

## 第2節 日本的雇用システムと今後の課題

前節では、企業が若手正社員として求める人材とは何かを中心にみてきたが、企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、正社員の雇用システムも変化を求められている。

日本では、大企業を中心に「長期雇用」やいわゆる「年功賃金」という雇用慣行がみられるが、本節では、こうした雇用慣行について、国際比較や長期の推移をみながらその特徴を整理するとともに、それらが定着した時代からの経済社会構造の変化と、企業の雇用システムに対する考え方や対応状況を分析することにより、今後、労働者が意欲と能力を発揮し、企業が活性化するための雇用システムの在り方を検討する。

### 1 長期雇用、年功賃金、労働移動等の状況

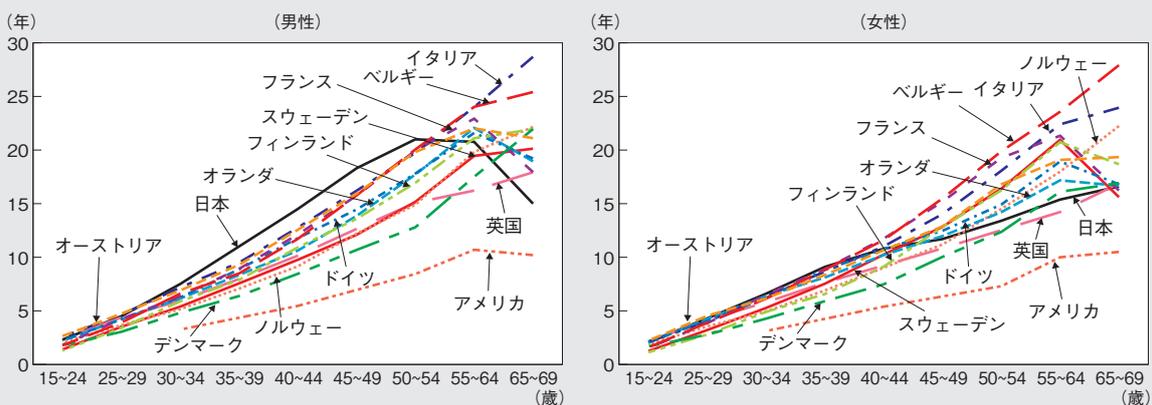
#### ●日本の35～54歳男性の勤続年数は国際的にみて長い

日本では、大企業を中心に「長期雇用」やいわゆる「年功賃金」という企業の雇用慣行がみられるが、こうした慣行は国際的にみて特異なのか、国際比較によりその程度を確認する。

日本の平均勤続年数は、年齢計でみると国際的に長い方に属し、特に男性はイタリアに次ぎ2番目に長い(付3-(2)-1表)。しかし、年齢計では各国の高齢化要因を排除できないため、第3-(2)-1図により、性・年齢階級別平均勤続年数をみると、男性は、アメリカが全体的に他国と比べて極端に短く、デンマーク、英国、スウェーデン、ノルウェーも比較的短い。その他の国については、若年層は大差ないが、54歳までは日本が最も長く、続いてオーストリア、ベルギー、フランス、イタリアといった大陸ヨーロッパ諸国が長い。55歳以上の層では、これら大陸ヨーロッパ諸国に加え、ドイツ、オランダ等の方が日本よりむしろ長くなっている<sup>158</sup>。一方女性は、若年層で日本はやや長いですが、40歳

第3-(2)-1図 性・年齢階級別平均勤続年数の国際比較(2011年)

35～54歳男性の勤続年数は日本が最も長く、続いて大陸ヨーロッパ諸国が長い。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2011年)、U.S. Department of Labor「Employee Tenure in 2012」(2012.9) OECD Database (<http://stats.oecd.org/>)

- (注) 1) 日本は2011年6月末(一般労働者)、アメリカは2012年1月、その他の国は2011年の数値。  
2) アメリカの平均勤続年数は中位数。また、30～34歳は25～34歳の、40～44歳は35～44歳の、50～54歳は45～54歳の、65～69歳は65歳以上の値であり、グラフにおいてはそれらを直線で結んでいる。

<sup>158</sup> 55歳以上の男性について、オーストリア、ベルギー、フランス、イタリアで平均勤続年数が長くなっている背景には、それらの国々における当該年齢層の労働力率が低く、比較的長期間勤続している労働者が働き続ける傾向にあることも考えられる。一方、当該年齢層の日本の男性の平均勤続年数が短くなっている背景には、定年制があることが考えられる。

以上の層では年齢が上がるにつれて短い部類になっている。また、日本は男女差が大きいことが特徴的であるが、その背景の1つには、出産、子育てを機に約6割の女性が離職<sup>159</sup>していることが考えられる。

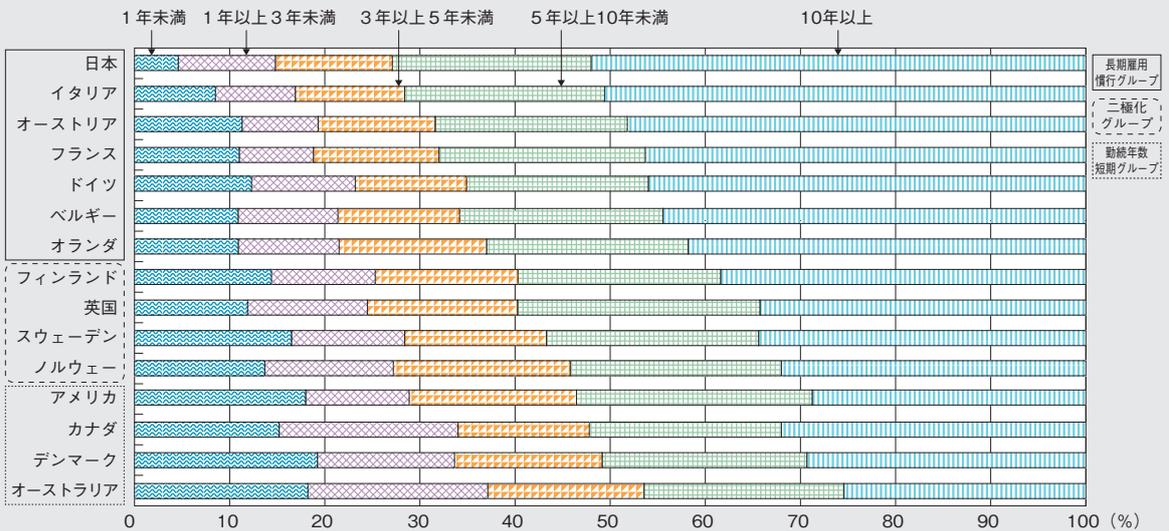
ここで、男性の平均勤続年数の長短の背景として、勤続年数が長い（又は短い）人の割合が高く全体的に長期雇用の慣行がある社会（又は勤続年数が短い者が多い社会）なのか、それとも、勤続年数の長い人がいる一方、転職を繰り返す勤続年数の短い人も一定程度いる二極化された社会なのか、どちらの特徴を持った社会における平均勤続年数なのかを勤続年数別の雇用者分布によりみしてみる。

第3-(2)-2図により25～54歳の男性についてみると、アメリカ、カナダ、オーストラリア、デンマークにおいては、10年以上の労働者が3割程度と他国に比べて少ない一方、1年未満の労働者が2割弱、3年未満の労働者が3割弱～4割弱を占めており、全体的に勤続年数が短い者が多い社会と考えられる。北欧3か国（スウェーデン、ノルウェー、フィンランド）及び英国においては、前述の4か国と比べると、10年以上の労働者が3割強とやや多く、また、1年未満の労働者が1割強、3年未満の労働者が25%前後とやや少ないものの一定程度おり、二極化された社会と考えられる。日本やフランス、ドイツ、イタリアなど的大陸ヨーロッパ諸国では、10年以上の労働者が4～5割を占め、3年未満の労働者は1～2割強という長期雇用の慣行がある社会と考えられる。

なお、国際比較が可能な雇用形態別の勤続年数は把握できない<sup>160</sup>ため、勤続年数が同じだけ短い場合でも、非正規雇用の労働者が多いためなのか、正規雇用の労働者の転職が多いためなのかの詳細な分析はできない。参考までに、テンポラリー労働者<sup>161</sup>の割合をみると、イタリア、フランス、ドイツ

第3-(2)-2図 雇用者の勤続年数別分布の国際比較（男性、25～54歳）

○ アメリカ等は勤続年数が短い者が多い社会、日本や大陸ヨーロッパ諸国は長期雇用の慣行がある社会と考えられる。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2011年）、U.S. Department of Labor “Employee Tenure in 2012”（2012.9）、OECD Database (<http://stats.oecd.org/>)

(注) 日本は2011年6月末（一般労働者）、アメリカは2012年1月、オーストラリア及びカナダは2010年、その他の国は2011年の数値。

<sup>159</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査（夫婦調査）」（2010年）によると、第1子の出生年が2005～2009年の出産前有職者（妻）のうち第1子出産後の継続就業者の割合は38.0%となっている。

<sup>160</sup> 日本の正社員・正職員の平均勤続年数の推移については、付3-(2)-3表を参照のこと。

<sup>161</sup> 期間の定めのある雇用契約で雇われている者など。テンポラリー労働者の定義は国により異なる。詳細は付3-(2)-2表の（注）を参照のこと。

などで相対的に高い一方、アメリカ、オーストラリア、デンマークなどでは低くなっている（付3-（2）-2表）。こうしたことから、男性について、テンポラリー労働者の割合が低い中で、アメリカ、オーストラリア、デンマークの勤続年数は短く、非テンポラリー労働者の労働移動が相対的に活発であると考えられる。一方、テンポラリー労働者の割合が高い中で、イタリア、フランス、ドイツの勤続年数は長く、非テンポラリー労働者の労働移動は相対的に活発でないと考えられる。日本はテンポラリー労働者の割合が低い、これは非農林業の1年以内の契約で雇われている者のみを対象にしているためであり、2013年1月から新たに把握できるようになった有期契約者を含めた割合（全産業）でみると、2013年1～3月期平均で10.2%と高い部類となり、イタリア、フランス、ドイツと同様、非テンポラリー労働者の労働移動は相対的に活発でないと考えられる。

### ●勤続年数に応じて上昇する賃金

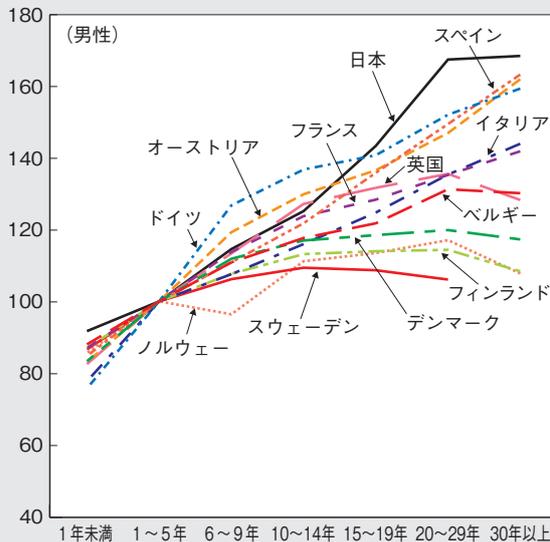
次に、賃金プロファイルについてみる。

第3-（2）-3図により勤続年数階級別の賃金プロファイルを見ると、日本だけでなく大陸ヨーロッパ諸国においても男女ともに勤続年数に応じて上昇する賃金プロファイルを描いている。しかし、日本は、勤続年数15～29年の男性の傾きが他の国々と比べて大きいことが特徴となっている。また、第3-（2）-4図により年齢階級別の賃金プロファイル<sup>162</sup>をみると、男性についてはドイツ、英国等の方が日本よりむしろ傾きが大きくなっている。なお、前掲第3-（2）-1図でみた勤続年数と同様に、日

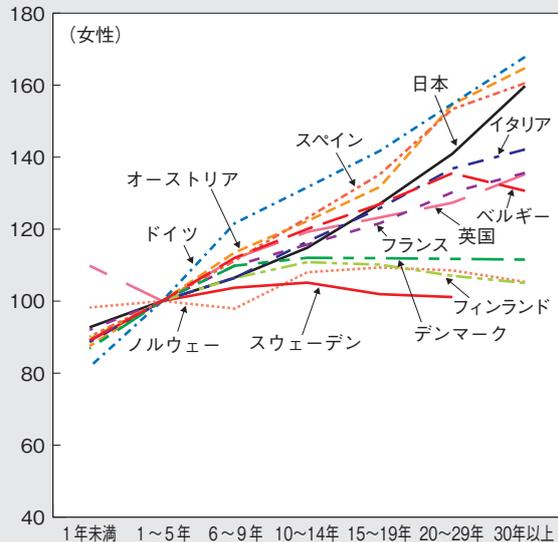
第3-（2）-3図 勤続年数別にみた賃金プロファイルの国際比較（産業計）

日本だけでなく大陸ヨーロッパ諸国においても勤続年数に応じて賃金は上昇。

（勤続年数1～5年（日本は1～4年）の賃金=100）



（勤続年数1～5年（日本は1～4年）の賃金=100）



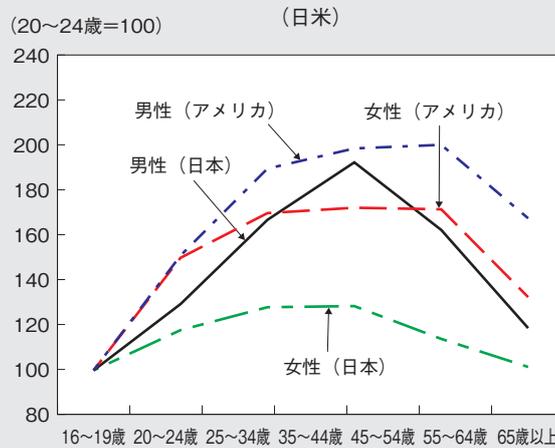
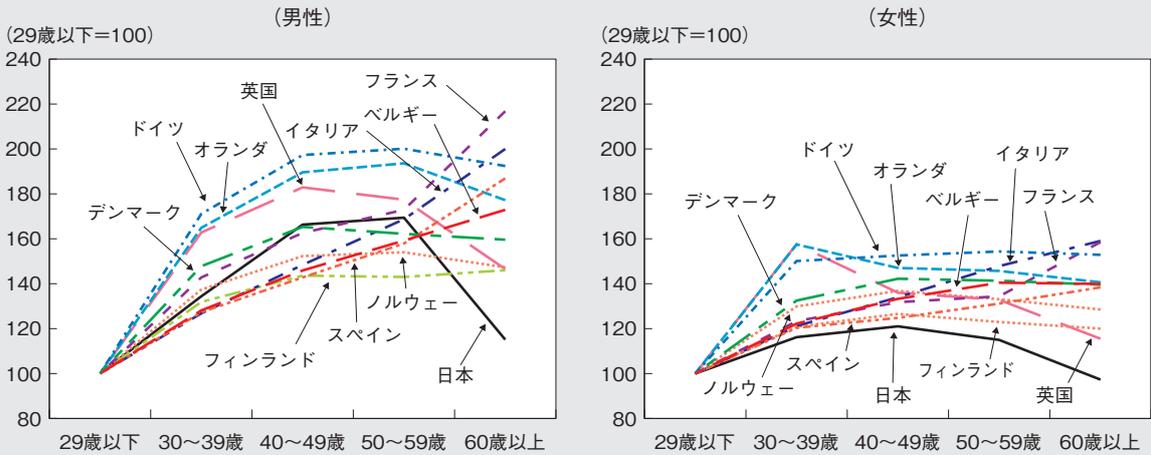
資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2010年）、EU"Structure of Earnings Statistics 2010"

