.0	2 7.7	1 3.1	1 6.7	2 3.2	1 6.7	0 0.0
職種の変更	0 0.0	2 7.7	0 0.0	2 13.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
正社員の採用	35 68.6	10 38.5	15 46.9	9 60.0	34 54.8	7 46.7	5 45.5
パート・アルバイトの採用	13 25.5	8 30.8	9 28.1	4 26.7	19 30.6	6 40.0	2 18.2
派遣社員の活用	11 21.6	4 15.4	5 15.6	1 6.7	15 24.2	3 20.0	0 0.0
契約社員の採用	3 5.9	5 19.2	10 31.3	2 13.3	6 9.7	5 33.3	4 36.4
外部企業との連携	0 0.0	1 3.8	6 18.8	1 6.7	4 6.5	2 13.3	0 0.0
社内選抜・公募	0 0.0	1 3.8	1 3.1	0 0.0	1 1.6	0 0.0	1 9.1
その他	1 2.0	0 0.0	1 3.1	0 0.0	2 3.2	0 0.0	0 0.0
特に対応していない	2 3.9	0 0.0	1 3.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
合計	51 100.0	26 100.0	32 100.0	15 100.0	62 100.0	15 100.0	11 100.0

注：複数回答

次に人員不足の解消に際して、自社内の人員再配置や職種変更などの社内対応で済ますことなく、正社員やパート、派遣社員など、外部から人材を確保した企業が、どのような理由から労働市場を活用したのかをみると、「そもそも人手不足だったから」が34%と最も多いものの、それ以外にも「事業の立ち上げに即戦力が必要だったから」(29%)、「必要とする専門知識を持つ人材が社内にはいなかったから」(27%)、「外部に必要(適当)な人材がいたから」(21%)など、回答が分散している(図表 - 25 -)。

- 25 - 人材を外部から確保した理由

	回答数	割合(%)
必要とする専門知識を持つ人材が社内にはいなかったから	32	26.9
事業の立ち上げに即戦力が必要だったから	34	28.6
外部ノウハウを取り込めるから	10	8.4
そもそも人手不足だったから	40	33.6
外部に必要(適当)な人材がいたから	25	21.0
再教育コストが掛からないから	15	12.6
人件費を抑えられるから	15	12.6

*複数回答のため、割合は有効回答数119での比率

そこで、この回答を従業員規模別で見ると、「そもそも人手不足だったから」は100人未満の規模で多く、従業員規模が小さい企業では人員の不足感がもともと強いことがわかる。他方、回答が次に多い「事業の立ち上げに即戦力が必要だったから」は100人以上300人未満の企業で過半数に上るなど特に多く、この従業員規模の企業には事業環境変化に対応するために「新分野進出・事業革新」を行う企業が多かったことを反映する結果となっている(図表 - 25 -)。

また、300人以上の規模では「外部に必要(適当)な人材がいたから」との回答が多く、先の不足人員の確保方法として「既存の他部門からの配置転換」の割合が他の従業員規模の企業よりも多かったことから、不足する人員の確保では、配置転換など社内の人員の活用を優先しつつ、より適当な人材を確保できる際に外部からの人員を採用し活用することが多いものと考えられる。

また、業種別にみると、特に製造業では「そもそも人手不足だったから」の割合が高く、近年の製造業離れの傾向から、中小製造業では人材の確保が基本的に難しくなっているのではないかと、推察されよう。

- 25 - 不足する人材を外部から確保した理由（業種別、規模別）

	製造業	卸・小売業	サービス業	30人未満	30～99人	100～299人	300人以上
必要とする専門知識を持つ人材が社内にはいなかった	15 28.8	6 22.2	11 29.7	1 5.6	20 47.6	7 33.3	3 33.3
事業の立ち上げに即戦力が必要だったから	14 26.9	9 33.3	11 29.7	5 27.8	13 31.0	12 57.1	2 22.2
外部ノウハウを取り込めるから	3 5.8	3 11.1	3 8.1	0 0.0	8 19.0	1 4.8	0 0.0
そもそも人手不足だったから	23 44.2	6 22.2	10 27.0	6 33.3	25 59.5	3 14.3	3 33.3
外部に必要な（適当）な人材がいたから	10 19.2	6 22.2	8 21.6	3 16.7	11 26.2	4 19.0	4 44.4
再教育コストが掛からないから	2 3.8	4 14.8	9 24.3	3 16.7	8 19.0	2 9.5	2 22.2
人件費を抑えられるから	4 7.7	5 18.5	5 13.5	5 27.8	6 14.3	3 14.3	1 11.1
合 計	52 100.0	27 100.0	37 100.0	18 100.0	42 100.0	21 100.0	9 100.0

注：複数回答

c 労働市場を通じた人材確保の方法

労働市場を通じた外部からの人材確保は、そもそもの人手不足解消や新規事業の立ち上げのための即戦力確保の意味合いが強く現れているが、そうした外部からの人材確保は、どのような方法で行われているのかをみてみよう。

必要とする人材を自社の外部から確保する方法としては、「公共の職業あっせん機関」が52%に上り、ほぼ半数の企業がハローワークなど公共の機関を通じて人材を確保していることがわかる。次いで、「求人広告」も47%に達しており、ハローワークなどとならんで求人雑誌や新聞の求人折り込み広告などの求人広告が広く活用されていることを反映している。その他には、近年大きく規制緩和が進んでいる人材派遣などの「派遣・紹介会社への依頼」が30%、「知人のつて」が23%、「インターネット求人サイトへの掲載」も21%の企業が利用している（図表 - 26 - ）。

