

第2章

企業における 人材マネジメントの 動向と課題

人が職業能力を高め、労働市場で活躍していくためには、生涯を通じた働き方が重要となる。一方で、進展するグローバル化、IT（情報通信技術）を始めとする技術革新の影響や企業経営の不確実性の増大等によって、企業を取り巻く経営環境は大きく、そして急速に変化している。

本章では、こうした企業を取り巻く環境の変化が労働市場にどのように作用しているのか、またその影響を受けた企業の人材マネジメントの変化について分析する。具体的には、第1節で先にあげた要因が国内の労働需要をどのように変化させているのか分析するとともに、企業が置かれる競争環境と人材活用の関係について分析する。さらに、第2節以降では、こうした環境変化の中で、企業がどのように人材を管理・育成し、企業競争力を高めていくのか、企業の人材マネジメントについて分析していく。

第1節

市場環境の変化と労働市場への影響

グローバル化やITを始めとする技術革新の進展、企業経営の不確実性の増大等、企業を取り巻く競争環境は変化しているが、こうした環境変化は国内の労働需要に影響を与えると考えられる。本節では、これらの外部環境の変化が国内の労働市場に与える影響について、雇用形態や職業需要に注目しながら分析するとともに、企業レベルの分析として、個々の企業が置かれる競争環境が多様な人材の活用方針にどのように影響しているのか分析していく。

1 グローバル化、ITを始めとする技術革新の進展、市場の不確実性の増大が雇用に与える影響

● グローバル化が労働市場へ与える影響

一般に、グローバル化とは、資本や労働力の国境を越えた移動が活発化するとともに、貿易を通じた商品・サービスの取引や、海外への投資が増大することによって世界における経済的な結びつきが深まることを意味する。このグローバル化が国内の労働市場へ与える影響としては、主に2つの方向から考えることができる。

まず、安価な労働力を背景に持つ新興国は近年急速に技術力を高めてきており、それによって製造業の国際競争は更に激化し、価格競争を強いられる財や労働集約的な財を生産する業種を中心に厳しい経営が強いられている。こうした財が輸入を通じて国内に浸透し、国内市場での競争の結果として、輸入財の国内への浸透が進むこととなれば、同種の財を作り出す国内企業の付加価値が減少することによって、雇用も失われていく可能性がある。

一方、海外直接投資を行うことにより国内の生産活動を海外の生産活動で代替することも、雇用に影響を与えられる。しかしながら、これがプラスの影響を与えるか、マイナスの影響を与えるかについては理論的には不確かである。例えば、労働集約的な生産工程をより賃金の低い国へと分離させることで、海外生産比率を高めることは国内の生産を直接的に代替し、国内雇用に負の影響を与えるであろう。しかし、もし海外で生産活動を行っていたとして

も、それが国外の需要を取り込むためであれば、国内からの資本財の出荷等を通じて国内の経済活動を活発化させ、結果として、国内雇用は失われず、むしろ増加する可能性もある。

こうした2つのグローバル化の対応について検討するため、まず企業の国際競争力の変化と雇用の関係を整理し、次に海外への生産活動の移転と雇用の関係を分析する。

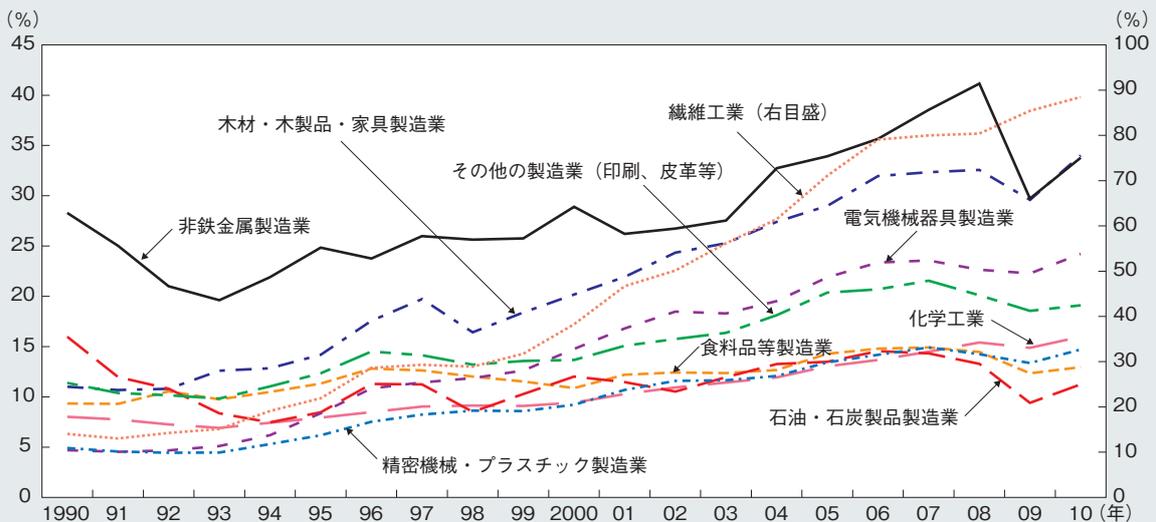
● 繊維、木材関連、電気機械器具製造業で輸入浸透率が上昇

既に説明してきたように、貿易を通じた輸入財と国内で生産される財との競争は、企業が作り出す付加価値額に直接的な影響を与え、さらに雇用に影響を与えることとなる。そこで、まずは貿易によって大きく影響を受ける産業である製造業の国際競争力について、我が国にどの程度輸入財として浸透してきているのかを示す「輸入浸透率」（産業ごとの国内生産額に対する輸入額の割合）の動向をみていこう。第2-(1)-1図によると、おおむねどの業種でも上昇傾向が確認できるが、際立って上昇率が高い業種は繊維工業であり、2000年から2010年にかけて50.4%ポイント上昇している。次に、木材・木製品・家具製造業（13.8%ポイント上昇）、電気機械器具製造業（9.4%ポイント上昇）と続いている。

この背景としては、これらの業種ではアジア諸国からの輸入品が国内の財市場に浸透している状況がうかがえる。すなわち、中国を始めとする東アジア諸国では資本財や消費財からなる最終財での競争力を高めてきており、電気機器、窯業土石製品、繊維製品等で日本と競合していることが指摘される。また、日本は輸送機器において、中間財・最終財ともに強い競争力を有しているが、電気機械では、韓国、台湾等のアジア諸国も高い競争力を持っており、市場で競合している可能性が指摘されている。こうした背景から、一部の業種では国際競争力が低下していると考えられる⁴¹。

第2-(1)-1図 業種別輸入浸透率の推移

○ 2000年以降で輸入浸透率が大きく上昇した業種は、繊維工業、木材・木製品・家具製造業、電気機械器具製造業となっている。



資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース 2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 1) 産業分類はJIP部門分類とSNA産業分類の対応関係に準拠している。
2) 図では2010年時点で輸入浸透率(名目輸入額/名目生産額)が10%を超えている産業に限って掲載している。

41 経済産業省「通商白書2012」に準拠している。

● 輸入浸透率が高い業種ほど付加価値を減少させ、就業者を減少させる傾向

輸入財が国内市場に浸透し、購入されているということは、同様の財を作り出している業種の生産活動にも直接的な影響を及ぼすこととなる。そこで、輸入に伴う財市場での競争の結果として、個々の業種の付加価値にマイナスの影響を与えているのか検討してみよう。すると、第2-(1)-2図で示されるように、輸入浸透率が上昇する業種ほど、付加価値が減少する傾向がみられており、輸入浸透率が1%上昇すると付加価値はおよそ1.3%減少することが示唆される。

さて、こうした付加価値の減少が就業者数にどのような影響を与えてきただろうか。

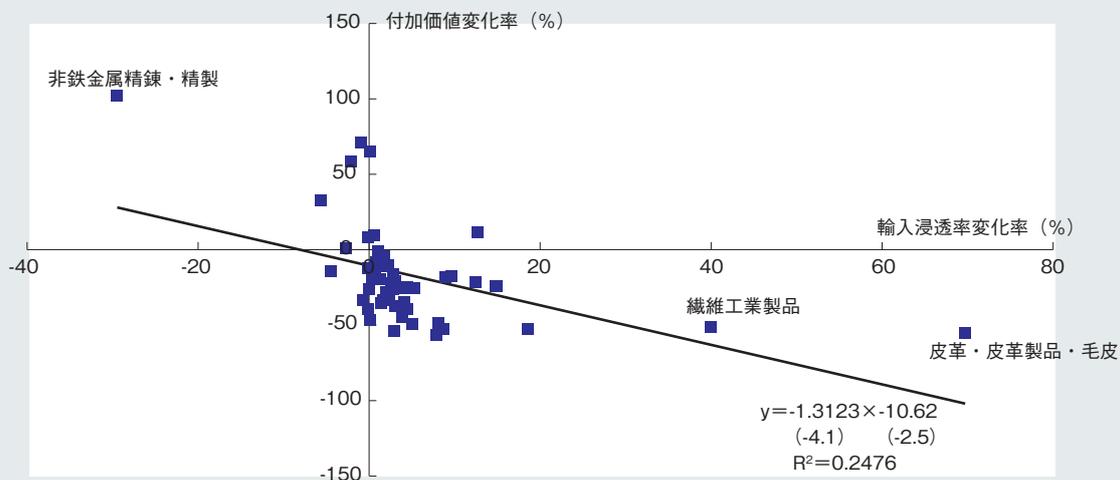
同様に付加価値と就業者数の散布図でその関係を確認してみよう。すると、第2-(1)-3図が示すように、付加価値を大きく減少させている業種ほど、就業者数が減少しており、付加価値が1%減少すると、就業者数がおよそ0.4%減少することが推測される。

2000年から2010年にかけて、製造業全体では約232万人の就業者数の減少がみられたが、これらの減少はどの業種に起因しているのだろうか。第2-(1)-4図では、付加価値の減少率が大きかった業種順に就業者数の減少度合いをみている。全体の減少（約232万人）のおよそ70%を、繊維工業、木材・木製品・家具製造業、金属製品、印刷・皮革等のその他の製造業、電気機械器具製造業の5つで説明している。

これまでに見てきたとおり、これらの産業はアジア諸国との国際競争が激しい業種であることを踏まえると、国際競争力が低下している業種で主に就業者が減少してきたと考えられる。

第2-(1)-2図 輸入浸透率と付加価値の関係(2000年から2010年の変化)

○ 輸入浸透率が高まるほど、付加価値が減少する傾向がある。

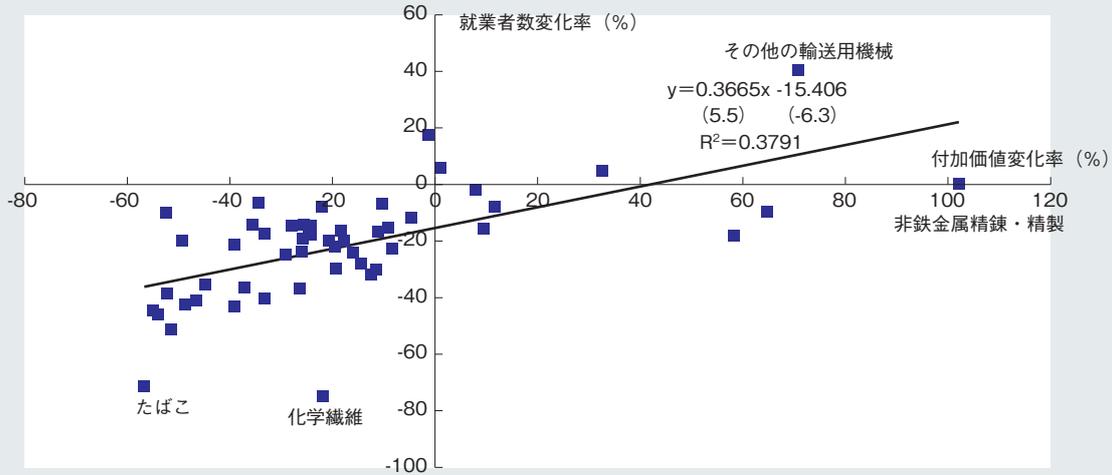


資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注)
- 1) 図ではJIPデータベースで分類されている製造業種に限っている。
 - 2) 付加価値は産出額-中間投入額と定義される。
 - 3) () 内はt値。
 - 4) この関係は業種区分等にも影響を受けることに留意が必要。

第2-(1)-3図 付加価値と就業者数の関係(2000年から2010年の変化)

○ 付加価値の減少率が大きい産業ほど、就業者数も大きく減少している。

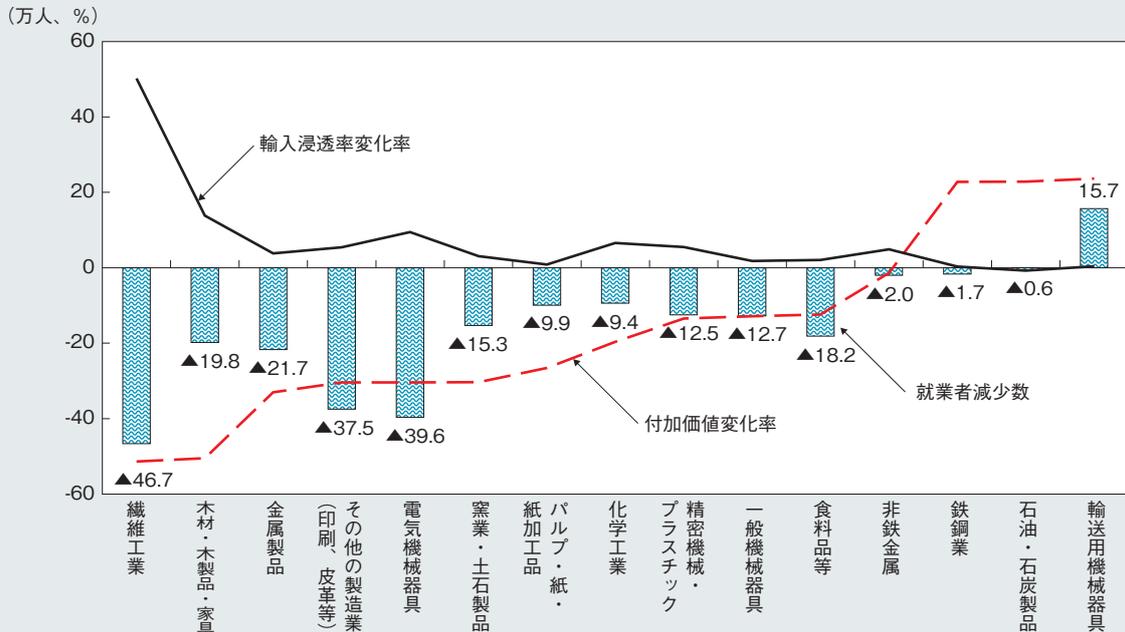


資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 図ではJIPデータベースで分類されている製造業種に限っている。
- 2) 付加価値は産出額-中間投入額と定義される。
- 3) () 内はt値。
- 4) この関係は業種区分等にも影響を受けることに留意が必要。

第2-(1)-4図 製造業内での就業者数の減少度合い(2000年から2010年の変化)

○ 2000年から2010年にかけて製造業全体では232万人就業者数が減少したうち、付加価値減少率の高かった製造業種トップ5で全体の減少数の約70%を占める。



資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

● 海外生産移転と雇用の関係

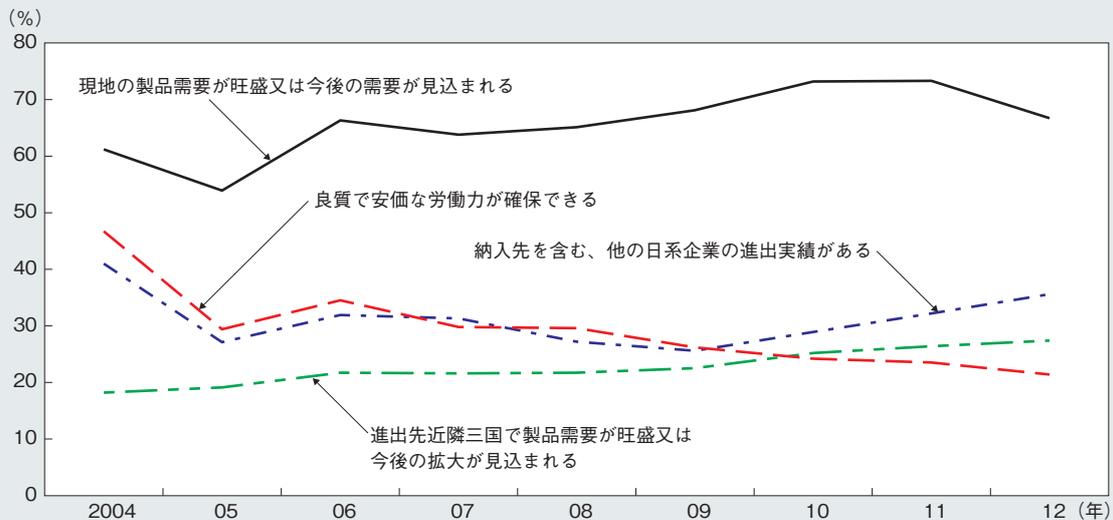
グローバル化が雇用へ与える影響は、輸出入を通じてのみではない。もう一つの大きなグローバル化の進展は、企業の生産活動が国内から海外へ移る海外生産移転として顕在化して

きた。日本経済における海外生産移転は、1980年代から90年代にかけて、円高の急速な進行に伴う海外直接投資の急増という形で進行した。まず、1980年代は、日本の電気機械や自動車といった量産型産業が成長し、欧米諸国に製品輸出を行った結果、激しい貿易摩擦が起きた。この貿易摩擦の激化に対して、製造業が生産の現地化を進めるという形で海外直接投資は進行した⁴²。そして、1990年代に入ると、投資先が北米からアジアにシフトし、その後2000年代に入って、海外移転は、生産コスト削減を意図したものから、新興国の経済発展を背景として海外現地市場の獲得を目指す形へとシフトしている。

こうした海外に生産拠点を作るに当たって、企業が投資を決定するにはどのような点を重視しているのだろうか。第2-(1)-5図により、経済産業省「海外事業活動基本調査」から投資決定のポイントとなった上位4項目の時系列推移をみてみよう。すると、今後の需要拡大に関する質問項目として、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」と回答した企業の割合が7割弱と最も高く、「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」が2012年まで5年連続で拡大しており、進出先の近隣も含めた需要拡大を投資決定のポイントとする割合が高くなってきている。一方、「良質で安価な労働力が確保できる」を投資決定のポイントとする割合は、低下傾向にある。

第2-(1)-5図 海外生産を行う企業の投資決定のポイント

○ 海外生産を行う際の企業の投資決定のポイントとして、進出先及び近隣国における海外の需要を見込むと回答する割合が高い。



資料出所 経済産業省「海外事業活動基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 (注) 製造業、非製造業を含む調査対象となった全産業の回答割合。

海外生産移転が労働市場へ与える影響は、先に述べた雇用を代替する効果と、海外の利益が国内に還流することによって雇用を生み出す効果を考えると、どちらの方向に働くかは必ずしも定かではないため、実際のデータを確認してみよう。第2-(1)-6図によって、製造業中分類業種における海外現地での生産比率と就業者数変化率の変化の関係をみると、必ずしも海外生産比率が高まっている業種において就業者が減少しているわけではない。既にみた輸入浸透率が急激に増大する形で付加価値を減らしている繊維工業においては海外生産比率がやや減

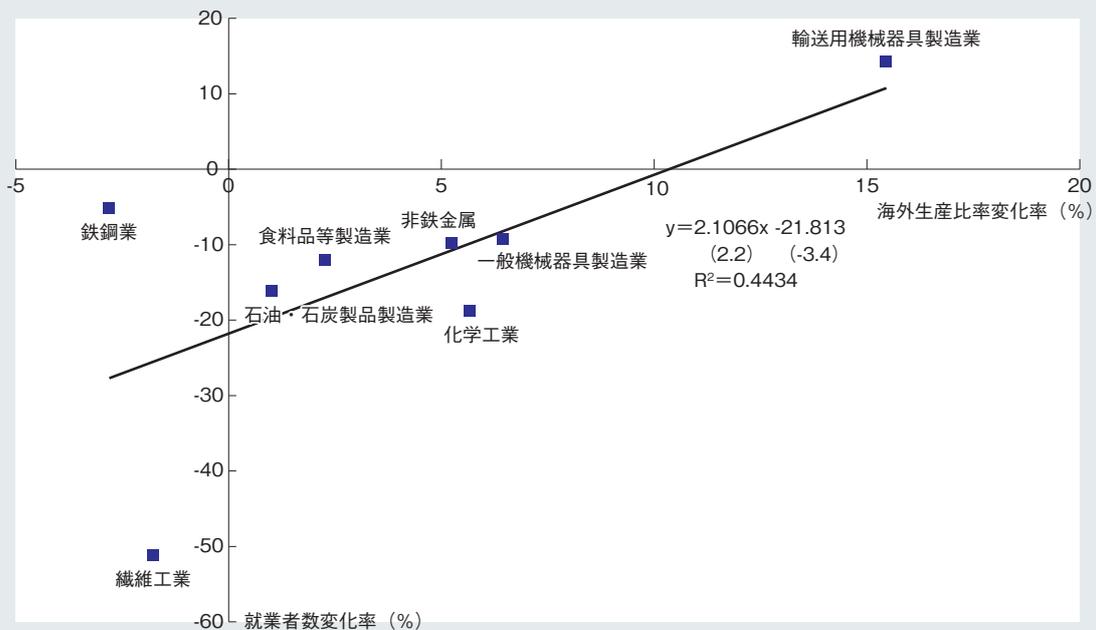
42 この記述は伊藤実(2006)「グローバル化、IT・技術革新の雇用構造への影響」(独)労働政策研究・研修機構 日中韓ワークショップ)に依っている。

少する中で、付加価値の減少を背景として大きく就業者を減らす一方、輸送用機械器具製造業では海外生産移転が進んでいるものの、就業者数はむしろ増加しており、結果として、全体的には緩やかな正の相関が示されている。

海外に生産拠点が移転するからといって、必ずしも雇用が失われるわけではない。むしろ、海外で取り込まれた需要によってあげられた利益が、海外子会社等からの配当という形で我が国へ還流し、それが雇用関連の支出に回ったり、研究開発に回ったりすることによって日本の競争力が高まる可能性も考えられるだろう。第2-(1)-7図から、現地法人からの配当に関する企業の考えをみると、短期（今後1～2年）には配当を「増加させる」と回答する企業が12%ほどとなっており、中長期（今後3～5年）には18%ほどの企業が「増加させる」と回答している。さらに、その用途についてみると、「分からない」とする回答が多いものの、20%前後の企業が「研究開発・設備投資」に使用し、約8%の企業が「雇用関連支出（従業員給与・賞与、教育訓練など）」に使用する予定と回答している。

第2-(1)-6図 海外生産比率と就業者数の関係(2000年から2010年)

○ 海外生産比率が上昇しても、必ずしも国内の雇用を減少させるわけではない。

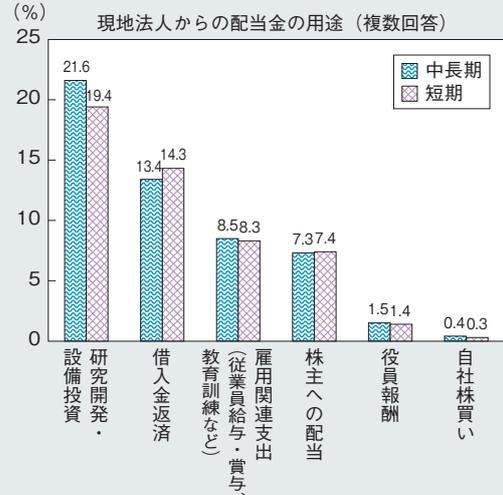
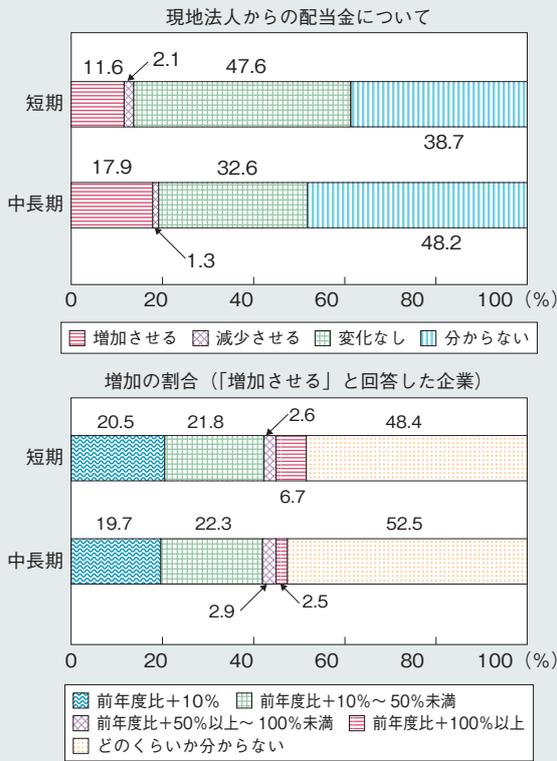


資料出所 経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計調査」、(独)経済産業研究所「日本産業生産性(JIP)データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 海外生産比率は、海外現地法人売上高 / (国内法人売上高 + 海外現地法人売上高) と定義される。
 2) 経済産業省及び財務省による調査では産業分類が異なっていることから、その違いを考慮して再集計をした業種（食品等製造業、繊維工業、化学工業、石油・石炭製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、一般機械器具製造業、輸送用機械器具製造業）に限られている。
 3) () はt値。
 4) この関係は業種区分等にも影響を受けることに留意が必要。

第2-(1)-7図 現地法人からの配当に関する考え方

- 海外からの利益を配当金として増加させる企業割合は上昇する予定。
- その用途は、研究開発・設備投資、また雇用関連支出もあげられており、将来の日本の競争力にプラスの影響を与える可能性がある。



資料出所 経済産業省「海外事業活動基本調査」（平成24年度実績）をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 現地法人から本社企業への配当金について、今後の方針として、増やすかどうか、どのような用途に使う方針かを、短期（今後1～2年）、中長期（今後3～5年）に分けて、該当する項目を選んだものを集計したもの。
- 2) 右図においては、「分からない」（回答割合は短期で16.3%、長期で14.8%）を除いている。

● グローバル化が労働需要を変化させる理由

このように、海外生産比率の上昇が国内生産を代替して雇用に影響を与えるとは必ずしも言えず⁴³、企業は新興国における需要を取り込む形で海外生産の規模を拡大させてきたことが分かる。

しかしながら、海外生産移転は企業の人材活用のあり方に影響を与える可能性がある。この理由としては、経済の生産活動の世界的連関が深まる中で、生産工程が分化していくにつれ、非熟練労働者の需要が低下する一方で、国内の熟練労働者への需要が高まることが想定されるためである⁴⁴。こうした生産工程の分化については、「通商白書2012」で指摘されるように、貿易拠点間での中間財の移動が活発になってきたことがあげられる。その基本的な貿易構造として、日本等が基幹部品を中心とした中間財を輸出し、比較的労働コストの低い中国等で組み立てが行われ、最終需要地である欧米へと輸出される「三角貿易」が進展している。

こうした貿易構造の変化を背景として、国内の非熟練労働の需要が、海外の労働力に取って

⁴³ Yamashita and Fukao (2010) 「Expansion abroad and jobs at home: Evidence from Japanese multinational enterprises」 (Japan and the World Economy22) では、日本の多国籍製造企業のミクロパネルデータに基づく分析の結果、海外生産の増加が国内雇用を減少させるといった見方は支持できないと結論づけている。樋口美雄・砂田充・松浦寿幸 (2005) 「90年代の経営戦略が雇用に与えた影響」 (樋口美雄・児玉俊洋・阿部正浩編「労働市場設計の経済分析」) では、海外に進出する企業では、企業内国際分業の進展により低付加価値部門は海外に移転される一方で、国内親会社の高付加価値化が進んでいるため生産性が向上し、さらにそれが雇用面でも高いパフォーマンスをもたらしている、としている。

⁴⁴ Yamashita (2008) 「The impact of production fragmentation on skill upgrading: New evidence from Japanese manufacturing」 (ANU: Working Paper No.2008/6) ほか。熟練労働者への需要が高まることによって、賃金も上昇していくことが予想される。

代わられる可能性がある一方で、国内ではより付加価値の高い財を生産する熟練労働の需要が強まっていく可能性がある。厚生労働省「平成25年版労働経済の分析」でも指摘したように、海外工場が量産体制を構築する前段階の研究開発等を行う国内の「マザー工場」において、より高度な人材が求められるようになるとともに、企業のグローバル展開によって国内から現地に派遣する中核的技能者の必要性が高まっている（付2-(1)-1表、付2-(1)-2表）。

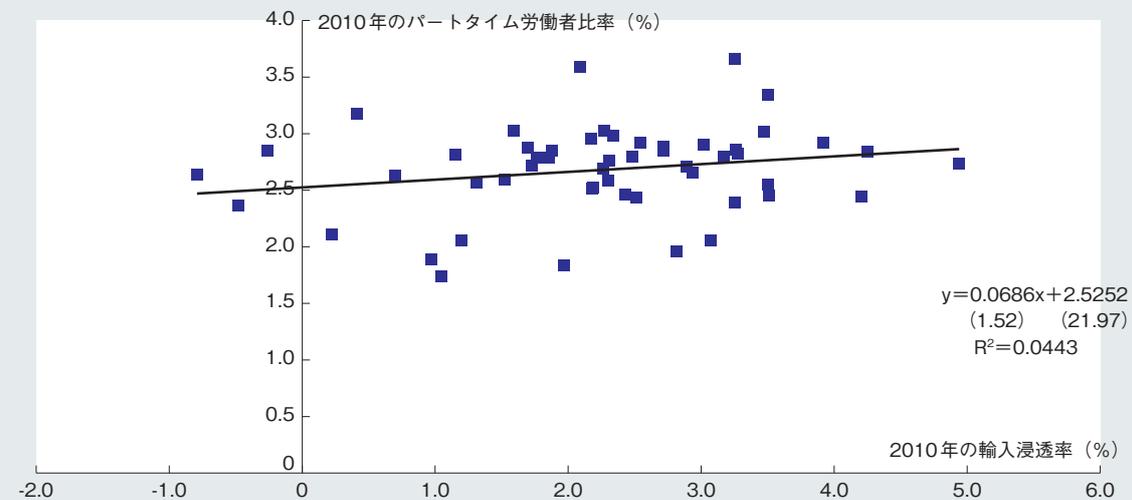
● グローバル化によるパートタイム労働需要圧力はあまり大きくない

一方で、グローバル化は低い賃金の労働者の活用を進ませる可能性も指摘できる。例えば、外国からの安価な輸入財に価格競争で対抗しようとする場合、人件費を抑制する観点からもパートタイム労働者の活用が進む可能性がある。また、市場が国際化し、製品サイクルが短くなっていることが指摘される⁴⁵が、製品の寿命が短く、市場で売れる時期と売れない時期に不確実性が生まれる場合は、雇用を固定的なものから、変動的なものにする傾向が強くなるかもしれない。

この影響をみるために、第2-(1)-8図により、製造業種における輸入浸透率とパートタイム労働者比率の関係をみていこう。すると、輸入浸透率が高い業種、すなわち貿易を通じて国際競争に厳しくさらされる企業が、必ずしもパートタイム労働者比率を高めて、それに対応しているわけではないことが分かる。

第2-(1)-8図 輸入浸透率とパートタイム労働者比率の関係(2010年)

○ 輸入浸透率とパートタイム労働者比率の間には、統計的に有意な関係がみられない。



資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) JIPデータベースでは、パートタイム労働者を「1週間のうち就業時間が35時間未満の者」と定義している。「パートタイム労働者比率」は、パートタイム労働者が就業者に占める割合。
2) 率は対数変換した値を用いている。
3) () 内はt値。
4) この関係は業種区分等にも影響を受けることに留意が必要。

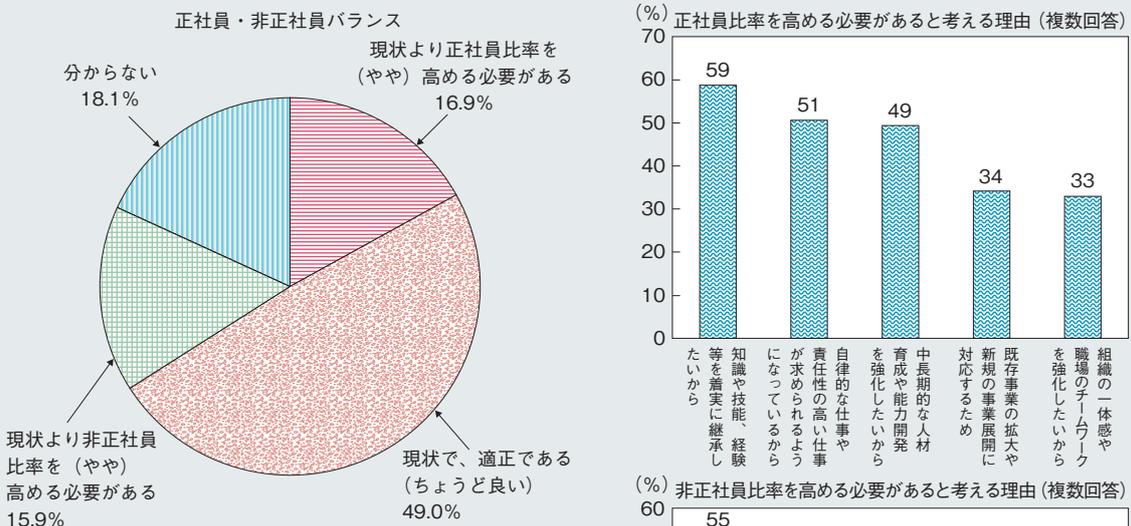
既に議論したように、グローバル化は熟練労働者の需要を高める可能性がある一方で、人件費の抑制や変動費化の観点から、低い賃金の労働者の活用を高めることが考えられることから、輸入浸透率がパートタイム労働者比率に与える影響は定かではないのであろう。

45 佐藤仁志・町北朋洋 (2010)「国際貿易下における企業組織と非正規雇用者：先行研究の概観と論点の整理」(佐藤仁志編「雇用の非正規化と国際貿易」調査研究報告書 アジア経済研究所2010)

現に、(独)労働政策研究・研修機構の調査(第2-(1)-9図)によれば、製造業のうち現状よりも、「正社員比率を(やや)高める」「非正社員比率を(やや)高める」に回答した企業割合はおおむね拮抗している。その理由をみると、「正社員比率を(やや)高める」企業では、「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」「自律的な仕事や責任性の高い仕事が求められるようになってきているから」「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」といった一定の企業経験が必要な熟練労働者の必要性を理由とあげる企業が多い。一方、「非正社員比率を(やや)高める」と回答した企業では、「グローバル競争の激化等で、人件費をさらに抑制する必要があるから」「景気変動や事業再編等の雇用調整に備えるため(長期雇用の責任が持てないから)」をあげる割合が高くなっている。

第2-(1)-9図 正社員・非正社員のバランスに対する考え方とその理由(製造業)

