

平成 26 年版

労働経済の分析

—人材力の最大発揮に向けて—

〈要 約〉

平成 26 年 9 月

厚生労働省

平成26年版労働経済の分析（労働経済白書） 骨子

～人材力の最大発揮に向けて～

人材こそが日本が世界に誇る最大の資源である。全ての人材が能力を高め、その能力を存分に発揮できる「全員参加の社会」の構築には、働き手の数（量）の確保と労働生産性（質）の向上の実現が求められる。白書では、労働者を育成し、その就労意欲を引き出すことによって、企業の成長へとつなげていく人材マネジメントについて分析するとともに、職業経験を通じた人的資本の蓄積によって職業能力をさらに高め、安定した生活を送ることのできる職業生涯を通じたキャリア形成に関して分析を行った。

第1章 労働経済の推移と特徴

景気回復過程における雇用、賃金の現状について分析

- ・完全失業率は2014年1～3月期には3.6%となり、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、2014年1～3月期には1.05倍となるなど、雇用情勢は着実に改善しており、人手不足感が高まっている（図1）。なお、2014年7月の有効求人倍率は1.10倍と6月に続き22年ぶりの水準となっている。
- ・過去の景気回復期と比較して、今回は、所定外労働時間だけでなく、就業者数が増加したことが大きな特徴（図2）。その内訳をみると、非正規雇用労働者が大きく増加する一方で、正規雇用労働者は減少した。
- ・2014年の春季労使交渉では、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もあって、多くの企業でベースアップを含めた賃上げの回答が行われた（図3）。
- ・経済の好循環の実現に向け、企業収益の拡大を持続的な賃金上昇につなげていくために、労働生産性を高めていくことが重要である。

第2章 企業における人材マネジメントの動向と課題

企業を成長させる人材マネジメントについて分析

- ・グローバル化やITを始めとする技術革新の進展、経営の不確実性の増大など、企業を取り巻く競争環境が変化する中、正規雇用労働者のみならず、パート・アルバイト、契約社員など様々な雇用形態で働く労働者が増加している。
- ・就労意欲を引き出し、競争力を高めることが企業に求められている。労働者の就労意欲が高いと考えている企業では、労働者の定着率が高くなるとともに、労働生産性や売上高経常利益率も高い傾向にある（図4）。
- ・このような企業では、就労意欲が低いと考えている企業と比べ、雇用形態にかかわらず、積極的な雇用管理に取り組んでいる（図5）。
- ・多様な労働者に対して積極的な雇用管理を行い、就労意欲を引き出す人材マネジメントが、企業を成長させるとともに、我が国の経済成長を高めていく。

第3章 職業生涯を通じたキャリア形成

我が国の職業キャリア形成について分析

- ・我が国における職業キャリアの現状をみると、男性では初職から離職せずに就業し続ける割合が高いが、女性では男性に比べその割合は低い（図6）。
- ・一方、職業生涯の中で転職を繰り返す者が一定割合存在し、高所得者層では積極的に転職を行っている層がみられる（図7）。
- ・非正規雇用から正規雇用への移行においては、年齢が若いほど正規雇用への移行可能性が高くなっている（図8）。
- ・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。

図1 有効求人倍率及び完全失業率の推移 (季節調整値)

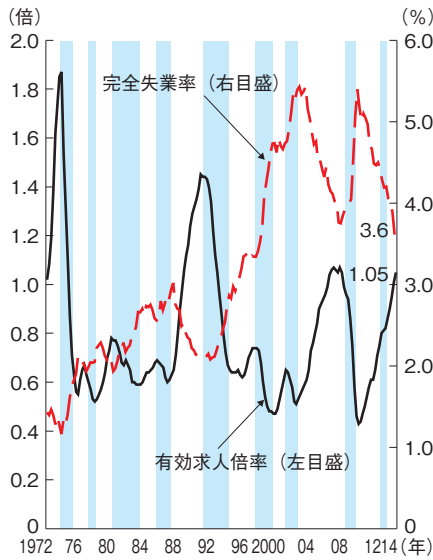


図2 過去の景気回復期と比較した生産と労働投入の関係

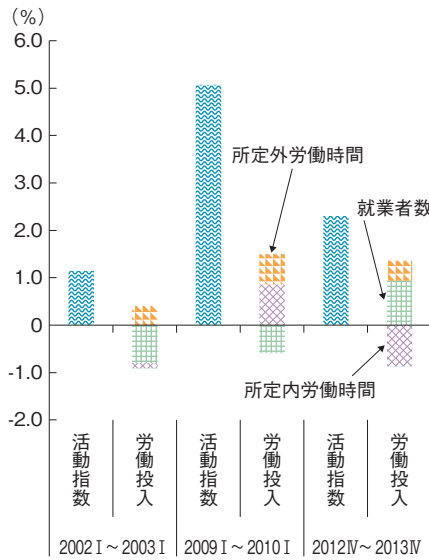


図3 賃上げ集計結果

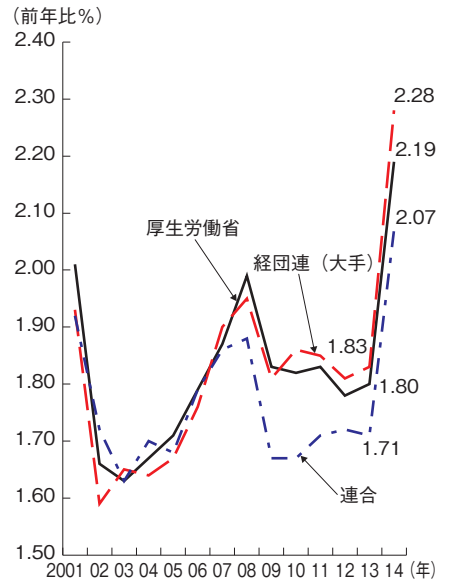


図4 就労意欲と正社員の定着率、労働生産性、売上高経常利益率の関係

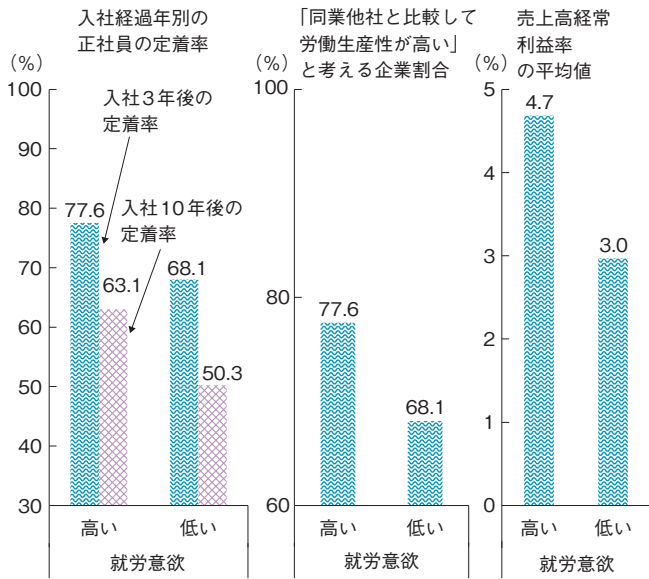


図5 就労意欲が高いと考える企業と低いと考える企業の雇用管理のポイント差

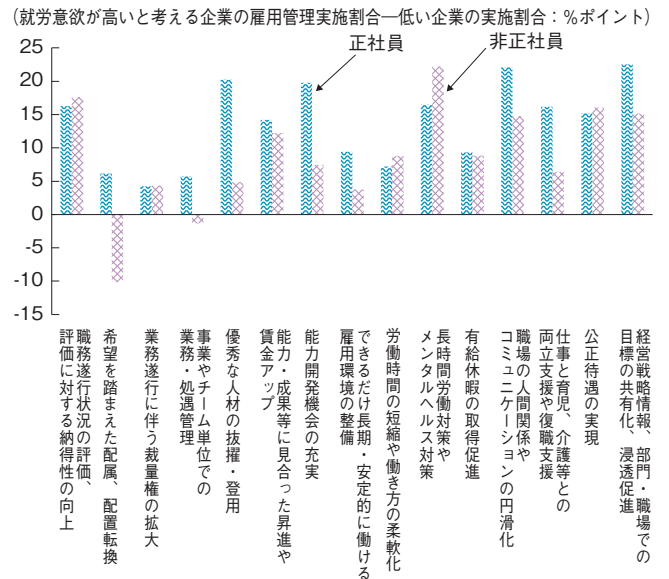


図6 年齢別初職からの離職回数割合

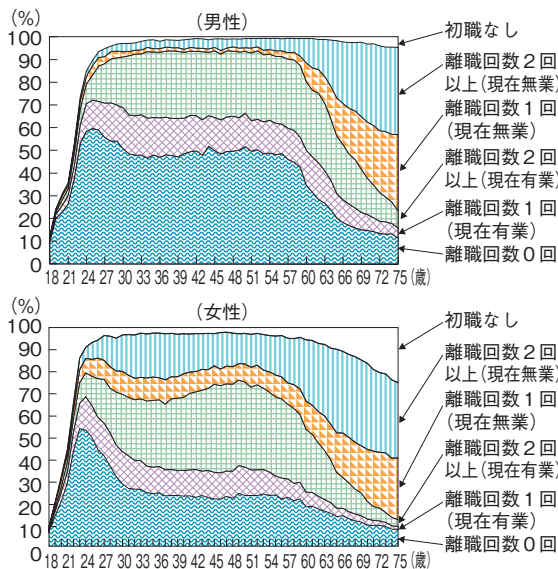


図7 初職からの転職回数が2回以上の者の割合 (役員又は正規の職員・従業員)

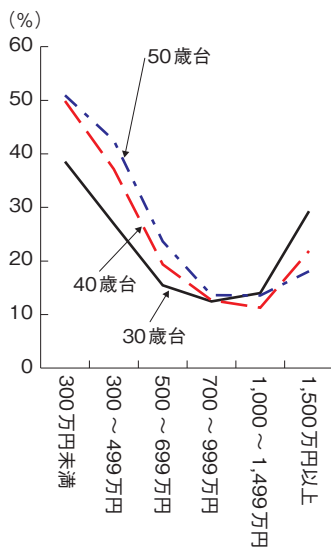
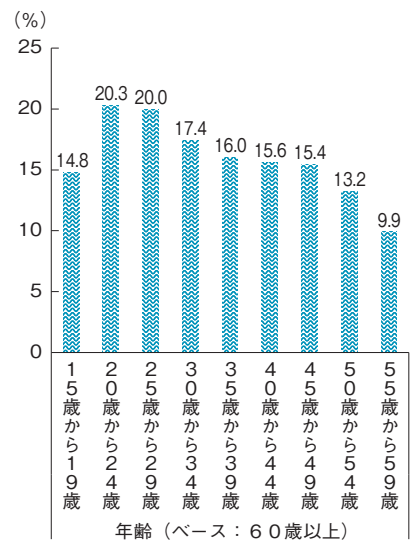


図8 前職非正規雇用から正規雇用への年齢別の移行確率 (プロビット分析)



人材こそが日本が世界に誇る最大の資源である。全ての人材が能力を高め、その能力を存分に発揮できる「全員参加の社会」の構築には、働き手の数（量）の確保と労働生産性（質）の向上の実現が求められる。「平成26年版 労働経済の分析」では、労働者を育成し、その就労意欲を引き出すことによって、企業の成長へとつなげていく人材マネジメントについて分析するとともに、職業経験を通じた人的資本の蓄積によって職業能力をさらに高め、安定した生活を送ることのできる職業生涯を通じたキャリア形成に関して分析を行った。

目次

－人材力の最大発揮に向けて－

第1章 労働経済の推移と特徴

第1節 一般経済、雇用・失業、労働時間の動向	1
第2節 物価、賃金の動向	5
第3節 勤労者家計の動向	9
第4節 地域の雇用・賃金の動向	11
第5節 労使関係の動向	13

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	15
第2節 我が国の企業の人材マネジメントの変化と特徴	19
第3節 人材育成の現状と課題	23
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	27

第3章 職業生涯を通じたキャリア形成

第1節 我が国における職業キャリアの現状	31
第2節 生涯における出来事と職業キャリア	37
第3節 労働者のキャリアアップに向けた課題	41

まとめ	45
-----	----

第1章 労働経済の推移と特徴

第1節 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。

(消費等の内需が回復を主導し、緩やかな回復に向かった日本経済)

第1図により、実質GDP成長率の需要項目別の動きをみると、2013年前半は株高等を背景に消費マインドが改善し、個人消費が増加した。2013年後半以降2014年1～3月期にかけては、個人消費は一時的に伸びが低下したものの、2014年4月からの消費税率引上げを前に駆け込み需要がみられたこともあって、再び伸びを高めた。また、設備投資は企業収益の改善を受け、非製造業を中心に持ち直しの動きがみられた。さらに、経済政策の効果もあり公的需要は底堅く推移した。

2013年は新興国などの需要減速等を背景に、全体として輸出は弱めの動きとなっている。一方、円安方向への動き等を反映してLNG等エネルギー関連の輸入価格が上昇し、また好調な内需を背景に2013年後半以降輸入が持ち直してきたことにより、外需（純輸出）は2013年7～9月期以降マイナスに寄与している。

(緩やかに増加した生産)

2013年の生産は緩やかに増加した。第2図により、業種別にその特徴をみると、製造業においては、好調な内需等を背景に、2013年1～3月期以降はん用・生産用・業務用機械工業、輸送機械工業、電気機械工業、電子部品・デバイス工業、鉄鋼業等の生産が増加した。

