

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。

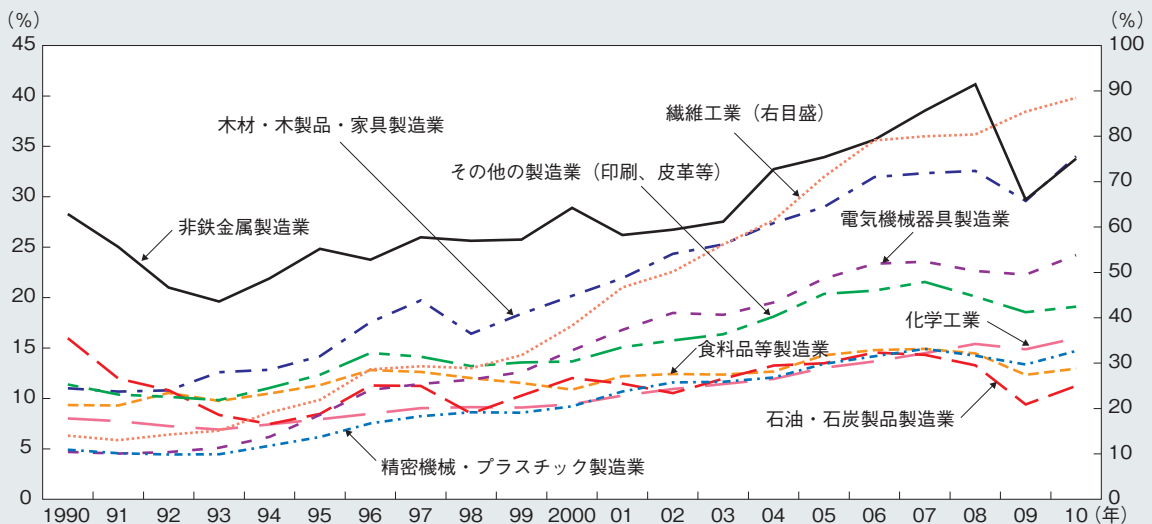
● 繊維、木材関連、電気機械器具製造業で輸入浸透率が上昇

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<sup>41</sup>。

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。

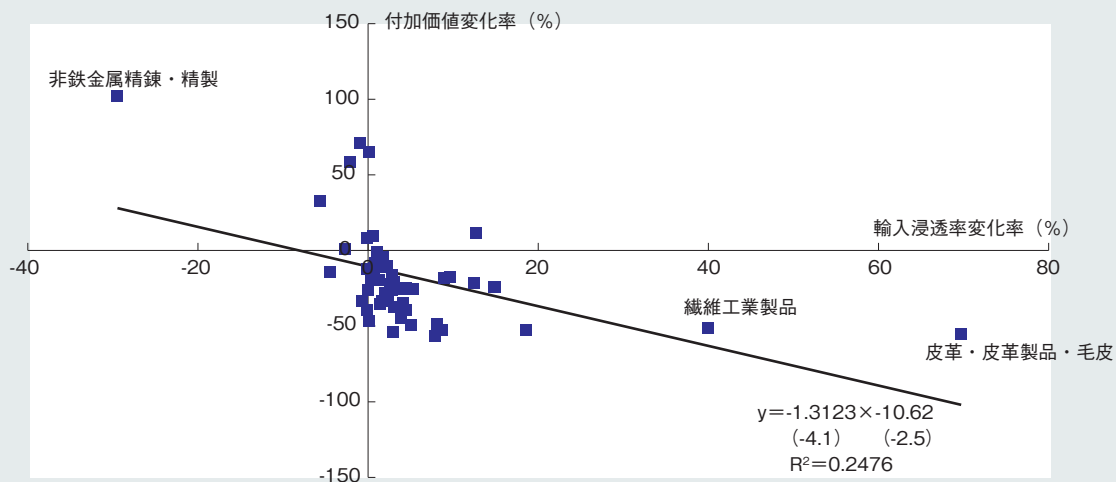
同様に付加価値と就業者数の散布図でその関係を確認してみよう。すると、第2-(1)-3図が示すように、付加価値を大きく減少させている業種ほど、就業者数が減少しており、付加価値が1%減少すると、就業者数がおよそ0.4%減少することが推測される。