旧来からのハローワークのほか、「知人のつて」など人的ネットワークのつながりも依然として多く活用される一方で、インターネット求人サイトや派遣・紹介会社の活用など新しい人材確保手段も広く活用されるなど、人材確保のための手段が大きく広がっていることを示している。ただ、近年企業による自社のインターネットサイトの開設が進んでいるものの、自社サイトの活用を必要な人材を確保する手段として活用している企業は10%にとどまっている。

- 26 - 不足人材の外部確保の方法

	回答数	割合（%）
公共の職業斡旋機関	67	51.5
求人広告（雑誌も含む）	61	46.9
知人のつて	30	23.1
学校への依頼	14	10.8
派遣・紹介会社への依頼	39	30.0
インターネット求人サイトへの掲載	27	20.8
他社からのスカウト	6	4.6
自社ホームページによる募集	13	10.0
その他	4	3.1

*複数回答のため、割合は有効回答数130での比率

こうした人材確保の方法は、企業の知名度や社会のなかでのその企業のイメージによって大きく左右されるものと考えられる。そこで、従業者規模別に人材確保の方法をみると、50人未満の規模では、「公共の職業あっせん機関」に加えて「知人のつて」の割合が高く、規模が小さい企業では依然として従来からの方法を主体として人材確保が行われていることがわかる。また、50人以上の規模では「公共の職業あっせん機関」とならんで「求人広告」の割合が高く、企業の知名度を活かして民間の広告機関を活用していることがわかる。また、「派遣・紹介会社への依頼」の割合も高くなっており、人材にかかる費用の固定費から変動費への切り替えによる人材活用の効率化が進められていることがわかる（図表 - 26 - ）。

さらに、50～100人未満の規模では多くの項目で高い割合を示しており、この規模層の企業が多様な手法を使って人材の確保に取り組んでいることがわかる。自社のサイトによる人材の確保に取り組んでいるのも50人以上の企業に多く、50人未満の企業ではごく一部にとどまっている。

また、これを業種別にみると、製造業では「公共の職業あっせん機関」の割合が特に高く、人材の確保がハローワークの活用を中心に行われていることがわかる。これに対して卸・小売業では「公共の職業あっせん機関」とあわせて「求人広告」が活用されている。また、サービス業ではこの両者に加えて「インターネット求人サイトへの掲載」も31%に上っており、より広く求人情報を流すことによって広く人材を集めている企業が多いなど、業種により人材確保の方法に特徴が見られる。

- 26 - 不足人材の外部確保の方法（業種別、規模別）

	製造業	卸・小売業	サービス業	50人未満	50～99人	100人以上
公共の職業斡旋機関	36 61.0	14 48.3	16 41.0	31 51.7	12 41.4	16 51.6
求人広告（雑誌も含む）	23 39.0	16 55.2	21 53.8	20 33.3	19 65.5	17 54.8
知人のつて	16 27.1	8 27.6	4 10.3	20 33.3	3 10.3	5 16.1
学校への依頼	4 6.8	3 10.3	6 15.4	3 5.0	4 13.8	5 16.1
派遣・紹介会社への依頼	19 32.2	9 31.0	11 28.2	13 21.7	12 41.4	9 29.0
インターネット求人サイトへの掲載	11 18.6	3 10.3	12 30.8	5 8.3	12 41.4	8 25.8
他社からのスカウト	2 3.4	2 6.9	2 5.1	4 6.7	1 3.4	1 3.2
自社ホームページによる募集	5 8.5	2 6.9	6 15.4	2 3.3	6 20.7	4 12.9
その他	2 3.4	0 0.0	2 5.1	2 3.3	0 0.0	2 6.5
合計	59 100.0	29 100.0	39 100.0	60 100.0	29 100.0	31 100.0

注：複数回答

6 企業の能力形成と人材育成についての考え方

ここまで分析してきたように、企業は厳しい事業環境変化のなかで事業効率の改善・向上に取り組み、雇用においては、組織のスリム化をはじめとする人員削減を進める企業も多くみられる。しかし、他方で今後の事業を維持・発展させるために多くの企業が新規事業展開、事業基盤の強化を進めており、人材に対するニーズの面では、人員の余剰感を持つ企業は少ない。近年の雇用統計によって実際に示されている正規雇用の漸減傾向にもかかわらず、今後の事業の継続、発展を担うために必要となる人材に対する企業の潜在的なニーズはむしろ高いと判断できる。

そこで、ここでは企業の人材に対する能力形成と人材育成の考え方について検討していく。

(1) 人材育成で重視する方向性と人材に対して求める知識・能力

まず、企業は中核となる人材をどのような方向で育成しようとしているのであろうか。中核人材の育成に際しては、主に二つの方向から考えることができる。ひとつは経営全般を総合的な視点からコーディネートし、事業全体の方向性を判断できる能力を重視するもので、多部門にわたる広範な知識やノウハウが必要となるもので、いわゆるゼネラリストの育成を志向するものである。ふたつは事業部門ごとに高度の専門性をもった人材の育成を重視するもので、製品の企画・開発や技術開発、マーケティング、営業など、それぞれの専門分野ごとの、いわゆるスペシャリストの育成を志向するものである。

もちろん、両者は相容れないものではなく、ひとつの企業内でも部門やそれぞれの人材の育成コースの違いによってゼネラリストの育成とスペシャリストの育成双方がバランスをとりながら並存する場合も多いといえよう。ただ、一般には、規模の大きな企業の管理者層ではゼネラリスト志向の育成が、事業領域が特定の分野に限られることが多いと思われる中小企業や大企業でも研究開発部門などではスペシャリスト志向の育成が重視されるものと考えられよう。

そこで、企業の中核人材育成の方向をみると、ゼネラリスト育成志向がより強いと考えられる「製品企画や技術開発、マーケティング、営業などそれぞれの部門毎の専門能力を

- 27 - 中核人材の育成方向

	回答数	割合 (%)
今後の経営全般を担うことが出来る多分野、多部門にわたる広範な知識、ノウハウを持った人材の育成	170	42.8
製品企画や技術開発、マーケティング、営業などそれぞれの部門毎の専門能力を持った人材の育成	217	54.7
その他	10	2.5
合 計	397	100.0

