

第2章 企業における人材マネジメントの動向と課題

第1節 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。

（グローバル化が労働市場へ与える影響）

グローバル化が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。新興国は近年急速に技術力を高めてきており、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、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るが、その影響は不確かである。例えば、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、資本財の出荷等を通じて国内の経済活動を活発化させ、国内雇用は失われず、むしろ増加する可能性もある。

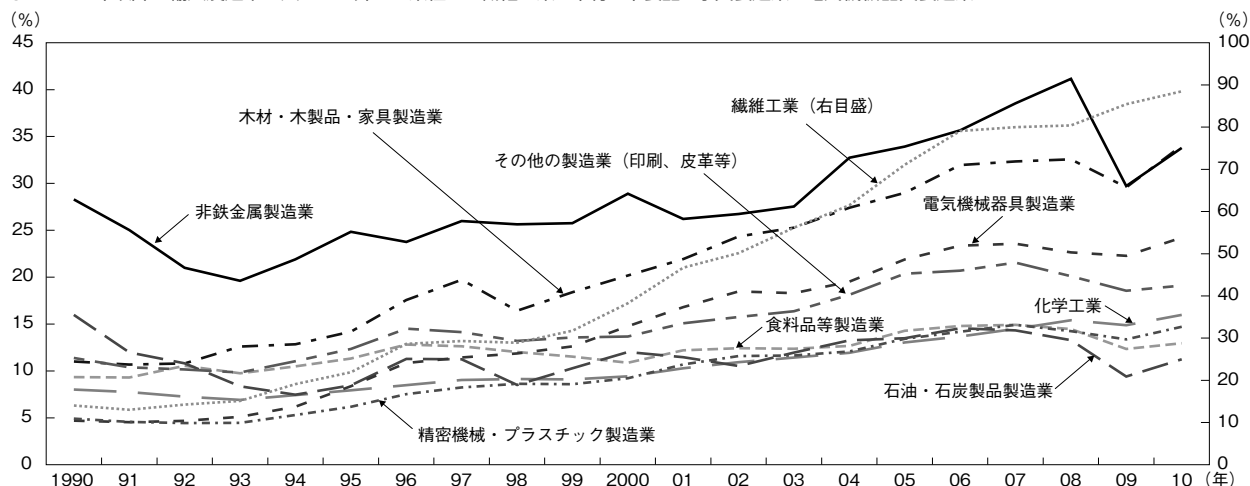
（国際競争力が低下する産業で付加価値が減少し、雇用も大きく減少）

第23図により、製造業の国際競争力について「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）の動向をみると、輸入浸透率の上昇率が高い業種は繊維工業、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。輸入財が国内市場に浸透するという事は、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。第24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る。また、第25図により、付加価値の減少が就業者数に与える影響をみると、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いることが分かる。

第26図によると、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、全体の減少のおよそ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。

第23図 業種別輸入浸透率の推移

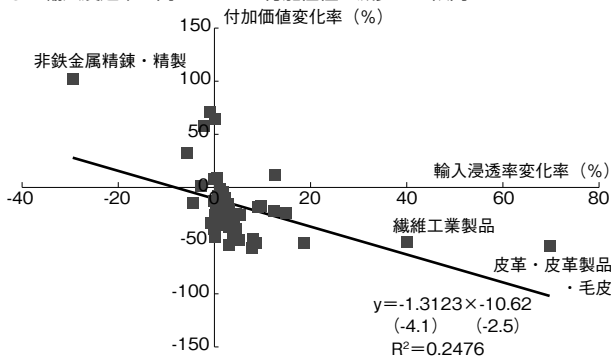
○ 2000年以降で輸入浸透率が大きく上昇した業種は、繊維工業、木材・木製品・家具製造業、電気機械器具製造業となっている。



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。

第24図 輸入浸透率と付加価値の関係 (2000年から2010年の変化)

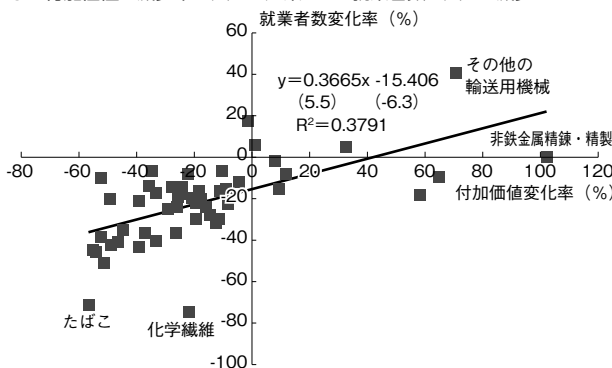
○ 輸入浸透率が高まるほど、付加価値が減少する傾向がある。



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25図 付加価値と就業者数の関係 (2000年から2010年の変化)

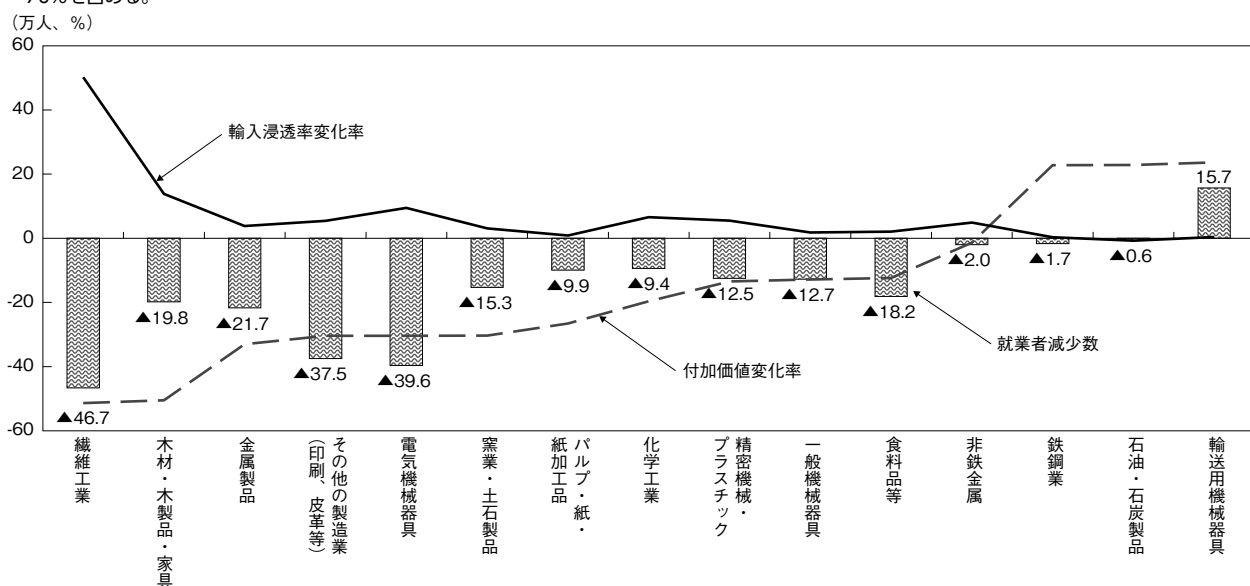
○ 付加価値の減少率が大きい産業ほど、就業者数も大きく減少している。



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26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

