

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。

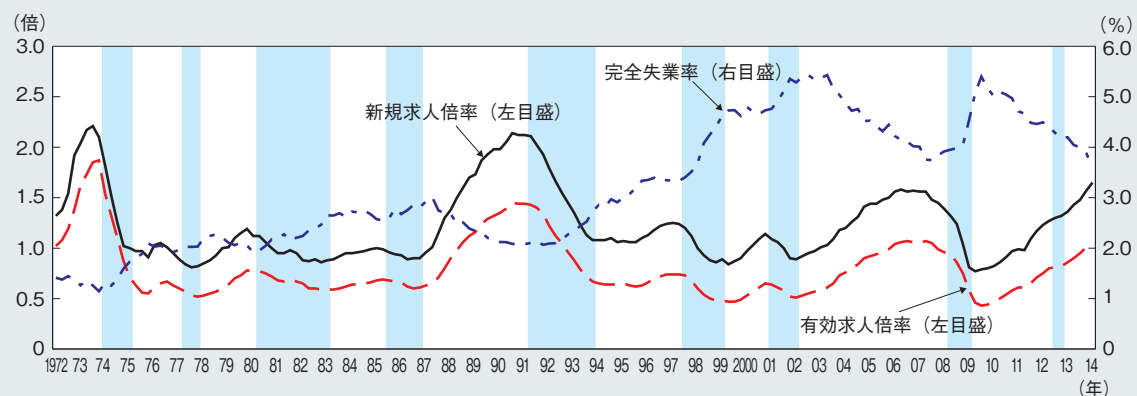
本節では、我が国の経済の歴史的な変化と人材マネジメントの変化を振り返るとともに、雇用形態の多様化に応じた近年の人材マネジメントの特徴を分析していく。

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

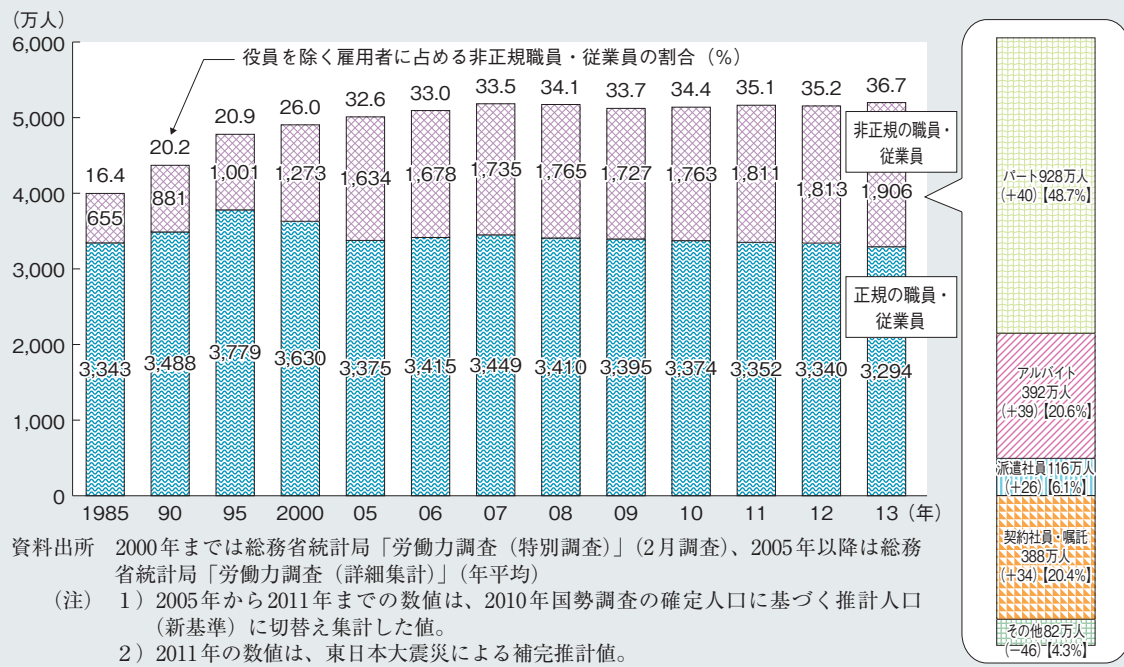


資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省統計局「労働力調査」

- (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。

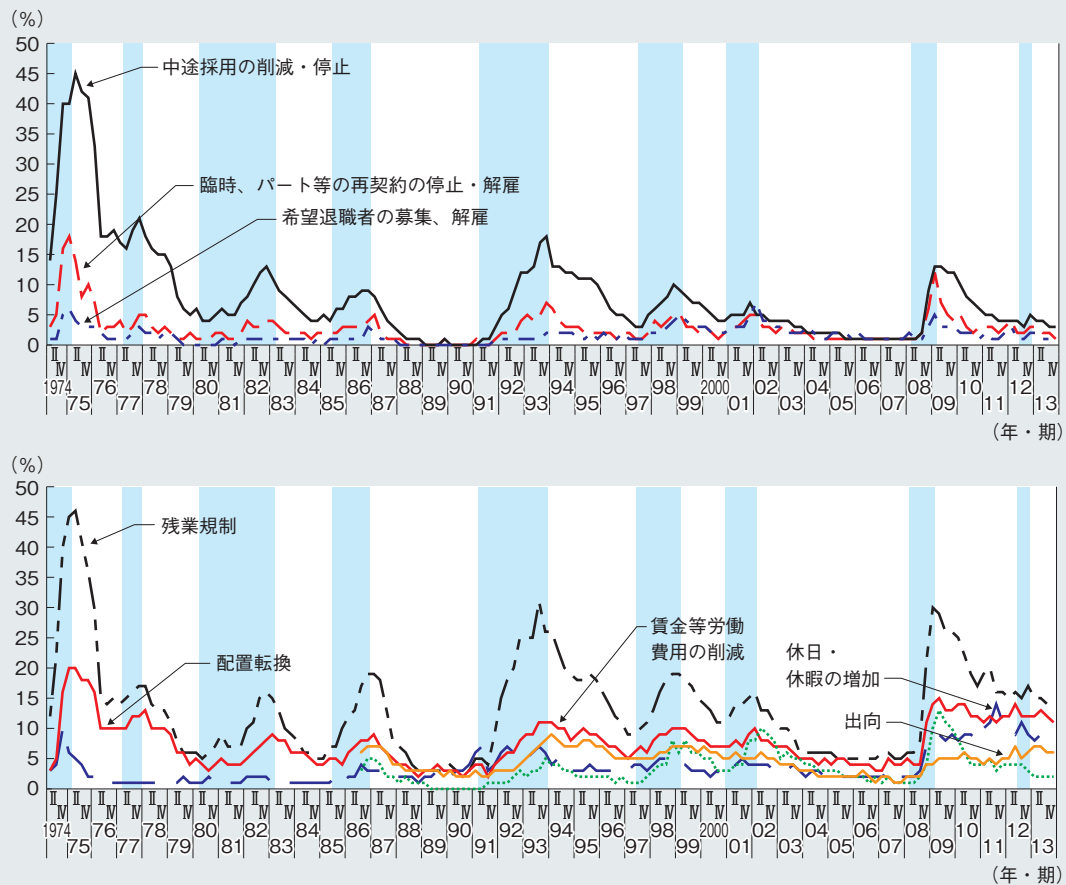
51 関英夫(1981)「安定成長期の雇用政策」(財)労務行政研究所、征矢紀臣(1997)「経済社会の変革期における雇用対策」(財)労務行政研究所、(独)労働政策研究・研修機構(2005)JILPT資料シリーズNO.5「戦後雇用政策の概観と1990年代以降の政策の転換」等を参考に整理した。