持った人材の育成」を重視する企業が55%、「今後の経営全般を担うことが出来る多分野、多部門にわたる広範な知識、ノウハウを持った人材の育成」を重視する企業が43%で、いくぶんスペシャリストの育成を重視する企業の割合が高くなっている(図表 - 27 -)。

これを業種別でみると、サービス業では両者が同じ割合となっているのに対して、製造業、卸・小売業では「製品企画や技術開発、マーケティング、営業などそれぞれの部門毎の専門能力を持った人材の育成」が6割り近くを占め、スペシャリスト育成志向が強い企業が多くなっている。受注の小口化や納期短縮、流通の効率化・簡素化などが進み事業環境の厳しさを強く感じている企業が多い製造業・卸小売業では事業効率を高めるための事業領域の集約や事業の高度化、高付加価値化を進める企業が多いことから、高い専門性を有するスペシャリストの育成を重視する企業が多いものと考えられる(図表 - 27 -)。

また、これを従業員規模別にみると、300人以上の規模では特に「今後の経営全般を担うことが出来る多分野、多部門にわたる広範な知識、ノウハウを持った人材の育成」を重視する割合が高くなっており、規模の大きな企業が依然として中核とする人材を従来の管理職的な色彩が強いゼネラリスト志向で育成しようとしていることがわかる。これに対して300人未満の規模では30~49人規模の企業を除いてスペシャリスト志向の企業が6割前後に上っており、特に100~299人規模では7割近くに達し、300人以上規模の企業と対照をなしている。

- 27 - 中核人材の育成方向(業種別、規模別)

	製造業	卸・小売業	サービス業	30人未満	30~49人	50~99人	100~299人	300人以上
今後の経営全般を担うことが出来る多分野、多部門にわたる広範な知識、ノウハウを持った人材の育成	66 37.9	40 39.6	53 48.6	29 41.4	51 51.5	38 41.8	22 28.6	19 57.6
製品企画や技術開発、マーケティング、営業などそれぞれの部門毎の専門能力を持った人材の育成	102 58.6	60 59.4	53 48.6	41 58.6	44 44.4	53 58.2	52 67.5	11 33.3
その他	6 3.4	1 1.0	3 2.8	0 0.0	4 4.0	0 0.0	3 3.9	3 9.1
合計	174 100.0	101 100.0	109 100.0	70 100.0	99 100.0	91 100.0	77 100.0	33 100.0

次に、企業はどのような人材を必要とし、具体的に人材に対してどのような能力や知識を求めているのであろうか。企業が重視する能力や知識をみると、「部下・後輩の教育・育成能力」が最も多く、「部門・部署の管理能力」、「日常業務での問題解決力」と続いている。こうした知識・能力は事前に社会のなかで形成される能力というよりも、経験を基に社内で固有に形成される能力であり、多くの企業にとって、求められる人材に対して重視すべき能力を十分に教育・育成する上で、社内における教育や人材形成の取り組みが重要となることわかる(図表 - 28 -)。

- 28 - 人材に対して特に求める能力

	回答数	割合 (%)
法務、ITなど特定分野への専門知識	49	11.9
新企画など経営戦略立案能力	121	29.3
多岐にわたる分野の知識	44	10.7
部門・部署の管理能力	160	38.7
全社的な経営管理能力	96	23.2
部下・後輩の教育・育成能力	176	42.6
外部への交渉・渉外能力	133	32.2
情報収集・処理能力	48	11.6
海外展開への適応能力	21	5.1
リーダーシップ	101	24.5
日常業務での問題解決力	157	38.0
その他	6	1.5

*複数回答のため、割合は有効回答数413の比率

また、企業が重視する知識や能力を従業員規模別にみると、30人未満の企業では「外部との交渉・渉外能力」が特に多く、規模の小さな企業が事業を進めていく上で取引先をはじめ外部との関わりが特に重要となることを示している。これに対して、人事組織の形成や部門ごとの事業管理が必要となる30人以上の規模では「部下・後輩の教育・育成能力」や「部門・部署の管理能力」の重要性が高くなるものと考えられる。また、100人以上の規模では「新企画など経営戦略立案能力」の割合も高く、事業を進める上で、計画的な事業推進や戦略的な事業展開がより大きな比重を持つものといえよう(図表 - 28 -)。

- 28 - 人材に対して特に求める能力(従業員規模別)

	30人未満	30~99人	100~299人	300人以上
法務、ITなど特定分野への専門知識	7 9.1	28 14.5	11 13.6	1 3.0
新企画など経営戦略立案能力	18 23.4	50 25.9	32 39.5	14 42.4
多岐にわたる分野の知識	10 13.0	20 10.4	8 9.9	4 12.1
部門・部署の管理能力	20 26.0	82 42.5	33 40.7	11 33.3
全社的な経営管理能力	15 19.5	47 24.4	20 24.7	11 33.3
部下・後輩の教育・育成能力	24 31.2	82 42.5	36 44.4	16 48.5
外部への交渉・渉外能力	37 48.1	50 25.9	27 33.3	13 39.4
情報収集・処理能力	12 15.6	26 13.5	6 7.4	4 12.1
海外展開への適応能力	2 2.6	11 5.7	6 7.4	1 3.0
リーダーシップ	24 31.2	43 22.3	19 23.5	12 36.4
日常業務での問題解決力	26 33.8	80 41.5	28 34.6	12 36.4
その他	1 1.3	5 2.6	0 0.0	0 0.0
合 計	77 100.0	193 100.0	81 100.0	33 100.0

