

## 第2章 人材マネジメントの動向と勤労者生活

社会の安定と持続的な経済発展にとって、働く人々が充実した家庭生活に支えられ、意欲を持って日々健康に仕事に取り組めることが重要である。

経済のグローバル化や我が国社会の人口減少への転換など、企業経営を取り巻く経済・社会環境が大きく変化する中で、人材の採用・育成・活用に関する企業の方針にも大きな変化が生じているが、働く人々の意欲に応え、より高い企業業績を実現していくためにも、仕事と生活の調和を実現することのできる優れた経営を構築していくことが求められる。

こうした中で、近年の人材マネジメントの動向としては、業績・成果主義や多様な労働時間管理制度を導入する企業の増加がみられるが、一方で、賃金格差、長時間労働、職場ストレスの広がりなどの課題もみられる。また、若年者を中心に、正規雇用割合は長期的に低下しており、人材育成やキャリア形成に向けた取組みも課題となっている。

第2章では、経済・社会の諸条件が大きく変化する中、企業経営や人材マネジメントの方針はどう変わってきたのかを分析するとともに、経済の成長力を確保していく上で必要となる課題を検討する。また、人材マネジメントとしての賃金・労働時間制度の変化と、これらが勤労者の働き方と生活に与えた影響について分析し、人々が意欲を持って生き生きと働き、より多くの人々が雇用や就業を通じて社会に参加することができるよう、今後取り組むべき雇用管理の課題を検討する。

### 第1節 企業経営と人材マネジメント

企業を取り巻く経済・社会の諸条件はこのところ大きく変化しており、特に1990年代以降、国内需要が低迷するとともに、経済のグローバル化が進展している。こうした中で、企業はより利益を重視した経営を目指すなど、企業経営のあり方にも変化がみられる。

企業が長期的・持続的に成長していくためには、人材育成は重要な課題であり、企業の経営課題としても広く認識されているところである。しかし、企業の教育訓練への投資は、近年、増加がみられるものの、1980年代末以降、長期的に縮小する傾向にあった。また、企業が非正規雇用者を積極的に活用する傾向は、近年においても継続している。こうした下で、正規雇用者と非正規雇用者の間の職業能力開発機会の格差が将来的な賃金格差の拡大につながっていくことが懸念される。

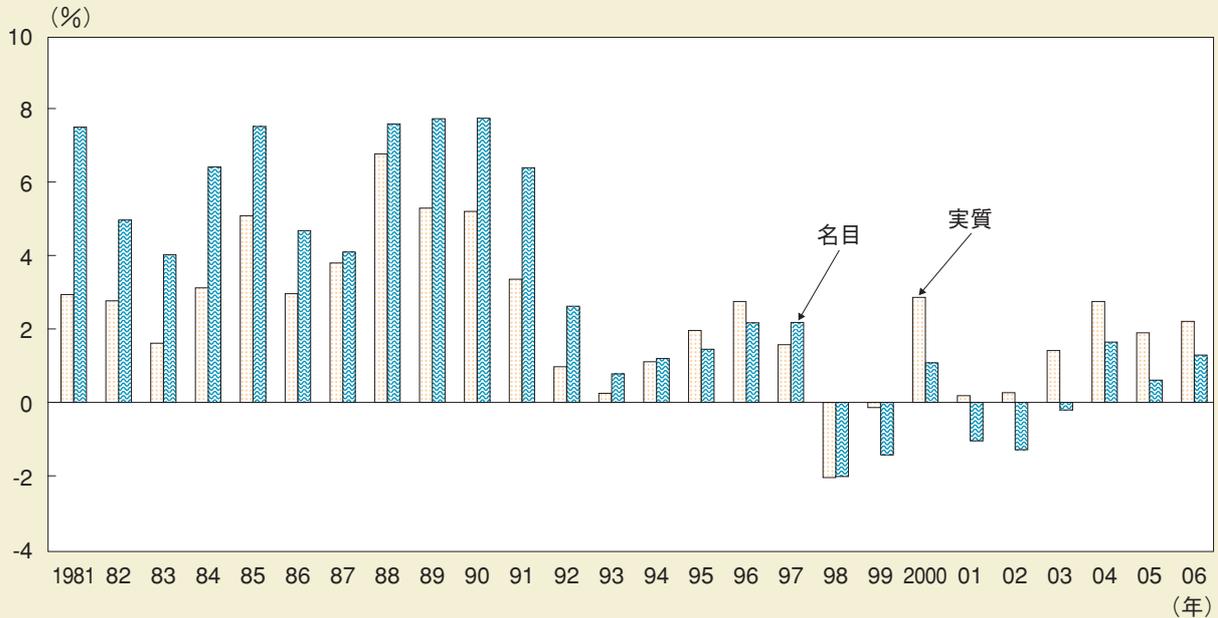
本節では、経済・社会の環境変化の下での企業経営や人材マネジメントの方針の変化を分析し、企業の成長にとって求められる人材面の課題を検討する。また、その上で、我が国経済の成長力を確保していくために求められる課題についても考える。

## 1) 企業を取り巻く環境の変化と企業経営の動向

### (1990年代以降力強さを欠く経済成長率)

1980年以降の名目経済成長率及び実質経済成長率の推移をみると、1990年代に入って大きく低下した。特に名目ではその低下が大きく、1980年代にはプラス4～8%弱の範囲で推移していたものが、92年以降はマイナス2～プラス3%弱の範囲で推移している。また、1990年代後半以降は、実質経済成長率が名目経済成長率を上回る傾向にあり、2006年に入ってからこの傾向が続いている。このように、1990年代に入り、社会全体でみた付加価値生産力は低下する傾向がみられ、企業や勤労者をめぐる環境はより厳しいものとなっている（第2-（1）-1図）。

第2-（1）-1図 経済成長率の推移

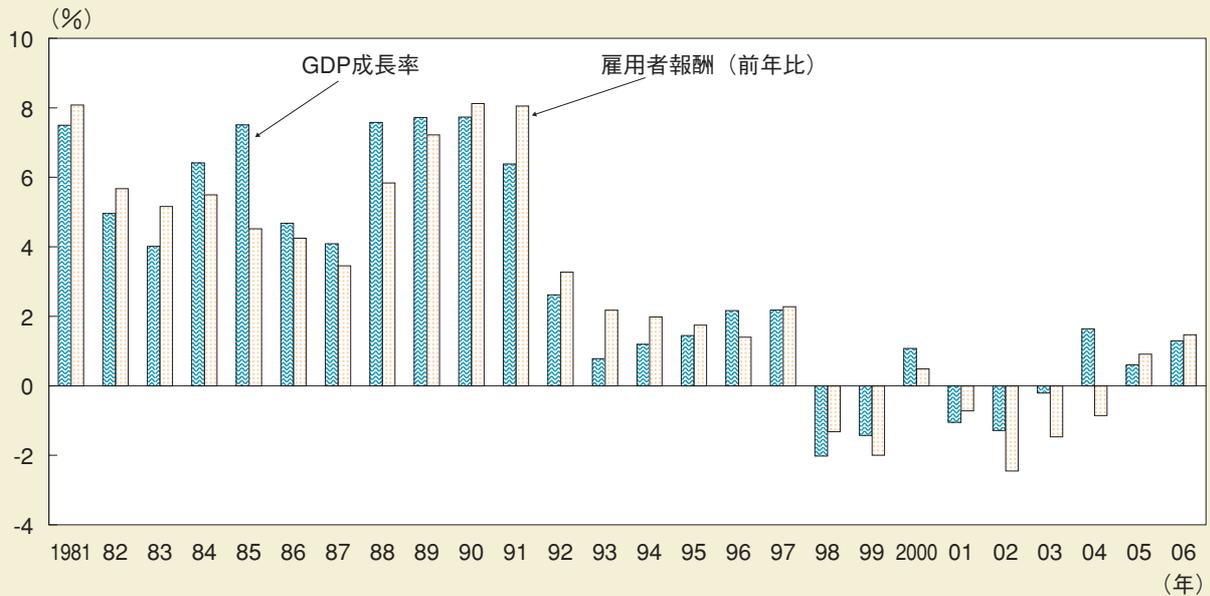


資料出所 内閣府「国民経済計算」

(注) 1994年までは平成7年基準、それ以降は平成12年基準。実質GDPは、1994年までは固定基準年方式、1995年以降連鎖方式による。

次に、名目経済成長率と雇用者報酬（前年比）の動きを比較すると、雇用者報酬の伸びは名目経済成長率の動きと概ね連動して推移している。ただし、バブル崩壊後の景気後退期にあたる1992年以降の数年間では、雇用者報酬の伸びが名目経済成長率の伸びを上回る動きがみられるが、今回の景気拡張期にあたる2003年以降の数年間では、それを大きく下回るなど、景気循環の局面ごとにその動きには違いがみられる（第2-（1）-2図）。

