

最近の岡山県雇用環境について

―迫られている日本的雇用システムの見直し―

岡山経済研究所

研究員 秋 山 貴 彦

はじめに

雇用環境は一部に改善の動きを示す指標もあるが、全国的に依然厳しい状況が続いている。こうした厳しい雇用情勢の背景としては、経済成長の大幅な鈍化、急激な円高などによる影響、従業員の高齢化などが挙げられる。このうち、急激な円高については、海外生産シフトの動きが強まることや、輸入品との競合が強まるなどによる雇用調整の実施が窺われ、景気循環的な要因に加え、こうした構造的な要因が企業の雇用吸収力低下にのしかかっている。

また、平成4～6年度にかけて3年連続のゼロ成長を通して、プラスの経済成長を前提とした日本的雇用システムの見直しが迫られている。日本的雇用システムの大きな柱である「終身雇用制」「年功序列制」は高度経済成長や経済レベルで欧米諸国に追いつくことを指向したのを背景に拡がったといわれている。同システムには雇用の安定、及びそれに基づく計画的な人材育成による生産性の向上などメリットがあり、わが国経済発展を支えた要因の1つとみられている。しかし、経済成長の鈍化など厳しい経営環境を背景に、人件費の増嵩、貢献に見合った待遇の弱さなど、日本的雇用システムのデメリットが表面化している。

今後、国内での雇用吸収力を高め、産業空洞化を回避するには、企業の新成長分野への進出、新製品開発などが不可欠であるが、これを円滑に進めるため、日本的雇用システムのデメリットを解消するとともに、創造性が発揮できる雇用システム構築の必要性が高まるものとみられる。

そこで、最近の雇用環境について、全国、岡山県の現状をみていくとともに、日本的雇用システムの特徴及びその見直しなどについて展望したい。

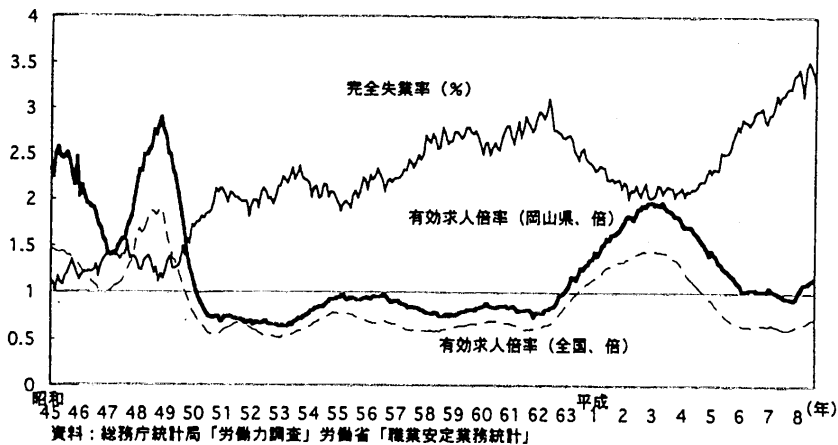
1. 最近の雇用環境

(1) 完全失業率と有効求人倍率の動向

雇用情勢は全国、岡山県とも一部指標で改善の兆しがみられるものの、依然厳しい状況が続いている（図1）。完全失業率（全国）は平成8年6月に3.5%と比較可能な統計

調査開始の昭和28年以降最悪の状態を示した後、7月が3.4%、8月が3.3%と改善ながら、高水準が続いている。雇用環境を示す別の指標としての有効求人倍率をみても、平成8年8月時点で全国が0.71倍と1倍水準に未だ達していない。同時点で岡山県は1.15倍と全国に比し高倍率と回復の兆しが窺われるが、これはパートタイムの求人増が大きく寄与している点に注意が必要と思われる。岡山県の雇用保険受給率（＝雇用保険受給者数÷（雇用保険被保険者数＋雇用保険受給者数）×100：全国の完全失業率に類似した指標）が平成8年8月3.0%と6年度平均2.6%、7年度平均2.8%よりも悪化していることを考え合わせると、岡山県の雇用情勢は依然厳しい状況が続いていると言えよう。

図1 有効求人倍率と完全失業率の推移



(2) 新卒者の就職状況

平成7年度の学生の就職状況は「超氷河期」と呼ばれる厳しい情勢であった。

全国について、文部省の「学校基本調査報告」によると平成7年春に四年制大学を卒業した学生の就職率（卒業者に対する就職者の割合）は67.1%と昭和25年の63.8%以来の60%台にとどまった。また、文部省「就職内定状況調査」によると、7年10月1日現在で、平成8年春の四年制大学の卒業予定者内定率が69.8%と前年比3.2ポイント低下していた。8年3月1日現在では90.3と前年比0.9ポイント低下を示し、同省では大学・短大で前年比4千人増の約7万6千人が就職未定と推計している。

岡山県については、平成8年春の卒業予定者内定率（平成7年11月末時点、岡山県調査）のうち、大学が62.5%で前年比7.8ポイント低下、短大が前年比1.2ポイント上昇ながら47.7%の低水準を示した。平成8年3月末時点（卒業者）の就職決定率では92.7%と前年比0.4ポイント上昇ながら、その要因は就職希望者が前年比8.0%減となっているためであり、依然厳しさが窺われる。

9年春の新卒予定者の募集採用について、岡山県内企業の採用の特徴的な動きとしては、質の高い人材を採用することに重点を置く企業が目立っており、採用人数が計画に

達しなくても構わないとする企業、職種別に採用を行う企業、通年採用制で真に必要な人材の採用を行う企業などがみられる。企業側の採用姿勢として、人員確保といった「量」よりも、適材としての「質」を重視した動きが強まっているため、新卒予定者の採用は厳しさが窺える状況となっている。

2. 雇用を取り巻く構造変化

(1) 経済成長と雇用吸収力

近年の雇用情勢の悪化は単に景気循環的なものだけではなく、O A化、情報化の高まりによる省力化の進展、さらには業種、職種、年齢間の雇用のミスマッチに起因するものであるが、特に、経済成長率の鈍化により、企業の業容拡大が困難となり、雇用吸収力が低下している。わが国の経済成長の推移をみると、実質経済成長率は平成4年度0.4%、5年度0.2%、6年度0.5%と総じてみれば3年連続のゼロ成長が続いている（図2）。ゼロ成長が3年連続となるのは昭和31年度以降では初めてである。7年度はうるう年の要因や公共投資の景気下支えにより4年ぶりにゼロ成長を脱したが、自律的な回復力は弱いため、今後の経済成長率の伸び悩みが懸念されている。

また、GDPの産業別成長率（名目）の推移をみると（表1）、全国では建設業、岡山県では鉱業、建設業を除き全ての産業で昭和60年から平成5年の成長率が昭和50年から60年のそれを下回っており、成長鈍化の傾向にあることが窺える。GDPに対するウェートの高い産業について昭和60年から平成5年と昭和50年から60年の対比をみると、製造業（ウェート、全国25.5%、岡山県35.5%）は全国4.6ポイント、岡山県4.4ポイント各低下、卸小売業（同、全国12.9%、岡山県14.0%）は全国2.3ポイント、岡山県2.0ポイント各低下、サービス業（同、全国16.7%、岡山県12.1%）は全国4.2ポイント、岡山県5.6ポイント各低下と、上位3業種とも低下しており、この点からみると雇用吸収力の低下は明らかであろう。