第2-(2)-2図 雇用形態別雇用者数の推移



第2節

第2-(2)-3図 雇用調整の実施方法別事業所割合の推移



● 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、雇用面では求人的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。

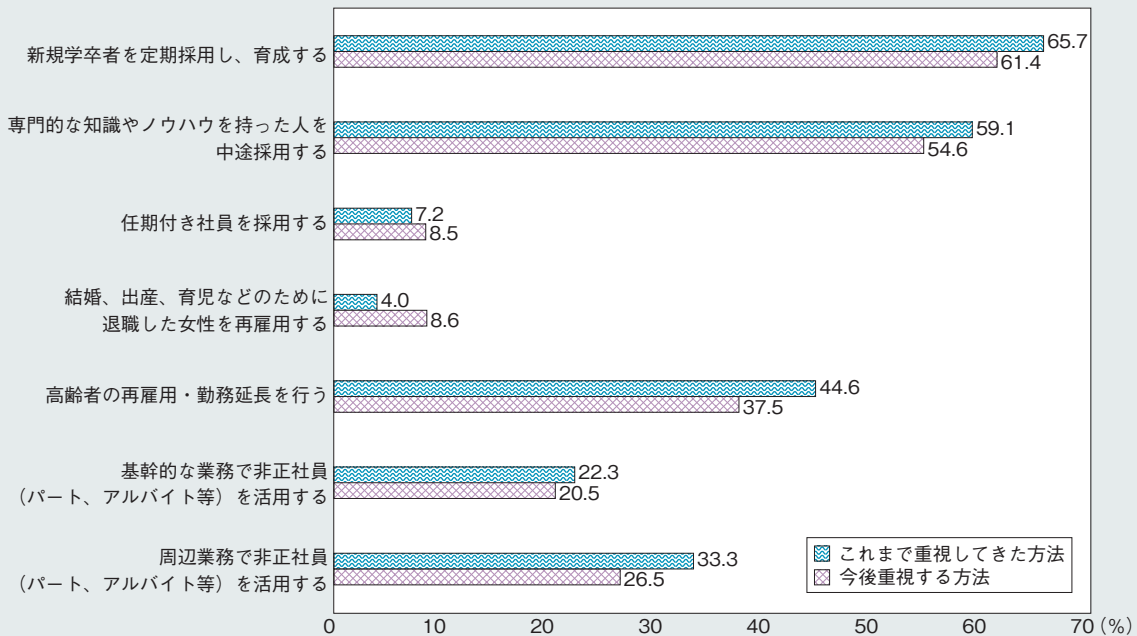
● 正規雇用労働者については、内部労働市場重視の人材マネジメントが多数

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

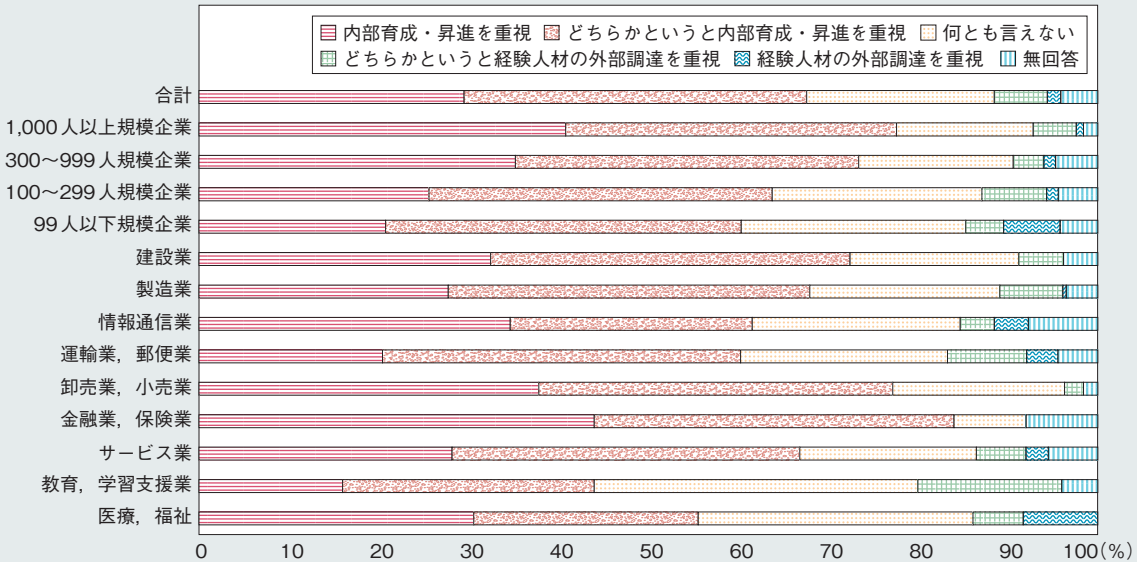
56 「内部育成・昇進を重視」「どちらかという内部育成・昇進を重視」と回答した企業の合計。

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

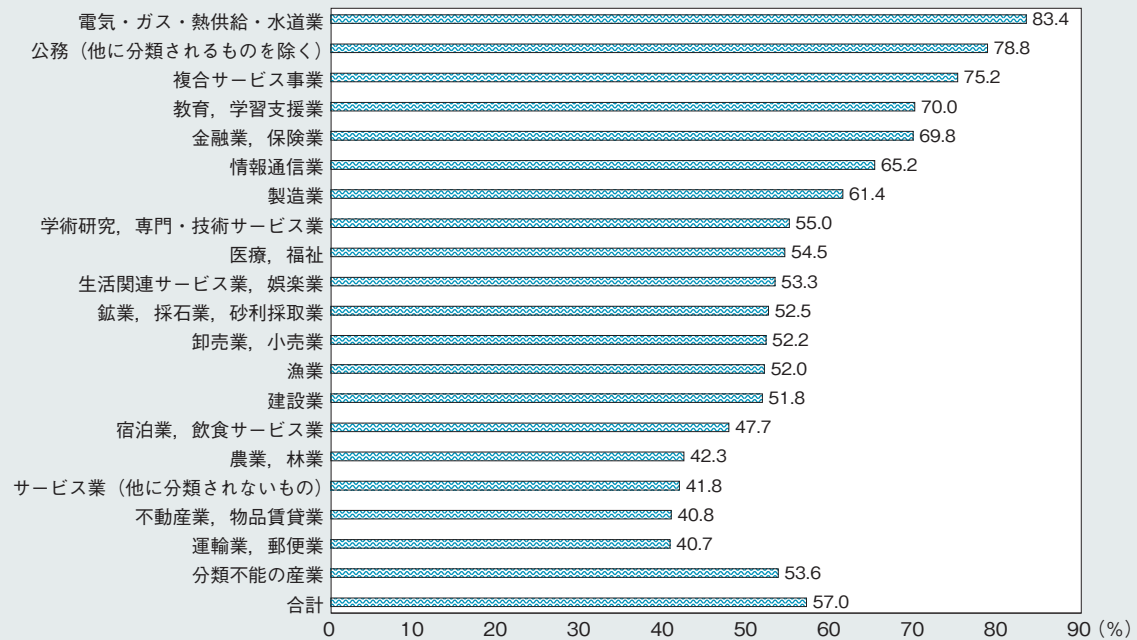
(注) 1) 「サービス業」は、「学術研究, 専門・技術サービス業」「宿泊業, 飲食サービス業」「生活関連サービス業, 娯楽業」「複合サービス事業」「サービス業(他に分類されないもの)」の合計。
2) 「合計」には、ここに掲げた産業以外の産業も含む。