注：複数回答

(2) 人材の教育・育成のための取り組みと育成方針

a 人材の育成・再教育のための取り組み

多くの企業が従業員の不足感を持ち、社内で独自に育成する必要のある知識・ノウハウを重視していることがわかったが、こうした企業では人材の教育・育成をどのような方法で行っているのだろうか。

以下に人材の教育・育成の取り組みの実施内容をみると、「OJTによる自社での社内訓練」が70%を占めており、組織的・体系的な教育ではなく、従前から変わらず、多くの企業が従業員の育成を日常の事業活動を通じて実践的な教育・訓練として行っていることが分かる。そのほかでは、「資格取得の奨励」が37%、「公的なセミナー研修の活用」が35%、「民間研修期間の活用」が29%と続いている(図表 - 29 -)。

- 29 - 計画的に行っている再教育や人材育成の取り組み

	回答数	割合(%)
OJTによる自社での社内訓練	268	69.8
off-JTによる自社での社内訓練	69	18.0
民間研修機関の活用	110	28.6
公的なセミナー、研修の活用	137	35.7
資格取得の奨励	143	37.2
他社への派遣や連携	24	6.3
公的職業訓練学校への派遣	3	0.8
大学、大学院の活用	3	0.8
コンサルタント・専門家の活用	49	12.8
その他	11	2.9

*複数回答のため、割合は有効回答数384の比率

業種別では、「OJTによる自社での社内訓練」はいずれの業種でも7割前後を占めており、業種にかかわらず、OJTによる実践的な訓練が人材教育の中心となっていることがわかる。また、サービス業では「資格取得の奨励」が半数近くに上っており、事業の特性から俗人的な能力が重要となる業種が多く含まれるサービス業においては、資格取得が事業にとって重要な要素となることが多いのではないかと考えられる。

また、従業者規模別でみると、300人以上の規模では「OJTによる自社での社内訓練」をはじめ多くの項目で高い割合を示しており、人材の教育・育成において多様な取り組みを行うことが可能であり、特に「off-JTによる自社での社内訓練」を実施する企業が56%に上っている。規模が大きな企業においては社内での教育訓練においてもより組織的、体系的な取り組みが可能であることを示している。これに対して100人未満の企業では「off-JTによる自社での社内訓練」の割合が大きく低下し、50人未満ではさらに「民間研修機関の活用」も少なくなっている。規模が小さくなるほど、人材の教育・訓練の取り組みにおいてOJTへの依存度が大きくなる傾向を有している(図表 - 29 -)。

- 29 - 計画的に行っている再教育や人材育成の取り組み（業種別、従業員規模別）

	製造業	卸・小 売業	サービ ス業	50人未 満	50～99 人	100～ 299人	300人以 上
OJTによる自社での社内訓練	107 66.9	71 73.2	83 73.5	105 64.4	60 69.0	54 73.0	28 82.4
off-JTによる自社での社内訓練	24 15.0	17 17.5	27 23.9	17 10.4	11 12.6	17 23.0	19 55.9
民間研修機関の活用	47 29.4	32 33.0	29 25.7	35 21.5	32 36.8	23 31.1	12 35.3
公的なセミナー、研修の活用	62 38.8	34 35.1	35 31.0	54 33.1	33 37.9	27 36.5	14 41.2
資格取得の奨励	55 34.4	31 32.0	53 46.9	59 36.2	32 36.8	26 35.1	15 44.1
他社への派遣や連携	11 6.9	5 5.2	7 6.2	12 7.4	5 5.7	4 5.4	2 5.9
公的職業訓練学校への派遣	2 1.3	0 0.0	1 0.9	2 1.2	0 0.0	1 1.4	0 0.0
大学、大学院の活用	3 1.9	0 0.0	0 0.0	1 0.6	1 1.1	1 1.4	0 0.0
コンサルタント・専門家の活用	27 16.9	15 15.5	10 8.8	22 13.5	12 13.8	11 14.9	5 14.7
その他	5 3.1	4 4.1	0 0.0	6 3.7	2 2.3	0 0.0	1 2.9
合 計	160 100.0	97 100.0	113 100.0	163 100.0	87 100.0	74 100.0	34 100.0

注：複数回答

また、こうした人材への教育・育成の取り組みの効果を見ると、69%の企業が取り組む「OJTによる自社での社内訓練」が61%を占めており、OJTに取り組む大半の企業がOJTを最も効果的であると回答している。これに対して取り組む企業の割合が30%を超えていた「資格取得の奨励」と「公的なセミナー、研修の活用」ではそれぞれ9%、6%と大きく割合を下げており、それぞれの取り組みがOJTほどの効果をあげていないことを推察させる結果となっている（図表 - 30）。

他の取り組みによる教育や人材育成によってそれほど効果を見出せないなかで、多くの企業が業務のなかで、若い人材への教育・訓練を実践的に日常的に行っているものと考えられる。

- 30 教育において最も有効だったもの

	回答数	割合 (%)
OJTによる自社での社内訓練	188	61.0
off-JTによる自社での社内訓練	21	6.8
民間研修機関の活用	33	10.7
公的なセミナー、研修の活用	19	6.2
資格取得の奨励	29	9.4
他社への派遣や連携	1	0.3
公的職業訓練学校への派遣	1	0.3
大学、大学院の活用	1	0.3
コンサルタント・専門家の活用	11	3.6
その他	4	1.3
合計	308	100.0

b 若手人材の育成、能力形成に対する考え方

企業の多くが不足する人材の対象を30歳代未満の若い人材とし、若手の人材に対する企業のニーズが大きいことが示されている。こうした若手の人材の育成や能力形成に対する企業の考え方をみると、「将来の経営の担い手として必要な能力は社内で育成すべき」が36%と多くを占め、次いで「基礎的・基本的な能力は事前に習得しておいて欲しい」が30%と続いている。基礎的な能力を事前に習得することを求める企業が多いものの、即戦力として必要な知識を事前に習得することを求める企業は少なく、社内での能力の育成を重視する企業が多くを占めている（図表 - 31 - ）。