図2 GDP成長率の推移（全国）

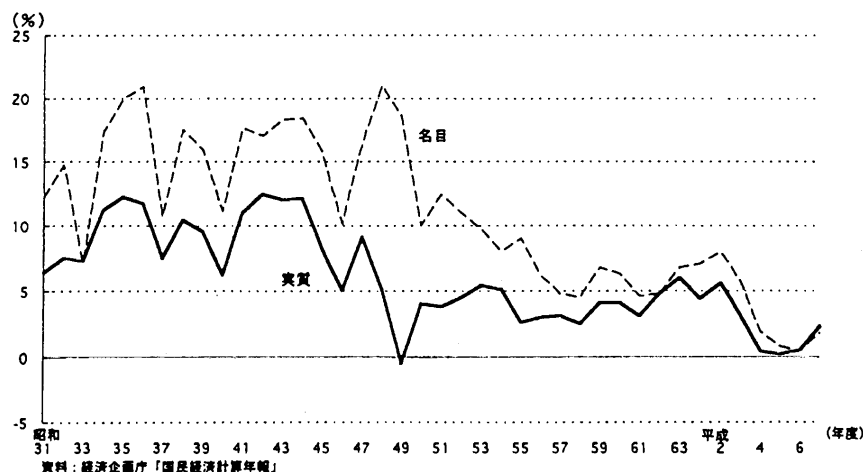


表1 GDPの産業別成長率（名目、年平均）

（単位：％）

産業	年	昭和50～60年		昭和60～平成5年	
		全国	岡山県	全国	岡山県
農林水産業		2.3	0.1	-0.5	-1.9
鉱業		2.1	3.0	1.6	6.1
製造業		7.8	8.3	3.2	3.9
建設業		5.9	4.2	9.1	7.8
電気・ガス・水道業		13.1	12.3	2.8	1.5
卸小売業		6.9	6.6	4.6	4.6
金融・保険業		8.1	6.2	3.9	-0.3
不動産業		10.3	9.3	7.6	3.5
運輸・通信業		8.2	7.5	4.6	4.2
サービス業		11.1	10.6	6.9	5.0
GDP		8.0	7.5	5.1	4.2

注：全国は暦年ベース、岡山県は年度ベース

資料：経済企画庁「国民経済計算年報」「県民経済計算年報」

(2) 円高等に伴う業種別、部門別雇用の過不足状況

①円高による影響等

バブル崩壊や1ドル＝100円割れの急激な円高、低価格傾向など経営環境が変化し、企業体質強化、特に労働コスト削減の必要性が生じ、雇用の過剰感が強まっている。

まず、円高等による影響について、全国と岡山県の製造品出荷額等と大型小売店販売額の推移をみると（図3）、製造品出荷額等については円高不況時の昭和61年に全国が前年比4.0%減、岡山県が同8.7%減と不振が目立ったが、大型小売店販売額は全国、岡山県ともプラスを示し、景気の下支えとなった。一方、平成4年以降はそれまでの好景気の反動から、製造品出荷額等、大型小売店販売額とも伸び率が低下傾向を示した。加えて、平成5年には円急騰が日本経済全体に大きな影響を及ぼし、製造品出荷額等の前年比伸び率は全国が5.6%減、岡山県6.4%減、大型小売店販売額の前年比伸び率は全国が4.9%減、岡山県が2.9%減となり、厳しい経営環境を呈し、平成6年も前年割れの状況が続いた。

次にわが国企業の損益分岐点对売上高比率の推移をみると（図4）、バブル崩壊により、売上高の伸び悩みが長期化する中で、同比率が上昇傾向を辿り、平成5年度には全産業で93%と円高不況時の昭和61年度の89%を上回る厳しい水準にまで達し、6年度も依然高水準で推移している。全産業で円高不況時と比較すると、円高不況時には製造業の同比率は悪化した反面、非製造業は比較的安定した推移を辿った。しかし、今次の不況期には製造業が内需の低迷や1ドル＝100円割れというかつてない円高による輸出の伸び悩みで悪化しているうえ、非製造業においても円高の影響で低価格輸入品が流入し、「価格破壊」現象が収益圧迫に追い打ちをかけている様子が窺える。これにより、労働

コストの負担が相対的に増大したため、製造部門のコストダウンに加えて、ホワイトカラー削減の動きもみられている。

図3 製造品出荷額等と大型小売店販売額の推移

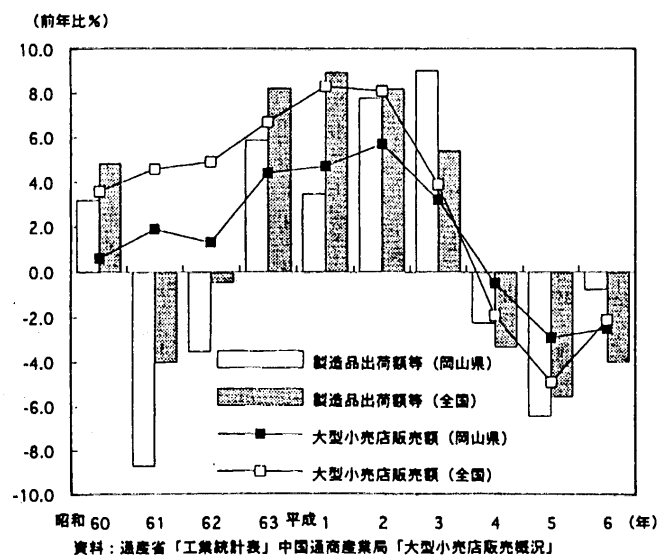
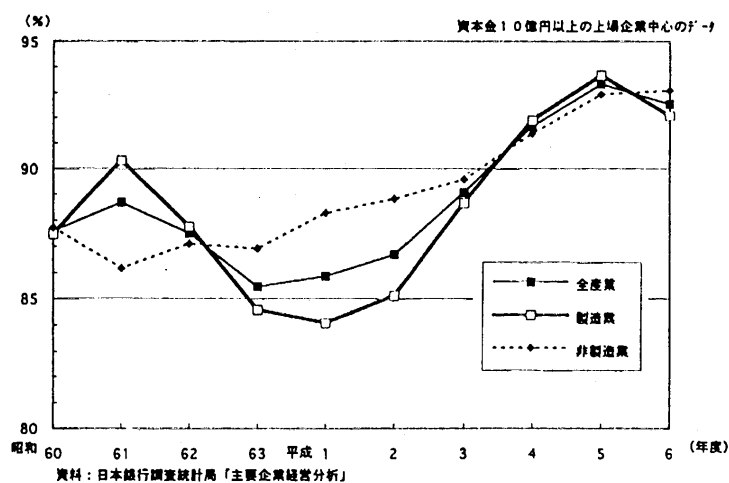