(事務職、生産工程の職が減少する一方で、専門・技術職は増加している)

IT等の技術革新は職業構造を変化させることが指摘される。例えば、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とともに、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たため、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られる。

第27図により、2007年から2012年の職業構造の変化をみると、正規の雇用では、専門・技術的職業を除いて、おおむね全ての職業で減少している。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。

職業とIT資本装備率の関係をみると、IT資本装備率の高い業種ほど、専門・技術職従事者割合を上昇させ、生産工程従事者割合は低下する傾向がある。この傾向は、製造業ほど高くなっている(本体第2-(1)-12図)。

(経営の不確実性がパートタイム労働者比率にも影響を与えている可能性がある)

経営の不確実性の増大は、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、第28図により、業績変動の指標として用いられる売上高上昇率の「標準偏差」を用いて、製造・非製造業別の売上高上昇率の標準偏差と、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)の推移をみる。

売上高上昇率の標準偏差は、バブル崩壊以降高まっていったが、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みせていた。しかし、リーマンショック後にその値は一段と高まった後、低下してきている。パートタイム求人割合の動きをみると、売上高上昇率の標準偏差と一定の相関関係をもって推移してきたことが分かる。このように、企業経営の不確実性は労働需要にも影響している可能性がある。

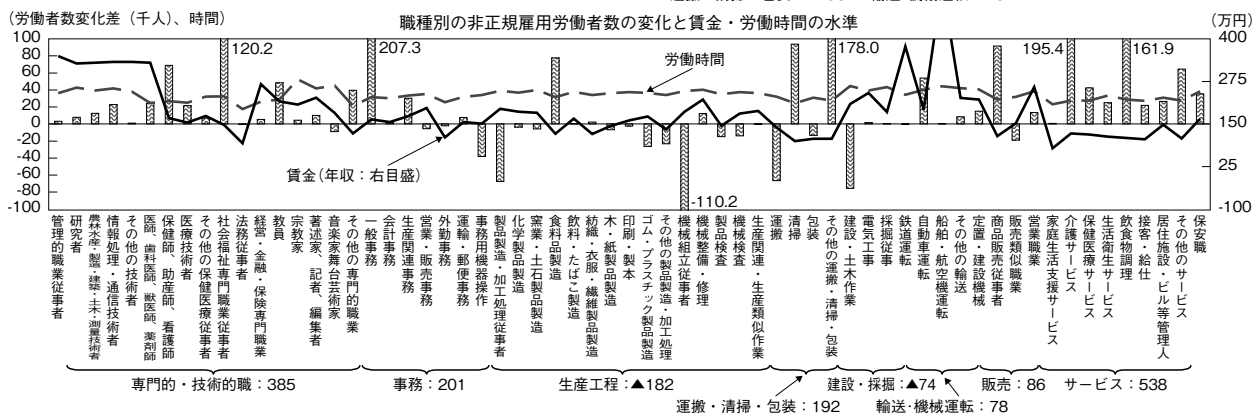
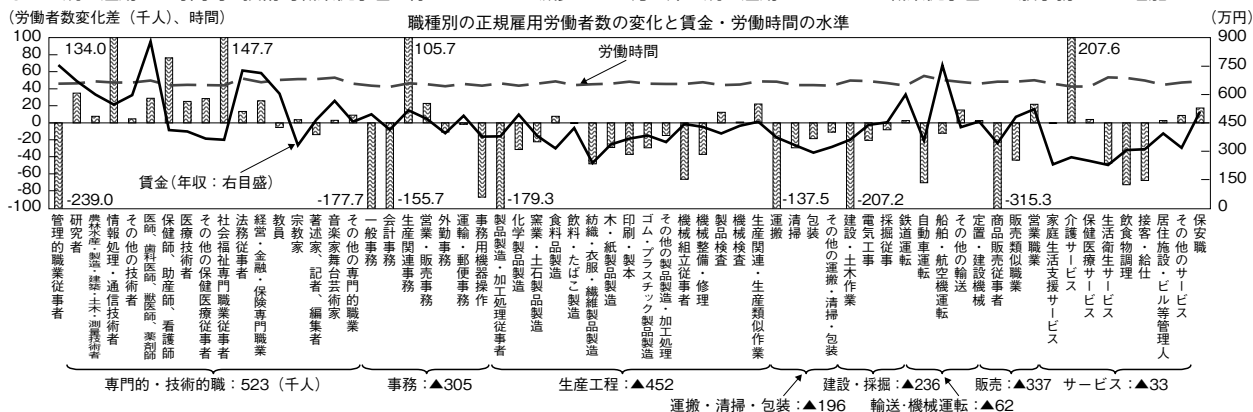
(企業が置かれた競争環境に応じて多様な社員を活用している)

これまで、グローバル化、ITを始めとする技術革新の進展、さらに経営の不確実性がマクロな労働市場へ与える影響をみてきたが、ミクロな視点として、企業の業務状況や競争環境と人材活用の関係をみていく。

第29図により、企業の業務量が人材活用に与える影響をみると、より短期間で業務量が変動する企業ほど、職務、勤務地、時間等が限定されない正社員の活用割合は低下する傾向がみられる一方で、正社員以外の活用が高まっている。また、企業の事業上の課題と人材活用の関係をみると、「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。さらに、「地域の同業種・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。

第27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

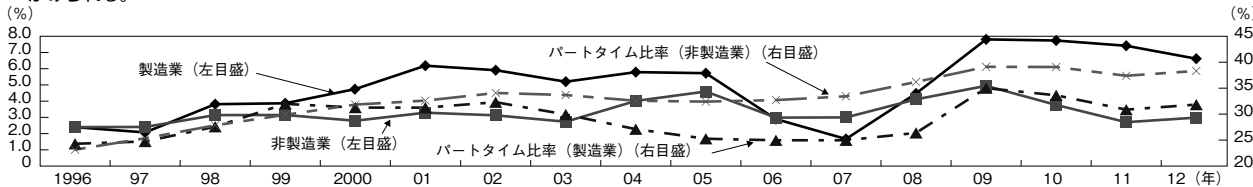
○ 正規の雇用は、専門的・技術的職業従事者を除いておおむね減少する一方、非正規の雇用ではサービス職業従事者や一般事務などで増加している。