近年企業の人材に対する要求として即戦力志向が強くなっているといわれているが、実際には多くの企業が必要な能力の社内での育成を重視している。これは、人材に対する即戦力志向が強まっているなかであって、社内での人材育成の重要性を認識しつつも、事業環境変化が激しくなるなかで、必要とする人材を自社で育成するだけの余裕がなくなっている企業の、必要に迫られての結果とみるべきであろう。また、「必要な能力でも、“コア”となり社内で育成すべきものと“アウトソース”すべきものの区分けが大切」のと同回答も21%にとどまっており、組織のスリム化に取り組む企業は多いものの、必要な人材を外部にアウトソースしようとする企業はそれほど多くはない。

- 31 - 若手の育成や能力形成に対する考え方

	回答数	割合 (%)
将来の経営の担い手として必要な能力は社内で育成すべきである	146	35.8
即戦力として必要な能力は事前に習得しておいて欲しい	41	10.0
基礎的・基本的な能力は事前に習得しておいて欲しい	124	30.4
必要な能力はその都度外部から確保すればよい	10	2.5
必要な能力でも、“コア”となり社内で育成すべきものと“アウトソース”すべきものの区分けが大切	85	20.8
その他	2	0.5
合計	408	100.0

ただ、規模別にみると、「即戦力として必要な能力は事前に習得しておいて欲しい」は100人未満の企業では幾分高くなっており、100人以上規模の企業に比べて事業環境変化への適応において、人的な資源の面で、社内で適応が難しくなっている企業が多いものと思われる。また、300人以上の企業においては「必要な能力でも、“コア”となり社内で育成すべきものと“アウトソース”すべきものの区分けが大切」が40%を上回っており、大手企業を中心に人材のアウトソーシングが進んでいることを反映する結果となっている（図表 - 31 - ）。

- 31 - 若手の育成や能力形成に対する考え方（従業員規模別）

	30人未満	30～99人	100～299人	300人以上
将来の経営の担い手として必要な能力は社内で育成すべきである	28 36.4	65 33.7	35 45.5	11 33.3
即戦力として必要な能力は事前に習得しておいて欲しい	10 13.0	24 12.4	2 2.6	2 6.1
基礎的・基本的な能力は事前に習得しておいて欲しい	28 36.4	56 29.0	23 29.9	6 18.2
必要な能力はその都度外部から確保すればよい	2 2.6	7 3.6	1 1.3	0 0.0
必要な能力でも、“コア”となり社内で育成すべきものと“アウトソース”すべきものの区分けが大切	8 10.4	41 21.2	15 19.5	14 42.4
その他	1 1.3	0 0.0	1 1.3	0 0.0
合 計	77 100.0	193 100.0	77 100.0	33 100.0

c ベテランの能力に対する考え方

次に、企業の人的な余剰の中心的な年齢として主にあげられているベテランが有している能力に対して、企業はどのように考えているのかをみると、「ベテランの能力は若い世代に伝えるべき重要な企業の資産である」との回答が半数近くを占めている。また、それに続いて、「事業環境の変化に対応していくための重要な要素である」（17%）、「経営上重要だが、継承すべき若手が育たず不安」（13%）といったベテランの能力に対する肯定的な考えが多い。さらに、「事業内容が変化しており、重要性は低下している」（5%）、「事業内容の変化に対応できるだけの柔軟性がない」（8%）といった否定的な考えを持つ企業はほとんどなく、企業における中高年の余剰感とは裏腹に、多くの企業がベテランの能力を重要視していることがわかる（図表 - 32 - ）。

- 32 - ベテランの能力に対する考え方

	回答数	割合（%）
ベテランの能力は若い世代に伝えるべき重要な企業の資産である	194	47.1
事業環境の変化に対応していくための重要な要素である	69	16.7
事業内容の変化に対応できるだけの柔軟性がない	34	8.3
事業内容が変化しており、重要性は低下している	20	4.9
能力は重要だが、人件費コストに見合わなくなっている	39	9.5
経営上重要だが、継承すべき若手が育たず不安	52	12.6
その他	4	1.0
合計	412	100.0

これを業種別にみると、「ベテランの能力は若い世代に伝えるべき重要な企業の資産である」は製造業で55%と特に多くなっている。多くの製造業の現場ではコンピュータによる機械制御の普及や機械そのものの高精度化が進み、新しい技術を使った効率的な加工方法の導入などもみられるなど、ベテランの技能者、技術者が持つ熟練の技の陳腐化が進展

しているとの考えもみられる。しかし現実には、多くの製造業の現場では依然としてベテランが保有する技術やノウハウなどの能力が重要な役割を果たしていることがわかる。むしろ、それに加えて「経営上重要だが、継承すべき若手が育たず不安」とする企業も他の業種に比べて多く見られ、若手の人材の確保・定着や技能の継承などにより多くを向けられるべきベテランの活用が、製造業にとって、若い人材を確保できずに、ベテランの能力を現場の戦力として活用せざるを得ない状況もあるといえよう（図表 - 32 - ）。

これに対して「事業環境の変化に対応していくための重要な要素である」とする企業はサービス業で特に多い。産業のサービス化が進展し、市場が拡大している分野では他の業種などからの新規参入が進むことによる競争の激化もみられるなど、サービス業の事業環境は特に激しく変化しているが、こうした事業環境の変化のなかでも、ベテランが保有する経験豊かな能力を、事業を適応させるための重要な要素として位置づける企業が多いものと考えられる。