- 正社員比率を高めると回答した企業の理由をみると、知識等の継承、責任性の高い仕事が求められる等の回答割合が高く、社内での熟練労働者のニーズがうかがえる。
- 非正社員比率を高めると回答した企業の理由をみると、人件費の抑制、雇用調整への備えといった回答割合が高く、人件費の節約・変動費化を目的とした非正社員の活用がみられる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 製造業に限って集計している。有効回答数(502社)のうち、「現状より正社員比率を(やや)高める必要がある」と回答した企業は85社、「現状より非正社員比率を(やや)高める必要がある」と回答した企業は80社となった。
- 2) 右図の理由については、回答した企業割合の高い上位五つのみを掲載している。

このように、企業はそれぞれが置かれる競争環境や経営課題に応じて、様々な労働者を組み合わせ、活用していることがうかがえる。

結論として、我が国の製造業においては、長期的に雇用が減少しているものの、それは構造的な不況を抱える業種の雇用減少、またアジア諸国を始めとする新興諸国の台頭によって国際競争力を低下させてきた電気機械等の業種で労働需要が全体的に低下したことが主要因であ

ることが分かった。一方で、海外生産移転によって国内の雇用が失われているのではないかと、といった懸念も指摘されるが、実際には、海外生産移転を進めるからといって必ずしも国内の雇用が失われるということはなく、国際競争力の高い輸送用機械器具製造業においては、海外の需要を取り込む形で産業の成長に転化し、それにより労働需要を増やしている可能性がある。

また、グローバル化の影響は、価格競争を通じた人件費削減の観点や、固定的なものから変動的な雇用へと需要が移る可能性が指摘されるが、これまでのところ、貿易を通じた海外競争が激しい業種が必ずしもパートタイム労働者比率を高めているわけではないことが確認された。

このように、我が国の企業の海外展開は必ずしも雇用にマイナスの影響を与えているわけではなく、むしろそれを推進することによって海外の需要を取り込み、その果実を国内の研究開発や雇用への投資に転換し、将来の成長につなげていくことが重要であるとともに、既に国際競争力が著しく低下している業種については、巻き返しを図ることが可能となるような産業・企業支援の体制が重要となってくるであろう。

● IT等の技術革新による雇用構造の変化

ITを始めとする技術革新が進展する中で、高度の専門性を要する高収入の職業に就く人が増加する一方、低収入で不安定な単純労働に就く人の増加が世界的に指摘されている⁴⁶。

IT技術の生産活動への導入は、前掲第1-(2)-20図で示したように、労働者への資本装備率が高まること、また企業経営の効率化に資すること等を背景として、労働生産性に対してプラスの効果を与えている一方で、雇用に対する影響が懸念される。このため、ここからは世界的に指摘されるような現象が我が国においてもみられるのかどうかを検証していく。

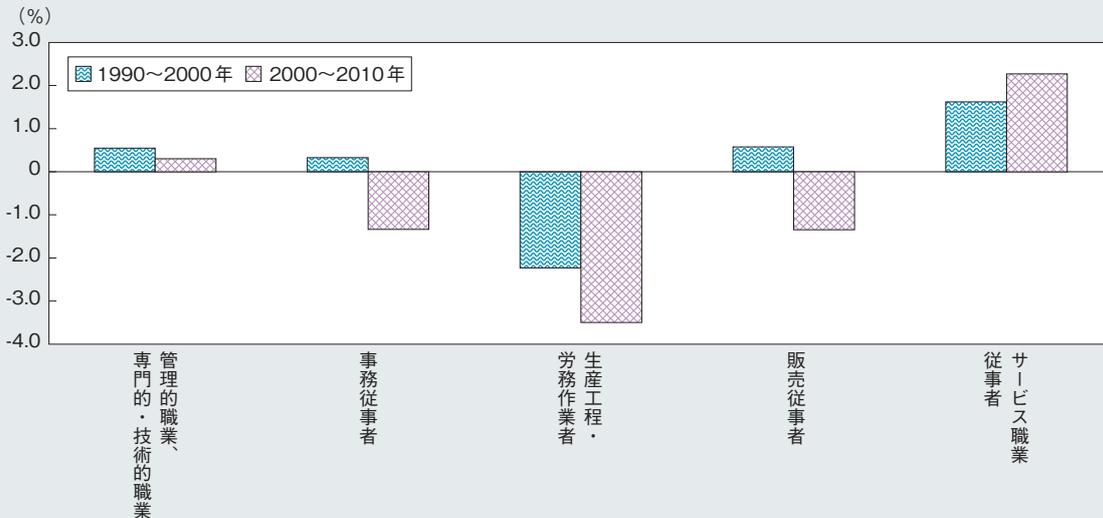
IT技術の導入が雇用に与える影響としては、これまである程度決まった形の作業が多かった一般・会計事務、また生産工程・労務等の分野では、IT等の技術革新によって業務が合理化され、その業務を機械が代替することによって雇用を失わせる可能性が考えられる。一方、機械を操作する人は必要だが、操作自体がより簡単になったこと等、社内業務が標準化・平準化することによって、企業特種的な人的資本が低下してきたために、正規雇用労働者の需要が減少し、非正規雇用労働者の活用が進む可能性も考えることができる。このように、ITによって代替、ないしは需要が減少する分野もある一方で、機械が代替できないような研究・開発といった知識労働や、状況に応じた対応が求められる販売・営業、さらに機械では代替できない肉体労働分野等では労働需要が高まることが考えられる。

この傾向をみるために、まず1990年から2010年までの我が国の就業者の職業構造の変化をみていこう。第2-(1)-10図により職業構造の変化をみると、生産労務従事者が就業者に占める割合は大きく低下している一方で、管理、専門・技術職やサービス職ではその割合が上昇していることが分かり、ITを始めとする技術が職種構造に影響を与えている可能性が示唆される。

⁴⁶ 例えば、アメリカの賃金格差が1980年代から拡大し、中間層が減少していることを指摘し、その要因として技術革新が熟練労働者の需要を高め、非熟練労働者との間で賃金格差が広がるというスキル偏向型技術進歩 (Skill-Biased Technological Change) 仮説が提唱された (Autor, Katz and Krueger (1998) 「Computing Inequality: Have computers changed the labor market?」 (The Quarterly Journal of Economics, November 1998)。また、英国やドイツにおいても定型的な仕事がコンピューターで代替され、職業の二極化が生じている可能性があることが報告されている。(Goos and Manning (2007) 「Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain」 (Review of Economics and Statistics, 89 February)、Spitz-Oener, Alexandra (2006) 「Technical Change, Job Tasks, and Rising Educational Demands: Looking outside the Wage Structure」 (Journal of Labor Economics, Vol.24))

第2-(1)-10図 1990年から2010年までの職業構造の変化

○ 生産工程・労務作業者が大きく減少する一方で、管理的職業、専門的・技術的職業及びサービス職業従事者は増加している。



資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 就業者全体に占める職業別の就業者割合の変化をみている。ここでは、就業者割合の低い、保安職業従事者・農林漁業従事者・輸送・機械運転従事者・建設・採掘従事者・運搬・清掃・包装等従事者・分類不能の職業は掲載していない。

● 事務職、生産工程の職が減少する一方で、専門・技術職、福祉関係職種で雇用が増加

長期の職業構造の変化は職業大分類でしかみることができないが、技術革新が雇用形態別の職業構造に影響を与える可能性を踏まえ、ここからは就業構造基本調査を独自集計した結果を用いて、直近のより詳細な職業構造の変化を雇用形態別にみていこう。

第2-(1)-11図によって2007年から2012年の職業構造の変化の詳細をみると、正規の雇用では、専門・技術的職業従事者を除いて、おおむね全ての職業で減少している。その中でも、特に事務系職種、生産関連職種で大きな減少がみられ、一般事務・会計事務、製品製造・加工処理従事者、機械組立従事者等での減少が著しくなっている。サービス業においても、高齢化が進行することを背景として需要が増大している介護サービスでは雇用が生まれているが、多くのサービス職業従事者では減少がみられる。一方、非正規雇用の特徴をみると、機械組立従事者を始め、生産労務工程では減少がみられるが、その他の職業では増加している項目が目立ち、特にサービス業の増加が著しい。

また、図には、職業別の平均年収及び平均労働時間⁴⁷についても載せているが、これによって職業別の賃金水準や労働条件に関する特徴をみていこう。まず、正規雇用労働者についてはどの職業においても平均労働時間に大きな差はみられない中、専門・技術職従事者では相対的に高い賃金を得ていることが分かる。特に、2007年から2012年にかけて雇用成長が大きな職としては情報処理・通信技術者 (13.4万人増) があげられるが、平均年収は545.7万円と平均よりも高い収入を得ている。一方、高齢化の進行を背景として雇用者が伸びている社会福祉専門職業従事者 (14.8万人増) 及び介護サービス (20.8万人増) については、年収がそれぞれ359.9万円、267.1万円となっており、相対的に低いことが指摘できる。また、非正規雇

⁴⁷ 就業構造基本調査では、個人所得 (本業から通常得ている年間所得 (税込み額)) と週間就業時間を所得及び就業時間階級別に調査している。ここでは、各階級の中央値を割り当て、平均の年間所得及び就業時間を計算した。

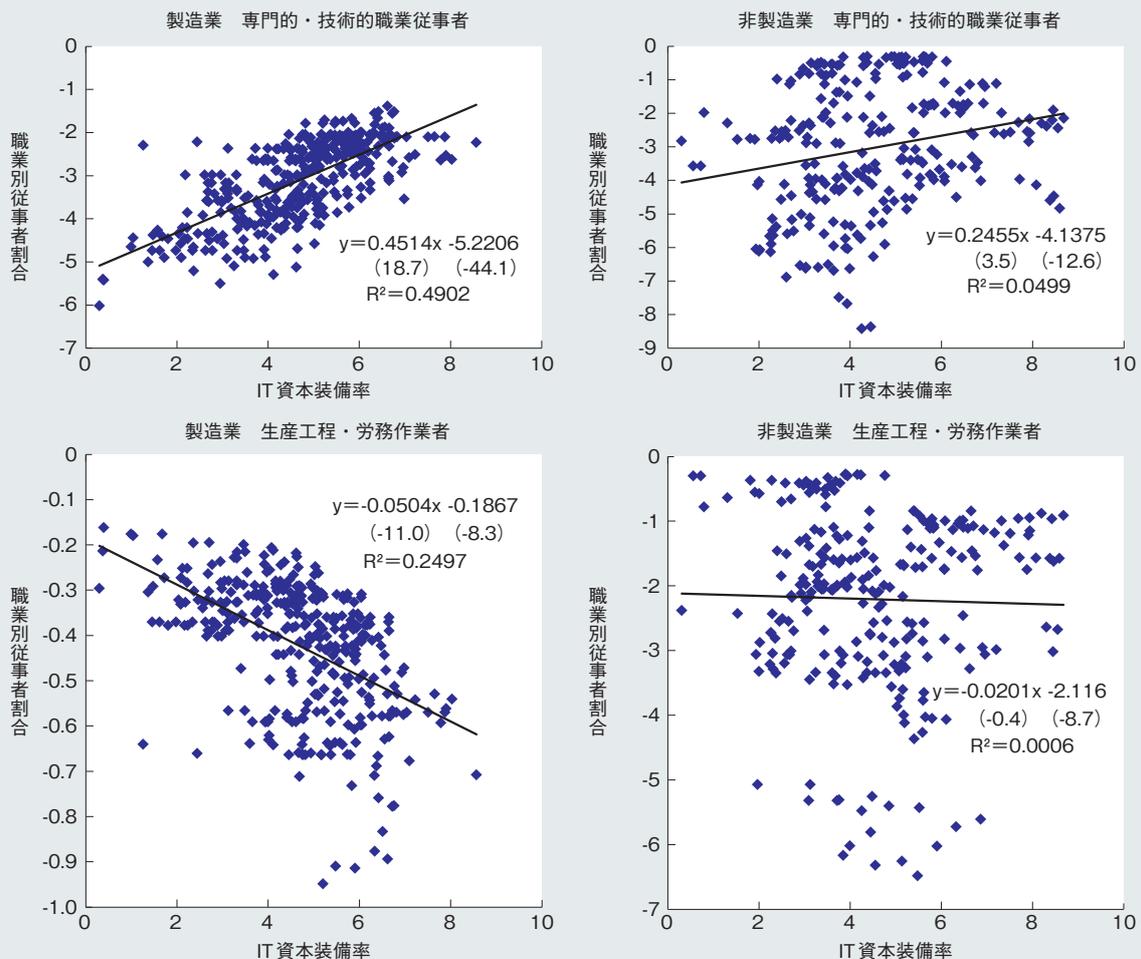
● IT化は専門・技術職従事者を増やす一方で、生産工程従事者では雇用が失われている可能性

ここまでは我が国の職業構造の変化についてみてきたが、実際にIT化の進展がどの程度影響し、職種構造を変えているのかといった点を見てみよう。第2-(1)-12図では、製造業・非製造業に分けてその関係を見ていくが、IT資本装備率（業種別の実質IT資本ストック額／従業者数）の高い業種ほど、専門・技術職従事者を増やす関係にあり、この傾向は製造業において強く出ている。また、生産工程従事者についても、製造業においてよりはっきりと特徴がみられるが、IT資本装備率が高いほど、生産工程従事者割合を低下させることが示唆される。

IT化の進展によって労働需要が熟練労働により偏向するという仮説については、特に製造業において一定程度妥当であることが考えられる。今後、更にIT資本の蓄積が進むことによって、より高度な知的業務に従事する者が増加することは、国全体の生産性を高めることにも資する。こうした労働需要の変化を踏まえれば、労働者がより高度な知識・技術を習得できる教育訓練等の環境整備の必要性が高まっていくとともに、労働者自身の主体的な能力開発に向けた取組も求められてくるであろう。

第2-(1)-12図 産業別IT資本装備率と職業別従事者割合の関係

○ IT資本装備率が高いほど専門的・技術的職業従事者が高まる傾向がある一方、生産工程・労務作業者の割合は低下する傾向にあるが、製造業においてこの傾向はより強まっている。



資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) データは1980年から2010年までの5年ごとにプールされている。
- 2) () 内はt値。
- 3) 職業別従事者割合とIT資本装備率は、対数変換した値。

● 経営の不確実性が雇用に与える影響

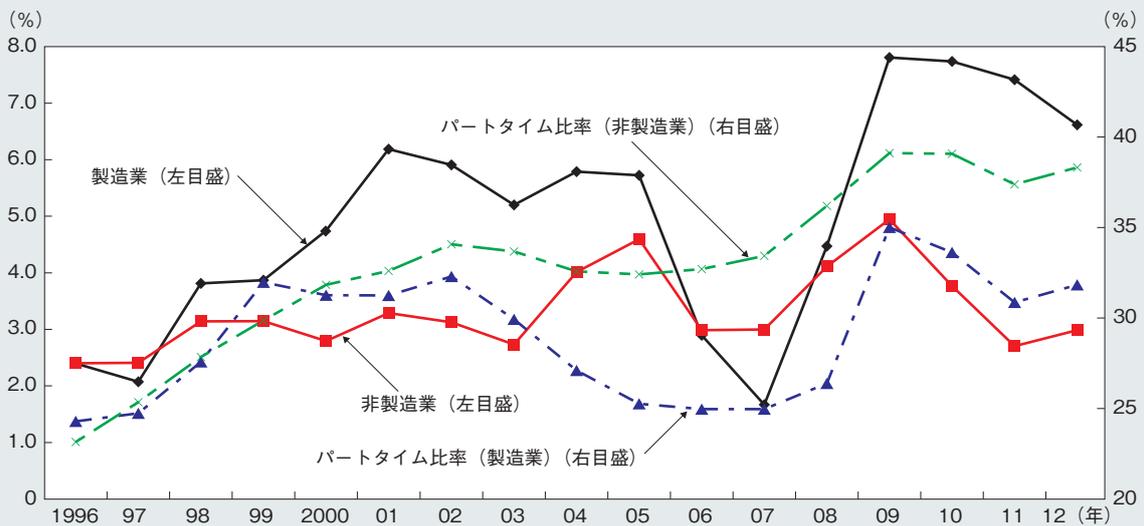
経営の不確実性は、既に述べたグローバル化、技術革新、製品サイクルの短期化等、様々な要因を背景に高まってきている。世界的にみても企業の業績の変動が長期的に高まっていることが指摘されている。こうした業績変動の増大は、企業に弾力的な雇用量の調整を行うインセンティブを持たせることになり、非正規雇用労働への需要を増大させることが考えられる。

このため、業績変動の指標としてよく用いられる売上高上昇率の標準偏差を用いて、長期での製造・非製造業別の標準偏差と、非正規雇用の代理指標として、企業側のパートタイム労働の需要を示すパートタイム求人割合（新規求人全体に占めるパートタイムの求人の割合）の推移をみていこう。第2-(1)-13図によって、1996年からの推移をみると、バブル崩壊以降、売上高上昇率の標準偏差は高まっていったが、2002年から始まった長期にわたる景気拡大期にはやや落ち着きを見せていた。しかし、グローバル化の進展により、各国間の実体経済の結びつきが強まる中で生じたリーマンショックによって、欧米の旺盛な需要に支えられてきた2002年以降の長期の景気回復は終了を迎え、我が国の実体経済も大きく毀損し、これ以降、標準偏差の値は一段と高まったが、その後低下してきている。

こうした業績の変動は、企業にとって市場の不確実性ととらえられると考えられるが、こうした状況に対し企業が人件費を変動費化させる場合には、非正規雇用労働者の労働需要が高まることが予想される。実際に、売上高上昇率の標準偏差の推移と高い相関をもって、パートタイム労働者比率も高まっていることが分かる⁴⁸。

第2-(1)-13図 パートタイム求人割合と製造業・非製造業の売上高上昇率の標準偏差の推移

○ 経営の不確実性（代理指標として産業別の売上高上昇率の標準偏差を使用）と新規求人数に占めるパートタイム求人の割合には、一定の相関関係がみられる。



資料出所 財務省「法人企業統計調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 経営の不確実性の代理指標として、法人企業統計における製造業・非製造業の売上高上昇率の標準偏差（算出に当たっては、後方5カ年のデータの分散の平方根を使用）を用いている。

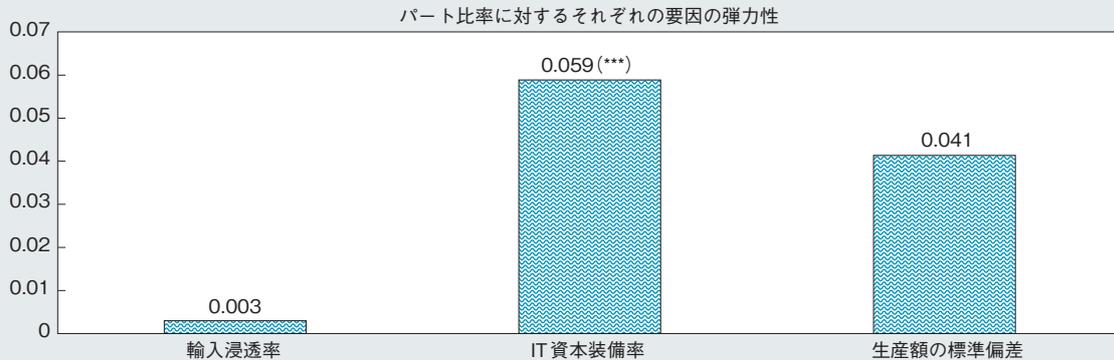
48 森川正之（2010）「企業業績の不安定性と非正規労働」（独）経済産業研究所（RIETI）Discussion Paper Series 10-J-023）では、企業パネルデータを用いて、企業レベルでの売上高の変動が高い企業ほど、非正規雇用労働者比率が上昇することを確認している。

● パートタイム労働者比率を高める決定要因

これまでみてきたグローバル化、ITを始めとする技術革新、経営の不確実性は企業の労働需要を構造的に変化させた結果、我が国の非正規雇用化の進行に影響してきた可能性があることを指摘してきたが、果たしてそれぞれの要因について実際にどの程度影響しているのだろうか。第2-(1)-14図により、業種ごとのパートタイム労働者比率を説明する変数として、グローバル化、IT化、経営の不確実性の代理指標（それぞれ、業種別の輸入浸透率、IT資本装備率、生産額の標準偏差）を用いて推計を行ってみた。推計された弾力性（それぞれの要因が1%変化した時にパートタイム労働者比率を何%高めるかという値）の結果によると、業種平均でIT資本装備率が1%高まれば、パートタイム労働者比率を0.06%高めることが示唆される。また、経営の不確実性の代理指標として用いている生産額の標準偏差については、有意ではないが、パートタイム労働者比率を高める方向で影響を与えることが示唆される。一方、輸入浸透率については、有意な結果とはならず、またパートタイム労働者比率に与える影響もほとんどないことが分かった。これは前掲第2-(1)-8図でも示されたように、貿易を通じた国内市場での国外生産品と国内生産品の競争の結果は、パートタイム労働者比率を有意に高めるわけではないことを示唆している。しかしながら、輸入浸透率は間接的に経営の不確実性に影響を与えられ、間接的にパートタイム労働者比率に作用している可能性があるかもしれない。

第2-(1)-14図 非正規雇用を高める決定要因

○ 業種別のIT資本装備率の上昇はパート比率を有意に上昇させている。



資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 1990年から2010年までの5年ごとのデータを用い、業種別のパート比率を被説明変数とし、説明変数に業種別の輸入浸透率、IT資本装備率(実質IT資本ストック額/従業者数)、名目生産額の標準偏差を採用し、固定効果モデルによるパネルデータ分析を行った。サンプル数は480、統計的な有意性を示すZ値はそれぞれ0.67、4.35、1.58となっている。
- 2) 掲載されている弾力性の値は、それぞれの説明変数が1%変化した場合の被説明変数(パート比率(1週間の就業時間が35時間未満の者の従業者に占める割合))が変化する率を示している。

2 個々の企業が置かれる環境と人材活用の状況

● 企業レベルでみた雇用ポートフォリオ⁴⁹

これまで、企業を取り巻く経営環境の変化がマクロな労働市場へ与える影響を概観してきた。ここからは、ミクロな視点として、企業の業務状況や競争環境と社員の活用の関係についてみてみよう。特に、非正規雇用労働者の雇用の安定化、また正規雇用労働者のワーク・ライフ・バランスの実現という異なる労働問題に対する施策として、いわゆる働き方に限定のある正社員（多様な正社員）⁵⁰に対する関心が高まっていることから、多様な雇用区分の労働者も含め、企業の置かれる環境と人材活用の在り方について整理する。

まず、企業の業務量が雇用区分に与える影響をみていこう。第2-(1)-15図では、企業の業務量として、「1日の内で、時間帯によって業務量が倍以上変化する」「1週の内、日によって業務量が倍以上変化する」「1年の内で、季節によって業務量が倍以上変化する」という3つの業務量の変化と、職務や勤務地、また勤務時間に限定がある「多様な正社員」、さらに働き方が特段限定されていない正社員と、正社員以外という雇用区分との関係をみてみる。すると、より短期間で業務量が変動すればするほど、職務、勤務地、時間等が限定されない形で働く正社員の割合は低下する傾向がみられる一方で、正社員以外の活用割合が高まることがうかがえる。多様な正社員についても、より短期間で業務量が変動するほど、わずかながら活用割合が高まる傾向が示唆されるが、非正規雇用労働者ほど明確な関係はみえない。

次に、企業の事業上の課題と人材活用の関係をみてみよう。ここでは、企業の課題として「海外企業との競争」「新たな分野への進出」「地域の同種・同業他社との競争」「人件費の上昇」といった4つの課題と先の雇用区分との関係をみている。まず、「海外企業との競争」「新たな分野への進出」といった課題を抱える企業では、働き方が限定されていない正規雇用労働者の活用割合が比較的高いことが指摘できる。この理由としては、海外企業との競争に勝つため、また新たな分野において成長を目指すため、企業では、高い人的資本を必要としていることが推測される。すなわち、他社には容易に真似ができない無形の特種資本を社員が蓄積することによって、自社の競争優位性を高めている可能性がある。

一方、「地域の同種・同業他社との競争」「人件費の上昇」といった課題に直面している場合、非正規雇用労働者の活用を進めていることがうかがえる。また、非正規雇用労働者の活用ほど顕著に割合が高くなるわけではないが、多様な正社員についてもわずかながら活用が進んでいることが分かる。

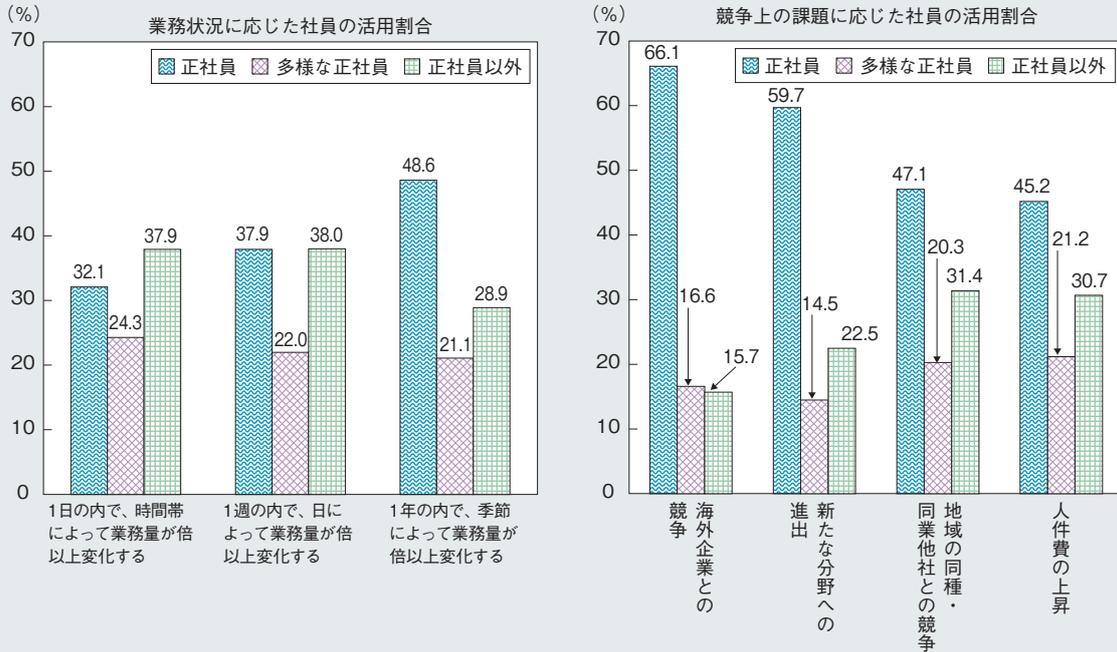
このように企業はそれぞれが置かれる環境、直面する課題に応じて、人材を組み合わせる事業展開していることがうかがえる。それでは、企業が多様な労働者を活用するに当たって、どのように全ての労働者から意欲を引き出し、企業の成長につなげているのだろうか。次節以降でその分析を深めていくこととする。

49 「ポートフォリオ」という言葉は金融商品に対する分散投資を意味する「金融資産ポートフォリオ」等資源や資産の配分のあり方という意味合いで使われてきた。旧日本経営者団体連盟（日経連）の「新時代の『日本的経営』」（1995年）では、日本的な雇用慣行の基本方針として長期的視点にたった人間中心の経営は堅持するものの、長期雇用と短期雇用を組み合わせた「雇用ポートフォリオ」が提案された。

50 （独）労働政策研究・研修機構「多様な就業形態に関する実態調査」（2010年）においては、正社員の中のコース区分として、「一般職社員」（主に事務を担当し、おおむね非管理職層としての勤務を前提にした社員）、「職種限定社員」（特定の職種にのみ就業することを前提にした社員）、「勤務地限定社員」（特定の事業所、または転居しないで通勤可能な範囲にある事業所でのみ就業することを前提にした社員）、「所定勤務時間限定社員」（所定勤務時間のみ就業することを前提にした社員）の4つを総称して「限定正社員」と定義している。本白書を通じては、この「限定正社員」を「多様な正社員」として主に表記する。

第2-(1)-15図 業務状況や競争上の課題に応じた企業の人材活用

- 業務量が短期間で変動するほど、正社員以外の活用が進む。
- 競争上の課題として、「海外企業との競争」「新たな分野への進出」をあげる企業では多様な正社員以外の正社員の活用が進む一方で、「地域の同業・他社との競争」「人件費の上昇」をあげる企業では正社員以外の活用が進む。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年、事業所調査)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「多様な正社員」は同調査における「正社員」のうち、「一般職社員」「職種限定社員」「勤務地限定社員」「所定勤務時間限定社員」の4つの形態を総称したものとして定義。
 2) 図の「正社員」は、「多様な正社員」は含まれない。
 3) 「社員の活用割合」は、調査対象企業における直接雇用の全労働者に占める雇用形態別労働者割合を、有効回答企業数で平均した値。

第2節 我が国の企業の人材マネジメントの変化と特徴

前節ではグローバル化、技術革新、経営の不確実性等の企業を取り巻く競争環境の変化が企業の人材活用に影響を与えていることをみてきた。

こうした人材活用への影響は、例えば、1985年に16.4%であった非正規雇用労働者比率が、バブル経済の崩壊や90年代末の金融危機以降から始まる厳しい経済状況を経て、2013年には36.7%まで高まっている状況など、様々な形で顕在化している。

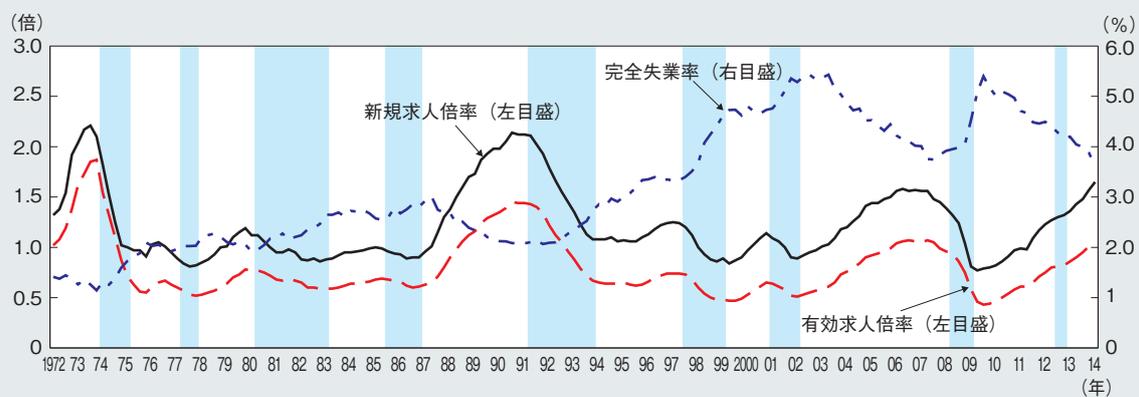
本節では、我が国の経済の歴史的な変化と人材マネジメントの変化を振り返るとともに、雇用形態の多様化に応じた近年の人材マネジメントの特徴を分析していく。

1 景気後退局面における雇用調整の手法の変化⁵¹

● 石油危機以降から最近までの日本経済と企業の雇用調整の変化

日本経済は、戦後復興、その後の高度経済成長の中で高い経済成長率を実現してきたが、その後、二度にわたる石油危機、バブル経済の崩壊や1990年代末の金融危機、さらに2008年のリーマンショックと多くの景気変動を経験してきた。本節の始めとして、こうした景気の動向が、雇用、労働時間、賃金等にどのように影響を及ぼしてきたのか、とりわけ企業が雇用調整の対応を迫られたと考えられる主な景気後退期に着目してみよう。

第2-(2)-1図 完全失業率と求人倍率の推移

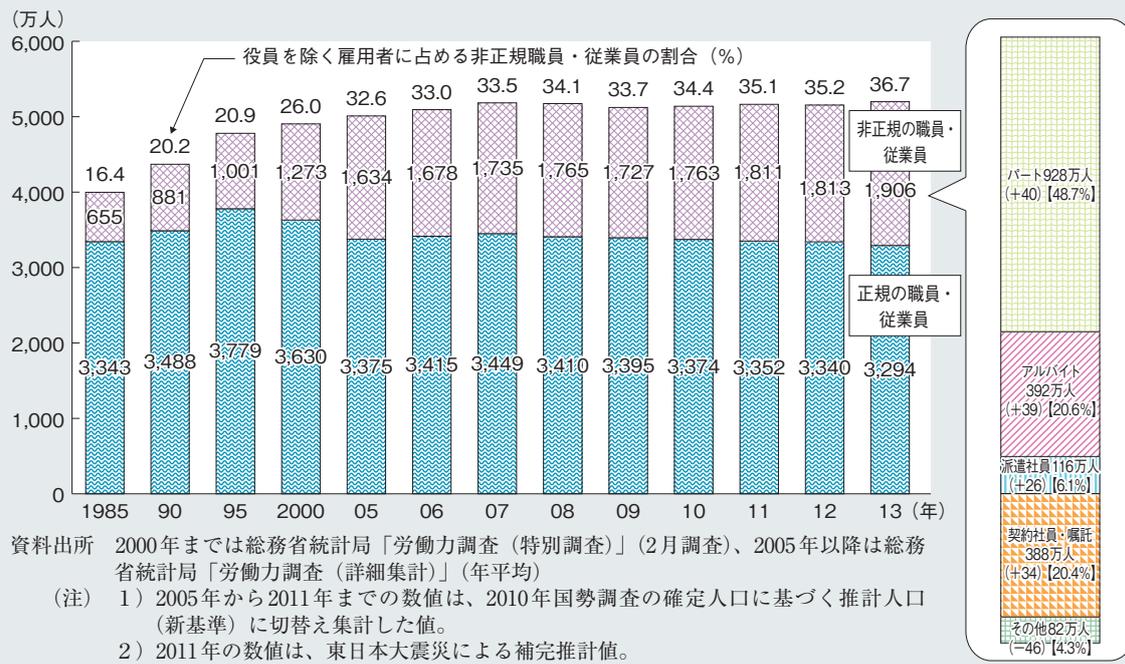


資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省統計局「労働力調査」

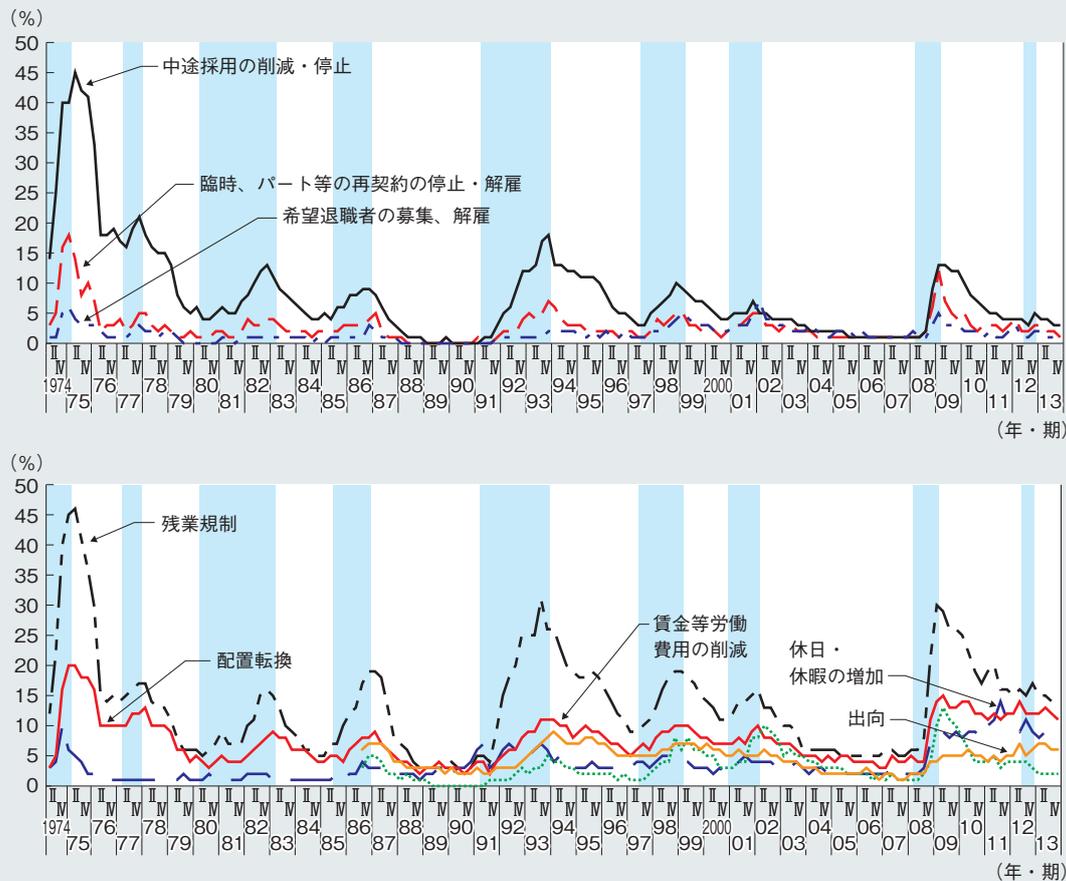
- (注) 1) データは四半期平均値(季節調整値)。また、グラフのシャドー部分は景気後退期。なお、2012年4～6月期から2012年10～12月期については暫定。
 2) 有効求人倍率及び新規求人倍率については、1973年から沖縄を含む。
 3) 完全失業率については、1972年7月から沖縄を含む。
 4) 有効求人倍率及び新規求人倍率については、新規学卒者を除きパートタイムを含む。
 5) 完全失業率の四半期値は、月次の季節調整値を厚生労働省労働政策担当参事官室にて単純平均したもの。ただし、2011年3月から8月までの数値は総務省統計局により補完推計されている数値を用いた。