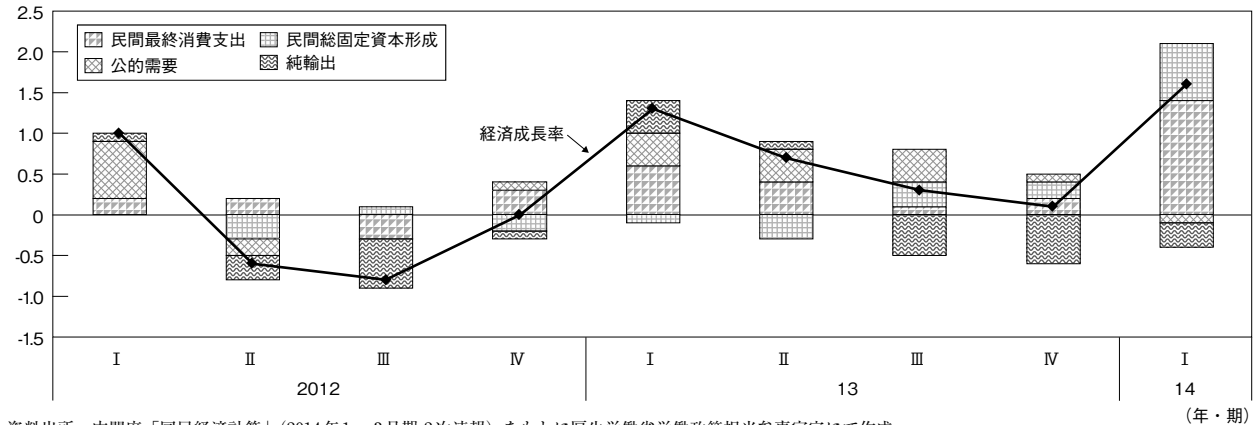
非製造業においても、東日本大震災の復興需要・経済対策を受けた公共投資の増加や消費税率引上げ前の駆け込み需要等の影響を受け、建設業で活動水準が高まった。土木・建築サービス業を含む学術研究、専門・技術サービス業も、2013年に入ってから7～9月期までは改善が続いた。株高による株式売買の増加に伴って2013年初頭から大きく高まった金融業、保険業の活動水準は、年途中で一服したものの、引き続き高い水準で推移している。また、進行する高齢化により需要が増えている医療、福祉については、高い水準で堅調に推移している。

(改善が続いた2013年の雇用情勢)

第3図により、完全失業率と有効求人倍率の推移をみてみよう。緩やかな景気回復を受けて、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、2014年1～3月期には、それぞれ3.6%、1.05倍となるなど、雇用情勢は着実に改善している。

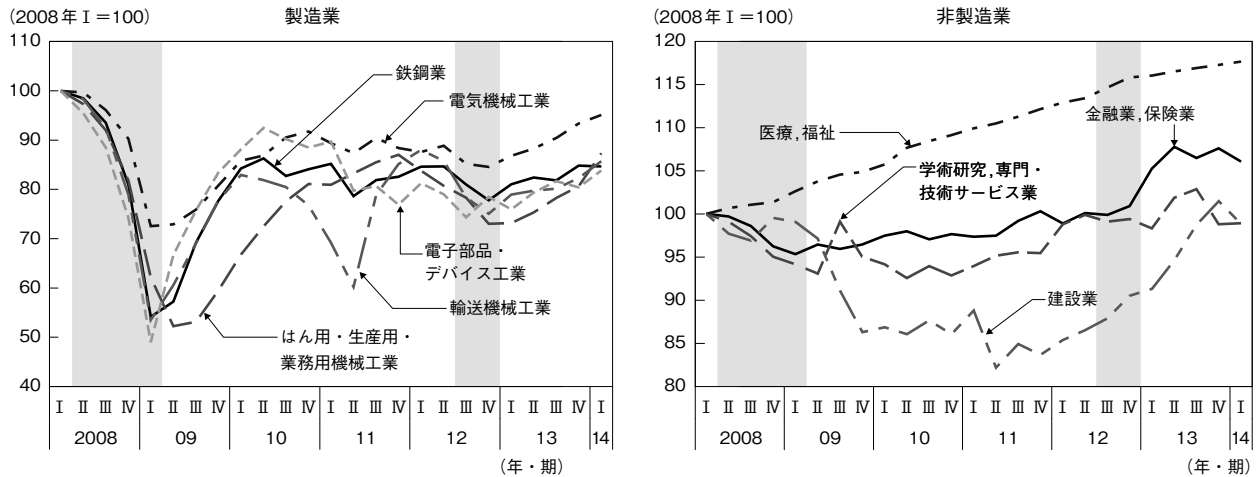
第1図 実質GDP成長率の要因分解

○ 2013年は消費や公的需要といった内需がけん引し、実質GDPは前年比1.5%増となった。
(季節調整値、%)



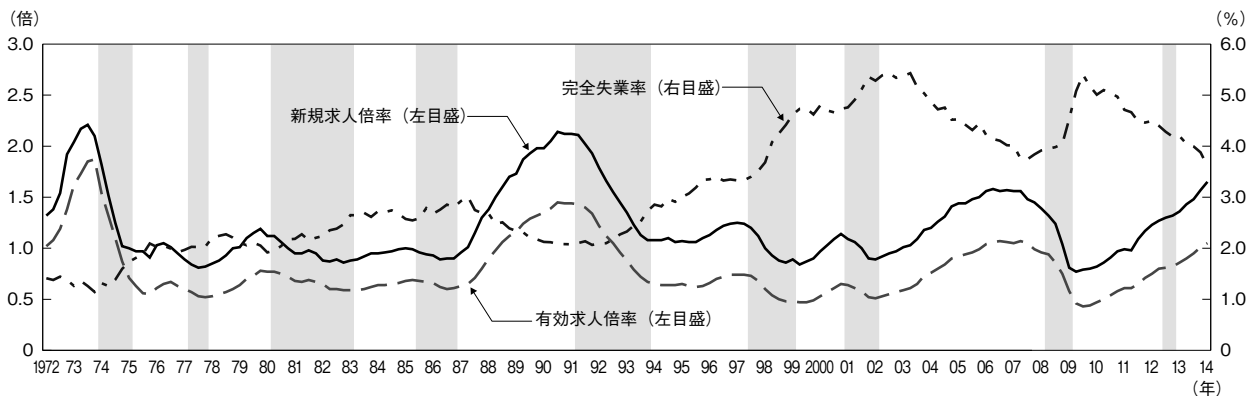
第2図 生産指数・活動指数の推移

○ 製造業では、はん用・生産用・業務用機械工業等、非製造業では、建設業等で水準が高まっている。
(2008年I=100)



第3図 完全失業率と求人倍率の推移

○ 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、2014年1～3月期には、それぞれ3.6%、1.05倍となるなど、雇用情勢は着実に改善が進んでいる。



2013年は景気動向の影響を受けやすい「勤め先や事業の都合による離職」は、大きく減少している。仕事につけない理由別の完全失業者の動向をみても、いわゆる需要不足的な失業に近いと考えられる「条件にこだわらないが仕事がない」の割合は、2010年以降、低下してきている。

(雇用者が大きく増加した2013年)

2013年の雇用者数は、前年差約50万人増と6年ぶりに大きく増加した。この雇用者数の増加について、産業別、職業別にみてみよう。

第4図により、産業別に雇用者数の変化をみると、高齢化に伴い労働需要が増加している医療、福祉や、卸売業、小売業、円安方向への動きを背景に外国人観光客が増加したこと等による宿泊業、飲食サービス業での増加が顕著となっている。医療、福祉、卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業における増加は主に非正規雇用労働者によるものであるが、医療、福祉、卸売業、小売業については正規雇用労働者も増加していることが特徴となっている。職業別にみると、運搬・清掃・包装等従事者、介護サービスや飲食物調理といったサービス職業従事者、事務従事者で大きく増加している。より詳細に年齢・雇用形態別にみると、男性では25～34歳の生産工程従事者、販売従事者、35～44歳の販売従事者等において、正規雇用労働者が特に減少している。女性では35～54歳の事務従事者において、正規雇用労働者・非正規雇用労働者ともに増加している。

次に、第5図により、雇用形態別雇用者数の推移をみると、非正規雇用労働者は緩やかに増加している一方で、正規雇用労働者は人口減少の影響等を受け、やや減少傾向で推移している。

こうした人口減少の影響を除くため、第6図により、人口（労働力人口と非労働力人口の合計）に占める正規雇用労働者の割合についてみてみよう。15～64歳人口に占める正規雇用労働者の割合は、2005年から2007年にかけてやや高まり、その後、ほぼ横ばいで推移している。年齢別にみると、45～54歳では割合が高まっており、他の年齢層においても、特段低下するといったことはなく、ほぼ横ばいで推移している。

このように、人口に占める正規雇用労働者の割合は男女計でみるとほぼ横ばいで推移しているが、男女別にみるとどのようになっているだろうか。2003年から2013年にかけて、男性については特に25～34歳で正規雇用労働者の割合が低下しているが、女性については、各年齢層での正規雇用労働者の割合が高まってきていることが分かる。男性で特に低下した25～34歳層に着目すると、2003年から2013年にかけて、男性の低下分とほぼ同程度女性が上昇することで、男女計の正規雇用労働者の割合が横ばいで推移したことが分かる。

近年、役員を除く雇用者に占める非正規雇用労働者の割合は上昇しており、男性若年層の人口に占める正規雇用労働者の割合の低下もみられるが、男女の人口全体に占める正規雇用労働者の割合が大きく低下していることは確認できず、経済・社会情勢の変化に伴い、就業していなかった者が非正規雇用という形で労働市場に参加している影響も大きいと考えられる。

(今回の景気回復局面では、就業者数が大きく増加)

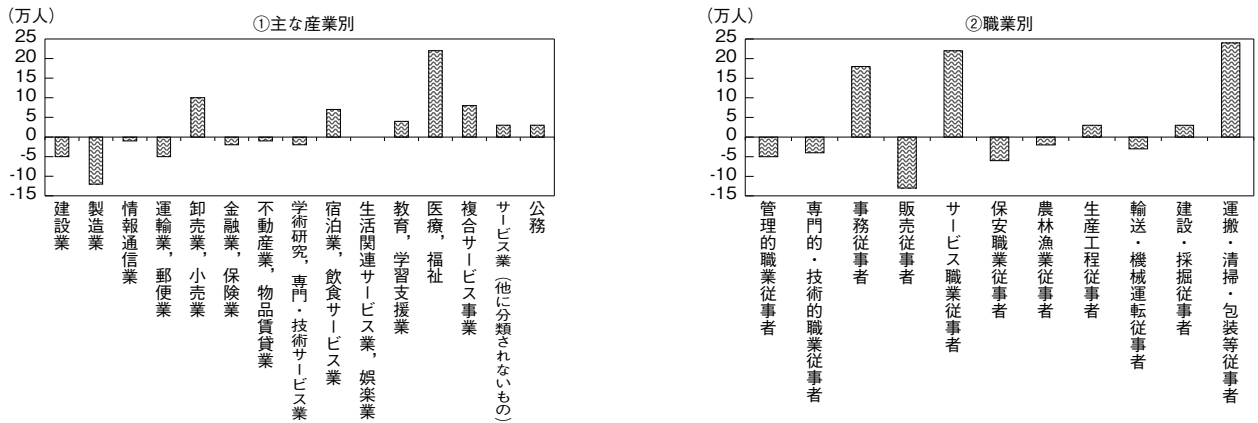
第7図により、生産と労働投入について、過去の景気回復局面と比較してみよう。

今局面の特徴は、製造業については、就業者数の減少が小幅にとどまっていることである。また、非製造業については、活動水準が大きく高まる中で労働投入も増加しており、中でも就業者数が大きく増加している。

このようにみると、今回の景気回復局面では、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。

第4図 2013年の産業別・職業別雇用者数の前年差

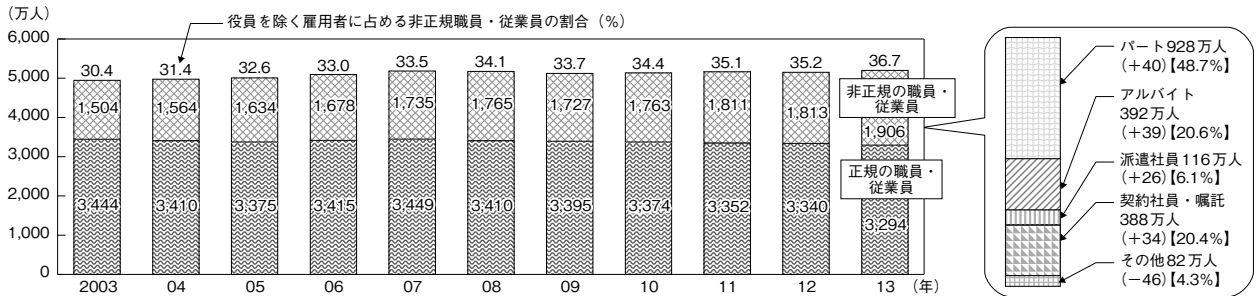
○ 雇用者は、産業別にみると、医療、福祉、卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業において、職業別にみると、運搬・清掃・包装等従事者、サービス職業従事者、事務従事者において、特に増加している。



資料出所 総務省統計局「労働力調査」[労働力調査(詳細集計)]

