

# 長期失業問題の 経営学的検討

加護野 忠男  
(甲南大学教授)

長期失業者が増えている。2010年の労働力調査の詳細集計によると、完全失業者のうち、失業期間が1年以上の長期失業者は前年より26万人増の121万人（以下の統計数字はすべて年平均）となった。統計が取られるようになった2002年以来最多である。失業が長引いている人々にとって深刻な問題であるだけでなく、マクロ経済的にも大きな損失である。

小論では、この問題への対策を経営学の視点から考えることにしよう。

経営学とは企業経営のための学問だという誤解があるが、私は、もっと広く、経営学とは、善いことを上手にするための方法を、既存の学問の枠組みにとらわれずに自由に研究する学問だと思っている。長期失業を減らすことがよいことなのかどうか、もしそれがよいことだとすれば、それを最も効果的に実現する方法は何か、そのヒントをどこに求めるか、と言う順序で考えていくのが経営学の基本的な方法である。この意味で言うと、すべての応用社会科学は経営学としての要素を持っている。哲学や倫理学も何が善いことなのかを考えるという意味で経営学に近い要素を持っている。こんなことをいうと、哲学者からあなた方とは一緒にされたくないという批判が出てくるかもしれない。そのような既存の学問の枠組みにこだわらずに自由に考えるのが、経営学である。

小論では、これまで労働経済学や労働政策の枠内で考えられてきた長期失業の問題を経営学の方法で考えることにしよう。経営学で

は、まず問題を正確に捉えることから始める。そのためにまず事実と問題を正確に認識することから始めるのが普通である。小論では、労働力調査から出発した。つぎにこの問題の原因を探っていこう。原因にうまく手を打つことができれば、問題は上手に解決できる可能性がある。

## 失業が長引く原因

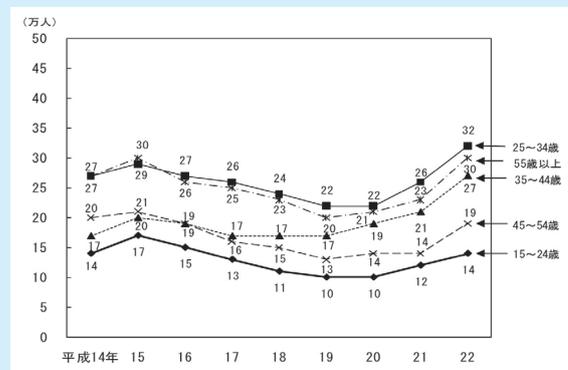
長期失業者が増えている第一の原因は、不況というマクロ的原因である。典型例としては、08年秋のリーマン・ショックで職を失った派遣労働者が1年以上たっても再就職先を見つけられず、長期失業者の仲間入りをしてしまったという理由である。震災直前まで景気は持ち直しに向かっていた。震災が起って将来は不透明となり、雇用情勢は依然として厳しい。

不謹慎だという批判を恐れずにいえば、震災はデフレ脱却のチャンスである。デフレは、生産能力の過剰と需要の不足が原因だが、震災によって多くの生産設備が被害を受け過剰は解消されつつある。復興のための財政出動は少なくとも一時的には需要を作り出す。残念なことに、震災復興投資をテコにデフレから脱出を図ろうという前向きな発想は政府にはないようである。被害の後始末と二次的被害の拡大の抑制で精一杯のようだ。

長期失業者が増加している第二の原因は、企業経営者のマインドの変化に伴う企業の雇用政策の変化である。上場企業では、金融庁

を中心に進められた投資家志向の会社統治制度改革の結果、経営者は短期志向になってしまった。もともとリスク回避的だった日本の経営者のリスク回避性向もますます強まった。非上場の中小企業では、金融機関の融資基準が厳しくなり、利益を上げることができずとお金を借りつづけることができなくなっている。中小企業もその存続のために短期的な利益に眼を向けざるを得ないのである。このような経営者の意識変化は、当然のことながら雇用方針にも変化をもたらした。正規雇用が代わって、雇用調整が容易な非正規雇用が重視され始めたのである。労働力調査によれば2010年の非正規労働者数（平均）は34万人増の1755万人と、2年ぶりに増加しているが、正社員は3355万人と25万人減少している、雇用者に占める非正規の割合は34.3%と、02年以降で最高だった。働き盛りの失業者の7割は正規雇用を求めているが、それが少なくなっているため、失業が長くなっているのである。

図 年齢階級別にみた失業期間が1年以上の完全失業者の推移（対前年増減）



出所：総務省統計局 労働力調査

長期失業が増えている第三の原因として、求職者の意識を上げることができる。統計の集計結果をみると、長期失業者は、全ての年齢層で増えているが、特に顕著なのは、25歳から34歳の年齢層（32万人、対前年で6万人増）と55歳以上の年齢層（30万人、7万人増）、35歳から44歳の年齢層（27万人、6万人増）という、三つの年齢層である。このうち、55歳以上の年齢層の長期失業者は、職業生活もほぼ終わりに近づいてきてから職を失った人々で、年齢の制約のために就業機会を見つけることが困難な人々か、過去の蓄えもあり、すでに