51 関英夫(1981)「安定成長期の雇用政策」(財)労務行政研究所、征矢紀臣(1997)「経済社会の変革期における雇用対策」(財)労務行政研究所、(独)労働政策研究・研修機構(2005)JILPT資料シリーズNO.5「戦後雇用政策の概観と1990年代以降の政策の転換」等を参考に整理した。

第2-(2)-2図 雇用形態別雇用者数の推移



第2-(2)-3図 雇用調整の実施方法別事業所割合の推移



第2節

● 第1次石油危機に伴う景気後退（1973年11月～1975年3月）

1973年秋以降の石油危機に伴う物価の高騰と生産活動の低下により、雇用面では求人の大幅な減少が続く一方、製造業を中心とした企業の入職抑制を反映してかなりの求職者が滞留し、失業者が増加する等、労働力需給が急速に緩和した。この時期の雇用調整は、当初は専ら中途採用、求人の抑制、臨時・パート等の再契約の停止や所定外労働時間の削減によって行われたが、次第にその手段が多様化していった。また、1974年後半から生産の減少が急速になるにしたがって、新規求人や所定外労働時間の落込みが一段と大きくなるとともに、一時休業が繊維産業から電機産業等にも拡大し、繊維産業等では希望退職の募集や整理解雇の動きが現れるようになった。雇用調整を実施する企業の割合も7割近くに達し、特に大企業での実施事業所の割合が高かった。また、それまでの景気後退期には、中小企業で労働投入量の減少はほとんどみられなかったが、この景気後退期では、中小企業でも、雇用、労働時間ともに減少し、労働投入量も大企業同様大幅に減少した。

● 第2次石油危機に伴う景気後退（1980年2月～1983年2月）

第2次石油危機に伴う経済の混乱は、第1次石油危機後と比較すれば軽微なものとなった。この背景としては、第1次石油危機の経験を踏まえ、政労使とも物価の安定による経済の混乱の回避を最重要課題として対応し、労働側も賃上げ率を極力小幅に抑制する姿勢を示したこと等があげられる。

● プラザ合意後の円高不況時の景気後退（1985年6月～1986年11月）

1985年9月のプラザ合意後の円高は急速かつ大幅であったため、当初は日本経済へのマイナス効果が強くあらわれた。輸出が弱含み、円建て輸出価格の低下がみられ、輸出依存型産業で収益の圧縮が起こった。この結果、製造業で生産が弱含み、企業収益が減益傾向となり、企業の景況感には停滞感が広がった。他方、物価の安定を背景に家計消費が緩やかながら着実な増加を続けた中で、内需関連業種及び原油安、原材料安のメリットを享受できた産業の収益は改善した。こうしたことから非製造業の景況感は全体として比較的良好に推移した。このように、円高後の我が国経済は、全体としては経済成長率が低下する等景気拡大の足取りが緩慢となる中で、製造業と非製造業の間に景気の二面性がみられた。

このような経済動向を反映して、雇用情勢は製造業を中心に厳しい状況となった。この時期の雇用調整は、円高による影響だけでなく、背景に輸出依存型から内需主導型経済への経済構造の調整という構造的問題が存在していたため、一層厳しいものとなった。当初求人削減、残業抑制に始まった雇用調整は、1986年後半以降円高が定着するにつれ、造船、鉄鋼等製造業を中心に企業内の過剰雇用が急増し、配置転換、出向さらに一時休業、希望退職の募集、解雇に至るまで広がっていった。このため、労働力需給は大幅に緩和し、事業主都合による離職者が増加し、完全失業率は、1987年5月には、当時における過去最悪の3.1%を記録し、完全失業者は200万人近い水準まで増大した。

● バブル崩壊後の景気後退（1991年2月～1993年10月）

1991年2月を山として調整局面に入った我が国経済は、株価、大都市圏等の地価の下落等いわゆるバブルの崩壊により、金融機関における不良債権の大量発生が金融システムへ影響し、経済全体に大きな打撃を与えたことをきっかけとして、長期の景気低迷が始まった。バブ

ル崩壊後の景気後退局面における雇用失業情勢には次のような特徴がみられた。

新規求人の動きを過去の景気後退期と比較すると、民間投資のみならず消費の落ち込みが大きく、景気を下支えする効果が働かなかつたため、従来景気の変動にあまり感応的でなかつた卸売・小売業、飲食店やサービス業、さらには製造業での消費関連業種の新規求人の変動がかなり大きなものとなった。職種別には、プラザ合意後の円高不況期には技能工や運輸・通信従事者を中心に減少し、管理的職業従事者では増加していた求人が、この景気後退期では、特に、事務従事者、管理的職業従事者等の減少が大きかった。

また、雇用調整実施事業所割合は、製造業ではプラザ合意後の円高不況期のピークを上回り、サービス業では調査開始（1975年4月）以来当時における最高の水準を記録した。卸売・小売業、飲食店では第1次石油危機後の不況期以来の水準まで上昇した。このように、この景気後退期における雇用調整は、プラザ合意後の円高不況期を上回る高まりがみられ、また多くの産業分野への広がりが目立った。しかしながら、製造業の大企業においては、希望退職の募集、解雇といった厳しい雇用調整を実施する企業の割合は、円高不況期ほどは高まらず、雇用の維持に向けた対応が図られた。その一方で、円高不況期では比較的堅調であった新規大学卒業者の就職環境は、女性を中心にこれまでにない厳しい状況となった。

● アジア通貨危機等に伴う景気後退（1997年5月～1999年1月、2000年11月～2002年1月）

アジア通貨危機によるアジア地域への輸出の減少、大手金融機関の破綻等の金融危機の発生等が重なったことにより、バブル崩壊後の緩やかな景気回復過程から景気は後退局面に転じ、企業の倒産件数も前年までと比較し飛躍的に増大した。その後、1998年、1999年にはマイナス成長を記録する等厳しい経済状況となった。1999年前半に景気の谷となって以降、2000年末まで景気は拡大期にあったが、その回復力は弱く、第1次石油危機後と並び、短い景気回復局面となった。この期間の特徴は、緩やかな物価の下落が進行したこと、消費を中心とした内需の低迷から外需依存や、IT（情報通信技術）分野に偏った景気回復となったこと、不良債権問題が引き続き経済全体の回復力を弱める方向に作用したこと等があげられる。

こうした中で、1997年に3.4%であった完全失業率は1998年には4%を超え、1999年には、4.7%と急上昇を続け、2001年には5%、2002年6月には過去最高値である5.5%に達した。完全失業率が急上昇した背景には、生産活動の減少、停滞等を背景に新規求人が大きく減少し、入職抑制が強く行われたこと、雇用調整実施事業所割合の上昇や非自発的な離職率の上昇、倒産件数の増加等にみられるように離職を余儀なくされる者が増加し、製造業や建設業を中心に離職求職者数が大幅に増加した結果新たに失業者となる者が急増したこと、労働力需給の悪化により一度失業するとなかなか再就職できない情勢となったことがあげられる。

また、将来の不透明感の高まりが期待成長率を低下させ、雇用過剰感がかつてなく高まっており、バブル崩壊後、生産や企業収益の変動に対する企業の雇用調整行動はやや速まった。企業の雇用調整は、入職抑制中心であり、大企業でその傾向が強かった。しかしながら、希望退職の募集・解雇といった厳しい雇用調整を行う事業所割合は、第1次石油危機以来の高まりをみせ、中高年齢層を中心に非自発的な失業が増加した。

さらに、賃金等労働費用の削減を実施した事業所割合も高水準となっており、企業の人件費削減手段として賞与等の特別給与の大幅減、賃上げ率の低下等による賃金調整が行われた。こうした賃金調整とともに、雇用形態には多様化がみられ始め、人件費の削減や変動費化を目的

として非正規雇用労働者の活用の動きが進み、非正規雇用者比率が上昇した。さらに、新規学卒者の採用絞り込みによって、若年失業率が高水準で推移し、フリーターや若年無業者の増加といった若年者雇用が問題となった。

● リーマンショック後の景気後退（2008年2月～2009年3月）

我が国経済は、2002年以来、長期の景気回復を続けたが、2007年に景気の踊り場的な状況を迎え、2008年秋にはリーマンショックが起こり、アメリカを中心とした世界的な金融不安の高まりとともに世界規模の経済減速が始まると、景気回復のけん引力を外需に依存していたがゆえに、他の国々にも増して大きな経済収縮に直面することとなった。

完全失業率は、2009年7月には過去最悪期と同水準の5.5%まで上昇し、雇用調整実施事業所割合は、第1次石油危機以来の高まりをみせ、製造業では、71%を記録した。雇用調整の事例として、製造業の集積地を中心として、派遣労働者を中心とした非正規雇用労働者の雇止め等を行う事業所の増加がみられた。さらに、賃金等労働費用の削減を実施した事業所割合が高水準となっており、企業の人件費削減手段として賞与等の特別給与の大幅減、賃上げ率の低下等による賃金調整が行われた。

● 景気後退局面に応じた雇用調整

我が国の企業における景気後退局面に応じた雇用調整手法の変化を概観してきた。時系列でその変化をみると、1973年の第1次石油危機では中途採用の抑制や残業規制の方法が多く用いられたが、その後、中途採用の抑制は徐々にそのウェイトを低下させ、残業規制が雇用調整の代表的な手法となってきた。また、配置転換、出向、希望退職等の募集等の正規雇用労働者に係る雇用調整手法は引き続きみられる。

一方、過去の景気後退局面から比較すると、臨時、パート等の再契約停止・解雇が大きく増加し、賃金等労働費用の削減も雇用調整の手法として増えてきている。

このように、雇用の削減を伴う雇用調整は、正規雇用労働者については、残業規制や配置転換、出向、希望退職等の募集などにより行われているものの、1990年代末以降、急激に増加してきた非正規雇用労働者については、再契約停止・解雇によって雇用調整が行われるようになっていくことが分かる。また、賃金面においては、残業規制による所定外給与の削減、賞与の削減、賃金引上げの見送り等により、賃金コストの削減を図ってきた。

2 雇用形態別の人材マネジメントの特徴

ここまで、日本経済の歴史的な変化と雇用調整から人材マネジメントの変化をみてきたが、ここからは、多様化する雇用形態別の人材マネジメントの近年の特徴についてみていこう。

正規雇用労働者については、厚生労働省が2012年3月にとりまとめた「非正規雇用問題に係るビジョン」で述べられているように、①労働契約の期間の定めはない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用である、といった三つの要素に加え、大企業で典型的にみられる形態としては、長期雇用慣行を背景として、④勤続に応じた処遇、雇用管理の体系（勤続年数に応じた賃金体系、昇進・昇格、配置、能力開発等）となっている、⑤勤務地や業務内容の限定がなく時間外労働がある、といった要素を満たすイメージで論じられることが多い。

人材マネジメントの基本的な考え方として、「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」

を当てはめるという「ジョブ型」雇用と、「人」を中心にして管理が行われ、「人」と「仕事」の結びつきはできるだけ自由に換えられるようにしておく「メンバーシップ型」雇用があり、「メンバーシップ型」が日本の正規雇用労働者の特徴であるとする議論もあるが⁵²、上記④や⑤のイメージはこうした特徴を反映しているものとも考えられる。こうしたことは本節1でみたように、我が国の企業が、景気の変動に伴う労働需要の変化に対して、主に残業の増減や配置転換、出向等を活用して対応してきたこととも密接に関連していると考えられる。しかしながら、近年その在り方は一様ではなく、上記④や⑤の要素を満たさないような正規雇用労働者もみられる。例えば、内部育成が重視される内部労働市場型⁵³の人材マネジメントが行われている企業では上記④や⑤が満たされる場合が多いと考えられるが、経験人材の外部登用が重視される外部労働市場型⁵⁴の人材マネジメントが行われている企業では、上記④や⑤が満たされない場合が多いと考えられる。また、内部労働市場型の人材マネジメントを行っている企業でも、正規雇用労働者の中に勤務地や職務などを限定した人事管理を行うグループ（以下、「多様な正社員」という。）を設けている場合もある。

そこで、以下では、我が国における典型的な正規雇用労働者の人材マネジメントの特徴や変化についてみた後、外部労働市場型の人材や多様な正社員の人材マネジメント、さらに非正規雇用労働者に対する人材マネジメントについてもみていくこととする。

● サービス業で比較的低い正規雇用労働者比率

まず、産業、職業、企業規模別に雇用者（役員を除く）に占める正規雇用労働者の比率がどのようになっているのかみてみよう。総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」⁵⁵で正規雇用労働者（正規の職員・従業員）の比率をみると、産業別では、宿泊業，飲食サービス業（26.7%）、生活関連サービス業，娯楽業（43.0%）、農業，林業（47.5%）、サービス業（他に分類されないもの）（49.5%）、卸売業，小売業（50.0%）で比較的低くなっている一方、電気・ガス・熱供給・水道業（87.9%）、鉱業，採石業，砂利採取業（85.0%）、公務（他に分類されるものを除く）（84.2%）、情報通信業（81.7%）で比較的高くなっている。職業別では運搬・清掃・包装等従事者（30.8%）、サービス職業従事者（37.5%）で比較的低くなっている一方、管理的職業従事者（93.2%）、建設・採掘従事者（80.9%）、専門的・技術的職業従事者（77.6%）、保安職業従事者（75.5%）、輸送・機械運転従事者（75.3%）で比較的高くなっている。従業者規模別では、1～99人の小規模企業で57.8%と比較的低くっており、企業規模が大きくなるにつれて比率が上昇し、1,000人以上の大企業では64.2%となっている（付2-(2)-1表）。

52 濱口桂一郎（2013）「若者と労働」（中公新書ラクレ）

53 国家戦略特別区域法に基づき定められた雇用指針（2014年4月1日）において、典型的な日本企業にみられる「内部労働市場型」の人事労務管理として、①新規学校卒業者の定期採用、職務や勤務地の限定無し、長期間の勤続、仕事の習熟度や経験年数等を考慮した人事・賃金制度の下での昇格・昇給、②幅広い配転や出向、③就業規則による統一的な労働条件の設定、④景気後退に際し、所定外労働の削減、新規採用の縮減、休業、出向等による雇用調整。雇用終了の場合は、整理解雇の前に早期退職希望者の募集等を実施すること等の特徴が一般論として指摘されることが多いとしている。

54 国家戦略特別区域法に基づき定められた雇用指針（2014年4月1日）において、外資系企業や長期雇用システムを前提としない新規開業直後の企業をはじめ「外部労働市場型」の人事労務管理が行われている企業がみられ、こうした企業については、①空きポストの発生時に、社内公募や外部からの中途採用が行われ、必ずしも長期間の勤続を前提としていないこと、②職務記述書により職務が明確にされるとともに、人事異動の範囲が広くないこと、③労働者個人ごとに労働契約書において職務に応じた賃金等の労働条件の設定が詳細に行われること、④特定のポストのために雇用された労働者等について、そのポストが喪失した場合に、一定の手続きや金銭的な補償、再就職の支援を行った上で、解雇が行われること等の特徴が一般論として指摘されることが多いとしている。

55 主な調査の用語の定義は、付注1参照。

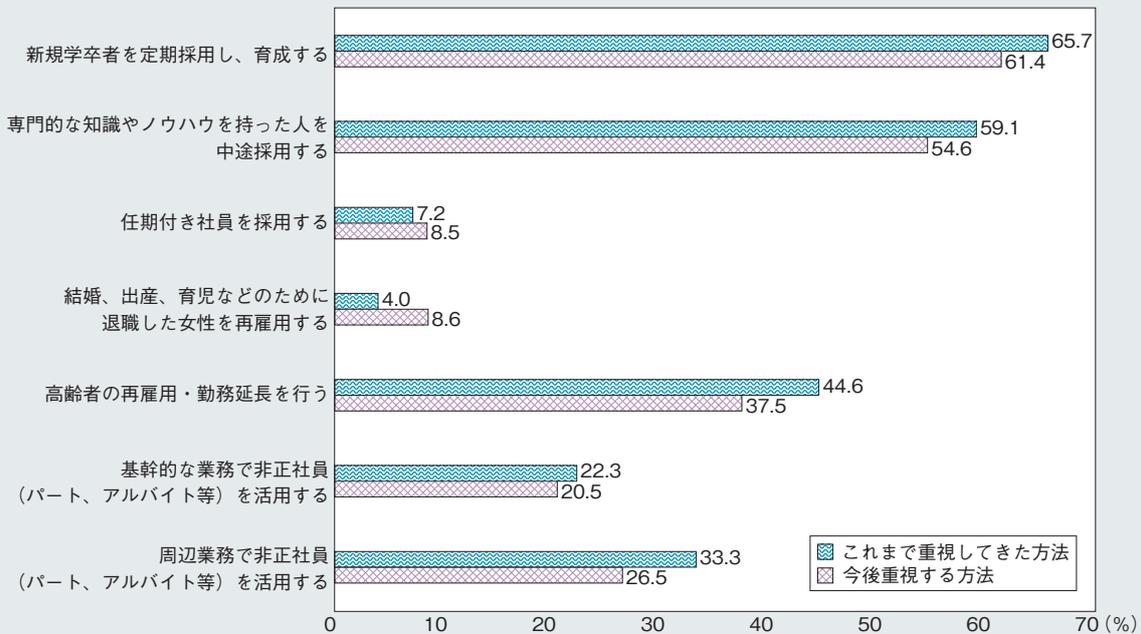
● 正規雇用労働者については、内部労働市場重視の人材マネジメントが多数

次に、我が国の企業では、内部労働市場型の人材マネジメントと外部労働市場型の人材マネジメントのどちらが多くみられるのかを確認してみよう。

第2-(2)-4図により、(独)労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)で、企業が人材確保にあたって、これまで重視してきた方法(複数回答)をみると、「新規学卒者を定期採用し、育成する」が最も多く、7割近くの企業がこれを重視してきたと回答している。また、「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用する」を重視してきたとする企業も6割近くあり、多くの企業では、内部労働市場と外部労働市場の双方を活用しつつ、人材の確保を図ってきたものと考えられる。今後重視する方法(同)をみても、「新規学卒者を定期採用し、育成する」「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用する」ともに半数以上の企業が選択しており、こうした状況は今後も続くと考えられる。

第2-(2)-4図 人材確保にあたって、これまで重視してきた方法、今後重視する方法

○ 企業は、人材確保にあたり、新規学卒採用と専門的知識等を有する者の中途採用を重視。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)
 (注) 複数回答。

一方、第2-(2)-5図により、企業の正規雇用労働者の管理職の育成・登用方針についてみると、内部育成・昇進を重視する企業⁵⁶が約7割であるのに対し、経験人材の外部調達を重視する企業⁵⁷は1割以下となっている。企業規模別にみると、経験人材の外部調達を重視する企業の割合は企業規模が小さくなるほど高くなっているが、99人以下の小規模企業でも1割程度にとどまっている。また、産業別にみると、教育、学習支援業、医療、福祉、運輸業、郵便業で経験人材の外部調達を重視する企業の割合が比較的高くなっている。

このように、企業の多くは、新規学卒採用と中途採用を併用しつつ、正規雇用労働者の中核となる人材については内部育成・昇進を重視しており、我が国の企業の多くは内部労働市場重

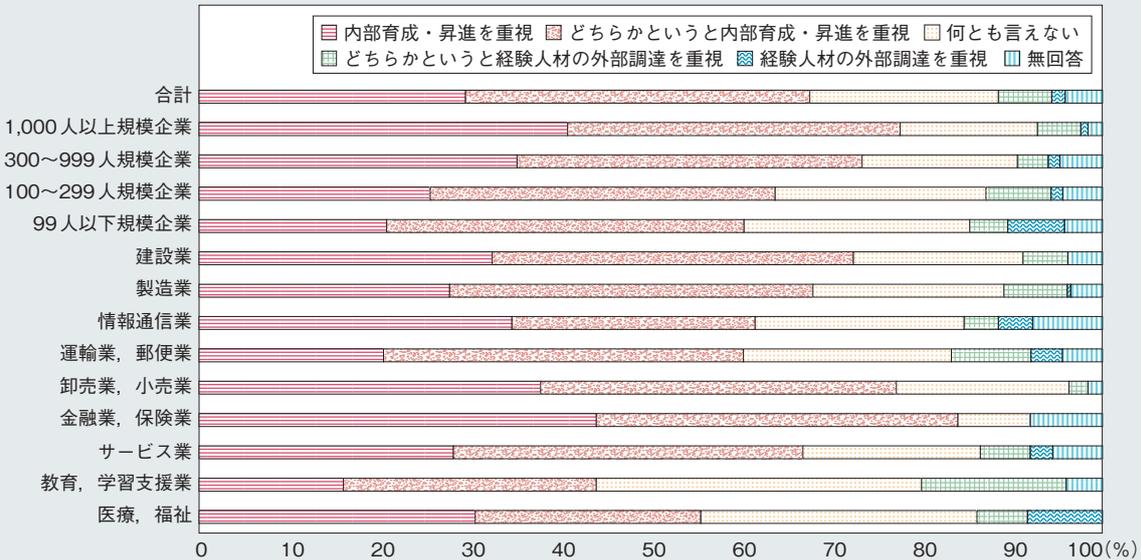
56 「内部育成・昇進を重視」「どちらかという内部育成・昇進を重視」と回答した企業の合計。

57 「経験人材の外部調達を重視」「どちらかという経験人材の外部調達を重視」と回答した企業の合計。

視の人材マネジメントを行っていると考えられる。

第2-(2)-5図 正社員の管理職の育成・登用方針

○ 管理職の内部育成・昇進を重視する企業が約7割、経験人材の外部調達を重視する企業は1割以下となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

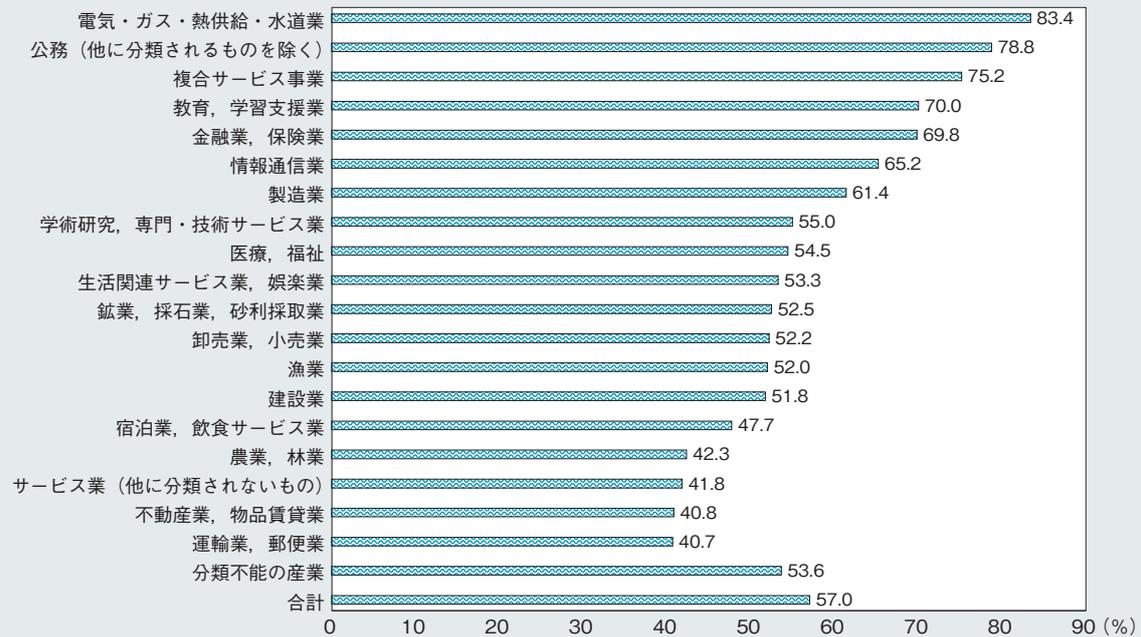
(注) 1) 「サービス業」は、「学術研究, 専門・技術サービス業」「宿泊業, 飲食サービス業」「生活関連サービス業, 娯楽業」「複合サービス事業」「サービス業(他に分類されないもの)」の合計。
2) 「合計」には、ここに掲げた産業以外の産業も含む。

我が国においては、正規雇用労働者については、新規学卒者を採用し、内部育成・昇進させる内部労働市場型の人材マネジメントを重視する企業が多数であるが、正規雇用労働者のうち内部労働市場型の人材マネジメントの対象となっている者がどの産業・職業にどの程度いるかを直接的に把握することは困難である。そこで、前出「平成24年就業構造基本調査」を用いて、60歳未満の正規雇用労働者(役員を含む)に占める転職経験が無い者の割合という観点からこれを概観することを試みる。

第2-(2)-6図のとおり、産業別では、電気・ガス・熱供給・水道業、公務(他に分類されるものを除く)、複合サービス事業、教育、学習支援業、金融業、保険業、情報通信業、製造業などで転職経験が無い者(現職が初職の者)の割合が比較的高く、運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業、サービス業(他に分類されないもの)、農業、林業、宿泊業、飲食サービス業では比較的低くなっている。第2-(2)-7図のとおり、職業別では、保安職業従事者、専門的・技術的職業従事者、事務従事者、生産工程従事者で転職経験が無い者(現職が初職の者)の割合が比較的高く、輸送・機械運転従事者、運搬・清掃・包装等従事者で比較的低くなっている。なお、転職経験が無い者は、60歳未満の正規雇用労働者(役員を含む)3,280万人のうち、57%を占める1,870万人となっている。

第2-(2)-6図 産業別転職経験が無い者が占める割合(役員又は正規の職員・従業員、60歳未満)

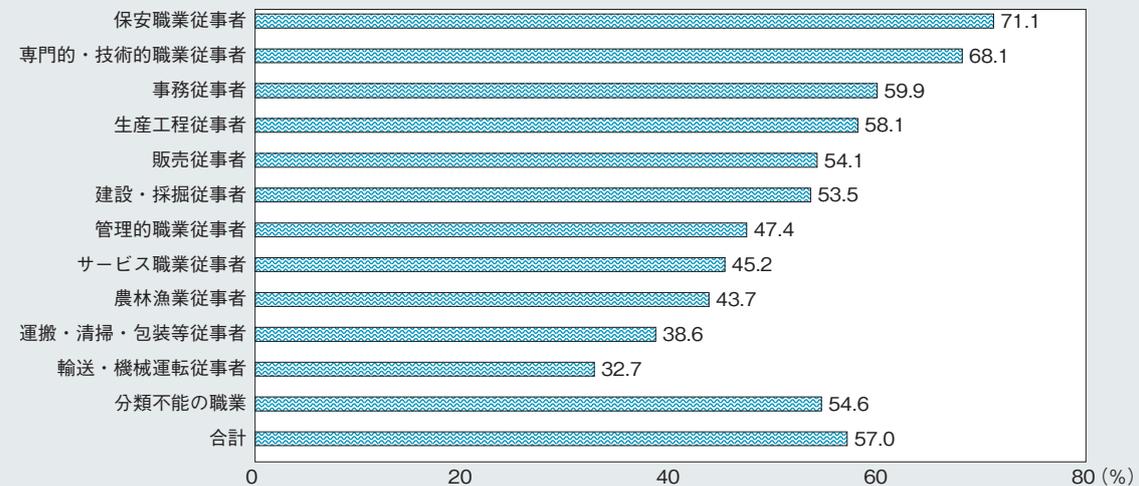
○ 電気・ガス・熱供給・水道業、公務（他に分類されるものを除く）などで転職経験が無い者が占める割合が比較的高い。



資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 現職が初職である者の割合。

第2-(2)-7図 職業別転職経験が無い者が占める割合(役員又は正規の職員・従業員、60歳未満)

○ 保安職業従事者、専門的・技術的職業従事者で転職経験が無い者が占める割合が比較的高い。



資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 現職が初職である者の割合。

● 人間性や人物像に重きを置いた新規学卒採用

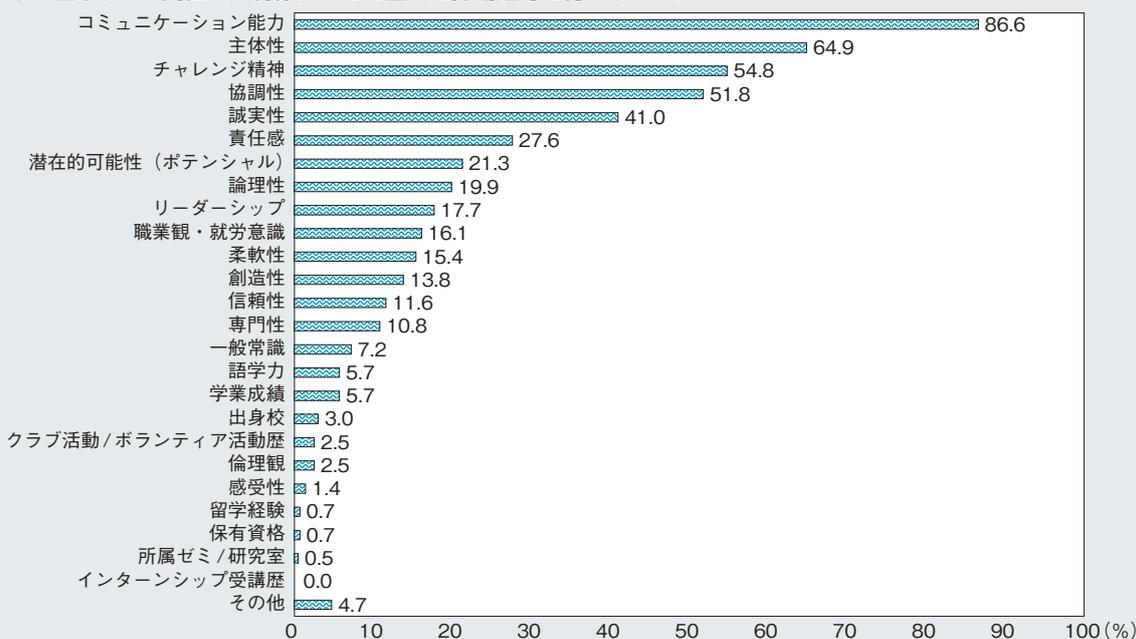
以下では、内部労働市場を重視する人材マネジメントが多くみられる我が国において、人材マネジメントの要素である採用、異動、評価、処遇について、どのような特徴があり、どのような変化が生じているのかをみていくこととする。

第2-(2)-8図により、新規学卒者の採用選考に当たり重視している点を、(一社)日本経済団体連合会「新卒採用(2013年4月入社対象)に関するアンケート調査」でみると、「コ

コミュニケーション能力」(86.6%)、「主体性」(64.9%)、「チャレンジ精神」(54.8%)、「協調性」(51.8%)等を重視する企業の割合が高くなっている一方、「専門性」(10.8%)、「学業成績」(5.7%)は比較的低くなっており、企業の多くが内部育成を重視する結果として、新規学卒者に対しては、現時点の専門性等の職業能力より、企業に入った後の成長力を期待して人間性や人物像に重きを置いた採用がなされている。こうした状況は、10年前と比較しても大きく変化していない⁵⁸。

第2-(2)-8図 新規学卒者の採用選考に当たり重視している点

○ 企業は、人間性や人物像に重きを置いた採用選考を行っている。



資料出所 (一社)日本経済団体連合会「新卒採用(2013年4月入社対象)に関するアンケート調査」
(注) 五つ選択。

● 人材配置機能とキャリア開発機能を有する企業内人材異動

第2-(2)-9表により、企業の配置転換の実施状況をみると、2013年2月から過去5年間に配置転換を行った企業の割合は74.2%となっている。そのうち、65.1%は「職種変更を伴うことがあった」としている。同調査で配置転換を行った目的(複数回答)をみると、「組織の改編(部門の拡大・縮小等)に伴う異動」「能力に見合った職務への異動」「多様な仕事経験による能力向上(キャリア形成)」の割合が高い(付2-(2)-4表)。このように人材の企業内異動には、組織の活性化を図るための人材配置機能と働く人のキャリア開発機能がある。

一方で、(独)労働政策研究・研修機構「労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査」(2004年)によると、配置転換を発令するに先立って対象者本人に「意向打診を行う」企業は52.1%、「一定の場合は行うことがある」企業は26.8%となっており、本人の意向も一定程度考慮しながら配置転換が行われることが多い。

⁵⁸ (社)日本経済団体連合会「2003年度・新卒者採用に関するアンケート調査」により、新規学卒者の採用選考に当たっての重視点(複数回答)をみると、コミュニケーション能力(68.3%)、チャレンジ精神(58.0%)、主体性(45.7%)、協調性(41.5%)の順に多く、専門性(16.4%)、学業成績(7.6%)は少なくなっている。

第2-(2)-9表 過去5年間における配置転換の実施状況

○ 4分の3の企業で配置転換を実施しており、企業規模が大きいほど実施企業割合が高い。

(単位 %)

