

まとめ

「平成26年版労働経済の分析」では、「人材力の最大発揮に向けて」をテーマとして分析を行ったが、その概要は以下のとおりである。

1 労働経済の推移と特徴

● 一般経済、雇用・失業、労働時間の動向

我が国経済は、2008年秋のリーマンショックで急速に悪化した後、2009年初頭に底入れして持ち直しに転じ、2011年の東日本大震災による一時的な落ち込みを乗り越えて、増勢を維持してきた。2012年年央から欧州政府債務危機に伴う世界景気の減速等により弱い動きとなったものの、2013年に入って、経済政策への期待等から株高が進んだこと等を背景に家計や企業のマインドが改善し、内需がけん引する形で景気は持ち直しに転じ、足下では緩やかな回復基調にある。

企業の生産活動が改善する中で企業収益も改善し、こうした明るい動きは雇用面にも波及している。完全失業率は2013年6月に4年8か月ぶりに4.0%を下回り、有効求人倍率も2013年11月に6年1か月ぶりに1倍を超えている。2014年1～3月期には完全失業率が3.6%、有効求人倍率が1.05倍となるなど、雇用情勢は着実に改善している。

また、今回の景気回復局面は、過去の景気回復局面と比較して、就業者数の増加が労働投入全体の増加に大きく寄与したことが特徴といえる。

● 物価、賃金の動向

物価は、2012年秋以降に進んだ為替レートの円安方向への動きによりエネルギーを中心に上昇が進んだことや、景気の回復に伴うマクロ的な需給バランスの改善等を背景に、デフレ状況ではなくなり、2014年に入って緩やかに上昇する動きをみせ、デフレ脱却に向けて着実に前進している。

また、2013年の賃金は、2年連続で減少していた現金給与総額が持ち直し、夏季賞与は3年ぶり、年末賞与は5年ぶりに増加するなど、明るい動きをみせた。加えて、有効求人倍率が1倍を超え、雇用過剰感も不足超過に転じるなど、労働力需給が引き締まってきており、賃金の上昇を可能とする環境が整いつつあると考えられる。実質賃金の上昇のためには労働生産性を高めていくことが重要である。さらなる賃金の上昇のために、IT資本への投資に加え、能力開発等を通じた人的資本の蓄積による労働の質の向上を図っていくことが必要である。

● 勤労者家計の動向

景気回復への期待感による消費者心理の改善、株価上昇等を背景とした資産効果により、個人消費は2012年末から2013年春先にかけて増加し、景気の持ち直しをけん引した。夏場には株価の大幅な上昇が一服したこと等で伸びが鈍化したものの、秋口以降、消費税率引上げ前の駆け込み需要等により、自動車等の耐久消費財を中心として再び増加する等、特徴的な動き

がみられた。

2013年の勤労者世帯の実質消費支出を費目別にみると、家賃地代の減少が影響した住居、料金の値上げにより節約志向が強まった光熱・水道で減少したものの、消費税率引上げ前の駆け込み需要による自動車購入の増加やスマートフォン（高機能携帯電話）の普及に伴い通信が増加した交通・通信、宿泊料が増加した教養娯楽等で増加となり、消費支出全体で前年比1.2%増とプラスとなった。

● 地域の雇用・賃金の動向

雇用情勢の改善を始めとする景気回復は地域へどのように波及しているのだろうか。完全失業率や有効求人倍率については、全ての地域で改善が進んでおり、地域ブロック別雇用人員判断D.I.をみると、全産業では2013年10～12月期に全ての地域ブロックで不足超過に至っており、全国的に人手不足感が高まっていることがうかがわれる。東日本大震災から3年が経過した被災3県についても、有効求人倍率は震災前の水準を大きく上回り、全国平均を上回る水準まで改善している。

また、賃金についてもほぼ全ての地域で上昇しており、産業構造が異なること等により地域によって差はあるものの、総じて景気回復の動きが広がっていると考えられる。

● 労使関係の動向

2013年の春季労使交渉は、雇用情勢が依然として厳しい状況にある中で、業績が改善している企業の一部においては一時金の前年比増の回答も行われたものの、多くの企業で賃金カーブ維持となった。

