

## 第1部：調査の概要

### 第1章：調査目的と手法

#### 第1節：はじめに

近年、多くの日本企業において、世代間での人員バランスの不均衡が大きな問題として指摘されている。この不均衡は、とくに大企業における課題であるが、バブル期の大量採用とその後の採用削減など、さまざまな要因によって複合的に引き起こされたものである。

その中でも特に注目されることが多いのは、現在40歳代後半から50歳代前半となっているバブル期入社組（一般に1988年から1992年までに新卒採用された労働者を指すことが多い）である。この世代については、企業の人事担当者から、その処遇に苦勞しているという話を頻繁に聞く。またこの世代の労働者は、上の世代からも下の世代からも「その後の就職氷河期であれば入社できなかった人材だ」といった評価や「仕事ができない」といった批判を受けることもある。それは、この世代は就職活動時に圧倒的な売り手市場であったために、それまで採用実績がなかった学校からも学生や生徒を採用したこと、また労働者の奪い合いが激しかったために、企業は時間をかけて人物を見極めることができなかったことなどが、前者の評価の理由であろう。また後者の批判については、この世代は同期入社の人数が多かったことから昇進のスピードなどの面でも、その前後の世代と比べると不利な状況に置かれていたこと、またその後の採用抑制により、当人が働く部署内でいつまでも若手扱いであったり、指導する後輩がいなかったりしたことなどが、理由として考えられる。

このような世代のミドル以降の働き方と処遇については、現場では手探りの状況が続いている。その中で、この世代が今後さらなる活躍をするために、企業と社員はどのような取り組みを行えばよいのだろうか。

この問題を考えるためには、現在の雇用環境についてだけでなく、これからの日本における働き方の変化への理解も欠かせない。中長期的には、これからの日本の雇用環境を変化させる2大要因として、(1)急速な人口減少による人手不足の発生と採用難、また(2)急速な技術進歩による技術的失業があり、その両方が働き方や企業経営に対して大きな影響を与えることになる。

まず前者の人手不足に対応するためには、企業と労働者の双方が、ミドル以降の労働意欲を維持するための取り組み、また必ずしも管理職ではなくプレイヤーとして現場で活躍し続けてもらうための取り組みを進める必要がある。そして後者の技術進歩により人間の仕事が失われる問題については、仕事内容・企業・地域などを変える労働移動が不可欠となり、そのためには継続的な職業訓練や自主的な学習がより重要となっていく。

労働者が適切に働いたり学んだりするためにはモチベーションの維持が欠かせない。そのための手段は、賃金やボーナス、昇進や昇格、仕事内容、また福利厚生など多様である。しかし世代間での人員バランスの不均衡がある時、昇進や昇格を主な手段とするのは難しい。また賃金やボーナスなどでの動機付けを用いることも容易ではない。

このような環境下で、労働者の技能の向上と働くモチベーションを維持させるにはどうしたら良いのだろうか。また人材の適材適所を実現するための労働移動に関して、阻害要因があるとしたらどのようなものだろうか。そして時代に合った働き方を納得感のある形で実現するためには、どのような取り組みが必要なのか。

これらのような問題に答えるため、本研究では特にホワイトカラー労働者の「ミドル以降の働き方」に注目して、企業における働き方の実態と従業員の意識についてのアンケート調査を行った。それにより労働者、企業、そして社会全体のためになるミドル以降の働き方について、長期的視点から考えたい。