第2-(1)-2図 名目経済成長率及び雇用者報酬（前年比）の推移



資料出所 内閣府「国民経済計算」  
 (注) 1994年までは平成7年基準、それ以降は平成12年基準。

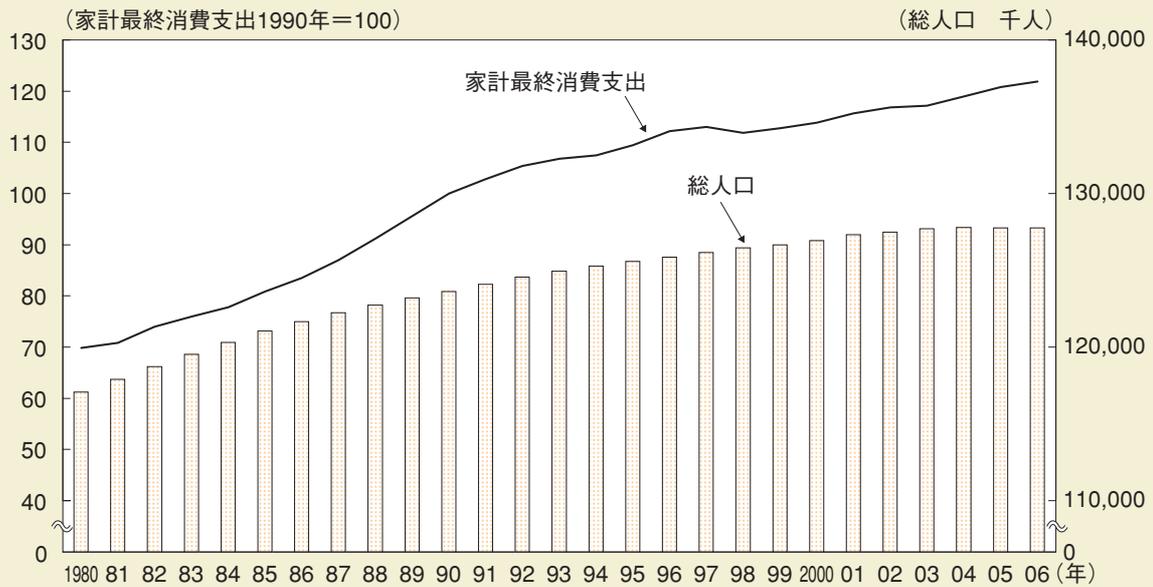
**(低迷する家計需要と総人口の減少)**

家計最終消費支出（実質）の推移をみると、1990年代以降、伸びが緩やかになっており、実質経済成長率の伸びの鈍化に大きく影響を与えている。家計需要の伸びが弱く国内需要に力強さがみられないことは、企業経営にも大きな影響を与えていると考えられる。

一方、総人口の動きをみると、家計最終消費支出と同様に次第に増加幅は低下しており、2005年は減少、2006年はほぼ横ばいとなった。人口減少は、家計需要に対しマイナスの寄与を持つため、国内需要には今後さらに引下げ圧力が強まってくるものと考えられる（第2-(1)-3図）。

ただし、1990年代の家計最終消費支出の停滞が人口増加の鈍化のみによってもたらされたとは考え難く、人口減少が必然的に需要の停滞をもたらすわけでもない。中長期的には、労働生産性や就業率を上げていくこと、短期的には、適切なマクロ経済運営により家計の将来不安を払拭していくことによって、家計需要の拡大傾向を持続させていくことが望まれる。

第2 - (1) - 3図 家計最終消費支出（実質）及び総人口の推移



資料出所 内閣府「国民経済計算」、総務省統計局「人口推計」

- (注) 1) 家計最終消費支出は、1993年までは平成7年基準・固定基準年方式、1994年以降は平成12年基準・連鎖方式による。  
 2) 総人口は、各年10月1日時点の推計値。

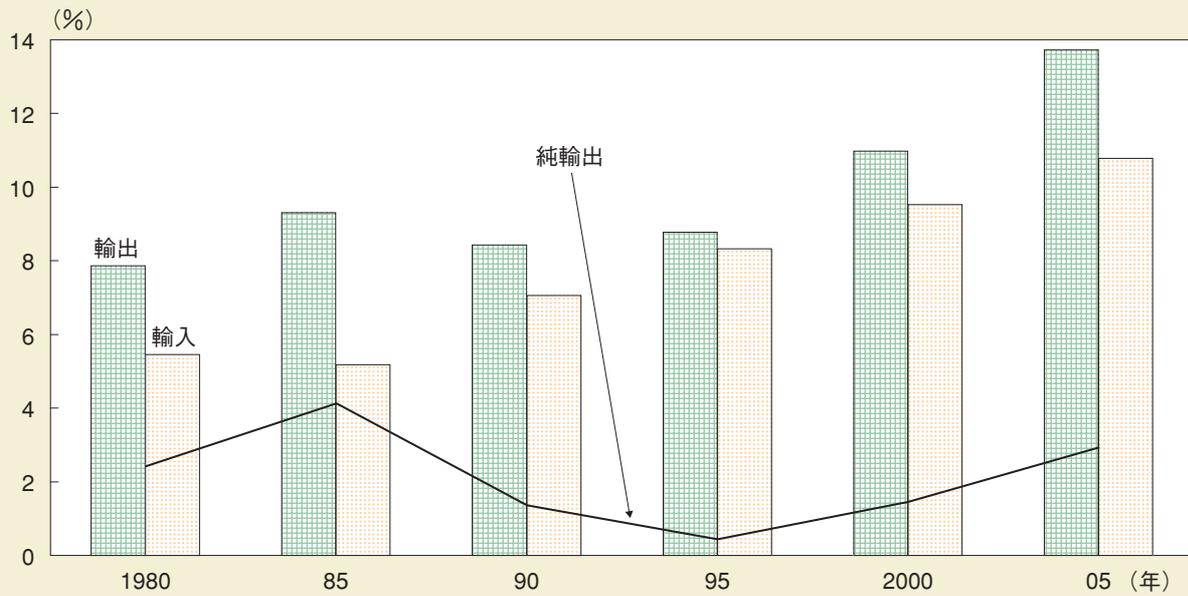
**(国内経済に対する輸出入構成比の拡大)**

国内需要の拡大幅が低下し、我が国経済における貯蓄と投資のバランスは黒字になっているが、このことは、マクロ経済的には海外への純輸出が拡大することを意味する。また、2005年以降、為替レートは円安傾向で推移しており、輸出は増加を続けている。

実質国内総生産に対する純輸出の割合をみると、1990年代半ばを底にそれ以降大きく拡大している。これを輸出・輸入の別にみると、輸出は1980年代後半にいったん低下したが、それ以降大きく増加している。一方、輸入は1980年代半ば以降拡大傾向が続いているが、輸出の伸びの方がより大きいため純輸出は拡大している（第2 - (1) - 4図）。

このように、経済のグローバル化の進展に伴い、国内経済に対する輸出入の構成比はともに拡大を続けているが、国内需要の鈍化が純輸出を拡大させることで、我が国経済の成長に対する輸出の影響力はさらに大きなものとなっている。

第2-(1)-4図 実質国内総生産に対する輸出入割合の推移



資料出所 内閣府「国民経済計算」

(注) 1990年までは固定基準年方式、1995年以降は連鎖方式による。

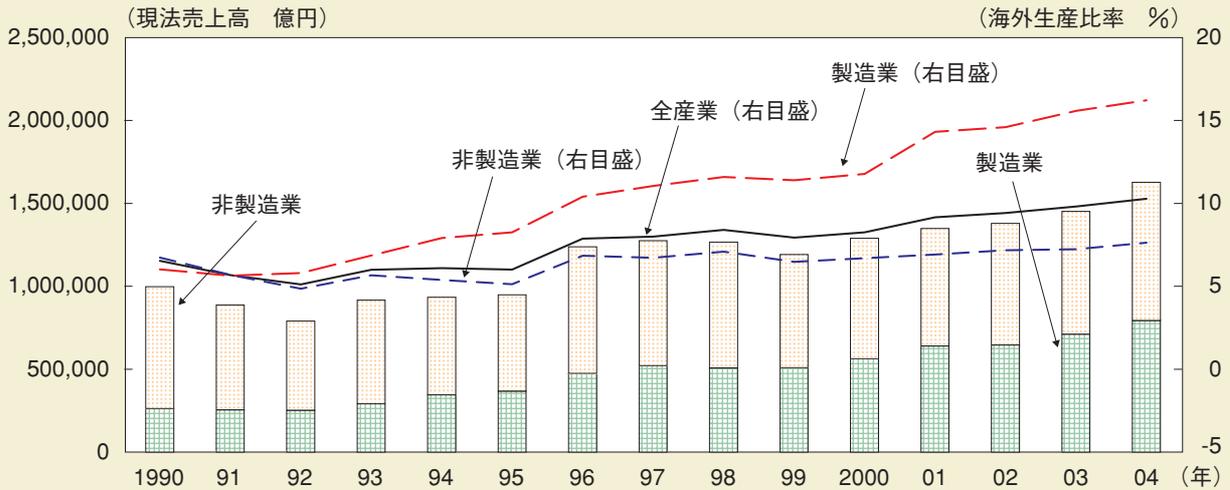
**(拡大する海外生産及び対外直接投資)**

国内需要が鈍化することは、企業にとって海外市場の重要性が相対的に高まることを意味している。

現地法人売上高及び海外生産比率の推移をみると、売上高は、製造業、非製造業ともに拡大傾向で推移している。また、製造業の海外生産比率は、近年大きく拡大している(第2-(1)-5図)。日本の対外直接投資をみても、1990年代前半以降高まる傾向が顕著である(第2-(1)-6図)。このように、企業は、グローバル化を重視した経営により積極的に海外展開を進めており、国内での経営のあり方や人材マネジメントの方針についても、グローバルな視点からの変化が求められてくるものと推察される。