一方、2014年の春季労使交渉は、景気回復に伴い企業収益・雇用情勢の改善がみられたこと、さらに「経済の好循環実現に向けた政労使会議」において、政労使の三者が企業収益の拡大を賃金上昇につなげていくという共通認識に至り、これを踏まえた労使間での交渉の結果、多くの企業で賃上げ回答が行われ、一時金についても前年比増の回答がなされるなど、これまでと大きく異なる様相を見せた。中堅・中小組合に対しても、多くの組合に賃上げ回答が行われているほか、非正規雇用労働者の時給、月給についても、前年に比べて多くの組合に対して、引上げ回答が行われている。

2 企業における人材マネジメントの動向と課題

● 市場環境の変化と労働市場への影響

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。

グローバル化の影響として、海外生産比率の高まりが雇用へ与えてきた影響、また海外競争が貿易を通じて雇用へ与える影響を確認したところ、前者は国内雇用量に対して大きな影響を与えない一方で、後者はアジア諸国が競争力を持つ繊維、木材・木製品などの業種で大きな雇用減少が確認された。ITを始めとする技術革新は職業構造を変化させることが指摘されるが、2007年から2012年にかけて、正規雇用は専門・技術的職業を除き、全ての職業で減少するとともに、非正規雇用は生産工程従事者で減少がみられる一方で、その他の職業では増加がみられる。さらに、IT資本装備率が高い業種ほど、専門・技術職従事者割合が上昇し、生産工

程従事者でその割合が低下する傾向がある。また、リーマンショック後、市場の不確実性はさらに高まり、人件費の変動費化を背景とした企業のパートタイム労働の需要に大きな影響を与えていることが確認された。企業レベルでみると、企業が置かれる競争環境に応じて多様な労働者を活用している。

このように企業の人材活用が変わっていく中、多様な人材の就労意欲を引き出し、企業の成長につなげていく取組が求められる。

● 我が国の企業の人材マネジメントの変化と特徴

正規雇用労働者については、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、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。こうしたことは、我が国の企業が、景気の変動に伴う労働需要の変化に、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、近年正規雇用労働者の在り方は一様ではなく、経験人材の外部登用が重視される外部労働市場型の人材マネジメントを行う企業や、正規雇用労働者の中に職務・勤務地・勤務時間等を限定した人事管理を行うグループ（多様な正社員）を設けている企業もみられる。

我が国の企業では、外部環境の変化に伴い、賃金決定要素の変更や賃金プロファイルのフラット化などのマネジメント面での変化がみられる。我が国では内部労働市場重視の企業が多くみられるが、外部労働市場重視の企業と比べて、労働生産性や就労意欲を高めるための雇用管理事項に取り組んでいる割合が高い。

また、多様な正社員の普及により、様々な人々が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。

● 人材育成の現状と課題

企業は内部労働市場を重視して正規雇用労働者の人材マネジメントを行うとともに、多様な人材を活用しているが、人材育成は企業経営上の重要な課題と考えられている。

正規雇用労働者は、若年層での計画的・系統的なOJT、中堅層では多様な人事異動等により、企業内でのキャリア形成が図られている。管理職の育成・登用方針としては内部育成・昇進が重視されるとともに、内部育成重視型の企業の方が外部調達重視型の企業よりも人材育成に取り組んでいる企業の割合が高いが、管理職の候補を計画的に育成することの難しさがうかがえる。また、人材育成の課題としては、業務多忙で育成の時間的余裕がないことや、上司等の育成能力や指導意識が不足していることがあげられている。

正規雇用労働者に比べると、非正規雇用労働者への能力開発機会は乏しくなっている。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が期待される。

● 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。

労働者の就労意欲が高い企業の特徴として、正規雇用労働者・非正規雇用労働者を問わず、広範な雇用管理に取り組むとともに、人材育成に対しても積極的に取り組んでいることが分かった。こうした企業においては、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。さらに、企業の要となる人材として管理職層に着目すると、仕事を通じた経験が管理職層に必要とされる能力を高めていくプロセスが確認された。