第5図 雇用形態別雇用者数の推移

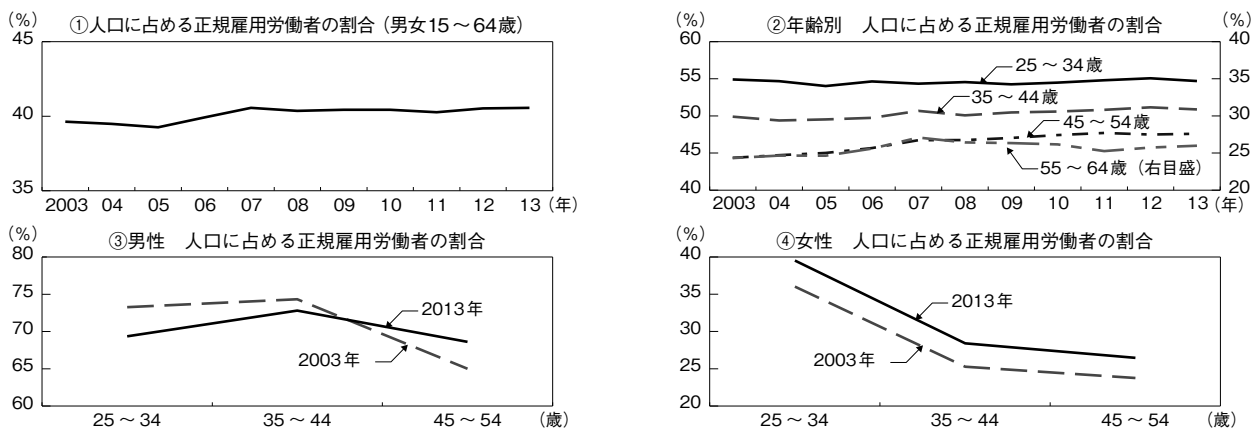
○ 非正規雇用労働者は緩やかに増加している一方で、正規雇用労働者は、人口減少の影響を受け、やや減少傾向で推移している。



資料出所 総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」

第6図 人口に占める正規雇用労働者の割合の推移

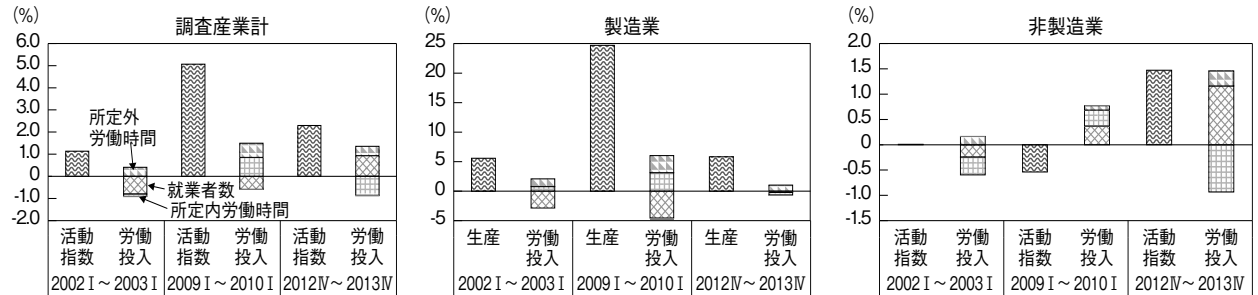
○ 15～64歳人口に占める正規雇用労働者の割合は、2005年から2007年にかけてやや高まり、その後、ほぼ横ばいで推移している。



資料出所 総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第7図 過去の景気回復期と比較した生産(活動)水準と労働投入の関係

○ 今局面は、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。



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省統計局「労働力調査」、経済産業省「鉱工業指数」「全産業活動指数」「第3次産業活動指数」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第2節 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。

(エネルギーを中心に、緩やかに上昇した物価)

為替の円安方向への動き等を背景に、2013年の国内企業物価指数は前年比1.3%増と2年ぶりの上昇となった。企業向けサービス価格指数も前年比0.4%増と2008年以来5年ぶりの上昇となった。

第8図により、2013年の消費者物価の動きをみると、総合指数、生鮮食品を除く総合指数（いわゆるコア）は、為替の円安方向の動き等により下げ止まって上昇し、ともに前年比0.4%上昇となり、原油価格が大幅に上昇した2008年以来5年ぶりのプラスとなった。なお生鮮食品、石油製品及びその他特殊要因を除く総合（いわゆるコアコア）についても、月次ベースでみると2013年に入って上昇傾向にあり、マクロの需給バランスの改善も物価上昇に寄与していると考えられる。

このような動きをうけて、内閣府「月例経済報告」において2014年2月には物価は「緩やかに上昇している」となり、デフレ脱却に向けて着実に前進している。

(現金給与総額は持ち直しの動き)

第9表により現金給与総額の動きをみてみよう。現金給与総額は2011年以降2年連続で減少していたが、2013年は持ち直しの動きをみせた。具体的には、パートタイム労働者比率の高まりによる減少圧力を受け、所定内給与は減少したものの、好調な生産活動を受けて所定外給与が増加し、また特別給与も増加した。

現金給与総額を一般・パート別にみると、2013年平均では一般労働者は前年比0.7%増と増加に転じた。パートタイム労働者は同0.6%減となったものの、労働時間の短い者が増加したこと等によるものと考えられ、パートタイム労働者の時給は増加傾向にある。

(2013年の夏季賞与、年末賞与はともに前年から増加)

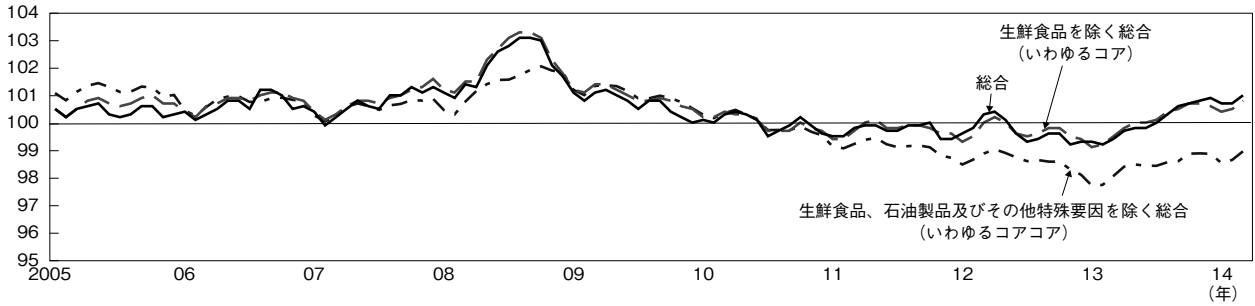
第10図により、夏季賞与、年末賞与の推移をみると、2013年の夏季賞与は3年ぶり、年末賞与は5年ぶりに前年から増加した。具体的には、夏季賞与は前年比0.3%増の35万9,317円、年末賞与は同0.3%増の36万6,865円となった。

なお、規模が小さい事業所ほど賞与支給額が低い傾向にあることから、全体の支給労働者に占める小規模の事業所の支給労働者数の割合が高くなると、全体の平均賞与支給額を押し下げる影響があることに注意が必要である。実際に、2013年の夏季賞与は前年比0.3%増となっているが、事業所規模別支給労働者割合の変化の影響がなければ前年比0.5%増となる。同様に年末賞与は前年比0.3%増となっているが、事業所規模別支給労働者割合の変化の影響がなければ前年比0.7%増となる。このように、景気回復に伴い、全体の支給労働者に占める小規模の事業所の支給労働者数の割合が高くなると、全体の平均賞与支給額が押し下げられることがある。

第8図 消費者物価指数の推移

○ 2013年の消費者物価の動きをみると、総合、生鮮食品を除く総合（いわゆるコア）は、為替の円安方向の動き等により下げ止まって上昇し、原油価格が上昇した2008年以来、5年ぶりのプラスであった。生鮮食品、石油製品及びその他特殊要因を除く総合（いわゆるコアコア）も、2013年に入って上昇傾向にある。

(2010年=100)



資料出所 「総合」と「生鮮食品を除く総合（いわゆるコア）」は総務省統計局「消費者物価指数」、生鮮食品、石油製品及びその他特殊要因を除く総合（いわゆるコアコア）は内閣府「消費者物価指数の公表について」

(注) 1) 「生鮮食品、石油製品及びその他特殊要因を除く総合（いわゆるコアコア）」は、「生鮮食品を除く総合（いわゆるコア）」から、石油製品、電気代、都市ガス代、米類、切り花、鶏卵、固定電話通信料、診療代、介護料、たばこ、公立高校授業料、私立高校授業料を除いたもの。内閣府による試算。
2) 数値は月次で、2014年3月まで。

第9表 月間賃金の内訳別の推移

○ 2013年の現金給与総額は、好調な生産活動を受けて所定外給与が増加し、また特別給与も増加したため、前年比で見ると横ばいと持ち直しの動きをみせた。

(単位 円、%)

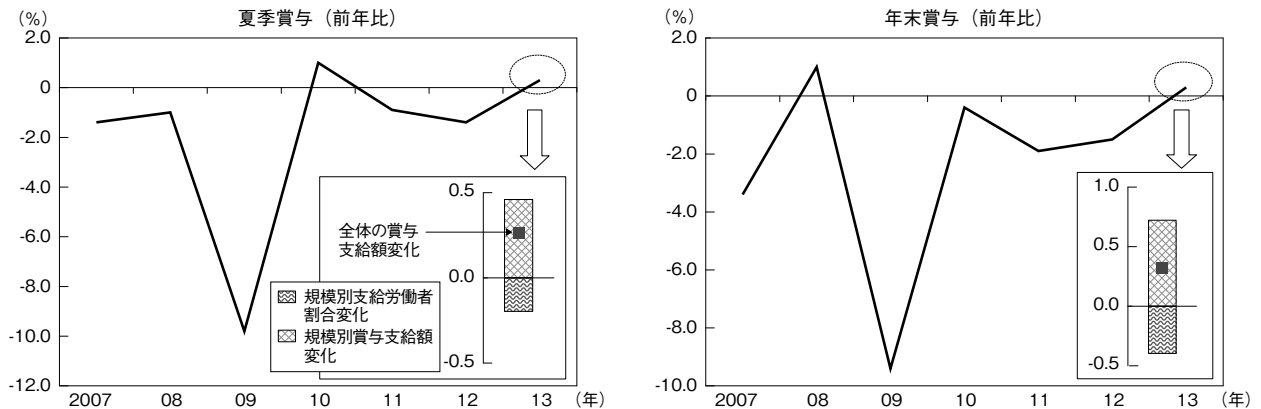
年・期	現金給与総額			きまって支給する給与				特別給与			パートタイム労働者時給	実質賃金 (就業形態計、 現金給与総額) の増減率	
	一般労働者	パートタイム労働者	パートタイム労働者	一般労働者		パートタイム労働者		一般労働者	パートタイム労働者				
				所定内給与	所定外給与	所定内給与	所定外給与						
額													
2007	330,313	413,342	95,209	269,508	306,414	25,608	89,318	3,174	60,805	81,320	2,717	979	-
08	331,300	414,449	95,873	270,511	307,990	25,211	89,896	3,114	60,789	81,248	2,863	1,001	-
09	315,294	398,101	94,783	262,357	304,408	21,824	89,316	2,944	52,937	71,869	2,523	1,018	-
10	317,321	402,730	95,790	263,245	304,707	24,075	90,272	2,985	54,076	73,948	2,533	1,018	-
11	316,791	403,563	95,645	262,372	304,373	24,438	90,136	2,913	54,419	74,752	2,596	1,021	-
12	314,126	401,694	97,177	261,584	303,864	25,093	91,595	3,073	52,542	72,737	2,509	1,026	-
13	314,048	404,720	96,644	260,349	303,910	25,721	90,997	3,235	53,699	75,089	2,412	1,033	-
前年比													
2007	-1.0	-0.4	-0.7	-0.5	0.0	1.2	-0.6	1.1	-3.4	-2.5	-5.3	0.9	-1.1
08	-0.3	0.0	1.0	-0.2	0.1	-1.9	0.9	-1.6	-0.4	-0.1	5.7	2.2	-1.8
09	-3.9	-3.4	-1.5	-2.2	-0.7	-13.0	-1.1	-5.8	-11.8	-10.7	-12.3	1.7	-2.6
10	0.5	1.0	1.1	0.3	0.0	10.2	1.2	1.4	1.9	2.6	0.5	-0.1	1.3
11	-0.2	0.1	-0.1	-0.4	-0.2	1.4	-0.1	-2.3	0.6	1.0	2.7	0.3	0.1
12	-0.7	-0.2	1.5	-0.1	0.1	3.0	1.5	5.3	-3.3	-2.3	-3.8	0.5	-0.7
13	0.0	0.7	-0.6	-0.5	0.0	2.5	-0.7	5.3	2.1	3.1	-3.9	0.7	-0.5
前年同期比													
2011 I	0.0	0.6	0.1	-0.4	-0.1	4.0	-0.1	-1.2	12.9	13.3	30.1	0.2	0.6
II	-0.6	-0.2	-0.6	-0.6	-0.2	-0.9	-0.3	-4.5	-0.1	0.3	-2.3	0.3	0.0
III	-0.4	-0.2	-0.1	-0.3	-0.2	-0.1	-0.1	-2.4	-0.3	0.0	-0.4	0.3	-0.6
IV	-0.1	0.2	0.3	-0.2	-0.2	2.6	0.1	-1.3	0.3	0.7	2.4	0.4	0.3
12 I	0.0	0.1	2.5	0.3	-0.1	4.1	2.5	6.1	-7.6	-6.9	-14.7	0.3	-0.4
II	-0.5	0.1	1.9	0.2	0.1	6.6	1.7	7.8	-2.7	-1.8	7.0	0.5	-0.8
III	-0.7	-0.1	0.5	-0.3	0.1	2.0	0.7	2.6	-3.7	-2.8	-7.4	0.6	-0.3
IV	-1.1	-0.5	1.0	-0.4	0.0	-0.7	1.1	4.8	-3.0	-2.0	4.3	0.7	-0.9
13 I	-0.6	0.4	-1.3	-0.9	0.1	-1.2	-1.5	3.8	9.6	11.0	-0.9	0.8	0.1
II	0.3	0.9	0.1	-0.4	0.1	1.0	-0.1	7.0	2.4	3.3	-3.3	0.8	0.5
III	-0.4	0.2	-0.5	-0.5	-0.1	3.7	-0.6	5.7	0.3	1.3	-3.0	0.4	-1.7
IV	0.4	1.2	-0.5	-0.2	0.0	6.4	-0.4	4.6	1.9	2.9	-5.2	0.6	-1.3
14 I	0.1	0.5	0.8	0.1	0.0	5.4	0.6	6.3	0.8	1.1	6.2	1.1	-1.8