企業規模	計	29人以下	30~99人	100~299人	300~499人	500~999人	1,000人以上
行った	74.2 (100.0)	51.2 (100.0)	61.2 (100.0)	79.0 (100.0)	84.7 (100.0)	89.4 (100.0)	95.1 (100.0)
職種変更を伴うことがあった	(65.1)	(52.4)	(56.6)	(62.0)	(74.4)	(69.9)	(76.6)
職種変更を伴うことはなかった	(32.9)	(47.6)	(40.3)	(36.6)	(24.6)	(29.2)	(22.5)
行っていない	24.4	48.8	37.2	19.2	14.7	10.0	4.9

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年)

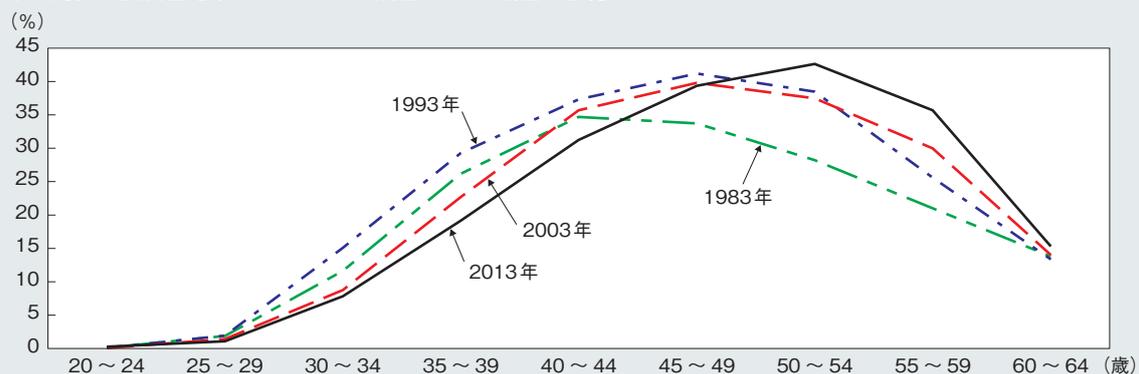
(注) 1) この調査における配置転換は、労働者を企業内における他の職務や組織、事業所に異動させることを指す。
2) 2013年2月1日時点での回答。

次に、役職者への昇進基準について、厚生労働省「平成14年雇用管理調査」でみると、課長相当への昇進の基準について定めている企業割合は、事務職42.2%、技術・研究職33.0%、現業職41.8%となっている。昇進基準の内容(複数回答)については、いずれの職種でも「能力評価」や「業績評価」が最も多く、いずれも80%を超えている(付2-(2)-5表)。

第2-(2)-10図により、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」で一般労働者⁵⁹に占める役職者(係長、課長、部長)の比率を年齢階級別にみると、男性については、この30年間に於いて定年年齢の引上げ等に伴い役職者比率のピークは40歳台から50歳台に移行し、昇進スピードの遅れがみてとれる。第2-(2)-11図のとおり、女性については、男性に比べ低いものの、役職者比率の上昇がみられ、特に最近10年間の上昇が大きい。第2-(2)-12図のとおり、各階層における女性比率の推移をみると、各階層とも上昇がみられ、特に係長の職階の上昇幅が大きくなっている⁶⁰。

第2-(2)-10図 年齢階級別役職者比率(男性)

○ 男性の役職者比率のピークは40歳台から50歳台に移行している。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

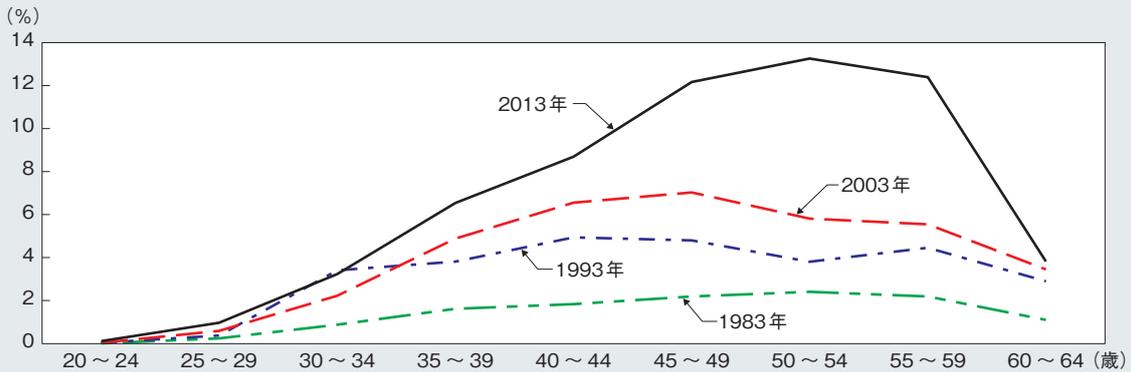
(注) 1) 企業規模100人以上。
2) 役職者(係長、課長、部長)の数を役職者(係長、課長、部長)と非役職者の合計数で除して算出。
3) 各年6月の値。

59 「賃金構造基本統計調査」における一般労働者は、常用労働者のうち短時間労働者以外の者をいう。

60 女性の管理職登用を始めとする活躍の促進については、第3章第2節も参照。

第2-(2)-11図 年齢階級別役職者比率(女性)

○ 女性については、男性に比べて低いものの、各年齢層において役職者比率が上昇している。

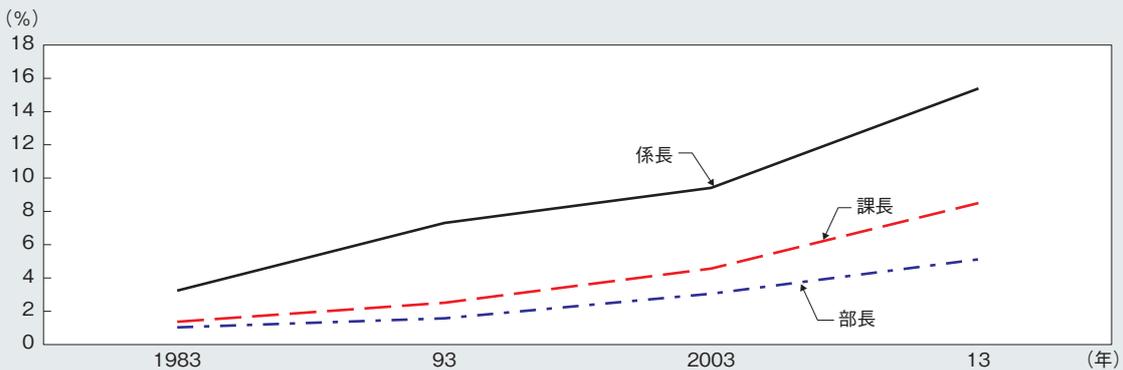


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 企業規模100人以上。
2) 役職者(係長、課長、部長)の数を役職者(係長、課長、部長)と非役職者の合計数で除して算出。
3) 各年6月の値。

第2-(2)-12図 役職者に占める女性比率の推移

○ 各階層において女性比率の上昇が見られる。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 企業規模100人以上。
2) 一般労働者のうち、役職者に占める女性の比率。
3) 各年6月の値。

従業員の高齢化、高学歴化が進行する中、ライン管理職のほかに専門職制度を設けている企業の割合を、「平成14年雇用管理調査」でみると、企業規模が大きくなるほどその割合が高くなっており、5,000人以上企業では50.7%となっている。専門職制度を設けている理由(二つまで回答)についてみると、「生産、販売等の各分野に個々の労働者をスペシャリスト化して、その能力の有効発揮を図るため」が最も多く、「役職、ポスト不足による管理職相当の能力保有者の処遇を図るため」は約2割となっている(付2-(2)-6表)。

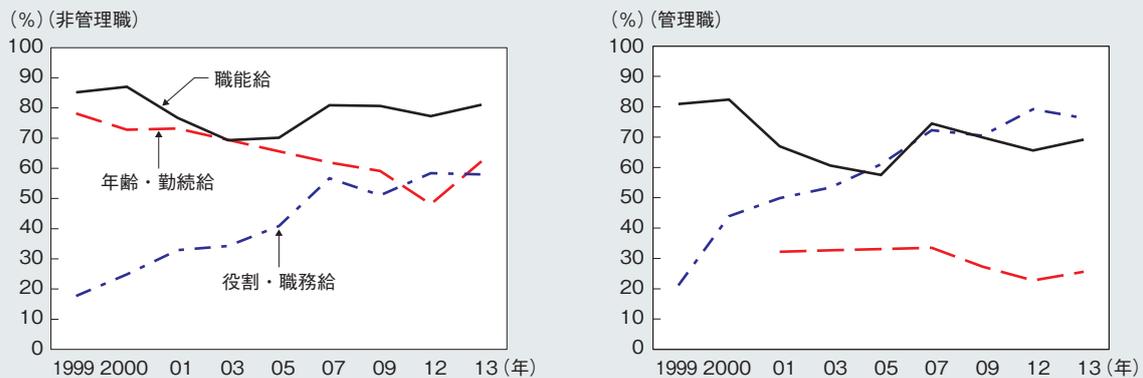
● 賃金決定要素として「役割・職務」を用いる企業が増加

第2-(2)-13図により、(公財)日本生産性本部が上場企業を対象に実施している「日本的雇用・人事の変容に関する調査」で、基本給に採り入れられている賃金体系(複数回答)をみると、非管理職層では、職務遂行能力の高さを反映している部分(職能給⁶¹)の導入率は約8割で推移している。役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分(役割・職務給)の導入率が高まる一方、年齢・勤続給は低下傾向にある。管理職層では、役割・職務給の導入率が上昇傾向にあり、2013年は約8割となっている。職能給の導入率は7割程度となっている。年齢・勤続給の導入率は低く、2割強となっている。

このように、賃金決定要素としては、職務遂行能力が一貫して多くの企業で用いられている一方、年齢・勤続を用いる企業が減少するのに代わり、役割・職務を用いる企業が増加してきたことが分かる。

第2-(2)-13図 賃金制度(体系)の導入状況の推移

- 非管理職では、職能給が一貫して多くの企業で用いられている一方、年齢・勤続給を用いる企業が減少するの代わりに、役割・職務給を用いる企業が増加している。
- 管理職では役割・職務給の導入率が上昇傾向にある。



資料出所 (公財)日本生産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査」

● 業績評価制度を導入している企業は近年減少

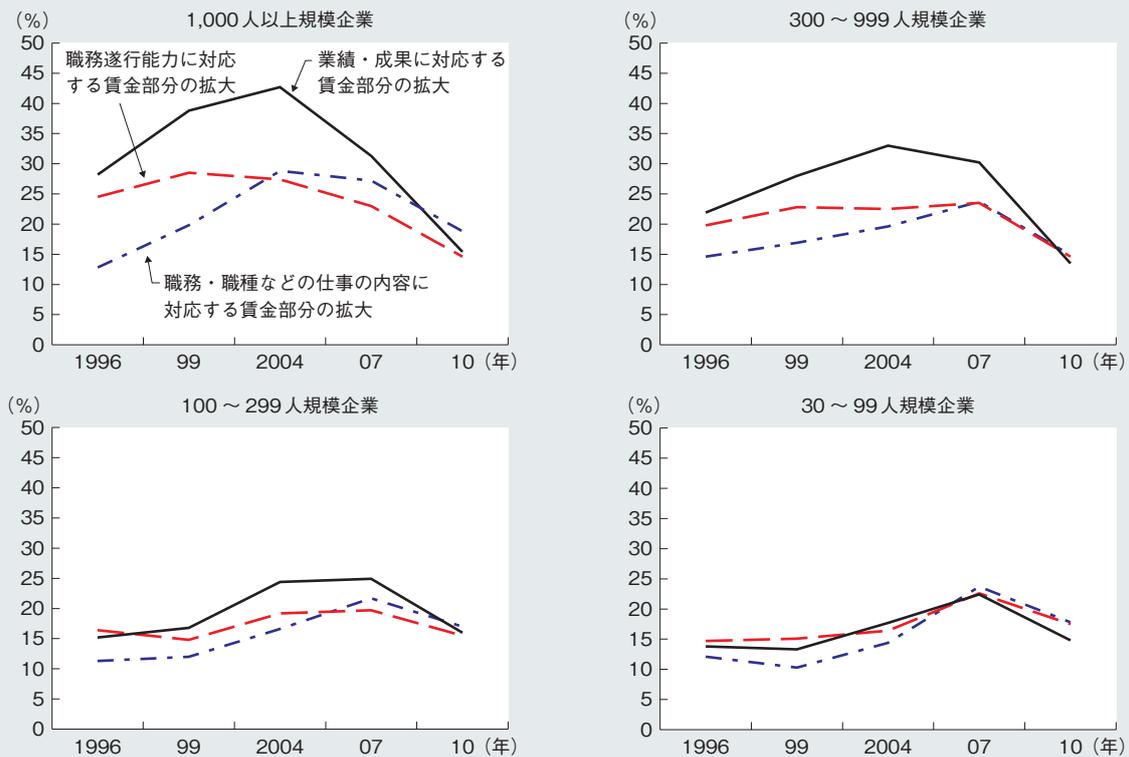
また、第2-(2)-14図により、厚生労働省「就労条件総合調査」で賃金制度の改定状況の推移をみると、1990年代末頃から大企業を中心に「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」を行った企業の割合が上昇しており、2000年代半ばにかけて賃金の決定における業績・成果の比重が高まったと考えられる。しかしながら、同図のとおりこうした動きは近年弱まっており、第2-(2)-15図により、業績評価制度を導入している企業割合の推移をみると、業績評価制度を導入している企業は近年むしろ低下している。

61 上場企業の多くに導入されている職能給は、職能資格制度に基づくものである。職能資格制度とは、職務遂行能力によって格付けされた資格によって処遇を行う制度である。それぞれの資格には職務遂行能力要件が定められており、これにより、従業員はいずれかの資格に格付けされ、上位資格に異動することは、「昇格」と呼ばれる。職能給は、自分が格付けされた資格によって決定する。ただし、通常は、同一資格であっても賃金額に幅が設けられているレンジ・レートであり、同じ資格であっても職能給に差がある場合が多い。職能資格と課長、部長等の役職との関係については、一対一ではなく、緩やかな対応はあるが、切り離されている。職能資格制度のメリットとしては、多くの場合全社一律に職能要件が定められているために、部門間の垣根を低め、従業員の配置転換を容易にする。しかも、職能給は職務ではなく資格で決められているため、配置転換によって職能給は下がらない。反面、職務遂行能力は客観的に測定することが難しいため、資格制度が結果として年功主義的に運用されてしまう可能性が高ことや、職務遂行能力は低下しないという前提で設計されているため、企業業績に応じて人件費を柔軟に調整することが難しい等のデメリットが考えられる。(佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2012)「新しい人事労務管理(第4版)」(有斐閣アルマ))

このように、1990年代に入ってからバブル崩壊以降の厳しい経営環境と、労働者の働きがいを高めることを目指す中で、業績・成果主義が強まり、業績評価制度の導入がみられたが、その運用の難しさなどから、近年では、むしろ業績・成果主義は弱まっている。実際、第2-(2)-16表により、業績評価制度のある企業について、業績評価制度の評価により生じる問題点の有無及びその内容（三つまで回答）をみると、業績評価制度のある企業の約半数が問題点があるとしており、その内容としては、「評価によって勤労意欲の低下を招く」（20.9%）、「評価結果に対する本人の納得が得られない」（19.1%）が比較的多くなっている。また、第2-(2)-17表により、業績評価制度のある企業について、業績評価制度の評価側の課題の有無及びその内容（三つまで回答）をみると、8割以上の企業が評価側の課題があるとしており、その内容としては、「部門間の評価基準の調整が難しい」（52.7%）、「評価者の研修・教育が十分にできていない」（37.7%）、「格差がつけにくく中位の評価が多くなる」（34.2%）が比較的多くなっている。

第2-(2)-14図 過去3年間に行った賃金制度の改定の内容別企業割合の推移

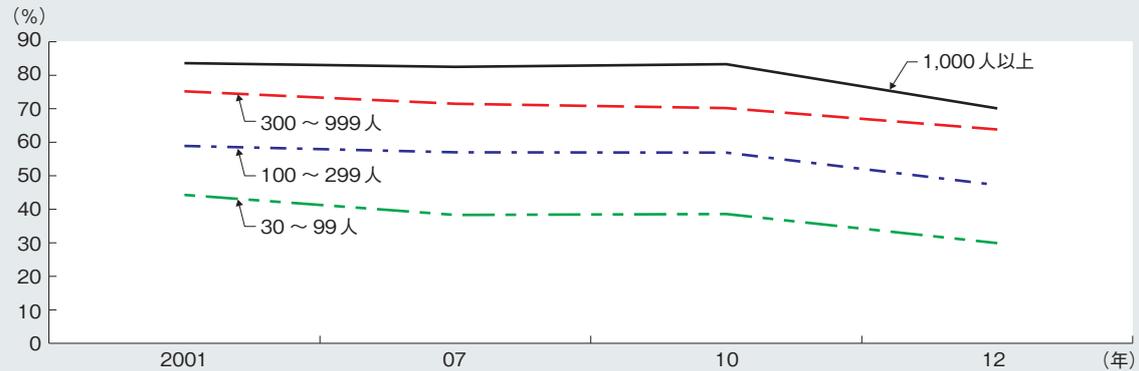
○ 1990年代末頃から大企業を中心に「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」を行った企業の割合が上昇したが近年その動きは弱まっている。



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」

第2-(2)-15図 企業規模別業績評価制度を導入している企業割合の推移

○ 業績評価制度を導入している企業の割合は、近年低下している。



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」

第2-(2)-16表 業績評価制度の評価によって生じる問題点の有無、問題点の内訳別企業割合

○ 業績評価制度のある企業の過半数が、業績評価制度の評価により生じる問題点があるとしている。

(単位 %)

	計	1,000人以上	300~999人	100~299人	30~99人	
業績評価制度がある企業	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
評価による問題点がある企業	50.5	56.5	61.0	52.4	47.7	
問題点の内訳 (三つまでの複数回答)	評価システムに対して労働者の納得が得られない	14.4	20.6	19.9	16.1	12.5
	評価結果に対する本人の納得が得られない	19.1	33.2	32.2	19.2	16.3
	評価によって勤労意欲の低下を招く	20.9	19.7	22.5	24.4	19.3
	職場の雰囲気が悪化する	5.4	1.6	3.1	4.8	6.2
	個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障がでる	11.6	9.2	9.9	11.2	12.2
その他	3.3	5.5	3.6	3.3	3.1	
評価による問題点がない企業	49.5	43.5	39.0	47.6	52.3	

資料出所 厚生労働省「平成22年就労条件総合調査」

第2-(2)-17表 業績評価制度の評価側の課題の有無、課題の内訳別企業割合

○ 評価側の課題としては、「部門間の評価基準の調整が難しい」が多くなっている。

(単位 %)

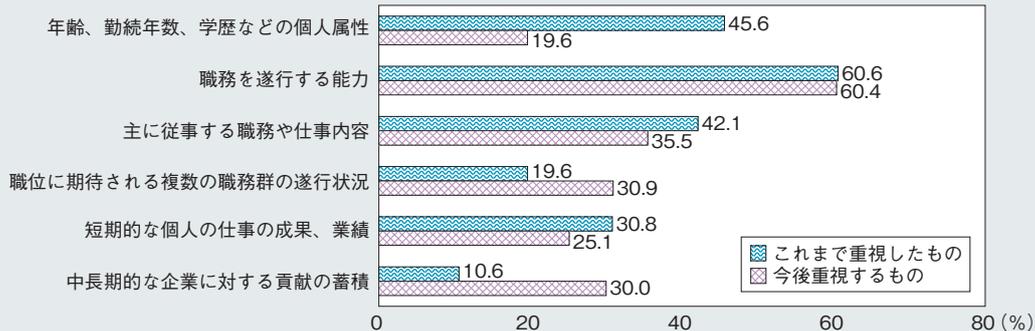
	計	1,000人以上	300~999人	100~299人	30~99人	
業績評価制度がある企業	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
評価側の課題がある企業	80.5	89.9	89.2	86.6	76.1	
課題の内訳 (三つまでの複数回答)	評価に手間や時間がかかる	25.9	37.5	31.2	31.0	22.3
	評価者の研修・教育が十分にできてない	37.7	48.2	52.1	42.7	32.9
	仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい	15.2	14.3	13.4	15.3	15.5
	部門間の評価基準の調整が難しい	52.7	62.7	65.1	57.7	48.2
	格差がつけにくく中位の評価が多くなる	34.2	29.5	37.7	33.8	34.0
その他	1.2	2.4	1.4	0.9	1.2	
評価側の課題がない企業	19.5	10.1	10.8	13.4	23.9	

資料出所 厚生労働省「平成22年就労条件総合調査」

第2-(2)-18図により、企業が今後重視する賃金決定要素をみると、「職務を遂行する能力」が引き続き重視される見込みである一方、「年齢、勤続年数、学歴などの個人的属性」を重視して賃金に反映する割合はこれまでよりも大きく低下し、「主に従事する職務や仕事内容」「短期的な個人の仕事の成果、業績」も低下が見込まれる。これに対し、「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」「中長期的な企業に対する貢献の蓄積」が賃金の決定要素として比重が高まると考えられる。

第2-(2)-18図 給与決定時にこれまで重視したもの、今後重視するもの

○ 今後、年齢、勤続年数、学歴など個人属性を重視する企業は低下する見込み。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)
 (注) 複数回答。

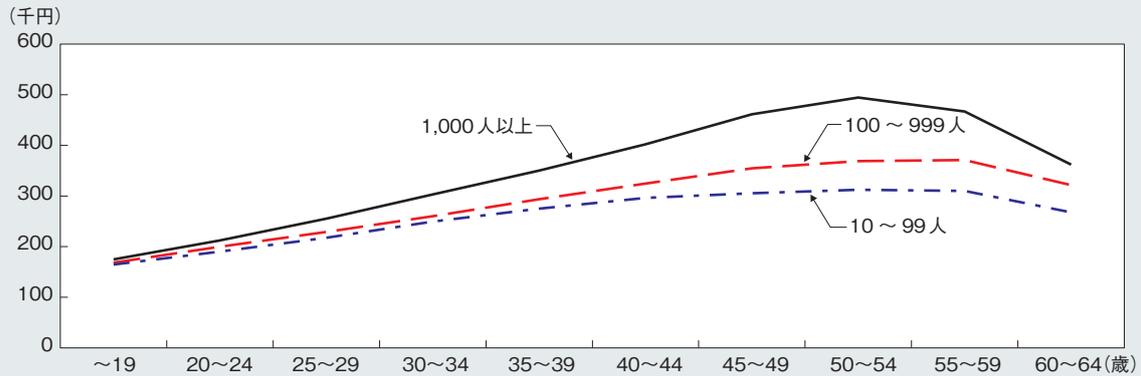
● 賃金プロファイルがフラット化する中でコア人材の処遇は維持される傾向

以上のように、我が国の多くの企業では内部労働市場を重視する人材マネジメントが行われる中で、賃金の決定要素としては職務遂行能力が重視されている点では大きな変化はないが、年齢・勤続年数といった要素の比重が低下する一方で、役割・職務の比重が高まるなどの変化が生じている。また、業績・成果主義が一時的に強まったが、近年では、より中長期的な貢献を評価する方向にシフトする動きもみられる。こうした変化の中で、実際の賃金プロファイルにどのような変化が生じてきたのかをみてみよう。

第2-(2)-19図により、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2013年)で、正規雇用労働者の年齢階級別の所定内給与をみると、50~54歳まで年齢とともに上昇する賃金プロファイルを描いており、企業規模が大きくなるほどその傾きが大きくなっている。このように、我が国では長期雇用を前提として、年齢・勤続年数とともに賃金が増加していく傾向があるが、第2-(2)-20図により、標準労働者(学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務している労働者)の所定内給与の賃金プロファイル(大学卒)の推移をみると、賃金決定における年齢・勤続年数といった要素の比重の低下等を反映して、賃金プロファイルの傾きは小さくなってきている。

第2-(2)-19図 年齢階級・企業規模別正社員・正職員の所定内給与額

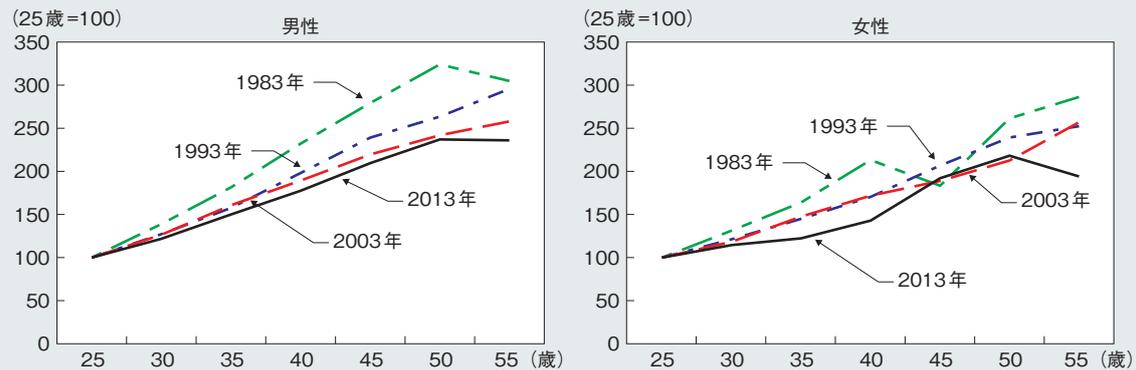
○ 正社員・正職員の年齢階級別の所定内給与額は50歳前半まで上昇する賃金プロファイルを描いており、企業規模が大きくなるほど傾きが大きい。



資料出所 厚生労働省「平成25年賃金構造基本統計調査」
 (注) 一般労働者の男女計の数値。

第2-(2)-20図 標準労働者所定内給与額の賃金プロファイル(大学卒・中位数)

○ 賃金決定における年齢、勤続年数といった要素の比重の低下等反映して、賃金プロファイルの傾きは小さくなってきている。

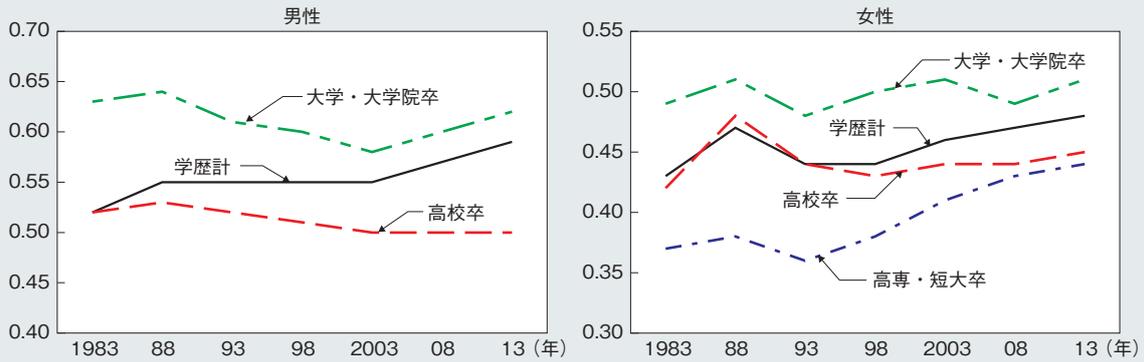


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 (注) 1) 25歳を100として指数化した。
 2) 各年6月の値。

賃金プロファイルは各年齢階級の平均又は中位賃金をみたものであるが、より細かく賃金プロファイルの変化をみるために、第2-(2)-21図により、十分位分散係数の推移をみると、男性は2003年以降、女性は1998年以降において、賃金水準のばらつきが拡大する傾向がみられる。男性については大学・大学院卒、女性については高専・短大卒での拡大が目立つ。第2-(2)-22図により、学歴・年齢階級別の2003年と2013年の賃金水準を比較すると、男性では、第1・十分位数、中位数については、大学・大学院卒、高校卒ともほぼ全ての年齢層で低下しているのに対し、第9・十分位数については、高校卒で低下しているが、大学・大学院卒ではほぼ変化していない。女性でも、男性ほどではないが、同様の傾向がみられる。このように平均的には賃金プロファイルの傾きが緩やかになっている中、コア人材については処遇を維持してきたことがうかがえる。

第2-(2)-21図 性・学歴別十分位分散係数の推移

○ 男性は2003年以降、女性は1998年以降、賃金のばらつきが拡大する傾向にある。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 1) 企業規模10人以上。

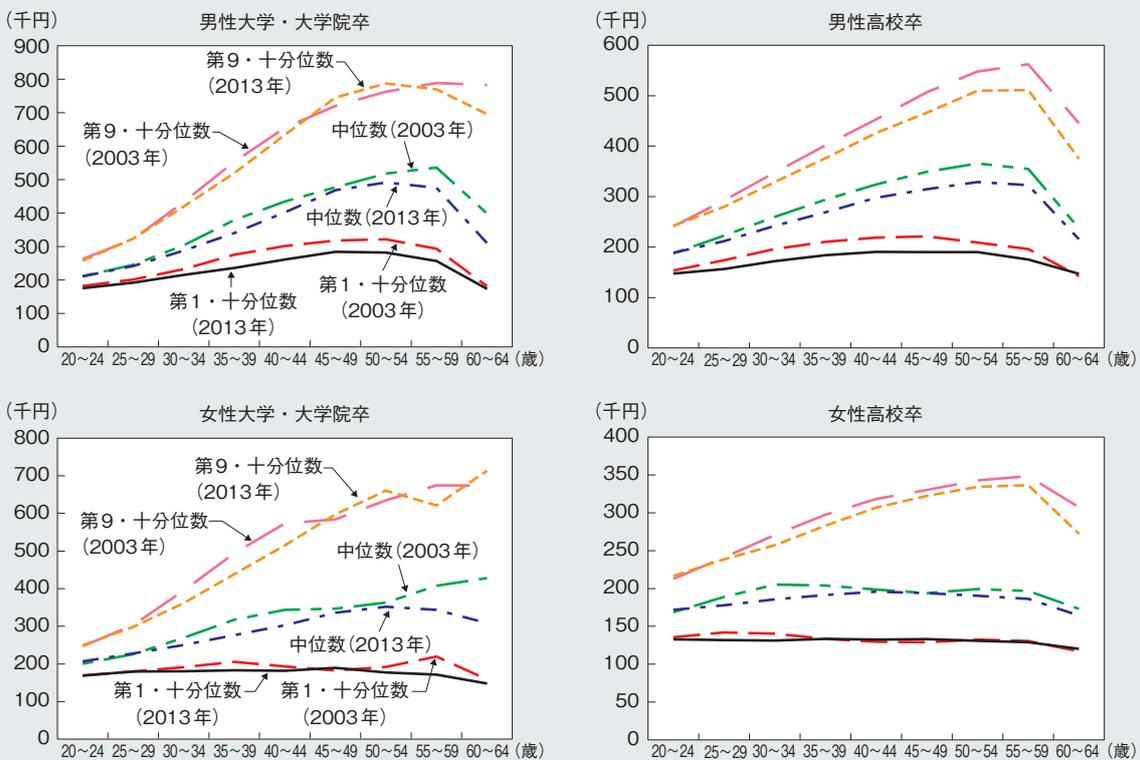
2) 分散係数は、分布の広がりを示す指標の一つであり、次の算式により計算された数値をいう。一般に、その値が小さいほど分布の広がりの程度が小さいことを示す。

$$\text{○ 十分位分散係数} = \frac{\text{第9・十分位数} - \text{第1・十分位数}}{2 \times \text{中位数}}$$

3) 一般労働者の各年6月の値。

第2-(2)-22図 学歴・年齢階級別にみた賃金水準の変化

- 男性では、第1・十分位数、中位数については、大学・大学院卒、高校卒ともにほぼ全ての年齢層で低下しているのに対し、第9・十分位数については、高校卒で低下しているが、大学・大学院卒ではほぼ変化していない。
- 女性についても、男性ほどではないが、同様の傾向がみられる。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 1) 企業規模10人以上。

2) 一般労働者の各年6月の値。

● 転職経験回数からみた外部労働市場型の産業・職業の特徴

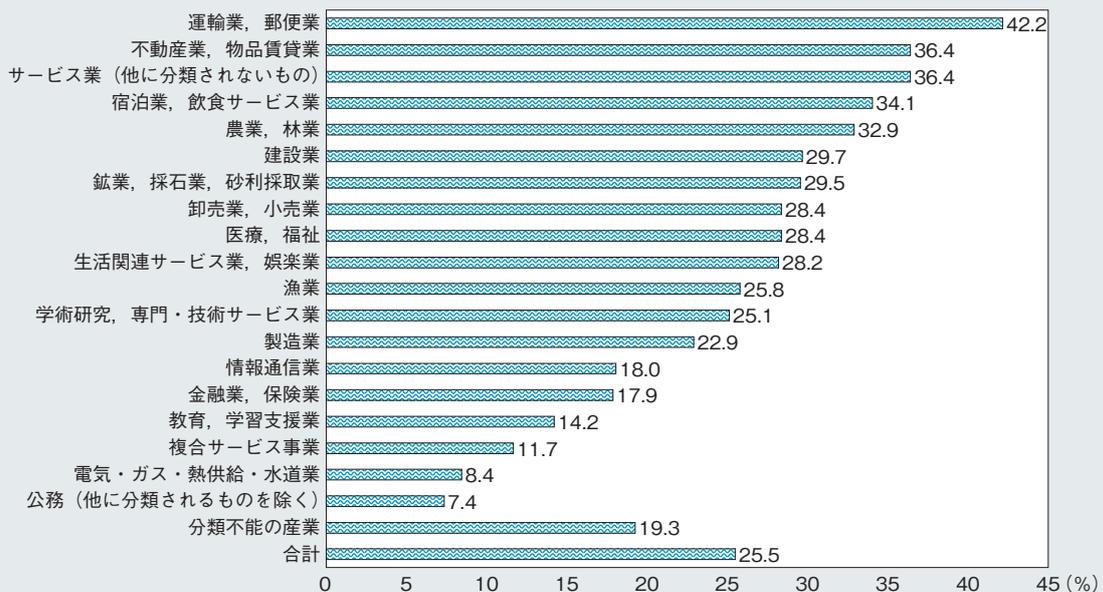
前述のように、我が国においては内部労働市場を重視するような人材マネジメントを行っている企業が多数であると考えられるが、外部労働市場を重視するような人材マネジメントを行っている企業もあると考えられ、産業や職種によって、こうした傾向には差異があると考えられる。そこで、経験人材の外部調達が重視される外部労働市場型の正規雇用労働者について、どのような産業や職業に、どの程度存在しているかをみていくことにしよう。

これを直接的に把握することは容易ではないが、例えば、転職経験者の割合が高いという観点から、前出「平成24年就業構造基本調査」で60歳未満の正規雇用労働者（役員を含む）について初職からの転職経験が2回以上の者が占める割合をみると、産業別では、第2-(2)-23図のとおり、運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業、サービス業（他に分類されないもの）などでその割合が比較的高い。職業別では、第2-(2)-24図のとおり輸送・機械運転従事者、運搬・清掃・包装等従事者、サービス職業従事者などでその割合が比較的高くなっている。なお、転職経験が2回以上の者は、60歳未満の正規雇用労働者（役員を含む）3,280万人のうち25.5%を占める836万人となっている。また、第2-(2)-25表のとおり、職業小分類で、初職からの転職経験が2回以上の者の比率が高い主な職業をみると、自動車運転従事者、訪問介護従事者等で高くなっている。