図4 損益分岐点对売上高比率の推移



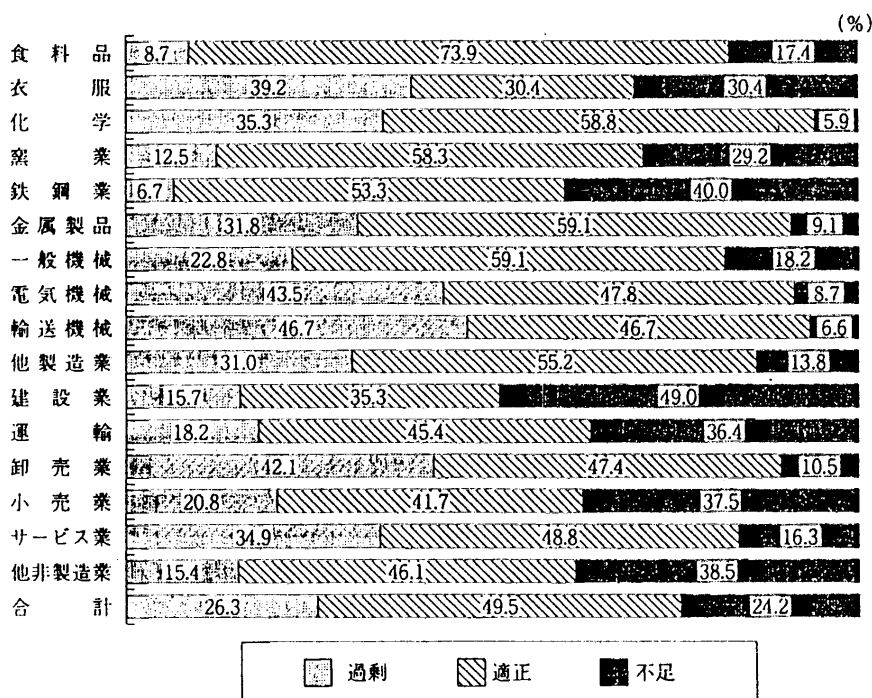
②業種別にみた雇用の過不足状況（岡山県）

岡山県円高等雇用対策協議会「円高等が雇用に及ぼす影響調査」（平成7年12月）により、円高等に伴う業種別の雇用の過不足状況をみると（図5）、過剰感が強いのは、化学工業、金属製品製造業、電気機械製造業、輸送用機械製造業、卸売業、サービス業などであり、製造業の方が比較的過剰感が強い。反面、窯業・土石製品製造業、鉄鋼業、

建設業、運輸業、小売業など、不足感が強い業種もみられるが、全業種では過剰が不足を上回っている。

過剰感が強い業種のうち、電気機械製造業、輸送用機械製造業などは海外進出が顕著にみられ、国内生産から海外生産へシフトすることにより、国内での雇用の過剰感が強まったことも一因と考えられる。また、これらの業界を中心とした下請企業などでは、部品単価の引き下げ要請などによりコスト削減策として人件費の抑制が迫られており、雇用吸収力低下に拍車を掛けている。

図5 業種別にみた雇用の過不足状況



注：過剰（不足）は「大きな過剰（不足）」と「やや過剰（不足）」の合計。無回答は除いて集計。
 資料：岡山県円高等雇用対策協議会「円高等が雇用に及ぼす影響調査（平成7年12月）」

③部門別にみた雇用の過不足状況（岡山県）

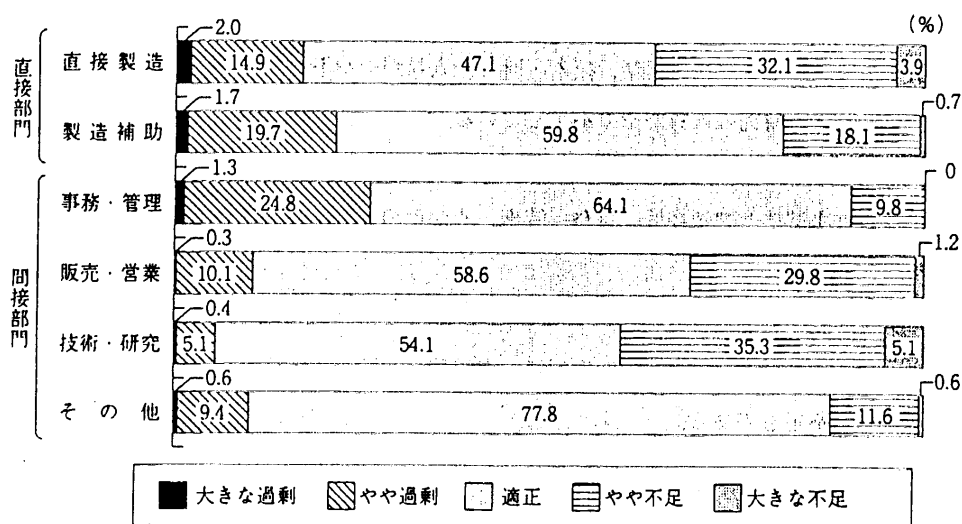
同調査により、部門別の雇用の過不足状況をみると（図6）、事務・管理部門では26.1%の事業所で「大きな過剰」あるいは「やや過剰」と回答しており、全部門の中で最も過剰感が強いことが窺える。いわゆるホワイトカラーの雇用過剰感が強まっていることを示しており、今後も、事務・管理部門の雇用過剰感が続くものとみられる。一方、不足感の強い部門は直接製造部門、販売・営業部門、技術・研究部門で、特に技術・研究部門が不足と回答した企業割合は4割にも上っている。

従業員規模別については、100人以上の規模では事務・管理の人員がやや過剰、99人

以下では技術・研究の人員がやや不足している点が特徴的である。

業種別では、一般機械製造業、電気機械製造業、輸送用機械製造業などで事務・管理の人員がやや過剰、食料品製造業、衣服等製造業、化学工業、窯業・土石製品製造業、金属製品製造業、一般機械製造業、輸送用機械製造業などで技術・研究の人員がやや不足であることが特徴となっている。