資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(注) 1) 調査産業計、事業所規模5人以上。
2) 前年比などの増減率は調査対象事業所の抽出替えに伴うギャップ等を修正した値であり、実額から計算した場合と必ずしも一致しない。
3) 実質賃金（総額）の増減率は、現金給与総額指数を消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）で除して算出した実質賃金指数を基に作成している。
4) 「パートタイム労働者時給」は、「毎月勤労統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて試算。

第10図 賞与の推移（前年比）

○ 2013年は、夏季賞与は3年ぶりに、年末賞与は5年ぶりに増加した。



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成、試算

(注) 調査産業計、事業所規模5人以上。

(マクロの消費に關係する実質雇用者所得は増加)

マクロの消費への影響という点では、1人当たりの賃金に労働者数を掛けあわせた「雇用者所得」をみる必要がある。先述のように、2013年の1人当たり実質賃金は、名目賃金が横ばいで推移する中で物価が上昇したことによって前年比0.5%減となったが、実質雇用者所得の動きはどうなっているだろうか。

第11図により、実質雇用者所得についてみると、雇用者数の増加が物価上昇による押下げ効果を上回ったことにより、2013年の実質雇用者所得は前年に比べて増加しており、マクロの個人消費の伸びに貢献したと考えられる。

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、賃金の引上げを行う企業が多くみられたことから、今後は名目でみた賃金も上昇することが期待され、実質雇用者所得、そしてマクロの消費にもプラスの影響が働くことが期待される。

(雇用過剰感が不足に転じた2013年)

景気回復局面においては、まず企業収益が改善し、それが賃金改善の原資となって労働者に分配されることが重要となってくる。2013年に入って改善した企業収益がどの程度分配されているかをみるために、労働分配率の動きに着目しよう。

第12図により、労働分配率の推移をみると、1990年代後半は日本経済が後退する中で労働分配率は上昇し、高止まりした。その後2000年代に入って、いわゆる「雇用の過剰」の解消が行われるとともに、企業が賃金の引上げに慎重になったこと等から、企業収益の改善に比べて賃金の改善が弱く労働分配率は低下した。その後、リーマンショックや東日本大震災の影響を受けて上昇したものの、2013年に入って企業収益の改善等に伴い低下してきている。

一方で、有効求人倍率が1倍を超え、企業の雇用過剰感が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、労働生産性の上昇が重要)

第13図より、実質労働生産性上昇率が高くなるにつれて、実質賃金上昇率も高くなる関係があることから、経済の好循環の実現に向け、企業収益の拡大を持続的な賃金上昇につなげていくために、労働生産性を高めていくことが重要である。

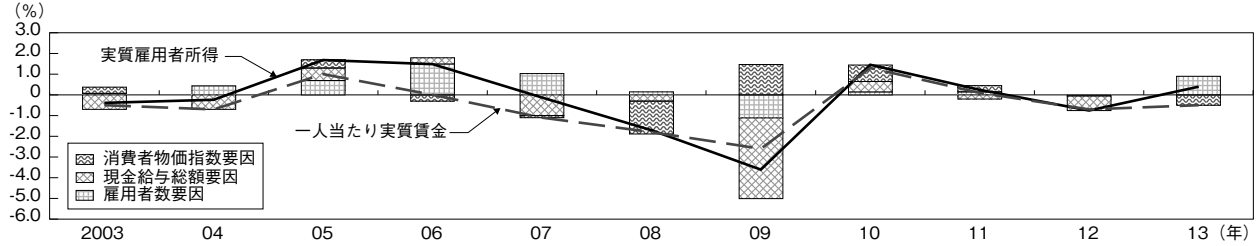
労働生産性の向上には、資本装備率の上昇と、全要素生産性の上昇という二つの要因があり、全要素生産性には、資本の質的な変化（最先端のIT技術の導入等）や労働の質的な変化（教育訓練による労働者の能力の向上等）を始め様々な要素が影響を与えている。ここでは、IT投資と労働の質に着目しよう。

第14図により、IT資本装備率と労働生産性の関係をみると、程度の違いはあるものの、製造業・非製造業ともに、IT資本装備率が高くなるほど労働生産性が高くなっていることが分かる。また、第15図により、労働の質が高くなるほど、労働生産性が高くなることがうかがわれる。

このように、IT資本への投資に加え、職場内外での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り、労働生産性を高めていくことが必要である。

第11図 実質雇用者所得の前年比の要因分解

○ 2013年は、雇用者数の増加が物価上昇による押下げ効果を上回り、実質雇用者所得は増加した。

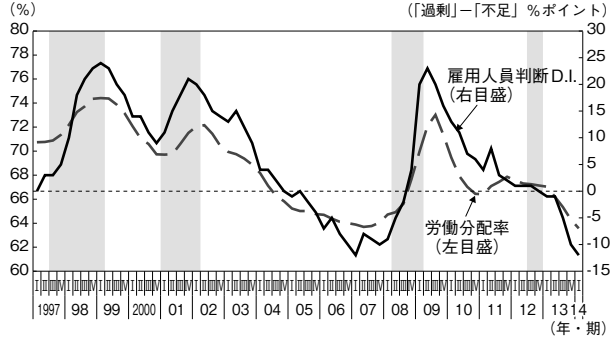


資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」総務省統計局「労働力調査」「消費者物価指数」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 雇用者所得は、雇用者数(非農林業)×現金給与総額で算出し、実質化のデフレーターは、「持家の帰属家賃を除く総合」を使用。
2) 現金給与総額は、調査産業計、事業所規模5人以上。

第12図 労働分配率と雇用人員判断D.I.の推移

○ 2013年に入り、企業業績の改善等に伴い労働分配率が低下してきている中で、雇用過剰感も不足に転じている。

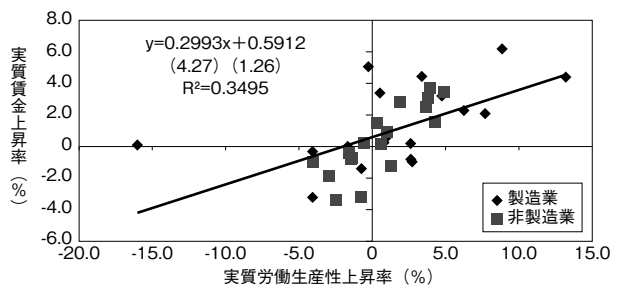


資料出所 財務省「法人企業統計調査」(季報)、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 労働分配率=人件費/(経常利益+人件費+減価償却費)。
2) 労働分配率は後方4四半期移動平均。
3) グラフのシャドー部分は景気後退期。なお、2012年7~9月期から2012年10~12月期については暫定。

第13図 労働生産性と実質賃金の関係

○ 実質労働生産性上昇率が高くなるにつれて、実質賃金上昇率も高くなる関係がみられる。

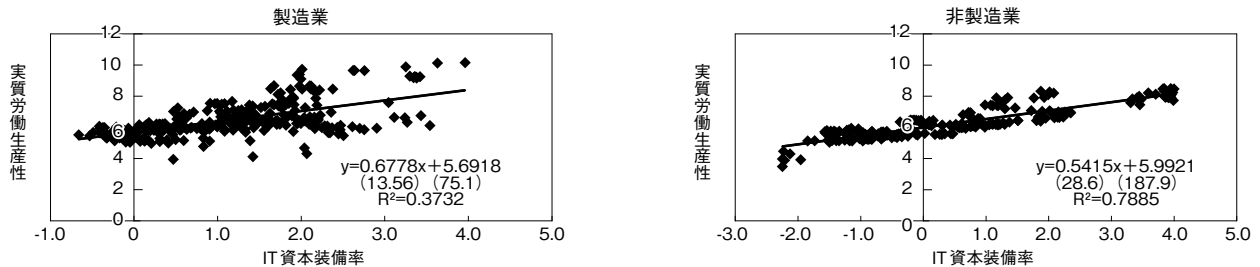


資料出所 財務省「法人企業統計調査」(年報)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 実質労働生産性は、従業員1人当たり付加価値をGDPデフレーターで実質化したもの。
2) 実質賃金は、名目賃金=人件費/従業員数とした上で、GDPデフレーターで実質化したもの。
3) 1995年度から2012年度までの数値。
4) () 内はt値。

第14図 IT資本装備率と労働生産性の関係

○ 製造業、非製造業ともに、IT資本装備率が高くなるほど労働生産性が高くなる関係がみられる。

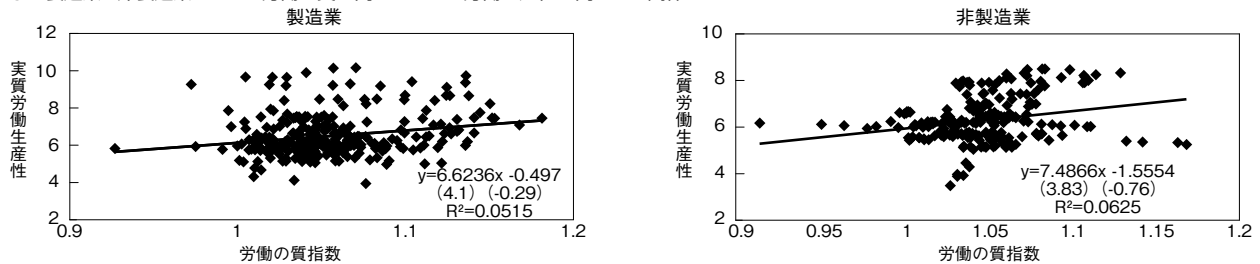


資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性(JIP)データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) JIPデータベースの産業分類8-59を製造業、60-97を非製造業(データが使用できない72住宅を除く)としている。
2) 実質労働生産性は、実質付加価値(100万円)/マンアワー(1000人×総実労働時間)で算出し、対数変換している。
3) IT資本装備率は、IT資本ストック(100万円、2000年価格)/従業員数(人)で算出し、対数変換している。
4) データは、2005年から2010年までプールしたもの。
5) () 内はt値。

第15図 労働の質と労働生産性の関係

○ 製造業、非製造業ともに、労働の質が高くなるほど労働生産性が高くなる関係がみられる。



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推計

- (注) 1) JIPデータベースの産業分類8-59を製造業、60-97を非製造業(データが使用できない72住宅を除く)としている。
2) 実質労働生産性は、実質付加価値(100万円)/マンアワー(1000人×総実労働時間)として算出し、対数変換した値。
3) 労働の質指数は2000年=1.000としたもの。
4) データは、2005年から2010年までプールしたもの。
5) () 内はt値。

第3節 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（高性能携帯電話）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。

(名目と実質ともに2年連続で増加した2013年の勤労者世帯の消費支出)

第16図により勤労者世帯の消費支出と実収入の推移をみると、消費支出は2012年末以降、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、春先にかけて急速に増加した。その後、株価上昇が一服する等の中で一旦減少したが、消費税率引上げ前の駆け込み需要等により2014年1～3月期には大きく増加した。2013年でみると、勤労者世帯の消費支出は名目で前年比1.7%増、実質で前年比1.2%増となり、名目、実質ともに2年連続で増加した。

四半期ごとに費目別の推移をみていくと、2013年1～3月期は、後述する消費者心理の改善が本格化し、自動車購入等の交通・通信、教養娯楽、被服及び履物等、住居を除いた費目で増加した。この期は個人消費が持ち直して、消費支出全体として前年同期比4.9%増となった。

4～6月期は、株価が多少の変動を伴いつつも依然水準が維持される中で、保健医療、酒類や外食等が増加した食料、家事用耐久財等が増加した家具・家事用品等で増加し、消費支出全体として前年同期比1.1%増となった。

7～9月期は、住居や保健医療で減少したものの、教育、宿泊料や教養娯楽用品等が増加した教養娯楽、婦人用洋服等が増加した被服及び履物が増加したことにより、消費支出全体としては前年同期比0.6%増となった。ただし、7～9月期は好調であった年前半の反動や消費者心理の改善の一服を背景に、増加幅は小幅となった。

10～12月期は、消費税率引上げ前の駆け込み需要もあった自動車購入等が増加したことで交通・通信で増加したものの、その他の全ての費目で前年同期比マイナスとなり、消費支出全体では前年同期比1.7%減となった。

2014年1～3月期は、消費税率引上げ前の駆け込み需要の動きが強くなり、家事用耐久財等の家具・家事用品、設備修繕・維持等の住居、自動車等関係費等の交通・通信等で増加し、消費支出全体としては前年同期比1.7%増となった。

(消費税率引上げと駆け込み需要)

第17図により、消費税率引上げ前の駆け込み需要の発生状況について確認してみよう。

住宅については、2013年9月末までに住宅の工事契約を結んだ場合は、2014年4月以降の引渡しでも5%の消費税率が適用される特例措置がとられていた。したがって、2013年9月までに駆け込みの契約が発生し、住宅着工は数か月遅れて計上されることになる。そこで、新設住宅着工総戸数をみると、2013年の夏頃から駆け込みがあったと考えられる。

自動車については、2013年の秋以降、2014年1月頃まで高い水準で推移した。2013年の自動車販売数は約538万台となり、エコカー補助金制度の導入等の影響により大幅増となった前年と比べても増加した。

