中経論壇

三十三総研副社長
伊藤　公昭

人的資源の戦略的活用

「2030年問題」への対応（下）

経営資源の重要な要素である人的資源、果たして戦略的に開発・活用してきただろうか。終身雇用など日本的雇用慣行は崩れつつあるとはいえ、大勢は従来の延長線上にある。製品開発や販路拡大には率先垂範するものの、人的資源関連は総務人事部任せで経営者本人がその事にリソースを十分割いてきたとは言い難いのが現状であろう。

本稿では、ダイバーシティの観点から具体的施策を論じる。（1）（独）労働政策研究・研修機構によると、夫婦共働き世帯（夫婦共に非農林業雇用者）は70％を超えている。女性の働き方は、男女共同参画社会基本法（1999年）施行以降ワークライフバランスの実現に向けた取り組みがなされ、結婚や出産を機に労働市場から退出することで起こるM字カーブは少しずつ解消に向かっている。もっとも、女性の正規雇用比率は25～29歳をピークに下がり、「自分の都合の良い時間に働きたい」「家事との両立がしやすい」などの理由から非正規雇用を選択する女性も一定割合存在する（総務省「労働力調査」）。つまり、労働者の家事・育児・介護などに関わる負担の軽減を目指し、フレックスタイム制・在宅勤務・テレワーク・時間有休・短時間勤務・職場復帰の制度化や時間外勤務の適正化並びに諸制度を利用する労働者をサポートする在職者支援制度などを整え、男女を問わず労働者が正規雇用者として働ける環境を整備する必要がある。

（2）在職者について、目覚ましい技術革新により保有スキルの陳腐化や配置転換が余儀なくされるなか、正規・非正規を問わず、企業として必要なスキルを明示し、積極的なリスキリング教育により、一人当たり付加価値生産性を向上させる必要がある。

（3）シニアについて、役職者が元上司の存在に委縮することなくマネジメントができること、シニアが現状に安住することなく豊富な経験や人脈などを十分に発揮することが重要になる。定年廃止・定年延長などの選択肢の整備、職務要件や役割の明確化、役割・成果に応じた報酬、短時間勤務や週休4日制などきめ細かな制度設計が必要になる。

（4）メンタルヘルス不調により連続1カ月以上休業または退職した労働者がいた事業所の割合は12・8％、現在の仕事や職業生活に強い不安、悩み、ストレスを感じる労働者の割合は、68・3％に達する（厚生労働省「令和6年労働安全衛生調査」）。本不調による損失を十分理解し、心理的安全性の保たれた職場づくりに向けて、経営者自らが職場環境の整備に取り組む必要がある。従来型の雇用にとらわれず、企業に関わるさまざまな労働者らが力量を十分発揮できる職場づくりに期待する。