- （注） 1）勤続年数1～5年（日本は1～4年）の賃金を100とした場合の数値。なお、日本は一般労働者の所定内給与額。  
 2）勤続年数は日本は、0年、1～4年、5～9年、EUは0年、1～5年、6～9年であり、以降は同一としている。  
 3）デンマークの15～19年の数値は、10～14年と20～29年の中間値としている。

<sup>162</sup> 60歳以上の男性について、フランス、イタリア、スペインなどの賃金が高くなっている背景には、それらの国々における当該年齢層の労働力率が低く、比較的高い賃金の労働者だけが働き続ける傾向にあることも考えられる。一方、当該年齢層の日本の男性の賃金が低くなっている背景には、定年制があることが考えられる。

第3-(2)-4図 年齢階級別にみた賃金プロファイルの国際比較 (産業計)

男性については、ドイツ、英国等の方が日本より賃金プロファイルの傾きが大きい。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2010年)、EU "Structure of Earnings Statistics 2010"、U.S. Bureau of Labor Statistics "USUAL WEEKLY EARNINGS OF WAGE AND SALARY WORKERS" (2010年第1四半期)  
 (注) 1) 日本の賃金は一般労働者のきままって支給する現金給与額、EU各国は月間平均収入額 (=monthly earnings)。アメリカの賃金はMedian usual weekly earnings of full-time wage and salary workers。  
 2) オランダの30~39歳の女性については、29歳以下と40~49歳の間値とした。

本はいずれの賃金プロファイルも男女差が大きくなっている。

このように、程度の差はあれど勤続年数や年齢に応じて賃金が上昇する傾向にある国が多いのは、日本だけでなく他国においても、勤続年数や年齢が上がるにつれて、一般的に技能が蓄積されると考えられていることがうかがわれ、一定の合理性があると考えられる。例えば、ドイツの現業労働者は、職種ごとの労働協約の中で、労働者の熟練度に応じて賃金等級が設けられており、経験年数が長くなり、熟練度が上がれば賃金が上昇する仕組みとなっている<sup>163</sup>。

ただし、勤続年数に応じて同じように賃金が上昇する賃金プロファイルであっても、勤続年数が長くなり、かつ、職務経験を通じて職業能力が高まったことの評価の結果として賃金が上昇する場合や、より賃金が高い職務に就くことにより賃金が上昇する場合などがある。また、年齢に応じて同じように賃金が上昇する賃金プロファイルについても、年齢が上がり、かつ、同じ職場で職業能力が高まったことの評価の結果として賃金が上昇する場合や、高い能力を持つ労働者がより高い賃金を得られる

163 (独) 労働政策研究・研修機構HP「ドイツの賃金制度」、同機構「現代先進諸国の労働協約システム—ドイツ・フランスの産業別協約—」等を参考。

職場や仕事に移ったことにより賃金が上昇する場合などがある。いずれも、同じ形の賃金プロファイルであっても、賃金制度まで同じということの意味しないことに留意が必要である。

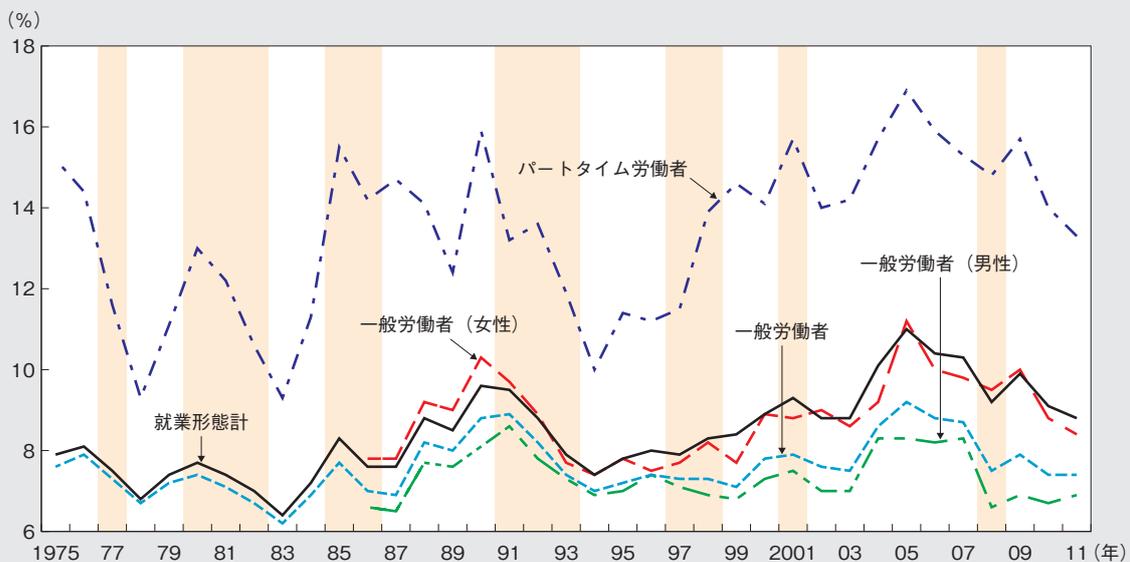
### ●労働移動は好況期に高まっている

続いて、労働移動の状況についてみる。データの制約により直接的に国際比較することは困難であるが、先にみた勤続年数の国際比較からは、日本における労働移動はアメリカほど活発ではなく、大陸ヨーロッパ諸国に近い状況であることがうかがえる。しかし、日本においても、雇用形態、性、年齢、企業規模によってその状況は大きく異なるため、以下、順を追って見ていく。

第3- (2) -5図により、日本における転職入職率の推移をみると、長期的には転職入職率の高い女性やパートタイムの労働者のウェイトが高まっているという構造的な上昇トレンドによって転職入職率は押し上げられている。また、男性の一般労働者の転職入職率は相対的に低いが、女性の一般労働者やパートタイム労働者と同様に、好況期に高まり、不況期に低下する傾向にある。こうした動向は、労働需要が高まる好況期に魅力的な雇用の場があれば労働移動が進むことを示唆しており、経済が成長し雇用の場が創出される中で、労働移動円滑化に向けた支援を行うことがより効果的と考えられる<sup>164</sup>。

第3- (2) -5図 就業形態別・性別の転職入職率の推移

転職入職率は、好況期に高まり、不況期に低下する傾向。



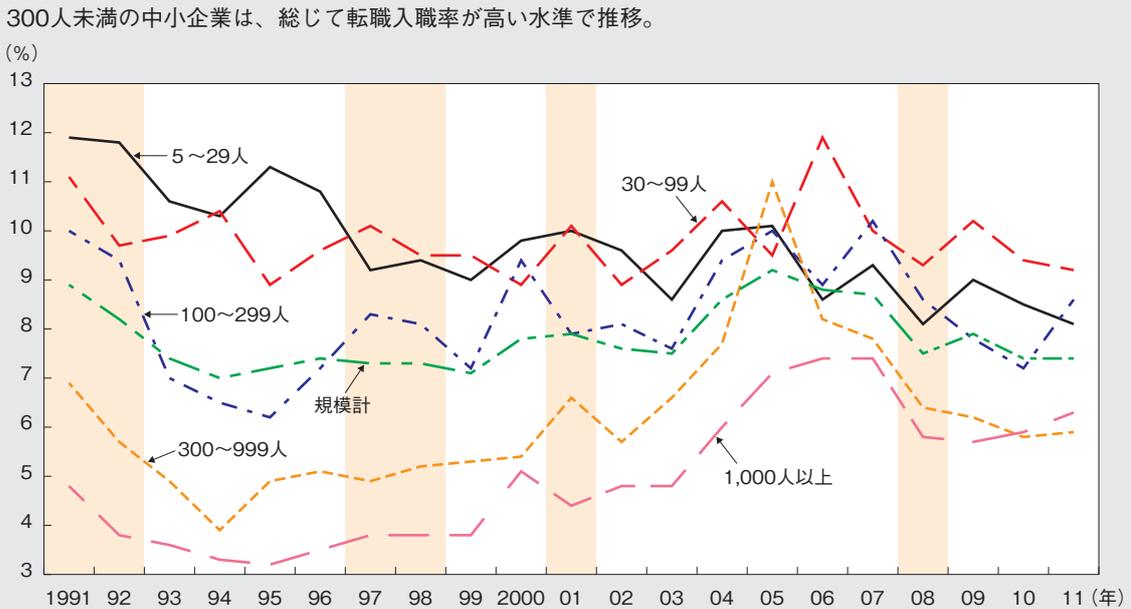
資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」  
 (注) 1) 1991年から建設業を含む。  
 2) 転職入職率 = (転職入職者 / 1月1日現在の常用労働者数) × 100

<sup>164</sup> 「日本再興戦略」(2013年6月14日閣議決定)においては、「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換(失業なき労働移動の実現)」として、資格取得等につながる自発的な教育訓練、社会人の学び直しを促進するための雇用保険制度の見直しが行われている。

●中小企業で活発な労働移動

第3-(2)-6図により、一般労働者の企業規模別転職入職率をみると、5～29人規模の企業では長期的に低下傾向にあるものの、300人未満の中小企業は総じて転職入職率が高い水準で推移していることが分かる。一方、300人以上の大企業の転職入職率は中小企業と比べて低い水準にあるものの、特に1,000人以上の大企業の転職入職率は長期的に高まっている。このように、中小企業と大企業とでは転職入職率の水準や推移が異なっており、中小企業では大企業に比べて労働移動が活発であるといえる。

第3-(2)-6図 一般労働者の企業規模別転職入職率の推移



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」  
 (注) 1) 1991年から建設業を含む。  
 2) 転職入職率 = (転職入職者 / 1月1日現在の常用労働者数) × 100

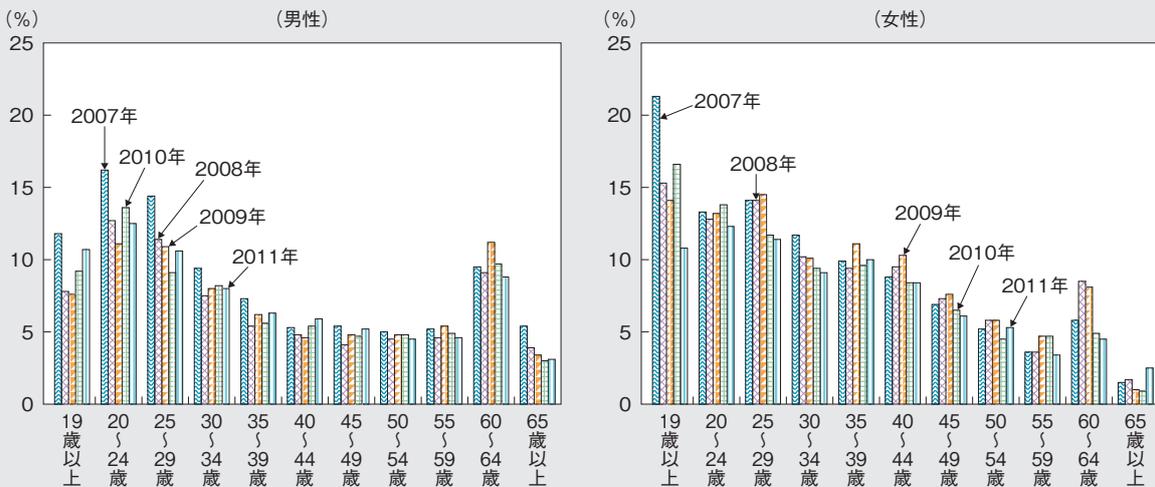
●若年層の労働移動は高い

第3-(2)-7図により、一般労働者の年齢別転職入職率をみると、前掲第3-(2)-5図の年齢計の転職入職率の推移と同様に、景気変動による上下はあるが、若年層の転職入職率は相対的に高い。なお、60～64歳層は、定年年齢の影響により転職入職率が高くなっている。

また、男性正社員の平均勤続年数については、2005年以降の短期間しか把握できないが40歳台前半まではわずかに低下傾向の一方、40歳台後半以降は上昇傾向となっている。なお、企業規模によって平均勤続年数の水準は大きく異なっており、いずれの年齢層でも大企業ほど長い一方、中小企業は相対的に平均勤続年数が短い(付3-(2)-3表)。このように、年齢層によって労働移動や勤続年数等は異なっている。