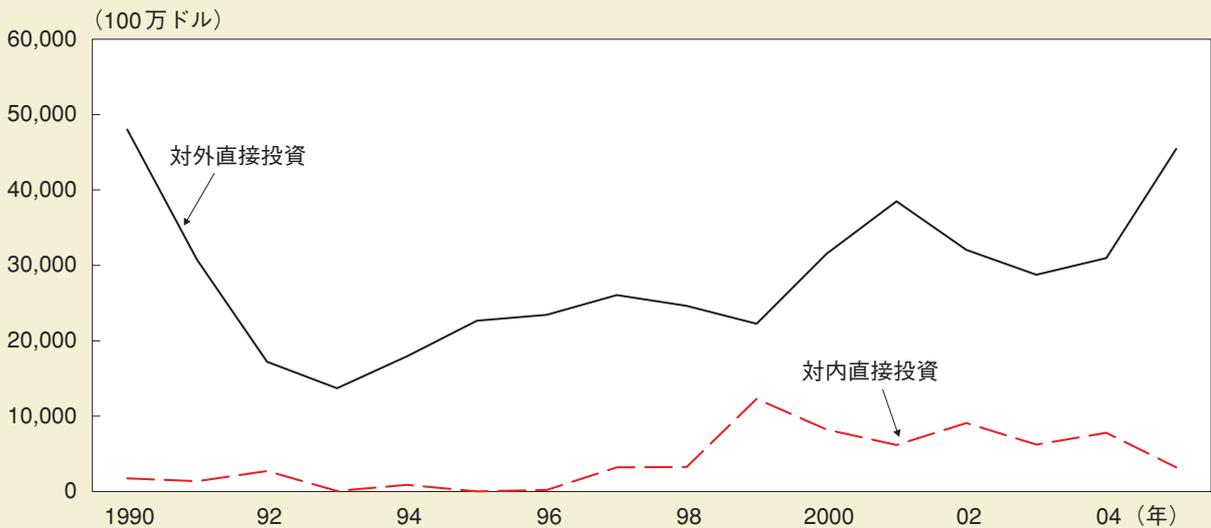
なお、対内直接投資(日本国内への外国からの直接投資)は、このところ低下している。

第2- (1) - 5図 現地法人売上高及び海外生産比率の推移



資料出所 財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「海外事業活動基本調査」  
 (注) 1) 海外生産比率＝現地法人売上高／(現地法人売上高十国内法人売上高)。  
 2) 非製造業の海外生産比率は、厚生労働省労働政策担当参事官室にて算出。

第2- (1) - 6図 日本の対外・対内直接投資 (国際収支ベース)



資料出所 財務省「国際収支状況」、日本銀行「外国為替相場」などよりジェトロ作成  
 (注) ドル換算方法の違い、直接投資の定義変更などにより、厳密には1995年以前とのデータに連続性がない。

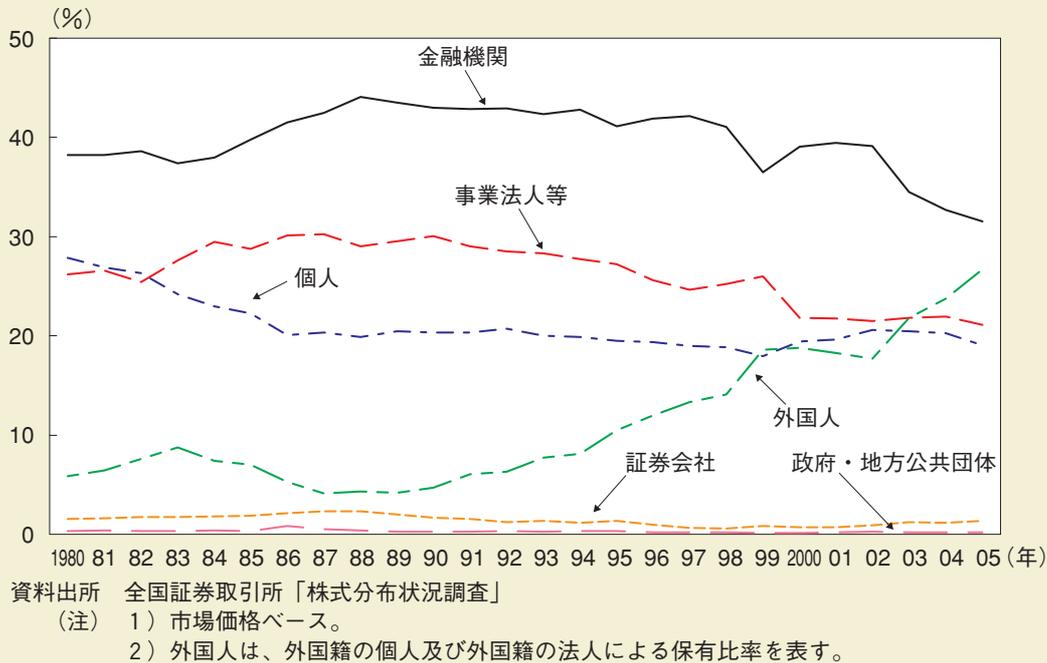
**(外国人の構成比が高まる株式保有比率)**

経済のグローバル化の影響は、国内企業に対する外国人の株式投資の拡大にも現れている。全国証券取引所に上場されている企業の投資部門別株式保有比率の推移をみると、金融機関や事業法人等の保有比率がこのところ低下傾向で推移し、個人は横ばいを続ける中で、外国人の構成比は、1980年代後半以降急速に拡大しており、現在は金融機関の保有比率にも迫る水準にまで高まっている (第2- (1) - 7図)。

外国人の株式保有比率が高まることは、先にみた海外生産比率の高まりとも相俟って、後にみるような、利益を重視した経営や上場企業における株主を重視した経営へと、企業経営

のあり方が変化することの要因となっているものと考えられる。

第2 - (1) - 7図 投資部門別株式保有比率の推移



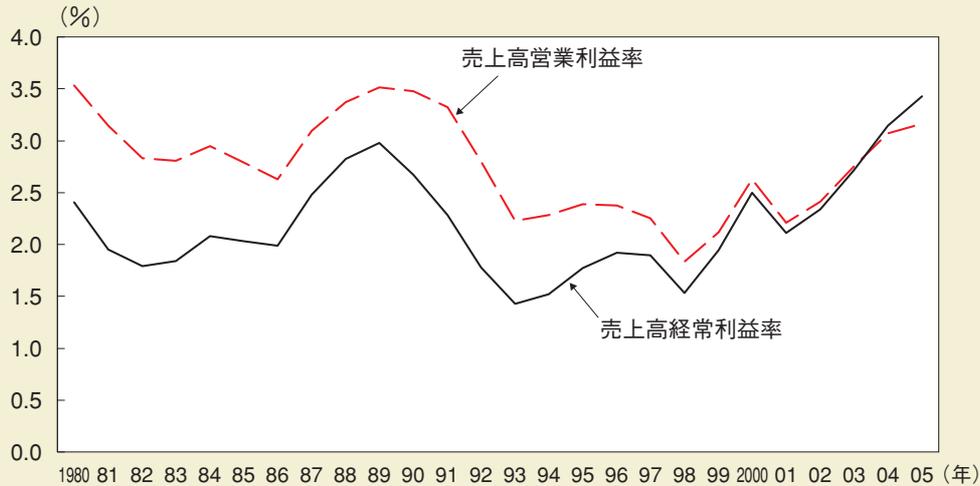
**(企業の重視する経営課題は人材育成や収益性の向上)**

法人企業の売上高営業利益率及び売上高経常利益率の推移をみると、1980年代末から1990年代前半にかけて大きく低下しているが、近年は急速に高まる傾向がみられる。このことは、景気の拡大が企業の利益を大きく押し上げていることを示すばかりでなく、企業経営において利益を生み出すことが、今まで以上に重視されていることを示すものと考えられる。また、売上高営業利益率と売上高経常利益率との格差は、支払利息等の営業外費用が減少し、営業外収益が拡大する傾向にあることから、1990年代半ば以降徐々に縮小し、2004年には逆転している(第2 - (1) - 8図)。

なお、これら利益率の動きは、対外直接投資の動きとも概ね連動しており、経済のグローバル化と利益を重視した経営への変化には、密接な関係があることがうかがえる。

次に、(独)労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」により3年前と比べて重視されるようになった経営課題についてみると、人材育成の強化、収益性の向上、顧客満足度の向上、コストの削減の順に高い企業割合となっており、これらの項目をあげる企業は半数を超えている。また、これを企業規模別にみると、従業員数が300人未満の中小企業では、収益性の向上、コストの削減が相対的に高く、1,000人以上の大企業では、人材育成の強化や顧客満足度の向上が相対的に高い。さらに、大企業では、企業の社会的責任やコーポレート・ガバナンスの強化をあげる企業も多く、個別企業としての課題に加え、より幅広い観点から経営課題に取り組んでいる様子が見られる(第2 - (1) - 9表)。

第2－(1)－8図 売上高営業利益率・売上高経常利益率の推移



資料出所 財務省「法人企業統計調査」

(注) 経常利益＝営業利益＋(営業外収益－営業外費用)。営業外収益は、受取利息、受取配当金、有価証券売却益等を含み、営業外費用は、支払利息、有価証券売却損、有価証券評価損等を含む。

第2－(1)－9表 3年前と比べて重視されるようになった経営課題

(単位 企業数、%)

企業規模	合計		人材育成の強化	収益性の向上	顧客満足度の向上	コストの削減	品質の管理・向上	企業の社会的責任(CSR)	現場の強化
	総数	1,291	100.0	67.9	58.9	55.3	55.0	49.3	39.6
300人未満	854	100.0	66.0	60.0	53.7	57.6	50.6	36.2	36.8
300～999人	327	100.0	70.3	57.2	57.8	51.7	46.2	42.2	26.9
1000人以上	110	100.0	75.5	55.5	60.0	44.5	48.2	58.2	31.8
上場企業	71	100.0	67.6	60.6	43.7	47.9	46.5	52.1	23.9
企業規模	コーポレート・ガバナンスの強化	財務の健全化	新製品や新サービスの開発	雇用の柔軟化	売上高や市場におけるシェアの拡大	事業再編	株主価値の向上	その他	無回答
総数	31.6	28.1	27.3	23.5	21.5	11.7	4.7	1.2	0.7
300人未満	26.6	27.9	27.9	21.0	22.0	11.0	3.4	1.3	0.5
300～999人	35.8	29.7	25.7	28.4	19.3	11.3	6.1	0.3	0.9
1000人以上	58.2	25.5	27.3	28.2	23.6	18.2	10.9	2.7	1.8
上場企業	78.9	21.1	45.1	16.9	16.9	16.9	36.6	1.4	0.0

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)