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。

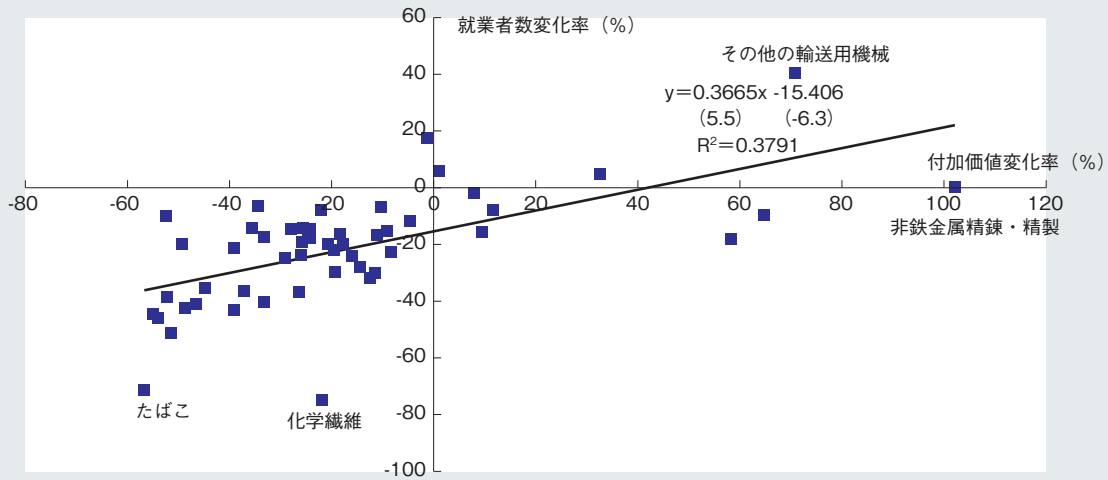


資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (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。

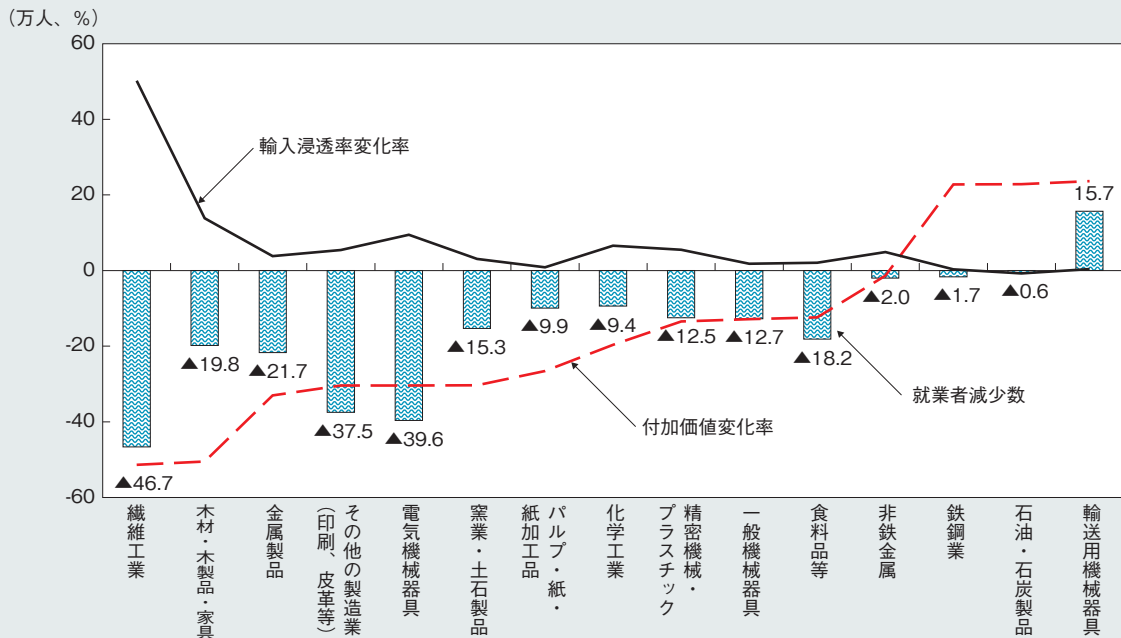


資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (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

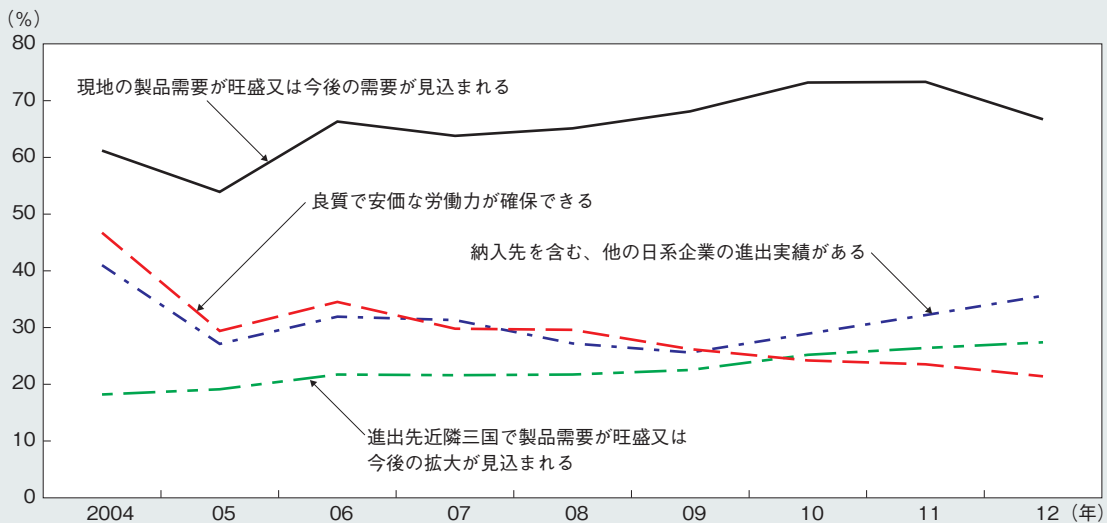
グローバル化が雇用へ与える影響は、輸出入を通じてのみではない。もう一つの大きなグローバル化の進展は、企業の生産活動が国内から海外へ移る海外生産移転として顕在化して