第3-(2)-7図 一般労働者の年齢階級別転職入職率

若年層の転職入職率は相対的に高い。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」

(注) 年齢階級別転職入職率 = (年齢階級別転職入職者数 / 6月末日現在の常用労働者数) × 100

### ●大企業ほど多く行われている配置転換

次に、企業による労働力の配分・調整の状況を確認する。日本では、企業内部での労働者の職種変更などによる労働移動が比較的容易であるため、景気後退期に労働時間や賃金の調整を始めとする雇用調整が行えるだけでなく、産業構造の変化等に対して、企業自身が新技術を導入したり新規分野へ進出したりするといった積極的な対応をとる際にも、既存労働者の能力開発や配置転換、出向等をもって対応することができると考えられる<sup>165</sup>。

過去5年間（2013年2月時点。本節では以下同じ。）において、配置転換を行った企業の割合は全体の74.2%となっている。なお、そのうち65.1%は「職種変更を伴うことがあった」としていることから、企業の約半数は労働者の職種変更を伴う配置転換を行っていることが分かる<sup>166</sup>。

配置転換の実施割合を企業規模別にみると、大企業ほど高い。また、産業別にみると、運輸業、郵便業、生活関連サービス業、娯楽業、その他のサービス業で低く、金融業、保険業、製造業（機械関連）、卸売業、小売業等で高くなっている（付3-(2)-4表）。

配置転換を行った目的をみると、「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。このうち「多様な仕事経験による能力向上（キャリア形成）」については、配置転換の実施企業割合が低い29人以下の企業を除き大企業ほど高く、産業別には製造業（その他を除く）、金融業、保険業で高くなっており、これらの企業では配置転換を人材育成を含めた積極的な対応としても活用している。また、製造業（特に機械関連）、運輸業、郵便業、生活関連サービス業、娯楽業は、「組織の改編（部門の拡大・縮小等）に伴う異動」及び「職務の再編成」が相対的に高く、産業を取り巻く環境変化が大きいことがうかがわれる（付3-(2)-5表）。

<sup>165</sup> 前掲付2-(2)-2表によると、大企業ほど手がける事業の幅が広く、また、中小企業ほど主力事業を転換する割合が高い。

<sup>166</sup> (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中の企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年)

●配置転換と同様、大企業ほど多く行われている出向

出向についてみると、過去5年間に於いて、出向<sup>167</sup>を行った企業は全体の約35%、転籍を行った企業は約20%となっている。

出向、転籍の実施割合を企業規模別にみると、配置転換と同様に大企業ほど高い。また、産業別にみると、出向、転籍ともに、配置転換の実施割合が高い金融業、保険業、製造業（機械関連）のほか、情報通信業、学術研究、専門・技術サービス業で高くなっている（付3-（2）-6表）。

出向を行った目的をみると、「出向先の技術指導・経営指導等」、「能力開発・キャリア開発」の割合が高い。また、転籍を行った目的をみると「転籍先の技術指導・経営指導等」の割合が高いものの、多くの産業で出向に比べてその割合は低下しており、代わって「事業再編」、「高齢者の雇用機会の確保」が高くなっている。また、製造業（特に機械関連）、運輸業、郵便業、生活関連サービス業、娯楽業は、配置転換と同様に、「業績悪化に伴う合理化」が相対的に高くなっている（付3-（2）-7表）。

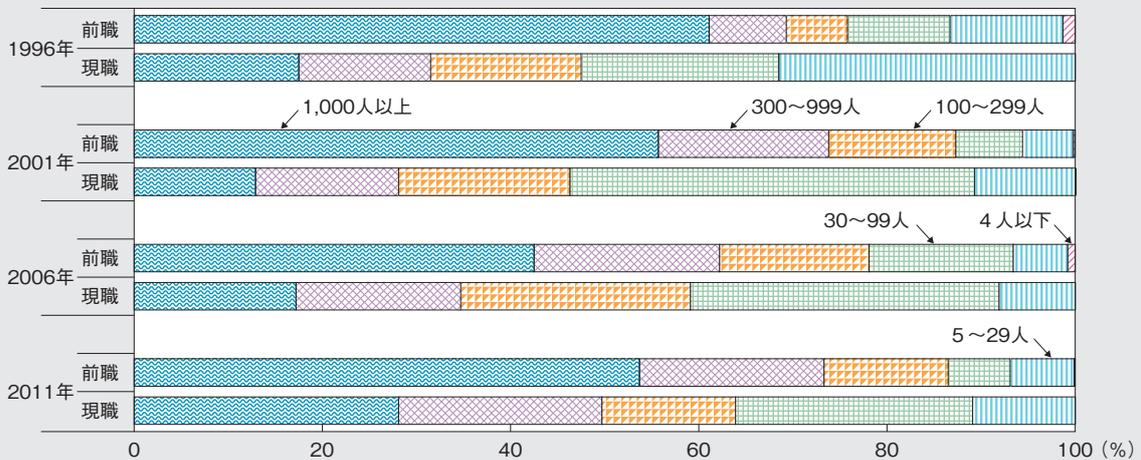
●中小企業、サービス業で出向を受入れ

第3-（2）-8図により、出向元と出向先の企業規模をみると、出向元は大企業、出向先は中小企業の割合が高い傾向が続いているが、2011年は出向先に占める大企業の割合が高くなっている。

また、第3-（2）-9図により、出向により入職した者の産業間移動の状況を5年ごとにみてもみると<sup>168</sup>、出向元としては製造業の割合が一貫して高い。また、日本標準産業分類の改訂により比較は難しいが、サービス業<sup>169</sup>については、1996年、2001年は出向元として1割弱しか占めていなかったが、2011

第3-（2）-8図 出向により入職した者の企業規模間移動状況

出向元は大企業、出向先は中小企業の割合が高い傾向。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」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) 入職者のうち、入職経路が「出向」の者である。「出向先からの復帰」の者についてのデータはないため、ネット（出向-出向からの復帰）の動きは把握できない。  
 2) 前職が出向元、現職が出向先を意味する。

<sup>167</sup> ここでは、出向とは、出向元の労働者と労働契約を保ったまま、子会社・関連会社など他の企業・団体（出向先）で勤務させる形態を指す。転籍とは、労働者を退職させ、子会社・関連会社など他の企業・団体（出向先）と新たに労働契約関係を持つ労働者として勤務させる形態を指す。

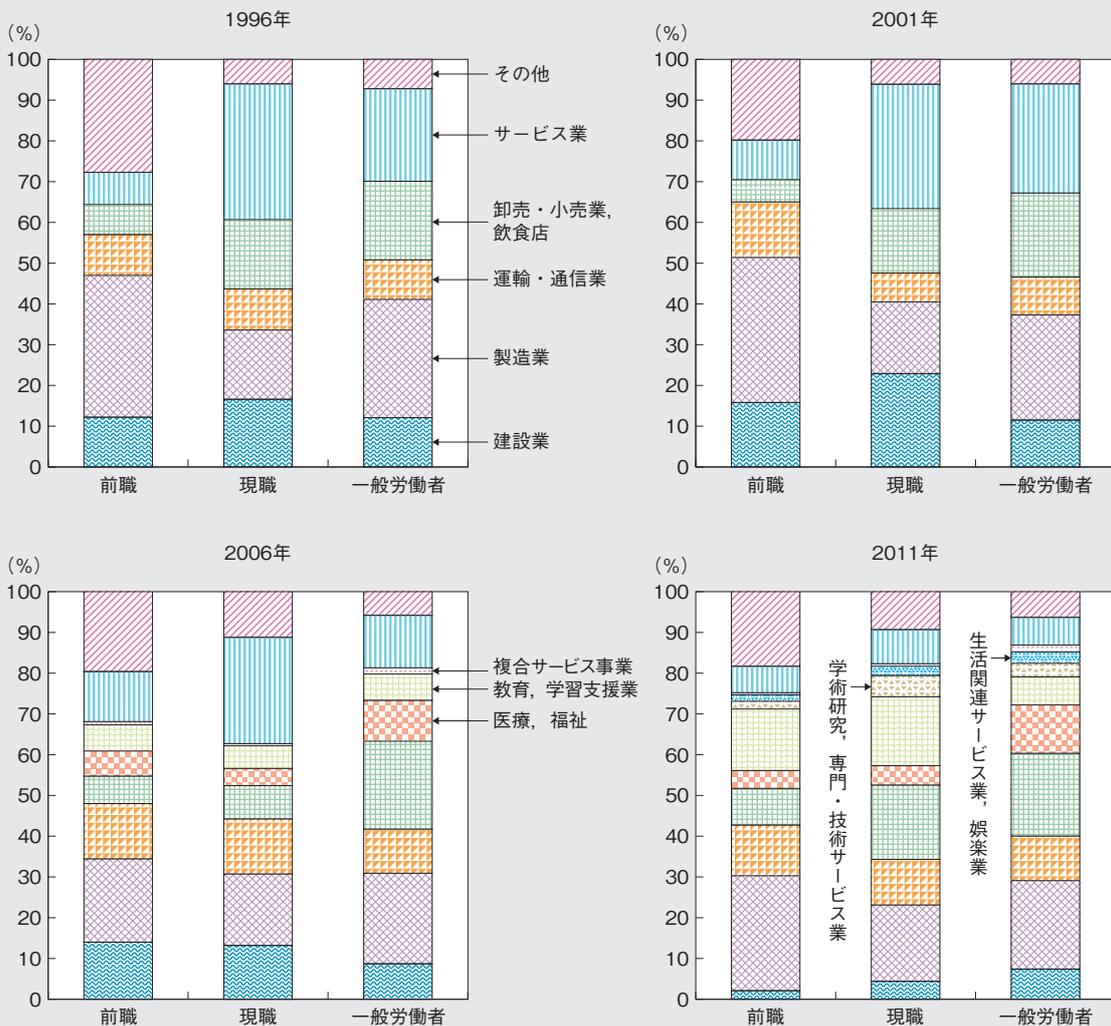
<sup>168</sup> 産業間移動の状況については、「出向先からの復帰」の者については把握できないため、ネット（「出向」-「出向先からの復帰」）の動きは把握できないことに留意が必要である。

<sup>169</sup> ここでは、1996年及び2000年の「サービス業」、2006年の「医療、福祉」、「教育、学習支援業」、「複合サービス事業」及び「サービス業（他に分類されないもの）」の合計、2011年の「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」及び「サービス業（他に分類されないもの）」の合計をそれぞれ比較している。

年には3割を占めるようになってきている。出向先については、サービス業が1996年の3割強から2011年には4割弱にまで上昇しているが、この背景には出向者に限らない一般労働者の産業構成の中でサービス業の占める割合が高まっていることもある。また、出向元と出向先それぞれに占めるサービス業の割合の差が縮まっており、いずれの産業も同一産業内での出向が多い傾向にあることを踏まえると、サービス業における他産業からの出向の受け入れは縮小傾向にあると考えられる。また、卸売・小売業、飲食店が製造業等他産業から多く出向を受け入れている。前職の産業から現職の産業の拡がりをみると、製造業、金融業、保険業などで幅広い産業への出向がみられる（付3-（2）-8表）。

第3-（2）-9図 出向により入職した者の産業間移動状況

出向元は製造業の割合が一貫して高く、出向先はサービス業の割合が上昇している。



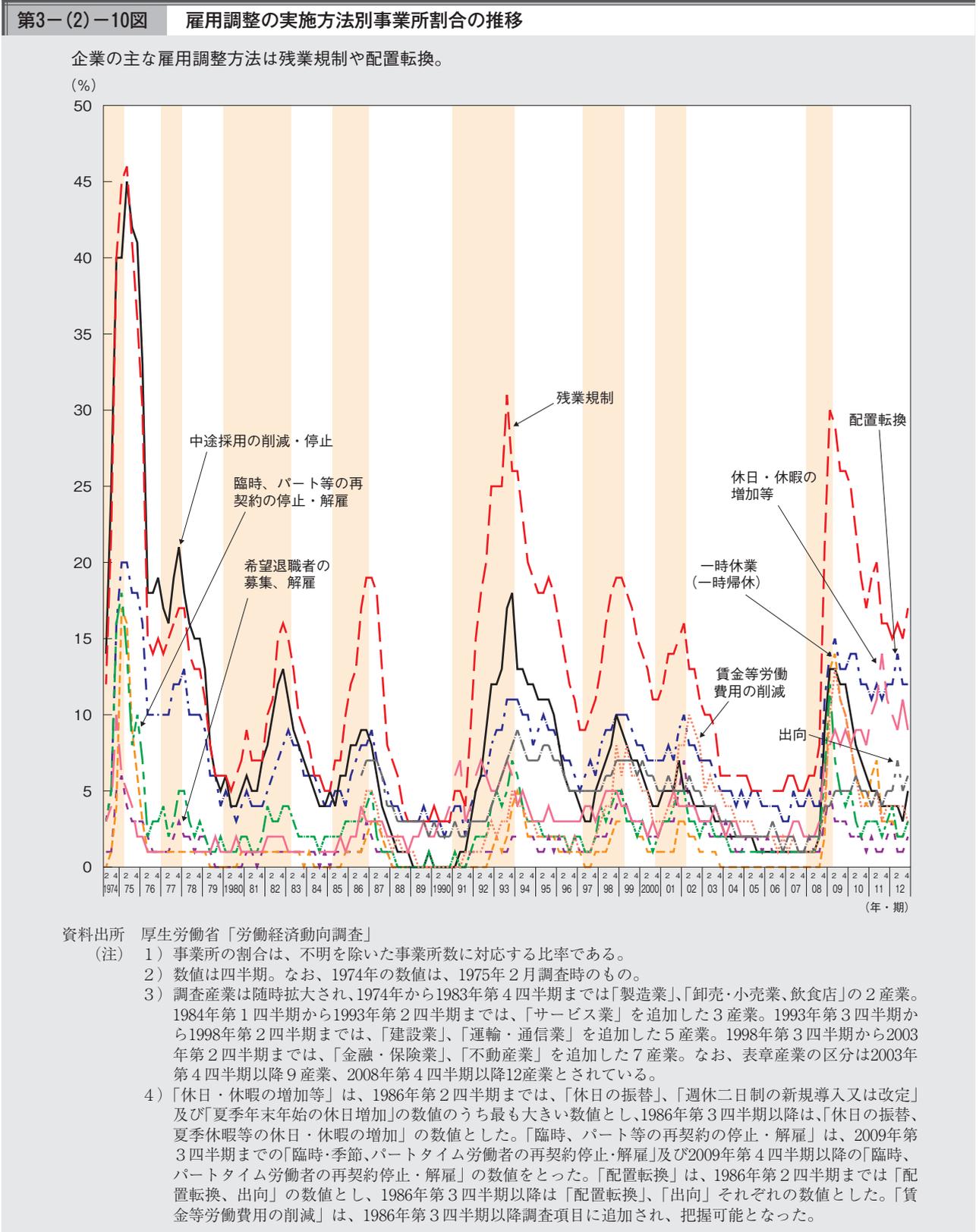
資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 入職者のうち、入職経路が「出向」の者である。「出向先からの復帰」の者についてのデータはないため、ネット（出向－出向からの復帰）の動きは把握できない。  
 2) 前職が出向元、現職が出向先を意味する。  
 3) 2006年の「卸売・小売業、飲食店」は「卸売・小売業」及び「飲食店、宿泊業」、「運輸・通信業」は「情報通信業」及び「運輸業」の合計値。また、2011年の「卸売・小売業、飲食店」は「卸売業、小売業」及び「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸・通信業」は「情報通信業」及び「運輸業、郵便業」の合計値。  
 4) 「一般労働者」とは、各年1月1日現在の常用労働者数のうち一般労働者についての産業構成比を参考までに示したものの。