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)

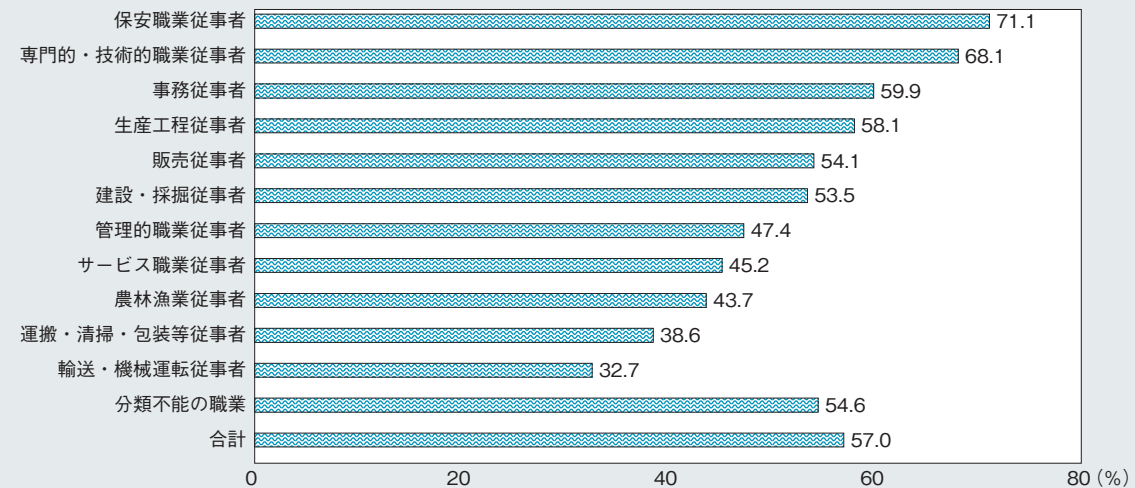
○ 電気・ガス・熱供給・水道業、公務（他に分類されるものを除く）などで転職経験が無い者が占める割合が比較的高い。



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

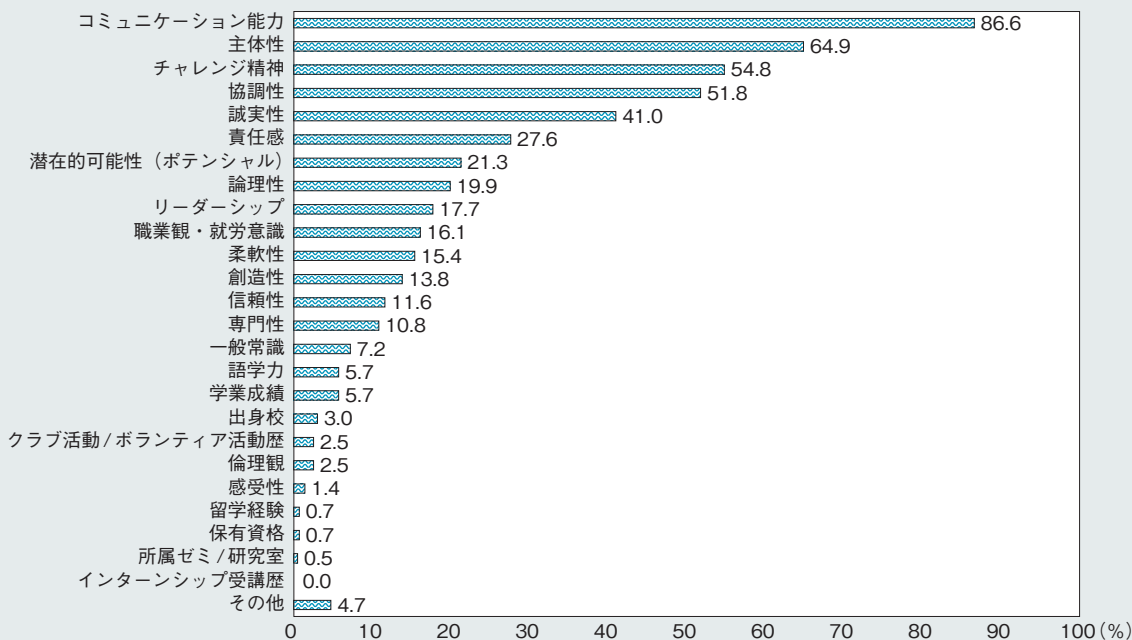
以下では、内部労働市場を重視する人材マネジメントが多くみられる我が国において、人材マネジメントの要素である採用、異動、評価、処遇について、どのような特徴があり、どのような変化が生じているのかをみていくこととする。

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%、「一定の場合を行うことがある」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)

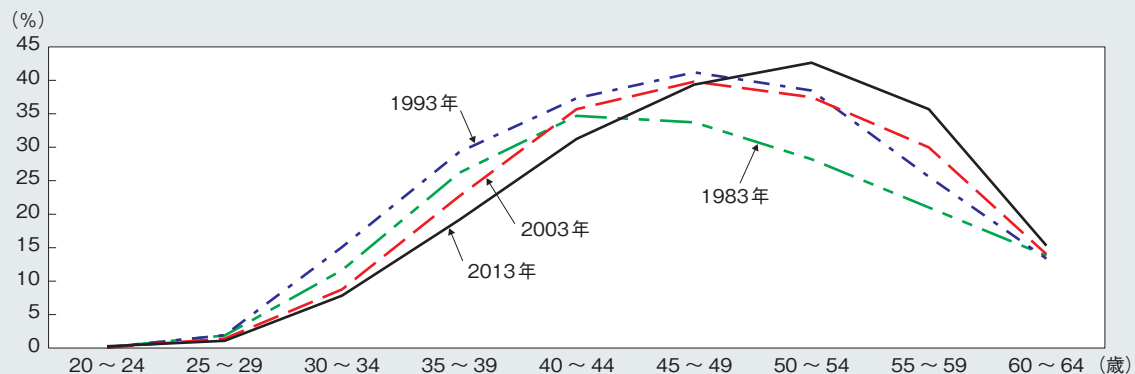
(注) 1) この調査における配置転換は、労働者を企業内における他の職務や組織、事業所に異動させることを指す。
2) 2013年2月1日時点での回答。