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<sup>42</sup>。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際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

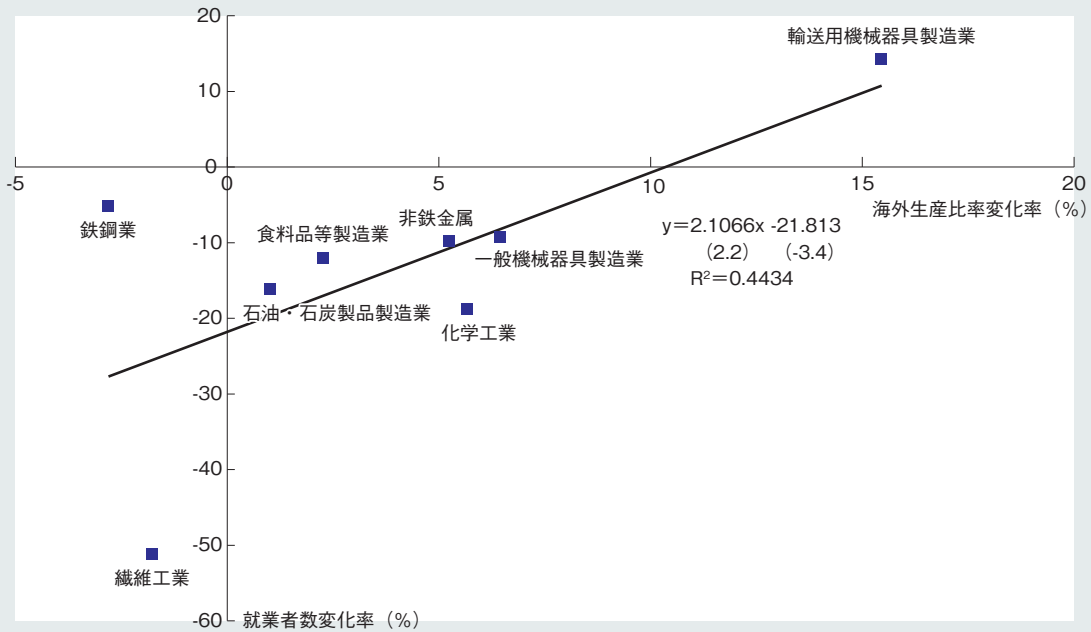
42 この記述は伊藤実(2006)「グローバル化、IT・技術革新の雇用構造への影響」(独)労働政策研究・研修機構 日中韓ワークショップ)に依っている。

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。

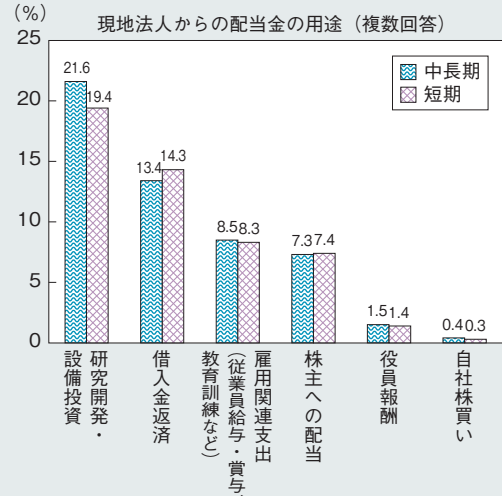
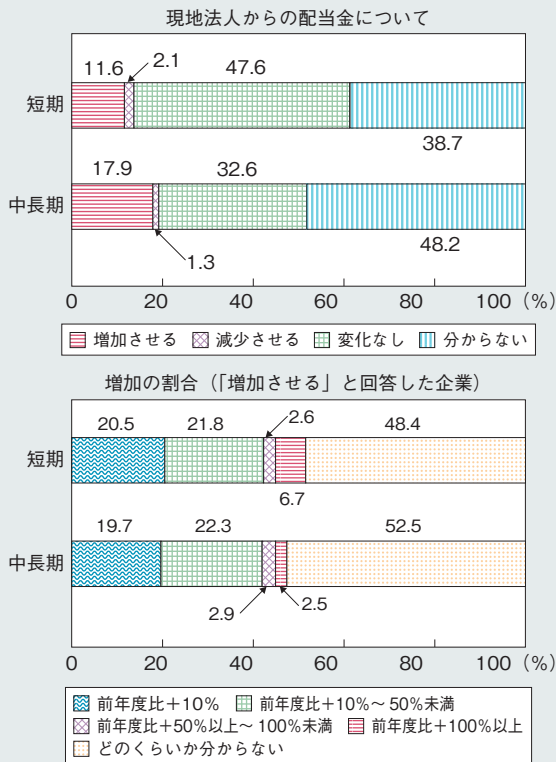