(注) 複数回答。

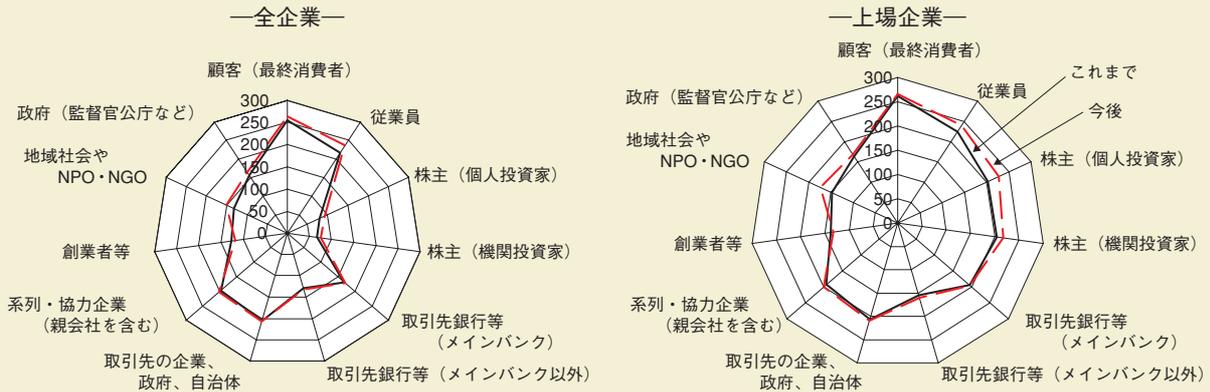
### (企業の重視する利害関係者は顧客と従業員)

前出「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」により、企業の利害関係者の中で重視されてきた主体をみると、顧客や従業員の重視度が高くなっている。また、これまでと比較して今後重視することが想定される主体としては、従業員、地域社会

等が上げられる。株主については、企業全体で見るとそれほど高いものではなく、むしろメインバンク等の方が高い。

一方、これを上場企業に限ってみると、株主の重視度は高くメインバンクと同程度となっている。また、今後はそれがさらに高まり、メインバンクを超えて株主を重視する傾向が強くなる（第2 - (1) - 10図、付2 - (1) - 1表）。

第2 - (1) - 10図 重視する利害関係者（重視度指数）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査 (企業調査)」(2007年)  
 (注) 重視度指数は、「非常に重視している」×3+「重視している」×2+「あまり重視していない」により算出。

近年、企業経営が従業員よりも株主を重視する方向に変化しているのではないかとの指摘がなされているが、企業全体で見れば、必ずしもそのような動きはみられない。また、上場企業に限ってみても、確かに株主を重視する方向への変化がみられるものの、従業員についても重視する傾向に変わりはなく、その重要度は株主に劣るものではない。

## 2) 企業の人材マネジメントの動向

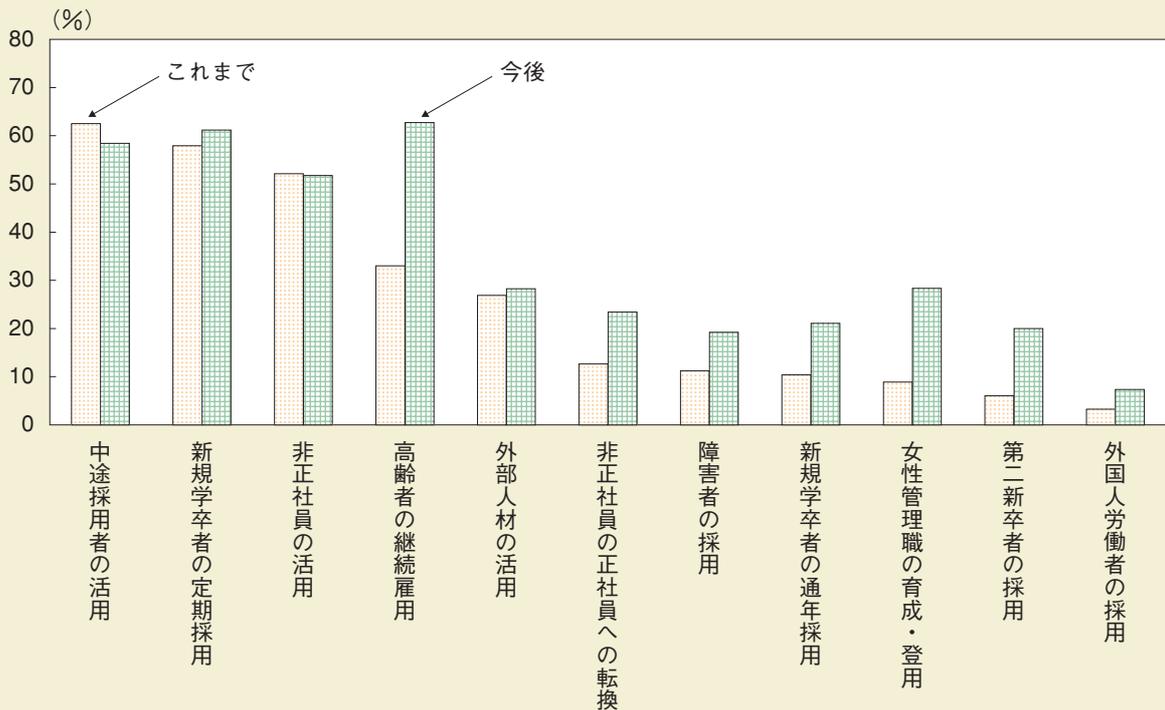
### (高齢者の継続雇用や女性管理職の育成・登用を重視する動きが強まる)

これまでみてきたように、企業を取り巻く経済・社会環境の変化は、企業経営にも変化をもたらしている。また、その影響は、企業の人材マネジメントにも及んでおり、勤労者の働き方や生活に様々な影響をもたらしている。

ここからは、前出「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」により、人材マネジメントに関係する要素ごとに、これまで重視してきた項目は何か、今後重視する項目は何かについて分析することとする。

まず、人材の活用・確保に関して、これまで重視してきた項目をみると、中途採用者の活用、新規学卒者の定期採用、非正社員の活用の順に企業割合が高い（第2 - (1) - 11図）。ただし、中途採用者の活用は、従業員規模が小さいほど高いのに対し、他の2つの項目は、企業規模が大きいほど高くなる。特に、1,000人以上の大企業では、新規学卒者の定期採用とした企業割合が8割に達している（付2 - (1) - 2表）。このように、大企業ほど新規学卒

第2－(1)－11図 人材の活用・確保に関して重視する項目



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)  
 (注) 複数回答。

採用を中心として、非正規雇用の活用を組み合わせる傾向が強くなっている。

一方、今後についてみると、これまで重視してきた項目に加え、高齢者の継続雇用を重視する企業割合が高くなり、女性管理職の育成・登用をあげる企業割合も高くなる。また、大企業における新規学卒者の定期採用や非正規雇用の活用の割合は低下しており、大企業の人材活用の方法は、今後多様化していくものと見込まれる。

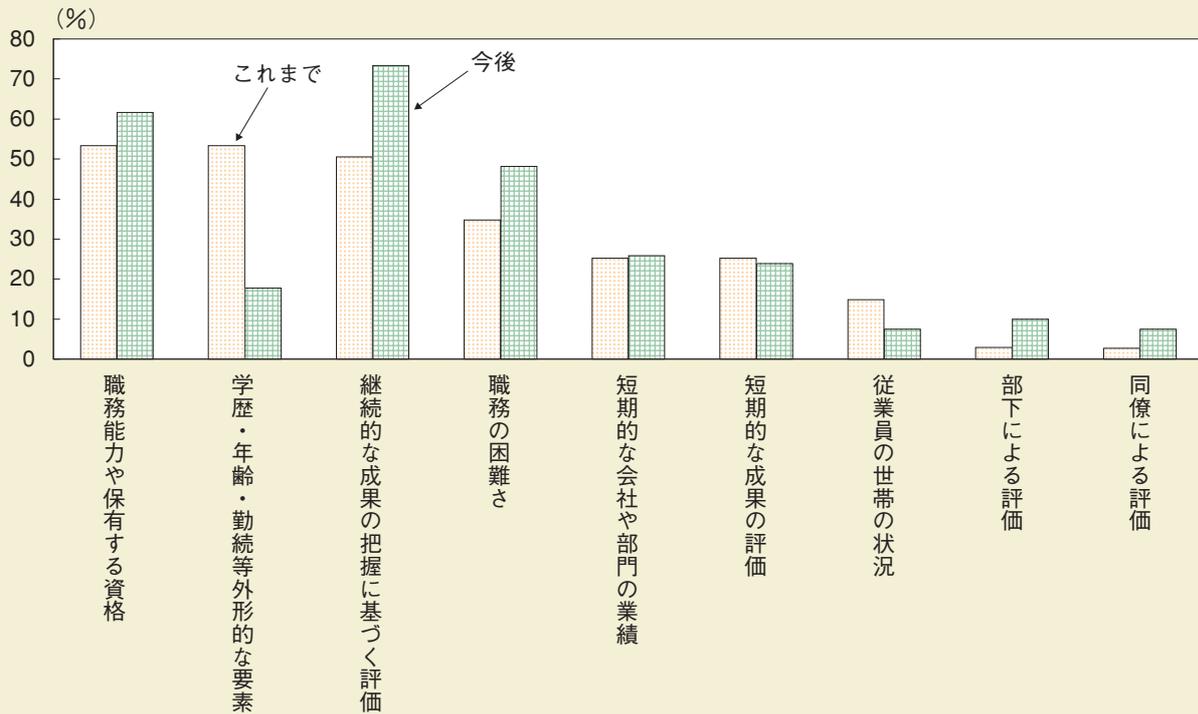
**(継続的成果や職務能力が賃金・処遇に反映される傾向が強まる)**

賃金・処遇に反映させる要素としてこれまで重視されてきた項目をみると、職務能力や保有する資格、学歴・年齢・勤続等外形的な要素、継続的な成果の把握に基づく評価の順に企業割合が高くなっており、大企業では、これらに続いて職務の困難さをあげる企業割合も高い(第2－(1)－12図、付2－(1)－3表)。