また、近年長期化する不況と海外企業も含めた競争の激化のなかで、大手企業を中心に希望退職の募集など中高年齢者をターゲットとした組織のスリム化と人件費コストの削減が強く進められてきた。そこで、こうした大手企業の動きがベテランの能力の見方にどう影響しているのかを確認するために、従業者規模別の状況をみてみよう。

確かに300人以上の規模では「能力は重要だが、人件費コストに見合わなくなっている」とする企業の割合が他の規模に比べて高くなっており、ベテランの存在をコストの面から負担と考える企業が規模の大きな企業に幾分多いことが確認できる。ただ、その一方で、「事業環境の変化に対応していくための重要な要素である」との回答も100人以上の規模で多くなっており、規模の大きな企業のなかには、環境変化へ柔軟に対応するためにベテランの経験豊かな能力を活用しようとする企業も多いことが示されており、大手企業においても総じてベテランの能力が重視されていることがわかる。

- 32 - ベテランへの能力に対する考え方（業種別、従業者規模別）

	製造業	卸・小売業	サービス業	30人未満	30～99人	100～299人	300人以上
ベテランの能力は若い世代に伝えるべき重要な企業の資産である	96	46	45	39	95	32	14
事業環境の変化に対応していくための重要な要素である	54.5	43.0	39.5	50.6	48.2	41.0	43.8
事業内容の変化に対応できるだけの柔軟性がない	19	16	31	11	26	18	7
事業内容が変化しており、重要性は低下している	10.8	15.0	27.2	14.3	13.2	23.1	21.9
事業内容が変化しており、重要性は低下している	15	9	6	5	21	5	1
能力は重要だが、人件費コストに見合わなくなっている	8.5	8.4	5.3	6.5	10.7	6.4	3.1
経営上重要だが、継承すべき若手が育たず不安	5	7	7	2	7	8	1
その他	2.8	6.5	6.1	2.6	3.6	10.3	3.1
能力は重要だが、人件費コストに見合わなくなっている	13	14	12	6	22	5	6
経営上重要だが、継承すべき若手が育たず不安	7.4	13.1	10.5	7.8	11.2	6.4	18.8
その他	28	12	12	12	25	10	3
合計	15.9	11.2	10.5	15.6	12.7	12.8	9.4
その他	0	3	1	2	1	0	0
合計	0.0	2.8	0.9	2.6	0.5	0.0	0.0
合計	176	107	114	77	197	78	32
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

企業内雇用調整を促進するための条件と課題(むすび)

ここまで、企業の事業環境変化への対応による、内部労働市場ともいべき企業内の人材の過不足の状況と人材の育成と能力形成に対する企業の考え方について、実態調査をもとに検討してきた。ここでは、以上の検討結果を概観、整理することによって、企業内の人材流動化による、企業のより効率的な人材活用の可能性を探り、そのための条件と課題を検討する。

(1) 事業環境変化への対応と人材の育成・活用

企業を取り巻く事業環境には依然として厳しさがみられ、売上げの減少や収益の悪化を示す企業は未だ多くを占めており、企業は組織全体のスリム化や即戦力の採用、若手人材の育成による事業組織の改革、事業基盤の強化を進めている。

こうした事業環境変化への企業の対応は、人材の面において、「生産」「販売・営業」部門での人員の余剰とともに、同じ「生産」「販売・営業」部門と「企画・開発」部門での人員の不足感を生じさせている。つまり、企業が経営戦略を進めるうえで最も主要な部門となる「企画・開発」部門の人員不足を生じさせているが、製造業における「生産」、卸・小売業における「販売・営業」といったそれぞれの業種にとって最も主要な部門で、人員の余剰が生じた企業と人員の不足感を持つ企業が混在する結果となっている。

そして、この主要部門における人員過不足の混在は、年齢を主な要因とする人員のアンバランスによって生じていることが確認できた。つまり、人員の過不足は中高年齢層の余剰感と若年層の不足感として生じている。

しかし、こうした年齢層間のアンバランスに対して、企業は正社員の採用や解雇と並んで社内の配置転換を実施しており、外部の労働市場を通じた人員の調整と社内の人員再配置の組み合わせを重視する姿勢を示している。

そして、企業は社内の人材に対して特に求める能力として、部下や後輩となる若手の人材を教育・育成する能力と、社内の部門管理能力を特に重視している。つまり、多くの企業は自社内で独自に人材の育成・能力開発を行うことを志向しており、自社に応じた独自の能力を持った人材の確保・育成を重要と考えているといえよう。しかも、このような若手の人材に対する教育・育成能力の形成・取得や、社内の部門管理能力は、外部から即戦力として確保できる性質のものではなく、事業の特性や社内の組織体制、事業の進め方など、それぞれの企業の特質に即して固有に形成される必要の高い能力である。

また、必要な人材に対する企業の能力形成の方法では、大半の企業がOJTを中心に企業内で業務に即した実践的な能力形成に取り組んでおり、off-JTや外部の機関を利用した組織的・体系的な能力形成を行う企業は少ない。しかも、企業のベテランの能力に対する捉え方も、企業にとって重要な資源であり、若手の育成を行うための重要な要素との認識が明確である。

実態調査の結果をまとめると以上のように整理することができる。

(2) 企業内で雇用調整を行う際の限界と条件

以上のように、企業は人材活用と人材の能力形成にとってベテランの活用を重要と考えているが、ベテランの活用の際にはコストや能力活用条件の面でいくつかの制約条件が認められる。そこで、ここではベテランの活用に限らず、企業が社内の人材を流動化させ、活用する上でいくつかの制約要因を整理し、企業が社内の人材をより効果的に活用するための条件を探っていく。

a コストパフォーマンスによる制約

まず、先に触れたベテランに関わる制約については、有用な能力を有していても、コストパフォーマンスの点で、企業にとって負担となる場合である。調査結果からも、余剰人員の年齢層が「50歳代」が多く、余剰解消策が「解雇」や「希望退職」という回答がみられたことからわかるように、人員削減によって人員余剰の解消が図られている。