図6 部門内にみた雇用の過不足状況



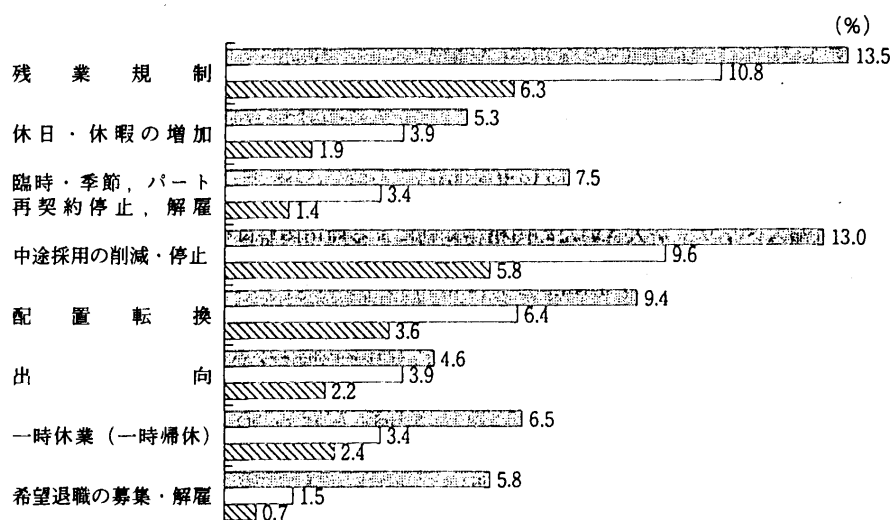
資料：岡山県円高等雇用対策協議会「円高等が雇用に及ぼす影響調査（平成7年12月）」

(3) 職場環境の変化

同調査により、円相場変動による雇用調整実施予定割合をみると、「1ドル＝100円台」11.1%、「1ドル＝90円台」17.4%、「1ドル＝80円台」22.2%と円高が進むにつれて雇用調整実施の事業所割合が大きくなる傾向がみられる。

雇用調整の種類別にみた円相場変動による雇用調整実施予定割合（図7）では、「残業規制」が「1ドル＝100円台」6.3%、「1ドル＝90円台」10.8%、「1ドル＝80円台」13.5%といずれのレートでも最も高い実施割合を示した。「希望退職の募集・解雇」は「1ドル＝100円台」0.7%、「1ドル＝90円台」1.5%と低いことから、「1ドル＝90円台」では「残業規制」「中途採用の削減・停止」「配置転換」などにとどめ、極力、正社員の雇用維持に努めようとしていることが窺える。しかし、「1ドル＝80円台」では「希望退職の募集・解雇」が5.8%と「1ドル＝90円台」と比べて4.3ポイント上昇しており、厳しい職場環境に変化することが懸念される。

図7 雇用調整の種類別にみた円相場変動による雇用調整実施予定割合



注：上から順に1ドル＝80円台の場合、90円台の場合、100円台の場合の実施割合。無回答は除いて集計。

資料：岡山県円高等雇用対策協議会「円高等が雇用に及ぼす影響調査（平成7年12月）」

(4) 従業員の高齢化問題

従業員の高齢化により「年功序列制」での待遇が維持できなくなるほか、定年延長に伴い若年層の新規採用が困難となる可能性がある。

各企業は高度成長期には規模の拡大を背景に雇用を拡大したものの、低成長期には当然のことながら雇用の拡大は殆どなされていない。総務庁調査の「労働力調査」をみると産業別就業者数の増加率（全国）は、製造業が昭和35～45年の10年間で45.6%であるのに対して、50～60年では7.9%に大幅鈍化している。平成6年の岡山県の産業別社会増加数をみると第3次産業（卸小売業など）が1,707人に対して、製造業が176人と相対的に低い。年齢階層別雇用者数のピークをみると、全国、岡山県とも製造業が昭和57年の35～44歳から平成4年には45～54歳にスライドしており、同年の製造業は卸小売業・飲食店（平成4年）、サービス業（平成4年）より高い（図8、図9）。

総務庁統計局調査の「就業構造基本調査報告」によると、経済成長の鈍化に伴う雇用吸収力の低下や人口の高齢化などにより、平成4年時点で全産業雇用者の平均年齢は全国が40.1歳と昭和57年比1.6歳上昇、岡山県が40.9歳と同1.1歳上昇している。

雇用者平均年齢の高齢化は、終身雇用制と年功序列制の両立を困難とさせている。特に製造業では、雇用者のピーク年齢が45～54歳という比較的高額な給与所得者層が多い点で、企業側のコスト構造に影響を及ぼしている。つまり、高年齢層における賃金負担が大きくなることから、若年層における昇給なども困難となることが懸念される。このため、能力給の割合を高め、能力に見合った待遇とするなどの対策が必要であろう。

図8 年齢層別雇用者数（全国）

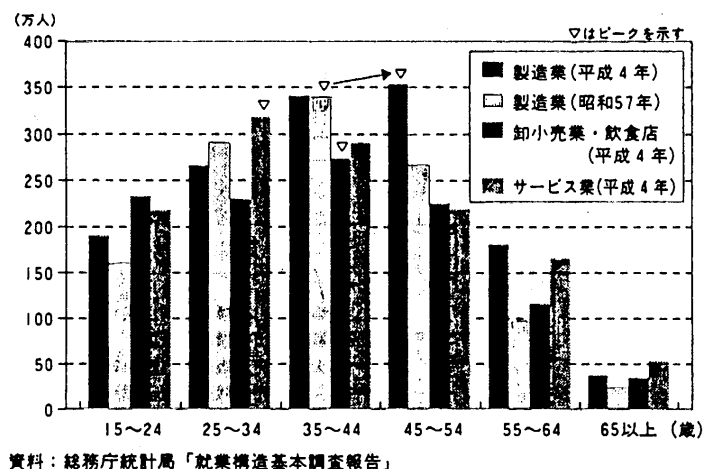
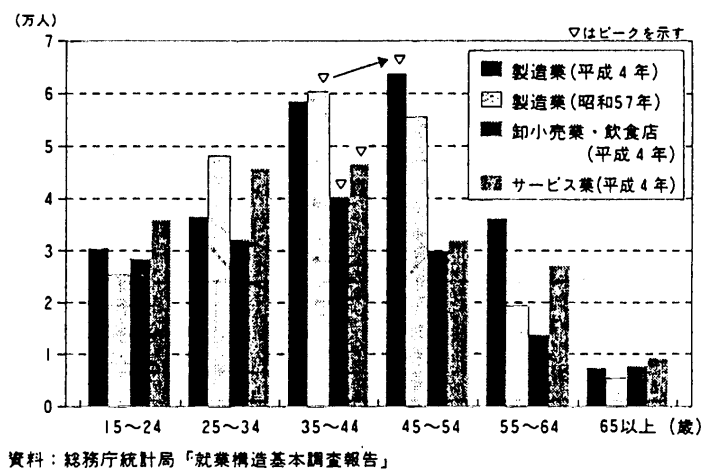