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

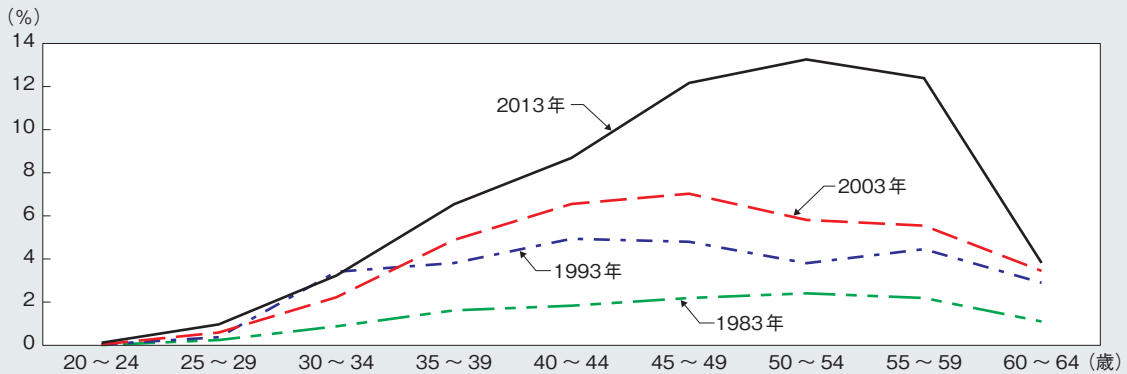
(注) 1) 企業規模100人以上。
2) 役職者(係長、課長、部長)の数を役職者(係長、課長、部長)と非役職者の合計数で除して算出。
3) 各年6月の値。

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た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。

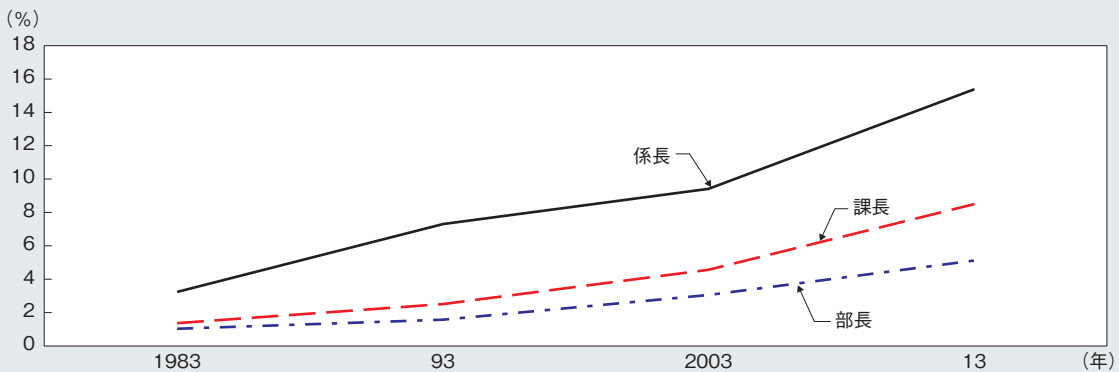


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (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)。

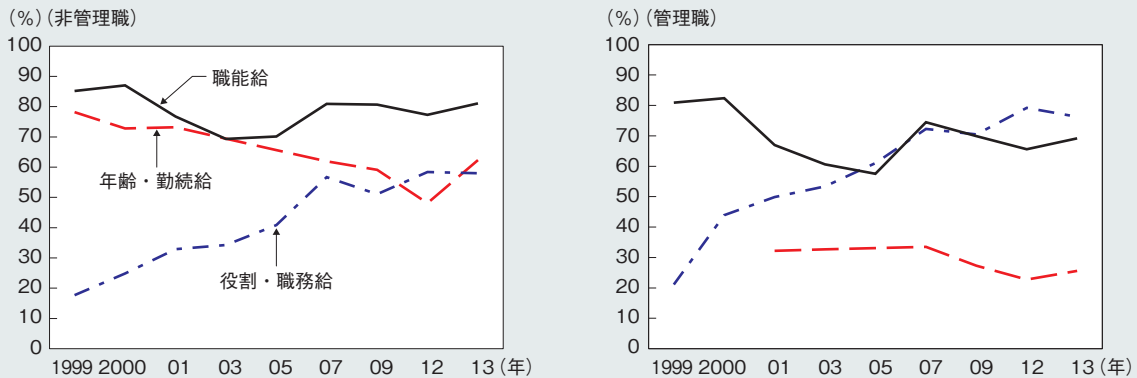
● 賃金決定要素として「役割・職務」を用いる企業が増加

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

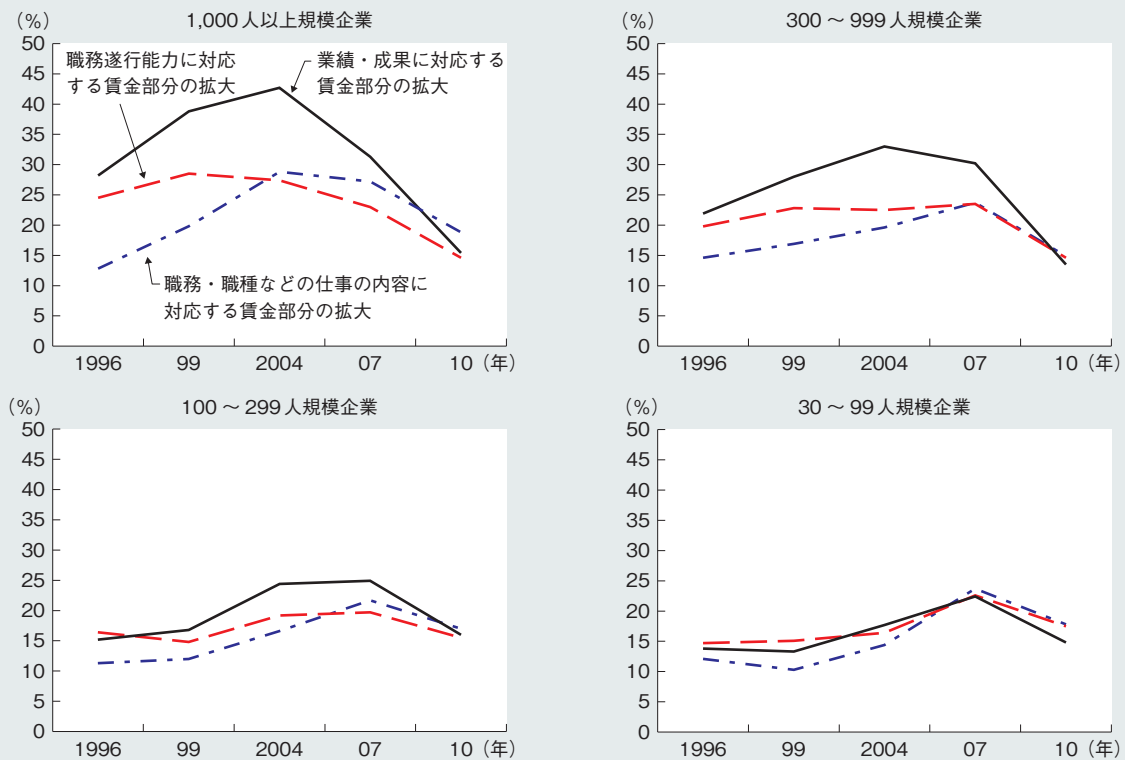
また、第2-(2)-14図により、厚生労働省「就労条件総合調査」で賃金制度の改定状況の推移をみると、1990年代末頃から大企業を中心に「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」を行った企業の割合が上昇しており、2000年代半ばにかけて賃金の決定における業績・成果の比重が高まったと考えられる。しかしながら、同図のとおりこうした動きは近年弱まっており、第2-(2)-15図により、業績評価制度を導入している企業割合の推移をみると、業績評価制度を導入している企業は近年むしろ低下している。