● 残業規制や配置転換が主な雇用調整方法

次に、配置転換、出向等を景気後退期等における雇用調整方法としての側面で見してみる。

第3-(2)-10図により、企業の雇用調整の実施方法をみると、バブル崩壊後、残業規制がほぼ一貫して最も高い実施割合で推移している。また、1990年代は中途採用の削減・停止も高かったが、2000年



代以降はそれに代わり配置転換が高くなっている。また、出向を行う事業所も一定程度みられる。2011年3月の東日本大震災後は、休日、休暇の増加等や一時休業（一時帰休）が一時的に高まったものの、総じて、残業規制や配置転換といった内部労働市場における雇用調整が、景気後退期に入ると敏感に増加している。こうしたことから、企業は、景気後退期に残業規制や配置転換、中途採用の削減・停止、出向などにより、雇用の削減を伴う雇用調整をできるだけ抑制しようとしていることがうかがえる<sup>170</sup>。

また、賃金等労働費用の削減については、バブル崩壊後の景気後退期において、その実施割合のピークが徐々に高まっており、残業規制や配置転換等に加え、賃金も主な雇用調整方法として実施されている。

## 2 日本の雇用システムをめぐる環境の変化

### ●長引く低成長

これまでみてきたとおり、長期雇用や勤続年数等に応じて賃金が上昇する傾向は、日本だけでなく大陸ヨーロッパ諸国でもみられるものであるが、その背景にある日本の雇用システムの成り立ちと雇用システムをめぐる環境の変化をみってみる。

日本で長期雇用やいわゆる年功賃金といった雇用慣行が定着したのは、高度経済成長期であったとみられている。日本企業にとって、経済成長が引き続き見込まれる中で、長期雇用を前提に長期的な視点に立って人材育成を行い、組織の一体感の醸成、企業特殊的な能力の効率的な形成・蓄積のため、例えば、若年期には労働者の生産性より低く、中高年期には生産性より高い賃金を支給することにより、育成した労働者の移動を防ぎながら、労働者の職業生涯を通じた全体でその生産性に見合った賃金を支給すること<sup>171</sup>は合理的であったと考えられる。

また、労働者や社会にとっても、雇用の安定により収入の安定が図られ、それにより生活不安を原因とした社会不安を大きくせず、また、長期雇用を前提として定着した新規学卒者の一括採用慣行もあり、スキルのない新規学卒者が学校卒業後に失業を経ることなく就職できること等により<sup>172</sup>、若年失業率は国際的に低い水準となるなど（付3-(2)-9表）、労働者の生活の安定、社会の安定につながっていたと考えられる。

他方で、経済成長が鈍化<sup>173</sup>し、賃金制度の前提として当初見込んだような成長の継続が見込めないような状況の場合、制度の見直しが必要となる場合もある<sup>174</sup>。

<sup>170</sup> 厚生労働省「毎月勤労統計調査」によると、2008年2月からの景気後退時期において、一般労働者の所定外労働時間は最高の14.6時間（2008年3月）から最低の10.9時間（2009年5月）まで3.7時間（25.3%）減少した。一方、総務省統計局「労働力調査」によると、同じ時期の雇用者数は最高の5,561万人（2008年6月）から最低の5,465万人（2009年6月）まで96万人（1.7%）減少した。

<sup>171</sup> 労働省「平成8年版労働経済の分析」「平成9年版労働経済の分析」等を参照。こうした考え方は、後払い賃金仮説といわれる。このほかにも、年功賃金については様々な理論がある。清家篤（2004）「年功賃金はどうか」及び三谷直紀（2010）「年功賃金・成果主義・賃金構造」によると、例えば、人的資本理論においては、企業が労働者に対し教育・訓練という投資を行うことにより技能が高まり、それにともなって賃金が上昇するとともに、その費用負担と収益を企業と労働者で分け合っているとされる。また、生活給の理論においては、世帯主としての労働者の年齢に応じた生活費に合わせて賃金が上昇するとされている。

<sup>172</sup> 新卒一括採用の慣行のほか、中卒・高卒者に関しては、学校とハローワークの連携による就職斡旋のシステムが機能していたことなども考えられる。なお、厚生労働省「雇用動向調査」によると、入職者の経路別構成比の推移をみると学校の占める割合は低下（2001年10.9%→2011年6.7%）しており、学校の斡旋機能が低下している可能性が考えられる。

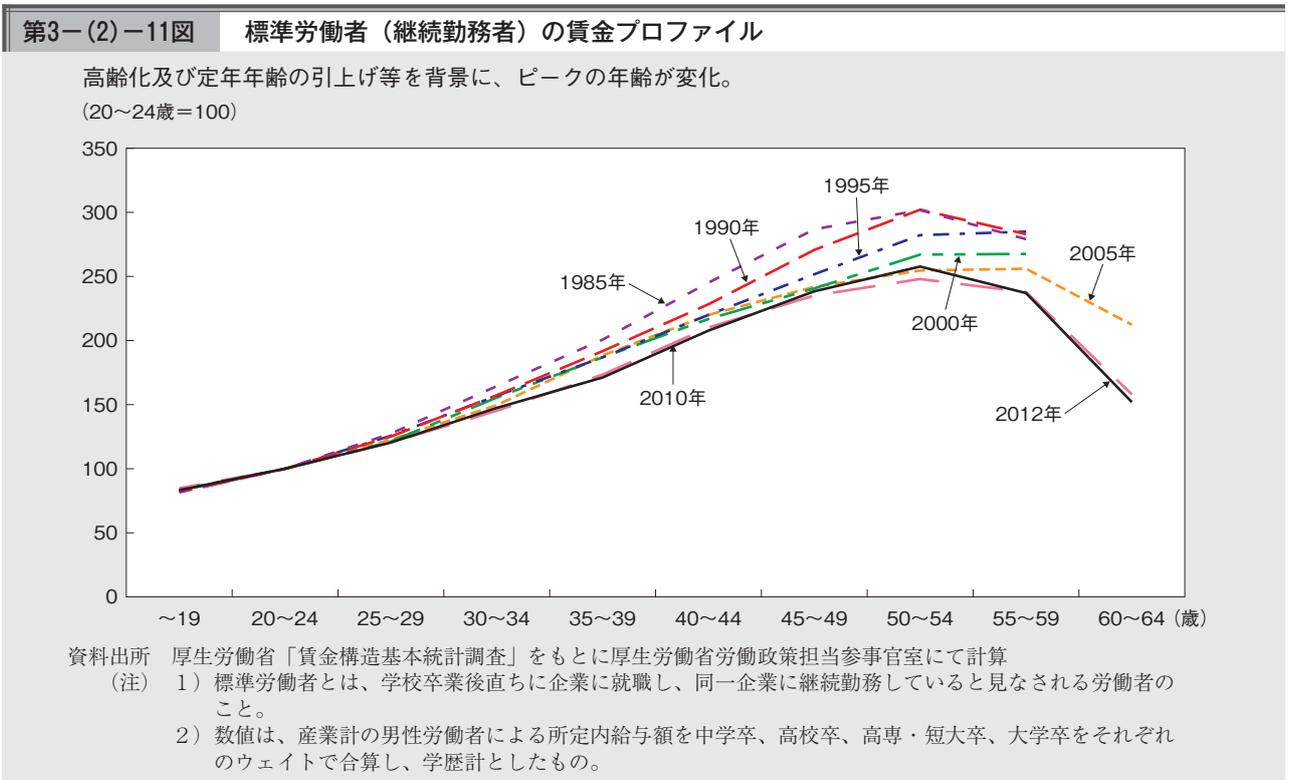
<sup>173</sup> 実質GDP成長率は、1956～1973年平均で9%強、1973年の第1次オイルショック後の1974～1990年平均で4%強、バブル崩壊後の1991～2011年平均で1%弱。

<sup>174</sup> 賃金制度の詳細は「3 今後の日本の雇用システムの在り方」を参照。

●労働者の高齢化

社会全体の少子高齢化が進む中で、企業の人員構成も高齢化が進んでいる。正規の職員・従業員の年齢構成をみると、45歳未満と45歳以上との比率は1985年の7対3から2012年の6対4へ、45歳以上の構成比が高まっており、そのうち特に55～64歳層の伸びが大きい（付3-（2）-10表）。

第3-（2）-11図により、標準労働者（新規学卒者として就職してから同一企業に勤続している継続勤務者）の賃金プロファイルの変化をみると、高齢化及び定年年齢の引上げ<sup>175</sup>等を背景に1985年及び1990年の50歳台前半をピークとする形から、1995～2005年の50歳台後半をピークとする形に、さらには2010年以降の50歳台前半をピークとした後大きく低下する形へと変化している。一方で、人口減少や少子高齢化に伴う労働力人口の減少が課題となっている中、働く意欲と能力のある高齢者が働ける社会の実現がこれまで以上に重要になっており、高齢者の知識、経験等を活用することが課題となっている。



●国際競争の強まりと非正規雇用労働者の増加<sup>176</sup>

1990年代に入ってからバブル崩壊後は実質GDP成長率がゼロ%台やマイナスとなる年もあり、また、経済のグローバル化の進展に伴う国際競争の強まりから、技術革新や製品開発のスピードが高まるとともに、将来の事業についての不確実性が増しているといえる。2000年代の企業会計基準の変更もある中で、企業は短期的経営判断を志向する傾向が高まっていると考えられ、企業内での雇用調整だけでなく、非正規雇用労働者の一層の活用を図っている。こうした変化も背景に、結果として、

<sup>175</sup> 60歳定年義務化の改正法公布は1994年、改正法施行は1998年、雇用確保措置（65歳までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止のいずれかの措置）の義務化の改正法公布は2004年、改正法施行は2006年。  
<sup>176</sup> 非正規雇用労働者の分析については次節を参照のこと。なお、非正規雇用労働者の増加の背景には、企業など労働需要側の要因だけでなく、高齢者の増加など労働供給側の要因もあることに留意が必要である。

日本の雇用システムの対象者である正社員はバブル経済期以前とほぼ同水準である一方、その対象者とならない非正規雇用労働者は増加傾向が続いている。

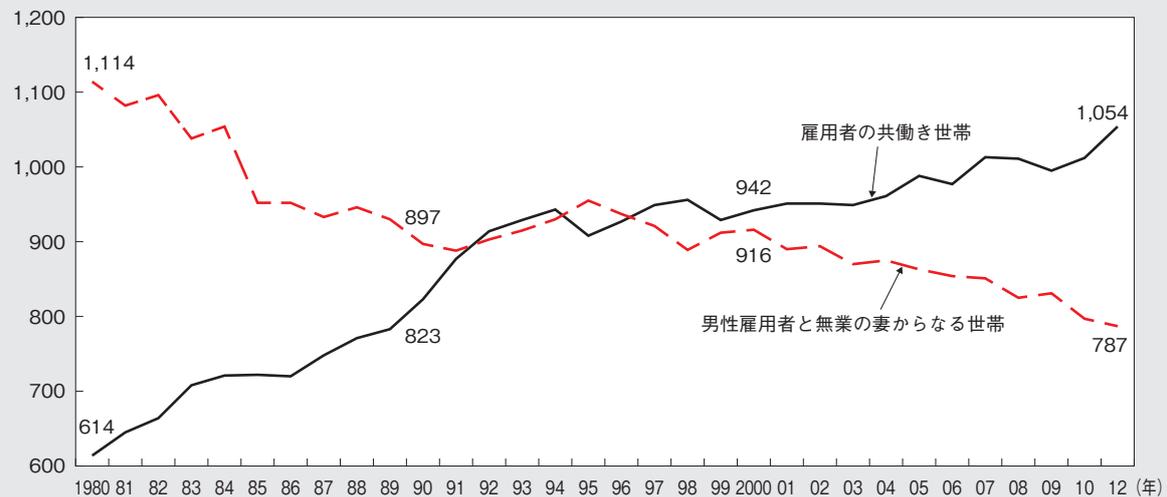
### ● 共働き世帯の増加とワーク・ライフ・バランスの要請、女性の活躍促進

前掲第3- (2) - 1、3、4 図でみたとおり、日本の年齢階級別勤続年数や賃金プロフィールにおいては男女格差が大きく、日本企業の雇用慣行は男性を中心的対象者としてきた。こうした中で、雇用に占める女性の割合をみると、第1次オイルショック後の景気後退期以降一貫して上昇している(付3- (2) - 11表)。これに伴い、第3- (2) - 12図により共働き世帯の数をみると、1980年には男性雇用者と無業の妻からなる世帯(いわゆる「専業主婦世帯」)の半数強だった共働き世帯は、1990年代に専業主婦世帯を上回り、2012年は専業主婦世帯の1.3倍となっている。

第3- (2) - 12図 共働き世帯数の推移

共働き世帯は増加傾向であり、1990年代からは専業主婦世帯を上回っている。

(万世帯)