資料出所 経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計調査」、(独)経済産業研究所「日本産業生産性(JIP)データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (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<sup>43</sup>、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<sup>44</sup>。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

<sup>43</sup> 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。

<sup>44</sup> 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）。

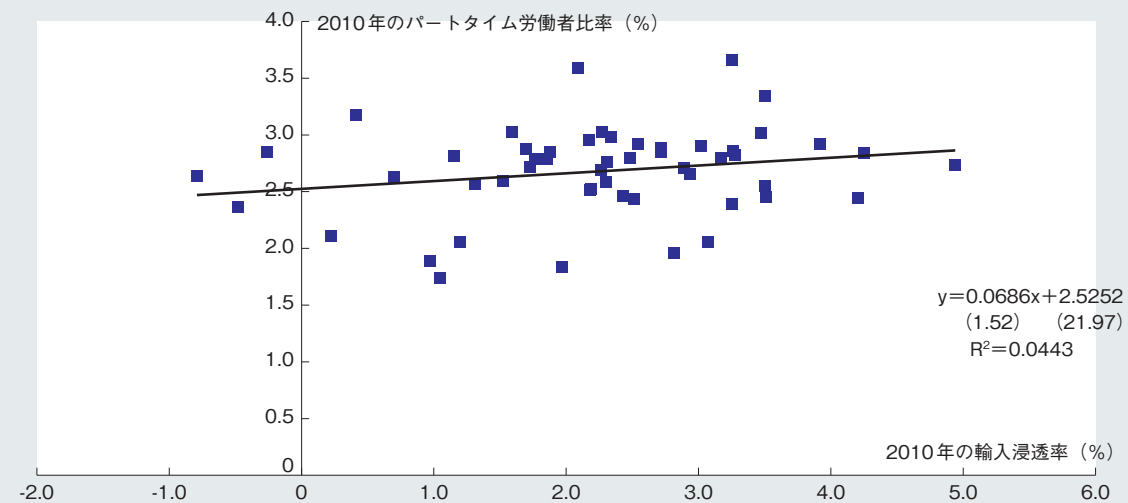
● グローバル化によるパートタイム労働需要圧力はあまり大きくない

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<sup>45</sup>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。

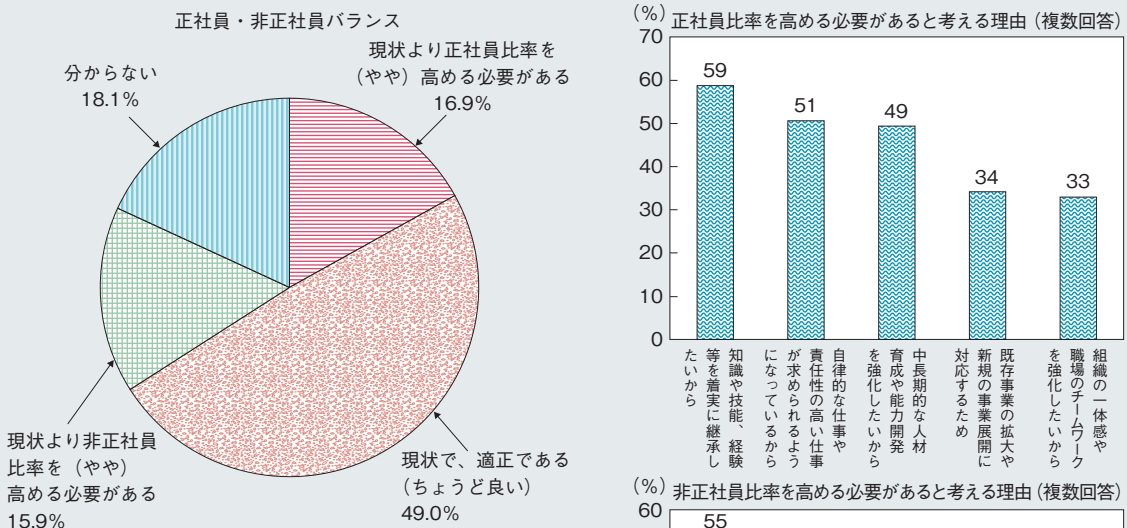
45 佐藤仁志・町北朋洋 (2010)「国際貿易下における企業組織と非正規雇用者：先行研究の概観と論点の整理」(佐藤仁志編「雇用の非正規化と国際貿易」調査研究報告書 アジア経済研究所2010)