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。

第28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

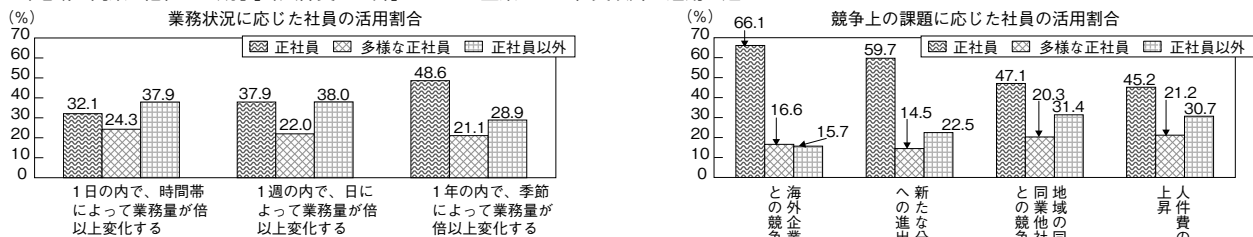
○ 経営の不確実性(代理指標として産業別の売上高上昇率の標準偏差を使用)と新規求人数に占めるパートタイム求人の割合には、一定の相関関係がみられる。



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。

第29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

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。

（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）

第30図により、企業の管理職の育成・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は1割以下となっている。企業の多くは、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、内部労働市場重視の人材マネジメントを行っていると考えられる。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。

（人間性や人物像に重きを置いた新規学卒採用）

新規学卒者の採用選考に当たり重視している点を見ると、「コミュニケーション能力」「主体性」「チャレンジ精神」「協調性」等を重視する企業の割合が高くなっている一方、「専門性」「学業成績」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。

（賃金決定要素として「役割・職務」を用いる企業が増加）

第31図により、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）の導入率は約8割で推移している。役割・職務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。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。

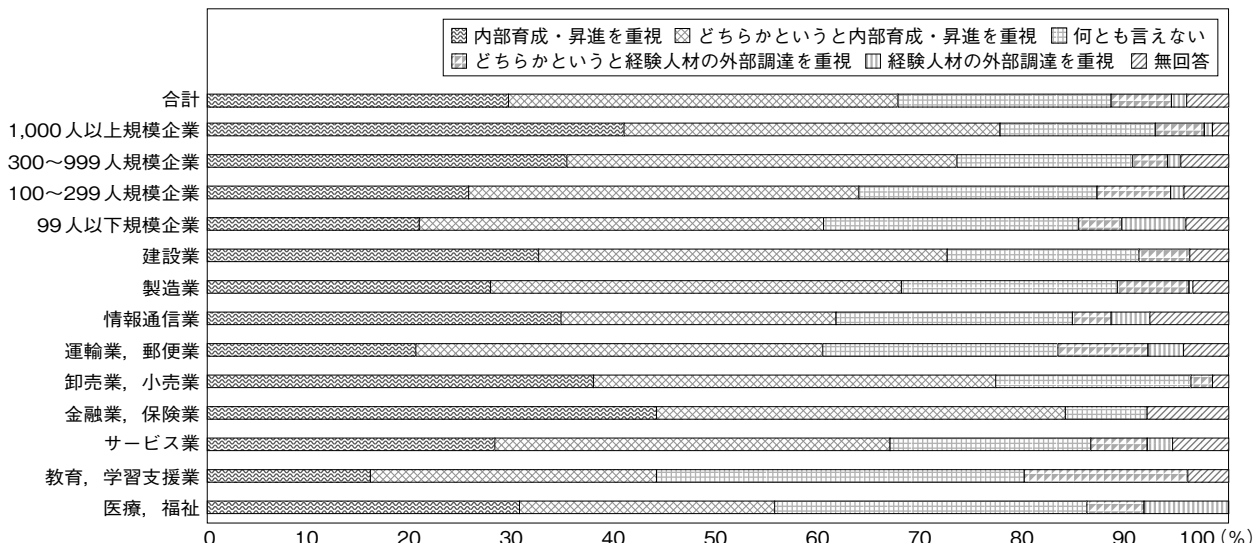
また、第32図によると、業績評価制度を導入している企業の割合は、近年低下している。

（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）

第33図により、学歴・年齢階級別の2003年と2013年の男性の賃金水準を比較すると、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

第30図 正社員の管理職の育成・登用方針

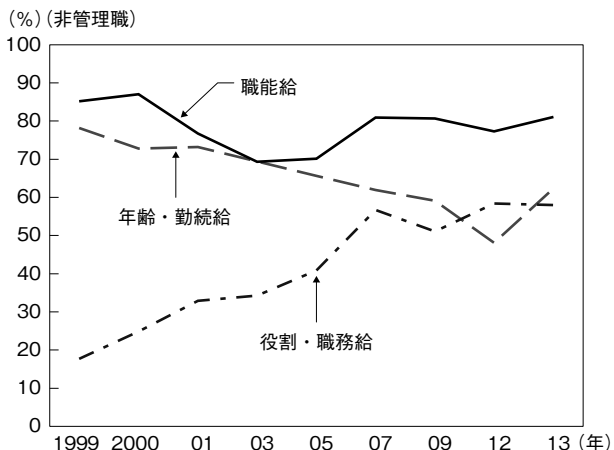
○ 管理職の内部育成・昇進を重視する企業が約7割、経験人材の外部調達を重視する企業は1割以下となっている。



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。

第31図 賃金制度(体系)の導入状況(非管理職)の推移

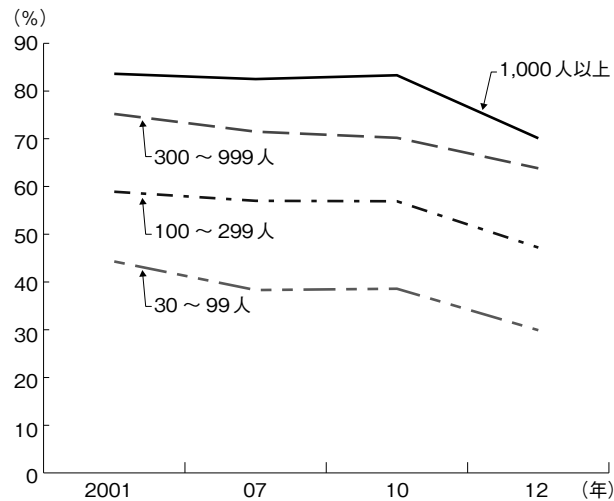
○ 職能給が一貫して多くの企業で用いられている一方、年齢・勤続給を用いる企業が減少するのに代わり、役割・職務給を用いる企業が増加している。



