法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

特集 人手不足にいかに対応するか その２ 人的資源の見直し 人材不足経済への対応(2) 省力化、活性化の組合わせを

川喜多, 喬 / KAWAKITA, Takashi

(出版者 / Publisher)
日本能率協会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
HRD magazine / 人材教育
(巻 / Volume)
3
(号 / Number)
8
(開始ページ / Start Page)
5
(終了ページ / End Page)
8
(発行年 / Year)
1991-08

Hosei University Repository

人材不足経済への対応——2

省力化、活性化の組合わせを

川喜多 喬
法政大学経営学部教授

労働環境の整備は生産性向上と結びついたものでなければならない。そのためには業務の洗い直しと社内資源のフル活用は不可欠。そのうえに投資としての時短を進めなければならない。ただし、時短の落とし穴に注意が必要である。

1. 生産性を向上させ成果を労務改善に

(1) 業務を徹底的に洗い直せ

人が足らなくなったから、すぐ埋めろ、探せ、というのは短絡的な発想でしかない。1965～74年もたいへんな労働力不足を経験したが、同時に大規模な自動化が工場では進んだ。労働力不足による労務費用の高騰は高価な機械設備の購入コストを相対的に下げたのである。その後、賃金インフレ論が出るまでに労務費用は高騰したが、賃上げと物価上昇のいたちごっこの不毛にこりたせいか、最近の労働組合の多くは極端な賃上げを要求はしないし、また極端な賃上げを要求する勢力は衰退して力はない。

しかし、労働組合からではなく就職情報産業から自分をいくらでも高く売れると煽られたせいか、若者はより高い賃金・労働条件を求めて動いている。また、労働組合に代わって「積極的労働政策」を標榜している労働行政当局は結果的に労務費用の高騰を招来する人事労務を企業に要求する法令を次々と生みだしている。

労務費用の高騰は相対的に機械化・省力化費用を低廉にするものである。しかも、絶対的にも自動化機器の価格は安くなり、性能は向上し、その応用可能な領域は企業のあらゆる分野に広がっているといえる。

そこでまず企業がとるべき（実際にも多くの企業が行っている）ことは、機械でできる仕事はできる限り機械にまかせ、人のいやがる業務をなくすことである。そして、セルフサービス化できるところがないかと業務の洗い直しを行うこと、業者にユニット発注したり、自主検品を求めることは現場ではすでに常識であるが、それが非現業部門にまで拡大している。

また、過剰サービスをなくす方向に業者が顧客に対して強気になっているのも最近の特徴である。たとえば物流業者が棚管理業務や小分け業務を無料サービスとして付帯することを拒否したり、多頻度発送の見直しを迫るなどである。これに伴いサービスをできる限り有料化することで労賃の高騰に対応する動きも広がっている。価格機構を活用すれば、高くなったサービスを不要とする顧客が増えるであろう。

人手のあるところに外注化するというのも業務の見直しの1つである。最近、人手が足らない中小企業では同業者間で仕事を融通し合うことが増えてきている。中には営業権を譲渡してしまう企業も出てきている。

Hosei University Repository

後継者のいない企業が、自社をM&Aに出す傾向も強まろう。

外注先が近隣に見つからないので他の地方、さらには外国に外注先を求める傾向も強化されている。工場の地方進出、海外進出が再びブームになりつつある。また、ソフト生産を地方や海外で行う企業も出てきている。

無駄な作業、無駄な工程、無駄な時間があるはずだと、会社がやっていることを総ざらえすること。これは生産工程ではとっくの昔に常識であったが、いわば甘く管理されていた本社事務部門や営業部門にもこの発想を強めようという企業が増えてきている。

配置を流動化して社内応援体制を強化することも労働力不足対応の1つである。自分の縄張りを部署間の繁閑差にかかわらず守るお役所精神の蔓延を防がねばならない。この動きの中で、どんな仕事でもするように従業員の意識改革を図ろうとする企業は、労働力不足に関する実状について従業員の理解を求め、また多能化教育を行っている。