図9 年齢層別雇用者数（岡山県）



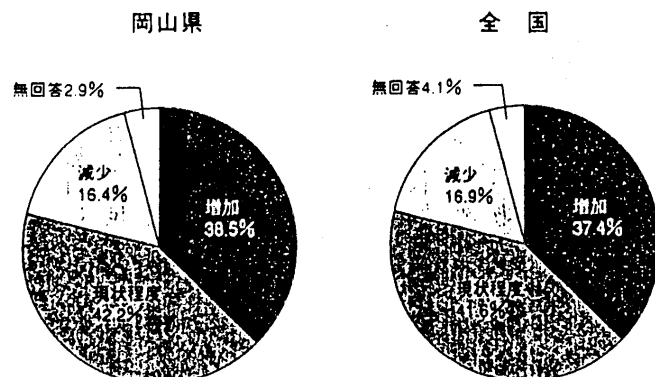
(5) 雇用増加に不可欠な新成長分野

岡山経済研究所「雇用状況についてのアンケート（平成7年2月）調査結果」（図10）により、3年後の雇用人数（パート・臨時雇い社員を含む総従業員数）の変化をみると、増加を見込む企業は全国37.4%、岡山県38.5%、減少を見込む企業は全国16.9%、岡山県16.4%となっており、全国、岡山県とも減少を見込む企業より増加を見込む企業の方が多い。

同調査について、製造業・非製造業別（岡山県）にみると、製造業は「増加」31.3%、「減少」21.4%、非製造業は「増加」44.4%、「減少」12.5%と、ともに「増加」を見込

む企業割合が高い。特に、非製造業は「増加」が「減少」を31.9ポイント上回り、製造業（9.9ポイント）に比べて高いことから、今後の労働力需要の高まりが期待される。

図10 3年後の雇用人数（パート・臨時雇い社員を含む総従業員数）の変化



資料：岡山経済研究所「雇用状況についてのアンケート（平成7年2月）調査結果」

表2により、3年後の雇用人数の増加を見込む理由（複数回答）をみると、「若い人材、技術者の養成」が、岡山県57.4%、全国51.3%と、ともにトップとなっている。また、岡山県では「新しい分野への進出など業務分野の拡大」（28.9%）、「受注増加、販売好調等から増産体制にある」（25.5%）が2、3番目の理由となっている。さらには、岡山県製造業では「新しい分野への進出など業務分野の拡大」が42.5%を占め、非製造業の数値の2倍にも上っている。

一方、表3により、3年後の雇用減少を見込む理由（複数回答）をみると、岡山県では「販売不振、受注減少の継続」（56.3%）がトップ、全国では「機械化、人員配置の見直し等の合理化」（50.0%）がトップの理由となっている。また、岡山県製造業では「海外進出に伴う国内生産規模の縮小」が12.0%を示しており、今後、企業のグローバル化進展を背景にこうした要因による雇用人数の減少が懸念される。

今後の経済情勢において、雇用減少を見込む理由が強まるか、雇用増加を見込む理由が強まるかが、先行きの雇用増加度合いをみるうえで重要なポイントとなる。特に、「新しい分野への進出など業務分野の拡大」は雇用増加を牽引するポイントの1つであり、この動きを円滑に進めていくことが企業経営にとって重要であろう。

表2 3年後の雇用人数の増加を
見込む理由（複数回答）

(単位：%)

項 目	岡山県	製造業	非製造業	全国平均
受注増加、販売好調等から増産体制にある	25.5	30.1	22.9	30.1
支店・生産拠点の拡大などの事業規模の拡大	22.5	12.3	27.5	27.0
新しい分野への進出など業務分野の拡大	28.9	42.5	21.4	26.1
若い人材、技術者の養成	57.4	56.2	56.5	51.3
その他	3.4	5.5	2.3	4.1

表3 3年後の雇用人数の減少を
見込む理由（複数回答）

(単位：%)

項 目	岡山県	製造業	非製造業	全国平均
販売不振、受注減少の継続	56.3	46.0	67.6	44.5
支店、生産拠点の縮小などの事業規模の縮小	1.1	2.0	0.0	7.3
機械化、人員配置の見直し等の合理化	35.6	38.0	32.4	50.0
海外進出に伴う国内生産規模の縮小	6.9	12.0	0.0	6.6
新卒者の採用が困難	19.5	18.0	18.9	11.4
その他	6.9	4.0	10.8	8.2

資料：岡山経済研究所「雇用状況についてのアンケート（平成7年2月）調査結果」

3. 日本の雇用システムをめぐる諸問題

(1) 日本の雇用システムのメリット・デメリット

①日本の雇用システムの特徴

次に、見直しが迫られている日本の雇用システムの特徴のうち、「終身雇用制」「年功序列制」を中心にみていきたい。

日本の雇用システムのメリット・デメリットをみると（表4）、わが国で同システムが広がっていった理由や、今日における問題点を窺うことができる。

日本の雇用システムのメリットの第一は雇用の安定が挙げられる。雇用の安定を図る同システムは労使双方にとってメリットがある。雇用維持の経営は従業員の生活を安定化させ、従業員の労働意欲を高める一助になるほか、経営者側にとっても、「従業員を計画的に採用することで要員を確保可能」「内部研修などにより長期的な視点で必要な人材を養成可能」「雇用安定により従業員に精神的安定感を与え、従業員の会社への帰属意識が高まる」などのメリットがある。

反対にデメリットは今日のようなゼロ成長の経済情勢において、終身雇用制や年功序列制が固定費負担増大として企業経営を圧迫してきた点である。また、終身雇用制により、産業構造高度化の過程で業種、職種、年齢間の雇用のミスマッチも懸念されている。今後、日本経済がさらなる発展を遂げるためには新成長分野への取り組みが不可欠であるが、同システムでは同質的人材を生みやすく、創造性発揮には難しい面がある。特に、製造業では高度技術分野への展開を積極化するため、専門的な知識を持つ人材の登用という課題もある。

表4 日本の雇用システムのメリット・デメリット

メリット	デメリット
雇用の安定 従業員の生活安定で労働意欲が高まる 計画的採用が可能 内部研修など長期的な育成が可能 従業員の会社への帰属意識向上 チームワークによる現場重視の経営	低成長化で固定費用負担増大 労働のミスマッチが発生 会社人間志向が強まる 創造性が醸成しにくい 個人重視の視点が育ちにくい

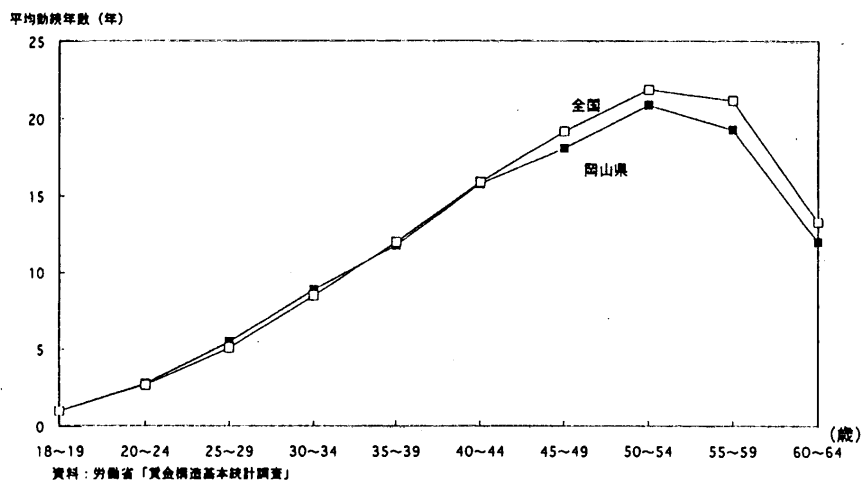
資料：当研究所作成

②日本の雇用システムの現状

「終身雇用制」について

全国と岡山県における日本の雇用システムの現状を統計面からみると、男子労働者の就業構造（平成6年）では（図11）、全国、岡山県とも各年齢層の平均勤続年数は年齢階層が高まるにつれて上昇しており、50～54歳には全国21.9年、岡山県20.9年と平均勤続年数がピークに達している。こうした状況から、全国、岡山県とも「終身雇用制」の就業構造が窺える。