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」

第32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

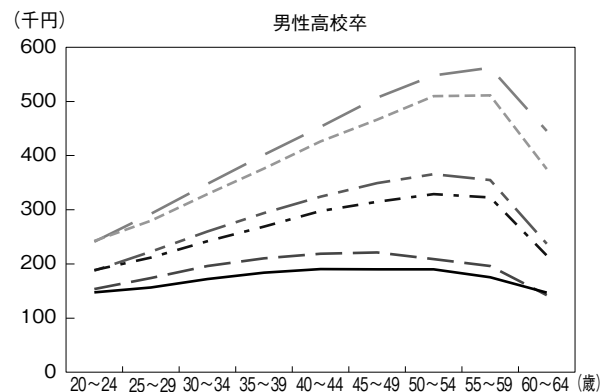
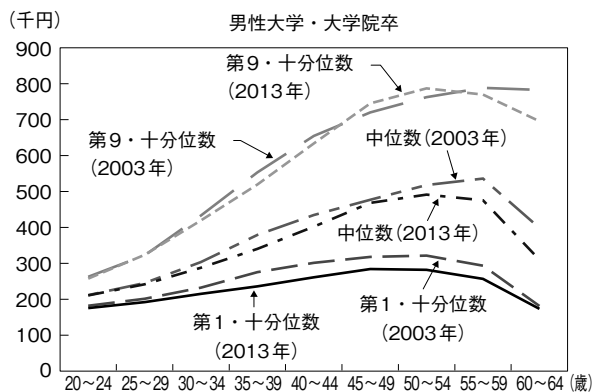
○ 業績評価制度を導入している企業の割合は、近年低下している。



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」

第33図 学歴・年齢階級別にみた賃金水準の変化

○ 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。
 ○ 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。



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。

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、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、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。

(外部労働市場型の人材マネジメント)

第34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おり、こうした職種では、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が多いと考えられる。

第35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。このように、外部労働市場型の人材マネジメントでは、内部の雇用管理面での企業側の取組度合いは相対的に小さいと考えられる。

外部労働市場型の人材マネジメントを行っている企業では、ポジションごとに職務定義書が作成され、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決められているといったような事例がみられる。

(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「多様な正社員」である。半数程度の企業が、多様な正社員の雇用区分を導入しているとの調査結果もあり、第36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」「従業員の定着を図るため」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」が多い。第37図により、多様な正社員であることの従業員側のメリットをみると、「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」をあげる者が約3割と多くなっている。

このように、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おり、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高くなっている。こうしたことから、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。

(非正規雇用労働者の役職登用や、正規雇用労働者への転換)

第38表により、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等、企業によっては、非正規雇用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。

また、非正規雇用労働者を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り、更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る。

第34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、%)

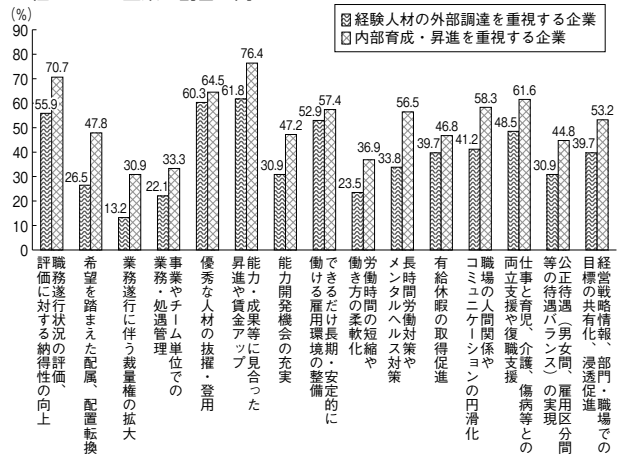
職業	正規の職員・従業員数 (役員を含む)	初職からの転職経験が 2回以上の者の比率
1 自動車運転従事者	102	59.0
2 訪問介護従事者	11	47.8
3 警備員	14	46.7
4 配達員	29	46.7
5 介護職員(医療・福祉施設等)	70	40.7
6 荷造従事者	10	40.5
7 不動産営業職業従事者	10	39.9
8 その他の社会福祉専門職業従事者	29	39.0
9 その他の運搬・清掃・包装等従事者	14	38.9
10 調理人	50	38.9
11 娯楽場等接客員	17	37.5
12 その他の定置・建設機械運転従事者	12	36.2
13 土木従事者	26	35.4
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。

第35図 管理職の育成・登用方針別にみた、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

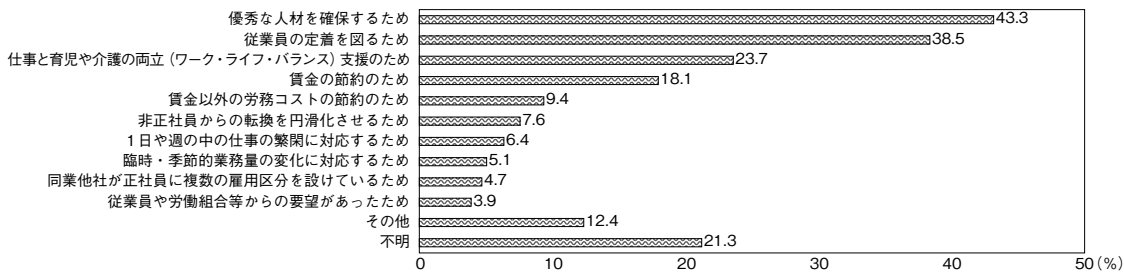
- すべての事項において、内部育成・昇進を重視する企業の方が取り組んでいる企業の割合が高い。



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。

第36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。

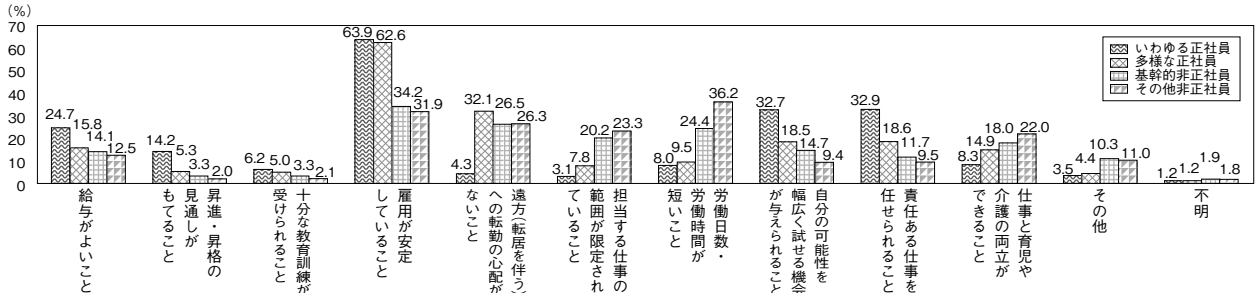


資料出所 みずほ情報総研(株)「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」(2011年度厚生労働省委託事業)

- (注) 1) 雇用区分が2以上の企業の回答。
2) 複数回答。

第37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。

第38表 非正規雇用労働者の役職登用、正社員への転換制度の有無別事業所割合

- 事業所によっては、ハイレベルな役職への非正規雇用労働者の登用がみられる。
- 多くの事業所で非正規雇用労働者の正社員転換の道を用意している。

(単位 %)