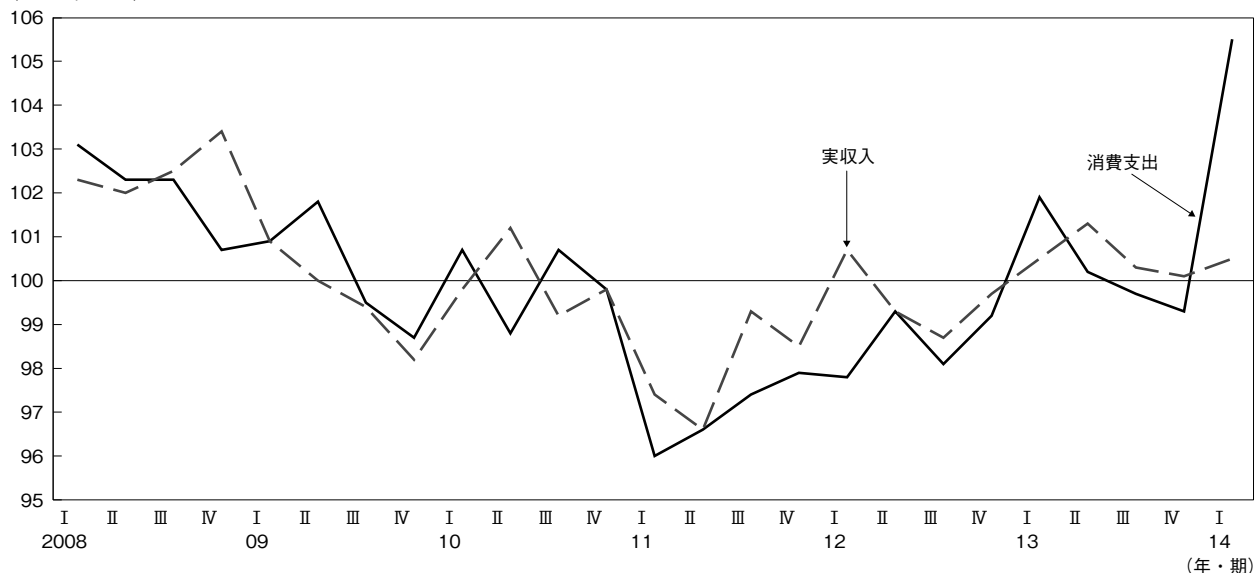
家電製品等は、過去に既に家電エコポイント制度や地上デジタル放送への移行に伴う単価の高い家電の買い換え需要が発生していたものの、2014年3月には大幅に増加した。

また、2014年3月には、各種商品小売業、織物・衣服・身の回り品小売業、医薬品化粧品小売業を含むその他や飲食料品小売業も急激に増加しており、各種日用品や食料等については、消費税率引上げ直前に駆け込みの消費があったことがうかがわれる。

第16図 勤労者世帯の消費支出と実収入

○ 消費支出は2012年末以降、景気回復への期待感による消費マインドの改善等により2013年春先にかけて急速に増加した。その後、株価上昇が一服する等の中で一旦減少したが、消費税率引上げ前の駆け込み需要により2014年1～3月期には大きく増加した。

(2010年=100)



資料出所 総務省統計局「家計調査」

(注) 1) 二人以上の世帯のうち勤労者世帯の値。
2) 名目、季節調整値。

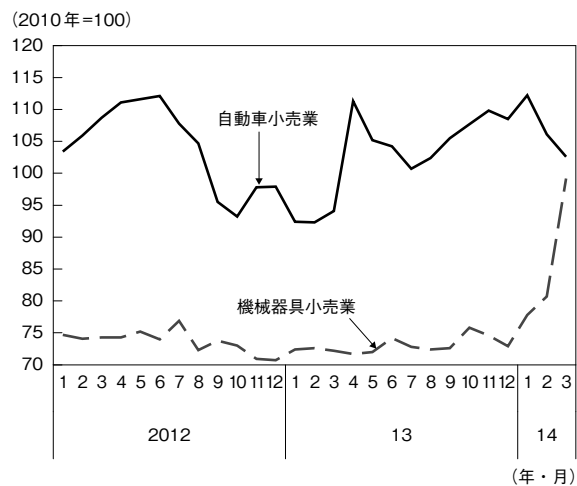
第17図 消費税率引上げ前の駆け込み需要

○ 住宅については2013年夏頃から、自動車については同年秋以降、駆け込み需要がみられた。
○ 2014年3月には、日用品や食料品で駆け込み需要がみられた。

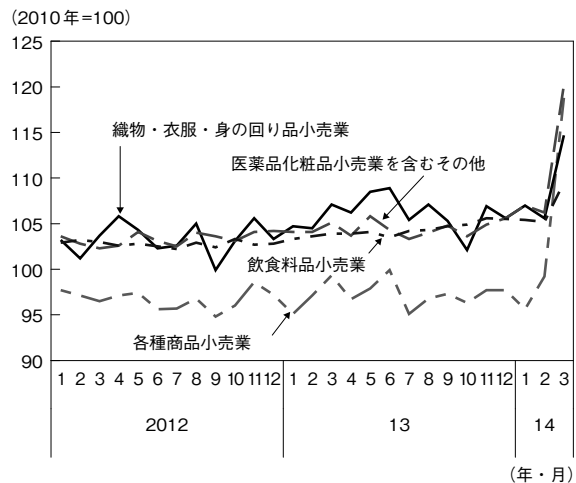
①新設住宅着工 総戸数



②業種別商業販売額指数



③業種別商業販売額指数



①資料出所 国土交通省「建築着工統計」
(注) 内閣府において季節調整が行われたもの。
②、③資料出所 経済産業省「商業販売統計」
(注) 季節調整値。

第4節 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。

(一部に厳しさがみられるものの、着実に改善した雇用情勢)

第18図により、地域ブロック別の完全失業率の推移をみてみよう。2013年は全国平均で4.0%となったが、全国平均の完全失業率がほぼ同水準であった2006年と比較すると、北海道、東北、近畿、九州・沖縄は2006年よりも低い水準にある。また、2006年と比較すると、2013年は各ブロックとも全国平均との格差が縮小しつつ、全国的に低下傾向にある。有効求人倍率についても、全ての地域ブロックで上昇している。

また、地域ブロック別雇用人員判断D.I.をみると、2013年は非製造業を中心に不足超過が進み、製造業でも過剰感が弱まり2014年1～3月期には東海を除いた全ての地域ブロックで不足超過になっている。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。

(被災3県の動向)

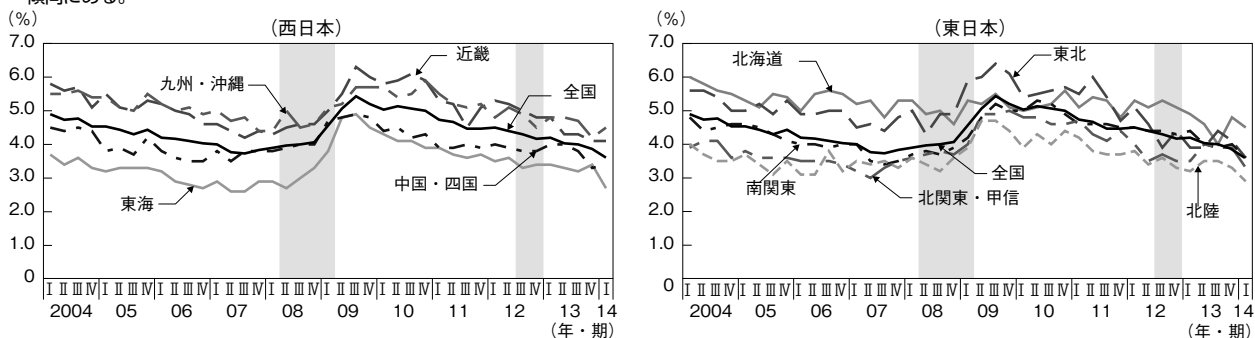
東日本大震災から3年が経過したが、被災地の雇用情勢はどのような状況だろうか。まず、求人・求職の動向をみてみよう。有効求人数は、復興需要等により震災後に大きく増加した後も堅調に推移している。一方で、有効求職者数は事業所の復旧・復興や再就職の進展、被災地域からの人口減少等により、東日本大震災前の水準を下回っている。このため、有効求人倍率は震災前の水準を大きく上回り、全国平均を上回る水準まで改善した。こうした労働力需給の引き締めを受け、求人賃金にも動きがみられている。第19図によると、2013年12月は2011年4月と比較して、職業計で求人賃金の平均額が増加しており、特に、定置・建設機械運転の職業、建設・採掘の職業、建築・土木・測量技術者といった建設関連での増加割合が高くなっている。

(多くの地域で増加した賃金)

2013年の一般労働者の現金給与総額は、全国でみると前年比0.8%の上昇となったが、地域別にみるとどのような状況になっているだろうか。第20図により、現金給与総額の前年比をみると、北海道と近畿を除いた地域で前年より増加していることが分かる。

第18図 地域ブロック別完全失業率の推移

○ 2013年は、全国平均の完全失業率がほぼ同水準であった2006年と比較すると、完全失業率は各ブロックとも全国平均との格差が縮小しつつ低下傾向にある。



資料出所 総務省統計局「労働力調査」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) 数値は季節調整値。全国の数値は、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。

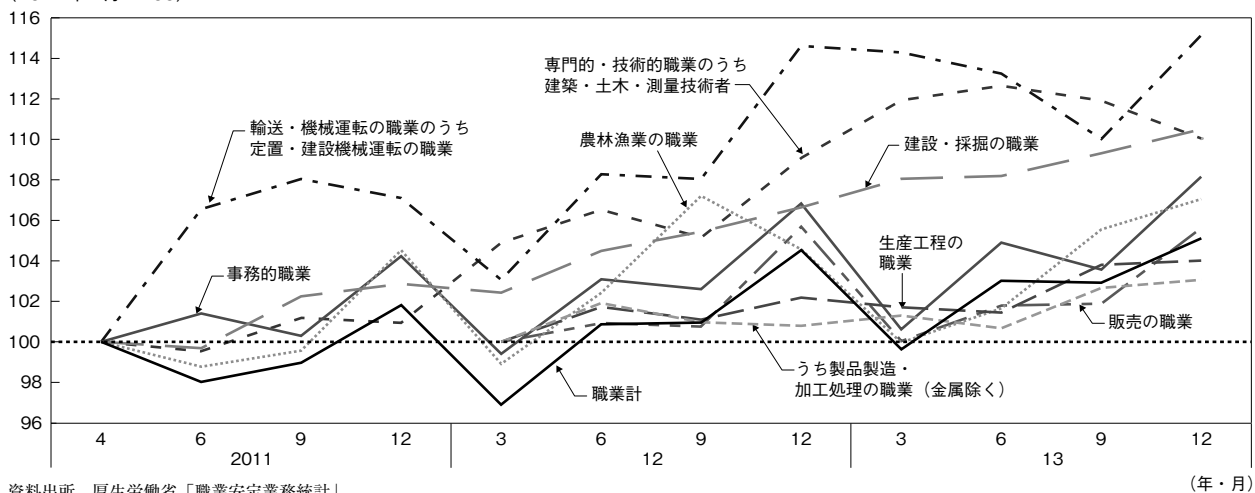
2) 各ブロックの構成は以下のとおり。

- 北海道
 - 東北 青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
 - 南関東 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
 - 北関東・甲信 茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県
 - 北陸 新潟県、富山県、石川県、福井県
 - 東海 岐阜県、静岡県、愛知県、三重県
 - 近畿 滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
 - 中国 鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県
 - 四国 徳島県、香川県、愛媛県、高知県
 - 九州・沖縄 福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県
- 3) グラフのシャドー部分は景気後退期。なお、2012年7～9月期から2012年10～12月期については暫定。

第19図 被災3県の求人賃金の平均額の推移

○ 2011年4月の求人賃金の平均額と比較すると、2013年12月では、職業計で上昇しており、特に定置・建設機械運転の職業、建設・採掘の職業、建築・土木・測量技術者で大きく増加している。

(2011年4月=100)



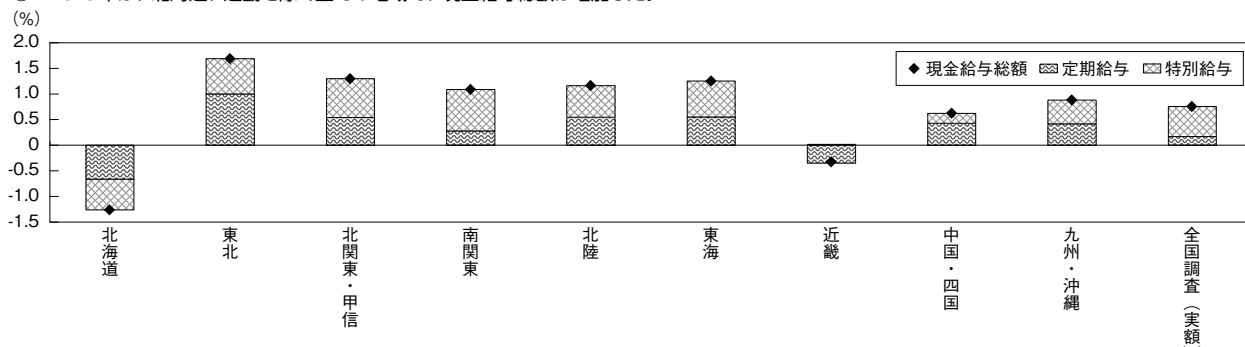
資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」

(注) 1) 2011年12月以前は平成11年改訂「労働省編職業分類」における区分、2012年3月以降は平成23年改訂「厚生労働省編職業分類」における区分である。

2) ただし「販売の職業」「生産工程の職業」は 2012年3月=100とする。

第20図 地域ブロック別 現金給与総額の前年比の要因分解 (2013年)