一方、今後については、学歴・年齢・勤続等外形的な要素、従業員の世帯の状況をあげる企業割合が大きく低下し、継続的な成果の把握に基づく評価や職務の困難さをあげる企業割合が高まっている。このことから、一人一人の労働者の仕事の成果や内容に基づく賃金決定が、今後さらに広がっていくと見込まれる。

なお、短期的な成果の評価を上げる企業割合は低く、今後についても若干ながら低下している。近年広がりが見られるいわゆる「業績・成果主義的賃金制度」は、短期的成果のみに基づき、個人の賃金水準を大きく変動させるようなものではなく、継続的成果に基づいた緩

第2 - (1) - 12図 賃金・処遇に反映させる要素として重視する項目



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査 (企業調査)」(2007年)  
 (注) 複数回答。

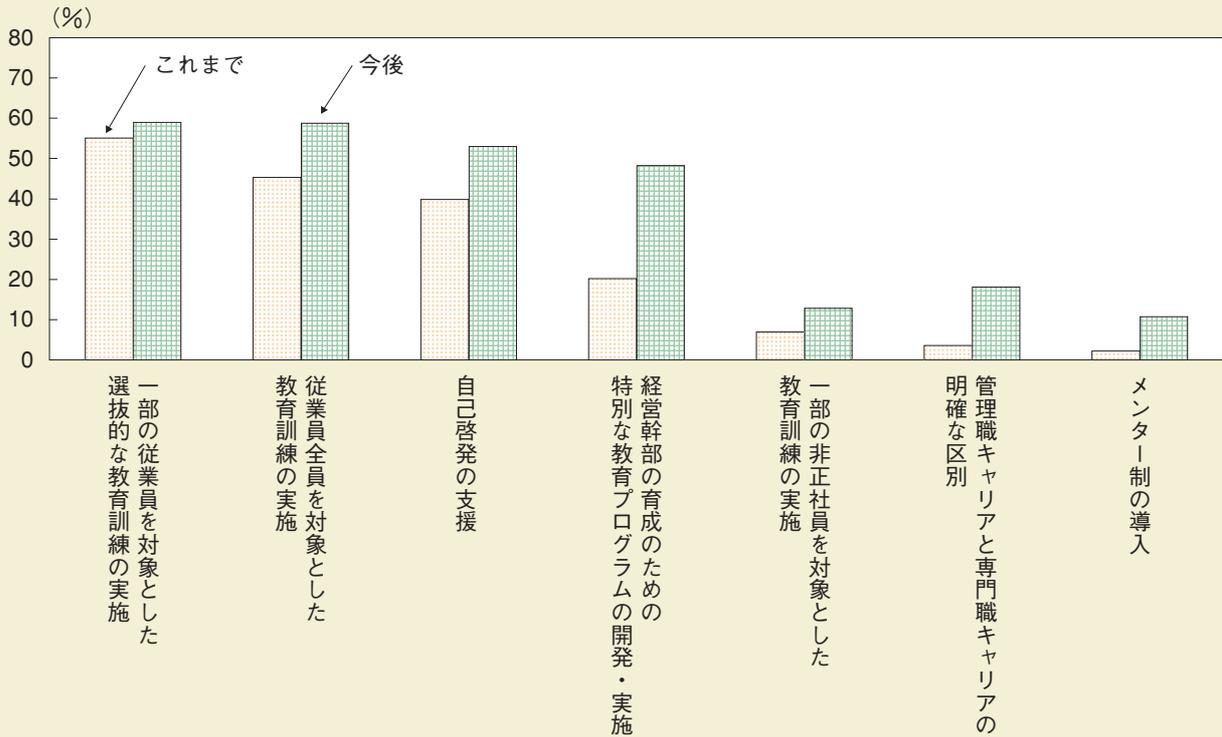
やかな変動をとともうものであることがうかがえる。

**(人材育成・キャリア形成に向けた企業の意識の高まり)**

人材育成・キャリア形成に関してこれまで重視されてきた項目をみると、一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施、従業員全員を対象とした教育訓練の実施、自己啓発の支援の順に企業割合が高くなっている。また、今後については、調査されたいずれの項目も高まっており、人材育成や従業員のキャリア形成に向けた企業の意識は、今後さらに高まってくるものと見込まれる。

なお、従業員全員を対象とした教育訓練の実施をあげる企業の割合が今後高まる一方で、経営幹部育成のための訓練や管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区分など、一部の選抜された従業員の育成を重視する動きが特に高まる傾向もみられ、企業の人材投資が今後よりメリハリのあるものとなってくることが予測される (第2 - (1) - 13図、付2 - (1) - 4表)。また、一部の非正社員を対象とした教育訓練の実施をあげる企業割合は低い水準に止まっており、近年増加する非正規雇用者の人材育成に関しては課題が残されている。

第2－(1)－13図 人材育成・キャリア形成に関して重視する項目



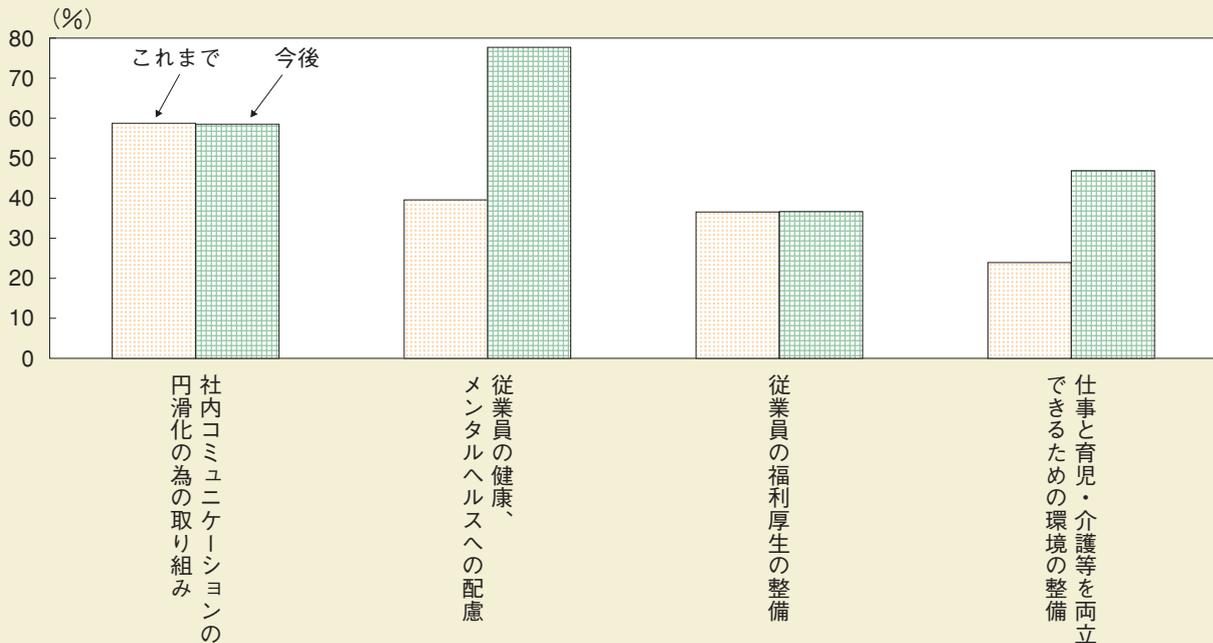
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)  
 (注) 複数回答。

**(従業員の健康管理や両立支援を重視する企業割合が高まる)**

福利厚生・社内コミュニケーションに関して重視する項目をこれまでと今後で比較すると、従業員の健康、メンタルヘルスへの配慮、仕事と育児・介護等を両立できるための環境の整備をあげる企業割合が高まる傾向がみられ、特に大企業において高いものとなっている(第2－(1)－14図、付2－(1)－5表)。

後にみるように、長時間労働は、従業員の心と体の健康や仕事への満足度、就業意欲などに悪影響を与えており、その是正は、就業環境をよりよいものとし、ひいては就業率をより高めていく上で重要な課題である。上記のような2つの項目の重視度が高まってくるという事実は、企業のこの問題に対する意識の高まりと解釈することもできよう。

第2- (1) - 14図 福利厚生・社内コミュニケーションに関して重視する項目



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査 (企業調査)」(2007年)  
 (注) 複数回答。

**(株主価値向上やコーポレート・ガバナンス強化を課題とする企業の利益は向上)**

これまでみたような経営課題や人材マネジメントの変化は、企業の利益向上とどのような関係にあるのだろうか。この問題に答えるために、計量モデル (ロジスティック・モデル) を利用した分析を行う。具体的には、産業及び正社員数をコントロールした上で、各説明変数が経常利益増加企業 (前年度の経常利益が前々年度と比べて10%以上増加した企業) となる確率に与える影響 (オッズ比) をロジスティック回帰分析によって推計する。

まず、説明変数を3年前と比べて重視されるようになった経営課題とした場合、「株主価値の向上」や「コーポレート・ガバナンスの強化」は、経常利益増加企業となる確率を有意に高めている。また、有意確率は低いものの、「人材育成の強化」や「売上高や市場におけるシェアの拡大」も当該確率を高める方向に寄与する。なお、「収益性の向上」は当該確率を有意に低めており、経営課題として収益性の向上を掲げる企業は、事業の収益性に課題を抱えていることがうかがえる (第2- (1) - 15表、付2- (1) - 6表)。