全国中小企業団体中央会「平成2年中小企業労働事情実態調査」によると、人手不足へのなんらかの対応を打とうとする企業は全国約2万3000社のうち36.6%である。

(2) 労務費用高騰を結果する法制は省力化のドライブに

労働組合や労働省は強力に時短を要求し指導している。しかし、機械や設備は1800時間への時短も週休2日制も連続休暇も要求しない。家内工業の最賃や地域別最賃も機械や設備とは関係ない。機械や設備のリースには派遣業法による規制はないし雇用管理者をおく必要もない。機械や設備には母性保護も育児休業もない。もちろん機械や設備に対して毒ついてもハラスメント（いじめ）だという裁判ざたにはならない。機械や設備は福利厚生を要求しない。機械や設備には転勤拒否はない。こう考えてみると、いま政府・労働組合は一体となって省力化の後押しをしてくれているわけである。

しかし、機械化が直ちに省力化につながるかというとそう簡単ではない。相対的に省力化にはなっても絶対量としては、機械化を進めている企業はふつう競争力を強めて売り上げを伸ばすから、旺盛な労働力需要源となる。

それだけではない。必要な労働力の質がより高度化してくることが多い。もちろん、より技能度の低い者でも雇えるように機械化を工夫することができる場合も多いが、この場合でも、そのようなシステムを設計し、保全する要員が必要である。

最近の機械化は――機械化の要員は労働力不足だけではない――このようにしてそのための要員の不足をもたらす。東京商工会議所「情報化関連人材の育成・確保に関するアンケート調査結果」（1990年3月）によると、企業内における情報化を効率的に推進する人材が「十分に確保されている」とする企業は15.6%しかない。「十分でない」とする企業が78.9%である。また将来「十分確保される」とする企業は24.1%でしかない。こうして、この省力化という重要な戦略は、万能ではないということになる。

2. 人的資源の発掘を行え

(1) 未知の資源、十分活用していない資源

この調査によると、不足している情報化関連人材の確保の方法は、「有能な人材の中途採用」45.5%、「大学、専門学校の情報化関連分野新卒者を採用」32.0%、「社内の他部門からの配置転換」25.3%の順である。これを別の観点から見れば、「人的資源の鉱脈の探索に外に出かける」（中途採用や学校へのルートづくり）ことと「社内に未活用の資源がないかどうか探してみる」（他部門から配転）ことの2つに分かれる。まさしく、こういう2つの戦略で、いろいろな人的資源の発掘・活性化につとめることが重要だろう。

この点でもっと発掘していいのは何と言っても女性であろう。もっと多く長く雇っていいし、もっと男性並みに働いてもらっていい。女性を活用するには、基本的には労働・勤務条件や態様をよりマルチプルに、そしてフレキシブルにすることが重要である（労働者はみな同一処遇・画一条件で働かせよとする意見もあるが筆者の採るところではない）。

たとえば、内閣総理大臣官房「女性の就業に関する世論調査」（89年10月）によると、女性の再就職で望ましい形態はフルタイム（16.8%）

Hosei University Repository

よりパートタイム（60.5%）が圧倒的に多い。働いている理由も女性の方が多様で、複数回答で男性の方が生計維持に集中（89.3%）しているのに、女子では生計維持（33.4%）、家計補助（41.1%）、自由に使えるお金を得る(33.4%)、将来に備える（31.4%）、視野を広める・友人を得る（21.6%）、家業（20.8%）、時間に余裕（20.5%）、仕事が好き（19.0%）、能力・資格・技能発揮（18.1%）などさまざまである。とすれば多様な使い方の開発ができるし、またしなければならないと考えた方がいい。