3 職業生涯を通じたキャリア形成

● 我が国における職業キャリアの現状

我が国における職業キャリアの現状をみると、男性では一つの職場で長期間勤務するような長期雇用キャリアが多く、こうした状況は世代が変わっても大きく変化していない。

一企業で継続就業する場合、数年ごとに配置転換等が行われ、幅広い経験をしつつ専門性を醸成することが可能であるような職業キャリアを歩む者が多いと考えられる。

一方、職業生涯の中で転職を複数回行うような職業キャリアも決して少なくなく、高所得者を中心に積極的な転職を行う層も存在している。

成長産業等において必要な人的資源を確保するとともに、人材の能力が最大限発揮されるようにするため、外部労働市場の活性化が求められる。そのためには、労働者の自発的な労働移動が増加するよう、成長産業を中心として名目賃金が上昇していくことが必要である。また、非自発的な離職を余儀なくされる労働者に対する公共職業訓練等の公的支援の充実、労働者の職業能力の見える化等転職時にその職業能力が十分評価されるような環境づくり、労働者の自己啓発を支援する仕組みの整備等労働市場インフラの戦略的強化が重要である。さらに、労働者の自身の取組として、自らの能力向上のために、これまで以上に自己啓発に取り組むことが求められる。

● 生涯における出来事と職業キャリア

出産・育児、介護等の生涯における出来事に対応し、持続的な職業キャリアを送るためには、どのような課題があるだろうか。

出産・育児期の女性で非労働力化している者のうち、就業希望者は多い。女性の継続就業を男女とも支持しており、6歳未満の子どもがいる世帯でも30歳台女性の有業率は上昇している。女性の継続就業や再就職を支援するためには、企業における仕事と子育ての両立支援とともに女性が活躍し能力を発揮しやすい職場環境や、保育支援などがあわせて重要である。

仕事と介護の両立に関しては、企業における介護休業制度等を利用することにより就業継続の効果が見込まれるほか、職場における労働時間の面での支援や介護に関する適切な情報提供が重要である。また、「生涯現役」の希望とともに働く高齢者は増加しており、高齢者がこれまでに培った能力や経験をいかして企業や地域社会で一層活躍し、社会を支える側であり続け

てもらふことも期待される。

● 労働者のキャリアアップに向けた課題

職業キャリア形成の在り方は雇用形態によっても異なってくる。その中でも、非正規雇用労働者については、勤続を重ねても賃金が比較的低水準であること、また、職場内外での教育訓練機会が乏しいことから、人的資本の蓄積に課題があること等が指摘されているが、特に、正規雇用を希望しながらそれがかなわず、非正規雇用で働く者（不本意非正規）は重要な労働問題であり、正規雇用への転換のための支援が求められる。

こうした不本意非正規は、非正規雇用労働者のおよそ2割程度存在しているが、若年層では宿泊業、飲食サービス業、卸売業、小売業でその割合が高く、職業別にみると販売、サービスで多くみられる。非正規雇用から正規雇用への移行に着目すると、同一産業内、同一職業内での正規雇用移行率が高くなっている。非正規雇用から正規雇用への移行を規定する要因としては、年齢が若いこと、同一の職場での一定の就業経験があること等があげられるとともに、公的助成を受けた大学・大学院の講座の受講がプラスの効果が高い。さらに、初職として正規雇用に就いた者は、一時的に非正規雇用の職に就いても、その後、正規雇用の職が得やすい。

最後に、本白書の分析を踏まえ、「人材力の最大発揮」に向けたメッセージを以下のとおりまとめた。

○人材を育て、意欲を高める人材マネジメントが企業の発展にとって重要であるとともに、マクロな人的資本の蓄積によって、我が国の経済成長の基盤となる

グローバル化、ITを始めとする技術革新の進展など企業の競争環境が変化する中、企業は置かれた競争環境に応じて人材活用を変化させている。そこでは、正規雇用・非正規雇用といった二分法ではとらえることのできない人材の活用がみられ、正規雇用労働者の中にも、職務・勤務地・勤務時間が限定される多様な正社員といった働き方が既に多くみられるとともに、非正規雇用労働者の中でも基幹化・戦力化が進んでいる。