項目	無期・有期パート	有期社員	派遣労働者	
役職就任者の有無 (複数回答)	現場のリーダー	14.7	19.7	3.1
	主任・係長クラス	2.8	7.8	1.2
	課長クラス	0.7	7.1	1.4
	部長クラス	0.6	7.6	0.2
	役職者はいない	83.8	68.3	95.3
正社員への転換制度の有無	正社員への登用制度がある	27.5	39.5	12.8
	制度ではないが正社員へ登用する慣行がある	27.8	25.8	21.9
	他の雇用・就業形態経由で正社員になれるコースあり	11.0	5.8	12.0
	正社員になれるコースはない わからない	24.2	21.7	42.8
	9.6	7.3	10.6	

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)

- (注) 無回答は、集計から除外している。

第3節 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、非正規雇用労働者がある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。

(人材育成は企業経営上の重要な課題)

企業が競争力を更に高めるため、今後強化すべき事項のトップは、「人材の能力・資質を高める育成体系」となっており、人材育成は企業経営上、重要な課題となっている。

(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39図によると、若年層（入社3年程度までの者）の人材育成の取組は、中堅層（若年層およ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、入社ガイダンスなど基本的に全員を対象に行う一律型の企業内OFF-JTの実施割合が高くなっている。

第40図によると、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」が比較的多い。

(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)

中堅層の人材育成の取組を若年層と比べると、キャリア形成を目的とした「他企業との人事交流（出向等）」や「転勤（事業所間の配転）」が多くなっている（前掲第39図）。

中堅層の人材育成上の課題としては、若年者と同様、業務の多忙、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こと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（前掲第40図）。

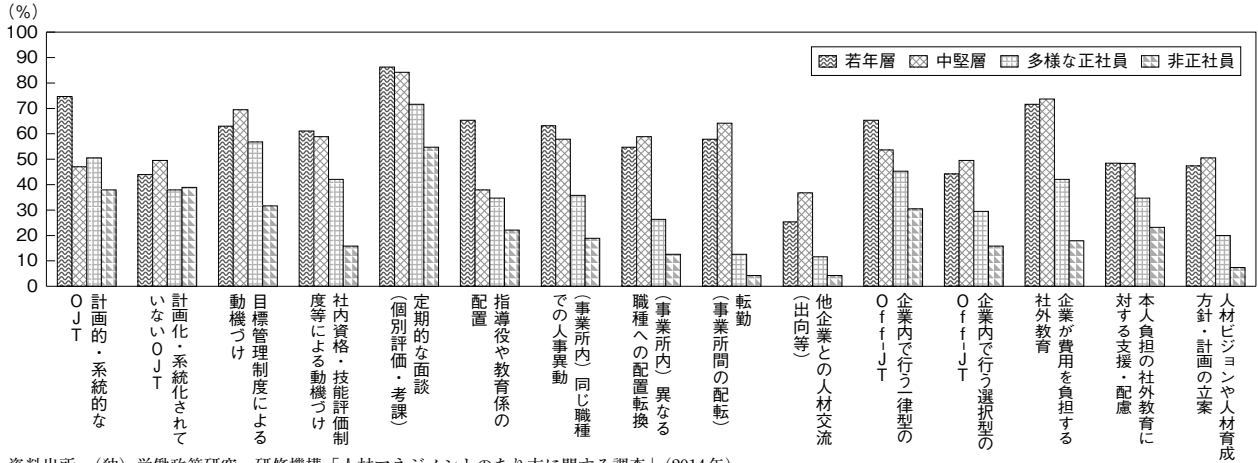
(管理者層の計画的な育成が課題)

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。企業による管理職の育成・登用方針としては「内部育成・昇進を重視」が「経験人材の外部調達を重視」を大きく上回っているが、計画的に候補を育成することの難しさがうかがえる。

第41図によると、近年の管理職に不足している能力・資質については、「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。企業としては、実務的な負担を軽減し、業務のマネジメントや部下や後継者の指導・育成に取り組める状況を組織的に整備することなどが求められて