○ 2013年は、北海道、近畿を除く全ての地域で、現金給与総額は増加した。



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査(全国調査)」、各都道府県「毎月勤労統計調査(地方調査)」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) 調査産業計、5人以上、一般労働者。

2) 各都道府県の数値を一般労働者数でウェイト付けして算出。

3) 全国の数値は、毎月勤労統計調査全国調査の結果であって、都道府県別の地方調査結果の平均や合計ではない。

第5節 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。

(依然として厳しさが残る雇用情勢の中での2013年の春季労使交渉)

2013年春季労使交渉における民間主要企業の妥結状況をみると、妥結額5,478円、賃上げ率1.80%（前年同5,400円、1.78%）となり、妥結額・賃上げ率ともに前年を上回った。

(2014年の春季労使交渉の動き)

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や、「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ったこともあって、これまでと大きく異なる様相を見せた。

まず、2014年春季労使交渉に当たっての労働側の動きをみてみよう。日本労働組合総連合会（連合）は「2014年春季生活闘争方針」で、定昇・賃金カーブ維持相当分（約2%）を確保し、過年度物価上昇分はもとより、生産性向上分などを、賃上げ（1%以上）として求めるとした。

一方、経営側の動きをみると、（一社）日本経済団体連合会（経団連）は、「2014年版経営労働政策委員会報告」で、賃金は、基本給をはじめ、諸手当、賞与・一時金、福利厚生費なども含めて、すべての従業員にかかわる総額人件費を適切に管理する観点から、自社の支払能力に基づき判断・決定するという原則は揺るがないとし、また、賃上げという場合、「年収ベースでみた報酬の引き上げ」として捉えていくべきであるとした。

2014年3月12日以降、民間主要組合に対して、賃金、一時金等に関する回答が示された。第21図が2014年の春季労使交渉の集計結果である。月例賃金は、定期昇給相当分の維持に加え、多くの組合に賃上げの回答が行われた。また、一時金についても、前年比増の回答が行われた。

民間主要組合に続いて、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。また、非正規雇用労働者についても、時給、月給いずれも前年に比べて多くの組合で引上げの回答が行われており、賃金上昇の動きが広がっている。

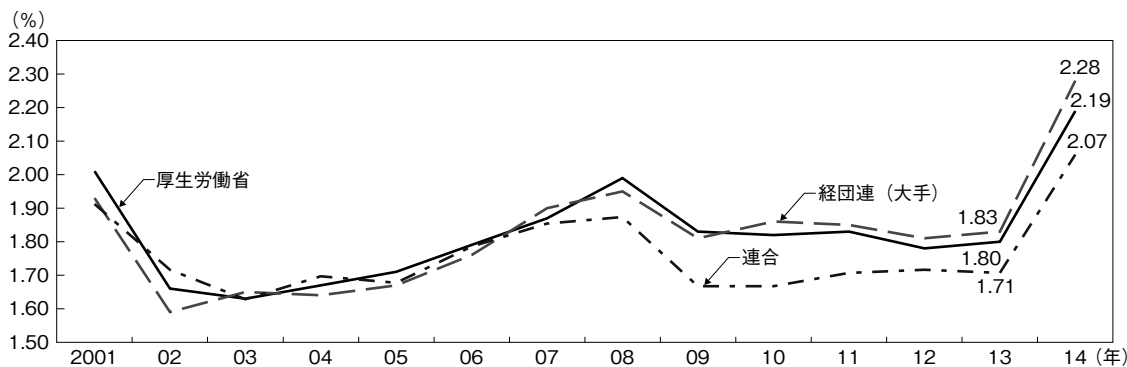
(労働組合員数は減少傾向で推移する中、進む非正規雇用労働者への取組)

労働組合の組織状況をみると、2013年6月30日現在における労働組合数は2万5,532組合、労働組合員数は987万5千人で、前年に比べて、労働組合数は243組合の減少（前年比0.9%減）、労働組合員数は1万7千人の減少（同0.2%減）となった。

一方で、第22図により、パートタイム労働者の組織状況についてみると、2013年のパートタイム労働者の労働組合員数は91万4千人と前年に比べて7万7千人（前年比9.2%）増加し、全労働組合員数に占める割合も前年の8.5%から9.3%へと上昇しており、推定組織率も6.5%と上昇傾向となっている。非正規雇用労働者の処遇改善については、2014年春季労使交渉における要求事項にも掲げられ、活動が強化されている。

第21図 賃上げ集計結果

○ 2014年の春季労使交渉では、多くの企業で賃上げの回答が行われた。

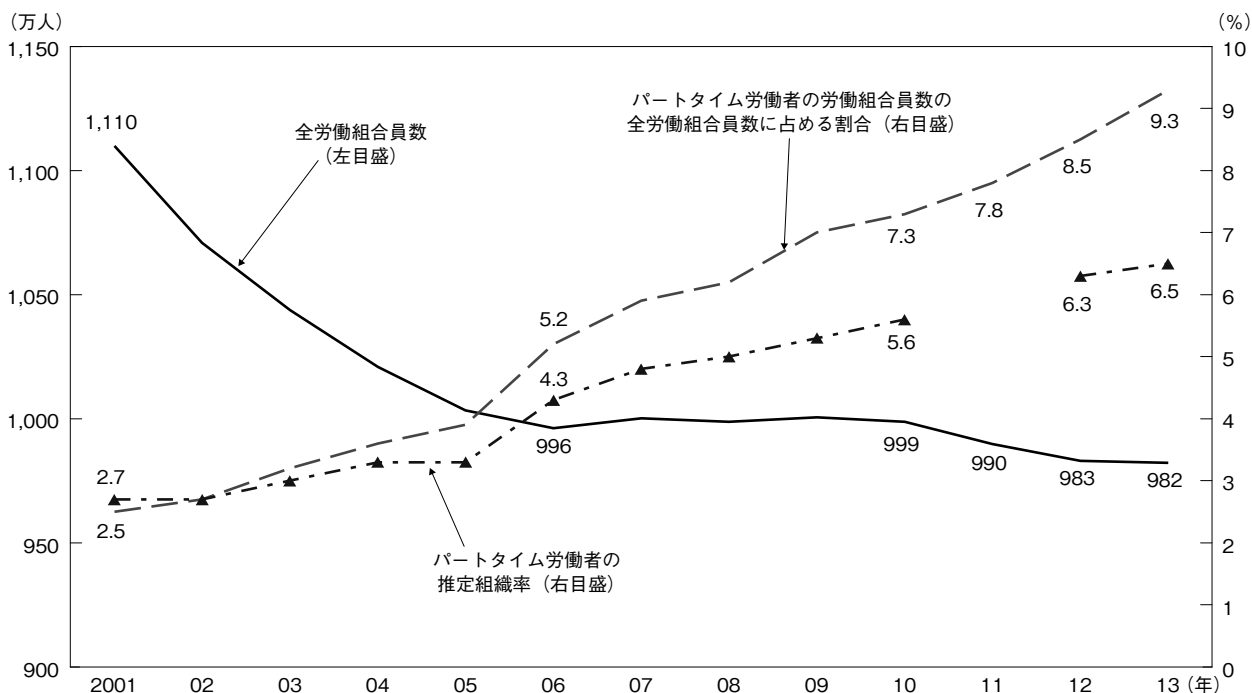


資料出所 厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」、(一社)日本経済団体連合会「春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果(加重平均)(最終集計)」、日本労働組合総連合会「春季生活闘争最終回答集計結果」

- (注) 1) 民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況の2003年以前の主要企業の集計対象は、原則として、東証又は大証1部上場企業のうち資本金20億円以上かつ従業員数1,000人以上の労働組合がある企業であり、2004年以降の集計対象は、原則として、資本金10億円以上かつ従業員1,000人以上の労働組合がある企業である(加重平均)。
 2) 連合の集計組合は規模計であり、299人以下の中小組合を含む。
 3) 経団連(大手)の集計対象は、原則として東証一部上場、従業員500人以上の企業である。

第22図 パートタイム労働者の推定組織率の推移

○ パートタイム労働者の労働組合員数の全労働組合員数に占める割合は上昇傾向。



資料出所 厚生労働省「労働組合基礎調査」、総務省統計局「労働力調査」

- (注) 1) 「全労働組合員数」及び「パートタイム労働者の労働組合員数の全労働組合員数に占める割合」は、単位労働組合に関する表の数値である。単位労働組合に関する表とは、単位組織組合及び単一組織組合の下部組織である単位扱組合をそれぞれ1組合として集計した結果表である。単位組織組合とは、規約上労働者が当該組織に個人加入する形式をとり、かつ、その内部に独自の活動を行い得る下部組織(支部等)を持たない労働組合をいう。単一組織組合とは、規約上労働者が当該組織に個人加入する形式をとり、かつ、その内部に下部組織(支部等)を有する労働組合をいう。
 2) 「パートタイム労働者」とは、正社員・正職員以外で、その事業所の一般労働者より1日の所定労働時間が短い者、1日の所定労働時間が同じであっても1週の所定労働日数が少ない者又は事業所においてパートタイマー、パート等と呼ばれている労働者をいう。
 3) 「推定組織率」は、パートタイム労働者の労働組合員数を短時間雇用者数で除して得られた数値であり、短時間雇用者数は、労働力調査(各年6月)の雇用者数のうち就業時間が週35時間未満の雇用者数の数値とした。
 4) 2011年のパートタイム労働者の推定組織率については、分母となる労働力調査(2011年6月分)の短時間雇用者数が東日本大震災の影響により公表されていないため表章していない。

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。

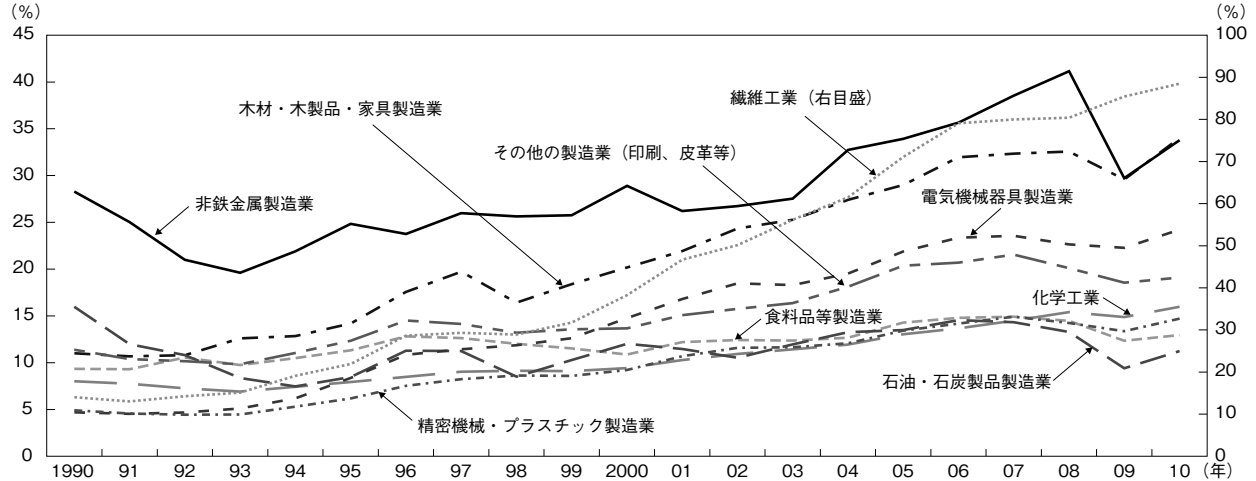
(国際競争力が低下する産業で付加価値が減少し、雇用も大きく減少)

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ことは、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。



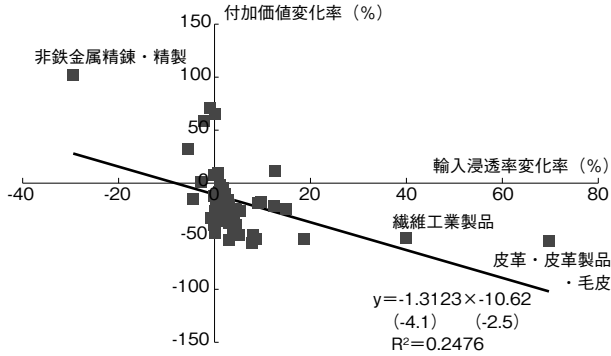
資料出所 (独) 経済産業研究所「日本産業生産性 (JIP) データベース2013」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(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。

