

# 21世紀雇用展望鳥瞰図試案

居樹 伸雄

## 1. はじめに

雇用の将来像を描くことはそうたやすくはない。職務の変化だけでなく、経済・社会の構造や文化・労働観の変容などさまざまな要因が影響してくるからである。そこで本稿では、現時点での新しい試みなどをヒントに将来像を描く手がかりとすることにした。最初に21世紀を想定した仮空のケースをとりあげ、以下、雇用形態、雇用処遇、雇用内容（職務）の3つの局面にわけ、雇用の将来像を描くヒントを模索してみた。

### ～ プロローグ ～

20××年7月○日、霞ヶ浦を埋めたててできた巨大団地の上にも、初夏の陽射しが降りそそぎ始めた。人口の割に国土の狭い日本では、地方とはいっても団地はすべて超高層のビル群となっている。この団地からは、リニア新幹線を使って東京大地下駅<sup>りいんしん おおき</sup>に出、都心に勤務している者も多い。しかし、彼、力石<sup>りきいし</sup> 修<sup>おきむ</sup>氏は、土浦市のはずれにあるサテライト・オフィスの1つに車で通勤している。

彼の本来の勤務先は東京の本社事務所であるが、本社事務所に出るのは週1回だけであり、後の4日はサテライト・オフィスの方に出動している。なお、百貨店やスーパーをはじめとした運輸産業やサービス関連産業などでは1月の勤務時間はやや長いものの、完全週休3日制が定着している。さて、彼のサテライト・オフィスは中堅企業20社ほどで共同管理しており、コピー、ファックスなどの事務機器や事務要員は共有化されている。テレビ電話やテレビ国際会議によって仕事を進めることも多いが、一応週1回は東京の本社事務所へ出向く。彼の会社では本社勤務の者の約半数は、関東各地に点在するこのようなサテライト・オフィスが通常の業務遂行の場となっており、さらに一部には在宅勤務者もいるが、その数は少ない。

彼は、8月の約3週間の大型休暇を目前に控え、この所やや忙しい。とはいえ、残業という言葉は死語になっており、フレックス勤務（1日6時間、週休3日の企業は1日約8時間）の彼は午前6時に出社（？）し、正午には土浦のオフィスを出る。サマータイム（欧米では廃止された）が導入されているため、今の感覚でいえば午前11時には仕事が終わっていることになる。夏の日没は遅く、彼は夕方6時過ぎまでの間、自分のプライベートに時間を活用する。近所のスポーツ仲間と昼食をとり、アスレチッククラブで水泳、エアロビクスをしたり、テニスやゴルフの練習に汗を流し、午後3時過ぎからは子供たちとキャッチボールしたり、絵を画きに出かけたりと結構多忙である。一家揃っての夕食の後は読書が多い。彼の趣味でもある歴史書を読んだり、気分転換に小説や詩集にも目を通す。地域の催し物に出かけたりすることも多い。特に週末は地域の活動も多彩であり、彼もいろいろ参加している。スポーツ大会やお祭り、文化関連行事など活発化しており、お互いに裏方も交代で勤めたりしている。

今年の8月には家族揃って3週間ほどアフリカに出かける。半分は観光旅行ではあるが、残り半分は、サハラ砂漠の緑化プロジェクトにボランティアとして参画する。最近の海外旅行は、日程のほぼ半分を、その地域の人々と生活をともにしながらボランティア活動することが一般化している。

なお、彼のイニシャルはO.R.である。

## 2. 多種多様化する雇用形態

まず、雇用形態の今後について考察してみる。近年、すでにその多様化傾向は強まりつつあるので、最近の変化を踏まえつつ、今後の手がかりをさぐってみた。

### 2.1 総パート労働化

現在、日本では労働時間の短縮が重要な政策課題の1つとなっている。先進国、経済大国にふさわしい労働へのアプローチが始まった。一方、パートタイム労働者の増加がいちじるしい。調査によって定義が異なる（週35

時間未満の短時間労働者とする場合や、その企業でパートと呼んでいる者、など）が、およそ500万人前後はいると推定され、女子労働者の3分の1近くを占めるまでになった。そして、そのほとんどが主婦パートで占められているのも特色の1つである。