次に年収階級別にみると、年収が相対的に低い層で転職経験2回以上の者が占める割合が高くなっているが、年収1,500万円以上の高所得者層でも中間層よりその比率が高い。職業別では、サービス職業従事者で一般的にその比率が高く、相対的に年収が低い層では、輸送・機械運転従事者、運搬・清掃・包装等従事者等で、年収が高い層では情報処理技術者、その他の経営・金融・保険専門職業従事者、金融業、保険業の販売従事者等でその比率が高くなっているのが特徴となっている（付2-(2)-7表）。

第2-(2)-23図 産業別転職経験が2回以上の者が占める割合（役員又は正規の職員・従業員、60歳未満）

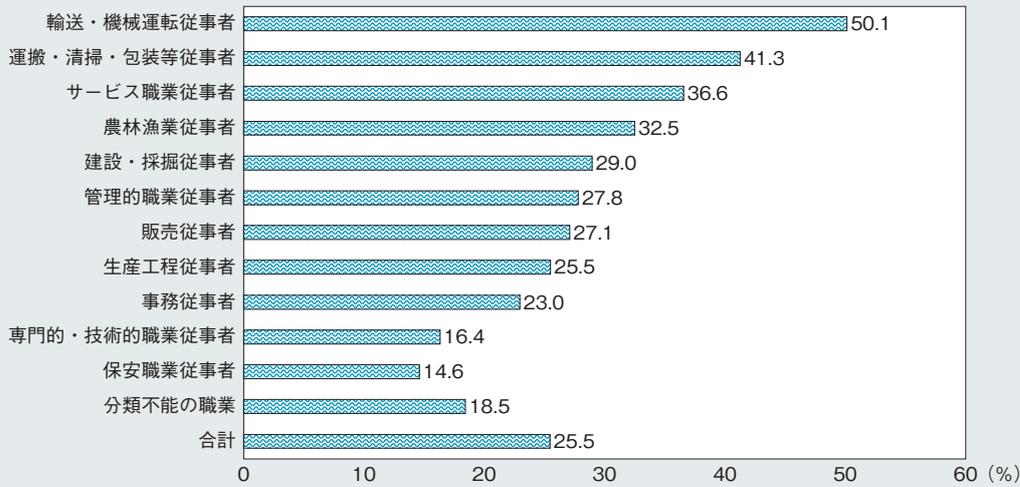
○ 運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業などで転職経験が2回以上の者が占める割合が比較的高い。



資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 現職、前職以外が初職である者の割合。

第2-(2)-24図 職業別転職経験が2回以上の者が占める割合(役員又は正規の職員・従業員、60歳未満)

- 運輸・機械運転従事者、運搬・清掃・包装等従事者などで転職経験が2回以上の者が占める割合が比較的高い。



資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 現職、前職以外が初職である者の割合。

第2-(2)-25表 初職からの転職経験が2回以上の者の比率が高い主な職業小分類

- 自動車運転従事者、訪問介護従事者等で初職からの転職経験が2回以上の比率が高くなっている。

(単位 万人、%)

職業	正規の職員・従業員数 (役員を含む)	初職からの転職経験が 2回以上の者の比率
1 自動車運転従事者	102	59.0
2 訪問介護従事者	11	47.8
3 警備員	14	46.7
4 配達員	29	46.7
5 介護職員(医療・福祉施設等)	70	40.7
6 荷造従事者	10	40.5
7 不動産営業職業従事者	10	39.9
8 その他の社会福祉専門職業従事者	29	39.0
9 その他の運搬・清掃・包装等従事者	14	38.9
10 調理人	50	38.9
11 娯楽場等接客員	17	37.5
12 その他の定置・建設機械運転従事者	12	36.2
13 土木従事者	26	35.4
14 金属溶接・溶断従事者	12	35.2
15 木・紙製品製造従事者	19	34.9
16 デザイナー	12	34.2
17 配管従事者	17	33.0
18 金属工作機械作業従事者	11	32.4
19 食料品製造従事者	42	32.0
20 窯業・土石製品製造従事者	11	31.5

資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 60歳未満の役員又は正規の職員・従業員について集計した。
 2) 正規の職員・従業員(役員を含む)の数が10万人以上の職業小分類を掲載した。
 3) 現職、前職以外が初職である者を、初職からの転職が2回以上の者とした。

● 外部労働市場型の人材マネジメント

続いて、外部労働市場型の人材マネジメントにおいて主要な人材確保手段となる中途採用の特徴をみていこう。

みずほ情報総研（株）「中途採用に係る人事施策に関する実態調査」（2013年度厚生労働省委託事業）⁶²で、企業が中途採用に取り組む目的（複数回答）をみると、若年層（35歳未満）では「退・転職者の補充のため」が55.3%と最も多く、次いで「事業拡大による人員不足を補うため」が50.6%、ミドル層（35歳以上55歳未満）では「経験を活かし、即戦力になるから」が82.1%と最も高く、次いで「専門的知識・能力があるから」が67.5%となっており、ミドル層の中途採用では必要な知識・経験を有する人材を外部労働市場から獲得する目的が強いものに対して、若年層では必要な数の人員を確保しようとする目的が強くなっている（付2-(2)-8表）。中途採用を行っている役職（複数回答）をみると、若年層では「一般職」が76.8%、ミドル層前半（35歳以上45歳未満）では「主任・係長・チームリーダークラス」が53.1%、ミドル層後半（45歳以上55歳未満）では「課長クラス」が34.0%と最も多くなっている（付2-(2)-9表）。

一方で、中途採用に当たって重視して評価していること（複数回答）をみると、若年層では「人柄」が67.3%と最も多く、次いで「責任感・達成意欲」が57.4%、「コミュニケーション能力」が57.1%となっており、若年層では新卒採用に近い観点から中途採用が行われている場合も多いと考えられる。ミドル層では「人柄」が62.4%と最も多いが、次いで「これまでの業務実績」が62.0%、「専門的な知識やスキル」が58.8%となっているなど、知識や経験を重視する一方で必ずしも業務に直結する能力のみで評価して採用しているわけではないことがうかがえる（付2-(2)-10表）。

ミドル層の中途採用者の採用時の役職・格付け・賃金等の処遇決定の際に考慮している点（複数回答）は、「技能（スキル）」が60.0%と最も多く、次いで「年齢」が44.4%、「これまでの業績」が39.1%となっている（付2-(2)-11表）。また、中途採用後の活用方針については、従事する職種の範囲は「基本的には採用した職種のみに従事してもらう」が多く、若年層で56.0%、ミドル層前半で64.6%、ミドル層後半で75.5%となっており、年齢層が上がるにつれ高くなっている（付2-(2)-12表）。こうしたことから、人材の確保が中途採用中心となる外部労働市場型の人材マネジメントでは、労働者が持つ顕在化した技能等を基にした採用・処遇が行われ、職種転換を伴うような異動は余り行われていないと考えられる。

また、第2-(2)-26図により、労働生産性や従業員の就労意欲を高めるために、取り組んでいる雇用管理事項について、外部労働市場重視の企業と内部労働市場重視の企業を比較すると、全ての項目について内部労働市場重視の企業の方が取り組んでいる企業の割合が高い。特に「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「希望を踏まえた配属、配置転換」において差が大きい。このように、外部労働市場型の人材マネジメントでは、内部労働市場型の人材マネジメントに比べて、内部の雇用管理面での企業側の取組割合は相対的に小さいと考えられる。

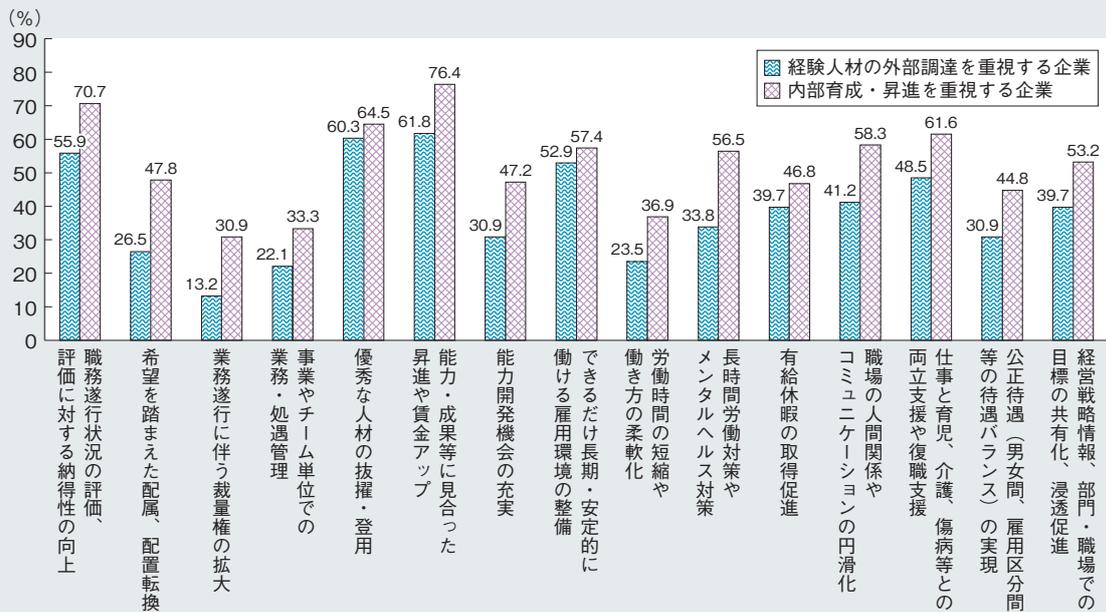
62 同調査の企業アンケート（標本数10,000社）では、全国・全業種の従業員30名以上（公務を除く）の中から、以下の方法によって成長企業とみられる企業を抽出している。

① 2010年から2012年にかけて売上高及び従業員数がともに増加している成長企業を抽出。

② この中から、「200人以上企業」を全数（5,010件）抽出し、残りの件数は「100人以上200人未満」及び「30人以上100人未満」の2カテゴリーに均等に配分し、各カテゴリー内の成長企業の業種構成比に応じて件数を割当。

第2-(2)-26図 管理職の育成・登用方針別に見た、労働生産性や従業員の就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項

○ すべての事項において、内部育成・昇進を重視する企業の方が取り組んでいる企業の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 複数回答。

● 外部労働市場型の人材マネジメントの事例

ここまで外部労働市場型の人材マネジメントについて統計データを用いて概観してきたが、統計データだけでは把握することが難しい具体的なマネジメントの事例をみてみよう。

外資系A社（グローバル企業、従業員約5,000人）では、ポジションごとに職務定義書が作成されており、人事異動は社内公募制が基本となっている。すなわち、ポジションに空きが生じると社内公募を行い、内部に適任者がいない場合は、社外から中途採用を行っている。中途採用候補者を探す際には、社員の紹介、自社のホームページ、広告、人材紹介会社等の様々なルートが活用されており、即戦力として、募集ポジションに求められる経験、スキルをもった経験者採用を行うと同時に、将来のポテンシャルを備えた新規学卒者採用も積極的に行っている。

処遇はポジションで決まり、ポジションごとの給与水準は外部マーケットの状況を勘案して一定の幅を持って決めている。定期的に面談を行い、社員個人の目標を設定して、年度単位で達成状況を評価し、その評価によりポジションごとの幅の中で給与額を決定する。人材育成については、社員自身がキャリア形成に責任を持ち、会社は環境を整えるというのが基本的な考え方である。能力開発に与える影響度合いは、研修が10%、上司によるコーチング等が20%、経験が70%程度と考えている⁶³。

グローバルに展開している外資系企業の採用手法、人事管理のヒアリング結果からみえるものは、役職・職種別の細かいレベルで職務が定義されるとともに、その職務定義は業界内である程度共通化されているものと考えられる。このため、中途採用において、公募している職に求められる能力と、探している者の能力のマッチングをより行いやすくなっていると考えられる。

63 2014年に厚生労働省労働政策担当参事官室が行った企業ヒアリングをもとに記述。

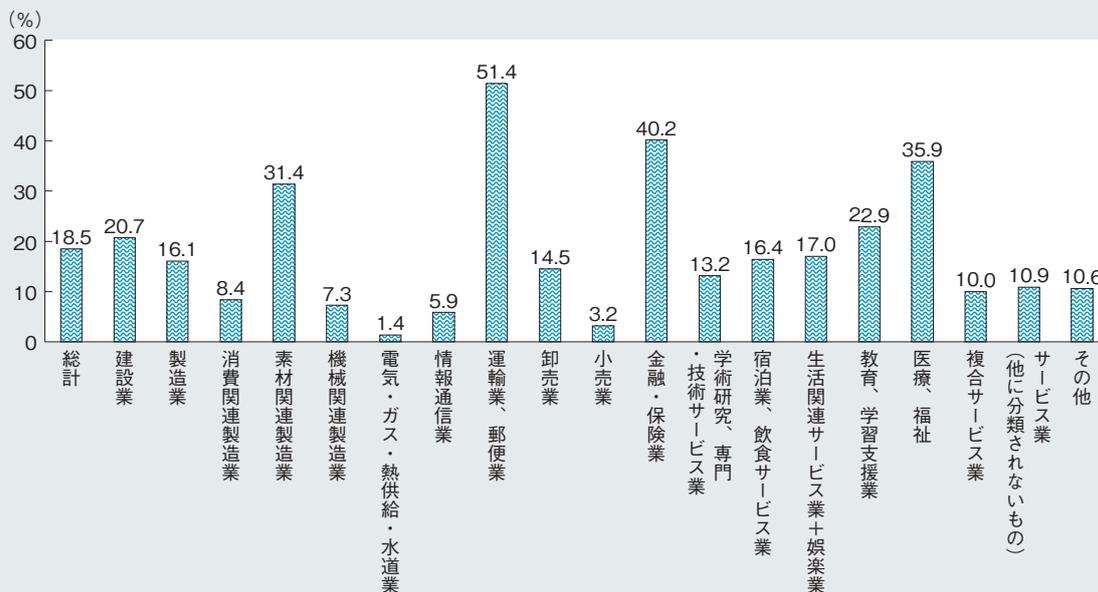
● 注目される「多様な正社員」という選択肢

労働者の就業ニーズの多様化が進んでいる中で、「柔軟で多様な働き方」ができる社会の構築に当たり、最近注目されているのが正規雇用労働者と同様に無期労働契約でありながら、職務、勤務地、労働時間等が限定的な多様な正社員である。

まず、みずほ情報総研（株）「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」（2011年度厚生労働省委託事業）により、多様な正社員の導入状況を見ると、51.9%の企業が多様な正社員の雇用区分を導入している。そのうち限定している区分をみると、職種限定の区分を設けている企業は85.2%、勤務地限定の区分を設けている企業は37.1%、所定内労働時間が同一企業内の他の雇用区分に比べ相対的に短い労働時間限定の区分を設けている企業は6.0%、就業規則や労働契約で所定外労働を行うこともあって定めていない労働時間限定の区分を設けている企業は8.7%となっており、これらの要素を複数組み合わせている区分もみられる。男女間のバランスについては、男性の方が多とする企業は約5割、女性の方が多とする企業は約4割とほぼ同程度となっており、8割近い企業が男性の方が多とする典型的な正規雇用労働者（いわゆる正社員）と比べると、女性の割合が高くなっていると考えられる（付2-（2）-13表）。また、第2-（2）-27図により、（独）労働政策研究・研修機構「多様な就業形態に関する実態調査」（2010年、事業所調査）で、事業所の産業別に多様な正社員（限定正社員）の正社員に占める比率をみると、運輸業、郵便業、金融・保険業、医療、福祉で比率が高くなっている。

第2-（2）-27図 産業別正社員の中の多様な正社員の比率

○ 多様な正社員は、運輸業、郵便業、金融・保険業、医療、福祉で比率が高くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年、事業所調査)

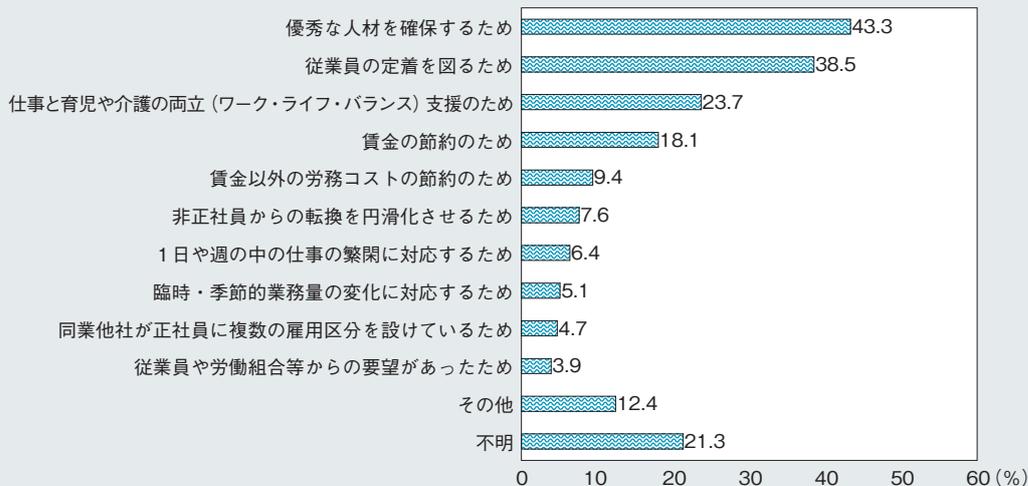
(注) 本図における多様な正社員とは、正社員のうち、下記のいずれかに該当する者をいう。

- 一般正社員 主に事務を担当する職員で、おおむね非管理職層として勤務することを前提にしたキャリア・コースが設定された社員
- 職種限定社員 特定の職種にのみ就業することを前提に雇用している社員
- 勤務地限定社員 特定の事業所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している社員
- 所定勤務時間限定社員 所定勤務時間のみ就業することを前提に雇用している社員

次に、第2-(2)-28図により、企業が多様な正社員の区分を導入している目的（複数回答）をみると、「優秀な人材を確保するため」（43.3%）、「従業員の定着を図るため」（38.5%）といった人材確保・定着の必要性や、「仕事と育児や介護の両立（ワーク・ライフ・バランス）支援のため」（23.7%）が多い。また、多様な正社員の区分を設けることにより得られた効果については、「人材の確保」「多様な人材の活用」「人材の定着（退職者数の減少）」といった導入目的に沿った人材面での効果のほか、「業務の効率化」をあげる企業も多くみられる（付2-(2)-14表）。

第2-(2)-28図 正社員に複数の雇用区分を設けている理由

○ 多様な正社員の雇用区分を設けている理由として、人材確保・定着やワーク・ライフ・バランス支援をあげる企業が多い。



資料出所 みずほ情報総研（株）「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」（2011年度厚生労働省委託事業）

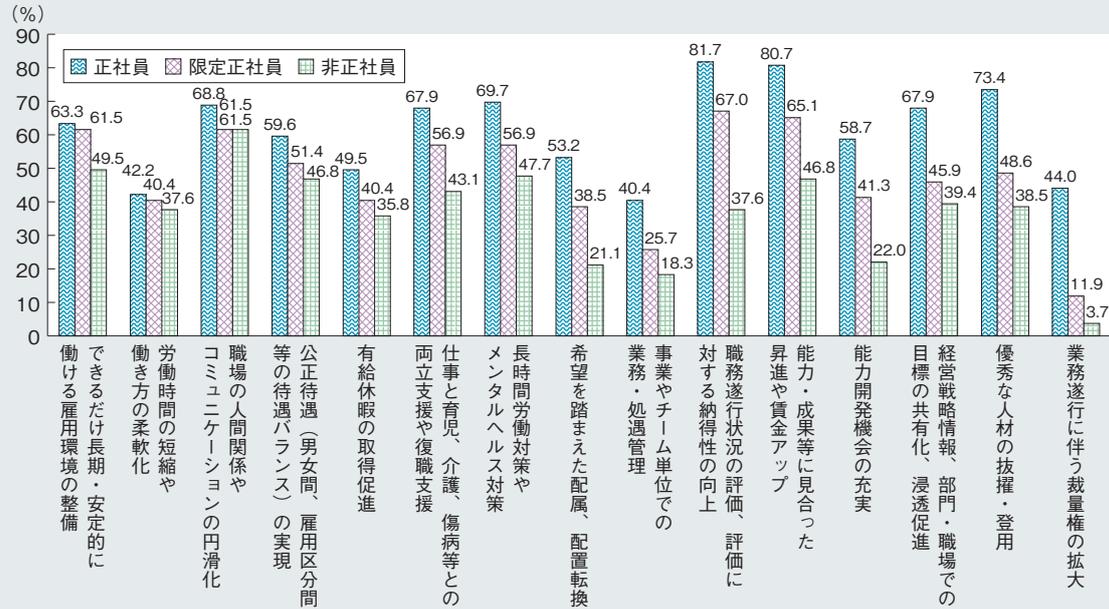
（注） 1）雇用区分が2以上の企業の回答。
2）複数回答。

続いて、多様な正社員の処遇がどのようになっているのかをみていこう。前出「多様な就業形態に関する実態調査」（2010年、事業所調査）で多様な正社員の賃金表・テーブルの適用状況についてみると、正社員と同じ賃金表・テーブルを同様に適用している企業が56.3%、正社員と同じ賃金表・テーブルだが運用を変えている企業が10.1%、正社員とは異なる賃金表・テーブルを設定している企業が27.6%となっている。前出「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」で、多様な正社員の賃金水準をみると、典型的な正規雇用労働者（いわゆる正社員）の8～9割程度に設定している企業が最も多い（付2-(2)-15表）。多様な正社員の昇進については、約半数の企業が上限を設定しており、また、事業所閉鎖時等の人事上の取扱いを就業規則等に定めている企業の割合は約3割で、これは典型的な正規雇用労働者（いわゆる正社員）と変わらない（前掲付2-(2)-13表）。

第2-(2)-29図により、雇用区分別に企業が労働生産性や就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項の実施状況をみると、多様な正社員については、正社員と非正社員の中間的な実施状況にあるが、「できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備」等正社員と同程度取り組まれている事項がある一方、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」等非正社員と同程度の実施にとどまっている事項がある。

第2-(2)-29図 雇用形態別に見た、労働生産性や従業員の就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項

○ 多様な(限定)正社員については、正社員と非正社員の間中間的な実施状況にあるが、事項により正社員に近似して取り組まれている事項がある一方、非正社員と同程度の実施にとどまっている事項がある。



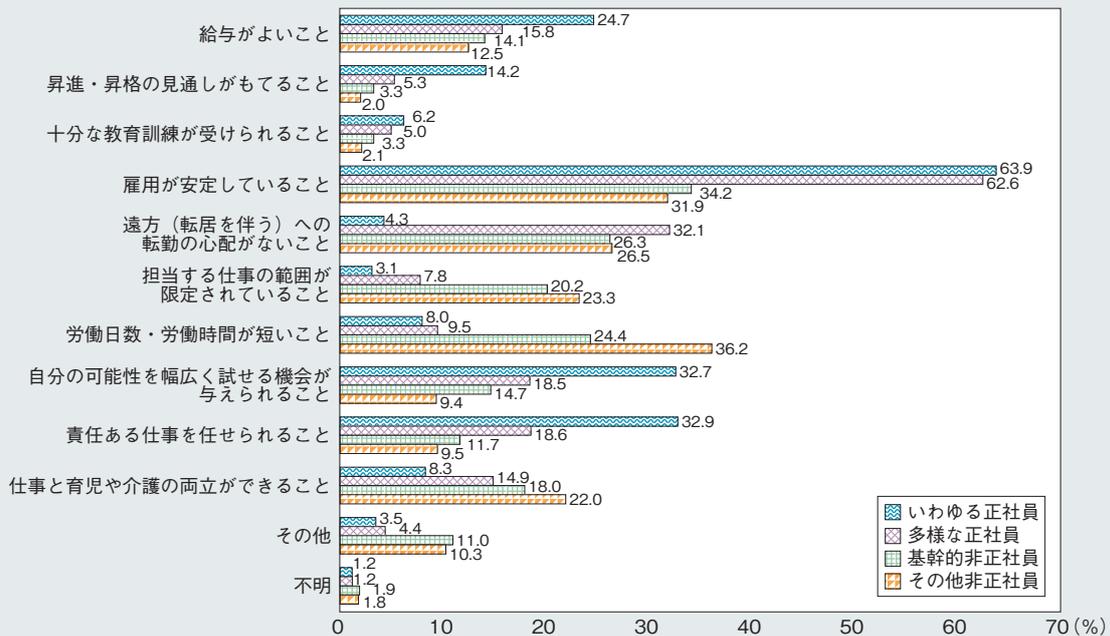
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)
 (注) 1) 本調査による「限定正社員」は、正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている正社員をいう。
 2) 限定正社員を雇用していて有効回答のあった企業に絞った集計結果。

前出「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」で雇用区分間の転換の状況についてみると、多様な正社員から典型的な正規雇用労働者への転換制度がある企業は約7割、そのうち過去3年間に実際に転換実績がある企業は約7割となっている。反対に、典型的な正規雇用労働者から多様な正社員への転換制度がある企業は7割、そのうち過去3年間に実際に転換実績がある企業は約7割となっている(付2-(2)-16表)。

第2-(2)-30図により、みずほ情報総研(株)「多様な形態による正社員に関する従業員アンケート調査」(2011年度厚生労働省委託事業)で、多様な正社員であることの従業員側のメリット(三つまで回答)をみると、「雇用が安定していること」をあげる者が典型的な正規雇用労働者(いわゆる正社員)と同程度で約6割に上っているほか、「遠方(転居を伴う)への転勤の心配がないこと」が約3割と多くなっている。他方、デメリット(同)については、「給与が低いこと」(58.2%)、「昇進・昇格の見通しが持てないこと」(25.2%)が多くなっている(付2-(2)-17表)。また、多様な正社員であることの満足度をみると、今の働き方に満足している者は、典型的な正規雇用労働者と同様、半数を超えており、非正規雇用労働者を上回っている(付2-(2)-18表)。多様な正社員の処遇が典型的な正規雇用労働者と比較して許容範囲な水準であるならば多様な正社員に転換したいと考えている労働者は、現在、非正規雇用労働者として働いている者ではおおむね5割となっており、特に同じ仕事を担当する正規雇用労働者がいる基幹的な非正社員でその割合が高くなっている。一方、現在、典型的な正規雇用労働者である者では、職種限定、労働時間限定の区分の場合は、転換を希望する者の割合が40%台半ばとなっており、勤務地限定の区分の場合は、転換を希望する者が約6割に上っている(付2-(2)-19表)。

第2-(2)-30図 今の働き方のメリット

○ 多様な正社員であることのメリットとして、雇用の安定と遠方への転勤の心配がないことをあげる者が多い。



資料出所 みずほ情報総研(株)「多様な形態による正社員に関する従業員アンケート調査」(2011年度厚生労働省委託事業)

(注) 1) 基幹的非正社員とは、担当する仕事と同じ正社員がいる非正社員をいう。
2) 三つまで回答。

以上のように、多様な正社員制度については、現状でも企業における人材確保や業務の効率化に一定の成果をあげている。従業員側からみても、ワーク・ライフ・バランスに配慮した働き方が可能である一方で典型的な正規雇用労働者に近い処遇が得られること等から、多様な正社員という働き方への満足度は非正規雇用労働者に比べて高くなっている。また、現在典型的な正規雇用労働者として働いている人でも、典型的な正規雇用労働者と比べて均衡ある処遇が確保されるならば、多様な正社員という働き方を選択しようとするニーズも少なくない。このように、多様な正社員という選択肢が普及することにより、様々な人々が自らのライフスタイルに合致したより満足度の高い働き方を選択することが可能となり、企業における人材の確保や生産性の向上に資するものと考えられる⁶⁴。

● サービス産業を中心に活用されている非正規雇用労働者⁶⁵

続いて、企業における非正規雇用労働者の活用状況についてみていくことにしよう。まず、どのような分野で非正規雇用労働者が活用されているのかをみってみる。前出「平成24年就業構造基本調査」で、産業別に雇用者(役員を除く)に占める非正規雇用労働者比率をみると、宿泊業、飲食サービス業(73.3%)、生活関連サービス業、娯楽業(57.0%)、農業、林業(52.5%)、サービス業(他に分類されないもの)(50.5%)、卸売業、小売業(50.0%)で比較的高くなっている。非正規雇用労働者のうち、パートタイム労働者については、上記の産業のほか、医療、福祉で比較的多く活用されている。契約社員(専門的職種に従事させることを

64 2014年7月、「「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会」において労働条件の明示等、雇用管理上の留意点を整理した報告書を取りまとめ公表した。

65 各種調査における就業形態に関する用語の定義は付注1参照。

目的に契約に基づき雇用され、雇用期間の定めのある者)については、複合サービス事業(11.2%)、サービス業(他に分類されないもの)(10.6%)、運輸業、郵便業(8.5%)で比較的高くなっている。派遣労働者については、情報通信業(3.8%)、金融業、保険業(3.7%)、製造業(3.3%)でその比率が高い(前掲付2-(2)-1表)。

職業別に非正規雇用労働者比率をみると、運搬・清掃・包装等従事者(69.2%)、サービス職業従事者(62.5%)で比較的高くなっており、これらの職業ではパートタイム労働者の比率も高くなっている。契約社員については、保安職業従事者(7.7%)、輸送・機械運転従事者(7.3%)、運搬・清掃・包装等従事者(7.3%)で比較的高く、派遣労働者については、事務従事者(3.7%)、生産工程従事者(3.5%)、運搬・清掃・包装等従事者(3.2%)で比較的高くなっている(前掲付2-(2)-1表)。第2-(2)-31表により、派遣労働者が就業している業務(複数回答)をみると、事務用機器操作が19.5%と最も高く、次いで物の製造が18.5%、一般事務が16.7%となっている。これを性別にみると、女性は事務用機器操作が最も高く、次いで一般事務となっている。男性では物の製造が最も高く、次いでソフトウェア開発となっている。

企業規模別に雇用者に占める非正規雇用労働者の比率をみると、パートタイム労働者は企業規模が小さいほどその比率が高く、逆に、契約社員については100人以上規模企業でその比率が高くなっている。派遣労働者については、100~299人規模の中堅企業でその比率が高くなっている(前掲付2-(2)-1表)。

第2-(2)-31表 現在行っている派遣業務別派遣労働者割合(上位5業務)

○ 男性では物の製造、女性では事務用機器操作に従事する派遣労働者の割合が高い。

(単位 %)

	男女計		男		女	
1	事務用機器操作	19.5	物の製造	30.6	事務用機器操作	28.5
2	物の製造	18.5	ソフトウェア開発	14.8	一般事務	26.9
3	一般事務	16.7	機械設計	9.4	物の製造	9.1
4	ソフトウェア開発	7.5	倉庫・搬送関連業務	8.6	財務処理	5.5
5	倉庫・搬送関連業務	6.0	事務用機器操作	8.1	案内・受付、駐車場管理等	4.4

資料出所 厚生労働省「平成24年派遣労働者実態調査」(派遣労働者調査)
(注) 複数回答。

● 非正規雇用労働者活用の課題は「良質な人材の確保」及び「仕事に対する責任感」

厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2010年、事業所調査)で事業所が非正規雇用労働者を活用する理由(複数回答)をみると、パートタイム労働者については「賃金の節約のため」及び「1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」が、契約社員と派遣労働者については「専門的業務に対応するため」及び「即戦力・能力のある人材を確保するため」が比較的多くなっている。非正規雇用労働者(正社員以外の労働者)の活用上の問題点としては、いずれの雇用形態でも、「良質な人材の確保」や「仕事に対する責任感」が比較的多い(付2-(2)-2表)。

● 一部でみられる非正規雇用労働者の役職登用

前出「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年、事業所調査)により、非正規雇用労働

者が重点的に配置されている部門をみると、パートタイム労働者と有期社員は現業部門が最も多く、派遣労働者は事務・企画部門が最も多い。正社員と同じ仕事に従事している者の有無については、有期社員で約7割、パートタイム労働者、派遣労働者では約5割の事業所が有りと答えている。非正規雇用労働者の役職者への就任状況をみると、パートタイム労働者については16.2%、有期社員については31.7%、派遣労働者については4.7%の事業所が役職者がいるとしており、有期社員については、部長クラスや課長クラスといった高位の役職者への登用もみられる（付2-(2)-3表）。

第2-(2)-32表により、厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」（2011年）でパートタイム労働者の役職者への登用状況を詳しくみると、正社員とパートの両方を雇用している事業所のうち、パートタイム労働者の役職者がいる事業所は6.5%となっており、役職者がいる事業所の役職者の種類別（複数回答）の割合は、「所属グループのみの責任者等比較的一般従業員に近い役職（売場長、ライン長等）まで」（66.4%）が最も高いが、「所属組織の責任者等ハイレベルの役職（店長、工場長等）まで」も25.4%となっており、企業によっては、パートタイム労働者を基幹的な労働者にとらえ、戦力化を図っていることがうかがえる。産業別には、サービス業（他に分類されないもの）、医療、福祉でパートタイム労働者の役職者のいる事業所割合が比較的高く、企業規模別では、1,000人以上の規模でその事業所割合が高い。同調査でパートタイム労働者の人事異動の有無についてみると、正社員とパートの両方を雇用している事業所のうち15.8%でパートの人事異動を行っている。

第2-(2)-32表 パートの役職者の有無及びパートの役職者の種類別事業所割合

○ 企業によっては、店長等ハイレベルな役職への登用が見られる。

(単位 %)

主な産業・企業規模	正社員とパートの両方を雇用している事業所計	パートの役職者がいる		役職者の種類（複数回答）			パートの役職者はいない	不明
				所属組織の責任者等ハイレベルの役職（店長、工場長等）まで	現場の責任者等中間レベルの役職（フロア長、部門長等）まで	所属グループのみの責任者等比較的一般従業員に近い役職（売場長、ライン長等）まで		
総数	100.0	6.5	(100.0)	(25.4)	(19.3)	(66.4)	91.7	1.8
主な産業								
製造業	100.0	4.3	(100.0)	(17.7)	(27.8)	(72.7)	95.0	0.8
卸売業、小売業	100.0	6.1	(100.0)	(31.3)	(9.9)	(60.7)	91.1	2.8
宿泊業、飲食サービス業	100.0	6.7	(100.0)	(-)	(17.2)	(89.6)	89.7	3.6
医療、福祉	100.0	9.5	(100.0)	(22.5)	(36.6)	(70.6)	89.3	1.1
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	13.4	(100.0)	(41.0)	(19.0)	(48.7)	83.6	3.0
企業規模								
1,000人以上	100.0	15.3	(100.0)	(17.6)	(14.0)	(72.8)	84.2	0.5
500~999人	100.0	2.6	(100.0)	(5.6)	(33.6)	(61.3)	96.6	0.9
300~499人	100.0	2.8	(100.0)	(1.1)	(20.0)	(90.2)	97.1	0.1
100~299人	100.0	4.3	(100.0)	(13.3)	(47.4)	(59.9)	95.6	0.2
30~99人	100.0	6.8	(100.0)	(22.0)	(19.0)	(71.3)	90.9	2.3
5~29人	100.0	4.7	(100.0)	(41.1)	(19.1)	(56.4)	92.5	2.8