女性を中心に、都合のいい時間だけ都合のいい場所で働きたいという人が増えている。パートタイマーも「定時勤務」ではなく都合のいい時間働いてほしいと「自由時間勤務」、つまり「時間選択」幅を広げる企業が増えている。卒業後も「定職意識」をもたずに働くいわゆるフリーターにも女子が多い(日本職業協会「流通業・外食産業における学生アルバイター、フリーアルバイターの雇用管理、就労状況等についての調査結果」90年5月)。

情報機器、通信回線網の普及とともに通勤することなく働く在宅就業者も増加している。これは家事や介護と両立しやすい働き方といえるだろう。また、人材派遣業が女性の職域を拡大したことはいうまでもない。介護休暇を取る女子が増えれば代替要員の確保のために人材派遣を活用する企業が増えるだろう。

学生アルバイトにも熱い目が注がれている。首都圏40キロ圏の高校生以上の学生アルバイトの労働供給を予測した㈱リクルートフロムエーの調査（「アルバイト・データリポート1990」）によると、首都圏のアルバイト供給規模はなんと約200万人。1年間の大学生男女のアルバイトは日数120日以上。学生全体の約8割がアルバイトをしたいとしている。

企業にとってさしあたり幸いなことに大学の単位認定が甘いということがあるが、しかし先を考えると遊び気分のカネ儲けになれた学生の採用に苦労することになろう。それでも学生に2年間、4年間と、長期に定着してもらえるアルバイト機会の提供を考える企業が増えている。4年間ずっとアルバイトしてくれるなら、新卒採用者より長く働くことになる場合もある。

中高年齢者の活用に関する講習会への参加者が増えている。年功賃金のため定年前後から中高年者は社外排出する傾向が強かった大企業でも60歳代前半層の高齢者を積極的に継続雇用するとする企業が43%にまでなってきている（労働省労働基準局「高年齢労働者の継続雇用に伴う人事・賃金制度に関するアンケート調査結果」、90年3月)。中高年パート、午前だけあるいは午後だけ勤務、週数日の勤務などで老後へのソフトランディングを目指す企業も増加しよう。

障害を負った人の中に働く意欲と能力の高い人々がたくさんいる。身体障害者雇用率が適用される一般民間企業に雇用されている身体障害者数は、89年6月には前年より8161人上回り、翌年6月にはさらに8358人上回って20万3634人となった。「企業倫理」への関心の高まり（また労働省による非協力的な企業名公表の予定）もあるが、障害者の雇用面でも企業間の人材確保競争がおきている。

外国人社員の活用を目指す企業も増加している。外国人専門職（労働大臣官房政策調査部「外国人専門職専門部会報告書」、90年9月)、外国人留学生(法務省「平成元年における留学生の日本企業等への就職について」)、外国人研修生（労働省職業能力開発局「外国人研修生の受入れに関する調査結果」、90年10月）など、多様な供給源がある。

土日社員、夜間専門社員など、副業社員も増加している。このほか、取引先企業などから応援に来てもらうなど企業間での労働力の融通も増えてきているようである。

(2) 社内資源のフル稼働を

まだまだ社外の人的資源はありそうだが、一方で社内の人的資源を多少とも、いわば遊休状態にしているのではないかという反省が出てきている。時短を推進する過程で社員のブラ勤（ブラブラと過ごして残業代などを稼いでいること）が意外に多いことに気づいた企業の反省だ。

せっかく大卒女子で男子並みに働きたいという者を採用しながら、こわごわと使っているせいか、活用しきっていないことも多い（労働省婦人局「コース別雇用管理に関する研究会報告について」、90年8月)。制度の拡充、上司の部下管理の革新の

Hosei University Repository

ほかに、高い給料を払っている部下にはもっと多くのことを期待することが求められよう。リクルートリサーチの調査によれば女性の正社員に今までの「事務処理能力」「礼儀・マナー」「気配り・人当たりのよさ」だけでなく「判断力」「責任感」「企画・分析力」をも期待しようとする傾向が出てきている(「女性雇用と活用に関する調査」、90年9月)。