資料出所 総務省統計局「労働力調査特別調査」(1980年~2001年)、「労働力調査(詳細集計)」(2002年~2010年、2012年)より作成

- (注) 1) 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。  
 2) 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林雇用者の世帯。  
 3) 1985年以降は「夫婦のみの世帯」、「夫婦と親からなる世帯」、「夫婦と子供からなる世帯」及び「夫婦、子供と親からなる世帯」のみの世帯数。  
 4) 「労働力調査特別集計」と「労働力調査(詳細集計)」とは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。  
 5) 被災3県を除く全国の「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」(1~3月期平均)は、2011年が777万世帯、2012年が773万世帯、「雇用者の共働き世帯」(1~3月期平均)は、2011年が1,003万世帯、2012年が1,021万世帯である。

男性正社員の恒常的な長時間労働や、勤務地の移動を伴う配置転換・出向が可能だった背景には、専業主婦世帯が大半を占め、共働きであっても、女性が家計補助的な非正規雇用の労働者といった形で世帯全体で仕事と生活を支え合う社会であったこともあったと考えられる。

また、雇用に占める女性割合は上昇している一方、正規雇用に占める女性割合は、把握できる1984年以降わずかな上昇に留まっている(前掲付3- (2) - 11表)。長時間労働といった日本企業の雇用慣行は、子育て期の女性の継続就業、正規雇用での再就業を難しくしていると考えられる。

人口減少社会の中で女性の活躍促進が重要な課題となっており、また、現在でも週間就業時間が60時間以上の男性正規職員・従業員（25～44歳）の割合は2割を超えているということからも<sup>177</sup>、ワーク・ライフ・バランスの推進が男女ともに求められている。

### 〈コラム〉 勤労者の生活時間の実態

勤労者世帯の生活時間はどのようになっているであろうか。総務省統計局「社会生活基本調査」によりみてみよう。

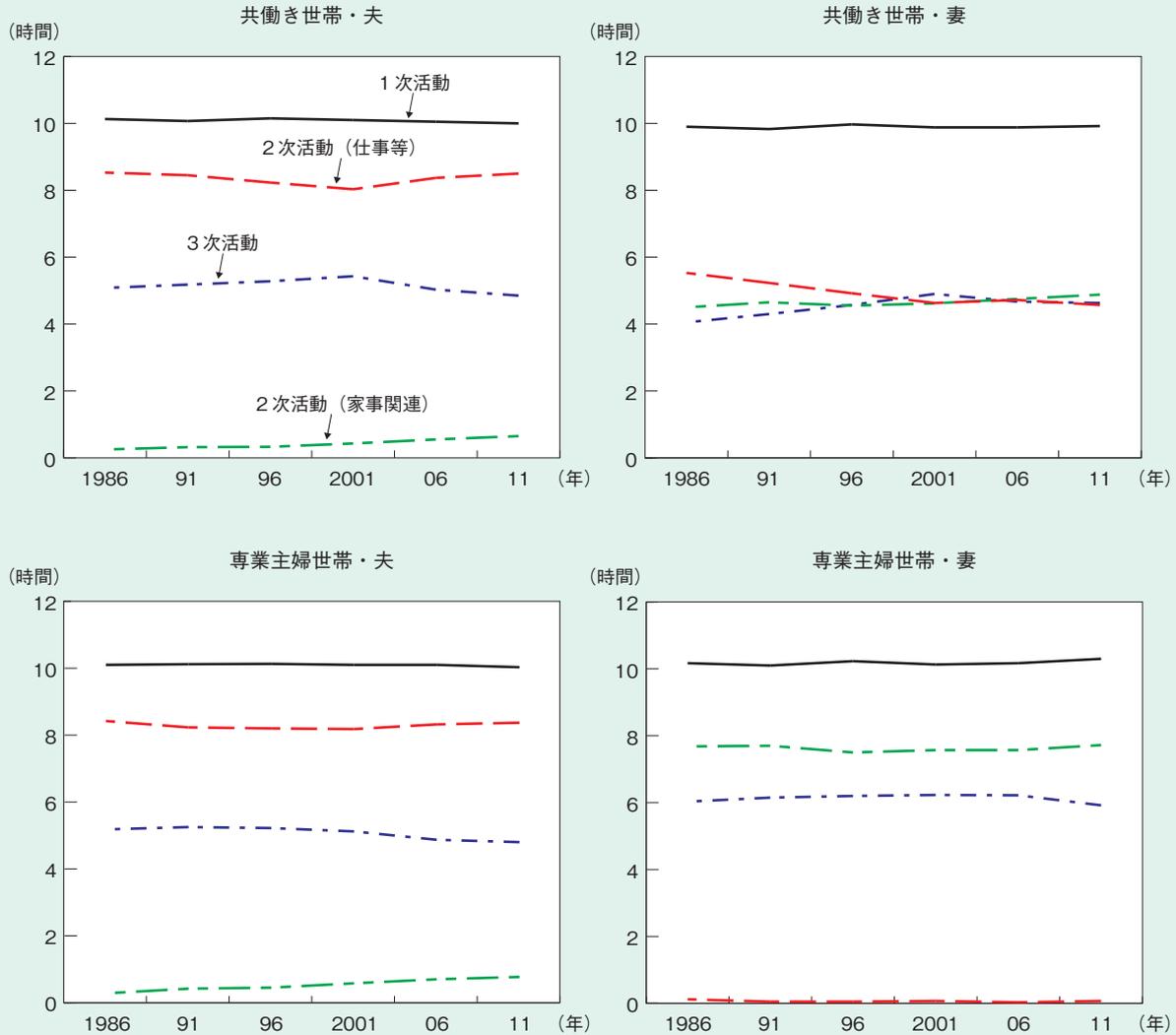
夫婦と子どもの世帯のうち、共働き世帯と専業主婦世帯（夫が有業で妻が無業の世帯）について、夫と妻の生活時間の推移をみると、1次活動（睡眠、食事など生理的に必要な活動）についてはいずれもほとんど変化がみられないが、共働き世帯の妻が専業主婦世帯の妻より20分程度短い傾向が続いている。2次活動（仕事、家事など社会生活を営む上で義務的な性格の強い活動）のうち仕事等については、共働き世帯、専業主婦世帯いずれの夫も減少傾向が続いていたが、2006年に増加に転じており、共働き世帯の妻はおおむね減少傾向である。また、2次活動のうち家事関連については、専業主婦世帯の妻を除き増加傾向となっている。3次活動（1次活動、2次活動以外で各人が自由に使える時間における活動）については、いずれもこのところ減少傾向であり、夫は共働きか否かで大差ないが、妻は、1986年には2時間程度あった差は縮まっているものの、依然、共働き世帯の妻が専業主婦世帯の妻より1時間17分短くなっている。

2次活動の家事関連をさらに詳しくみると、共働き世帯、専業主婦世帯いずれの夫も家事、育児とともに増加傾向であるが、育児時間は専業主婦世帯の夫が共働き世帯の夫より長い傾向にある。また、共働き世帯の妻について、家事時間は減少傾向、育児時間は増加傾向にあるが、夫と妻を比べると、家事についてはその差は縮まっているものの3時間以上あり、育児については逆に差が広がっており2011年で妻が夫より33分長くなっている。ここでは、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）について、特に育児や家事の時間に注目したが、共働き世帯においては、夫の働き方の見直しを含めたワーク・ライフ・バランスが特に大きな課題であることがうかがえる。

仕事と生活の調和の必要性の高まりを受けて、2007年12月、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が政労使により初めて合意され、2010年6月には新たな合意が結ばれた。また、「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）中の「日本産業再興プラン」においても、ワーク・ライフ・バランスの更なる推進を含む男女がともに仕事と子育て等を両立できる環境の整備が盛り込まれた。

177 総務省統計局「就業構造基本調査」（2007年）によると、25～44歳の週間就業時間が60時間以上の男性正規職員・従業員（年間就業日数が200日以上）の割合は、22.2%である。

共働きか否か、行動の種類別生活時間の推移（週全体、夫婦と子どもの世帯）



(参考) 2次活動（家事関連）のうち家事、育児時間の推移

(単位 時間分)

年	共働き世帯・夫						共働き世帯・妻						専業主婦世帯・夫						専業主婦世帯・妻					
	1986	91	96	2001	06	11	1986	91	96	2001	06	11	1986	91	96	2001	06	11	1986	91	96	2001	06	11
家事	0.06	0.08	0.07	0.09	0.11	0.12	3.36	3.38	3.35	3.31	3.28	3.27	0.04	0.06	0.05	0.07	0.08	0.09	5.22	5.14	5.02	4.49	4.42	4.43
育児	0.03	0.03	0.03	0.05	0.08	0.12	0.19	0.19	0.19	0.25	0.36	0.45	0.06	0.08	0.08	0.13	0.17	0.19	1.26	1.30	1.30	1.48	1.57	2.01

資料出所 総務省統計局「社会生活基本調査」

- (注)
- 1) 一人1日当たりの平均時間。なお、該当する種類の行動をしなかった人を含む全員についての平均である。
  - 2) 「1次活動」とは睡眠、食事など生理的に必要な活動、「2次活動」とは仕事、家事など社会生活を営む上で義務的な性格の強い活動、「3次活動」とは1次活動、2次活動以外で各人が自由に使える時間における活動である。また、「2次活動（仕事等）」とは通勤・通学、仕事及び学業、「2次活動（家事関連）」とは家事、介護・看護、育児及び買い物である。
  - 3) 四捨五入の関係等から内訳の合計は必ずしも24時間とはならない。
  - 4) 「共働き世帯」とは夫が有業で妻も有業の世帯、「専業主婦世帯」とは夫が有業で妻が無業の世帯である。
  - 5) 子どもは未婚の子に限る。
  - 6) 1986年の「家事」には「介護・看護」を含む。

### 3 今後の日本の雇用システムの在り方

#### ●企業、労働者双方のために雇用の安定を図る必要

2でみてきたような経済社会構造の変化の中で、企業は今後の雇用システムについてどのように受け止め、対応が必要であると考えているだろうか<sup>178</sup>。

第3-(2)-13図により、正社員の長期雇用は維持すべきという考え方と正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべきという考え方のいずれに賛成かを企業規模別にみると、99人以下の企業では100人以上の企業と比べやや割合が低いものの、全ての企業規模で、正社員の長期雇用は維持すべきという考えに肯定的な企業は75%を超えている。

また、第3-(2)-14図により、正社員の能力開発の責任主体についてみると、企業規模300人以上の大企業では、8割以上の企業が「現在『労働者の能力開発方針は企業主体で決定する』』としている。一方、299人以下の中小企業ではそのように回答した割合は8割未満であるが、今後については現在より『労働者の能力開発方針は企業主体で決定する』とする企業の割合が高まっている。能力開発方針を企業主体で決定するという考えは、長期雇用を前提とするものと考えられ、大企業では「今後『労働者の能力開発方針は労働者個人主体で決定する』』とする割合がやや高まっているものの、引き続き多くの企業で長期雇用のもつ人材育成機能が重視されていると考えられる。また、中小企業ではそうした機能を今後より重視しようとしていると考えられる。

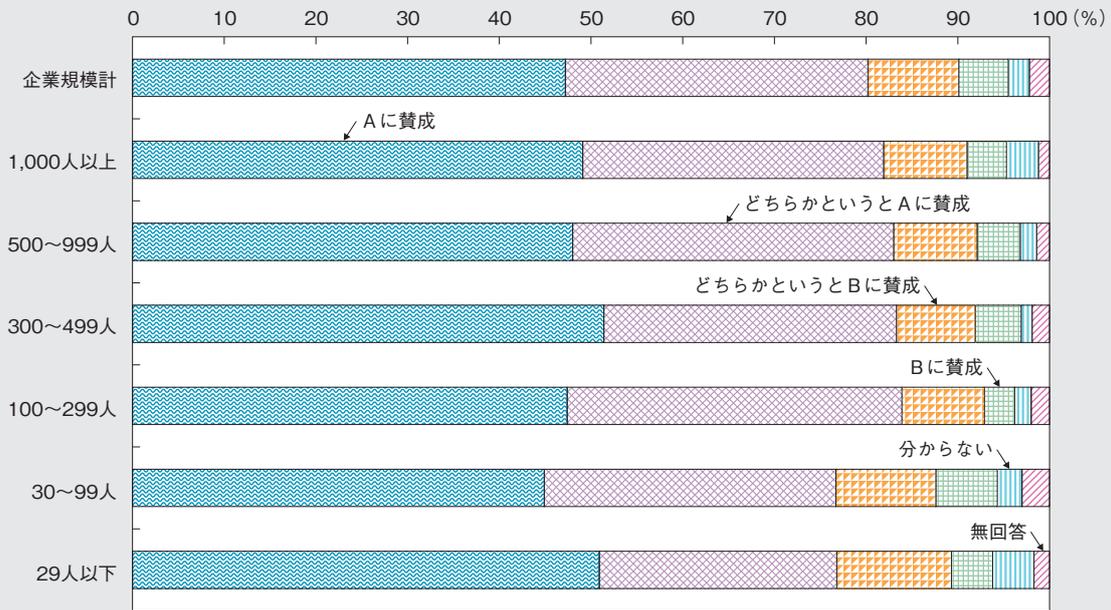
(独)労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)により、企業が長期雇用の具体的メリットとして考えるものをみると、「知識や技能の継承がしやすい」、「従業員の長期的な人材育成がしやすい」、「組織的な一体感を維持しやすい」などの割合が高くなっている。実際に、第3-(2)-15図により、正社員の採用20年後在籍率別の人材の確保・育成上の課題の有無をみると、正社員の採用20年後在籍率が高く、長期勤続の正社員割合が高い企業ほど求める人材を確保する上での問題が少なく、また、採用費用や教育訓練投資を回収できないという問題も少ないという結果になっており、長期雇用が企業の人材確保・育成の上でメリットとなっていることが分かる。このことから、人材確保・育成の観点からみると、労働者のためだけでなく、企業にとっても雇用の安定を図ることが重要と考えられる。

178 実際には、企業では正規雇用労働者、非正規雇用労働者の双方を含めて人事管理が行われるが、ここでは正規雇用労働者について扱い、次節で非正規雇用労働者について扱うこととする。