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<sup>46</sup>。

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。

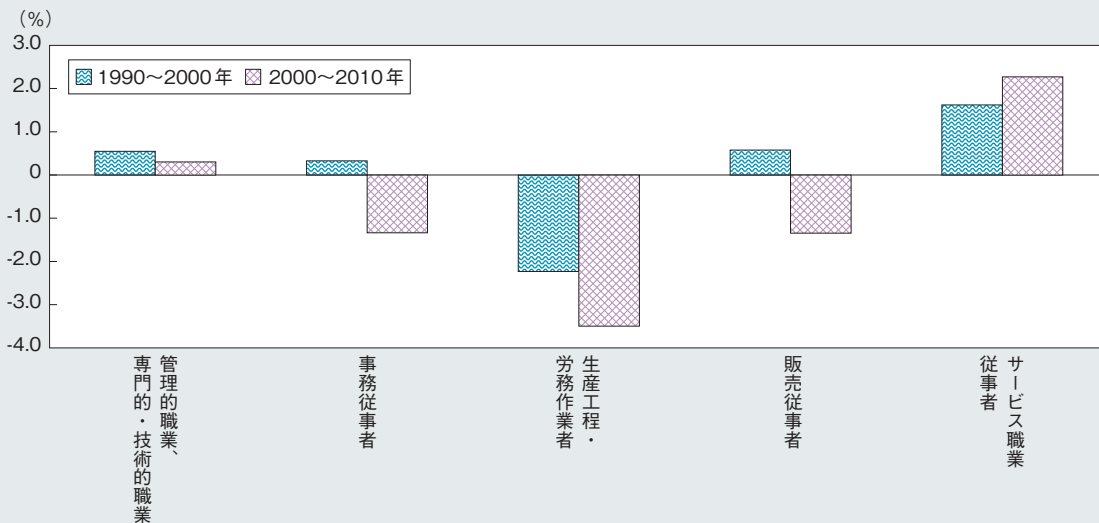
IT技術の導入が雇用に与える影響としては、これまである程度決まった形の作業が多かった一般・会計事務、また生産工程・労務等の分野では、IT等の技術革新によって業務が合理化され、その業務を機械が代替することによって雇用を失わせる可能性が考えられる。一方、機械を操作する人は必要だが、操作自体がより簡単になったこと等、社内業務が標準化・平準化することによって、企業特種的な人的資本が低下してきたために、正規雇用労働者の需要が減少し、非正規雇用労働者の活用が進む可能性も考えることができる。このように、ITによって代替、ないしは需要が減少する分野もある一方で、機械が代替できないような研究・開発といった知識労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