第39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。

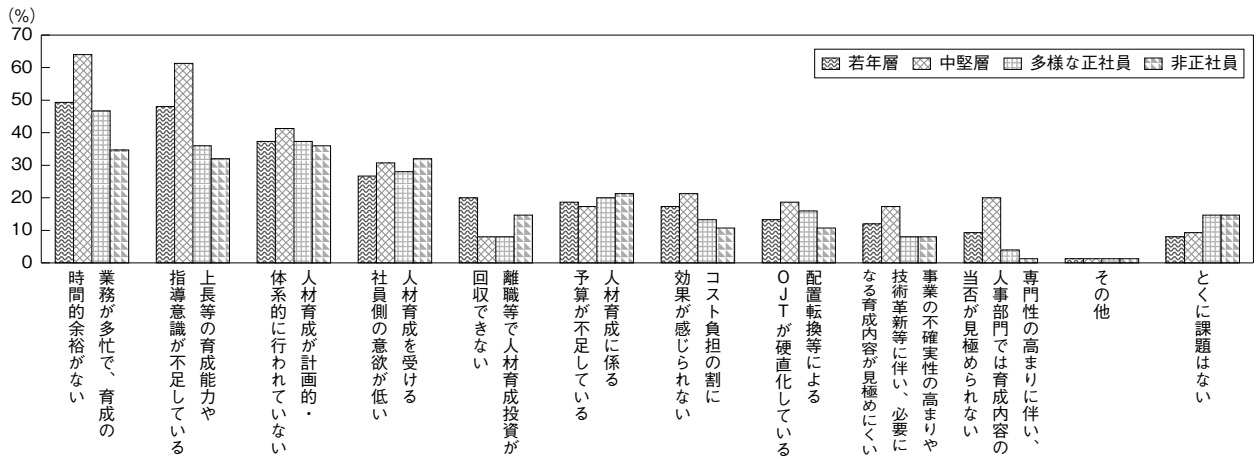


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

- (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。

第40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。

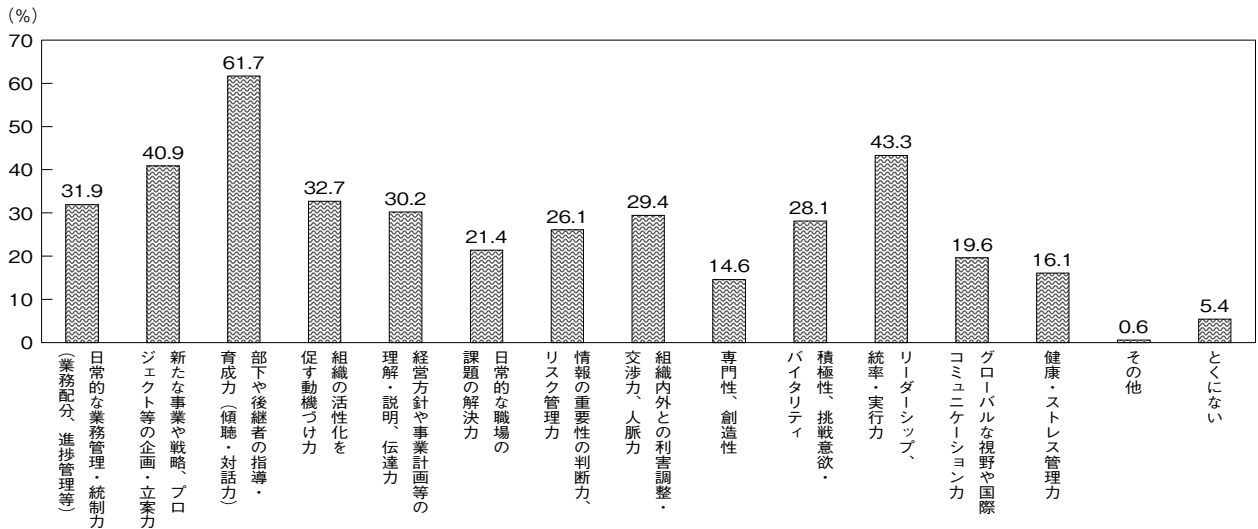


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

- (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。

第41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。

いる。

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。第42図によると、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など重要な仕事の経験、経営幹部との対話や幹部から直接経営哲学を学ぶ機会などを行う企業が多い。

（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）

第43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。

（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）

企業の教育訓練機会についての方針をみると、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取得させる」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。

（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）

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は乏しくなっている。

パートタイム労働者に関しては、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の実施事業所割合は低い。また、派遣労働者は派遣先で就業中に技能を蓄積しているが、派遣元事業所からは基本的なスキルに比べ、長期的視点で行う教育訓練の実施事業所割合は少なくなっている。

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、6割を超える企業が、非正規雇用労働者の能力開発の責任主体は企業であると考えている（本体付2－（3）－1表）。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。

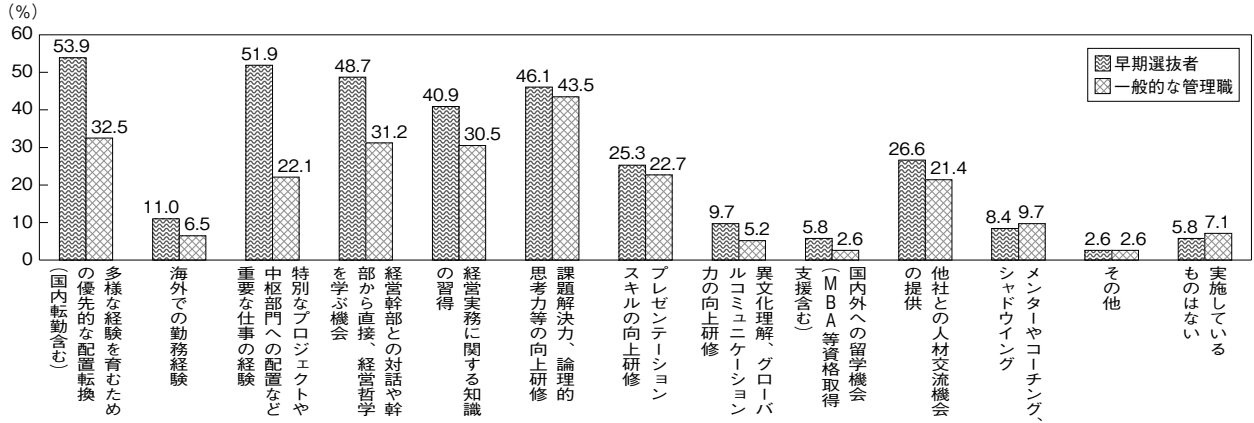
（企業内の人材育成の一層の充実に向けて）

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44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をみると、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。

第42図 早期選抜者に実施している育成メニュー

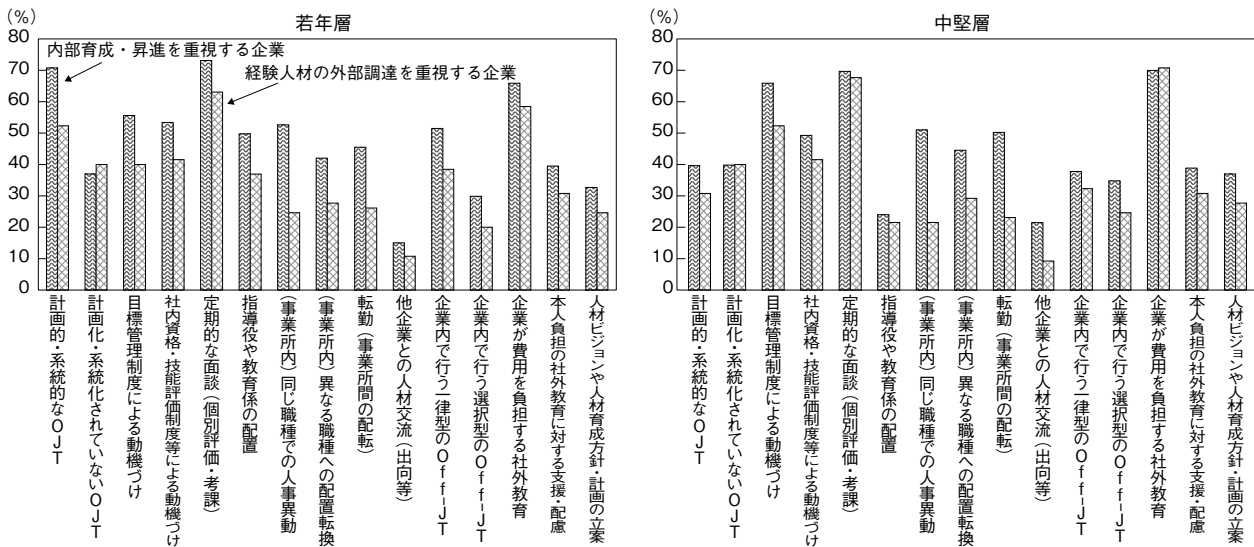
○ 早期選抜者には、多様な経験を育むための優先的な配置転換などを行う企業が多い。