次に、説明変数を人材の活用・確保に関して重視する項目とした場合、派遣労働者や請負会社の社員といった「外部人材の活用」は、当該確率を有意に高めており、また、有意確率は低いものの、「非正社員の活用」も同様に当該確率を高める方向に寄与している。(第2- (1) - 16表、付2- (1) - 7表)。ただし、後にみるように、利益向上企業では正社員を増加させる傾向がみられ、正社員・非正社員を問わず人材を活用する企業では、事業の収益性が高くなるものと考えられる。「外部人材の活用」や「非正社員の活用」はコスト削減効果をもつため、それ自体が短期的に利益を向上させる効果をもつものと考えられるが、企業が正規雇用の採用枠を拡大し育成することによって、長期的に創造される付加価値や利益も大

第2- (1) - 15表 利益向上と3年前と比べて重視されるようになった経営課題との関係

重視されるようになった経営課題	サンプル数		経常利益増加企業割合	有意確率	オッズ比
		うち経常利益増加企業			
合計	1,291	373	28.9		
新製品や新サービスの開発	352	114	32.4	0.5886	1.0854
収益性の向上	760	209	27.5	0.0906	0.7888*
人材育成の強化	877	269	30.7	0.1380	1.2447
雇用の柔軟化	303	85	28.1	0.3530	0.8625
株主価値の向上	61	29	47.5	0.0753	1.6827*
顧客満足度の向上	714	201	28.2	0.1241	0.8070
企業の社会的責任 (CSR)	511	166	32.5	0.8190	1.0332
売上高や市場におけるシェアの拡大	277	89	32.1	0.1706	1.2460
事業再編	151	35	23.2	0.1161	0.7014
コーポレート・ガバナンスの強化	408	157	38.5	0.0002	1.7410***
品質の管理・向上	636	197	31.0	0.2646	1.1758
現場の強化	437	136	31.1	0.3636	1.1434
コストの削減	710	184	25.9	0.1104	0.8009
財務の健全化	363	104	28.7	0.8025	1.0390
その他	15	4	26.7	0.9244	0.9432

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)に基づく推計

(注) 1) ロジスティック回帰分析の詳細については、付注1を参照。なお、オッズ比とは、ある事象の起こりやすさを表す指標であり、説明変数が1となるグループと他のグループとのオッズ(被説明変数が1となる確率をpとした場合、オッズは $p/(1-p)$ と表現される)の比で定義される。

2) 経常利益増加企業は、前年度の経常利益が前々年度と比べて10%以上増加した企業。

3) \*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\*は1%水準で、それぞれ係数が統計的に有意であることを示す。

第2- (1) - 16表 利益向上と人材の活用・確保に関して重視する項目との関係

項目	サンプル数		経常利益増加企業割合	有意確率	オッズ比
		うち経常利益増加企業			
合計	1,291	373	28.9		
新規学卒者の定期採用	748	229	30.6	0.7295	1.0505
新規学卒者の通年採用	134	29	21.6	0.0469	0.6290**
第二新卒者の採用	78	20	25.6	0.6238	0.8659
中途採用者の活用	807	227	28.1	0.5699	0.9240
非正社員の活用	673	202	30.0	0.3040	1.1510
外部人材の活用	347	121	34.9	0.0452	1.3481**
非正社員の正社員への転換	163	44	27.0	0.5322	0.8807
外国人労働者の採用	42	13	31.0	0.7718	0.8993
女性管理職の育成・登用	115	36	31.3	0.7695	1.0708
高齢者の継続雇用	426	126	29.6	0.3400	1.1439
障害者の採用	145	48	33.1	0.8496	1.0408

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)に基づく推計

(注) 第2- (1) - 15表の(注)を参照。

きいと考えられ、今後は、企業も、長期的・継続的視点に立って人材を採用し、育成することに努める必要がある

さらに、説明変数を賃金・処遇に反映させる要素として重視する項目とした場合、「継続

的な成果の把握に基づく評価」は、当該確率を有意に高めている。また、有意確率は低いものの「短期的な会社や部門の業績」、「短期的な成果の評価」についても、若干ながらそれを高める方向に寄与している（第2－（1）－17表、付2－（1）－8表）。

以上の分析から、株主価値の向上やコーポレート・ガバナンスの強化といった企業経営の変化、また、これらとの関連性を持つ業績・成果主義の導入等の企業の人材マネジメントの変化は、企業の利益を高めることに寄与していると考えられる。

第2－（1）－17表 利益向上と賃金・処遇に反映させる要素として重視する項目との関係

項目	サンプル数		経常利益増加企業割合	有意確率	オッズ比
		うち経常利益増加企業			
合計	1,291	373	28.9		
学歴・年齢・勤続等外形的な要素	688	207	30.1	0.3140	1.1509
従業員の世帯の状況	192	60	31.3	0.9620	0.9914
職務の困難さ	449	132	29.4	0.5669	0.9244
職務能力や保有する資格	689	214	31.1	0.4481	1.1056
継続的な成果の把握に基づく評価	652	211	32.4	0.0425	1.3106**
短期的な会社や部門の業績	326	107	32.8	0.3620	1.1607
短期的な成果の評価	325	104	32.0	0.6513	1.0763
同僚による評価	35	10	28.6	0.5648	0.7738
部下による評価	37	13	35.1	0.5421	1.2916

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)に基づく推計

(注) 第2－(1)－15表の(注)を参照。

### (利益向上企業では雇用が増加)

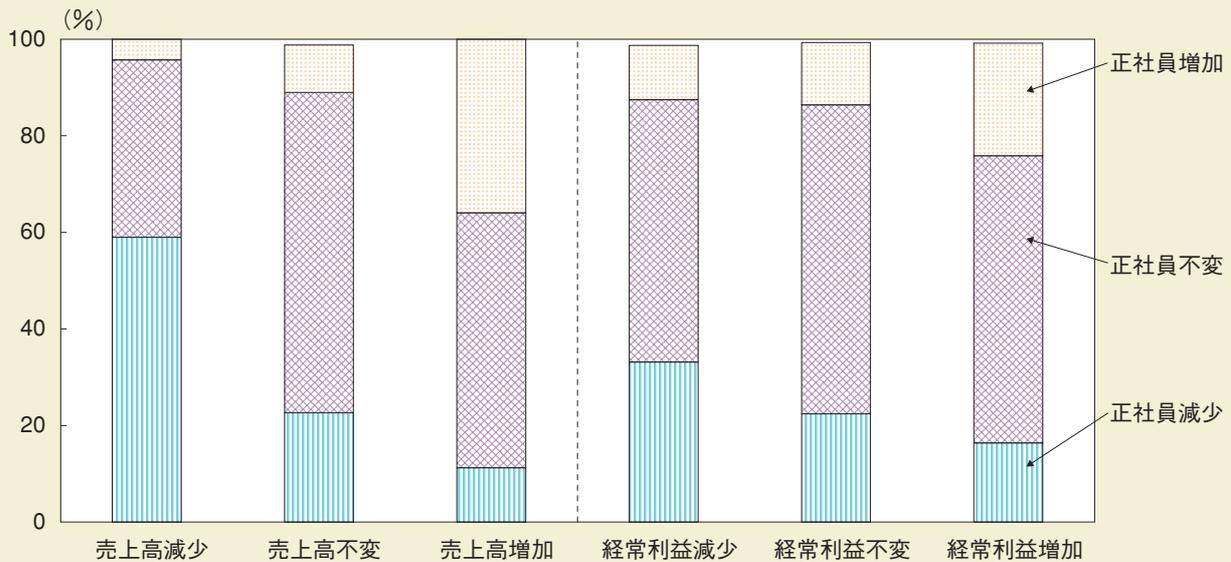
このように、企業経営・人材マネジメントの変化に伴い企業の利益は高まっているが、利益の向上が雇用の調整を通じた後ろ向きの対応によってもたらされたものである場合には、企業経営や人材マネジメントの変化が、雇用や設備の拡大を伴う、企業の真の成長につながっているとは言い難い。

この点を確認するため、売上高及び経常利益の増減と正社員の増減の関係をみると、売上高が増加している企業ほど正社員を増加させている傾向がみられ、経常利益でも、売上高の場合よりもその傾向は弱まるものの、経常利益が増加している企業ほど正社員を増加させる傾向がみられる（第2－（1）－18図）。

このように、売上高や経常利益の増加は、雇用の拡大につながっており、利益の増加は、個々の企業のレベルでの雇用創出という面でも評価することができる。

なお、非正社員や外部人材についても、売上高や経常利益が増加している企業ほど雇用を増加させる傾向がある（付2－（1）－9表）。

第2 - (1) - 18図 売上高・経常利益と雇用の関係



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する調査 (企業調査) (2007年)」

- (注) 1) 売上高 (経常利益) 増減区分は、前々年度と比較して前年度が10%以上増加したものを増加、-10%よりも減少したものを減少、それ以外を不変とした。  
 2) 正社員の増減区分は、3年前と比較して現在の水準が10%以上増加したものを増加、-10%よりも減少したものを減少、それ以外を不変とした (無回答を除く)。

### (企業は引き続き非正規雇用を活用する意向)

景気回復に伴い、雇用を増加させる企業は増える傾向にあるが、非正規雇用を積極的に活用する企業の傾向に変化はなく、非正規雇用者は、今後も引き続き増加するものと考えられる。

内閣府「平成18年度企業行動に関するアンケート調査」によれば、過去3年間と比較して、今後3年間に雇用を増加させるとする企業の割合は大きく高まっており、うち正社員については、さらにその傾向が高まる。正社員については、過去3年間でみれば雇用を増加させた企業は半数を超えていないが、今後3年間では雇用を増加させるとする企業が半数を超える。

しかしながら、非正社員を含む雇用者全体の増加企業割合に比べ、正社員・正職員の増加企業割合は低く、今後3年間でみてもその傾向には変化がない (第2 - (1) - 19表、付2 - (1) - 10表)。

第2 - (1) - 19表 雇用者数の動向

(単位 %)