ただ、調査結果を見る限り、実際にベテランを含めて人員の余剰を抱える企業は少なく、「解雇」による人員削減を実施した企業は調査全体の数%に過ぎない。そして、多くの企業が「ベテラン」の能力を伝えるべき重要な資産ととらえている。その点からは、先に述べたように、若い人材の教育資源として活用することが、最も有効であろう。

今回行った企業へのヒアリング調査においても、ある熱間鍛造メーカーでは、これまで定年もなく、65歳以上の人材も多く抱えてきたが、近年業績が低下傾向であり、人件費の負担が重く、65歳以上のベテランを雇用することが負担となっていた。人員にも余剰が生じていたこともあり、65歳以上の人員には退職してもらうこととなった。ただ、同社では、従来から、経験による熟練が仕事の内容のなかでも重要な位置を占めていると考えており、人員に余剰が生じ、業務量にゆとりがある現在の状況を、むしろ人材の教育に時間を割り当てる良い機会と捉えている。そこで同社では、退職予定のベテランに、若い人材に対する教育係として、1年更新で仕事を依頼し、技能の継承に努めることを考えている。

b 業務の質と人材の能力のアンバランスによる制約

次に、企業が新しい分野へと事業展開を図る場合や複数の部門間の事業のバランスが大きく変化する場合である。企業が選択した方向に事業を進めるうえで、必要となる能力に既存の人材がうまく適合しないことが起こりうる。つまり、業務の質の変化に対して現有人材の能力との間にアンバランスが生じる場合である。

複数の部門を抱える企業などで、事業環境の変化や部門ごとの事業の成長性の違いによって、部門間の人員配置にアンバランスが生じる場合、部門間での人的資源の調整が必要となる。この際に、部門間での人材の異動に伴って、異動する人材の能力に質的な転換が必要となる場合、能力の適応に限界を伴うことが考えられる。

たとえば、ヒアリングでは、機械油の販売とガソリンスタンドの経営を行う企業の場合、コンサルティングを伴うルートセールスを行う機械油部門の要員の、屋外での接客販売が中心のガソリンスタンド部門への異動に際して、年齢に伴う体力的な制約をカバーできなかったケースがみられるなど、業務内容の変更には一定の限界を伴う例がみられた。

一般にこうしたケースの場合、制約をクリアできずに、業務の質と人材の能力の間のアンバランスを解消するには、労働市場を通じて人員の削減と必要な能力を有する人員の採用と伴うこととなる。

また、部門間のバランスが変化する場合のほか、新たな事業を短期間に立ち上げようとする際も、新たに展開する事業に必要な能力を、社内の人材で調整または育成することに時間的ないし資源的な余裕がなく、対応できない場合がある。

ヒアリング調査では、経理用業務ソフトなど業務用ソフトウェア開発を行う企業が、ウェブデザインを伴うサイトの運営を手がけようとした際に、その企業の技術上の資源では対応できずに、新たにデザイナーを要員として雇用したケースがあった。

このように新たに生じた人的能力のニーズに対して、社内の人材では適応できない場合は、労働市場を通じて必要な能力を有する人材を確保することとなるが、求めるものが高い専門性を必要とする能力の場合には、こうした制約が生じる可能性が高いといえよう。

c 業務量と人員のアンバランスによる制約

3 つ目は、業務量の大幅な、あるいは急激な変化や人員数の大幅な変動によって、業務量と人員との間にアンバランスが生じる場合である。事業が安定的に推移し、業務量に大きな変化がない場合には、人員構成に大幅な変更の必要はない。しかしながら、主要な取引先の生産海外シフトや海外調達による大幅な受注の減少や市場環境の変化による急激な販売の減少など、短期間に大幅な業務量の減少が起こる場合、あるいは大口の取引先の確保による受注の大幅な拡大や堅調な受注状況の中で、社内人員の大量退職といった突発的な状況が生じた場合など、業務量と人的能力の間に大幅なアンバランスが生じる場合、アンバランスを吸収できるだけの人的な余裕や企業体力に乏しい場合には、企業内の人材調整に限界をきたすこととなる。

つまり、経済環境の大幅な変化や企業組織内に大きな変化が生じ、それが企業の組織体制やその時の人員構成による適応能力を超える場合である。

例えば、ヒアリング調査では、建材やエクステリア関連製品、内装材などを製造しているメーカーが、従来主力だった製品の最盛期に 500 名を超える従業員を抱えていたが、その製品の需要が減少することによって、人員が余剰となり、やむを得ず数年前に希望退職の募集と 60 歳以上のパートタイム従業員の契約更新を中止し、従業員を 140 名程度削減した。この企業では、会社の方針として従来から従業員の解雇や希望退職は行っておらず、それまでパートを含めて従業員の削減は実施していなかった。

また、鉄道車両用部品の板金加工を行うメーカーでは、受注先で新型車両の投入が続い

ており受注は堅調に推移していたが、中核となる従業員数名が急に退職したことにより受注を十分に消化することができない事態に陥った。これに対して、ハローワークを通じて経験者3名と未経験者1名を採用している。同社では、ベテランによる若手の教育や個人の適性を重視した能力形成に努めることで、短期間で従業員の退職による能力の不足をカバーすることに成功している。

このように、業務量と現有の人員の能力にアンバランスが生じる場合、人員が不足する際には短期的には残業など物理的な労働能力の追加的な発揮を求めることも可能であろうが、既存の人員で対応できない場合には追加的な雇用によって不足する能力をカバーせざるを得ない。また、人員の余剰が生じている場合にはパートタイマーやアルバイトなど臨時的な雇用の削減や残業の抑制によっても、人件費コストの過重負担が解消できない際には解雇や希望退職を通じて過剰雇用の解消を図ることとなる。