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もつことを目指す中で、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

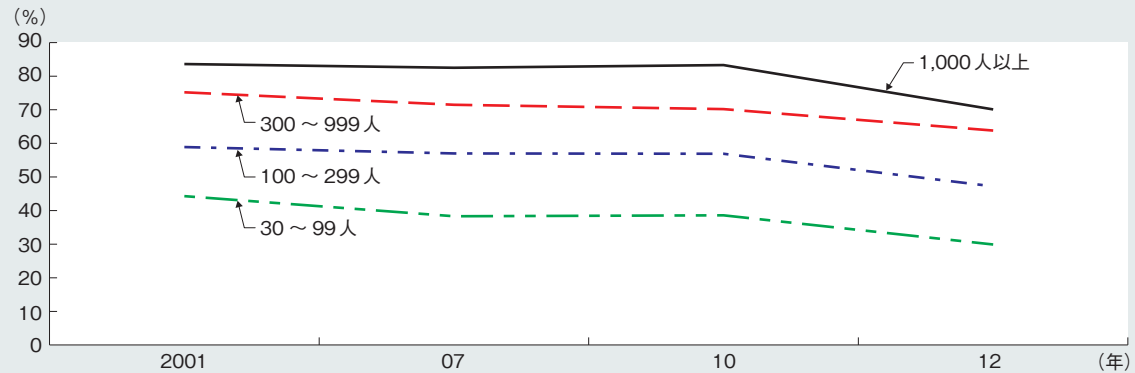
- 1990年代末頃から大企業を中心に「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」を行った企業の割合が上昇したが近年その動きは弱まっている。



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特にない企業	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 %)

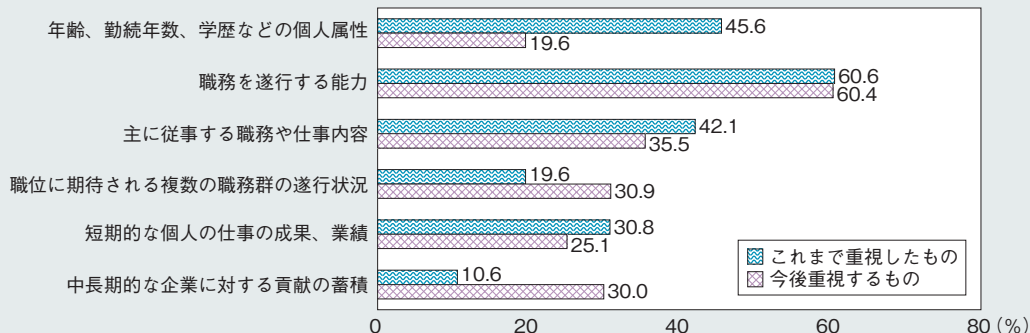
	計	1,000人以上	300~999人	100~299人	30~99人	
業績評価制度がある企業	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
評価側の課題がある企業	80.5	89.9	89.2	86.6	76.1	
課題の内訳 (三つまでの複数回答)	評価に手間や時間がかかる	25.9	37.5	31.2	31.0	22.3
	評価者の研修・教育が十分にできてない	37.7	48.2	52.1	42.7	32.9
	仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい	15.2	14.3	13.4	15.3	15.5
	部門間の評価基準の調整が難しい	52.7	62.7	65.1	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	
評価側の課題が特にない企業	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。

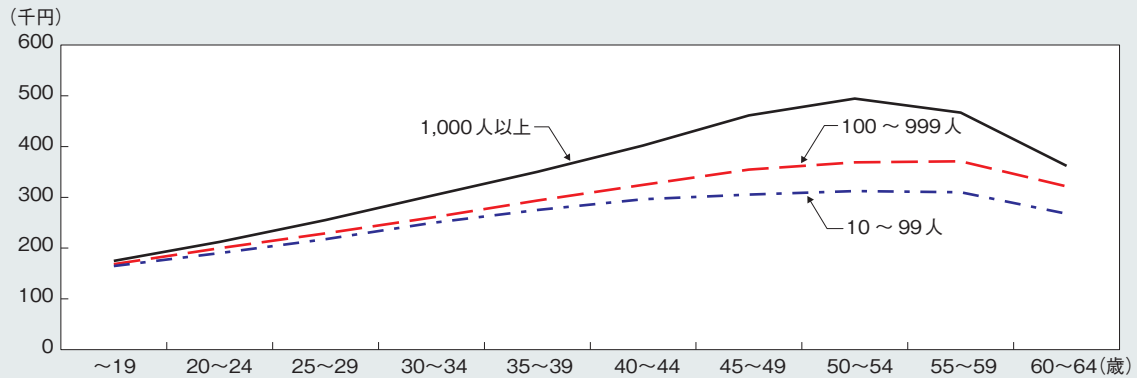
● 賃金プロファイルがフラット化する中でコア人材の処遇は維持される傾向

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

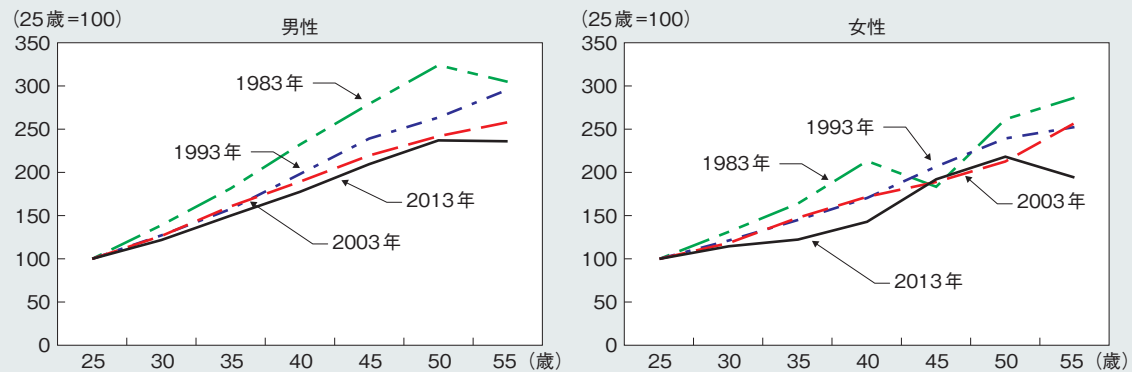
○ 正社員・正職員の年齢階級別の所定内給与額は50歳前半まで上昇する賃金プロフィールを描いており、企業規模が大きくなるほど傾きが大きい。