<sup>46</sup> 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。

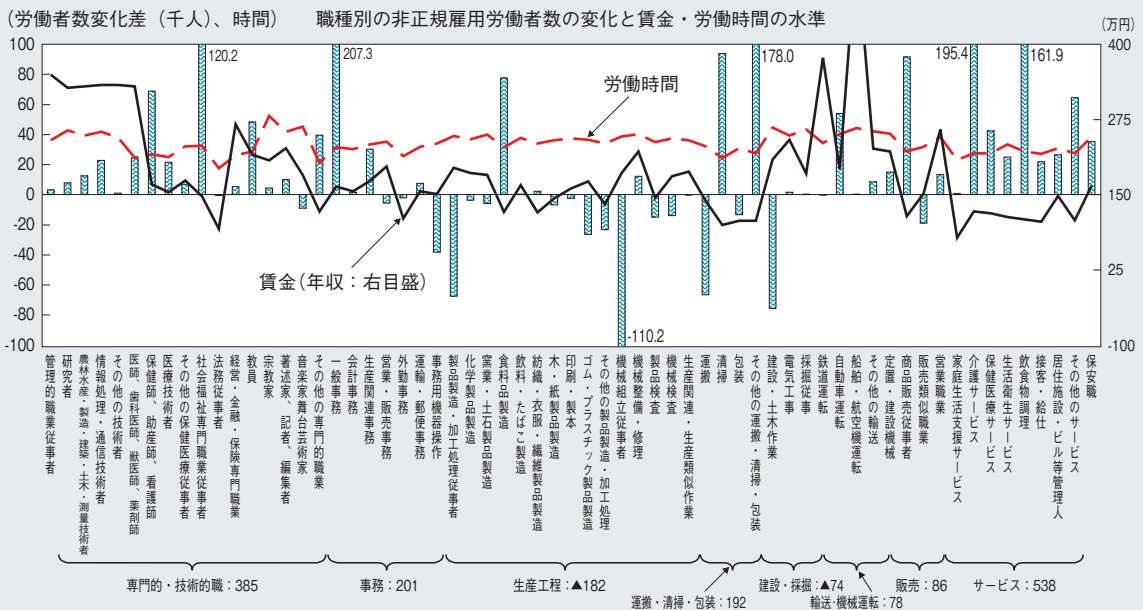
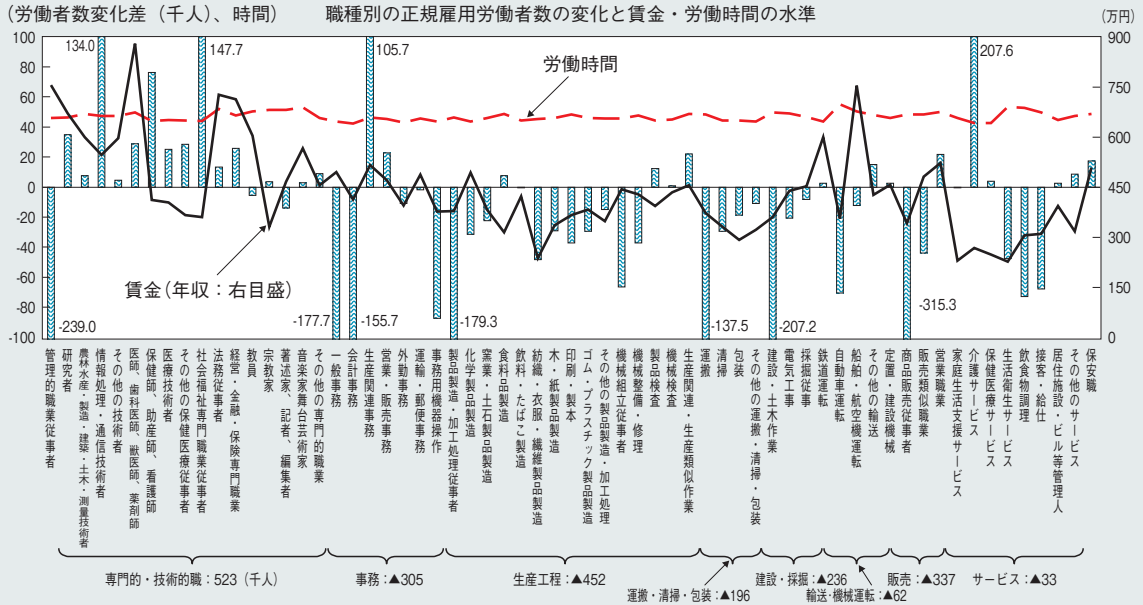
また、図には、職業別の平均年収及び平均労働時間<sup>47</sup>についても載せているが、これによって職業別の賃金水準や労働条件に関する特徴をみていこう。まず、正規雇用労働者についてはどの職業においても平均労働時間に大きな差はみられない中、専門・技術職従事者では相対的に高い賃金を得ていることが分かる。特に、2007年から2012年にかけて雇用成長が大きな職としては情報処理・通信技術者 (13.4万人増) があげられるが、平均年収は545.7万円と平均よりも高い収入を得ている。一方、高齢化の進行を背景として雇用者が伸びている社会福祉専門職業従事者 (14.8万人増) 及び介護サービス (20.8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

<sup>47</sup> 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。

用労働者についてみると、年収平均が144.2万円となっている中で、専門・技術的職業従事者については平均年収が300万円を超える職業もみられている。

第2-(1)-11図 正規・非正規雇用別、職業別の雇用者数変化と賃金・労働時間の水準

○ 正規の雇用は、専門的・技術的職業従事者を除いておおむね減少する一方、非正規の雇用ではサービス職業従事者や一般事務などで増加している。



資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」(2007年及び2012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) 10万人以上の変化がみられる職業については、棒グラフが打ち切られていることに注意。また、非正規雇用労働者の「船舶・航空機運転」の年収(561.8万円)も打ち切っている。  
 2) 雇用者数変化差は2007年から2012年の変化を、賃金・労働時間は2012年の調査をもとに作成。  
 3) 職業大分類で大きく増減がみられた職業については、それぞれグラフの下に記載している。  
 4) 年収(右目盛)及び就業時間については、同調査における「この仕事からの1年間の収入又は収益(見込み)」及び「1週間の就業時間」を用いて計算。それぞれ階級別に調査されていることから、階級の中央値(例えば、収入階級が「400～499万円」なら450万円を割り振る)を用いて、平均値を算出した。  
 5) 雇用形態別の年収及び就業時間の平均値は、正規雇用労働者で447.3万円、47.0時間となり、非正規雇用労働者では144.2万円、31.2時間となっている。