第3- (2) -13図 正社員の雇用についての企業の考え方 (企業規模別)

正社員の長期雇用の維持については、約8割の企業が肯定的。

正社員の長期雇用は維持すべき(A) ← → 正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき(B)

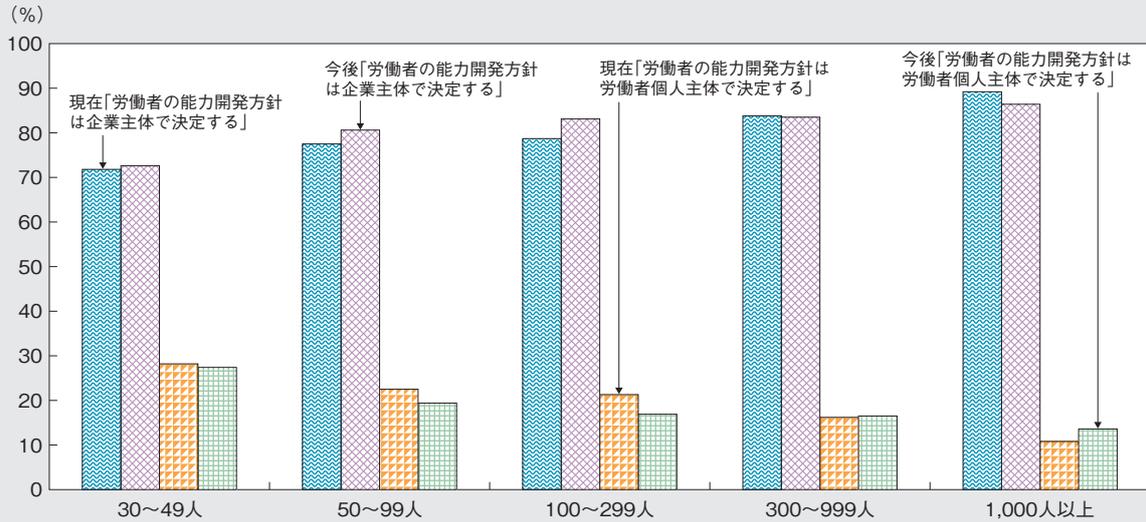


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」(2012年)

- (注) 1) Aとは「正社員の長期雇用は維持すべき」という考え、Bとは「正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき」という考え。  
 2) 規模計には規模不明の内訳も含まれる。

第3- (2) -14図 正社員の能力開発の方向付け別企業割合 (企業規模別)

正社員の能力開発方針は、多くの企業で引き続き企業主体で決定するとの回答。



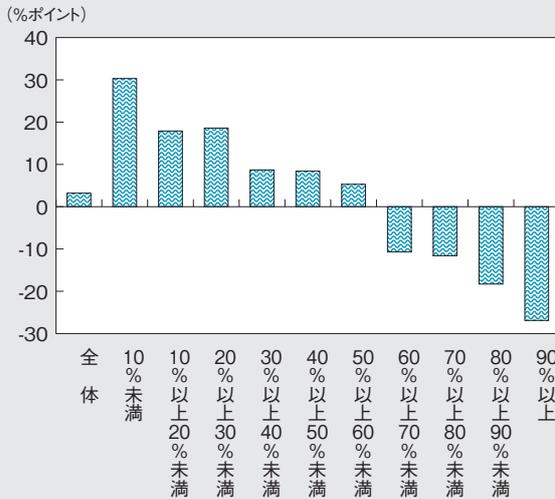
資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」(2012年度)

(注) 正社員が在籍している企業計のうち「不明」を除いたものをそれぞれ100とした割合である。

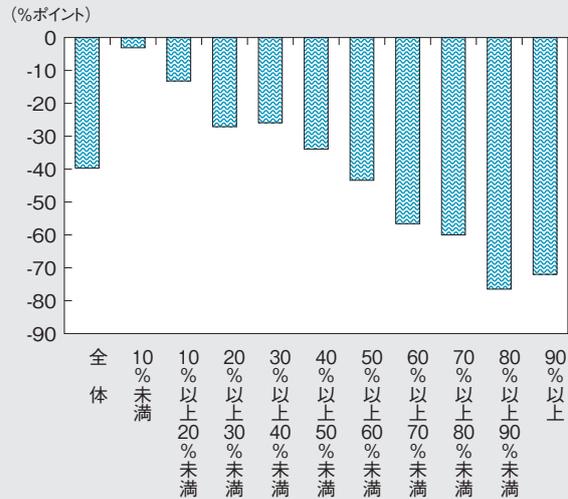
第3-(2)-15図 正社員の採用20年後在籍率別人材の確保・育成上の課題の有無

長期勤続の正社員割合が高い企業ほど、人材確保・育成上の課題は少ない。

正社員の採用20年後在籍率別求める人材(量)の確保が困難と考える企業割合(「困難がある」-「困難がない」)



正社員の採用20年後在籍率別採用費用や教育訓練投資を回収できないという問題があると考える企業割合(「ある」-「ない」)



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)

●賃金決定の主要素を占める職務遂行能力

次に、賃金制度についてみる。賃金制度については、これまでも見直しが進められてきた。

前掲第3-(2)-11図でみた賃金プロファイルの右肩上がりの形から、現在でも日本の賃金制度は、年齢や勤続年数に直結して賃金が上昇するイメージで捉えられているが、これは必ずしも適切な理解とは言い難い。確かに、基本給の決定ウェイトについて、年齢、勤続年数、学歴などの属人的要素が半分を超える企業の割合は1992年では最も多く36.9%であった<sup>179</sup>。

第3-(2)-16図により、企業における基本給の決定要素(複数回答)をみても、管理職以外については、学歴、年齢・勤続年数が1996年は9割前後、2001年は約8割を占めていた。しかし、2001年は年齢・勤続年数だけでなく、職務遂行能力も同じく高い割合を占めており、さらに年齢・勤続年数は2012年までにその割合を5~6割まで下げている。日本の賃金プロファイルは、年齢、勤続年数とともに上昇している形になっているが、現在では、年齢、勤続年数が賃金に直結して決められているというわけではないといえる。

また、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、労働者の働きがいが高めることを目指す中で、1990年代後半から2000年代前半にかけて、業績・成果主義が強まり、業績・成果を賃金の決定要素とする割合(複数回答)も6~7割強と高かったが、その後、業績評価制度の運用の難しさ等<sup>180</sup>により4割弱~6割へと低下している。代わって、職務・職種など仕事の内容が大企業を中心に高まっているとともに、職務遂行能力は依然、賃金決定要素として最も大きな割合を占めている。職務遂行能力とは、例えば責任感、問題解決力といった潜在的能力であり、企業が長期雇用の中でじっくり評価、判断しようとするものである。

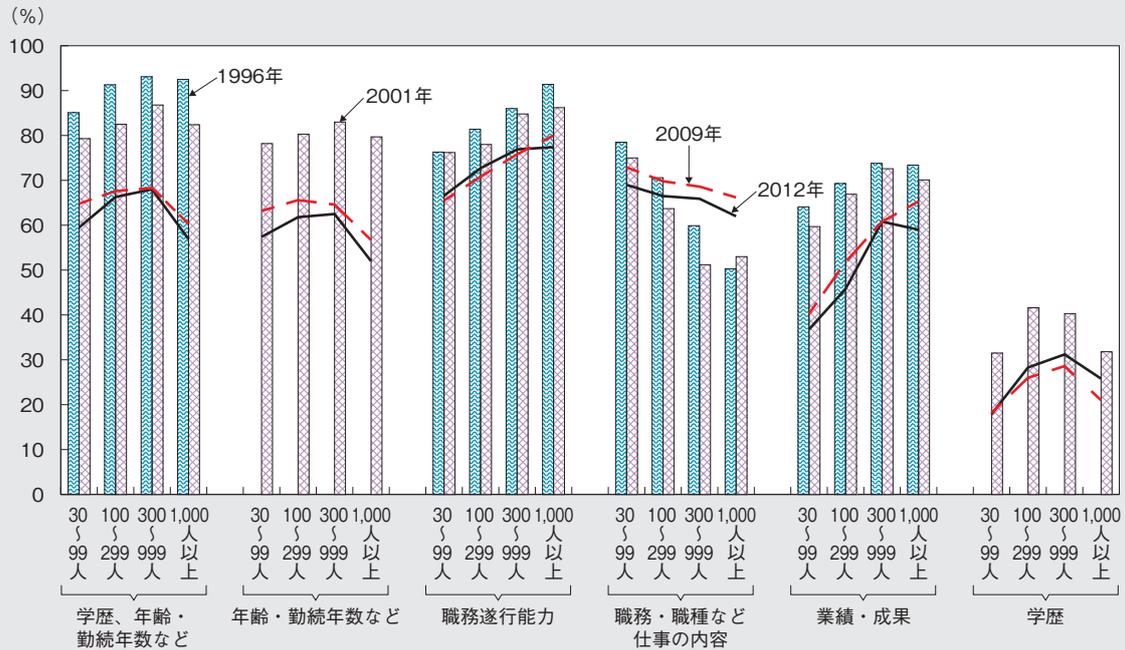
<sup>179</sup> 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(1992年)による。

<sup>180</sup> 厚生労働省「就労条件総合調査」(2010年)によると、業績評価制度の評価側の課題として、部門間の評価基準の調整が難しい、評価者の研修・教育が十分にできない、評価に手間や時間がかかるなどが主要な問題点としてあげられており、これらは大企業ほど強く意識されている。

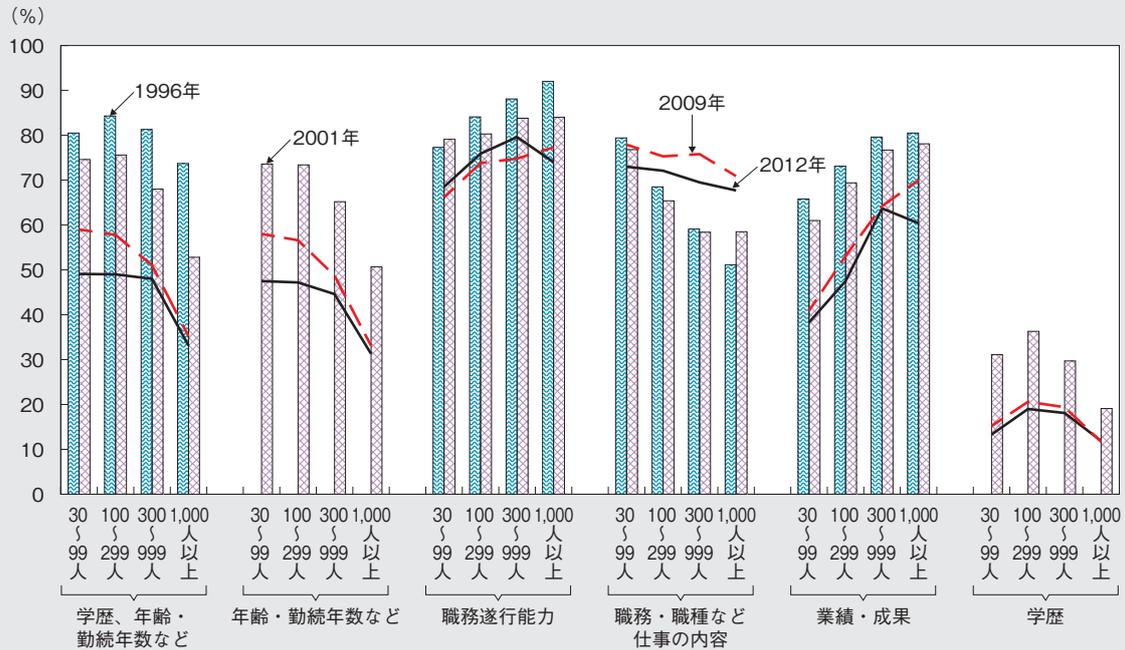
第3- (2) -16図 基本給の決定要素 (企業規模別)

賃金決定の主要要素は職務遂行能力。年齢・勤続年数が賃金に直結しているわけではない。

(i) 管理職以外



(ii) 管理職



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査 (旧賃金労働時間制度等総合調査)」

(注) 1996年及び2001年については、「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」を調査対象としており、2009年及び2012年については、「常用労働者が30人以上の民間企業」を調査対象としていることから、数値の比較には注意を要する。

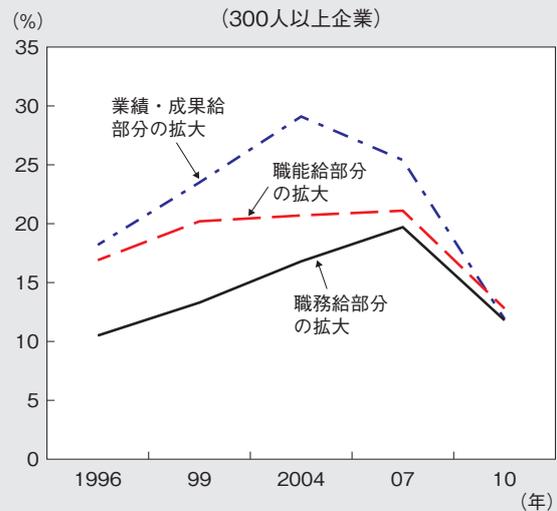
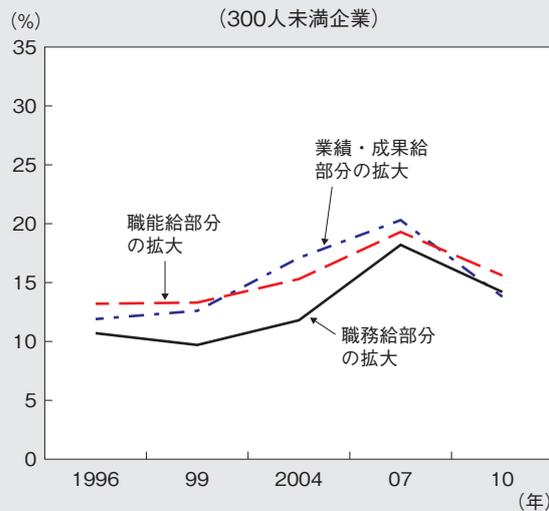
●大企業において導入方針の転換がみられる業績・成果主義