図11 就業構造（男子労働者）の現状 平成6年



「年功序列制」について

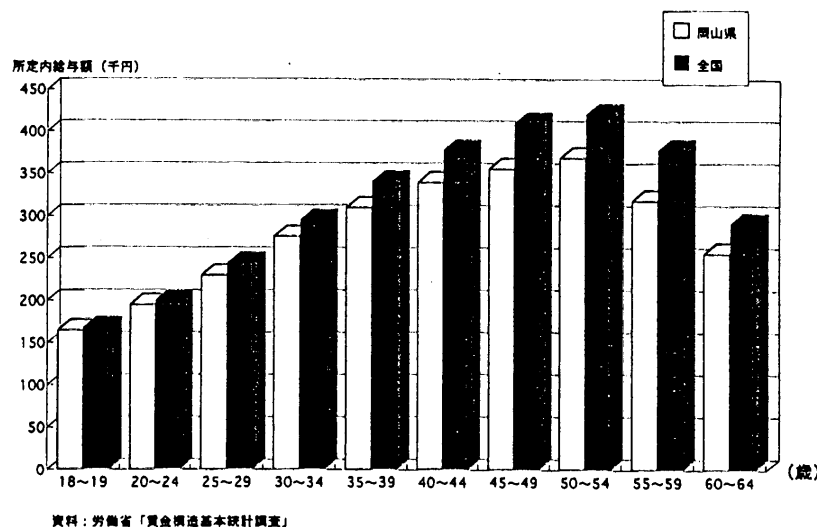
全国と岡山県の男子労働者の賃金構造では（図12）、終身雇用制の就業構造に対応し、年齢とともに賃金額が上昇する「年功序列制」の様子がみられる。すなわち、全国では18～19歳の168千円から年齢とともに増加傾向を示し、平均勤続年数の最も長い階層である50～54歳で421千円となっている。岡山県でも18～19歳以降、全国同様に年齢とともに賃金が増加傾向を示し、50～54歳で369千円とピークに達している。

さらに、会社案内等で岡山県内企業の企業理念などをみると、「従業員の幸福」など

雇用の安定を通じた従業員の生活維持の姿勢が多く窺える。また、人材育成面では社内教育を重視、「企業は人なり」の観点から従業員の成長を通して企業の発展を目指す姿勢がみられる。このように「雇用の安定」「長期的育成」など日本的雇用システムのメリットを生かす企業が多い。

こうした中、岡山県下の企業において昇進に際して実力の重視や年功的な部分を薄めて個人のやる気を引き出すなどの姿勢を示す企業もみられはじめ、従来の雇用形態の変更の動きがみられる。そこで、次にこの点をみていきたい。

図12 賃金構造（男子労働者、平成6年）



(2) 岡山県内企業の雇用システム見直しの動き

岡山県内における従来型雇用システムの見直しについては、表5の事例がみられ、見直し対象としては賃金制度と人材育成制度が中心となっている。見直しの形態としては、実力主義の徹底、人材育成と実力主義型賃金制度をセットにする形態、人材育成でノウハウを蓄積する形態の3つに大きく分けられる。

①実力主義の徹底

まず、実力主義の徹底については、定期昇給など年功序列制の弊害を除去し、業績成果に基づく昇給を行うことが主な内容となっている。年齢に関係なく個人の能力に見合った待遇が行われることから、自ら能力アップを図る必要があり、従業員の意識改革に結びつくことが期待される。

②人材育成＋実力主義型賃金制度

人材育成と実力主義型賃金制度をセットにする形態については、従業員による商品開発を奨励するなど人材育成を強化することで「能力の顕在化」を図り、業績アップの基

盤を確立するとともに、これを確実に業績に結びつけるため能力給の割合を高め、「能力発揮を促進」することを主な内容としている。これにより、個人能力の育成から発揮まで一貫した雇用システムが確立でき、個人能力の重視で労働生産性の向上も期待される。特にリストラを進めてきた企業で導入されており、少数精鋭化することで企業体質強化に結びつけられるメリットがある。

③人材育成によるノウハウ蓄積

人材育成でノウハウを蓄積する形態では、生産販売企業から「開発型企业」に転換することを目的とした企業で多くみられる。そのため、長期的な視点で社員の研究開発ノウハウを育成することを重視しており、社員の創造性を高め高付加価値商品の開発できる基盤をまず作り上げようとの意図が感じられる。具体的には留学など社外の研究機関に派遣し研究開発の姿勢などを学ばせ、それを社内に伝搬することにより、人材の活性化を図ることなどがみられる。こうした先行的投資は業績アップの効果に直結していないが、今後、新事業の創造などに不可欠と考えられる。創造性が一層重視されるこれからの時代において、雇用システムもそれに対応したものでなければならず、岡山県内企業においてもその方向に動き出したといえよう。

表5 岡山県内で見られる雇用システム見直しの動き

雇用システム見直しの内容	見直しの目的
●実力主義の徹底 定期昇給・ベースアップの廃止（成果に基づく昇給）	=従業員の意識改革 成果に見合った待遇
●人材育成+実力主義型賃金制度 （能力の顕在化） + （能力発揮を促進） 従業員による商品開発を奨励 能力給の割合アップ 社内教育の充実 能力により大卒と同等の待遇	=少数精鋭 労働生産性の向上
●人材育成によるノウハウ蓄積 従業員の自己啓発に補助金を提供 社外研究機関への派遣 →研究ノウハウが社内に伝搬→ノウハウが絶えず蓄積される 社内研究機関（社内大学）の設置 →従業員の知的能力アップ→成果発揮の基盤となる →自社独自の商品を開発する力を蓄積	=開発型企业への転換 ・従業員の創造性を重視 ・高付加価値製品の開発 ・高収益体質企業へ

資料：新聞資料、ヒアリング等により当研究所作成

(3) 日本的雇用システムの将来像

①実力主義の強まり

それでは、今後、「終身雇用制」「年功序列制」を中心とする日本的雇用システムはどうなるのであろうか。雇用システムの見直しは単に景気低迷によるものでなく、産業構造の変化によるものである。そのため、日本的雇用システムの見直しは産業構造の変化