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。

第43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。

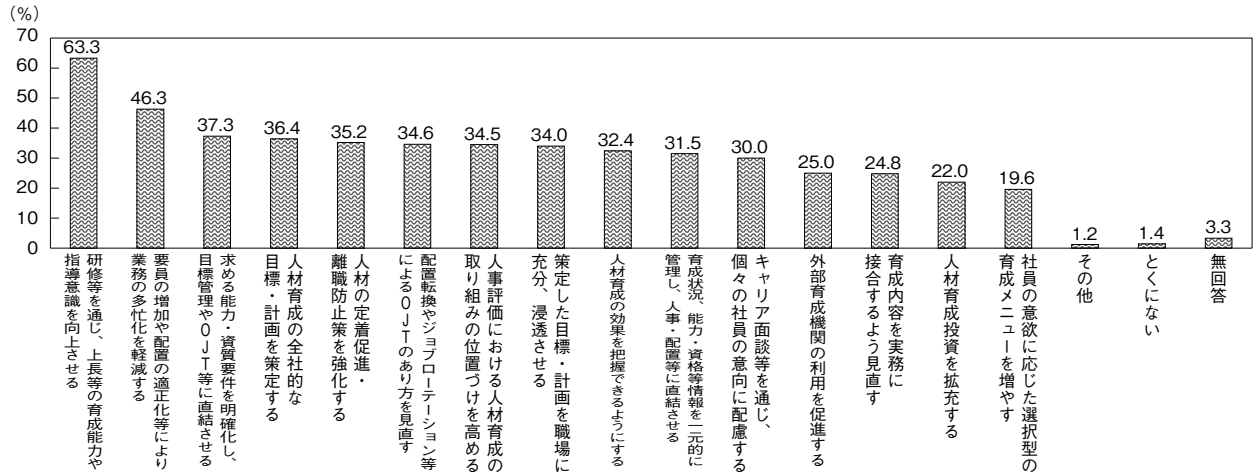


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

(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。

第44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。

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。

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。

(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。

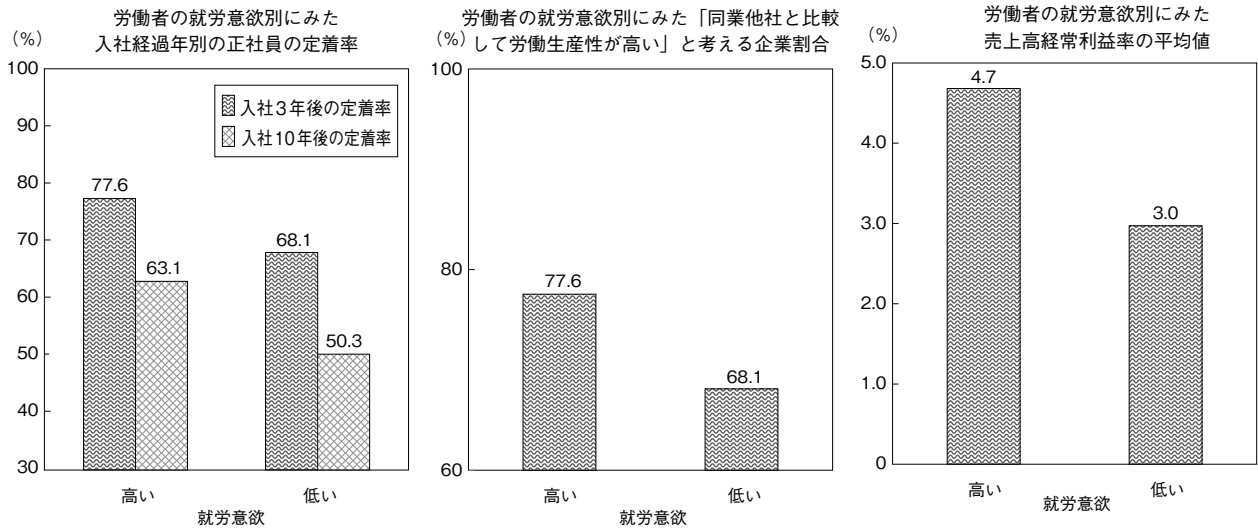
第45図で示されるように、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と回答した企業では、「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と回答した企業に比べ、労働者の定着率が高くなるとともに、労働生産性についても高くなる傾向にある。なお、より客観的に企業パフォーマンスを示す財務指標として「売上高経常利益率」（企業活動の本業と財務活動を併せた会社全体の収益力を示す指標）との関係をみると、同様に、就労意欲が高い企業では、売上高経常利益率は高くなっていることがうかがえる。

(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、就労意欲を引き出すためには、企業はどのようなことに取り組めばよいだろうか。第46図により、同業他社と比較した際に労働者の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違いをみていく。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。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」といった項目で取組に差がみられる。また、非正規雇用労働者に対しては最も雇用管理が進んでいる項目として「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」があげられている。取組に差がみられる項目としては、「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」があげられる。

第45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。

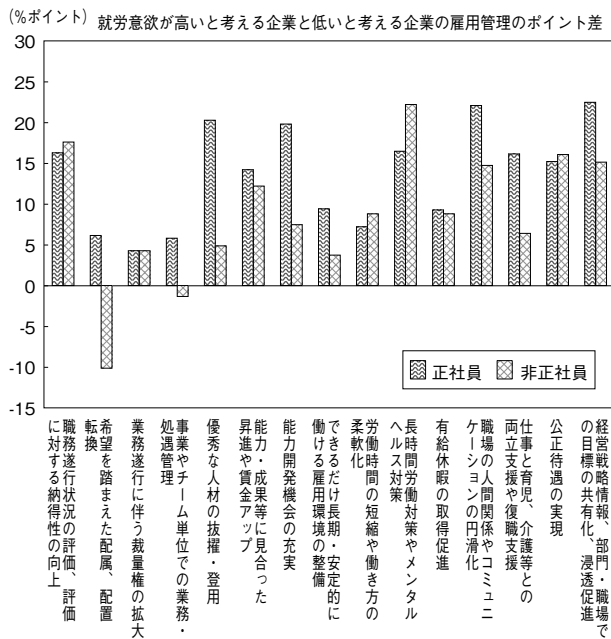


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (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。

第46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。

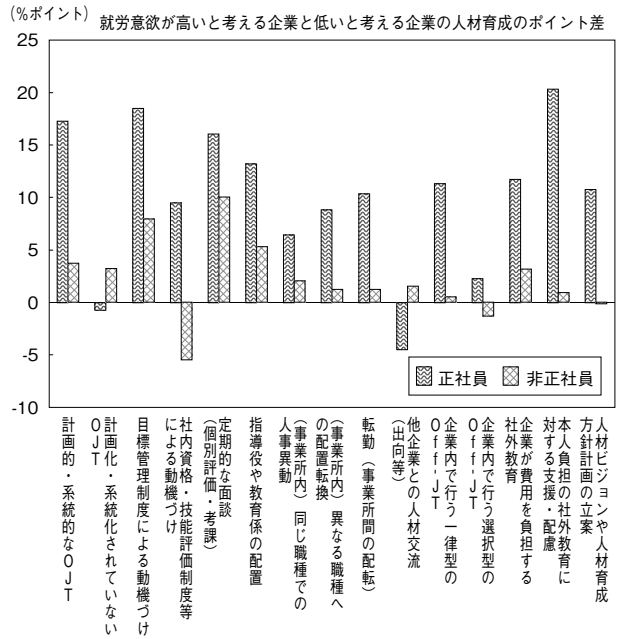


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 棒グラフは、従業員の就労意欲が高い、または低いと考える企業別に、各項目に取り組んでいる企業割合を計算し、その差(就労意欲が高い企業割合一低い企業割合)をポイント差として示している。