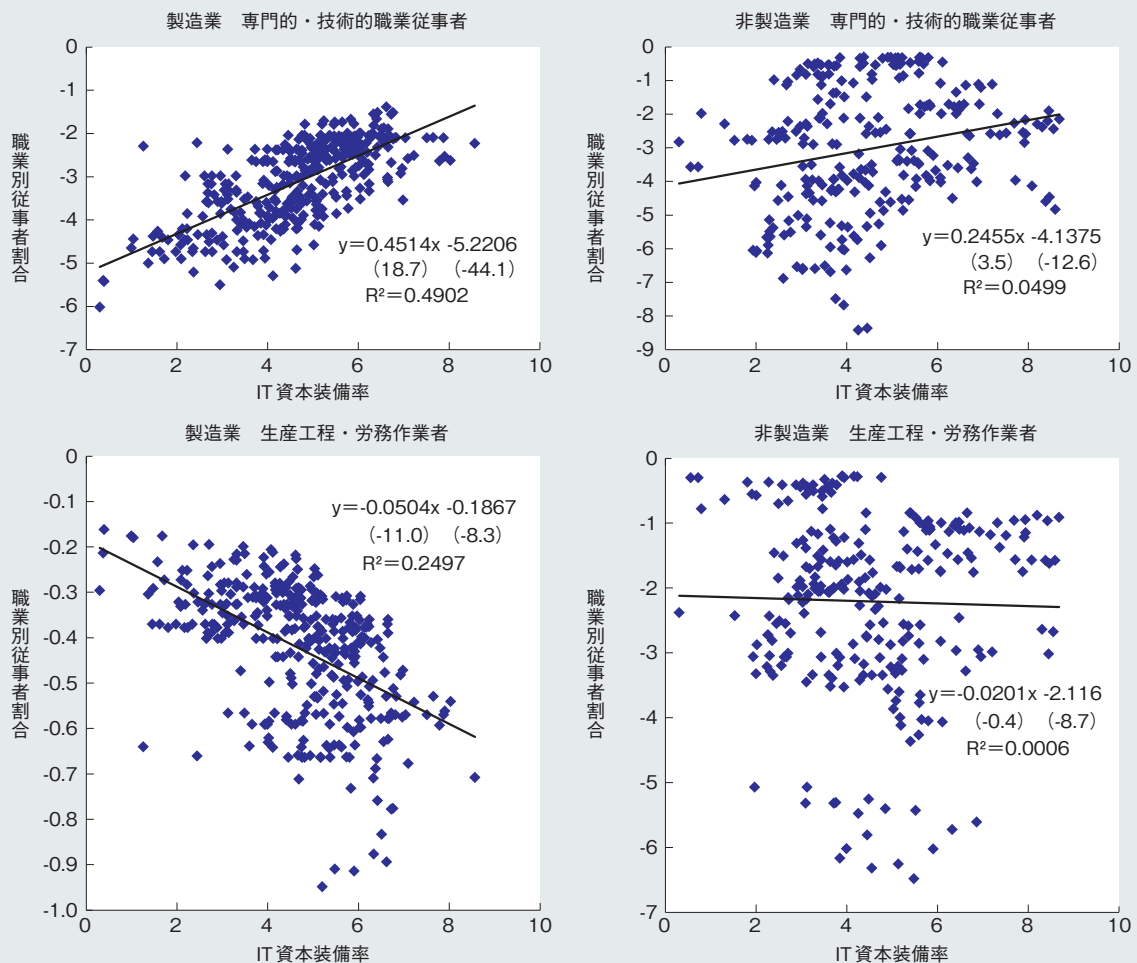
● IT化は専門・技術職従事者を増やす一方で、生産工程従事者では雇用が失われている可能性

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

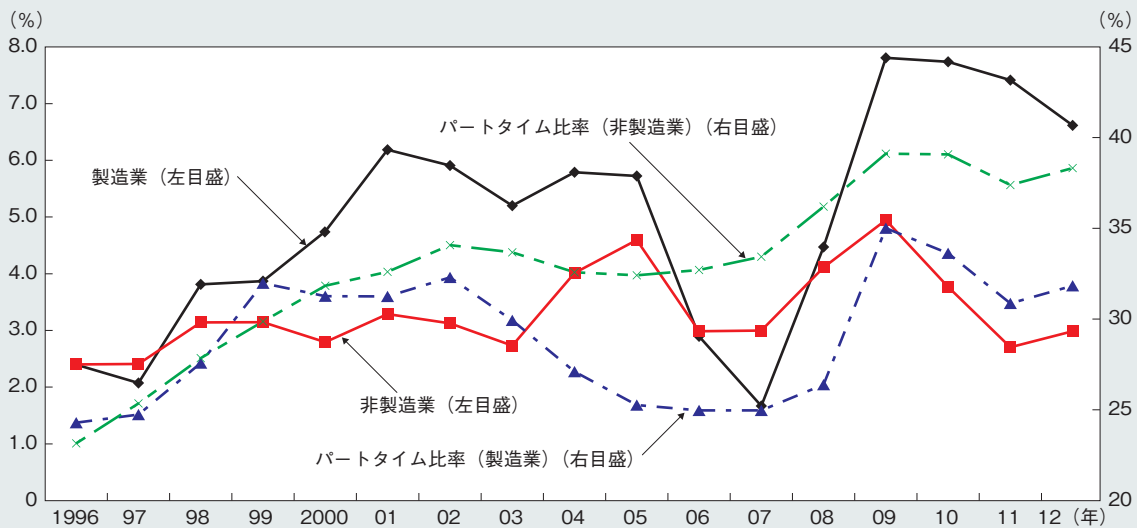
経営の不確実性は、既に述べたグローバル化、技術革新、製品サイクルの短期化等、様々な要因を背景に高まってきている。世界的にみても企業の業績の変動が長期的に高まっていることが指摘されている。こうした業績変動の増大は、企業に弾力的な雇用量の調整を行うインセンティブを持たせることになり、非正規雇用労働への需要を増大させることが考えられる。