「生活給」だと称して企業貢献に関係なく賃金を上げる習慣の見直しも進むだろう。つまり、賃金を労働力確保・定着コストと考える企業が増えるだろう（労働大臣官房政策調査部「平成2年賃金引上げ等の実態に関する調査結果」)。せっかく採用した人に利益と直接関係ない雑用をさせるというような、人がいくらでもいる経済を前提として雇用を維持するためにあえて仕事を作るという発想を捨てて、本当に重要な人と仕事だけに再編していく必要がある。

3. 投資としての時間短縮

(1) さぼりとゆとりの差――人に投資を

経営者を補佐できる幹部、現場管理者から一般従業員まで人を育てるためには、人という、いっそう貴重になる資源に投資を行わねばならない。しかし、同時にその人には、上述したように仕事をしてもらわねばならない。いくらでも税金から労務費をもってこられるお役所ではない。そうだとすると、労働条件を上げれば上げるほどいい、と諸手を挙げ賛成してしまえば、やがて「大企業病」「先進国病」になるのは必定であるから、歯止めが必要である。

75～84年には「日本的経営」への熱い注目があり、行政改革への情熱があった。しかし、円高好況で浮かれきったせいか88年ごろから「欧米のゆとり」なるものを真似せよとの公論が興り、お役所やその護送船団に守られた金融機関が率先して休もうということになってしまった。

ここで仕事などしたくないというさぼりと、いい仕事をしたいためのゆとりは違うということをはっきりさせておいた方がいい。これほどの生活水準の向上をもたらしてくれた中高年者を働くことしか能がないと軽蔑し、その親のすねをかじって遊んでいる若者にヨイショをする文明を育てれば先があぶない。

一方、いい仕事をしてくれそうな人に長く働いてもらうための健康管理の目的から、あるいは多く仕事をしてくれる人への報奨としてカネで解決するのではなく時間を分配するという目的から、また企画や発想がモノをいう時代に幅広い人生経験をもってもらうという目的から、また若年ニューハードワーカー確保の目的から、つまりは人に投資をするという観点からの時短は推進すべきだろう。

(2) ゆとり創造にも企業家精神発揮

とにかく総労働時間が減ればいいという考えは許せなくなってきた。最近、多様な事業を展開しながら労働時間短縮にも創意工夫を行って人をひきつけ、人を育てている企業が増加している。週休3日制を導入した堀場製作所、東武百貨店、八百半デパートなどである。1カ月連続休暇取得を可能とした丸井。管理職に毎年1カ月連続休暇を義務づけたジャスコ。全員にフレックスタイムを行ったSMK、東洋エンジニアリングなどなど。営業社員に毎日1時間の出社以外は完全に自由時間勤務化した凸版印刷。サテライトオフィスの実験に参加している富士ゼロックス、住友信託銀行、鹿島建設。

勤続15年以上のサラリーマンの66.4%が「現在または少し先にリフレッシュ休暇が必要」と考えている（富国生命「勤続15年以上のサラリーマンに聞く“勤続疲労”とリフレッシュ休暇に関する調査」、90年11月)。労働時間が短くなればいいという発想は必ずしも労働者のすべてから支持を受けてはいないということに留意すべきだろう。

残業代で生活の足しにしている人もまだまだ多い(富国生命「サラリーマンの残業に関する意識の実態」、90年6月)。また、かけがえのない自分という意識をもって仕事に向かっている人も多い。これに反して時間が短い、休みが多いというだけの理由で集まる労働力をいくら確保しても企業は成長しないだろう。

時短を進めれば人は採れるというが、採ったあと苦労するだけのことになりかねない。かりにそうして採っても事後、労働観の変革を迫る教育が必要となろう。実際、この観点から新入社員教育期間の延長を図っている企業は多い。　（つづく）