

## まとめ

我が国経済は、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企業や家計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。生産や企業収益が改善する中で、雇用情勢は着実に改善した。雇用者が前年差約50万人と大きく増加する中で、完全失業率は着実な低下を続け、2014年3月には3.6%となり、リーマンショック前の水準まで回復した。また、2013年11月には有効求人倍率が6年1か月ぶりに1倍を超え、2014年3月には1.07倍となった。こうした中で、経済の好循環を持続するためにも、企業収益の改善を家計へ所得として還元し、さらなる消費拡大につなげていく取組が求められている。

「平成26年版労働経済の分析」では、こうした昨年度を中心とした労働経済の状況を分析するとともに、賃金の上昇を可能とする環境の整備に向けて検討した。さらに、「人材こそが世界に誇る最大の資源である」という認識の下、「人材力の最大発揮に向けて」と題し、企業の人材マネジメント、労働者のキャリアの形成に関して分析を行った。

第1章では、「労働経済の推移と特徴」と題し、2013年度における景気回復過程について、雇用面を中心に概観するとともに、景気回復を着実なものとするための経済の好循環の確立に向けた課題を分析した。

2013年に入り企業の生産（活動）水準が高まる中で、所定外労働時間のみならず、非製造業を中心に就業者数が大きく増加した。企業収益も改善し、賞与については、夏季賞与・年末賞与ともに数年ぶりの増加となった。こうした中で消費支出も増加し、経済の好循環に向けた動きがみられている。また、為替の円安方向の動き等により物価が上昇する中、賃金も持ち直しの動きをみせている。賃金については、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、2014年の春季労使交渉において、定期昇給相当分の維持に加え、多くの企業で賃上げの回答が行われる等、明るい動きがみられている。こうした動きに期待するとともに、人的資本の蓄積による労働の質の向上を図り、労働生産性を高めることにより、更なる賃金上昇が期待される。

今後は景気の着実な回復に向け、企業収益の拡大が速やかに賃金上昇や雇用拡大につながり、消費の拡大や投資の増加を通じて更なる企業収益の拡大に結び付くという経済の好循環を確実なものとしていくことが重要である。

第2章では、「企業における人材マネジメントの動向と課題」と題し、企業を取り巻く環境変化の中で、企業がどのように人材を管理・育成し、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を行った。

進展するグローバル化、ITを始めとする技術革新の影響や経営の不確実性の増大等によって企業を取り巻く競争環境が変化する中で、企業は置かれている環境、直面する課題に応じて、正規雇用労働者・非正規雇用労働者といった二分法ではとらえることのできない多様な人材を組み合わせて事業を展開している。

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。

多様な人材を活用する中で、人材育成は企業経営上の重要な課題と考えられており、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。一方、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。企業において、非正規雇用労働者が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。

労働者の就労意欲が高い企業は、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。このような企業では、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。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。

第3章では、「職業生涯を通じたキャリア形成」と題し、我が国における職業キャリアの現状や動向について概観し、円滑な労働移動を実現するための課題等を分析するとともに、出産・育児、介護等の生涯における出来事と職業キャリア、不本意非正規雇用労働者の正規雇用への移行について分析した。

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い一方、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。円滑な労働移動を促進していくためには、労働者の自発的な転職が増えるような環境整備が必要であり、そのためには、デフレ脱却により成長産業を中心として名目賃金が上昇していくことが望まれる。また、非自発的な離職を余儀なくされる労働者に対しては、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が必要であると考えられる。さらに、労働者の職業能力の標準化や見える化により、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も必要であると考えられる。

人口減少、高齢化の進行、女性の一層の企業での活躍への期待、介護問題の深刻化が見込まれるなかで、出産・育児、介護等の生涯における出来事に対応して、健康を維持しながら、職業生活と家庭生活の両立が困難なことによる不本意な離職を防ぎ、それまでに培った職業キャリアを活用し、生涯を通じて希望する働き方が実現することが望まれる。

非正規雇用労働者については、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）の支援が求められる。前職が非正規雇用の労働者が正規雇用へと移行する際には、前職の職業と同じ職業で移行する割合が最も高くなっている。また、正規雇用へと移行した者の特徴を統計的に分析すると、年齢が若いほど正規雇用への移行可能性が高く、また学卒後の初職の形態、前職での経験、また公的助成による学び直し等が、正規雇用への移行に影響している。

こうした分析内容を踏まえ、「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、正規雇用に就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。