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<sup>48</sup>。

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。

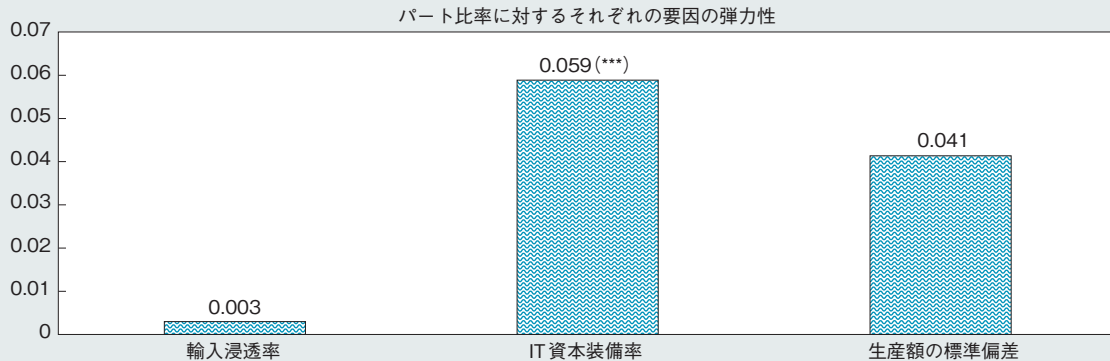
48 森川正之（2010）「企業業績の不安定性と非正規労働」（独）経済産業研究所（RIETI）Discussion Paper Series 10-J-023）では、企業パネルデータを用いて、企業レベルでの売上高の変動が高い企業ほど、非正規雇用労働者比率が上昇することを確認している。

## ● 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ると考えられ、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<sup>49</sup>

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）<sup>50</sup>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。

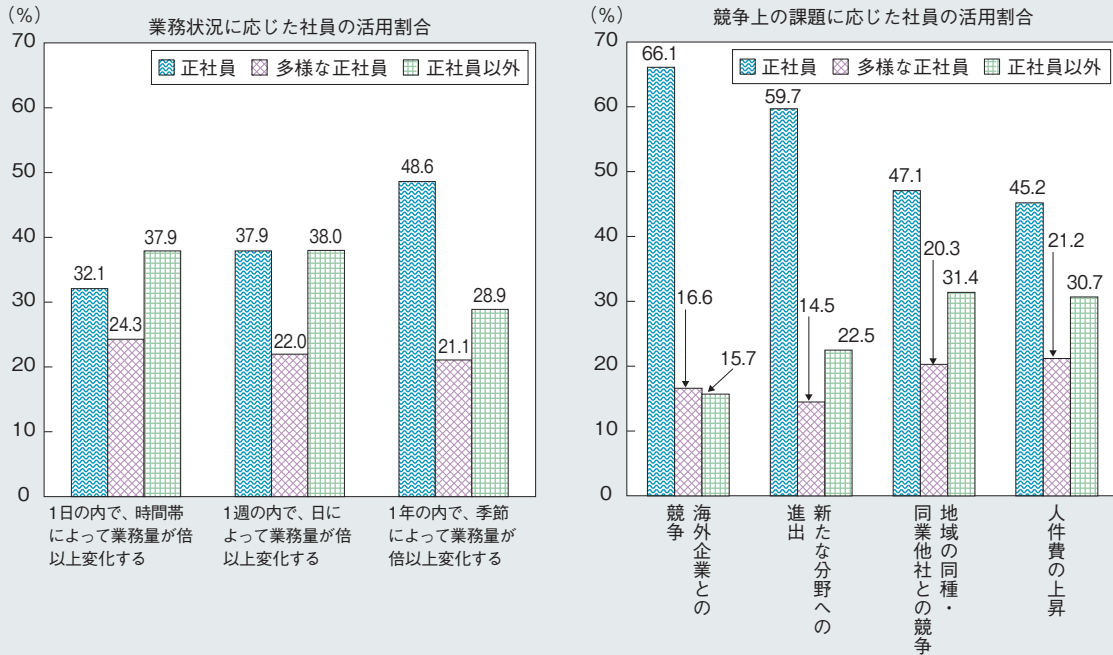
49 「ポートフォリオ」という言葉は金融商品に対する分散投資を意味する「金融資産ポートフォリオ」等資源や資産の配分のあり方という意味合いで使われてきた。旧日本経営者団体連盟（日経連）の「新時代の『日本的経営』」（1995年）では、日本的な雇用慣行の基本方針として長期的視点にたった人間中心の経営は堅持するものの、長期雇用と短期雇用を組み合わせた「雇用ポートフォリオ」が提案された。

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。