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ィール(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、賃金プロフィールの傾きは小さくなってきている。

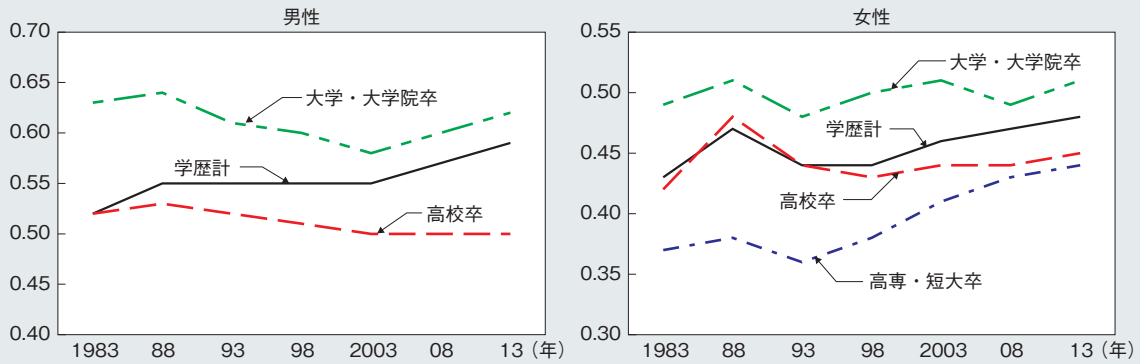


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 (注) 1) 25歳を100として指数化した。
 2) 各年6月の値。

賃金プロフィー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ィー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ィー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。

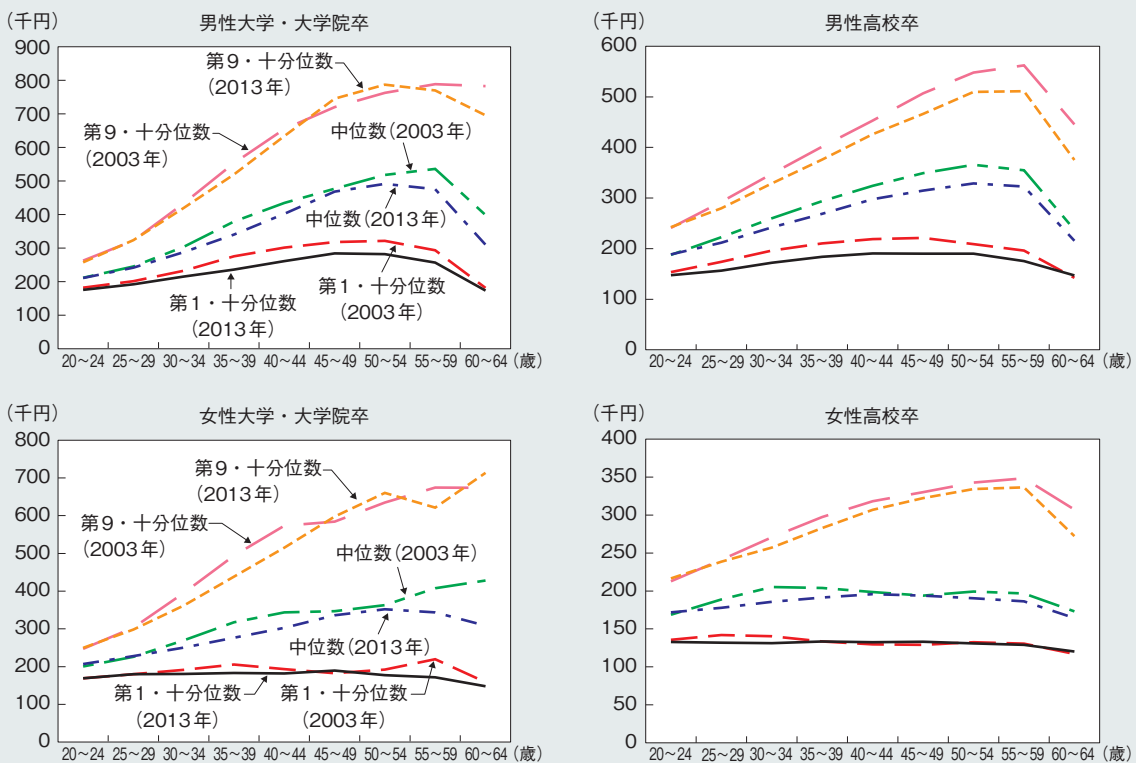
2) 分散係数は、分布の広がりを示す指標の一つであり、次の算式により計算された数値をいう。一般に、その値が小さいほど分布の広がりの程度が小さいことを示す。

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

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

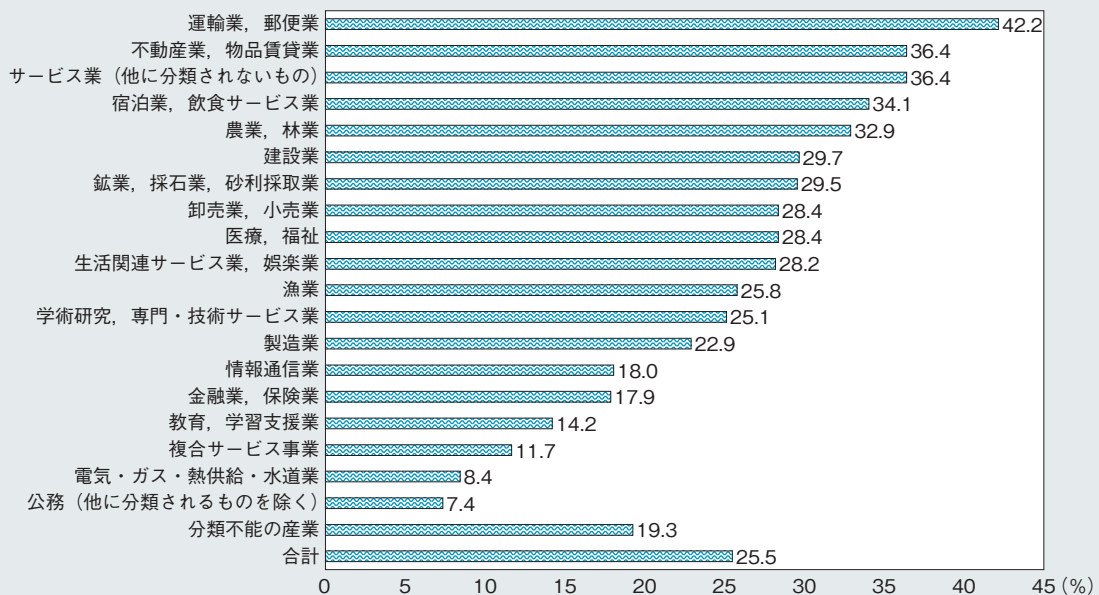
前述のように、我が国においては内部労働市場を重視するような人材マネジメントを行っている企業が多数であると考えられるが、外部労働市場を重視するような人材マネジメントを行っている企業もあると考えられ、産業や職種によって、こうした傾向には差異があると考えられる。そこで、経験人材の外部調達が重視される外部労働市場型の正規雇用労働者について、どのような産業や職業に、どの程度存在しているかをみていくことにしよう。