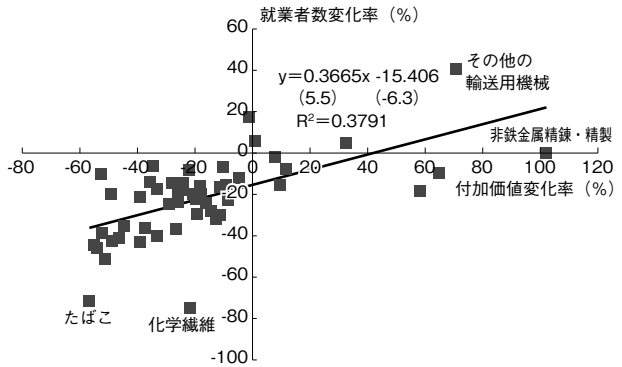
2) 付加価値は産出額-中間投入額と定義される。

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。

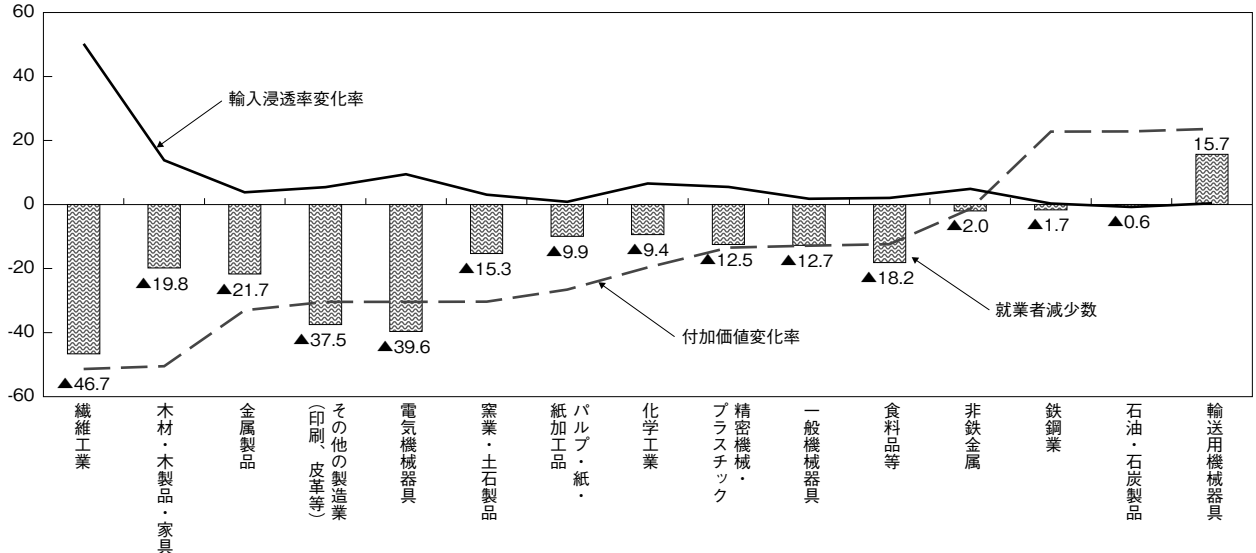
3) () 内はt値。

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。

(万人、%)



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。

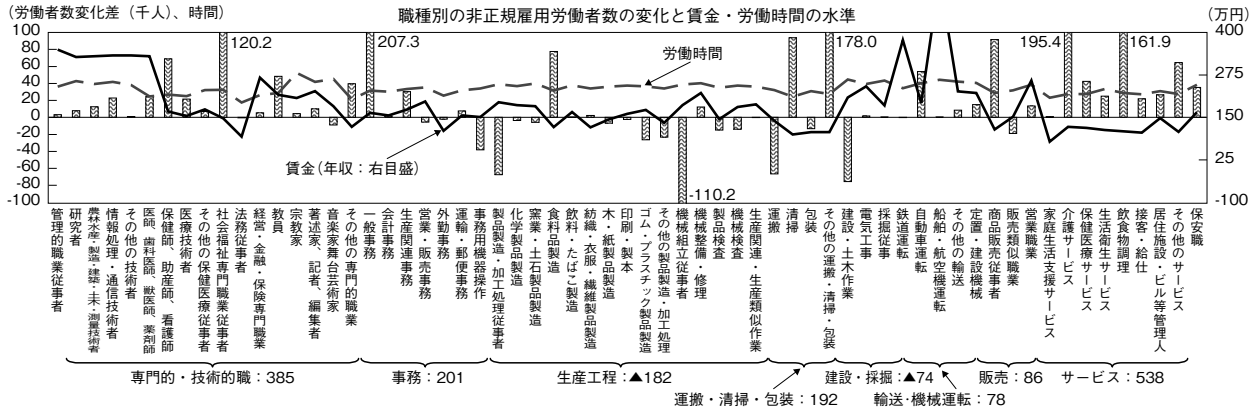
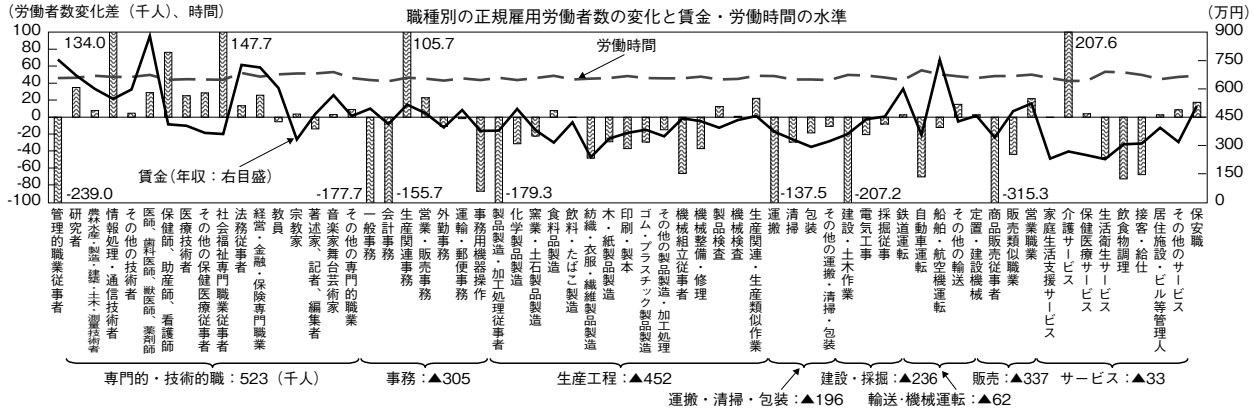
(企業が置かれた競争環境に応じて多様な社員を活用している)

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。

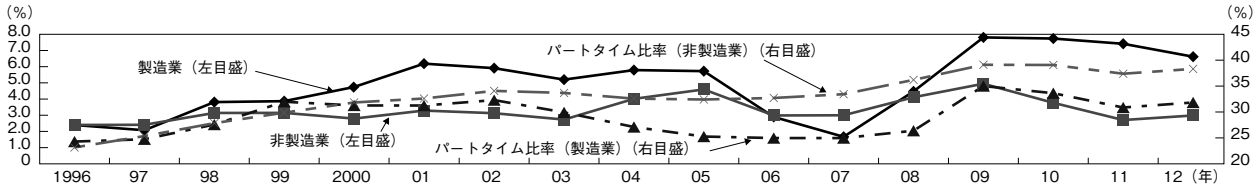
第27図 正規・非正規雇用別、職業別の雇用者数変化と賃金・労働時間の水準

○ 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。



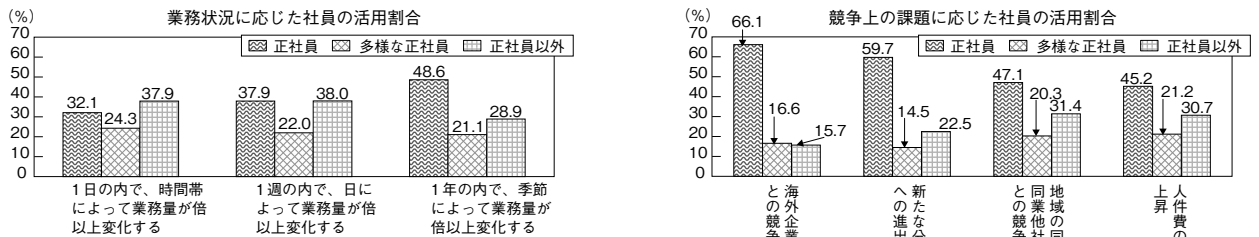
第28図 パートタイム求人割合と製造業・非製造業の売上高上昇率の標準偏差の推移

○ 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。



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。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。

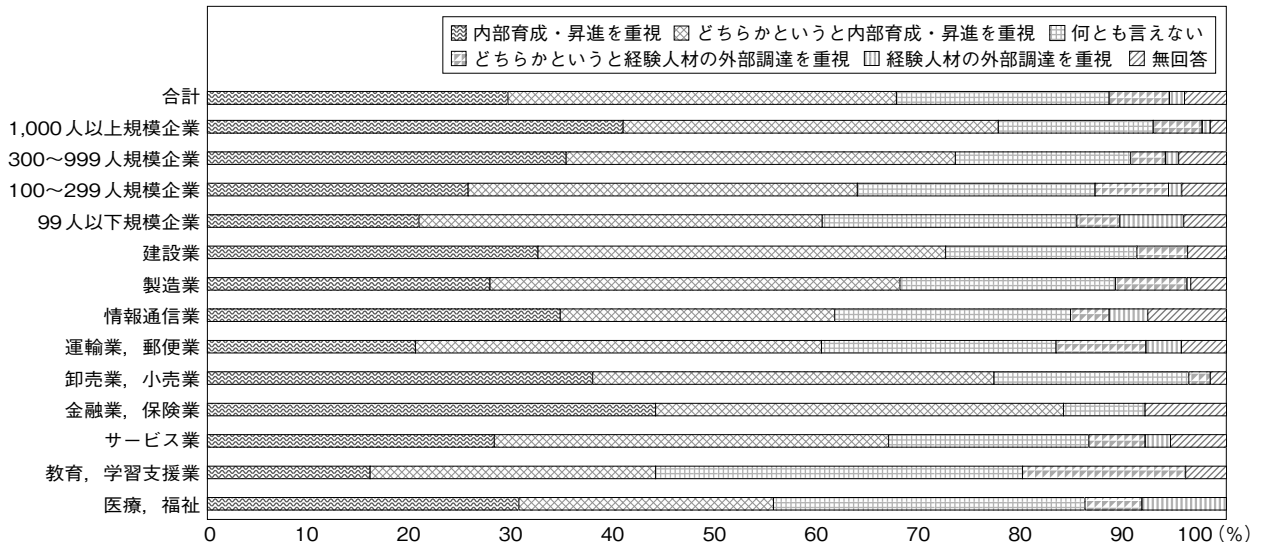
また、第32図によると、業績評価制度を導入している企業の割合は、近年低下している。

（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。



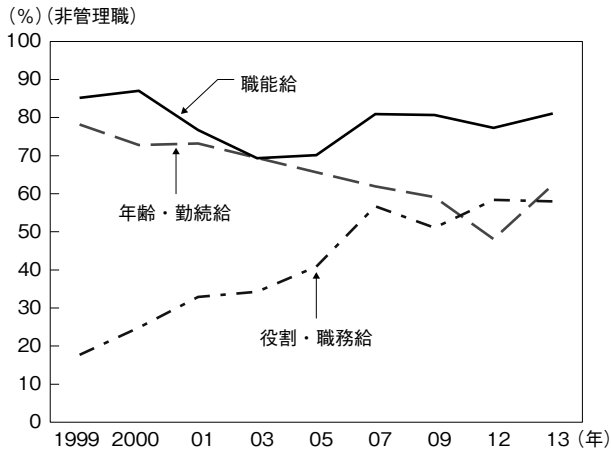
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(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

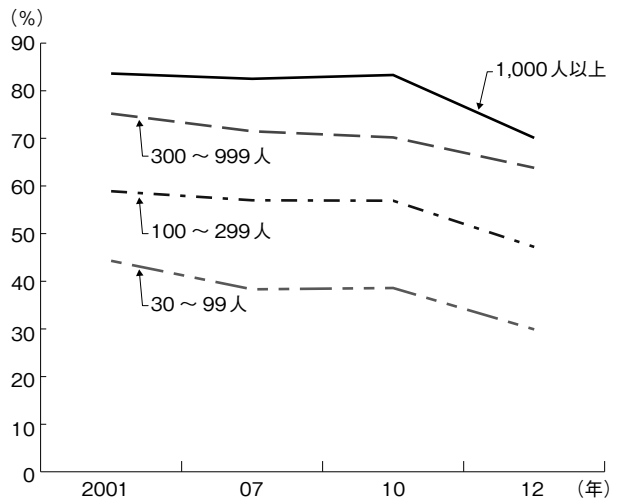
○ 職能給が一貫して多くの企業で用いられている一方、年齢・勤続給を用いる企業が減少するのに代わり、役割・職務給を用いる企業が増加している。



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。

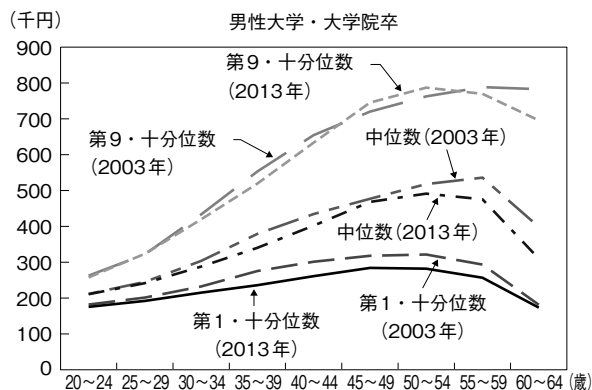


資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」

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。

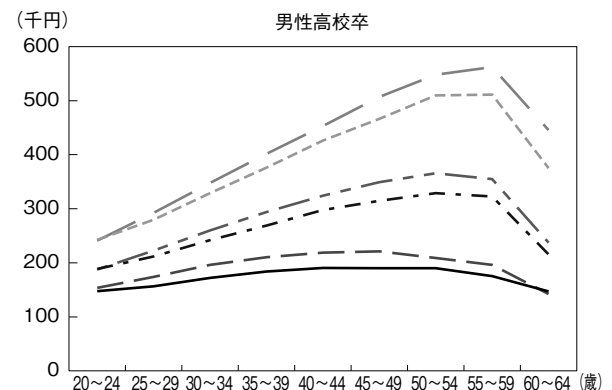
○ 第9・十分位数については、高校卒で低下しているが、大学・大学院卒ではほぼ変化していない。



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割合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。