第47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) 棒グラフは、従業員の就労意欲が高い、または低いと考える企業別に、各項目に取り組んでいる企業割合を計算し、その差(就労意欲が高い企業割合一低い企業割合)をポイント差として示している。

(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)

第47図により、人材育成の取組の違いをみると、「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、様々な人材育成の取組を進めていることが分かるが、特に、その差が大きい取組として、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」がある。非正規雇用労働者に対しては、「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」で際立った違いがあることが分かる。

(職業経験の積み重ねによる管理職への成長プロセス)

企業が環境変化に対応し発展していくためには、企業の要となる人材として管理職層を育成する重要性が指摘される。

そこで、(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)に基づき、管理職層が「職業キャリア全体にとって重要だった」経験を第48図によりみていくと、管理職前においては、「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つにあげられている。

また、第49図によると、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」があげられる。

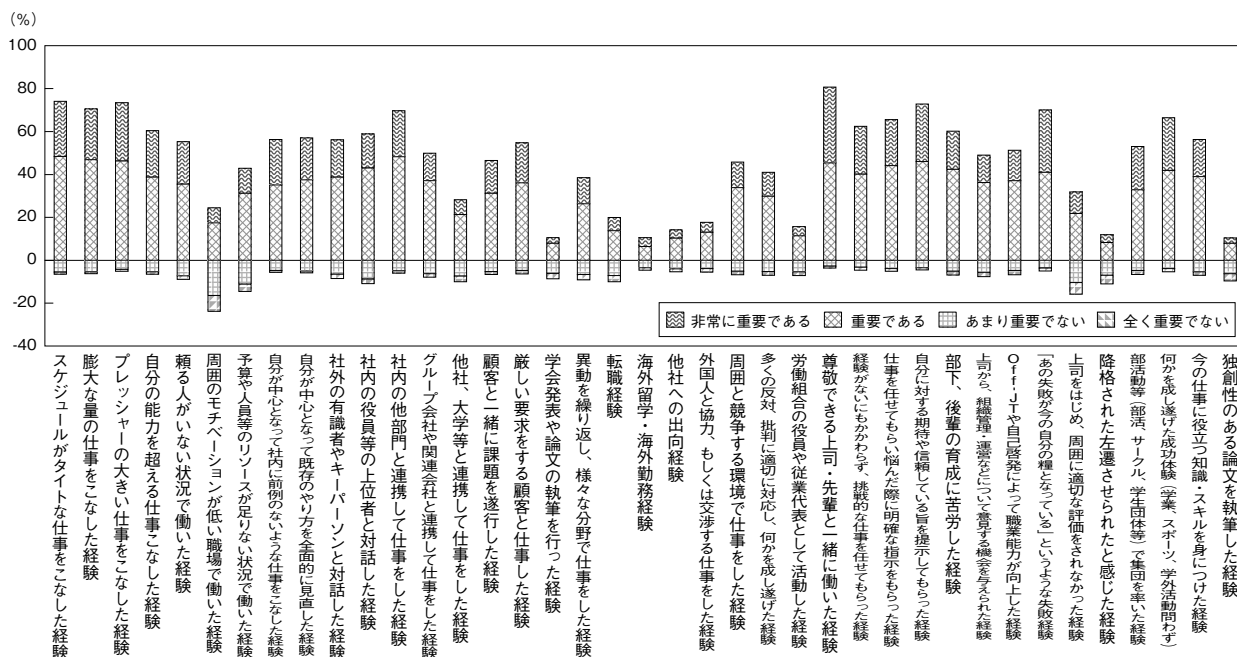
(労働者と企業の成長に向けた戦略的なキャリア設計)

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が(本体第2-(4)-8表)、これは、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。

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48図 職業キャリア上で重要だった経験（管理職前）

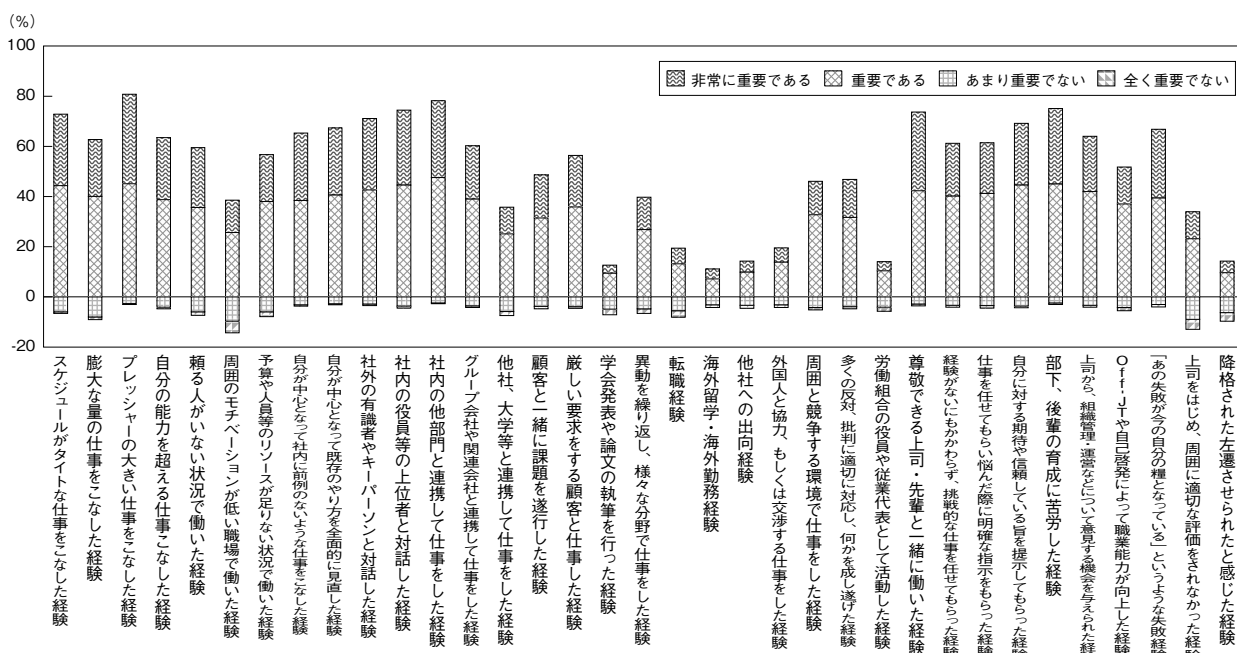
○ 管理職前の経験として、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験が上位にあげられている。



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49図 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、後輩の育成に苦勞した経験」「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