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）

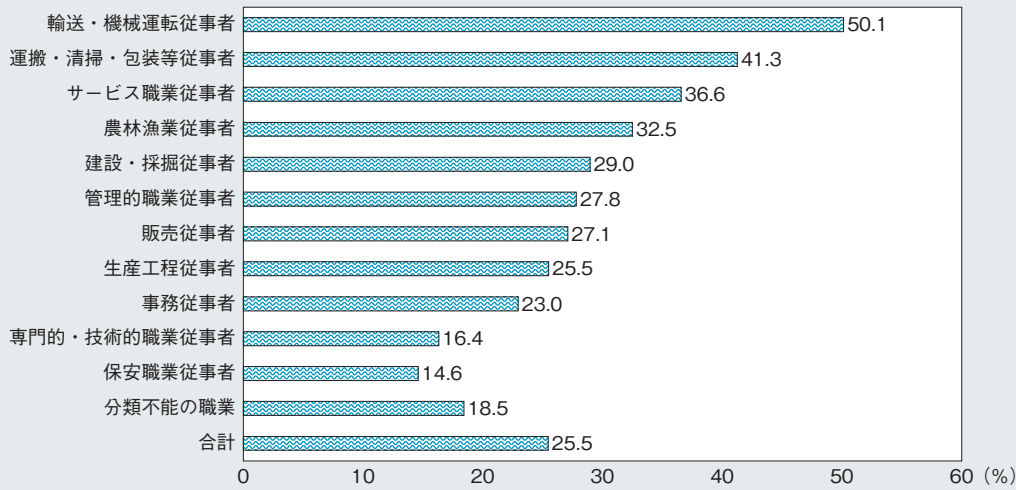
○ 運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業などで転職経験が2回以上の者が占める割合が比較的高い。



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。

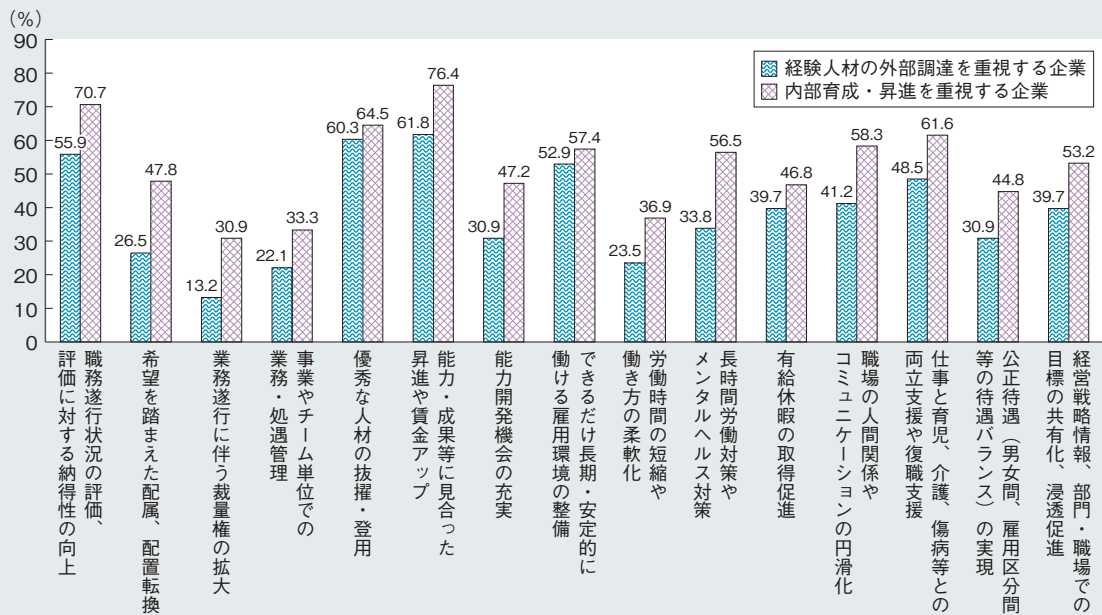
62 同調査の企業アンケート（標本数10,000社）では、全国・全業種の従業員30名以上（公務を除く）の中から、以下の方法によって成長企業とみられる企業を抽出している。

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。

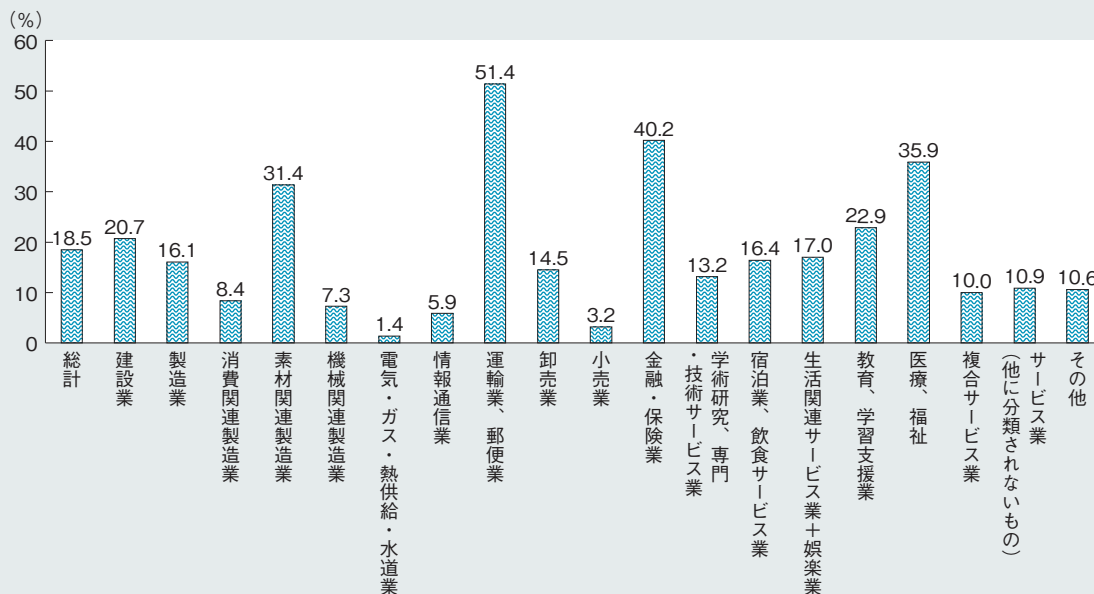
● 注目される「多様な正社員」という選択肢

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見ると、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ると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)