このようなパート雇用の量の増大は質の面的変化も引き起こしつつある。繁閑の調整弁としての臨時パートが大半を占め、職務内容も単純・定型的なものがほとんどであった。しかし、近年では正社員の補充要員として採用されるケースも目立つ。スーパーなどの小売業ばかりでなく、銀行においても女子の正社員を上回るパートが雇用されるに至っている。職務内容も正社員と変わらないところが急増しつつある。これに伴ない、有期契約のパートの実質常用化も進みつつある。

職務内容の高度化、雇用の長期化は、パートの正社員化の道程でもある。つまり、異なるのは勤務時間のみ、ということになる。現実の一部企業では正社員化が始まっている。たとえばI社では、5種類のパートタイム労働者の一部が正社員となっており、時間当たり賃金や退職金がフルタイム労働者と変わらず、労働組合にも加入している。しかも、フルタイム労働者が子育てに追われる時期だけパートとして勤め、再びフルタイムの勤務に戻ることも可能なのである。まさに究極のパートタイム労働者といえる。

一方、勤務時間がフルタイム労働者と同じかまたはほとんど変わらないパートもいる。地方の工場などに多く、パートと呼ばれているものの、短時間労働者ではなくむしろ臨時社員のであり、フルタイム・パート、疑似パートと呼ぶべき存在である。この場合でも常用化すれば本来正社員として扱うべき、といえるであろう。

さて、外国に注目すると、最も時短の進んでいる国の1つドイツでは、すでに週35時間労働に近づきつつある。もし、週35時間を切るようにでもなれば、まさに全労働者がパートタイム労働者（短時間労働者）となるわけで、そのインパクトは強烈である。日本ではまだ総実労働時間がドイツより年間で500時間ほど長く、遠い先の話のようにも見える。しかし、労働観や生活意識は急激に変わりつつあり、日本の労働が総パート化する時代がやってくる可能性も高い。

## 2.2 職住接近型勤務

大都市圏における土地の急騰は、勤労者の今後のマイホームづくりを絶望的状况に追い込んでいる。かろうじて遠方にマイホームを手にした者に対し、新幹線通勤や

高速道利用の通勤を認める（費用を負担する）企業も出てきた。一方、都心にワンルーム・マンションを借り、週末だけ家族の待つ郊外の通勤圏外の自宅に戻るような例も出てきた。しかし、いずれもどうせ世紀末的な対応に思えてならない。

むしろ、郊外にいくつかの企業が共同で事務所を設けるサテライト・オフィスの方が施策としては安定感が強い。通信網が高度に発達し、パソコン通信、ファックス、テレビ電話やテレビ会議が可能となれば、こういった対応でも職務の遂行は可能となる。都心の事務所へは週に1~2度出社すればすむようになるであろう。数社共同であれば施設や設備等を共同で利用することにより事務所の関連コスト低減も可能となり、同時に従業員の疎外感もある程度防ぐことができる。ただし、営業関連部門の者はそう簡単ではないだろう。やはり、先に見たワンルームマンション住まいも止むを得ないかも知れない。

プログラマーの女子などを対象とした在宅勤務は、限られた職種では定着するかも知れない。しかし、専門性の高い業務でなければ内職の変形に過ぎなくなってしまう。家をあけることの困難な高度専門技能を持つ者だけの制度だといえる。

## 2.3 職種別企業

職種に対する関心は日本でも高まりつつあるが、新しい動きとしては職種を限定してつくられた企業がある。かつては、運転手、電話交換手、プログラマー等々、多彩な職種の従業員をすべて抱え込む企業が多かった。しかし近年では職種にこだわる従業員への対応と、後でふれる処遇面での課題などのいくつかの要因を背景に、別会社化したり、専門会社に委託したり、あるいは派遣社員を受け入れるといった形をとるところも増えている。

このため、それぞれの職種が即業種となるような企業が増加してくる。法改正もあり、人材派遣会社も認められた。人材派遣だけでなく、それまでその企業内で処理していた業務の一部の外注化も進みつつある。それがより効率的（長期的、処遇面も含めて）であるかぎりにおいて、その方向は強まるであろう。

## 2.4 そのほかの雇用形態

新しい動きのもう1つに契約社員がある。これは従来からある業務請負的なものと似ているが、一応社員として扱われる。ただし、長期雇用、定年までの終身雇用を前提とするものではなく、賃金は一般の正社員の1.5~2倍だったり厚遇するものの、雇用面では有期契約となり、臨時・嘱託同様に更改を重ねていくことになり、