資料出所 厚生労働省「平成23年パートタイム労働者総合実態調査」

(注) 役職者の種類別事業所割合については、役職者の種類に回答があった事業所について集計している。

● 多くの事業所で正規雇用労働者への転換の道を用意

続いて、非正規雇用労働者の処遇についてみてみよう。

総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」で、非正規雇用労働者の年間収入の分布をみると、パートタイム労働者については50～99万円が最も多く、契約社員と派遣労働者については200～249万円が最も多くなっている（前掲付2-(2)-1表）。

前出「多様な就業形態に関する実態調査」（2010年、従業員調査）により非正規雇用労働者に対する各種制度の適用状況をみると、「賞与」については、パートタイム労働者と契約社員に対しては過半数の者に適用されているが、派遣労働者に対しては2割程度の適用となっている。契約社員については、「慶弔金」及び「福利厚生施設などの利用」が約3割、退職金が約1割5分の者に適用されるなど、比較的適用される制度が多い（前掲付2-(2)-3表）。

正規雇用労働者と比較すると非正規雇用労働者の処遇は限定的となっているが、正規雇用を希望する者、またより良い処遇を得たい者においては、正規雇用へと移行する制度が整っているかどうかという情報が重要であろう。そこで、前出「多様な就業形態に関する実態調査」（2010年、事業所調査）で正規の職員・従業員への転換制度の有無についてみると、パートタイム労働者と有期社員については約7割、派遣労働者については約5割の事業所で何らかの転換制度・慣行・コースがある（前掲付2-(2)-3表）。

このように、正規雇用へと転換する制度は多くの企業で整備されている状況にあるが、さらに多様な正社員の普及が進んでゆけば、より良い処遇を得たい非正規雇用労働者の雇用・処遇の安定につながっていくことが期待されよう。

第3節 人材育成の現状と課題

前節では、企業が内部労働市場を重視して正規雇用の労働者の人材マネジメントを行いながら、多様な人材を組み合わせ、経営の変化に対応する実態をみた。本節では、正規雇用労働者の若年層、中堅層、管理職層、さらには多様な正社員や非正規雇用労働者について、企業による教育訓練の実施状況をみることにする。

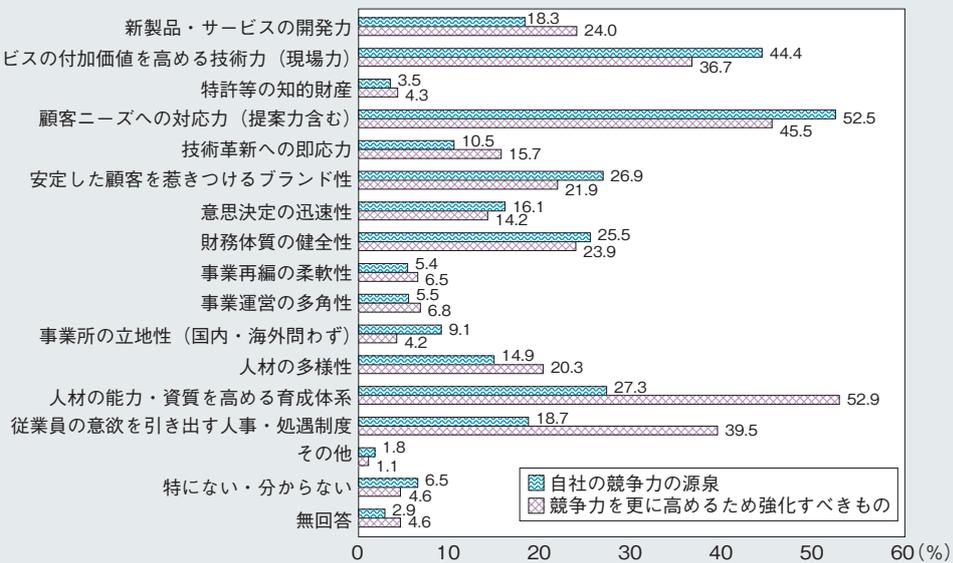
● 人材育成は企業経営上の重要な課題

第2-(3)-1図のとおり、企業が競争力を更に高めるため、今後強化すべき事項（複数回答）としては「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）が最も高くなっており、人材育成は企業経営上、重要な課題となっている。

このような中、企業は基本的な人材育成方針をどのように考えているであろうか。厚生労働省「能力開発基本調査」により、企業の考える能力開発の責任主体をみると、正規雇用労働者について企業主体（「企業主体で決定」又は「企業主体で決定に近い」）とする企業は近年では7割を超える水準で推移しており、2013年度は75.5%となっている。同様に非正規雇用労働者についてみると、企業主体とする企業は正規雇用労働者に比べて低下するものの、近年では6割を超える水準で推移しており、2013年度は62.7%となっている（付2-(3)-1表）。

第2-(3)-1図 自社の競争力の源泉と、競争力を更に高めるため強化すべきもの

○ 競争力を更に高めるため、今後強化すべき事項としては、「人材の能力・資質を高める育成体系」が最も高くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年)
 (注) 複数回答。

● OJTを重視して行われる正規雇用労働者の人材育成

次に、正規雇用労働者への教育訓練の実施状況をみてみよう。前出「能力開発基本調査」によると、重視する正規雇用労働者への教育訓練について、OJT（On-the-Job Training、日常の業務に就きながら行われる教育訓練）を重視する又はそれに近いとする企業は73.5%と

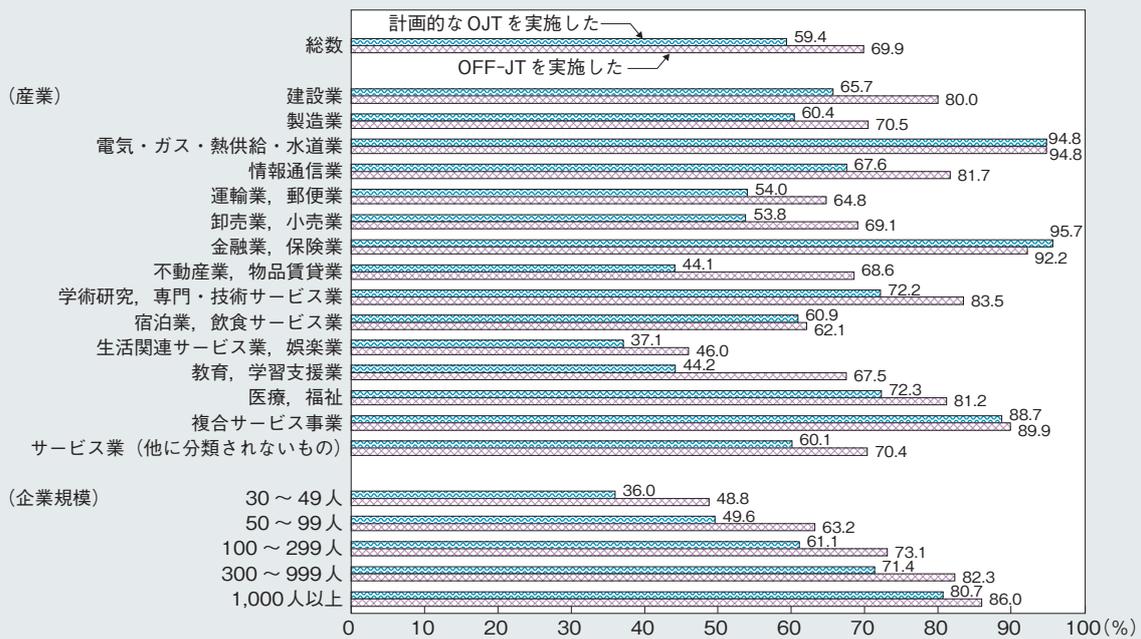
OFF-JT（Off-the-Job Training、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修））を重視する又はそれに近い企業の25.1%に比べ多くなっている。

第2-(3)-2図のとおり、正規雇用労働者に対して、2013年度に計画的なOJTを実施した事業所は59.4%で、産業別にみると、金融業、保険業（95.7%）、電気・ガス・熱供給・水道業（94.8%）、複合サービス事業（88.7%）などで高く、生活関連サービス業、娯楽業（37.1%）、不動産、物品賃貸業（44.1%）、教育、学習支援業（44.2%）で低くなっている。企業規模別にみると、規模が大きくなるほど実施率が高くなっている。同様に正規雇用労働者に対してOFF-JTを実施した事業所をみると、69.9%となっている。産業別では、電気・ガス・熱供給・水道業（94.8%）、金融業、保険業（92.2%）、複合サービス事業（89.9%）などで高く、生活関連サービス業、娯楽業（46.0%）で低くなっている。企業規模別では、規模が大きくなるほど実施率は高くなる傾向にある。

また、2013年度に計画的なOJTを実施した事業所の割合を正規雇用労働者の職層別にみると、新入社員（49.5%）で多く、中堅社員（38.8%）、管理職層（23.5%）と職層が上がるにつれて低下している。また、OFF-JTを実施した事業所の割合をみると、新入社員（55.4%）や中堅社員（57.8%）に比べ、管理職層（48.4%）では低くなっている。

第2-(3)-2図 産業別・企業規模別にみた正規雇用労働者への教育訓練の実施状況

○ 教育訓練を実施する事業所の割合は、企業規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」（2013年度）

ここからは、若年層、中堅層、管理職層の階層別、さらには多様な正社員、非正規雇用労働者の人材育成について、取組の現状と課題をみていくこととする。

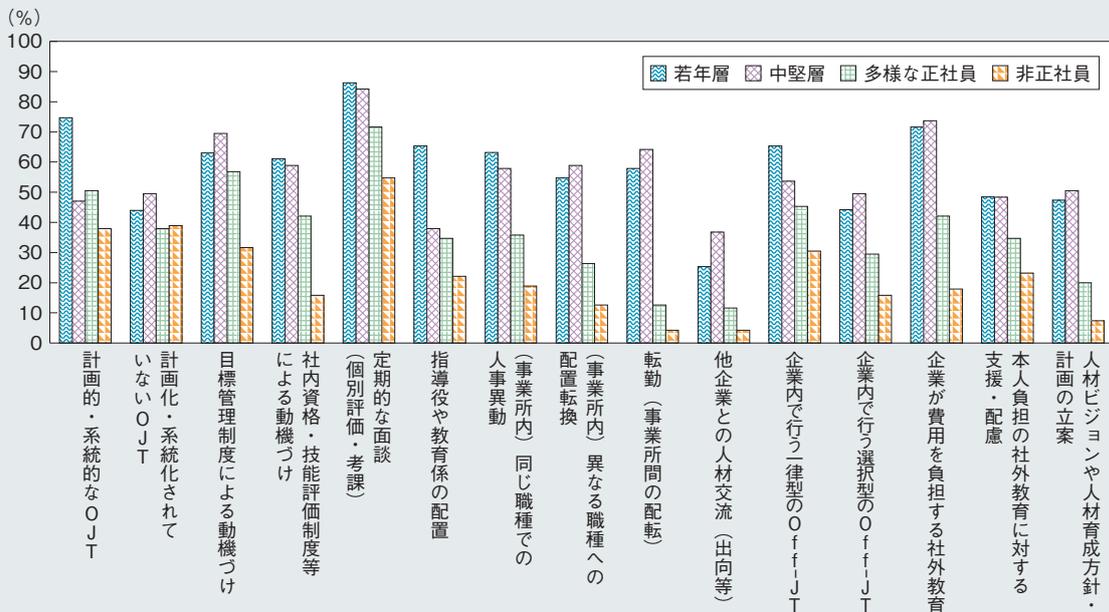
● 計画的・系統的なOJT等により人材育成を図っている若年層

第2-(3)-3図のとおり、若年層（入社3年程度までの者）の人材育成手段として活用されている人材育成のための取組は、「定期的な面談（個別評価・考課）」「計画的・系統的なOJT」「企業が費用を負担する社外教育」等が多くなっており、中堅層（若年層及び管理職層に該当しない者）に比べると、「計画的・系統的なOJT」「指導役や教育係の配置」や「企業内で行う一律型のOff-JT」（入社ガイダンスや安全衛生研修、コミュニケーションや個人情報保護に関する研修等、基本的には全員を対象に行うもの）の実施割合が高くなっている。

第2-(3)-4図のとおり、若年層の人材育成上の課題としては、「業務が多忙で、育成の時間的余裕がない」「上長等の育成能力や指導意識が不足している」「人材育成が計画的・体系的に行われていない」が比較的多くなっている。また、中堅層等と比べると若年層では「離職等で人材育成投資が回収できない」ことを課題としてあげる企業が多くなっている。

第2-(3)-3図 人材育成のための取組状況

○ 非正規雇用労働者は、正規雇用労働者と比較して、能力開発機会が乏しくなっている。

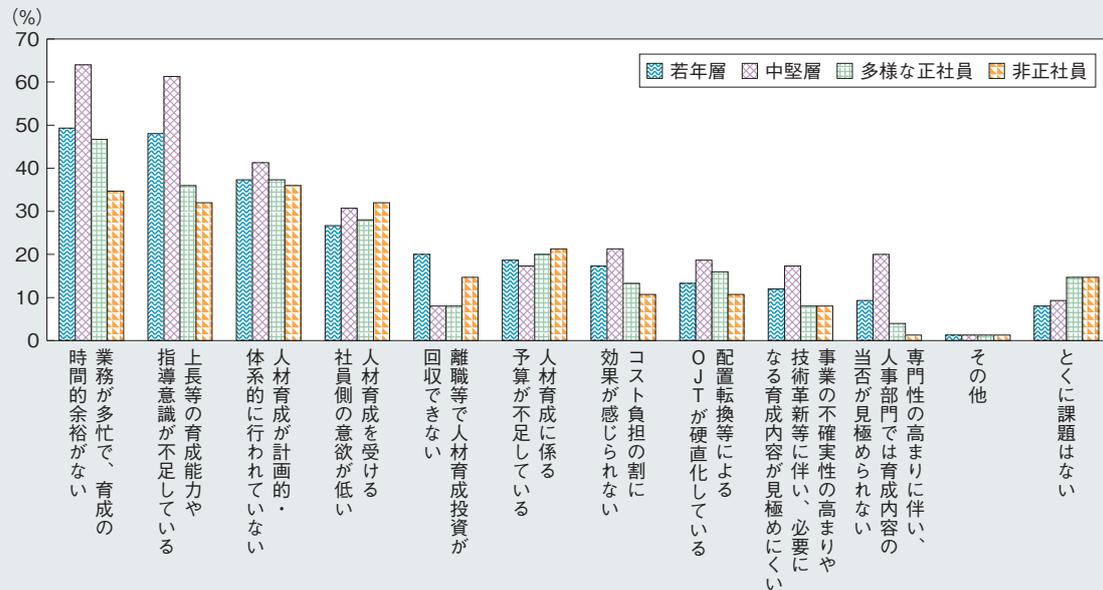


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)
 (注) 1) 本調査による「多様な正社員」は、正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている正社員をいう。
 2) 多様な正社員を雇用して有効回答のあった企業に絞った集計結果。
 3) 複数回答。

第3節

第2-(3)-4図 人材育成上の課題

○ 人材育成上の課題としては、業務多忙、上長等の育成能力や指導意識の不足、人材育成が計画的・体系的に行われていないが比較的多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

- (注) 1) 本調査による「多様な正社員」は、正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い若者や職種や勤務地等が限定されている正社員をいう。
 2) 多様な正社員を雇用していて有効回答のあった企業に絞った集計結果。
 3) 複数回答。

● 若年層に比べ多様な人事異動によるキャリア形成を図っている中堅層

前掲第2-(3)-3図により、中堅層の人材育成手段として活用されている人材育成のための取組をみると、「定期的な面談(個別評価・考課)」「企業が費用を負担する社外教育」「目標管理制度による動機づけ」等が多くなっている。これを若年層と比べると、「計画的・系統的なOJT」を回答した企業が少なくなっている。一方、キャリア形成を目的とした人事異動については、「(事業所内) 同じ職種での人事異動」は若年層でも多いが、「他企業との人事交流(出向等)」「転勤(事業所間の配転)」は中堅層で多くなっている。また、「目標管理制度による動機づけ」「計画化・系統化されていないOJT」が多くなっており、若年層に比べ出向、転勤等のキャリア形成を目的とした多様な人事異動や計画化・系統化されていないOJT等の職場経験を通じて人材育成を図っている。

また、前掲第2-(3)-4図により、中堅層の人材育成上の課題をみると、若年層と同様、「業務が多忙で、育成の時間的余裕がない」「上長等の育成能力や指導意識が不足している」「人材育成が計画的・体系的に行われていない」が比較的多くなっているが、課題と答えた企業の割合は若年層より高くなっており、若年層より中堅層の人材育成に課題を抱える企業が多いことがうかがえる。

● 管理職層の計画的な育成が課題

管理職は企業における経営層と現場の結節点としての役割を果たしており、企業パフォーマンスへの影響は大きいと考えられる⁶⁶。前出「能力開発基本調査」(2013年度)によると、

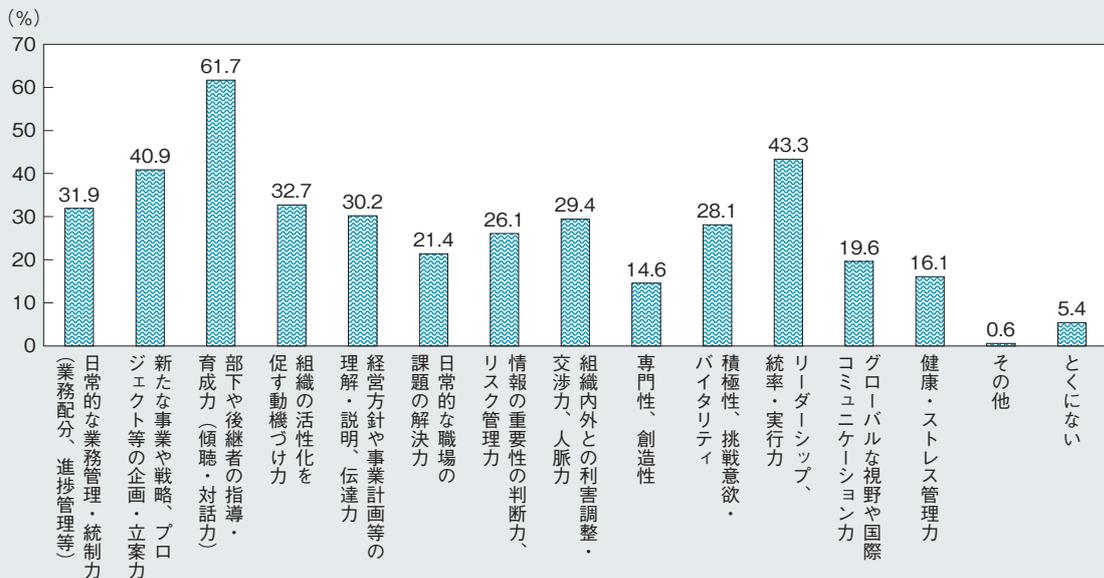
66 管理職が企業のパフォーマンスに果たす役割については、第2章第4節を参照。

OFF-JTを実施した事業所の実施内容（複数回答）としては、「新規採用者など初任層を対象とする研修」（70.1%）に次いで、「マネジメント（管理・監督能力を高める内容など）」（48.2%）、「新たに中堅社員となった者を対象とする研修」（43.9%）や「新たに管理職となった者を対象とする研修」（41.1%）が多くなっている。

（独）労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」（2014年）によると、企業による管理職の育成・登用方針として、「内部育成・昇進を重視」（67.6%）が「経験人材の外部調達を重視」（7.4%）を大きく上回っている⁶⁷。また、管理職の育成・登用上、近年感じている課題（複数回答）としては、「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある（質的確保が困難な世代がある）」（52.9%）が最も多くなっており、計画的に管理職候補を育成することの難しさがうかがえる。次いで、「管理職になりたがらない者や、転勤の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている」（31.0%）、「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている」（27.8%）、「ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい」（26.9%）が続いている。また、第2-（3）-5図のとおり、近年の管理職に不足している能力・資質（複数回答）については、「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」が最も多く、「リーダーシップ、統率・実行力」「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」が続いている⁶⁸。

第2-（3）-5図 近年の管理職に不足している能力・資質

○ 管理職に不足している能力として、部下や後継者の指導・育成力をあげる企業が多い。



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」（2014年）
 （注） 複数回答。

● 管理職層の早期選抜のために重要な仕事の経験、多様な経験のための優先的な配置転換を行う企業が多い

管理職のうち、ミドルマネジャー（40歳前後の管理職。いわゆる「課長」相当職）について

67 「A.内部育成・昇進を重視」[B.経験人材の外部調達を重視]の二択について、「Aである」「どちらかというA」「Bである」「どちらかというB」と回答した企業をそれぞれ合計した割合。

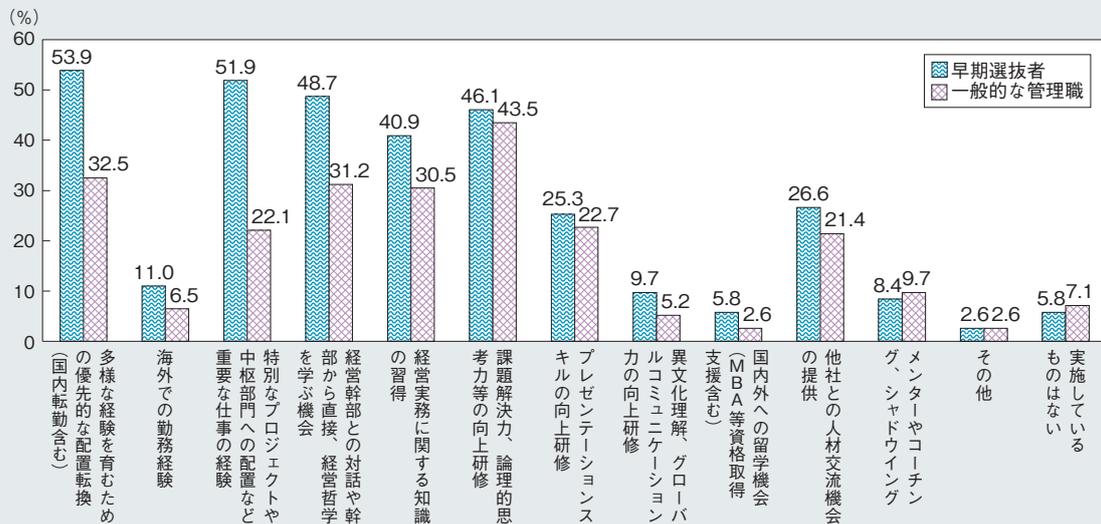
68 同時に実施された「職業キャリア形成に関する調査」（労働者調査）においても、近年の管理職に不足している能力・資質（複数回答）として、「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」（64.9%）が最も多くなっている。

ては、組織文化を根付かせ、後進への教育の中心となることから、その育成が課題とされている。(一社)日本経済団体連合会「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」(2012年)によると、ミドルマネジャーは業務量が増大する中、プレーヤーとしての活動を余儀なくされ、増大する業務負荷への対応と部下の指導・育成に苦悩しており、企業には、①実務的な負担を軽減し、業務のマネジメントや部下指導・育成に取り組める状況を組織的に整備、②より良いマネジメントの実践を可能とするためのOJT(仕事を通じた部下指導・育成)への制度的支援、③ミドルマネジャーの自律的な成長を支援するためのOFF-JT(企業内研修)の強化、④ミドルマネジャーのやる気や意欲を高めるような精神的な支援の充実を提言している。

また、将来の管理職や経営幹部の育成を計画的かつ効果的に行うため、早期選抜を実施する企業がみられる。前出「人材マネジメントのあり方に関する調査」によると、早期選抜を行っている企業は1割強(15.4%)、導入を検討している企業は2割強(22.1%)となっている。対象の選定については、入社から5年以上10年未満が約3割(31.2%)、10年以上が約3割(28.6%)となっており、5年未満も4分の1程度(22.7%)ある。第2-(3)-6図のとおり、早期選抜者に実施している育成メニューとしては、一般的な管理職に比べ、「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置等重要な仕事の経験」「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」等を行う企業が多い。

第2-(3)-6図 早期選抜者に実施している育成メニュー

○ 早期選抜者には、多様な経験を育むための優先的な配置転換などを行う企業が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)
 (注) 複数回答。

● 内部育成重視型の企業の方が、人材育成に取り組んでいる企業の割合が高い

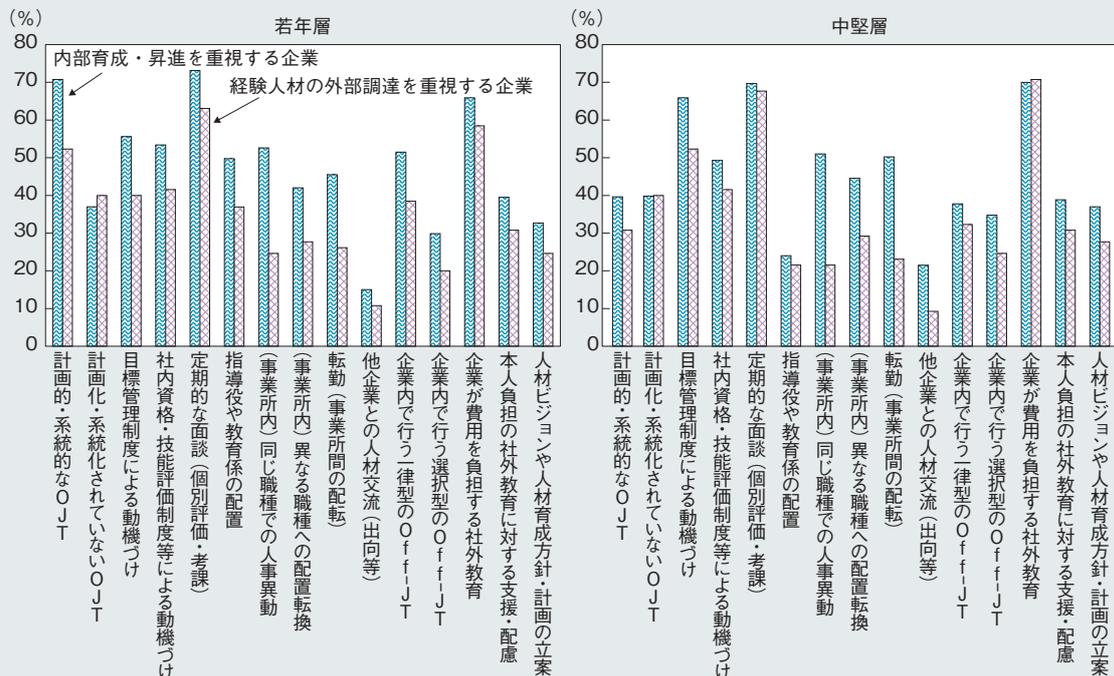
ここまで、正規雇用労働者の若年層、中堅層、管理職層の人材育成についてみてきた。それでは、企業の人材育成の方針によって、将来的な管理職層の候補となり得る若年層や中堅層の人材育成の取組状況に違いはみられるであろうか。

第2-(3)-7図により、若年層、中堅層それぞれの人材育成のために取り組んでいる事項

について、管理職の育成・登用方針が「内部育成・昇進を重視」(内部育成重視)の企業と「経験人材の外部調達を重視」(外部調達重視)の企業を比較すると、ほぼ全ての項目について内部育成重視の企業の方が取り組んでいる企業の割合が高くなっている。特に、若年層への「計画的・系統的なOJT」、中堅層への「目標管理制度による動機づけ」や、若年層・中堅層ともに、キャリア形成を目的とした「(事業所内)同じ職種での人事異動」や「転勤(事業所間の配転)」について、内部育成重視の企業の取組状況が外部調達重視の企業を大きく上回っており、企業はこうした取組を活用することにより内部人材を育成していることがうかがえる。

第2-(3)-7図 管理職の育成・登用方針別に見た、人材育成のための取組の実施状況

○ 内部育成・昇進を重視する企業では、経験人材の外部調達を重視する企業に比べて、相対的に人材育成の取組の実施割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)
 (注) 1) 管理職への育成・登用方針について、「内部育成・昇進を重視」又は「どちらかという内部育成・昇進を重視」と回答した企業を「内部育成・昇進を重視する企業」、「経験人材の外部調達を重視」又は「どちらかという経験人材の外部調達を重視」と回答した企業を「経験人材の外部調達を重視する企業」とした。
 2) 複数回答。

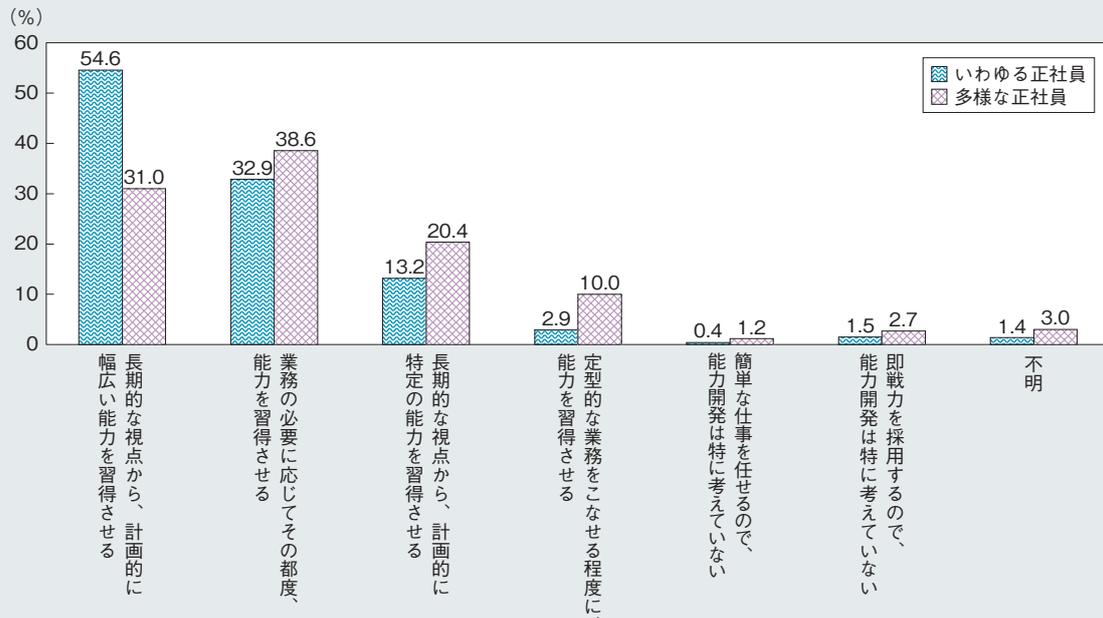
● 多様な正社員の人材育成は、正規雇用労働者に比べ絞った取組とする方針

多様な正社員の人材育成についてはどのような特徴がみられるであろうか。

第2-(3)-8図により、企業の教育訓練機会についての方針をみると、いわゆる正規雇用労働者には「長期的な視点から、計画的に幅広い能力を習得させる」とする企業が多い。一方、多様な正社員には「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる」「長期的な視点から、計画的に特定の能力を習得させる」等の絞った取組とすることを回答した企業が正規雇用労働者に比べ多くなっている。また、前掲第2-(3)-3図によると、多様な正社員に対する人材育成のための企業の取組は、ほとんどの事項で正規雇用労働者と非正規雇用労働者の中間的な実施状況となっているが、「目標管理制度による動機付け」や「企業内で行う一律型のOff-JT」等については、比較的、正規雇用労働者に近い実施状況となっている。

第2-(3)-8図 多様な正社員に関する教育訓練の方針

○ 多様な正社員には、「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる」とする企業が多い。



資料出所 みずほ情報総研(株)「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」(2011年度厚生労働省委託事業)

● 非正規雇用労働者については将来のキャリアアップのための教育訓練の実施が課題

企業が非正規雇用労働者へ主体的に能力開発を行うとする割合は、正規雇用労働者と比較して低いことを先にみた。第2-(3)-9表によりその実施状況をみると、非正規雇用労働者についても、企業規模が大きくなるほど教育訓練(計画的なOJT及びOFF-JT)の実施割合が高くなっているが、全ての規模において、正規雇用労働者と比較して、非正規雇用労働者への能力開発機会が乏しくなっている。

第2-(3)-10図により、事業所がパートタイム労働者に実施している教育訓練の種類をみると、日常的な業務を通じた、計画的な教育訓練(OJT)、入職時のガイダンス(OFF-JT)、職務の遂行に必要な能力を付与する教育訓練(OFF-JT)等就いている業務の遂行に必要な教育訓練については比較的实施事業所割合が高いのに対し、将来のキャリアアップのための教育訓練(OFF-JT)、自己啓発費用の補助等の実施事業所割合は低い。

また、第2-(3)-11図により、派遣労働者が現在派遣先で就業している業務の技術・技能を習得した主な方法(三つまでの複数回答)をみると、「派遣先で就業中の技能蓄積」が約5割と最も高く、次いで「派遣先の教育訓練」が約2割となっており、「派遣元の教育訓練」(15.8%)よりやや高くなっている。さらに、厚生労働省「労働者派遣の実態に関するアンケート調査(派遣元調査)」(2012年)により、派遣元事業所が派遣労働者(無期雇用)の大部分に実施している教育訓練の内容(複数回答)をみると、「安全衛生確保、コンプライアンスのために行うもの」(14.8%)、「一般常識、ビジネスマナー、パソコン操作(基本的内容)、接客などの基本的スキル」(11.2%)や「経理、語学、パソコン操作(高度なもの)、ソフトウェア開発、機械操作など、派遣先で必要となる専門的能力・技術」(8.4%)に比べ、「派遣先が正社員を目指す上で役立つ資格取得など、長期的視点で行うもの」(3.4%)は少なくなっている。

このように、非正規雇用労働者については、企業における能力開発の機会が乏しいことが分かった。企業の人材活用が多様化し、非正規雇用労働者が増加する中、企業において、非正規雇用労働者とその意欲と能力に応じて正規雇用労働者への転換を始めとする活躍の機会が積極的に広がることを期待される。

厚生労働省では、有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者といった非正規雇用の労働者（正社員待遇を受けていない無期雇用労働者を含む）の企業内のキャリアアップ等を促進するため、正規雇用への転換や人材育成、処遇改善などの取組を実施した事業主に対する助成（キャリアアップ助成金）について、助成額及び助成上限人数の引き上げ並びに要件の緩和を実施した⁶⁹。