に対応するためであることはもちろんのこと、企業経営においても一層の生産性向上により企業自らが成長できるものであるかがポイントと考えられる。労働大臣官房政策調査部編の「日本的雇用制度の現状と展望」によると、日本的雇用システムは今後そのメリットを温存しつつ、デメリットを解消する方向に向かうと考えている。即ち、表6の通り、「終身雇用制」は計画的な人材育成、中高年従業員の雇用維持などを要因に基本的に維持される一方、「年功序列制」は労働コストの圧縮、貢献に見合った待遇の必要性から、実力主義の傾向が強まるとみている。

②能力向上のための環境整備

しかし、賃金制度で実力主義傾向を強めるには「公平な評価制度の確立」「生計費に配慮した賃金体系」を整備することが求められる。これらが整備されなければ、真に従業員の意欲を引き出すことができなくなる恐れがある。特に前者に関して、従業員の自主的な能力向上のために表6のような能力開発等の整備が必要である。

そのためには、第一にキャリア（能力）設計と能力開発を容易とするシステムの形成が挙げられる。従業員がキャリアを磨くためには自分の能力を知る必要があり、自己評価を知る必要がある。そのうえで、キャリアを磨く時間を付与し、能力を発揮させる必要がある。

第二は企業内での自発的キャリア形成の推進が挙げられる。具体的には配置などについて自己申告や社内公募等を活用し、従業員の希望するキャリアの形成を促進する必要性が指摘されている。また、日本的雇用システムのデメリットである人材の同質化を解消するため、分社化など組織の分権化を通じて創造性を発揮させることも1つの策である。

表6 日本の雇用システムの将来像

制 度	方向性	方向性の要因・課題等
終身雇用制	基本的に維持	(要因) 計画的な人材育成、技能蓄積による高い生産性実現が必要 中高年従業員を中心に雇用維持の必要性
年功序列制	実力主義的傾向が強まる	(要因) 労働コスト圧縮 貢献に見合った待遇の必要性 教育訓練期間の短縮化の必要性 専門職制度の拡充などによる従業員の意欲向上の必要性 (課題) 公平な評価制度の確立 生計費に配慮した賃金体系 (能力開発システム等の整備が必要) キャリア設計と能力開発を容易にするシステムの形成 ・自己の評価を知ることのできる評価制度の確立 ・キャリア形成のための時間を付与 企業内での自発的キャリア形成の推進 ・自己申告や社内公募の活用 ・組織分権化（分社化など）によるキャリア形成

資料：労働大臣官房政策調査部「日本的雇用制度の現状と展望」

4. 雇用環境の今後の展望

(1) 岡山県内企業の業種別事業拡大・縮小分野

岡山県円高等雇用対策協議会「円高等が雇用に及ぼす影響調査」により、岡山県内企業の事業拡大・縮小計画の有無をみていきたい。岡山県企業の合計では、事業拡大分野を有する企業64社（全体の13.3%）、事業縮小分野を有する企業19社（全体の3.8%）となっており、事業拡大分野を有する企業が上回っている。

従業者規模別では、いずれの従業員規模でも拡大分野を有する企業数が縮小分野を有する企業数を上回っている。特に従業員30～49人規模では拡大分野を有する企業の割合が他に比べて若干大きくなっている。

表7により、業種別について、事業拡大分野を有する企業割合をみると、製造業では食料品製造業で拡大分野を有する企業の割合が20%を超えているのが目立つ。また、電気機械、輸送機械、窯業が各12.5%を示しており、衣服を除き製造業のほとんどの業種で事業拡大分野を有していることが窺える。非製造業ではサービス業の17.9%をはじめとして、小売業15.3%、運輸14.8%、卸売業、建設業各12.7%など事業拡大分野を有す

表7 業種別にみた事業拡大・縮小計画のある企業数

（単位：社、%）

	事業拡大分野を有する企業	事業縮小分野を有する企業
食 料 品	5 (21.7)	1 (4.3)
衣 服	0 (0)	2 (8.0)
化 学	2 (11.1)	2 (11.1)
窯 業	3 (12.5)	3 (12.5)
鉄 鋼 業	1 (5.9)	0 (0)
金 属 製 品	2 (8.7)	0 (0)
一 般 機 械	2 (9.1)	0 (0)
電 気 機 械	3 (12.5)	2 (8.3)
輸 送 機 械	2 (12.5)	1 (6.3)
他 製 造 業	9 (14.8)	4 (6.6)
建 設 業	7 (12.7)	0 (0)
運 輸	9 (14.8)	1 (1.7)
卸 売 業	7 (12.7)	2 (5.1)
小 売 業	9 (15.3)	0 (0)
サ ー ビ ス 業	7 (17.9)	1 (2.2)
他 非 製 造 業	6 (25.0)	0 (0)

注：1. 拡大・縮小分野の具体的記入がないものは計画等がないものとして集計。
2. カッコ内はアンケート回答企業に占める割合。

資料：岡山県円高等雇用対策協議会「円高等が雇用に及ぼす影響調査（平成7年12月）」

る企業の割合が比較的高い。事業縮小分野を有する企業割合では、円高により国際競争力強化が求められているのを背景に窯業12.5%、化学11.1%、電気機械8.3%、衣服8.0%などでみられるほか、流通合理化の動きに伴い卸売業5.1%なども事業縮小分野を有する企業がみられる。しかし、事業縮小分野を有する企業がみられる業種については、製造業では電気機械、輸送機械、非製造業では運輸、卸売業で、拡大分野を有する企業数が縮小分野を有する企業数を上回っており、事業拡大分野への転換を図っている様子がみられる。

これらの事業拡大分野を具体的にみると、事業拡大分野の55.6%、事業縮小分野の84.2%が現在の各社の主要業種に関連した分野となっている。拡大分野として挙げられている業種ではサービス業が15件と最も多く、小売業が12件と2番目に多い。

(2) 期待される新成長分野の雇用吸収力

産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告書によると、わが国の産業構造（付加価値額ベース）では、2010年に向けて、産業関連サービスが情報化の進展や企業における間接部門のアウトソーシングを背景に、教育・医療・公共も高齢化による医療・福祉関連需要の高まりなどで、ともに構成割合を高めるものと期待されている。また、情報家電やパソコン、通信機器の成長が期待される中、電気・電子機械の構成割合が高まるものと見込まれている。さらに、同報告書では、今後の新規成長分野として、住宅、医療・福祉、生活文化、都市環境整備、環境、エネルギー、情報・通信、流通・物流、人材、国際化、ビジネス支援、新製造技術の12分野を掲げており、市場規模が1993年の129.4兆円から2010年に348.7兆円、雇用規模が1993年849万人から1368万人に拡大するものと展望している。