不安定さを持つ。何かのエキスパートであれば、双方のメリットも大きいであろう。

これと似た雇用形態にあるのが、合法的な外国人労働者である。欧米系の外国人は専門性を有しているということもあり、賃金面でかなり恵まれた面を持つが、雇用面ではあまり長期は予定されていない。なお、中国人、韓国人などのアジア系では賃金面でも日本人並みの場合が多い。

ついでながら、外国人労働者（特に単純労働者）の問題は、経済面での論議が先行しているくらいがあるが、社会生活面での検討は欠かせない。お金だけのために家庭を犠牲にして日本にすることは望ましいこととは言えない。海外への工場進出の方が優先さるべきであろう。

ちょっと変わった例に、高齢者事業団がある。この場合、仕事は事業団が請い、登録メンバーが派遣される。そして業務が終了すればメンバーは事業団から配当金を受け取る形となる。雇用面でやや簡便さが気になるものの、そのおかげで事業団活動（シルバー人材センター）が活発化している面もある。

### 3. 仕事本位の雇用処遇へ（人の国際化に向けて）

現在のところ、日本の賃金をはじめとする雇用処遇のシステムの多くは国際的に通用するものとは言いがたい。21世紀に向けて一段と経済・社会の国際化が進むとすれば、その手直しは避けて通れないであろう。

#### 3.1 強まる仕事給化

まず、賃金に注目してみよう。日本では高齢化への対応あるいは能力主義人事管理の具体化をめざし、職能給の導入が急ピッチで進められてきた。すでに大企業の多くで導入され、中小企業においても約半数に普及しており、しかも今後数年のうちに導入したいとするところを加えれば、中小企業においてもほぼ8割の企業に普及することになる。まさに職能給全盛の時代を迎えたといっても良い。しかし、一方すでに職能給を採用している企業において、いくつかの課題も出てきている。能力の明示や能力評価がむずかしい（職能マニュアルを作成したり、考課訓練を実施したりしているが）、結果として年功的運用に流れやすい、（中高年層のさらなる増加により）能力に合った仕事を与えにくい状況となってきた、等々である。

一方において、ここ数年急速にコース別管理が普及してきた。これはホワイトカラー部門を2つないし3つに

分化して処遇しようとするもので、総合職、一般職などに区分することが多い。特に従業員5,000人以上企業での普及がめざましく半数を超えつつある。

これは背景に事務部門の職種が分化しつつあることがあげられる。いままではどちらかという和一元的管理を是として処遇が行われてきた。しかし、ブルーカラーの部分も含めて処遇がややダンゴになりつつある。このままでは専門的能力や技術的能力の高い者に不満が高まるばかりである。また、管理職にすなりたがらない傾向も出てきている。

企業の活力維持と従業員福祉のバランスをとることはむずかしいが、今まで以上に職種や仕事にもとづいた処遇システムが必要になってきたのだと見ることもできる。もちろん、現在のコース別管理の実施企業の中には職種の区分が不十分、などいくつかの課題をかかえているところも目につくが、長期的には賃金も含めて仕事本位の処遇の方向がより強まっていくものと想定される。

そのさい、一番見落されている点は年齢別賃金格差の問題であろう。仕事と同じでも年齢が違えば賃金が異なることに対し疑問を持たないのは日本の社会だけであろう。国際化のハードルをクリアするためには、まずそういった意識の洗い直しから始めねばならないだろう。

#### 3.2 ゆとりある生活を前提とした労働時間

現在、日本の雇用問題の大きな1つに労働時間短縮課題があげられる。先進国の中で突出した長時間労働（労働省推計によれば、約1,650時間のドイツやフランスに比べ年間で500時間ほど長い）の是正が求められている。政府の指導や労働組合の取り組みにより、2～3年後には年間1,800時間、完全週休2日制、有給休暇20日間の完全取得（ただし、1日当たり残業時間は不変、年間147時間）が実現する予定である。実現の時期に懸念はあるものの、基本的方向は示されたともいえる（表1）。