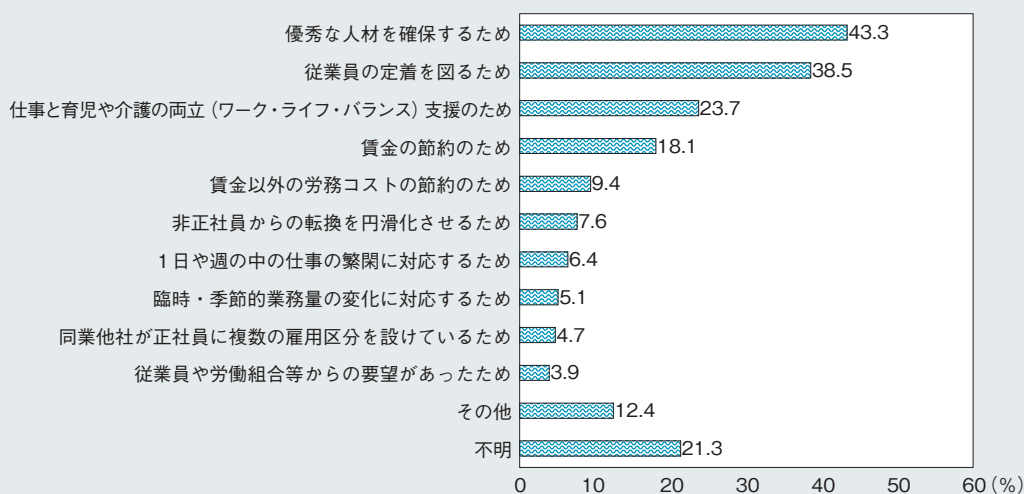
(注) 本図における多様な正社員とは、正社員のうち、下記のいずれかに該当する者をいう。

- 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）

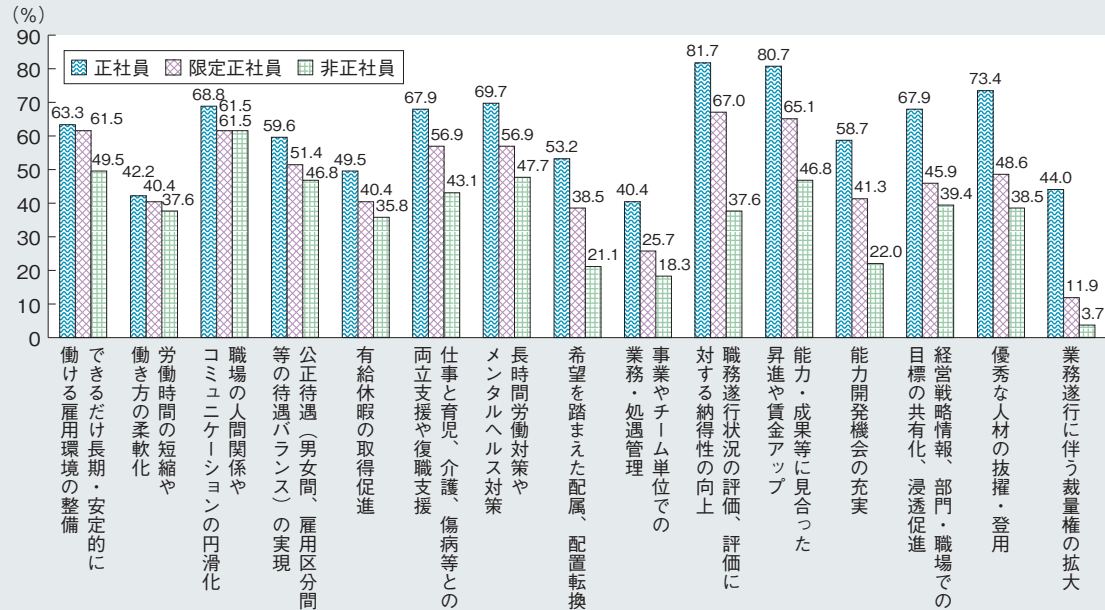
（注） 1）雇用区分が2以上の企業の回答。
2）複数回答。

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。



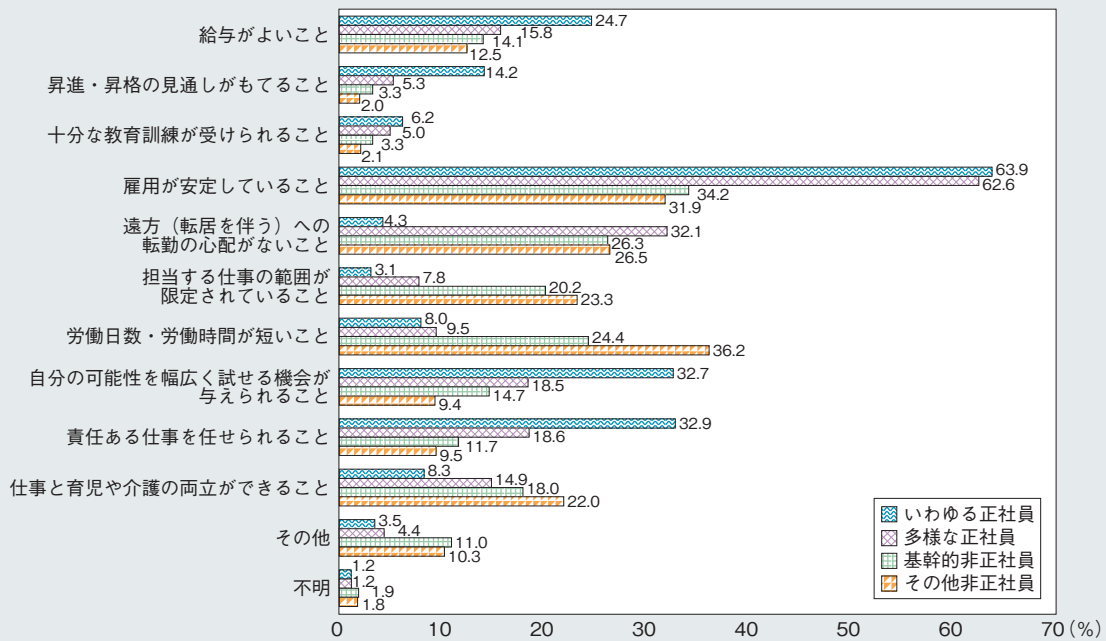
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)
 (注) 1) 本調査による「限定正社員」は、正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている正社員をいう。
 2) 限定正社員を雇用していて有効回答のあった企業に絞った集計結果。

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。