産業・項目	増加	変化なし	減少	増減率の中央値
(過去3年間の雇用者数の増加・減少別企業割合)				
①雇用者全体				
全産業	52.3	8.9	38.9	1.52
製造業	52.5	10.4	37.1	1.30
非製造業	52.0	7.0	41.0	1.78
②うち正社員・正職員				
全産業	48.4	6.6	45.0	0.59
製造業	48.7	7.9	43.5	0.49
非製造業	48.1	5.0	46.8	0.71
-----				
①-②				
全産業	3.8	2.3	-6.1	
製造業	3.9	2.6	-6.4	
非製造業	3.8	2.0	-5.8	
(今後3年間の雇用者数の増加・減少別企業割合)				
①雇用者全体				
全産業	61.7	17.0	21.3	2.33
製造業	59.3	18.7	22.0	1.87
非製造業	64.7	15.0	20.4	2.90
②うち正社員・正職員				
全産業	58.5	16.0	25.5	1.92
製造業	56.5	18.1	25.4	1.59
非製造業	60.9	13.5	25.6	2.33
-----				
①-②				
全産業	3.2	1.0	-4.2	
製造業	2.8	0.6	-3.4	
非製造業	3.8	1.5	-5.3	

資料出所 内閣府「平成18年度企業行動に関するアンケート調査」

- (注) 1) 増減率の中央値とは、調査対象者すべての増減率を値の大きさの順に並べたとき、中央にくる数値。  
 2) ①-②は雇用者数の増加、減少別企業割合について、雇用者全体のものから正社員・正職員のものを引き両者のギャップを計数として示したもの。

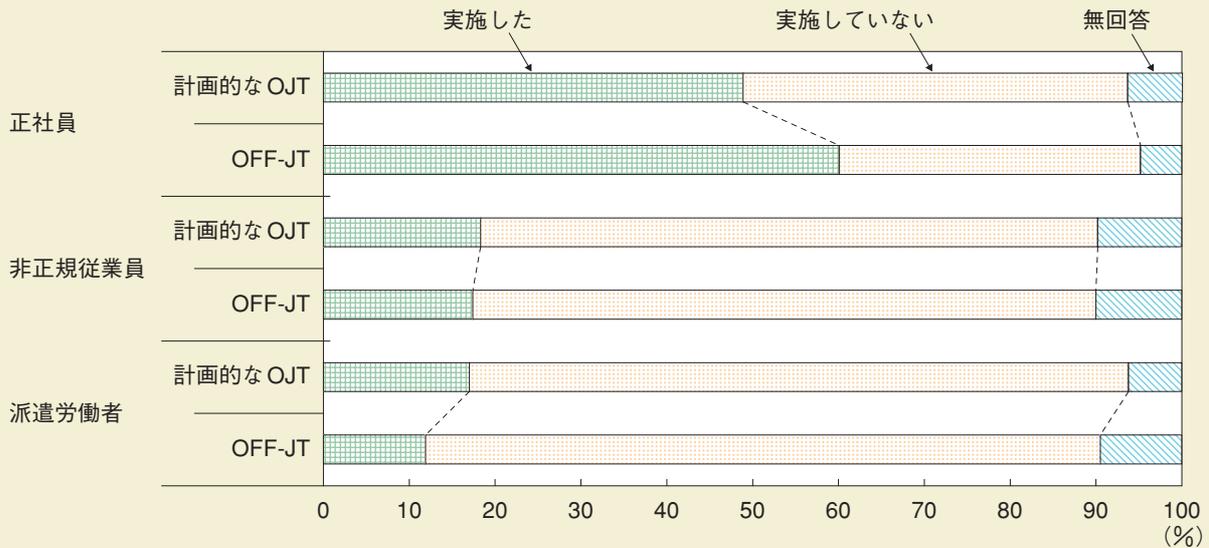
**(懸念される就業形態間の職業能力開発機会の格差)**

このように、近年ようやく景気の回復基調に力強さが戻りつつある中で、雇用機会は増加しているが、近年の企業における人材マネジメントにおいては、非正規雇用の活用が重要な位置を占めており、今後もその傾向が継続するものと見込まれる。企業が有効に付加価値を生み出す上で、正規雇用だけでなく非正規雇用の存在も重要な位置を占めるようになっている。

しかし、その一方で、企業の教育訓練機会には、就業形態の間に格差が存在している。厚生労働省「能力開発基本調査(2006年)」により就業形態別の教育訓練実施状況を見ると、正社員と比較して非正社員や派遣労働者の教育訓練を実施した企業の割合は小さく、17～18%程度にとどまっている(第2 - (1) - 20図)。

また、今後非正社員の正社員への転換を重視する企業の割合は、これまでの場合と比較して大きく高まっているものの、その水準は決して高いものではない(前掲第2 - (1) - 11図)。企業における非正規雇用の教育訓練機会が少なく、当該企業内で正規雇用へ転換する

第2 - (1) - 20図 就業形態別教育訓練の実施状況



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」(2006年)

(注) 1) OFF-JTとは、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練。

2) 計画的なOJTとは、日常の業務につきながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて段階的・継続的に実施するもの。

可能性が低いとすれば、我が国の雇用システムにおいて顕著にみられる、勤続を通じて職業能力を高め自らのキャリアを形成していくというキャリア形成の仕組みから、非正規雇用者は疎外されているということができるといえるであろう。実際、後にみるように、正社員・正職員以外の賃金カーブは、正社員・正職員の場合と比較して、年齢や勤続が高まるごとに賃金水準も高まっていく傾向が低い(後掲第2 - (2) - 3図)。

近年の企業経営や人材マネジメントの変化は、利益を向上させ雇用を拡大させることで、企業の成長と社会の発展に寄与しているが、その反面、そうした変化の下で増加する傾向にある非正規雇用者の職業能力開発機会が限られていることには、十分に注意する必要がある。非正規雇用であっても、自らの職業能力を高めていくことが可能なキャリア形成システムを作り上げ、職業能力の向上と賃金の向上とを相互に結びつけながら意欲を持って仕事に取り組めるようにしていくことが求められる。

### 3) 持続的な成長に向けた課題

#### (経済成長率に占める労働生産性の要因の高まり)

1990年代以降の我が国経済は、国内需要の拡大幅が低下し、経済のグローバル化も進展してきた。こうした中で、企業を取り巻く経済・社会環境は大きく変化しているが、利益重視の企業経営と、それに伴う人材マネジメントの変化によって、企業の成長と雇用の創出が実現されていることは、今までみてきた通りである。そこで、ここからは、こうした企業の成長と雇用の創出を持続的に実現していくための課題について、より幅広い観点から検討を進



**(企業の教育訓練費の動向)**

我が国の経済・社会全体の労働生産性を高めていくためには、教育水準や労働者の技能水準を高めていくことも重要である。教育水準については、高学歴化の動きなどからみれば、総じて高まっているものと考えられる。

一方、労働者1人あたりの企業の教育訓練投資については、1988年をピークに2002年まで低下する傾向がみられ、金額でも、1991年以降2002年まで低下している。特に1991年から95年にかけての落ち込みが大きい。ただし、2006年については、景気回復の動きとも連動して労働費用全体が引き上げられ、教育訓練費についても、人材投資促進税制の導入後、景気回復の影響もあり、増加すると同時に現金給与以外の労働費用に占める構成比も高まっている（第2－（1）－22図、付2－（1）－11表）。

先にみたように、労働生産性の水準を高めていくことは、我が国経済の中長期的な成長にとって重要な課題であり、そのような中では、企業の教育訓練投資が低下してきたことは懸念すべき点であろう。また、企業の人材育成の方針は、一部の選抜された従業員の教育訓練に重点化され、よりメリハリのあるものとなる傾向もみられる（前掲第2－（1）－13図）。さらに、非正規雇用と正規雇用の間の職業能力開発機会の違いは、将来的に、労働者の技能水準とそれに応じた賃金水準に大きな格差を生じさせることにもつながることが懸念される（前掲第2－（1）－20図）。

経済の成長力を確保していくとともに、その成長の恩恵が広く社会に行き渡り、働く人全体の生活水準を向上させていくことが可能な仕組みとなるよう、企業における人材投資の加速を図るとともに、引き続き教育訓練の充実に取り組んでいくことが望まれる。

第2－（1）－22図 現金給与以外の労働費用に占める教育訓練費の割合



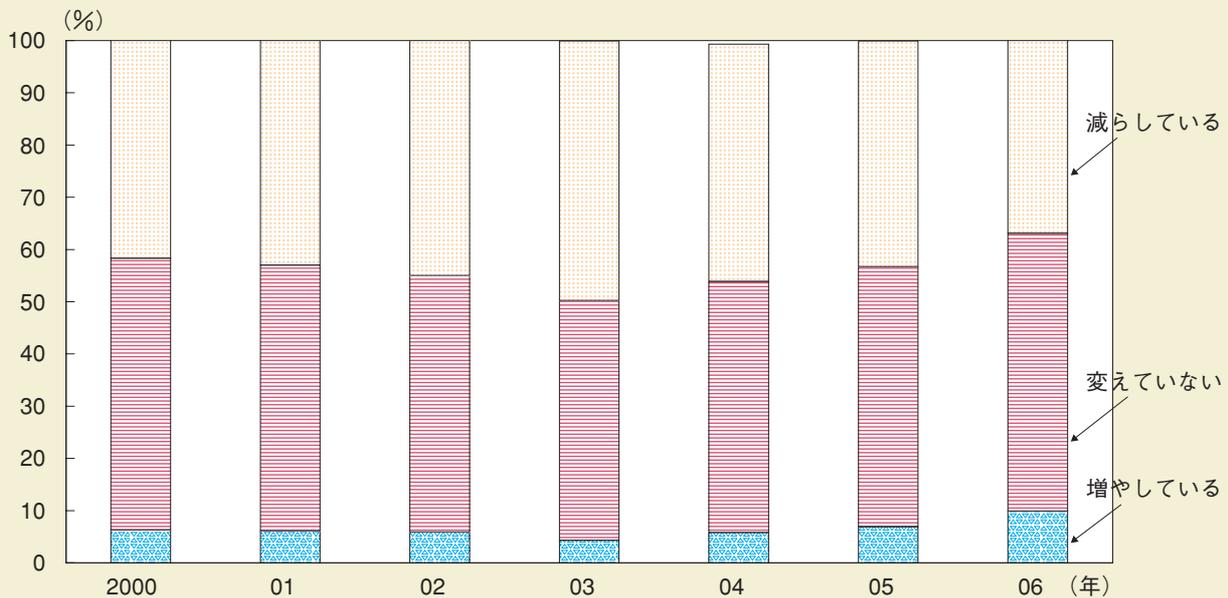
資料出所 厚生労働省「労働者福祉施設制度等調査」（1983年）、「賃金労働時間制度等総合調査」（1985～1998年）、「就労条件総合調査」（2002、2006年）