第2-(3)-9表 企業規模別、正規雇用労働者・非正規雇用労働者の別にみた教育訓練の実施状況

○ 非正規雇用労働者への教育訓練の実施状況をみると、全ての企業規模において、正規雇用労働者と比較して乏しくなっている。

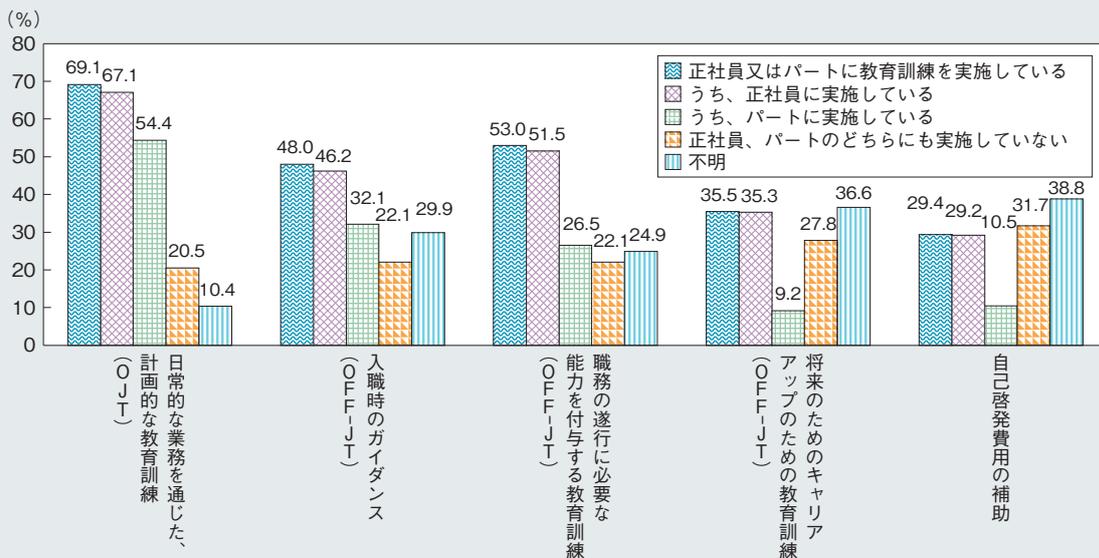
(単位 %)

	計画的なOJT		OFF-JT	
	正社員	正社員以外	正社員	正社員以外
企業規模計	59.4	28.6	69.9	34.1
1,000人以上	80.7	44.2	86.0	52.1
300~999人	71.4	32.9	82.3	39.3
100~299人	61.1	26.3	73.1	34.6
50~99人	49.6	22.5	63.2	23.9
30~49人	36.0	13.1	48.8	17.0

資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」(2013年度)

第2-(3)-10図 パートタイム労働者に対する教育訓練の実施状況

○ パートに対しては、将来のキャリアアップのための教育訓練等の実施事業所割合は正社員に比べて低い。



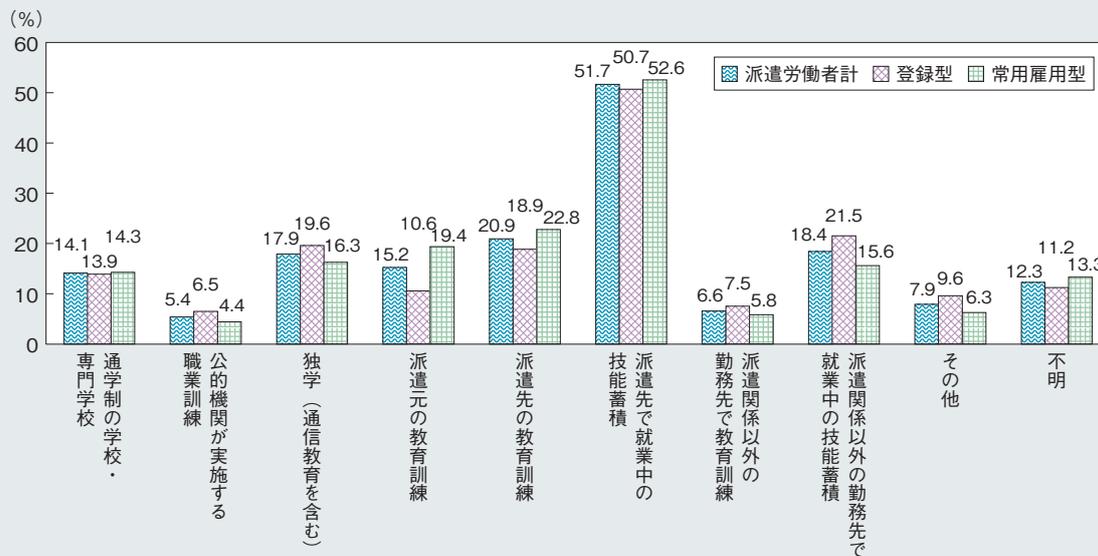
資料出所 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2011年)

(注) 1) 正社員とパートの両方を雇用している事業所を100%とした事業所割合。
2) 正社員とパートの両方に教育訓練を実施している事業所がある。

69 キャリアアップ助成金の詳細は、厚生労働省のホームページ (http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html) を参照。

第2-(3)-11図 派遣労働者が技術・技能を習得した主な方法

○ 現在の派遣先で就業している業務の技術・技能を習得した方法としては、「派遣先で就業中の技能蓄積」が最も高い。



資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」(2012年、派遣労働者調査)

(注) 1) 三つまでの複数回答。

2) 「登録型」とは、派遣元事業所が派遣労働を希望する労働者を登録しておき、派遣先事業所から求めがあった場合に、これに適合する労働者を派遣元事業所が雇い入れた上で派遣先事業所に派遣するものをいう。

3) 「常用雇用型」とは、派遣元事業所が労働者を常時雇用しておき、その事業活動の一環として、労働者を派遣先事業所に派遣するものをいう。

● 企業内の人材育成の一層の充実に向けて

企業における人材育成は、OJT、OFF-JTといった教育訓練、配置転換を始めとする人事異動などの多様な形態により行われてきた。

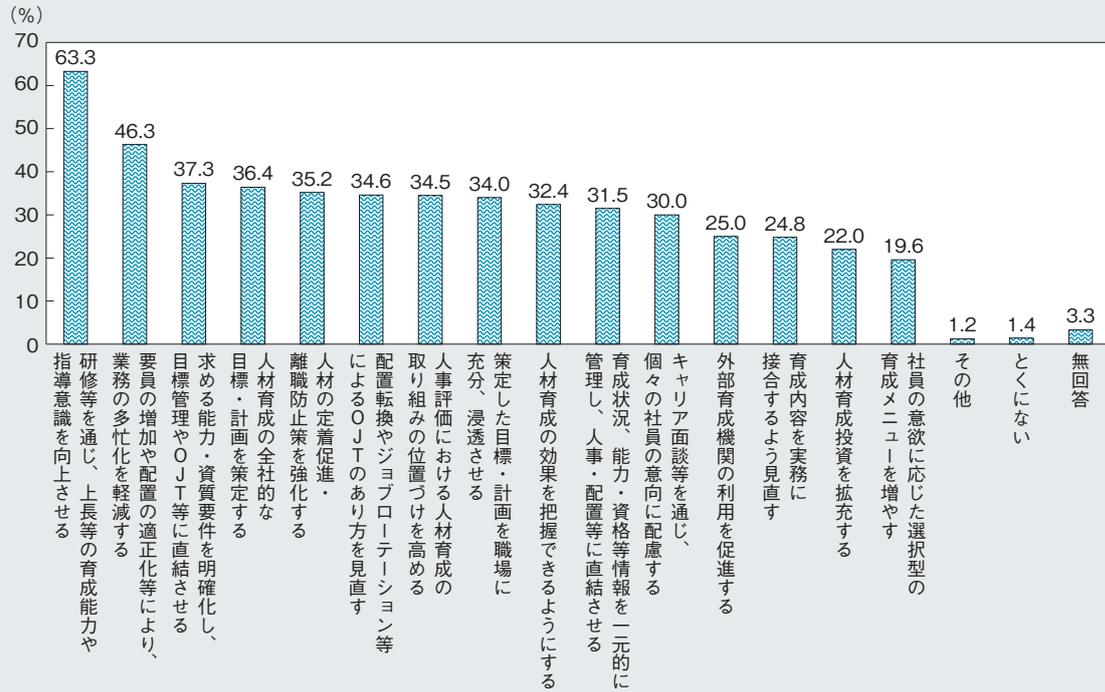
第2-(3)-12図により、企業が人材育成をより効果的・効率的に行うために必要と考える事項(複数回答)をみると、「研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる」「要員の増加や配置の適正化等により、業務の多忙化を軽減する」をあげる企業が多くなっている。前掲第2-(3)-5図において、企業が近年の管理職に対して「部下や後継者の指導・育成力」が不足していると考えていることをみだが、上司の部下に対する育成・指導が、業務の多忙とともに、人材育成上の大きな課題として認識されていることが分かる。

企業においてこうした課題が克服され、人材の内部育成を始めとした能力開発が促進されることにより、多様な人材の能力が発揮され、企業が発展することが重要である⁷⁰。

70 厚生労働省が今後5年程度の間に取り組むべき雇用政策の方向性を示した「雇用政策基本方針」(2014年4月)では、企業内の人材育成に加え、職業能力を開発するルートを多元化し、個人の主体的な能力開発やセーフティネットとしての公的職業訓練、中長期的なキャリア形成のための民間教育訓練等の役割も重要性を増すとしている。

第2-(3)-12図 人材育成をより効果的・効率的に行うために必要なこと

○ 人材育成をより効果的・効率的に行うために、上司の育成能力や指導意識の向上が必要とする企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)
 (注) 複数回答。

2-1 キャリア・コンサルティング

職業生涯を通じたキャリアアップやキャリアチェンジ（新たな職場・職務への転換）を支援するため、より実践的・具体的な能力開発につながるキャリア・コンサルティング（個人の適性や職業経験等に即した職業選択や能力開発を支援する相談）への注目が高まっている。こうした業務を担うキャリア・コンサルタントは、2013年度末時点で約8万7千人が養成されており、企業、ハローワーク等の労働力需給調整機関、大学・短大を始めとする教育機関等の幅広い分野で活躍している。

前出「能力開発基本調査」(2013年度)によると、正規雇用労働者に対してキャリア・コンサルティングを行う仕組みを導入している事業所は約3分の1となっており、企業規模別にみると、規模が大きくなるほど導入事業所の割合が高くなっている。非正規雇用労働者に対して導入している事業所は約2割と正規雇用労働者に比べると低い水準にとどまっている。また、企業がキャリア・コンサルティングを行う目的は、「労働者の自己啓発を促すため」「労働者の仕事に対する意識を高め、職場の活性化を図るため」が正規雇用労働者、非正規雇用労働者とも多くなっている。正規雇用労働者では、「労働者の希望等を踏まえ、人事管理制度を的確に運用するため」も半数を超えている。

厚生労働省では、このような効果が期待されるキャリア・コンサルティングの活用を促進するため、民間で実施されるキャリア・コンサルタント能力評価試験の指定等、キャリア・コンサルタントの養成を始めとするキャリア・コンサルティングの体制整備に資する取組を行っている。

第4節

企業パフォーマンスの向上と中核的人材の育成に向けた人材マネジメントの課題

人材マネジメントの目的は、長期的な企業の競争力を維持・強化していくために、人員配置・教育訓練等の雇用管理、就業条件管理や報酬管理を通じて、人材の働く意欲を喚起し、その能力を最大限発揮させることにある。そのためにも、人材を適材適所で活用し、職場内外での教育訓練によって人的資本の蓄積を図り、労働者の働く意欲を引き出すマネジメントの仕組みが重要である。さらに、経営戦略を理解し、具体的な計画を策定、行動に移すことができ、また自らが職業生涯を通じて獲得してきた知識・経験・スキルを後進に伝えることができる、企業成長の要となる中核的人材の育成に向けた、戦略的なキャリア設計が企業には求められる。

前節までは、多様な労働者に対して様々な人材マネジメントが行われていることを明らかにしてきたが、本節では、こうした人材マネジメントが企業のパフォーマンスに与える影響、さらに企業の競争力の源となる中核的人材の育成に向けたキャリア設計の課題について分析していく。

1 人材マネジメントと企業のパフォーマンス

● 就労意欲が高い企業では、労働者の定着率や労働生産性、さらに売上高経常利益率も高い傾向にある

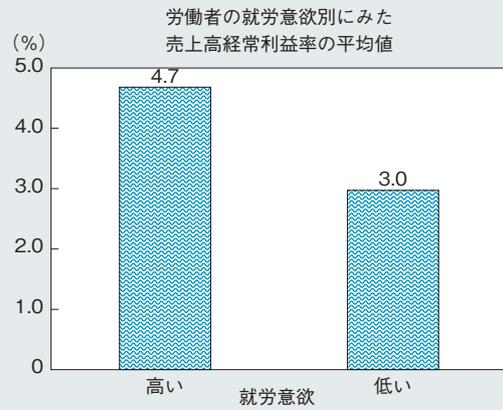
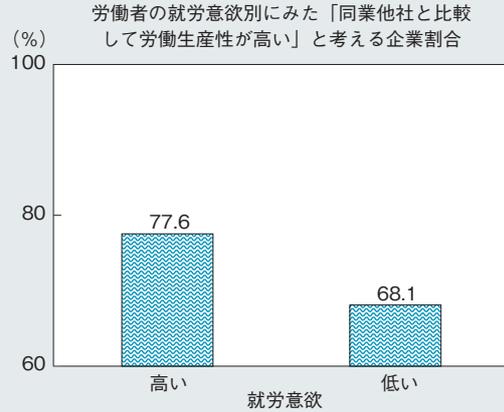
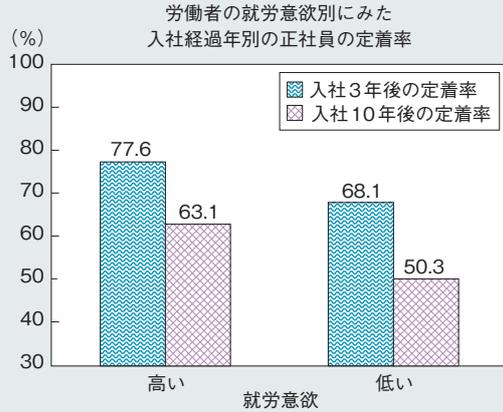
労働者の働く意欲を引き出し、その能力を最大限発揮させる人材マネジメントは、企業の競争力の維持・強化に大きく影響する。まず、労働者の就労意欲が高まることは、労働者の定着率に直接的に関係すると考えられる。さらに、人材が定着するということは、仕事を通じた経験によって人的資本が高まることを意味し、企業の生産性や収益性にも良い影響を与えると考えられる。このため、(独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)を用いて、企業における労働者の就労意欲と労働者の定着率、労働生産性、収益性の財務指標の一つである売上高経常利益率の関係をみてみよう。

第2-(4)-1図によると、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と回答した企業では、「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と回答した企業に比べ、労働者の定着率が高くなるとともに、労働生産性についても高い傾向がある。就労意欲の高さが労働者の定着率を高め、そのことによって企業特長的な人的資本が高まり、労働生産性の高さにつながっていることを示唆しているといえよう。

ただし、同調査では「同業他社と比較して労働生産性が高い」と考えるか否かという主観的な質問をしていることから、より客観的な指標である「売上高経常利益率」(企業活動の本業と財務活動を併せた会社全体の収益力を示す指標)との関係もみてみよう。すると、同様に、就労意欲が高い企業の売上高経常利益率の平均値は就労意欲が低いと考える企業より高くなっている。

第2-(4)-1図 就労意欲と正社員の定着率、労働生産性、売上高経常利益率の関係

○ 労働者の就労意欲が高いと考えている企業では、労働者の定着率や労働生産性が高いと考える割合が高く、企業の収益性を示す財務指標である売上高経常利益率も高い傾向がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 同調査では「貴企業における労働生産性(従業員一人当たりの付加価値)や従業員の就労意欲について、「同業他社と比べてどう評価するか」を調査している。本図では、就労意欲及び労働生産性について「高い・どちらかといえば高い」と回答した企業と「低い・どちらかといえば低い」と回答した企業に関して集計を行っている。

2) 入社経過年後の定着率は、「新規に採用した正社員のうち、採用後3年以上勤めている人の、採用者数に占める割合」を示す。

3) 売上高経常利益率は、企業の収益性の尺度であり、経常利益を売上高で除した値として定義される。

● 就労意欲が高い企業では幅広い雇用管理に取り組み、その取組度合いも大きい

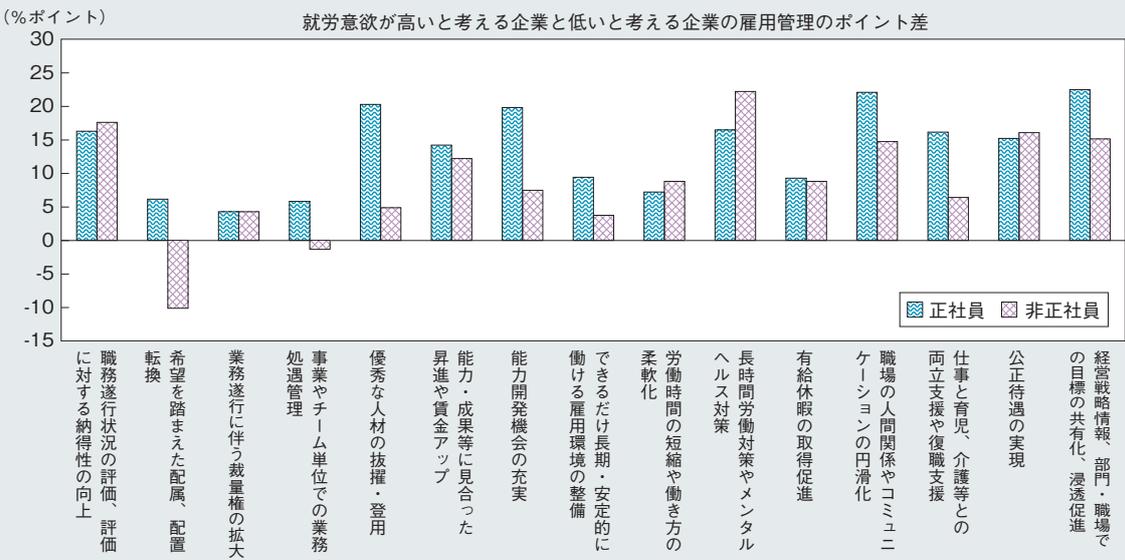
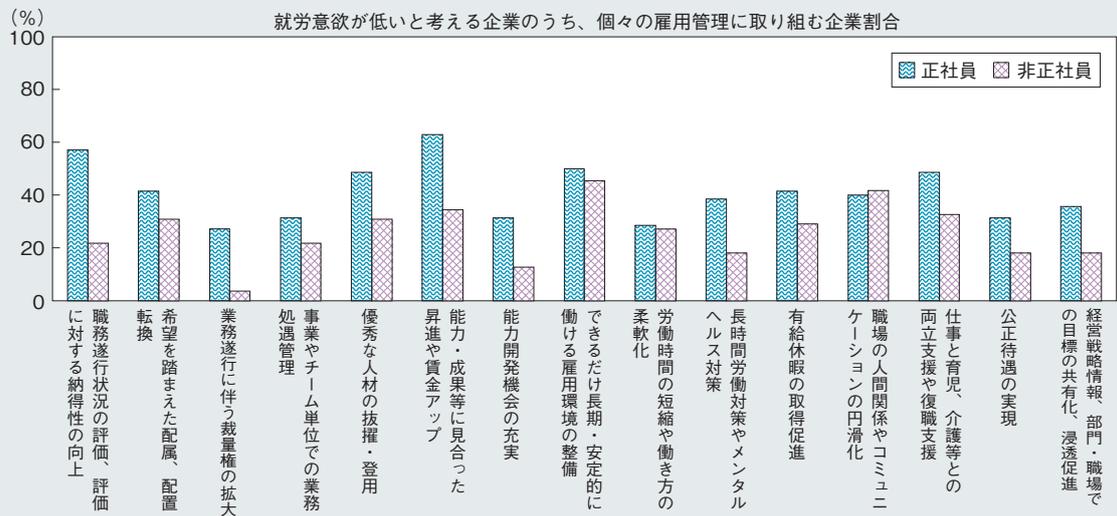
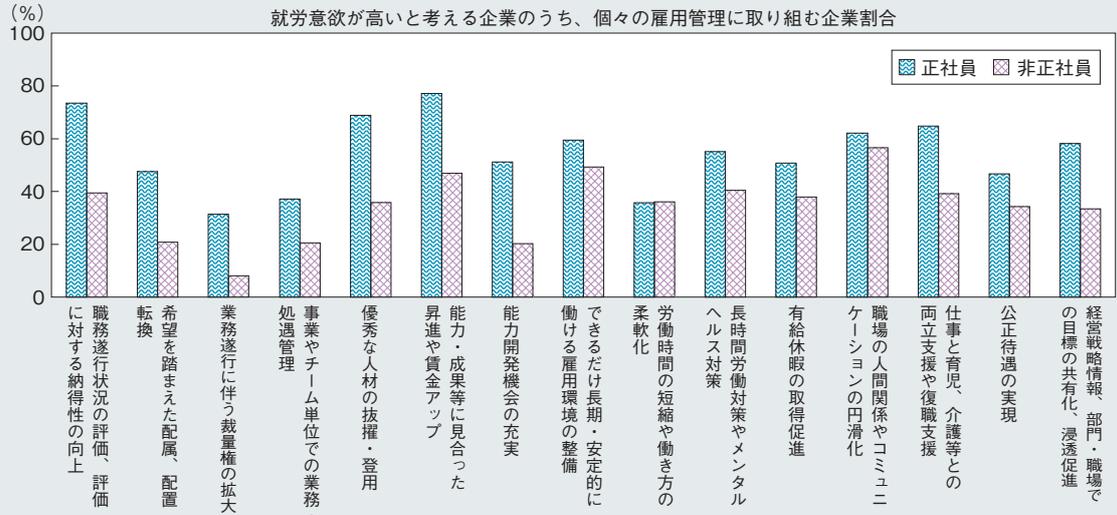
このように、労働者の仕事のやりがいを高め、就労意欲を引き出し、それを企業の競争力につなげていく人材マネジメントが企業には求められていると考えられるが、労働者の就労意欲を引き出している企業では、どのような雇用管理が行われているだろうか。同調査を利用し、就労意欲が高いと考える企業と低いと考える企業の雇用管理の取組の違いについて、第2-(4)-2図よりみていこう。

すると、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考えている企業では、正規雇用労働者・非正規雇用労働者どちらに対しても広範な雇用管理に積極的に取り組んでいることがうかがえる。特に、正規雇用労働者に対しては「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「優秀な人材の抜擢・登用」「能力開発機会の充実」「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」といった項目で「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と考える企業の雇用管理の取組状況と大きな差がみられる。

また、非正規雇用労働者について、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考えている企業では、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備」に取り組んでいる企業の割合が高い。そして、就労意欲が低いと考える企業とのポイント差で見ると、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」「公正待遇の実現」といった取組でポイント差が大きくなっている。

第2-(4)-2図 就労意欲が高い、又は低いと考える企業の雇用管理の特徴

○ 自社の労働者の就労意欲が高いと考える企業では正社員、非正社員に対して広範な雇用管理に積極的に取り組んでいる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 (注) 上2つの図の棒グラフは、各雇用管理項目に取り組んでいる企業割合を意味し、一番下の図の棒グラフでは、その企業割合の差(就労意欲が高い企業割合-低い企業割合)を示す。

第4節

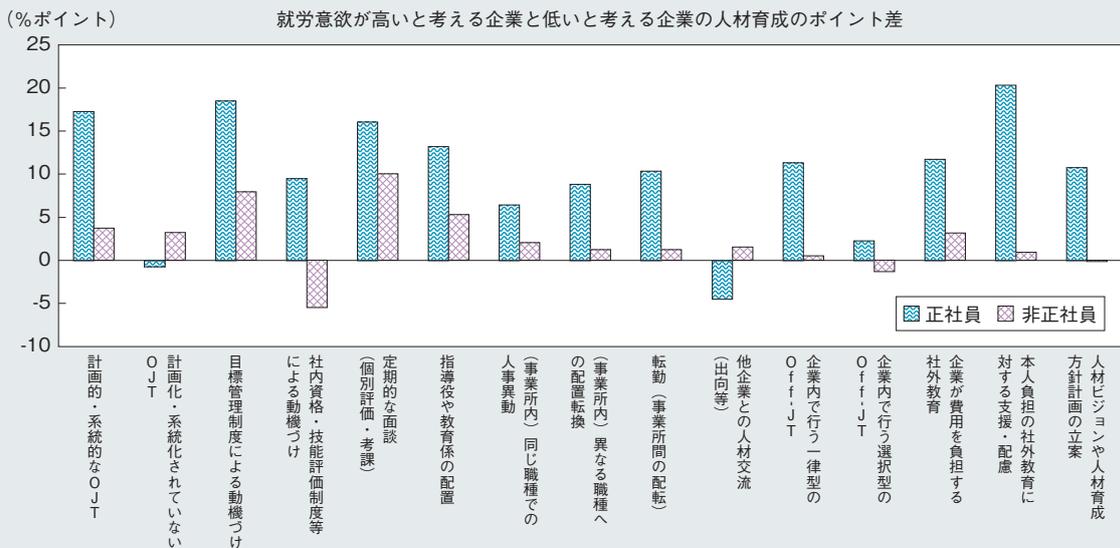
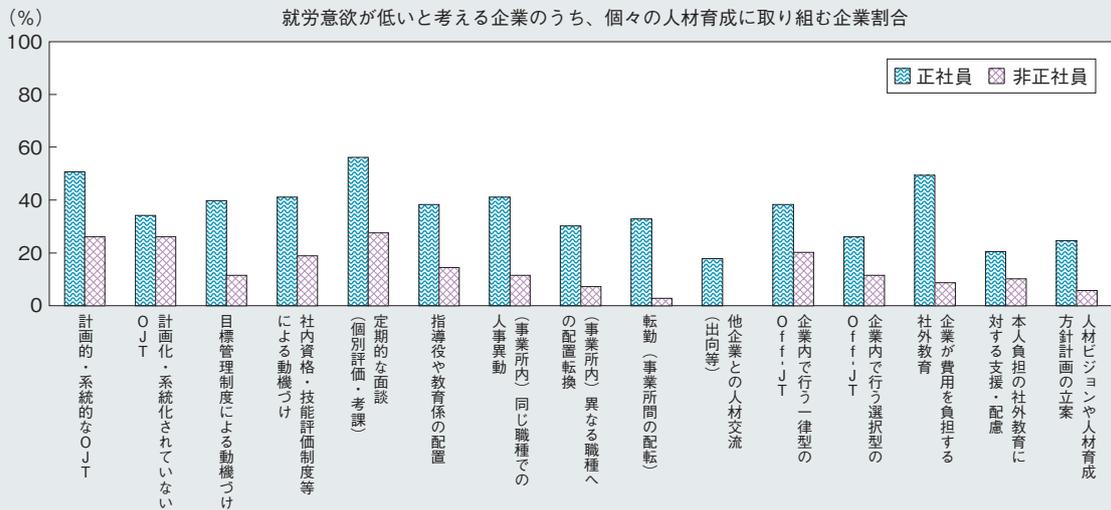
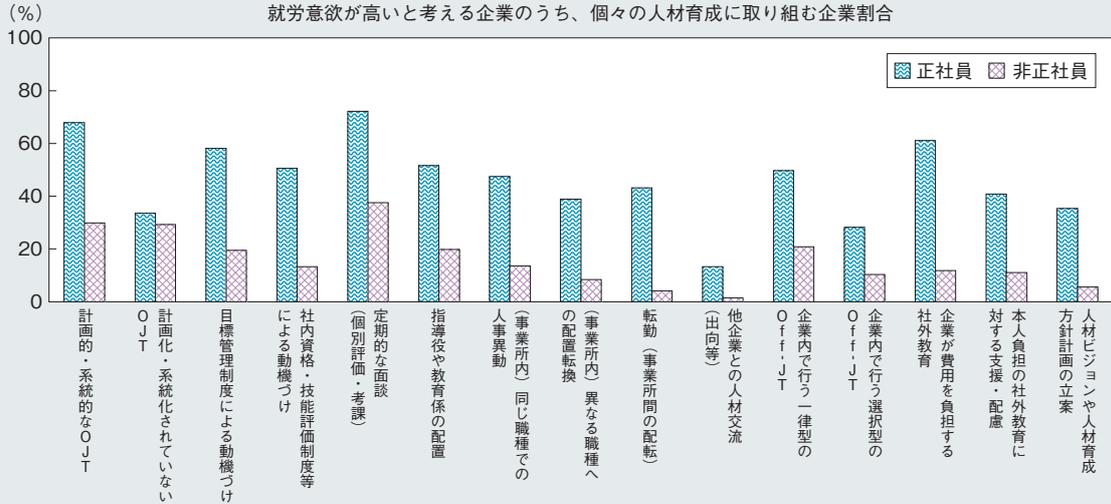
● 就労意欲が高い企業では、日常業務を通じた教育訓練や社外訓練、目標管理制度による動機づけや定期的な面談などに取り組んでいる

次に、人材育成の取組の違いをみていこう。第2-(4)-3図をみると、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考える企業においては、「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と考える企業よりも、総じて個々の労働者の育成に積極的に取り組んでいることが分かるが、特に、ポイント差が大きくなっている取組として、正規雇用労働者に対しては、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「計画的・系統的なOJT」「目標管理制度による動機づけ」があげられ、さらに「定期的な面談（個別評価・考課）」「指導役や教育係の配置」の項目で高くなっている。このように、企業内外の教育訓練とともに、適正な評価、仕事に対する納得度を高める取組がなされている。

非正規雇用労働者に対しては、就労意欲の高い企業・低い企業を問わず、企業による人材育成の取組度合いは正規雇用労働者と比較すると全体的に低い。一方、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と考える企業と「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と考える企業とで比較すると、「定期的な面談（個別評価・考課）」「目標管理制度による動機づけ」の項目でポイント差が特に大きいことが分かる。非正規雇用労働者に対してはある程度定型的な仕事を任せる企業が少なくないと考えられるが、そうした中においても日常的な業務の評価や定期的な面談が業務に対する動機づけとなり、職場での孤立感を低下させるとともに、労働者の働きがいを高め、就労意欲を引き出すことに成功していると考えられる。

第2-(4)-3図 就労意欲が高い、又は低いと考える企業の人材育成の特徴

○ 就労意欲が高い企業では、日常業務を通じた教育訓練や社外訓練、目標管理制度による動機づけや定期的な面談などに取り組んでいる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 上2つの図の棒グラフは、各人材育成項目に取り組んでいる企業割合を意味し、一番下の図の棒グラフでは、その企業割合の差(就労意欲が高い企業割合-低い企業割合)を示す。

2-2 戦略分野における人材の確保・育成

我が国経済の持続的な成長のためには、我が国が直面している社会課題において人材の確保・育成を図ることも重要である。ここでは、ものづくり、IT、介護、建設及び観光の5分野に注目し、人材の確保・育成の現状と課題、政府の取組を概括的に整理する。

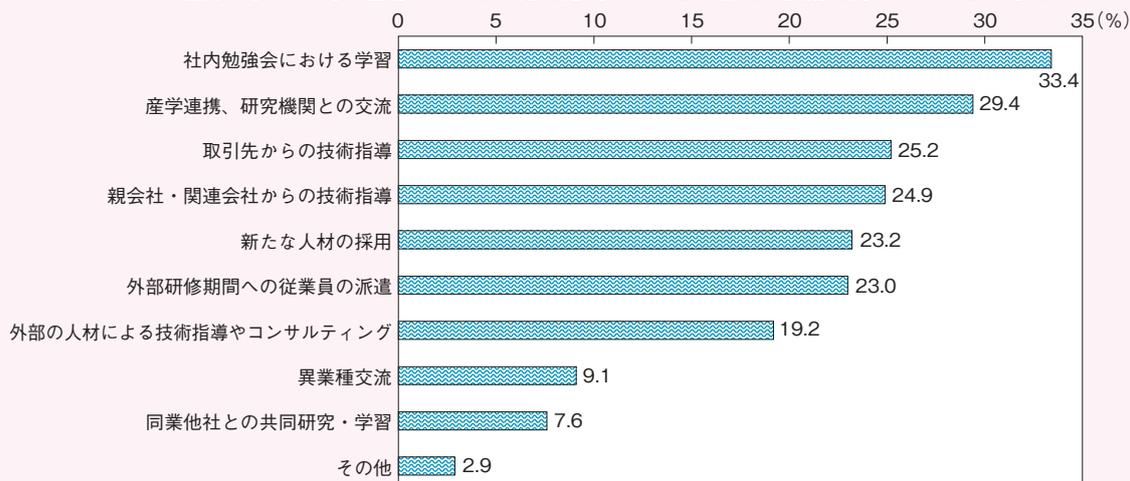
(幅広く戦略分野に関係するものづくり人材)

産業の基盤として長年にわたって技術力が築きあげられてきた製造業においては、今後の戦略分野との関係が深い。(独)労働政策研究・研修機構「ものづくり企業の新事業展開と人材育成に関する調査」(2013年)によると、新事業展開に当たっての課題(複数回答)は、「新事業を担う人材の確保が困難」(41.2%)、「有望な事業の見極めが困難」(40.7%)、「製品開発力、商品企画力が不足」(35.3%)の順で高く、さらなる人材の確保が課題とされている。

新事業展開に当たって技能系正社員に行っている研修で習得する内容(複数回答)としては、新たな技術に対応できる専門知識(57.0%)、複数の技術・技能に関する幅広い知識(44.5%)、新製品の加工に必要な技能(43.5%)があげられている。また、大きな技術変化に際しての、企業が新たな技術の吸収、融合の仕方(複数回答)としては、「社内勉強会における学習」「産学連携、研究機関との交流」「取引先からの技術指導」などが「新たな人材の採用」よりも多くなっており、企業の多くは既に雇用している人材を育成することで新たな技術を得ていることが考えられる(下図参照)。

大きな技術変化に際しての新技术の吸収、融合の仕方(ものづくり企業)

- 新事業展開に当たっての大きな技術変化に際して新たな技術の吸収、融合の仕方としては、「社内勉強会における学習」「産学連携、研究機関との交流」「取引先からの技術指導」などが「新たな人材の採用」よりも上位にあがっている。企業の多くは既に雇用している人材を育成することで新たな技術を得ていることが考えられる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「ものづくり企業の新事業展開と人材育成に関する調査」(2013年)

- (注) 1) 集計対象は、最近10年間に新しい事業を展開したか展開を検討中で、新事業展開に際して自社の技術に大きな技術変化があった企業。
2) 複数回答。

厚生労働省では、ものづくり人材の育成のため、より効果的なものづくり訓練の実施や若者のものづくり離れへの対応等の施策を行っている^{*1}。また、安定的で良質な雇用を創造するため、製造業を中心とした地域独自の取組を支援する「戦略産業雇用創造プロジェクト」を実施している^{*2}。

(情報化の進展と高度IT人材)

(独) 情報処理推進機構「IT人材白書2014」によると、IT企業におけるIT人材の不足感は量的にも質的にも高くなっている^{*3}。

同白書によると、IT企業における人材育成の取組(複数回答)は、従業員数1,001名以上の企業では、「研修制度を設置」(84.8%)、「人材の職種(人材像を含む)を定義」(78.8%)、「人材のスキルのレベルを定義」(66.7%)、「プロフェッショナル制度を設置(専門職制度)」(60.6%)、「人材のキャリアパスを定義」(57.6%)の順で多くなっている。

政府では、「世界最先端IT国家創造宣言」(2013年6月閣議決定)及び「創造的IT人材育成方針」(2013年12月高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部決定)に基づき、実践的な人材育成のための産学連携、スキル標準(多様なIT人材に求められる能力やスキルを整理・体系化した指標)の整備等により、高度IT人材を創出するための環境整備を進めることとしている。

(介護職場の魅力改善による人材の確保・定着)