第3-(2)-17図により、賃金制度のうち「職能給」、「職務給」、「業績・成果給」の見直しの内容をみると、1990年代後半から2000年代前半にかけて、業績・成果給部分を拡大した企業割合に上昇がみられ、その後、低下に転じている。特に、300人以上の大企業についてみると、1996年から2004年にかけて、業績・成果給部分を拡大した企業割合が大きく高まったのに対し、2007年には低下に転じ、2010年の低下は更に大きかった。こうした傾向は、管理職でも同様にみられる。

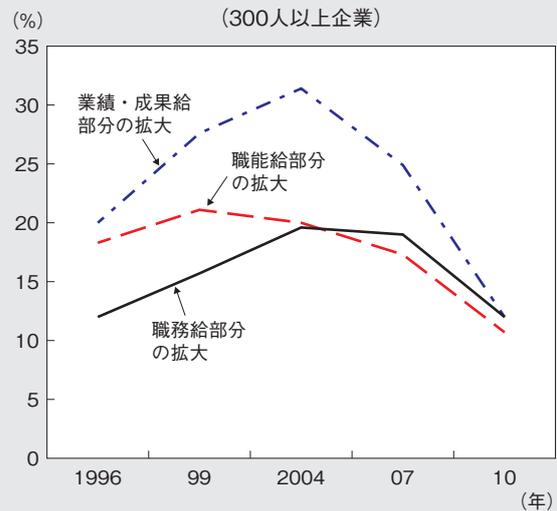
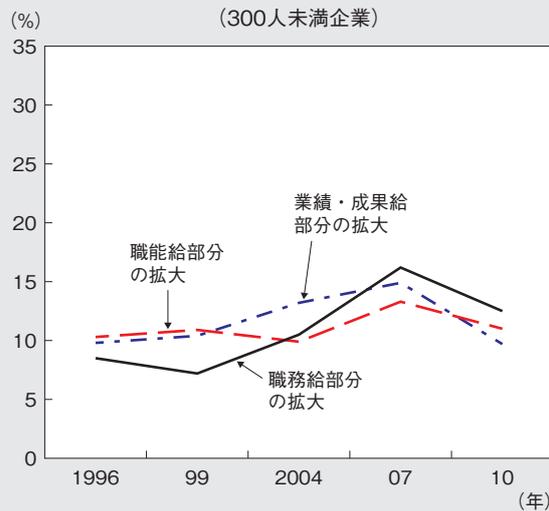
第3-(2)-17図 賃金制度の見直しの内容

業績・成果給部分を拡大した企業割合は、1990年代から2000年代前半にかけて上昇したが、その後低下。

(i) 管理職以外



(ii) 管理職



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査（旧賃金労働時間制度等総合調査）」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計  
 (注) 企業規模別構成比をもとに300人以上と300人未満に配分した。

### ●企業は今後、職務遂行能力、役割、中長期的な貢献を重視

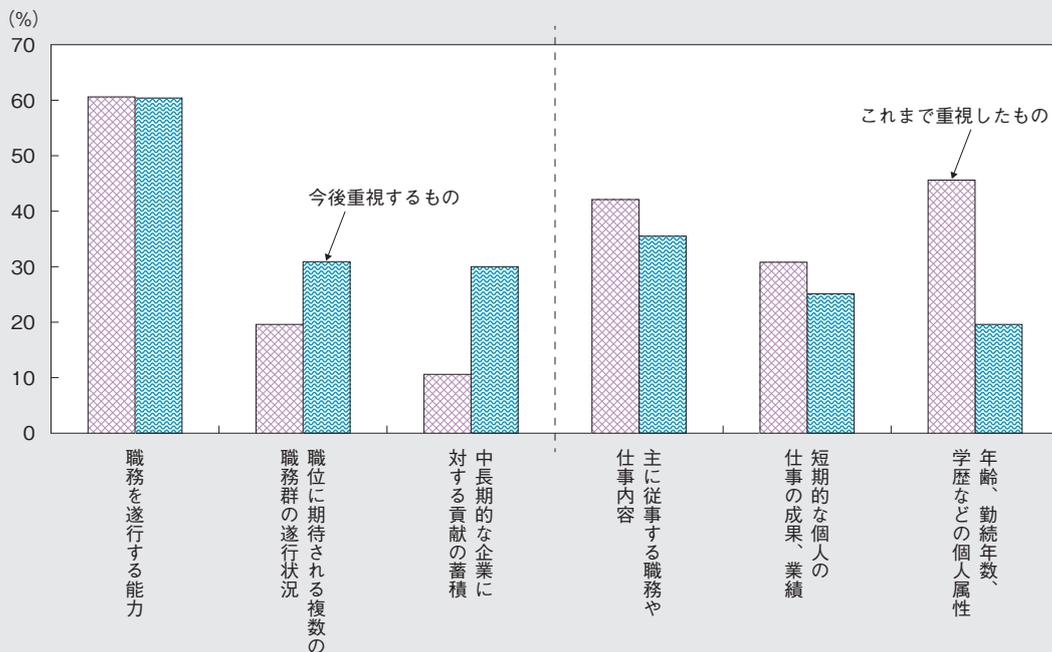
第3-(2)-18図により、企業が今後重視する賃金決定要素をみると、長期雇用の中でじっくり評価、判断しようとするものと考えられている職務遂行能力が引き続き重視される見込みである。一方、年齢、勤続年数、学歴などの個人的属性を重視して賃金に反映する割合はこれまでよりも大きく低下し、主に従事する職務や仕事内容、短期的な個人の仕事の成果、業績も低下が見込まれる。これに対し、「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」、「中長期的な企業に対する貢献の蓄積」が賃金の決定要素として高まると考えられる。これらはいずれも、企業が長期雇用を前提に長期的な視点に立って人材育成を行うことと整合的な考えと思われる。「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」については、企業は人材育成をするに当たって、ある分野の職務能力を核としながらも様々な職務経験を通じて幅広い職務能力を養成し、一定以上のポストにおいては、複数の職務を遂行しながらそのポストに期待される役割を果たすことを求めていると考えられる。

第3-(2)-19図により、賃金制度の見直し項目として、今後の実施予定企業が多いものをみると、評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化、評価による昇給（査定昇給）の導入、評価（人事考課）による降格・降給の実施が高い割合を示している。

今後、労使の合意の中で、労働者の意欲と能力が発揮され、企業が活性化するための賃金制度に向けた取組が求められる。

第3-(2)-18図 企業が重視する賃金決定要素

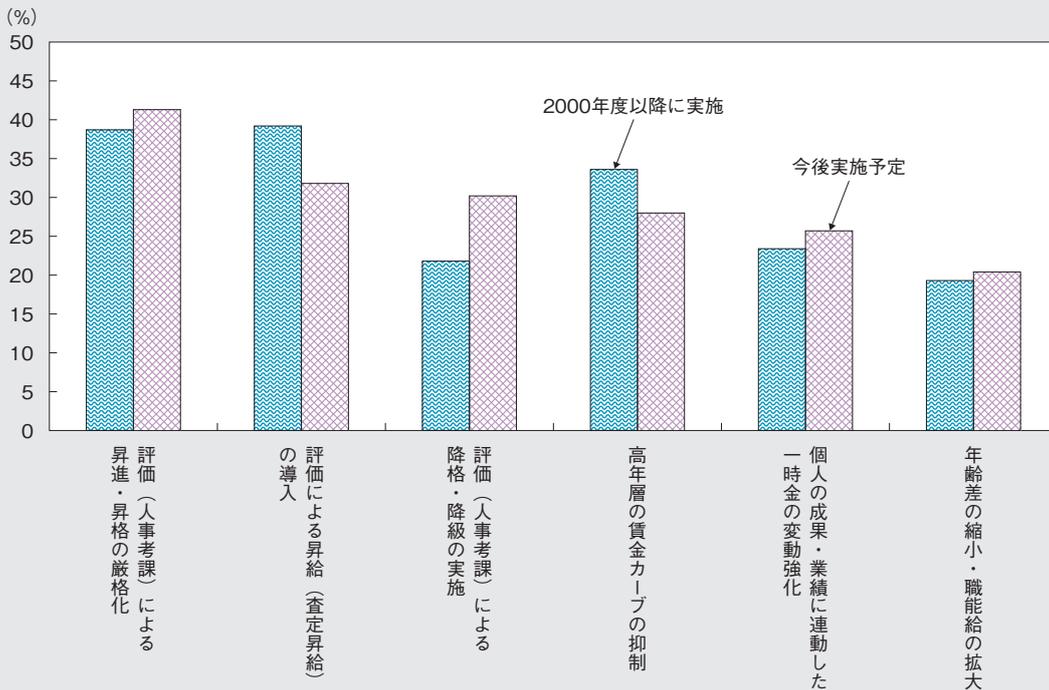
企業は今後、職務遂行能力、役割、中長期的な貢献を重視。



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在り方に関する調査」(2010年)

第3-(2)-19図 賃金制度の見直し項目（今後の実施予定企業が多いもの）

今後、人事考課による昇進・昇給の厳格化や査定昇給の導入等を実施予定の企業が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金の在り方に関する調査」(2009年)  
 (注) 賃金制度の見直し項目として掲げられた22項目のうち、「今後実施する予定」とした企業が調査対象企業の20%を超えた項目をとった。

### ●労働者の意識

次に、労働者の意識をみてみる。第3-(2)-20図により、新入社員の現在の会社での就業希望をみると、「定年まで働きたい」「とりあえずこの会社で働く」と雇用の継続を前提に考えている者の割合は、1980年代半ばまで上昇傾向にあったが、その後低下し、2000年には38%となった。ところが、その後は上昇傾向にある。

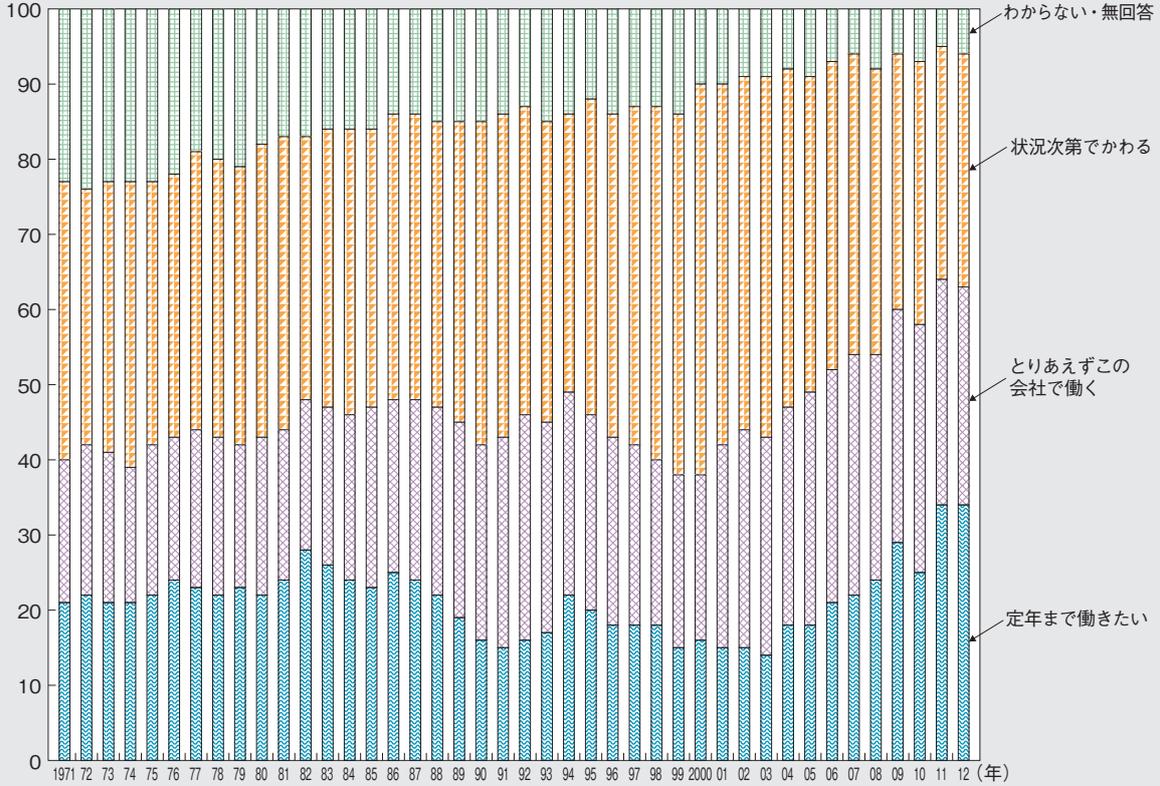
第3-(2)-21図により、長期雇用についての考え方をみると、いわゆる「終身雇用」を評価する割合（「良いことだと思う」及び「どちらかといえば良いことだと思う」の割合）は、1999年の72.3%から2004年の78.0%へと緩やかに上昇し、2011年には、さらに上昇して87.5%となった。

また、いわゆる「年功賃金」についての考え方をみると、年功賃金を評価する割合（「良いことだと思う」及び「どちらかといえば良いことだと思う」の割合）は、1999年の60.8%から2001年の62.3%へとほぼ横ばいで推移した後、2004年に66.7%、2011年に74.5%へと上昇した。また、年功賃金については、終身雇用の評価と違って、否定的な見方をする割合（「良くないことだと思う」及び「どちらかといえば良くないことだと思う」の割合）は相対的に高く、2001年までは3割を超えていたが、2001年の33.7%から2011年には23.2%へと大きく低下した。

このような日本の雇用システムへの意識は、景気動向にも影響を受けると考えられるが、総じてみれば、労働者もメリットを認識しているものと考えられる。

第3- (2) -20図 現在の会社での就業希望

「定年まで働きたい」、「とりあえずこの会社で働く」と考える新入社員の割合は、2000年代から上昇傾向。  
(%)