**(支出を増加させる家計は増える傾向)**

ここまで、経済の持続的な成長を確保していくための中長期的な課題を労働生産性の向上というサプライ・サイドの視点からみてきたが、同時に、国内需要の成長もそれに応じて拡大していくことがなければ、成長の恩恵は偏った形でしか社会に還元されず、バランスのとれた成長を維持していくことは不可能であろう。

日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」により家計支出の状況を見ると、2003年以降、景気回復の動きとも連動して支出を増やす家計の割合が徐々に上昇しており、一方で、一時は半数近くにまで及んだ支出を減らす家計の割合は低下し、現在は3割半ばの水準まで低下してきている（第2－（1）－23図）。

第2－（1）－23図 1年前と比べた支出の増減



資料出所 日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」  
 (注) 各年3月。

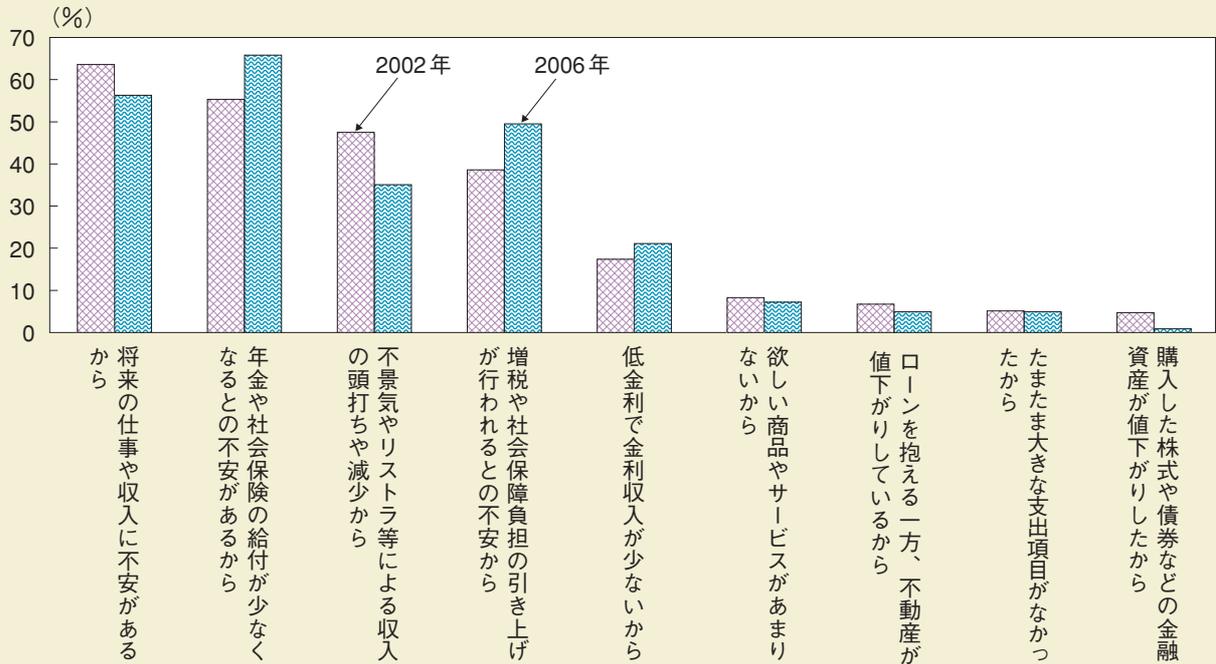
支出を減らしている家計について、減らす理由を過去にさかのぼって比べてみると、選択肢が共通な2002年と2006年では、将来の仕事や収入に不安があるから、不景気やリストラ等による収入の頭打ちや減少があるからといった、仕事や収入に関する将来不安を指摘する家計の割合は大きく低下している。

その反面、将来的な年金等の給付の減少や増税等の懸念から支出を減らしている家計の割合は上昇している。また、将来の仕事や収入に不安を抱える家計の割合も、低下しているとはいえ未だ5割を超えている（第2－（1）－24図、付2－（1）－12表）。

現在、景気は回復基調にあるが、家計の抱える不安を払拭し、社会の安定を基盤とした持続的な経済発展を実現していくことが求められている。社会保障制度や財政の維持可能性について、正しい情報を積極的に提供していくとともに、仕事や収入に関する家計の不安を取り除き、経済の先行きに対する期待を高めていけるような適切なマクロ経済運営を心がけて

いくことが、引き続き重要な課題である。

第2- (1) - 24図 支出を減らしている理由



資料出所 日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」  
 (注) 各年3月。複数回答。

**(引き続き改善が望まれる雇用情勢)**

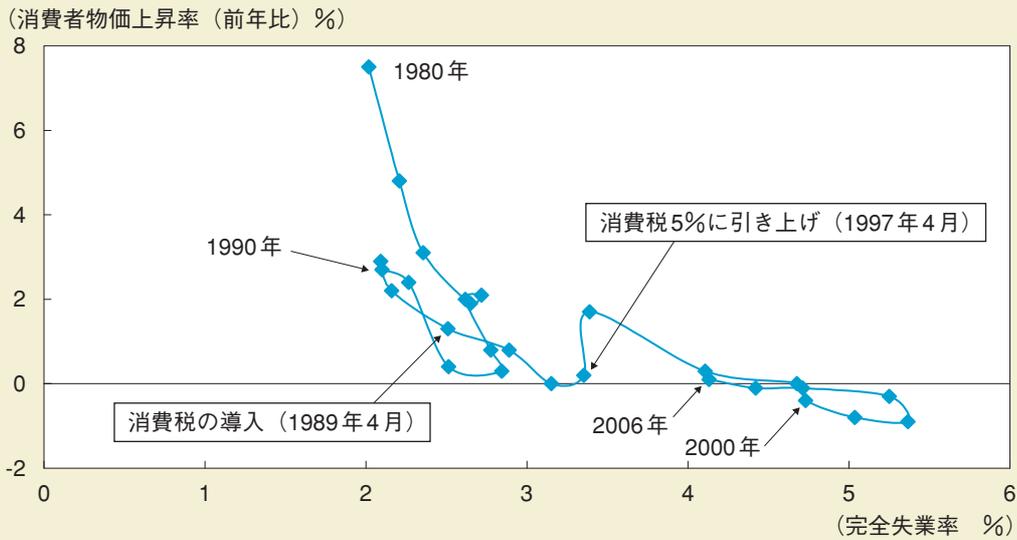
失業率と賃金上昇率や物価上昇率（インフレ率）には、一般的にトレード・オフの関係（フィリップス・カーブ）があることが指摘されている。

まず、時間あたり現金給与額（前年比）と失業率の関係をみると、1990年代以降、大きく下ぶれすることを繰り返しつつも、概ね右下方向（賃金減少・失業増加）へ動いてきたが、2002年以降は、左上方向（賃金上昇・失業減少）へと改善の動きがみられる。

なお、労働者の賃金は、労働市場の需給により変動するとともに、企業活動が生み出した付加価値の配分という要素も持っているため、企業収益の動向によっても大きな影響を受ける。このため、時間あたり賃金上昇率から後者の影響を除去することができれば、概ね労働市場の需給を反映した賃金上昇率を計測できると考えられる。そこで、この賃金上昇率を1980年以降の年データにより推計してみると、2003年以降の賃上げ水準は労働市場の需給を反映した賃上げ水準よりも高く、大企業労働者の賞与の増加等を通じて、近年の賃金動向は、企業収益の向上からの影響を強く受けているものと解釈することができる（第2- (1) - 25図）。



第2- (1) - 26図 消費者物価（前年比）と完全失業率の相関



資料出所 総務省統計局「消費者物価指数」「労働力調査」  
 (注) 消費者物価は、生鮮食品を除く総合指数。

### (マクロ経済の成長が重要)

雇用情勢は厳しさが残るものの改善に広がりが見られる。しかしながら、雇用や賃金については、なお改善の余地は大きく、こうした下で、景気回復の恩恵が、賞与の拡大などを通じて、一部の労働者への配分に偏っていることが懸念される。現状では、企業収益の向上により一定の賃上げ水準は確保されているものの、企業収益の改善を雇用情勢全般の改善につなげる努力を欠けば、労働力需給の動向は全体としては改善せず、所定内給与など全労働者ベースでみた賃金を引き下げる方向への圧力を払拭することができないことに留意する必要がある。

ミクロレベルでの企業の成長があったとしても、必ずしもそれがマクロ経済全体の成長を可能にするわけではない。ある企業の雇用が拡大しても、マクロ経済の成長がなければ、同時に雇用の喪失が生じている可能性がある。マクロ経済の着実な成長によって、ゼロ・サムの状態を乗り越えていくことが求められているといえよう。

景気回復の持続性を高め、雇用創出を図りつつ、労働生産性の向上という裏付けのもと、企業利益がより一層賃金へ配分されるなど勤労者生活の底上げを図っていくことが重要である。今後も、失業を抑制し継続的な物価下落を回避していくことができるよう、長期的な視点に立ったマクロ経済運営と労働市場政策により、経済・社会の安定を実現していくことが望まれる。