こうした中、労働者の就労意欲が高いと考えている企業では、雇用形態にかかわらず、広範な雇用管理に取り組んでおり、円滑な労使コミュニケーション、労働者の柔軟な配置・登用・処遇なども含めた総合的な人材マネジメントとの連動の中で、労働者のキャリア形成に向けた人材育成に積極的に関与することによって、非正規雇用労働者を含めた多様な労働者の職業能力を高め、就労意欲を引き出すことに成功している。こうした人材マネジメントは労働者の定着率を上げるとともに、労働者の定着による企業特種的な人的資本の蓄積が企業の労働生産性を上げ、売上高経常利益率を高めるなど、企業パフォーマンスに良い影響を与える。

このように、適切な人材マネジメントは個々の労働者の人的資本の蓄積を通じて企業の競争力を高めているだけでなく、我が国のマクロな人的資本の蓄積にもつながり、経済成長を高めていくこととなる。さらに、人材の活躍による経済成長が実現することによって、より多くの良質な雇用機会が創出されることが期待される。

○人々が希望に応じて働き続けることのできる環境を整備することが、職業キャリアの積み重ねを通じた人的資本の蓄積により、人々の就業可能性を高め、職業生涯を通じた雇用の安定のカギとなる。職業生涯の長期化や、激しい環境変化による企業寿命の短縮、技術や職務の変化等に伴う転職の可能性の増大など、労働者個人が自らの職業キャリアの方向づけを迫られる機会が拡大している。さらに産業構造の変化が激しくなる中で、成長産業等において必要な人的資源を確保するとともに、「適材」が「適所」で働くことによって、人材の能力を最大限発揮することができる外部労働市場の活性化が求められている。こうした状況を踏まえると、過度に企業に依存した職業キャリア形成から、労働者個人が主体性をもって自らのキャリアをデザインできるとともに、その希望に応じた働き方ができる環境整備が今後更に重要となる。

一定の処遇とともに、満足感を持った労働移動を行うためには、名目賃金の上昇を伴う安定的なマクロ経済状況が前提となるが、さらに労働市場インフラ（マッチング機能・能力評価制度・能力開発制度）の戦略的強化が重要となる。このため、非自発的な離職を余儀なくされる労働者に対する送り出し企業による支援や公共職業訓練等の公的支援の充実や、労働者の職業能力の標準化や見える化により、転職前に身につけた職業能力を転職後もいかすことができ、転職時にその職業能力が十分に評価されるような環境づくりなどが必要である。また、キャリア・コンサルタントの養成の着実な推進を始めとするキャリア・コンサルティングについての体制整備も必要である。

さらに、出産・育児、介護等の生涯における出来事への対応として、多様な働き方が柔軟に選択でき、キャリアの継続・中断・再開が円滑に行われる環境整備が更に進むことが望まれる。

加えて、たとえ労働市場で失敗したとしても、教育訓練機会が与えられるなど、再チャレンジできる社会であることが必要である。特に、新卒市場が悪化している時に、正規雇用に着きたくとも就けなかった者については職業生涯において不利益を被る可能性があることから、正規雇用へと移行できる環境整備が不可欠である。このため、マクロ経済の着実な成長によって新卒市場を安定させることの重要性はもとより、一時的に経済状態が落ち込んだ時においては、ハローワークを始めとした公的な就職支援によって、新規学卒者をはじめとする若年者を正規雇用の職へと結びつけていくことが労働者の生涯を通じた職業キャリアの安定に重要である。また、労働者の職業能力開発に向けた自発的な取組を支援するとともに、的確な能力開発機会を提供していくことが、人々の生涯を通じた雇用の安定につながる。こうした支援とともに、「多様な正社員」モデルの普及を始めとする雇用機会の受け皿の拡大など、労働需要側・労働供給側、双方向からの取組が相乗的な効果を持つことが期待される。

持続的な職業キャリアを通じた人的資本の蓄積によって職業能力を高めることが、人々の職業生活を安定させるとともに、我が国の経済社会の基盤を強固にしていく。