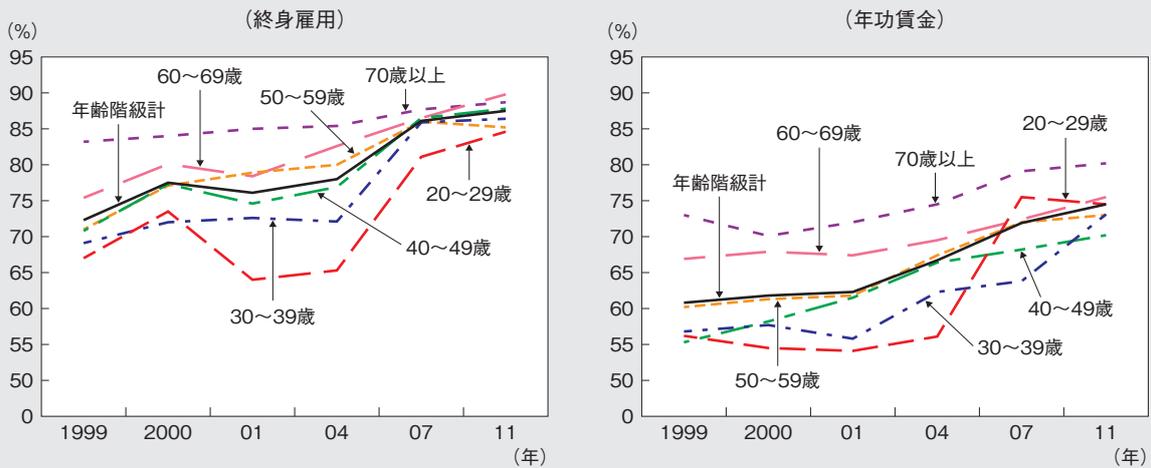


資料出所 日本生産性本部「働くこと意識調査」

- (注) 1) 新入社員に対し、現在の会社ですべて働きたいかを尋ねたもの。  
2) 「わからない・無回答」は100からその他3つの値の合計を除いて算出。

第3- (2) -21図 年齢階級別日本的雇用システムの支持割合の推移

いわゆる「終身雇用」「年功賃金」を評価する者の割合は、2011年の年齢階級計でそれぞれ87.5%、74.5%。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」

- (注) 1) 調査では「1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用」及び「勤続年数とともに給与が増えていく日本的な年功賃金」について尋ねたもの。  
2) 支持割合は「良いことだと思う」及び「どちらかといえば良いことだと思う」の合計。

### ●中小企業における雇用システム

これまでみてきた日本の雇用システムは主に大企業が中心である。中小企業では男性正社員の平均勤続年数は短く、労働移動は大企業に比べて活発であり、一方、配置転換や出向は大企業ほど行われていない（前掲第3-(2)-6図、付3-(2)-3、4、6表）。

また、第3-(2)-22図により、企業規模別の標準労働者の賃金プロファイルを見ると、企業規模が小さいほど年齢階級別の賃金プロファイルの傾きは緩やかであるとともに、ピークを超えた後の低下幅も小さい。

正社員の能力開発の責任主体については先にみたとおり、企業主体で決定する割合は大企業より相対的に低いが、今後については現在より企業主体で決定しようとする割合が高まっている（前掲第3-(2)-14図）。このように、中小企業の雇用システムや考え方、今後の対応方針等は大企業とは異なっているものの、従業員の育成を重視する意識などは共通している。

また、中小企業においても長期雇用を維持すべきと考える企業は多い一方で（前掲第3-(2)-13図）、離職率は高く<sup>181</sup>、第3-(2)-23図により、学歴別・企業規模別の新卒入職者数の推移をみると、大学・大学院卒の入職者は増加している一方、大企業への入職者はそれほど増えていない。中小企業は大企業に比べて大卒求人倍率が高い<sup>182</sup>など新規学卒の需要が高い中で（前掲第3-(1)-15図）、中小企業と新規学卒者とのミスマッチ解消がこれまで以上に重要となっている。

<sup>181</sup> 厚生労働省「雇用動向調査」によると、一般労働者の企業規模別離職率（年初の常用労働者数に対する離職者数の割合）は、2011年で企業規模計が11.7%、1,000人以上が10.1%、300~999人が10.3%、100~299人が13.3%、30~99人が13.3%、5~29人が12.9%となっている。

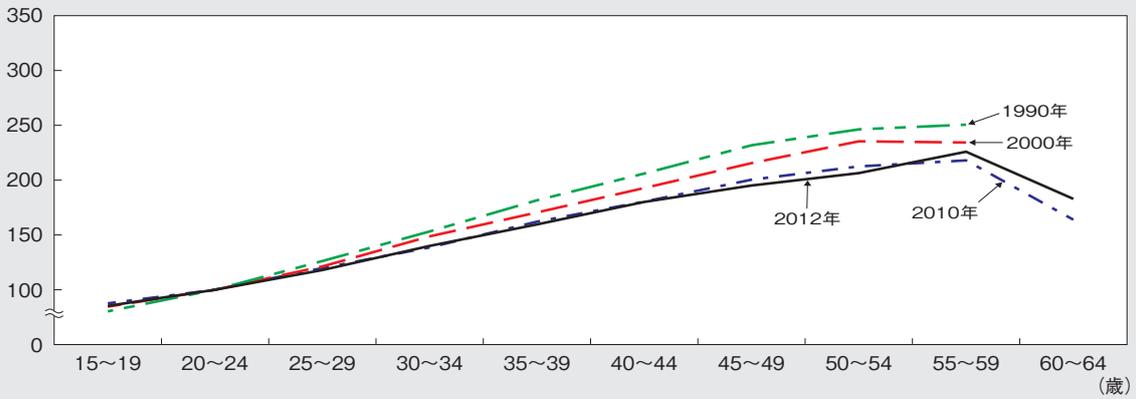
<sup>182</sup> (株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」によると、2013年3月卒の大卒求人倍率については、従業員1,000人以上の企業は0.73倍、1,000人未満の企業は1.79倍、300人未満の企業は3.27倍となっている。

第3- (2) -22図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金プロファイル（企業規模別、男性）

企業規模が小さいほど賃金プロファイルの傾きは緩やかであり、ピーク後の低下幅も小さい。

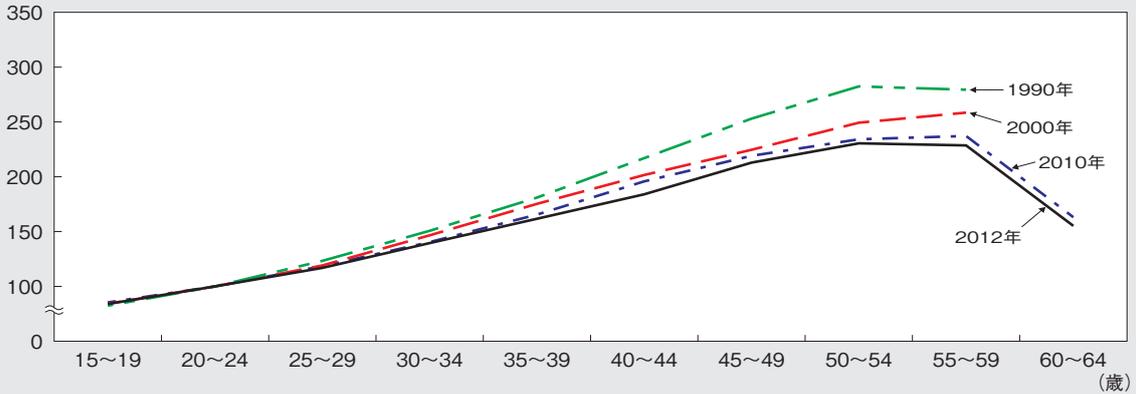
①10～99人規模

(20～24歳=100)



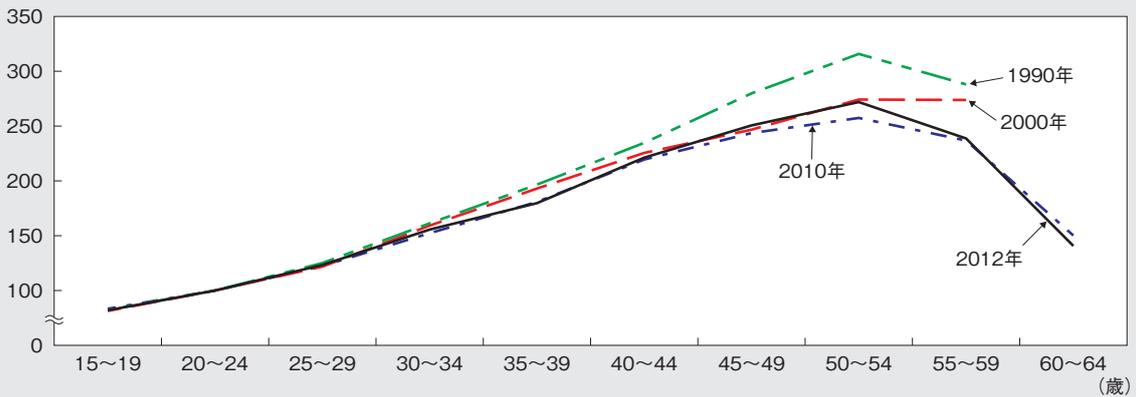
②100～999人規模

(20～24歳=100)



③1,000人以上規模

(20～24歳=100)

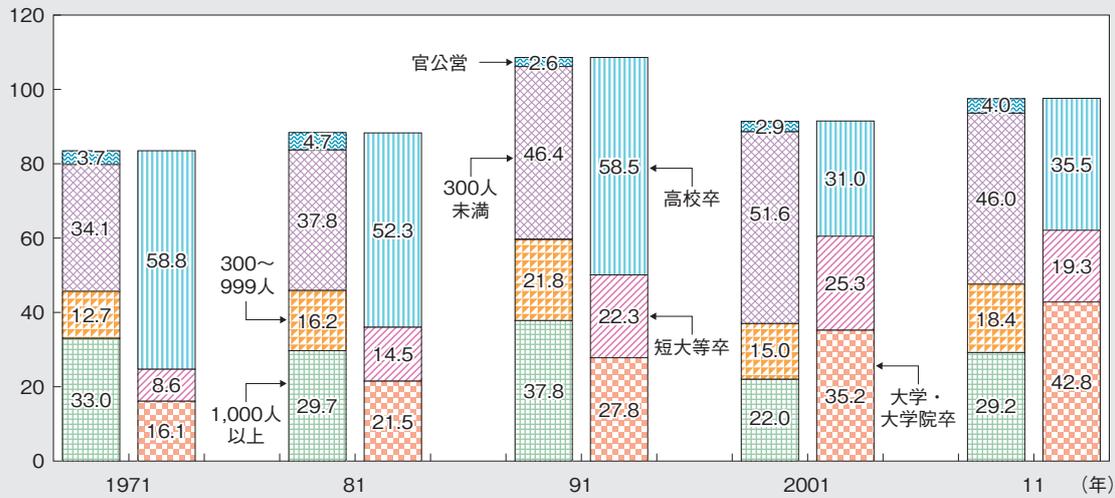


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて計算

(注) 数値は、産業計の男性労働者の所定内給与額を中学卒、高校卒、高専・短大卒、大学卒をそれぞれのウェイトで合算し学歴計としたもの。

第3-(2)-23図 学歴別・企業規模別の新卒入職者数の推移

大学・大学院卒の新卒入職者は増加している一方、大企業への入職者はそれほど増えていない。  
(万人) (各年の左側が企業規模別、右側が学歴別)



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」

- (注) 1) 中学の卒業生はここでは掲載していない。  
2) 2001年以降の「短大等」は「専修学校(専門課程)」と「高専・短大」の合計値である。1991年以前の短大等は「短大」の値であり、高等専門学校の卒業生を含む。  
3) 1971年及び1981年は建設業を含まない。  
4) 調査結果は企業規模5人以上。

●今後の方向性

(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)により、今後、企業が自社の競争力をさらに高めるために強化すべきものとして考えるもの(複数回答)をみると、52.9%の企業が「人材の能力・資質を高める育成体系」を、39.5%が「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」をあげている。また、同調査により、企業が従業員の能力を最大限発揮させるため重要と考える雇用管理事項(複数回答)をみると、60.2%の企業が「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」を、51.0%が「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」を、44.8%が「目標管理制度による職務遂行状況の評価」を、40.2%が「評価制度における納得性の向上」をあげている<sup>183</sup>。

日本的雇用システムをめぐる経済社会構造が大きく変化している中で、雇用の安定は、生活の安定を通じて労働者、社会にとってメリットがあるだけでなく、先述のとおり企業にとってもメリットがある。こうした中で、労使の合意の下に、男女ともにワーク・ライフ・バランスを実現しながら正社員として働き続けることができる環境整備や、労働者の意欲と能力が発揮され、企業が活性化するための賃金・処遇制度に向けた取組が今後とも求められる。

また、正社員に対する能力開発の責任主体について、企業主体で決定すべき又はそれに近いと考える企業の割合は高い水準にある中で、これまでも長期雇用の下、企業が主体となり費用を負担しながら能力開発を行い、今後もそうあるべきと考える企業が多いことは、能力開発を効率的・効果的に行える点でメリットもある。しかし、経済情勢が企業の教育訓練実施率に影響を及ぼす可能性もあるこ

<sup>183</sup> 本文中に記載した選択肢以外で割合が高いものは、自社の競争力をさらに高めるために強化すべきものとして、45.5%の企業が「顧客ニーズへの対応力(提案力を含む)」をあげ、従業員の能力を最大限発揮させるため重要と考える雇用管理事項として、51.6%の企業が「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」をあげている。

と<sup>184</sup>、事業環境の変化や事業転換によって、人材活用の面では、自律的な人材育成の重要性が増したとする企業割合が半数を占めること<sup>185</sup>から、労働者自身による主体的な能力開発も一層求められると考えられる。こうした中で、今後、企業、業界団体、公的部門等社会全体で能力開発機会を確保していくことがより一層重要である。

<sup>184</sup> 厚生労働省「平成24年版労働経済の分析」第3章第2節参照。

<sup>185</sup> 厚生労働省雇用政策研究会報告資料「経済環境・経済政策の変化が事業展開・雇用に及ぼす影響に関する調査」（三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））（2012年）