実は、労働時間短縮の問題はいくつかの局面に分けて考えた方が整理がつく。1つは残業や休日出勤の問題である。これは日本の経済社会構造が生産優先の体制となっていることから生じる一方、従業員側の所得選好の高さも相まって、残業が恒常化している面も強い。しかし、若年層を中心に余暇志向も強まっており、国際的な観点からも、少なくとも恒常的残業はなくしていくべきであろう。

ライン稼働を終業時に止めるのは当然のこととして、QCサークル活動などの小集団活動も就業時間内に行なうのが本来のあり方といえる。その意味で、政府案の残

表 1 労働時間短縮後の勤務・休暇パターン（試算）

総労働時間			出勤 日数	欠勤 日数	労働 日数	休日休暇日数			
	所定内	所定外				週	休	週休以外	有給休暇
昭和62年 2,111時間	時間 1,933	時間 178	日 261	日 3	日 263	日 102	日 79	日 15	日 8
1,800時間ケース 1,801時間	時間 1,654	時間 147	日 223	日 3	日 226	日 139	日 104	日 15	日 20

- (備考) 1. 労働省「毎月勤労統計調査」, 「賃金労働時間制度等総合調査」にもとづいて経済企画庁総合計画局試算。  
 2. 1,800時間ケースは, 次のような想定になる。  
 ① 完全週休2日制への移行, および年次有給休暇付与日数を現在の平均15日を20日とし, かつ100%消化することを前提とした。  
 ② 週休以外の休日および欠勤日数は, 昭和62年のケースと同じとした。  
 ③ 総実労働時間は, 「毎月勤労統計調査」の1日当たりの労働時間の実績値に, ①, ②の仮定にもとづき試算した出勤日数を乗じて求めた。  
 ④ 所定外労働時間は, 休日休暇日数の増加に伴い, 比例的に減少すると仮定した。

業年間147時間はまだ長すぎるといえる。なぜなら, これは全従業員の平均であり, 中には毎月50時間前後, 36協定に抵触するほどの残業をしている者が少なからずおり, この部分を減らしていくことが大切だからである。

週休2日制への取り組みは進展しつつあるものの, 完全週休2日制企業はまだ少ない。特に中小企業では, これからの大きな取り組み課題の1つでもある。

有給休暇の取得率向上のために, 従業員の意識変化以上に大事なのが企業の姿勢であろう。有給休暇未消化の部下のいる管理職の人事考課はマイナスにして当然である。

### 3.3 職務に立脚した専門職群優遇制

能力主義人事管理の興隆は, 賃金の職能給化ブームをもたらしているが, そのさい職能レベルをグループ分けしてランクづけした制度が資格制度(職能資格制度)である。すでに大半の企業に導入されているが, 運用面等での課題も多い。

そもそも, 資格制度は職工間の身分差をなくし, 従業員処遇の一元化を可能としてきた。その意味で評価すべき点も多いが, 身分差以外の部分, つまり労働条件面ややメリハリも弱い。もちろん, 賃金部分についても年功的な賃金よりアクセントは強いものの, 高度な専門・技術職から単純労働者までを処遇するには単に資格の階段を昇るといったステップだけでは対応できなくなりつつある。若くて優秀な者や非常に高度な専門性を持つ者にふさわしい処遇を用意することが困難だからである。そこで, 賃金のところでもふれたように, より職種を重視したものへと変質していくであろう。

ところで, 能力主義処遇のための資格制度は, 一方で, 管理職ポストにつけない者の処遇といった面も持つ。しかし, 資格制度だけでは不十分であり, それにふさわしい職務を用意するために専門職制度を併設する企業も増えた。ただ, 現在のところ十分機能しているという事例はほとんどないと言われている。突然, 管理職ポストがないから専門職になれ, と言われても, そう簡単に対応できるものではないであろう。今の若年層が長期的, 計画的に専門職になる努力を重ねてはじめて有効に機能するものであり, あまり悲観視せず, 長期的に専門職制度の定着化を図るべき, といえるだろう。そうすれば, むしろ21世紀には花形職種となる可能性もある。そのためには, 一方で研究者や技術者と同様に職務の裏づけが必要ではあるが…。

## 4. 雇用の中身(職務)の変質は続く

最後に雇用内容そのもの, つまり職務の将来像をさぐってみよう。職務自体は企業ごと産業ごとに区々ではあるが, 大きな流れとしては整理することも可能である。また, 過去から現在にかけても, たえまなく変遷の続いてきた部分でもある。その多くは工場部門における機械化・自動化に伴う変化であったが, 近年では事務部門や営業販売部門等々での職務の変化も進みつつある。