ライフスタイルも確立しているため、自身の希望に合った仕事を見つけようとしているが、それがなかなか見つけられないために失業が長くなっている人々である。この層の人々は正規雇用を求めている。非正規でも自分にあった自由な働き方を求めている人が多い。25歳から34歳、さらには44歳までの人々は、まさに働き盛りの人々である。しかし、これまでの仕事人生よりも、これからの仕事人生のほうがまだ長い人々で、非正規よりも正規雇用を求めている。仕事についてのある程度の経験を持ち、仕事や職場の現実も理解している。自分の望む仕事についての考え方も確立されており、希望に合った新しい仕事をじっくりと探そうとしている人々である。こう考えれば、失業時間を短くすることが一概に良いことだとはいえない。失業期間を短くするために不本意な仕事に就かせることは良いことだとはいえないのである。しかし、希望する職を見つけるのに必要な時間という視点から考えれば、それが短いことはいいことではない。

この25歳から44歳までの層の長期失業にどのように対応すればよいのか。上述したように、この層の人々に「もっと現実的になれる。いま目前にある雇用機会ですら満足しろ。」というのは簡単だが、それはよいことだとはいえないかもしれない。これらの人々が望んでいるのは正規雇用である。しかし、正規雇用が減っているという現実のなかで、これらの人々に「自らの希望にこだわり続けよ」というのがよいことなのか、ということもまたよく考えなければならない。希求水準の適応を促すことも必要である。

希求水準の適応に関して参考になるのは、新卒の就職難への対応のためにパソナが行っている試みである。

### パソナの試みから得るヒント

昨年度は新卒で就職できなかった人々の数が、新記録になるかもしれないと予測されている。ありがたくない新記録である。欧米では卒業後の就職先が決まっていなかった卒業生が毎年たくさん発生しているが、深刻な問題とは考えられていないようだ。新卒同時採用の

慣行がある日本では、新卒で就職が決まらないのは、深刻な問題と受け取られている。中途採用となると、就業経験が重視され、就業経験のない新卒未就業者は不利になってしまうからである。正社員への採用をあきらめざるをえない人々も出てくる。震災が起こるまでは「一に雇用、二に雇用」というスローガンを叫んでおられた総理大臣の下、お役所や大学、経済団体も対策に乗り出している。卒業後3年は新卒として扱う、卒業が決まるまで留年を認め、その間の授業料負担は軽減する、就職に耐える基礎的な力をつけるための実践教育を強化する、大学での就職指導をきめ細かく行うなどの対策が提案されているが、そのほとんどは場当たりの「対策」でしかない。新卒就職・採用の構造的な条件の変化に対応した新しい制度の胎動を感じさせるような動きではない。

そのなかで注目すべき動きを示しているのが、パソナである。就職の決まらなかった学生をパソナが採用して企業に派遣し、企業のお眼鏡にかなない、本人もその会社を気に入れば正社員として採用してもらおうという方式である。パソナはこのシステムをフレッシュキャリア制度と呼んでいる。このパソナ方式は、いわゆる紹介派遣とインターンシップを折衷した制度である。昨年4月時点では、就職先の決まっていない卒業生が約2000人が採用され企業に派遣された。今年4月にはその目標数を6000人にしている。

昨年対象者のほとんどが派遣先企業に採用されたという。採用が決まらなかったのは、家族の介護の必要性が出てきたために通勤ができなくなったというケースなど、ごく少数の例外的な事例だけであるという。

### なぜ就職決定率が高いのか

私は、この採用率の高さに驚かされた。この仕組みの対象となったのは、就職活動に挫折した人々である。言い換えれば、どの企業からも採用したくないと判断された人々である。逆にいえば、どの企業にも就職したくないと判断した人々でもある、それにもかかわらず、これほど高い採用率になったのは不思議

である。

採用率が高くなった理由として第一に考えられるのは、派遣された人々と採用企業側の努力である。派遣されたのは、在学中の就活によって採用先が決められなかったという経験を持った人々だから、採用してもらうことの厳しさ、難しさを痛感している。そのため、採用してもらうためにはかなりがんばったはずである。その努力が採用側の評価につながったのだろう。同じような努力は採用側にもあったはずである。採用側も、十分な応募者が集まらなかった会社である。派遣されてきた人々に気に入ってもらうように、仕事と会社の魅力を高めるための努力をしたはずだ。