(公財) 介護労働安定センター「平成24年度介護労働実態調査」によると、介護事業所が訪問介護員や介護職員の早期離職の防止や定着促進に最も効果のあった方策としては、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」「労働時間の希望を聞いている」「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」の順に高くなっている(下図参照)。労働者のやりがいや現場で培うとともに処遇を改善することが重要と考えられる^{*4}。

政府では介護業界の魅力改善のための雇用管理改善の支援等に取り組んでいるほか、(公財) 介護労働安定センターでは、介護事業所の職場改善好事例集をまとめ、同センターのサイトにおいて公表している。

*1 詳細は「2014年版ものづくり白書」の第2章「成長戦略を支えるものづくり人材の確保と育成」を参照。

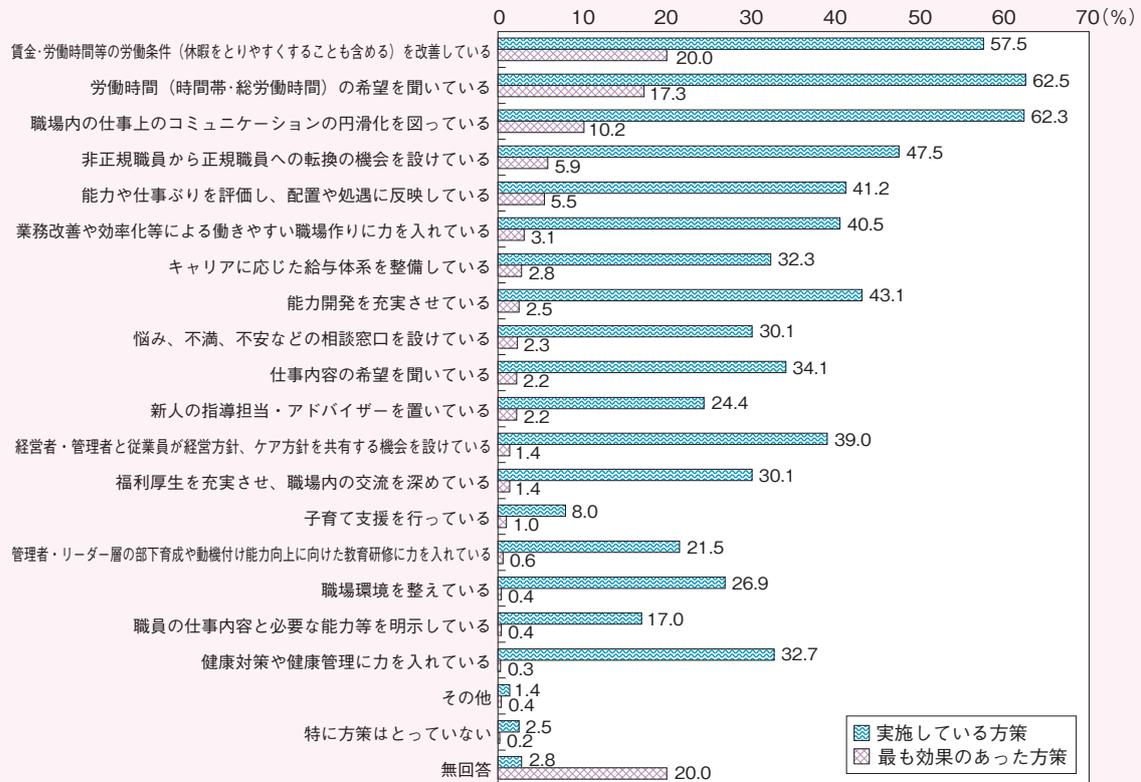
*2 詳細は同プロジェクトのホームページ (http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/chiiki-koyou) を参照。

*3 IT企業への2013年度の調査によると、量に対する過不足感について「大幅に不足している」(19.0%)、「やや不足している」(63.2%)は合わせて8割を超えている。質に対する過不足感については、「大幅に不足している」(26.6%)、「やや不足している」(65.3%)は合わせて9割を超えている。

*4 (独) 労働政策研究・研修機構「介護分野における労働者の確保等に関する研究」(2009年)においては、介護労働者の確保・定着には、教育訓練、職場内の情報共有・職員間コミュニケーションの円滑化、健康も含めた職場環境の整備等を図る施策、介護業務、介護従事者の多様性に応じたキャリア、処遇の整備や、賃金・労働時間等労働条件の改善策が有効であるとしている。

介護職の早期離職防止や定着促進を図るための方策

○ 介護事業所が訪問介護員や介護職員の早期離職の防止や定着促進に最も効果のあった方策としては、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」「労働時間の希望を聞いている」「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」の順に高い。



資料出所 (公財) 介護労働安定センター「平成24年度事業所における介護労働実態調査」
 (注) 実施している方策は複数回答、最も効果があった方策は一つのみ回答。

(建設需要の高まりと建設人材の確保・定着)

東日本大震災からの復興に加えて、2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会、次世代のインフラ整備に向けて、建設業務に従事する技能労働者等の人材への需要は高まっており、労働力の確保・定着が課題となっている*5。

また、建設技能労働者等は高齢化が進んでおり、一定の能力を備えた技能労働者等を育成するためには、職種にはよるものの、おおむね10年程度の時間がかかると言われていることから、中長期的な経営の見通しが立つようにすることも若年入職者の確保のために重要となっている。

*5 2014年1月の有効求人倍率は、建設では3.01倍、土木では2.72倍となっている。また、厚生労働省職業安定局調べにより、2010年3月新規学校卒業者の卒業3年後の離職率をみると、建設業は高卒46.8%、大卒27.6%となっている。

2013年6月に厚生労働省・国土交通省は「当面の建設人材不足対策」をとりまとめ、人材確保・人材育成・人材移動の円滑化の3つの視点から取組を進めている。例えば、建設労働者が不足している地域の主要なハローワークにおいて未充足求人へのフォローアップの徹底等を内容とする「建設人材確保プロジェクト」を実施しているほか、実践的な能力開発を推進するため、若年非正規雇用者の職業訓練を実施する事業主等への助成制度や、「ものづくりマイスター」を派遣して若年技能者等への実技指導を行う事業等について、建設業界団体を通じて活用促進を図ることにより、実践的な能力開発を推進することとしている^{*6}。

(観光人材の活躍を通じた地域社会の活性化)

観光に従事する人材としては、地域において宿泊・飲食業に従事する者、旅客・運輸など多様な人材が含まれる。地方自治体等では、市民ガイドや観光地域づくりリーダーなどの人材育成に取り組んでいるが、先進的な取組事例からノウハウを学びたいという希望が強いと考えられている^{*7}。

政府では、観光分野における人材の育成のため、教育プログラムや教材の開発・普及、人材育成の地方展開を図っているほか、観光経営マネジメントに携わる人材の育成にも取り組んでいる。

*6 政府は2014年4月、建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置を決定した。国内人材の確保に最大限努めるとともに、新たに構築する実行ある監理体制の下に、即戦力となる外国人技能実習の修了者を時限的に受け入れることとなった。

*7 観光庁（2009）「観光地域づくり人材育成の取組みに関する調査報告書」

2 中核的人材の育成に向けた課題

● 安定的な企業成長の要となる中核的人材の育成

企業はより高いパフォーマンスを目指し、人材マネジメントを通じ、多様な労働者から就労意欲を引き出すために様々な取組を行っていることが明らかとなった。ここからは、さらに一人ひとりの労働者のキャリア設計に焦点を当てていこう。

労働者のキャリア設計に注目する理由としては、前節でも述べたように、企業が環境変化に対応し発展していくために、企業の要となる人材を中長期的な視野に立って育成していくことの重要性が指摘されるからである。このうち、管理職層は、経営トップと第一線で働く労働者を結びつける戦略的な「結節点」であり、経営トップのビジョンと社員が直面するビジネスの現実をつなぐ「かけ橋」の役割を担うと考えられる。その具体的な役割としては、例えば、経営トップが描くビジョンが現実世界と矛盾がある場合、その矛盾を解決し、チーム全員が理解でき、実行に移せるような具体的なコンセプトや作業工程を示していくことであり、こうした能力を持つ管理職層が求められる⁷¹。

実際に、企業はどのような管理職を求めるとともに、そこにどのような課題を抱えているだろうか。（一社）日本経済団体連合会⁷²は、管理職層の役割として「現在重要度が高いもの」

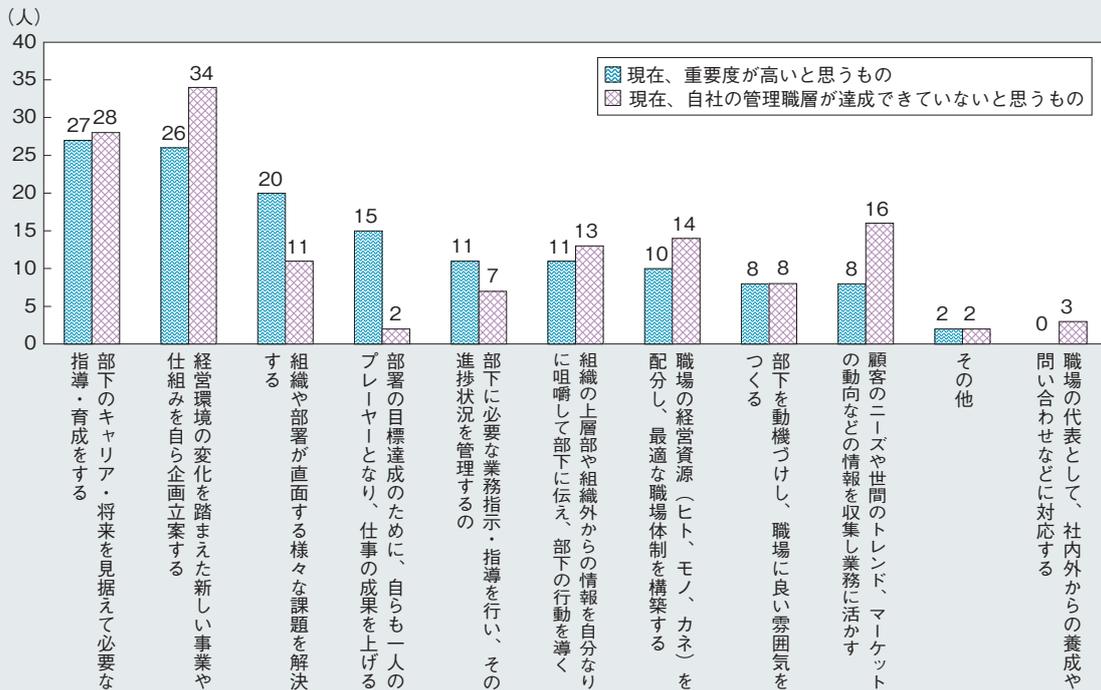
71 野中郁次郎、竹内弘高（1996）「知識創造企業」（東洋経済新報社）

72 （一社）日本経済団体連合会（2011）「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」

及び「現在、自社のミドルが達成できていないと思うもの」について調べているが、その結果、第2-(4)-4図にあるように「現在、自社のミドルが達成できていないと思うもの」については、「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」の2つに回答が集中している。このように、基本的な管理職の役割である部下の指導・育成、事業の企画立案に課題を感じている企業が多くなっている。

第2-(4)-4図 管理職層で特に重要な役割と達成できていない役割

○ 現在、重要度が高いが、自社の管理職層が達成できていないこととして、「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」が多くあげられる。



資料出所 (一社)日本経済団体連合会(2011)「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」

(注) 同調査(2010年12月から11年1月に実施)では、40歳前後の中間管理職の現状課題を把握するため、経営トップ・人事労務担当役員に対して調査を実施している。

● 職業経験の積み重ねによる管理職への成長プロセス

こうした人材を育成するために、企業はどのようなことに取り組めばよいだろうか。この答えの一つが、職務経験の連鎖である「職業キャリア」を労働者に戦略的に積ませることにあると考えられる。前節で紹介した企業ヒアリングにおいても言及されているが、海外の経営学研究⁷³によれば、管理職の成長に重要な経験は、その7割が「仕事上の直接経験」⁷⁴であると言われ、2割は「他者からのアドバイスや観察」、1割は「書籍や研修からの学び」と言われており、仕事上での経験が極めて重要視されている。

我が国においても、経営幹部やマネジャーへのインタビュー調査を通じて、重要な経験として明らかになったことは「一皮むけた経験」⁷⁵である。具体的には、①入社初期段階の配属・異動、②初めての管理職経験、③新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ、④海外勤務、⑤悲惨な部門・業務の改善と再構築、⑥ラインからスタッフ部門・業務への配属、⑦プロジェクトチームへの参画、⑧降格・左遷を含む困難な環境、⑨昇進・昇格による権限の拡大、⑩他の人からの影響などがあげられている。また、管理職への成長に必要な「発達の挑戦」があげられる。例えば、他部門や外部組織の人々との協働に際しては、専門性、熱意、人間的魅力といった特性が必要となってくることから、自身の権限が及ばない人々と協働する困難を経験する「境界を越えて働く経験」や、新しい知識やスキルの獲得が要求される「変革参加の経験」の必要性があげられる。この他にも、「部下育成の経験」が管理職への成長において重要であることが指摘されている⁷⁶。

● 管理職層が考える職業キャリアにおける重要な経験

それでは、実際にどのような経験が職業キャリアを通じて重要なのだろうか。(独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)では、企業の管理職相当(課長相当職・部長相当職等)に対し、管理職になる前後において「職業キャリア全体において重要だった」経験を尋ねている。まず管理職層が重要と考える経験について、「非常に重要である」・「重要である」・「あまり重要でない」・「全く重要でない」と回答した割合をみていこう。

すると、第2-(4)-5図①で示されるように、「非常に重要である」・「重要である」といった回答割合が高い経験として、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験「スケジュールがタイトな仕事をこなした経験」が上位5つの項目としてあげられている。

また、管理職後の経験として、第2-(4)-5図②によると、上位5つにあげられている項目は、「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「社内の他部門と連携して仕事をした経験」「部下、後輩の育成に苦労した経験」「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「社内の役員等の上位者と対話した経験」となっている。

⁷³ Lombardo and Eichinger (1996) 「The Career Architect Development Planner- 1st Edition」(Minneapolis : Lominger) で発表され、リーダーシップ開発のために有効だった取組の内訳を示したもの。和訳では「70-20-10の法則」として知られている。

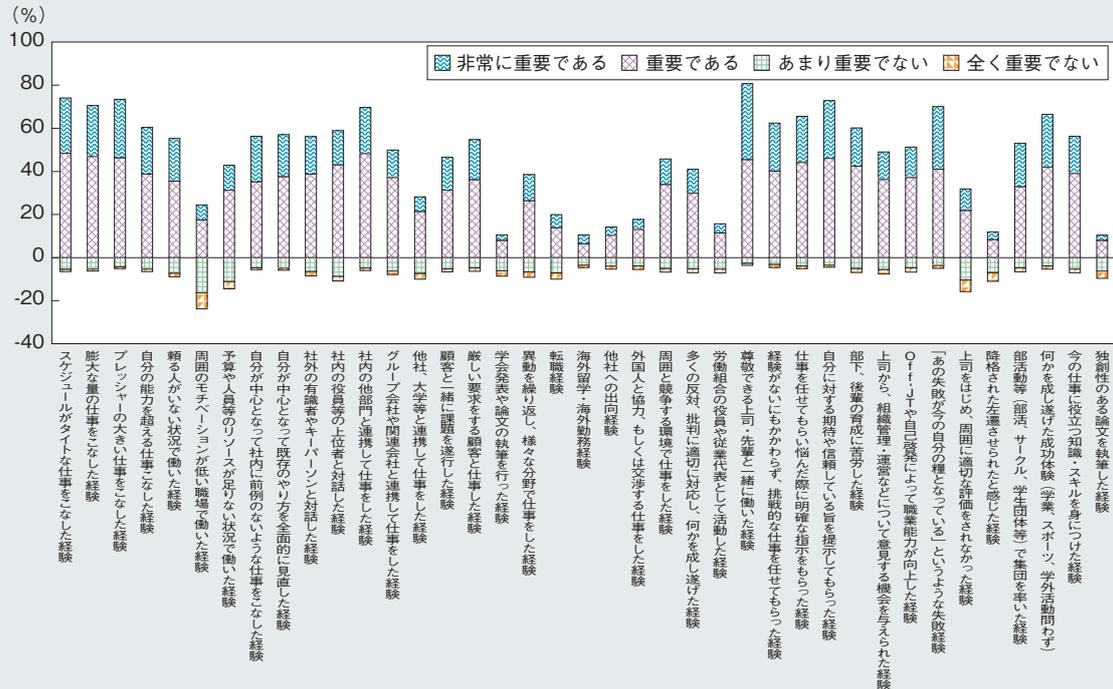
⁷⁴ 仕事上の経験がどのように学習成果に結びつくかといった点について、経営学における「経験学習モデル」が想定するプロセスとしては、具体的経験を踏まえて、その経験・出来事の意味を多様な観点から振り返る(内省的観察)作業を経て、その経験を一般化・概念化し、他の状況でも応用可能な知識・ルール・スキーマを作り上げ(抽象概念化)、実際に経験として構築されたスキーマを実践する(能動的実験)、という循環をしながら、知識が創造されていくと考えられる。この考え方を用いれば、仕事で必要とされる知識・特性・能力なども、職場での具体的な経験によってもたらされると考えることができる。

⁷⁵ 金井壽宏(2002)「仕事で「一皮むける」」(光文社新書)

⁷⁶ 松尾睦(2013)「成長する管理職-優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか」(東洋経済新報社)

第2-(4)-5図① 職業キャリア上で重要だった経験(管理職前)

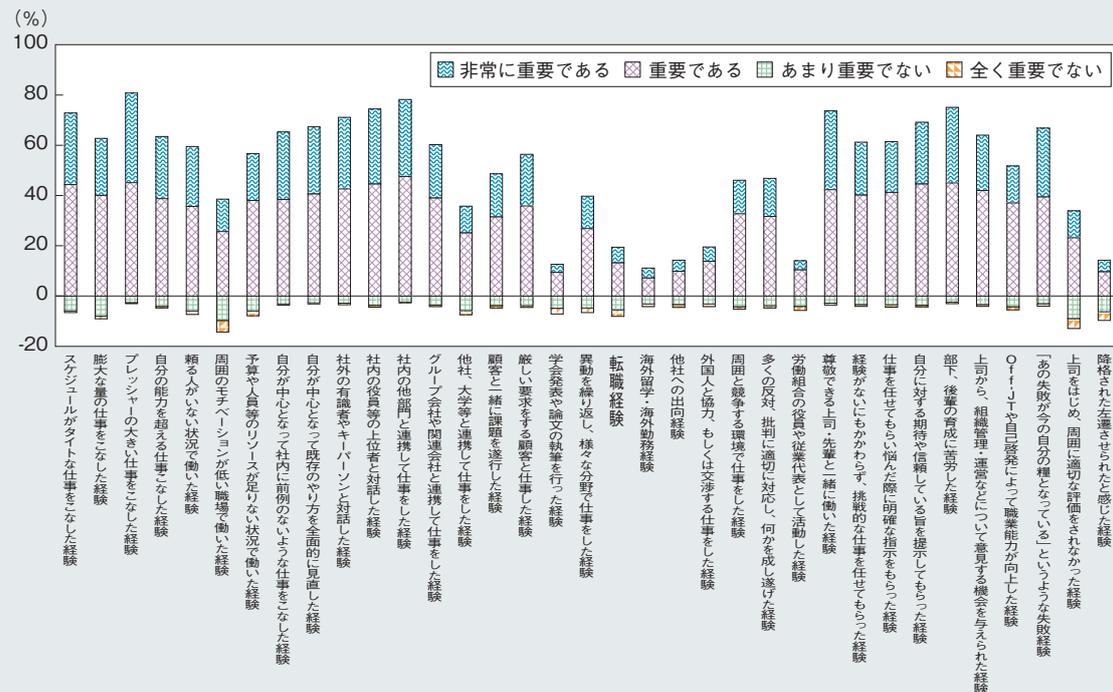
○ 管理職前の経験として、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験が上位にあげられている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第2-(4)-5図② 職業キャリア上で重要だった経験(管理職後)

○ 管理職後の経験として、「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「社内の他部門と連携して仕事をした経験」「部下、後輩の育成に苦労した経験」「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「社内の役員等の上位者と対話した経験」などが上位にあげられている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

● 管理職層に必要な能力は職階が上がるほどより求められ、能力が高いほど昇進スピードも早い

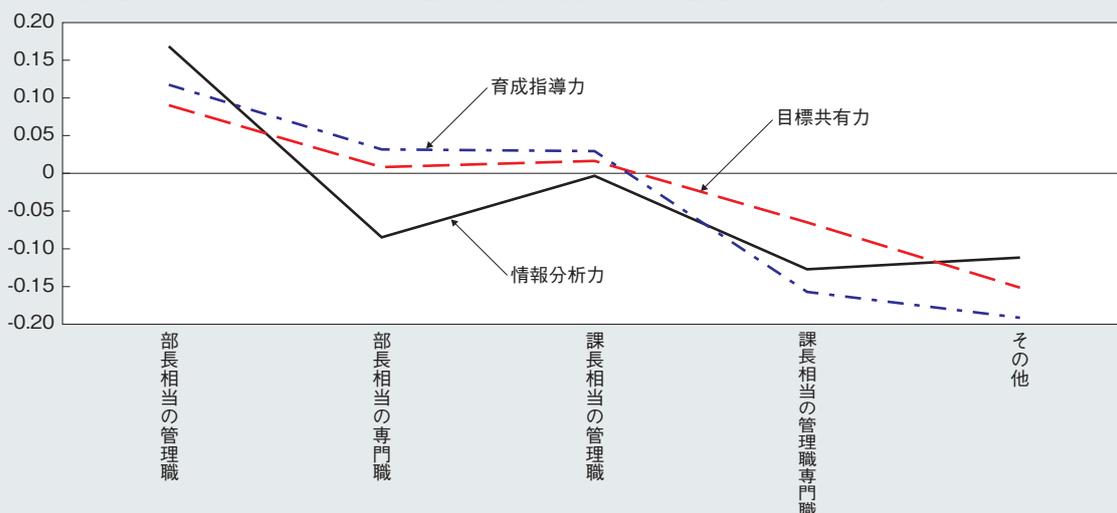
このように、多岐にわたる経験が管理職相当の者の職業キャリアにおける成長において重要ととらえられているが、これらの経験が管理職層の能力にどう影響しているのだろうか。

それを確認する前に、管理職層の持つ能力についてみていこう。同調査では、管理職層の職業キャリアでの経験とともに、どのような能力について自身が「得意」と考えているか、という項目を併せて調査している。付注2に変数の作成過程を記しているが、この調査結果を用いて、管理職相当が獲得している能力として「情報分析力」「目標共有力」「育成指導力」について、因子分析という統計手法を用いて能力得点を作成している。ここからは、当該得点を用いて、まず職階別に管理職相当の能力がどのように違うのかみていこう。

第2-(4)-6図では、個々の職階ごとの能力得点の平均値をみているが、おおむね職階が上がるにつれて、全ての能力が高まっていく傾向が分かる。これは、様々な能力を高いレベルで持つ者が社内で昇進しやすいことを示している。

第2-(4)-6図 職階別の情報分析力、目標共有力、育成指導力(因子得点の推移)

○ 職階区分が上がるにつれて、おおむね管理職相当に必要とされる能力は上昇する傾向。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

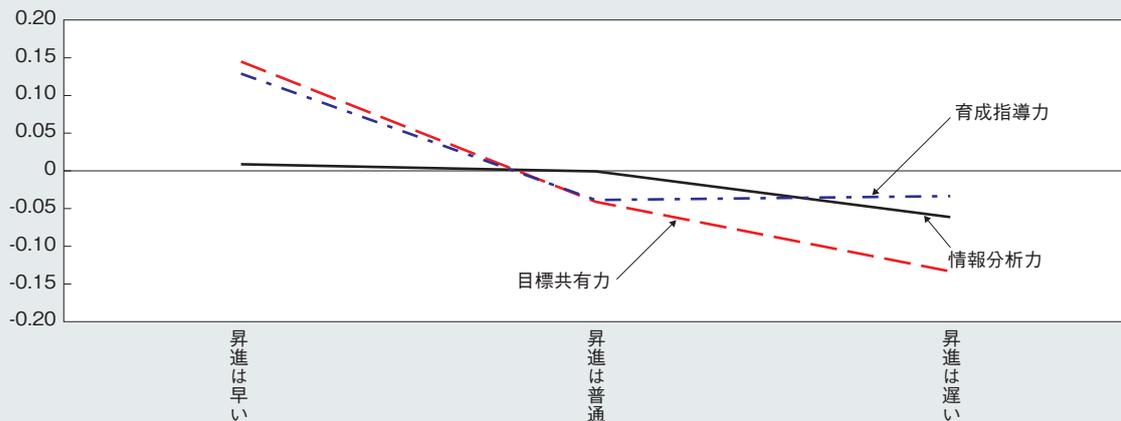
- (注) 1) 同調査では管理職相当の資質に関して「非常にあてはまる」から「全くあてはまらない」といった選択肢で尋ねており、そのデータを因子分析(付注2参照)し、得られた因子得点の推移をみている。
- 2) 各能力の因子得点は、平均ゼロ・標準偏差1として標準化されている。
- 3) その他は、部長・課長相当職ではない職階区分。

それでは、昇進スピードと各能力には何か関係があるのかみてみよう。同調査では、昇進が同時期に入社した者と比較して「早い」「普通」「遅い」といったことを尋ねているが、これらの昇進スピード別に能力得点の平均値をみていくと、第2-(4)-7図で示されるように「情報分析力」は昇進スピードとそれほど関係はないようであるが、「目標共有力」「育成指導力」は昇進スピードが早い者ほど高くなっている。

このように、企業は管理職層にこうした能力が高い者ほど、高い職階で処遇していることが推察されるとともに、労働者側にとっては、社内で昇進していくためにも、これらの能力を獲得していくことの必要性が示唆される。

第2-(4)-7図 昇進スピード別の情報分析力、目標共有力、育成指導力(因子得点平均値の推移)

○ 「目標共有力」「育成指導力」が高い者の昇進スピードは早い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 同調査では「同時期に入社した近い年齢の人に比べて」昇進が「早い」「普通」「遅い」「比較する対象がない」かを尋ねている。ここでは、「比較する対象がない」は除いている。
2) 各能力の因子得点は、平均が0、標準偏差が1として標準化されている。

● 職業経験と管理職に必要な能力の関係

ここからは、これらの管理職層への昇進に重要と考えられる能力が仕事を通じた職業経験とどのように結びついているのか分析していく。分析に用いられる経験に関する変数は、同調査で尋ねている経験(第2-(4)-5図に掲載される経験)をいくつかの共通する経験群として束にし、新たな変数として定義している(変数を構成する調査項目については、付注2参照)。この共通する経験群は7つに整理され、それぞれ「上司等からの学び・仕事を任された経験」「ハードな仕事経験」「顧客等との協働経験」「危機的状況」「上位者等との対話・部門を超えた連携の経験」「学生時代の経験」「新しい何かを生み出した経験」となっている。

管理職前後におけるこれらの経験が、先ほどの3つの能力とどのように関係しているか回帰分析を行った結果を第2-(4)-8表にまとめている。

第2-(4)-8表 管理職前後の経験が管理職の能力に与える影響

		情報分析力	目標共有力	育成指導力
管理職前の経験群	上司等からの学び・仕事を任された経験	0.008	(***) 0.071	(***) 0.075
	ハードな仕事経験	-0.024	(***) 0.044	-0.006
	顧客等との協働経験	0.037	0.020	-0.025
	危機的状況	(***) 0.096	0.005	(**) 0.066
	上位者等との対話・部門を超えた連携の経験	0.033	-0.001	0.013
	学生時代の経験	(***) 0.063	(***) 0.049	(***) 0.076
	新しい何かを生み出した経験	(***) 0.061	0.030	-0.026
管理職後の経験群	上司等からの学び・仕事を任された経験	(**) 0.047	0.007	(*) 0.040
	ハードな仕事経験	0.009	0.013	(***) 0.057
	顧客等との協働経験	(***) 0.115	-0.003	0.031
	危機的状況	0.041	0.023	0.001
	上位者等との対話・部門を超えた連携の経験	-0.030	(***) 0.068	0.013
	新しい何かを生み出した経験	(***) 0.068	(***) 0.103	(***) 0.062

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「職業キャリア形成に関する調査」(2014年)の調査票情報をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 被説明変数に管理職層の能力得点を、説明変数に管理職前と後の経験の因子得点を入れ、重回帰分析を行っている(変数の作成の詳細は付注2)。
2) 示されている係数は、数値が大きいくほど、各経験が能力に与える影響力が高いことを示す(括弧内の星は統計的有意水準を表しており、それぞれ1%、5%、10%水準が、***、**、*に対応している。)

まず、「情報分析力」に対し大きくプラスの影響を与えている経験としては、管理職前の「危機的状況」の経験があげられる。これは、周りに頼る人がおらず、人員・予算等が不足している職場では、自分自身で考え抜く習慣が身につく、情報分析力を高める可能性を示唆する。一方、管理職後には、「顧客等との協働経験」が大きくプラスの影響を与えている。競争環境や市場の動向を読み解き、ビジネスチャンスを求めるためには、まず自社の商品やサービスを、誰がどのように使用するのか等、他者の立場から自社を見つめ直すとともに、顧客目線に立って、事業展開に必要な情報を分析する力が獲得されていることが推測される。

次に、組織を動かすために重要な能力といえる「目標共有力」に対しては、管理職前では「上司等からの学び・仕事を任された経験」や「ハードな仕事経験」がプラスの影響を与えている。自らが組織人となった際に、模範となる上司等からの適切な学びを受けることが将来の管理職層の目標共有力を高めていると考えられる。また、若い間から、ある程度責任のある仕事を任せられることは、関係者をまとめ、方向付けする能力を高めるために重要な経験と考えられる。さらに、「ハードな仕事経験」について、膨大な仕事量、スケジュールが厳しい仕事などに対しては、事前に目標を設定し、作業工程を固め、いつまでにどの程度の質の仕事をこなさねばならないか、関係者も含め業務管理する必要が出てくるため、こうした経験を通して、目標共有に必要なスキームを作る能力を獲得したと考えられる。また、管理職後には、「新しい何かを生み出した経験」「上位者等との対話・部門を超えた連携の経験」が重要な要因としてあげられる。社内のこれまでのやり方を見直すような経験や、部門を超えた連携といった経験の中では、自らの権限が及ばない組織・人に対して働きかけを必要が出てくると考えられ、他部門の者と業務目的の意味を共有し、作業の方向性を明確にしていく経験を積むことができると考えられる。

さらに、企業の文化・価値を後進に伝えるために必要な力である「育成指導力」については、若いうちの「上司等からの学び・仕事を任された経験」が欠かせない要素であることを示唆している。さらに、管理職後には、「新しい何かを生み出した経験」の他に、タイトなスケジュールでの仕事や膨大な量の仕事の経験群である「ハードな仕事経験」が要素としてあげられる。これらの経験を通して獲得された業務遂行上に必要な知識・経験・技能が裏付けとなり、後進を育成する際にも有効に機能していることがうかがえる。

また、管理職前の経験として、「学生時代の経験」が全ての能力の向上に有効であることは興味深い。学生時代に何かを成し遂げた経験や組織を率いた経験は、その後の職業人生においても、様々な能力を高めるための経験的基盤となることが示唆され、会社に入る前から取り組むことの効果が高い事項として注目されるべきであろう。

● 労働者と企業の成長に向けた戦略的なキャリア設計

ここまでの分析を通じて、様々な職業経験が管理職層に求められる能力に影響を与えていることが分かった。この結果が意味することは、企業が労働者のキャリア設計を戦略的に行うことによって、仕事の経験を通じて従業員の能力を伸ばし、企業競争力の源泉となる中核的な管理職層を育成することが可能となることを意味している。

こうした人材の育成によって、企業のトップと現場の「結節点」としての機能が高まり、経営ビジョンをより具体的な目的や業務としてかみ砕くことを通じて、職場単位で浸透させることが可能となるとともに、企業環境や市場動向を的確に分析し、市場で高い付加価値を生み出す事業の具体化を図ることができる、新たなイノベーションを起こす人材としての活躍が期待

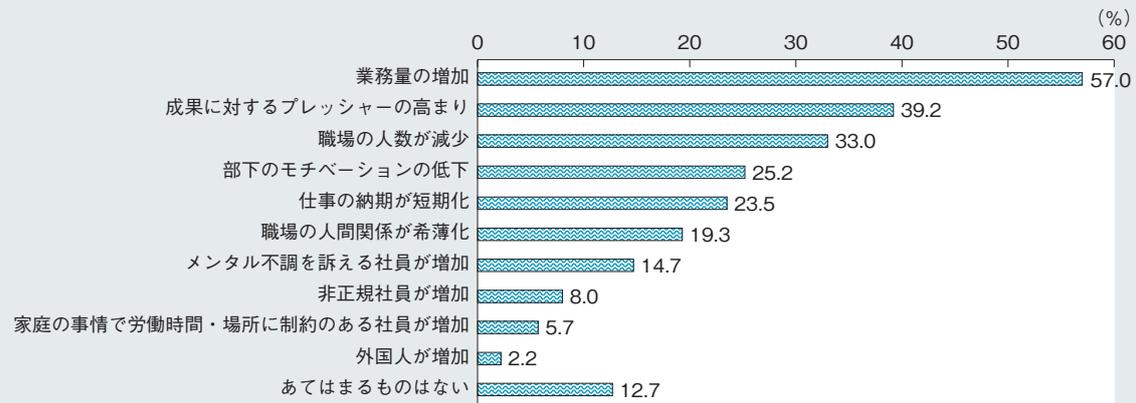
される。加えて、仕事を通じた日常レベルの指導を通じて、企業文化・価値とともに自らが蓄積してきた知識・経験・スキルを後進に伝え、育成する力が高まることは、企業全体の人材マネジメントの機能を高めることにもつながっていくであろう。

しかしながら、あまりに過度な仕事の押しつけや能力を超えた仕事を与えることは、労働者の力がいかされないばかりか、逆に健康状態や就労意欲・職場満足度を下げ、労働生産性も低下する可能性があることには留意する必要がある。現に、管理職層の置かれている状況として、第2-(4)-9図の(学)産業能率大学の調査によると、3年前と比較した職場の状況について、過半数の課長が「業務が増している」と感じており、「成果に対するプレッシャーが強まっている」も4割を超える。

企業の競争環境は厳しさを増しているが、いたずらに人材をすり減らすようなかたちではなく、長期的に成長していく人的資本であることを意識し、生活面にも配慮したより良い人材マネジメントを行うことにより、労働者の持つ能力を最大限発揮させ、企業の中核を担う人材の継続的な育成に成功することが企業の持続的成長の基盤となる。さらに、こうした取組によってマクロな人的資本の蓄積にもつながれば、労働の質の向上によって我が国全体の経済成長にも資することが期待される。

第2-(4)-9図 3年前と比較した職場の状況の変化

○ 多くの課長が「業務が増している」「成果に対するプレッシャーが強まっている」と回答している。



資料出所 (学) 産業能率大学「第2回上場企業の課長に関する実態調査」(2012年)
 (注) 調査対象は従業員規模100人以上の上場企業における部下が1人以上いる者。