(3) 企業の人材の活用と能力形成を進めるためのベテランの活用

以上にまとめたように、事業内容の変化や人員状況の変化によって企業が現有の人員の枠内で事業環境の変化に対応して行くには対応困難ないくつかの制約が存在する。しかし、実態調査の結果にみられるように、企業は事業環境の変化による厳しい状況に対して組織のスリム化をはじめ、事業の効率化に取り組んでおり、人員が余剰となる部門を抱える企業はごくわずかで、多くの企業が、人員不足の部門や職種を抱えていることがわかった。そして、人員余剰部門、人員不足部門とも業種ごとに同じ基幹部門で人員過不足が生じており、多くの企業は、製造業では「生産」、卸・小売業では「販売・営業」といった事業の基幹となる部門で事業再構成を進めている。

そして、企業の、人材に求める能力と人材育成の姿勢からは、多くの企業が自社独自の能力の形成を重視し、若手の人材が不足する状況のなかで、ベテランの能力を若手への継承と事業環境変化への対応など、事業推進における重要な資産として重視する傾向を強く読み取ることができる。

企業が不足する能力を補い、人的な能力に対するニーズを満たすためには、外部の労働市場を通じて求める人材を確保するか、既に社内に有する人的能力を開発・活用するかであるが、現実には既に必要な能力を有している人材を即戦力として労働市場を通じて確保できる可能性は必ずしも大きくはない。しかも、多くの企業が自社に固有の能力の形成を求めている以上、外部から確保できた人材も社内での独自の教育や能力形成を改めて必要とするものとなる。そして、この場合の社内独自の能力を教育・形成させる役割を最終的に担うのは、固有の能力を身につけているベテランである。

それでは、既に自社の内部にある人的能力を開発・活用しようとする場合はどうであろうか。多くの企業でより若い人材に対する不足感が強く、中高年齢層に対する過剰感が幾分みられているが、先にもみたように、人材の過不足は製造業では生産部門に、卸・小売業では販売・営業部門にと、同じ部門でみられているように、同じ部門内での事業の改革

や再編のなかで生じている場合が多いと思われる。そうであれば、企業内のベテランの再教育や能力開発を行おうとする際には、ベテランに対して新しい技術やノウハウを以下に効果的に習得させるかが主要な課題となる。

その際には、若い人材とベテランをうまく組み合わせることによって、より効果的な能力開発が可能となる。ベテランが若い人材に対してその企業で蓄積・形成されてきた能力（技術・技能・ノウハウ・知識など）を提供し、教育するとともに、新しいことに対する吸収力の高い若い人材を経由することによって、日常の事業活動を通じてベテランに対しても最新の知識、技術を提供することがより可能となる。

先に紹介した鉄道車両用部品の板金加工メーカーでは、同社で行う加工工程の多くはコンピュータ制御化されているものの、ユーザーからの要求は設計図面どおりの仕上げよりも、外観形状の視覚的な美しさが重視されており、経験に基づく勘やノウハウの重要性が高い。そこで、同社は技術を持ったベテランを大切にしており、同社に定年はなく、機械化が進んだことによって、60歳前後でも十分に仕事をこなすことができる、とのことである。

同社では、人材の確保・育成や人員配置において、年齢にはこだわらずに、本人のやる気を特に重視している。同社によれば、人材は、能力を発揮できる業務や条件を見出して、適性を引き出すことが会社の仕事と考えており、本人のやる気があれば適性や仕事は必ず見出すことができる、とのことである。溶接で募集し、採用したが、溶接の火花を怖がるなど、採用職種の中で適性に問題はあったが、本人のやる気を見て、組み立て業務で仕事ができるようになったケースもあった。仕事の覚えの遅い人材を早期に判断するのではなく、本人にやる気さえあれば、仕事を覚えることが遅い人材ほどしっかり習得するとの考えをもって、同社の教育・育成方法は、割り当てる業務に幅を持たせて教育・育成し、その中から適性に応じて配置するようにしている。

同社では、未経験者に仕事を任せられるまでに3年はかかるが、現場では余分な知識を持った経験者よりも、未経験者を一から教育・育成するほうが良く、OJTを中心に、ベテランが若手を教育する体制をとっており、ベテランも若手と一緒に作業を進めることによって、刺激を受け、50歳代のベテランでもCADを使いこなして設計を行っているとのことであった。

この様にベテランの能力をうまく活用することによって、社内における人的能力に対するニーズの多くの部分を補うことが可能になると考えられよう。

ただ、先に整理したように、ベテランを十分に活用していくためには、クリアすべきいくつかの制約がある。最も大きな制約は、業務内容によって体力による限界が伴うことであり、その他にも賃金コストと業務内容の不均衡や、人事上の停滞など様々な制約が考えられる。ただ、ベテランの活用は、単なるコストダウンへと向かうのではなく、中高年齢

者が持つ様々な制約条件をクリアし、有用な能力を資源として活用する目的で、短時間雇用や退職後の再雇用、嘱託での採用など、条件に応じた多様な就労形態を採用することによって、能力をうまく生かす方向に向けられるべきであろう。

団塊の世代の大量退職が始まる 2007 年に、企業内の情報処理システムの維持・補修が困難になることが予想される、いわゆるコンピュータの 2007 年問題がにわかにクローズアップされている。コンピュータを利用した情報処理システムばかりでなく、産業で活用されている現在のシステムや技術、ノウハウは、過去からの連続的な蓄積をもとに成り立っているものであり、ベテランから若手へと受け継がれながら改良・改善が図られてゆくものである。ベテランの活用はこうしたシステムや技術、ノウハウの継承、発展をより確実に、そしてより幅広いものにしてゆくために必要なものといえよう。