第二は、プロの判断力の的確さである。派遣の対象となったのは、人材派遣のプロであるパソナのお眼鏡にかなった候補者である。しかも、この人ならばこの会社に受け入れてもらえはとパソナが判断した会社に派遣されている。パソナは営利企業だからこの判断を間違えば損をする。うまく適合する人材を派遣すれば、パソナの信用が高まり、他の派遣の仕事も受注できるかもしれない。うまくいけば報償がもらえ、失敗すると損失をこうむるというリスクを負っている人々の判断は、判断の正否が自分自身の損得にかかわらない人々よりもより真剣なものとなる。

第三の理由と考えられるのは、人と会社とのマッチングには、かなりの幅があるという理由である。会社の仕事の多くは、このような人でないとできないという性質のものではない。その仕事をうまくする能力を持っている人材は多様なはずである。この場合には、最適な人を見つけることよりも、仕事に合った能力の開発にお金とエネルギーを使うほうが合理的かもしれない。働く人々の希求水準は可変的である。はじめはイヤだと思っていた会社や仕事でも、働いているうちに気に入るようになるということもあるかもしれない。

第四の理由と考えられるのは、実際に働いてみると、採用側も被採用側も、これまでに気付いていなかった魅力や能力に気付く可能性がある。採用側は、面接や適性検査では分からなかったポテンシャルを人々が持っている

ることに気付くだろうし、被採用側も、会社や仕事の魅力について新しい発見をしている可能性がある。

これらの理由を考えると、就職試験や採用の方式に関して考えなければならない本質的な問題があることがわかる。

まず考えなければならないのは、これまでの採用決定方式の合理性である。これまでの採用方式は、就職しようとする人々が企業の情報を入手し、その情報をもとに気に入った会社の採用試験を受けるという方式である。この方式は、インターネットによる情報入手や応募が行われるようになってとともに、企業の側も応募者の側も情報過剰に直面し、うまく機能しなくなってきた。人気企業には多くの応募者が集まり、そのなかから採用者を決めるには膨大な時間とエネルギーが必要である。しかも、それぞれの応募者についての判定を短時間で行わなければならないので判断間違いも発生する。必要な資源とエネルギーに見合った効果が得られているかどうかを冷静に考え直す必要がある。

第二は、自己決定へのこだわりについての反省である。現代のわれわれは、自分自身の運命にかかわる重大な決定は、他者に任せるのではなく、自分自身で行うべきだという信念を持っている。就職に関しても、かつては、他者に決めてもらうという方式があった。理科系の場合には研究室推薦があった時代がある。就職先は、教授が決めていたのである。自分が決めるのが良いか、他者に決めてもらうのがよいかの判断は、二つの要素にかかわっている。第一は、判断が間違っていた時の納得性である。自分で行った決定であれば、間違いは自己責任である。間違いの可能性が高い不確実な選択は自分で行ったほうが良い。もう一つは、自分自身の判断力と他者の判断力のどちらの質が高いかである。自分自身の判断力に限界がある場合には、他者に任せることも理にかなっている。

パソナはこの方式の優位性にかなりの自信を持っているようである。この方式での紹介を今年6000人に拡大した。今年もうまく行くことを祈っている。この方式は、採用方式

を大きく変革する可能性を秘めているように私には思える。

このような方式をヒントに長期失業問題の解決策を考えられないだろうか。

### 可能性を秘めるフランチャイズ方式

25歳から44歳の長期失業者にパソナ方式が有効だろうか。これらの人々は、新卒と違って、すでに就業経験がある。仕事についての現実的な理解もある。仕事経験をしたから希求水準が変わるということを期待するのは難しいかもしれない。そのかわり、自分自身の努力で職務環境を変えていく能力は新卒よりは大きい。

個人の努力を引き出すことを可能にするのは、フランチャイズ方式の事業ではないかと私は思っている。

アメリカの場合、中高年の求職者に就業機会を提供しているのは、フランチャイズ方式の事業だといわれている。一定の契約金を払ってフランチャイズの権利を買った人々に一定の地域での営業権を与え、ノウハウと経営サポートを提供し、自営業者としての就業を支援する制度である。やる気はあるが、ノウハウはないという人々を支援する仕組みである。或るハンバーガーチェーンは、その権利を買う金額を、海兵隊の退職金とほぼ同水準に設定しているという。海兵隊では、ライフルを持って走ることができなくなれば、兵士として使えなくなるからである。

日本でもこのようなフランチャイズ方式で運営されているビジネスがある。コンビニエンス・ストアがその典型である。それ以外の多様な業種でフランチャイズ方式が採用されている。スーパーホテルは、将来コンビニを開店したいと持っている人々に、ホテルの経営を夫婦でやれば、3年で頭金が準備できるようにするというユニークな人材戦略をとっている。

このようなフランチャイズ方式とパソナの方式をうまく組み合わせ、フランチャイズをもっとやりやすくする制度をつくれれば、長期失業を解消する道も開ける可能性があるのではないかと私は思っている。