岡山県の「新時代を生き抜く岡山県産業の指針」（7年3月）によると、岡山県内においては、上記12分野の中でも特に、医療・福祉、生活文化、環境、新製造技術などの成長可能性が高いものと期待されている（表8）。このうち、医療・福祉分野は、高度医療機関、バイオ関連企業の集積を背景として、当県において研究開発の動きがみられる。生活分野は、繊維産業の集積の高い当県経済の優位性を活かし、ファッション分野の取り組みが着実に進められている。全国的には12分野のうち、情報・通信分野では市場規模が1993年の31.9兆円から2010年120.6兆円へ、雇用規模が1993年184万人から2010年467万人へと比較的高い成長が見込まれている中、岡山県においても「情報ハイウェイ構想」の進展や企業の情報化などにより、全国同様に成長可能性が高い分野であると考えられる。当県において地場企業による新成長分野への進出が積極化することにより、雇用吸収力が高まると考えられるが、こうした取り組みを可能にする1つのポイントとして創造性が発揮できる雇用システムの構築が迫られている。

表8 新規・成長市場の岡山県での可能性
(産業構造審議会報告書における12分野の評価)

住宅

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	34兆円	38.3兆円	39.8兆円	リフォーム、新建材、家具、中古住宅売買、ホームオートメーション化
雇用規模	254万人	271万人	227万人	
【岡山県での可能性】 本県はかつて畳の主要産地であり、現在では住宅建材メーカーの工場立地がみられる。しかし、他地域と比較して特段優れている点も劣っている点も見あたらない。				

医療・福祉

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	2.9兆円	6.9兆円	12.4兆円	高度医療機器、バイオ薬品、在宅受診、健康診断、福祉用具、老人ホーム
雇用規模	15万人	33万人	56万人	
【岡山県での可能性】 岡山大学医学部に代表される高度な医療研究機関や世界的なバイオ関連企業、先端的な医療福祉機器のメーカー集積があり、今後の成長可能性は高い。				

生活文化

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	18.1兆円	25.6兆円	38.2兆円	インテリア、映画、音楽、ベビーシッター、家事代行、カルチャースクール
雇用規模	180万人	200万人	244万人	
【岡山県での可能性】 大都市圏が圧倒的に強い分野ではあるが、本県のアパレル関連企業のレベルアップにより、ファッション面での成長可能性は期待できる。				

都市環境整備

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	2.4兆円	3.5兆円	4.4兆円	超高層ビル、透水性舗装、鉄道の複々線化、身障者用エレベーター
雇用規模	19万人	23万人	25万人	
【岡山県での可能性】 透水性舗装など一部には取り組んでいる企業もあるが、大きく都市環境という観点から考えるとシーズは少ない。				

環境

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	13.2兆円	19.8兆円	29.1兆円	公害防止・リサイクル装置、都市緑化、環境調和型素材
雇用規模	55万人	69万人	82万人	
【岡山県での可能性】 水島の公害、児島湖の浄化、瀬戸内海の環境保全などにより、各企業においても環境への意識は高く、高レベルの取り組みも行われている。環境全般にわたって成長可能性は高い。				

エネルギー

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	2兆円	3.5兆円	6兆円	廃棄物・太陽光発電、廃熱利用、電気自動車、省エネシステム
雇用規模	4万人	6万人	9万人	
【岡山県での可能性】 この分野を狭くとらえると、太陽光発電の適地という地理的特性はあるが、県内には新エネルギーに関する技術的シーズはほとんど存在しない。環境分野との関連でいえば、水島企業における高度な省エネシステムへの取組等策地があり、将来の成長も期待できる。				

情報・通信

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	31.9兆円	65兆円	120.6兆円	映像ソフトウェア、在宅医療、遠隔教育、電子新聞、テレビ電話、携帯電話
雇用規模	184万人	313万人	467万人	
【岡山県での可能性】 全国レベルでの大きな成長は期待できるが、特に本県がこの分野における優位性を有しているわけではない。				

流通・物流

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	8.8兆円	18.6兆円	35.2兆円	ディスカウントストア、通信販売、海外宅配便、ショッピングモール
雇用規模	13万人	23万人	36万人	
【岡山県での可能性】 広域交通網の結節点という優位性はあるものの、残念ながら、現状では新しい流通・物流形態への取り組みはあまり見られない。				

人材

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	1.9兆円	6.3兆円	12.6兆円	労働者派遣、社員教育代行、専門学校、通信教育、有料職業紹介
雇用規模	2万人	3万人	5万人	
【岡山県での可能性】 大手の通信教育企業はあるものの、地域としてはこの分野に特段のシーズを見出すことはできない。				

国際化

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	0.7兆円	1.7兆円	3兆円	国際会議場、日本語学校、海外旅行、輸入関連施設、手続き代行・情報提供
雇用規模	4万人	8万人	12万人	
【岡山県での可能性】 地域として特性を有してはいないが、メガトレンドの一つである。				

ビジネス支援

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	3.6兆円	6.6兆円	11兆円	技術情報提供・売買、市場調査、観葉植物、リスクコンサルティング
雇用規模	38万人	52万人	71万人	
【岡山県での可能性】 製造業関連での成長はある程度期待できる。				

新製造技術

	1993年	2000年	2010年	有望な製品、サービスの例
市場規模	9.9兆円	17.2兆円	36.4兆円	光照射による造形システム、新素材（金属、ガラス、樹脂など）
雇用規模	81万人	97万人	134万人	
【岡山県での可能性】 耐火煉瓦や繊維産業といった地場産業の蓄積を生かした高度な技術、水島の素材産業の研究開発力など、本県の技術シーズは大きい。				

資料：岡山県「新時代を生き抜く岡山県産業の指針」

おわりに

わが国経済は戦後50年を経過して、これまで強みとされてきた日本的雇用システムの見直しを迫られている。その見直しは能力開発の制度や組織体制などにも及び、見方によっては企業経営上の全般的な問題ともいえる。その見直しの具体的内容についてはトップの判断、企業風土などに依存し、企業によって多種多様と考えられるが、基本的な考え方は従業員の創造性発揮とその意欲を高め、それを企業の成長に結びつけることといえる。

今後、新分野進出などが雇用吸収力を強める中心をなすものと考えられ、その意味から、21世紀に向けた雇用動向については、販売不振などの雇用減少要因に対して、新分野進出などの雇用増加要因の方が強まることが極めて重要な鍵になっている。その意味から、雇用システムの見直しは短期的な視点に基づく人件費負担への対策というよりはむしろ、長期的視点に立って新成長分野進出を円滑に進めるための対策として行われることが重要と考えられる。換言すれば、今後の雇用システムは賃金制度のみにとらわれるのではなく、「いかにして、必要な人材を育てるか」という観点から能力開発システムと公平な評価制度の構築にも注視することが望まれよう。

時代の経過とともに経営環境も変化するため、経営システムも時代に即するように改革しなければならない。雇用システムの見直しもその一環であるが、現行の雇用システムを変更して、現行の雇用システム以上のメリットが得られるかどうかを見極めることが重要となる。その見極めがないままに、景気低迷、業績悪化の対策として単に経費削減の一環とするならば、逆効果も懸念されよう。また、日本的雇用システムには、デメリットが表面化しているとはいえ、計画的な人材育成や技能蓄積による高い生産性実現などのメリットも存在していることも留意する必要がある。このため、雇用システムの見直しに際しては、変更すべき点と変更すべきでない点を峻別することを忘れてはならないであろう。