### 4.1 砂漠や地底でも可能な無人化工場

工場における機械化・自動化は産業革命以来常に取り組まれてきた。しかも近年のME技術革新はFA化を促進し, 工場の自動化率は急速に高まりつつある。一番むずかしいとされる組立て部門の自動化が進めば, 部品倉

庫、搬送システム、製品倉庫まで含めて無人化(FMS)も可能となる。現に一部メーカーで無人化工場が実現しつつある。これらの変化は工場における職務を大きく変える。監視労働やメンテナンス、あるいは製造工程のプログラム変更といった工場円滑運営のためのフォロー業務が中心となるだろう。

#### 4.2 大がかりに再編成される事務・販売部門

OA化により、パソコン、ワープロ、ファクシミリなどが一般化し、従来の事務所のイメージも一変しつつある。しかし、事務部門のコンピュータ化は未だ緒についたばかりともいえる。経理や営業事務などのルーティンな部分はいずれほとんどコンピュータ化されるであろう。事務部門の中心は企画・開発といった創造的な職務のウェイトがますます高まるであろうし、営業部門と直結した事務処理体制が強化されることになる。

一方、営業部門でのコンピュータ化はPOSシステムによる在庫や売上げ管理の面だけでなく、コイン・ランドリーの無人スーパーや無人コンビニエンスストアが出現してくるであろう。すでに銀行でのお金の出し入れや振込みはほとんど自動化されている。対人販売が残るのはゆっくり時間をかけて購入する洋服や趣味の品、高級電化製品や車などに限られるだろう。レストランでの食事も雰囲気重視されるかも知れない。もっとも最近の外食産業は食事作成の工場付きも多く、製造業になり

つつあるが…。

EDP部門もやがては少人数で運営されるようになるであろう。新しいシステムを作るには、既存のプログラムなどのバック化されたものをうまく組み合わせるだけで済む可能性も十分に高いからである。

#### 4.3 さらにバラエティー化するキャリア開発

職務の変化だけでなく、職歴開発面も充実していくであろう。現在のキャリア・ディベロップメント・プログラム(経歴開発)は、本人の能力、適性、希望、企業側のニーズなどを加味して、個々人のキャリア開発を長期的・計画的に行なっていくものであるが、仕事や雇用を静的にとらえすぎているきらいがある。これからは、戦略的な職務開発とドッキングさせる一方、中途採用者のニーズにも応じられるものとしていく工夫が望まれる。同時に、時期を見ておのおのの進路を選択させるヒューマン・アセスメントによるフォローも欠かせないといえる。

☆ ☆ ☆

以上、雇用をめぐる新しい試みや動きを紹介しつつ、それらの中の高く評価できるものは将来展望のヒントとし、一方、課題を残すものについては、手直しの方向をさぐることによって、21世紀の雇用展望の手がかりを得ようと試みた。これからは、楽しく働ける環境づくりこそが大切だと結論づけられよう。

### 「論文・事例研究」の原稿募集!

ORの特徴は実践にあるといわれています。実践的な応用をめざした理論ということはORでは考えられません。本誌でも以前から会員の皆様からの事例研究の報告をお願いしてきましたが、まだ十分な成果をあげているとはいえません。

「論文・事例研究」は企業、研究所、大学等で実際に行なった事例を論文としてまとめたものを広く会員の皆様に紹介することを目的として作られた欄です。この論文は2人のレフリーによって正式に審査されますが、マネジメント、行政、工学等の広い分野において適用対象の新しさ、適用方法の新しさ、適用範囲の広さ等が論理的、科学的に論じられたものでありますならば、積極的に採用する方針です。皆様のご投稿をお願い申し上げます。

**投稿要領:** 学会原稿用紙36枚(26字×12行)以内(図・表を含む)  
(ワープロ可)投稿先はOR学会事務局OR誌編集委員会宛。

なお、原稿の他コピーを2部添付してください。

レフリー審査の結果、改訂をお願いしたり、採択されない場合があります。また、原稿は、採択・不採択にかかわらず、原本、コピーともお返しできません。(OR誌編集委員会)