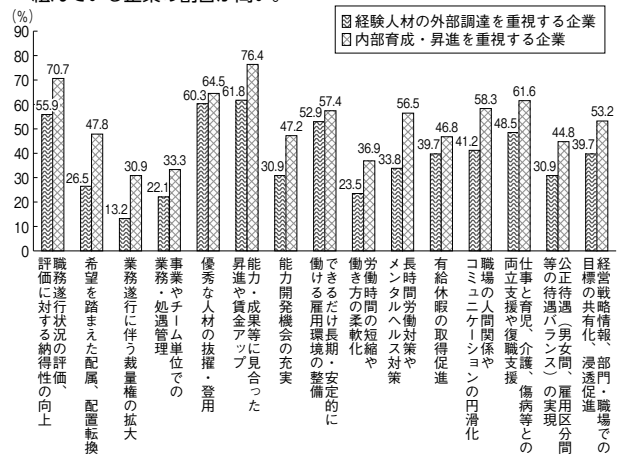
(単位 万人、%)		
職業	正規の職員・従業員数 (役員を含む)	初職からの転職経験が 2回以上の者の比率
1 自動車運転従事者	102	59.0
2 訪問介護従事者	11	47.8
3 警備員	14	46.7
4 配達員	29	46.7
5 介護職員(医療・福祉施設等)	70	40.7
6 荷造従事者	10	40.5
7 不動産営業職業従事者	10	39.9
8 その他の社会福祉専門職業従事者	29	39.0
9 その他の運搬・清掃・包装等従事者	14	38.9
10 調理人	50	38.9
11 娯楽場等接客員	17	37.5
12 その他の定置・建設機械運転従事者	12	36.2
13 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。

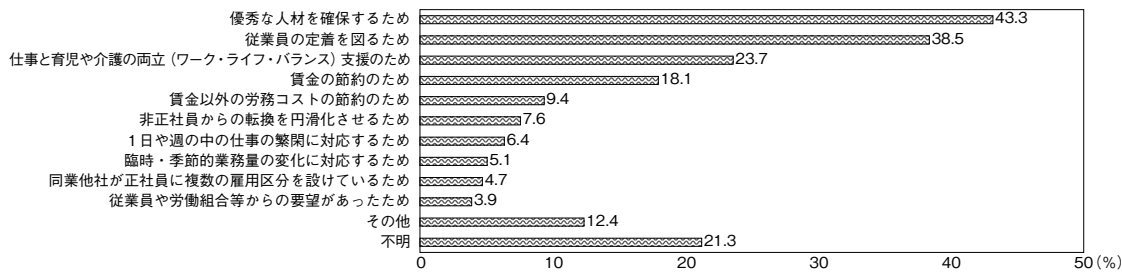


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(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。

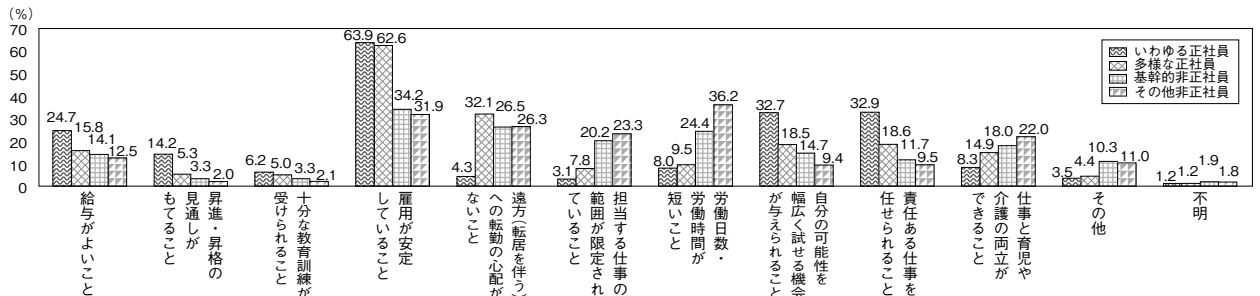


資料出所 みずほ情報総研(株)「多様な形態による正社員に関する企業アンケート調査」(2011年度厚生労働省委託事業)

(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) 基幹的非常社員とは、担当する仕事と同じ正社員がいる非常社員をいう。
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。

項目		(単位 %)		
		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）。

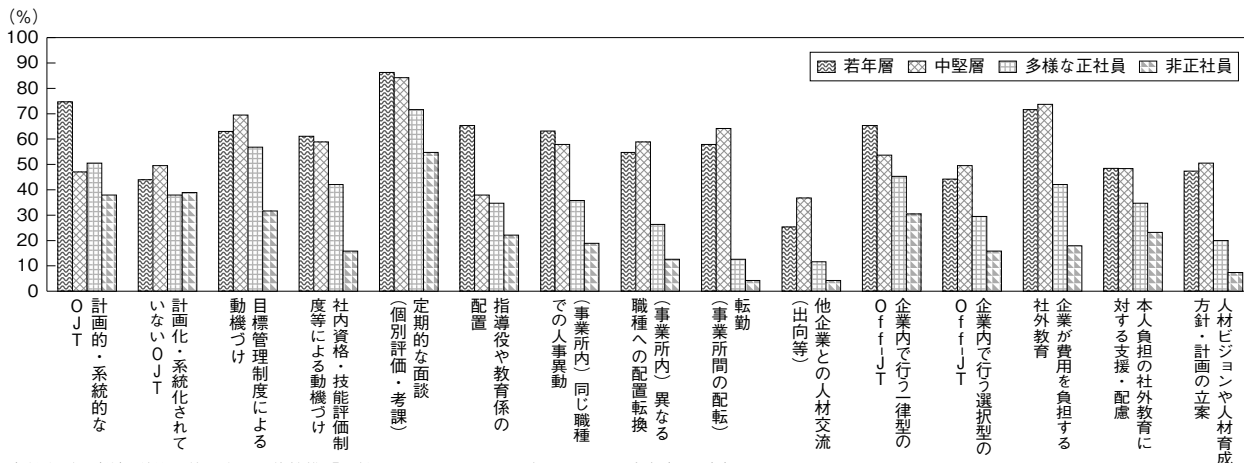
(管理者層の計画的な育成が課題)

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。

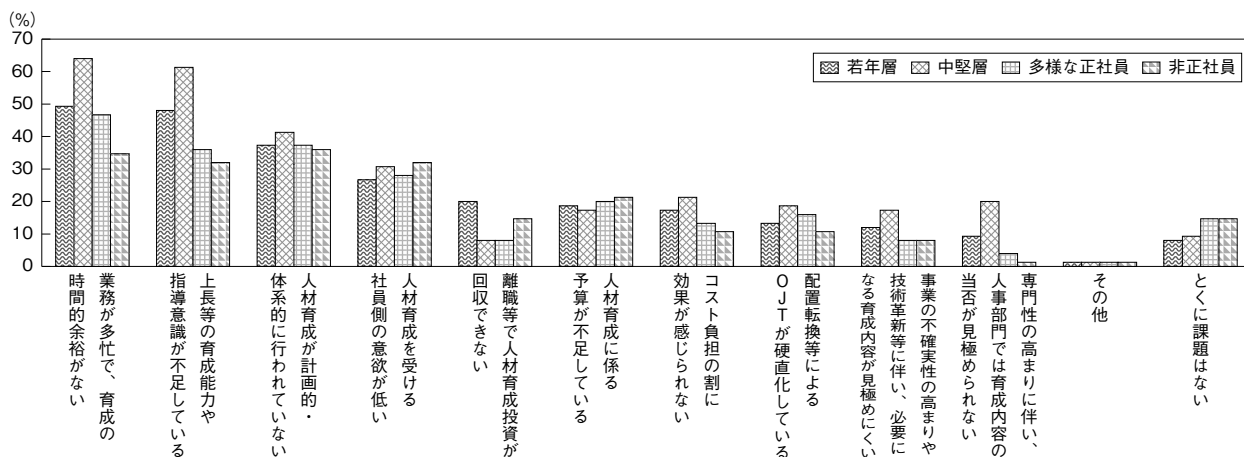


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

- (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。

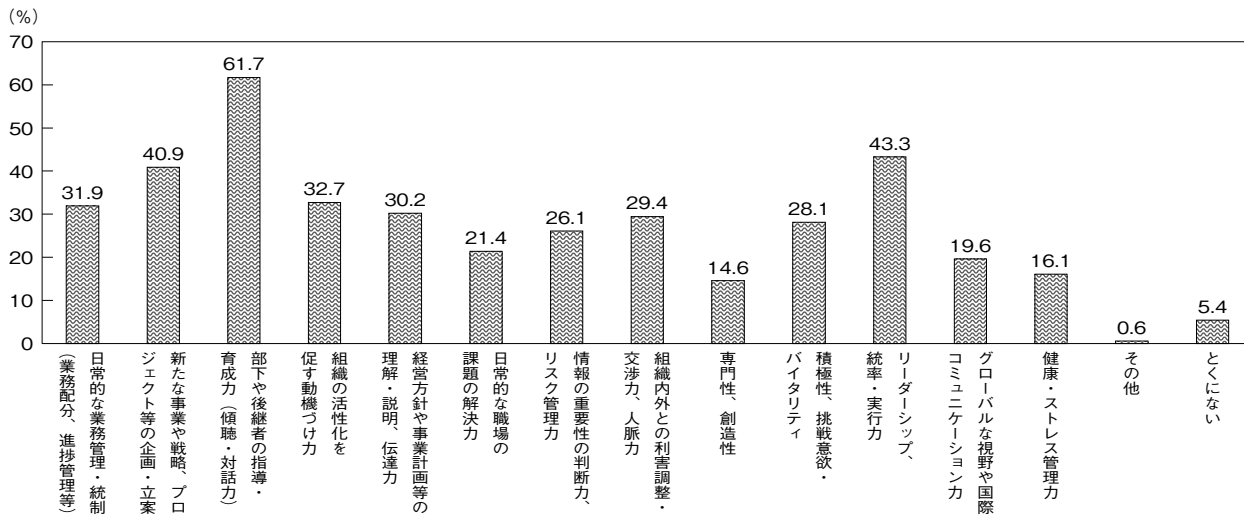


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

- (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。

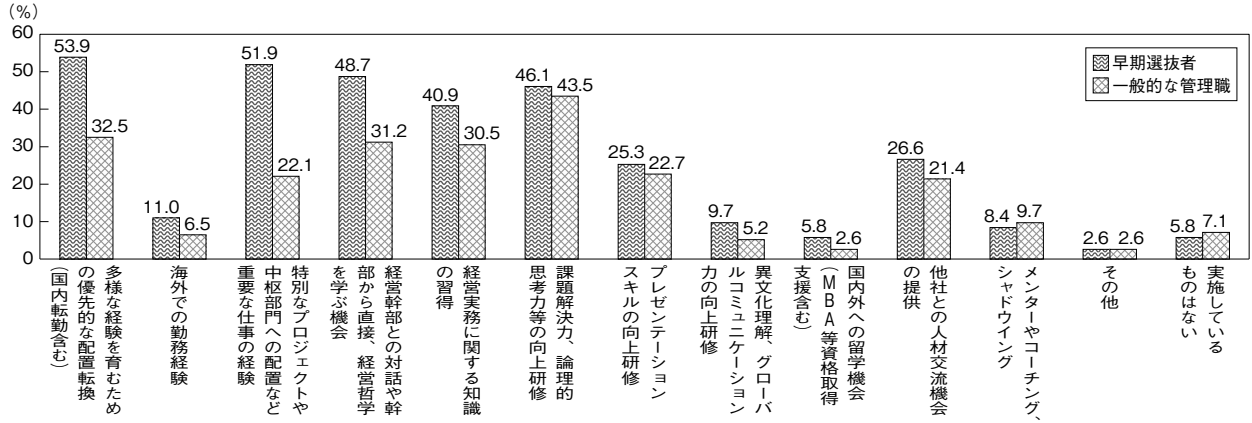
（企業内の人材育成の一層の充実に向けて）

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

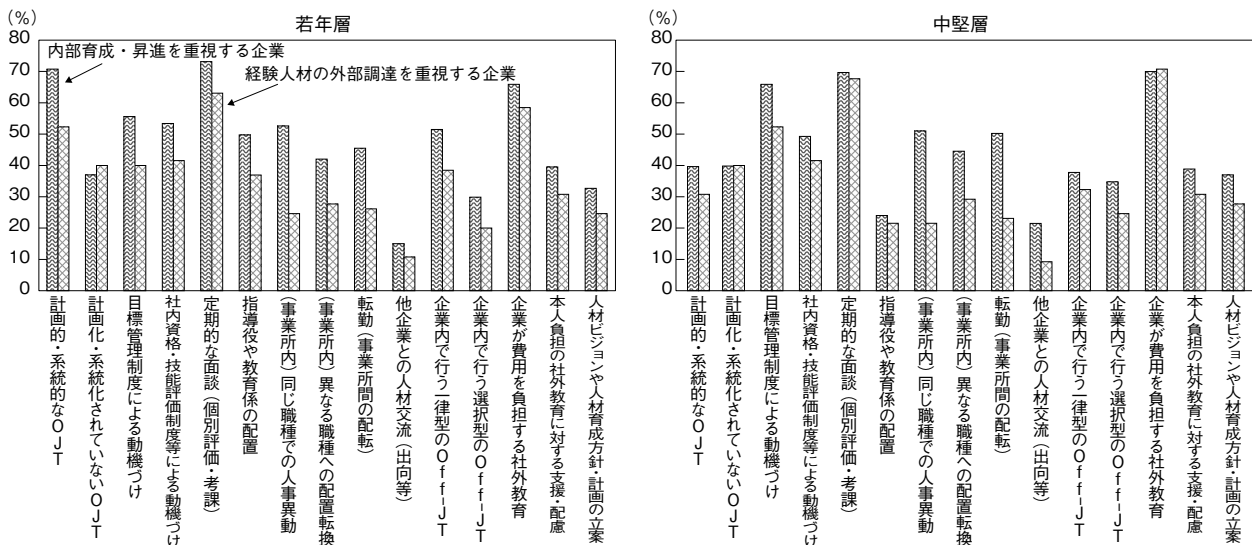
○ 早期選抜者には、多様な経験を育むための優先的な配置転換などを行う企業が多い。



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

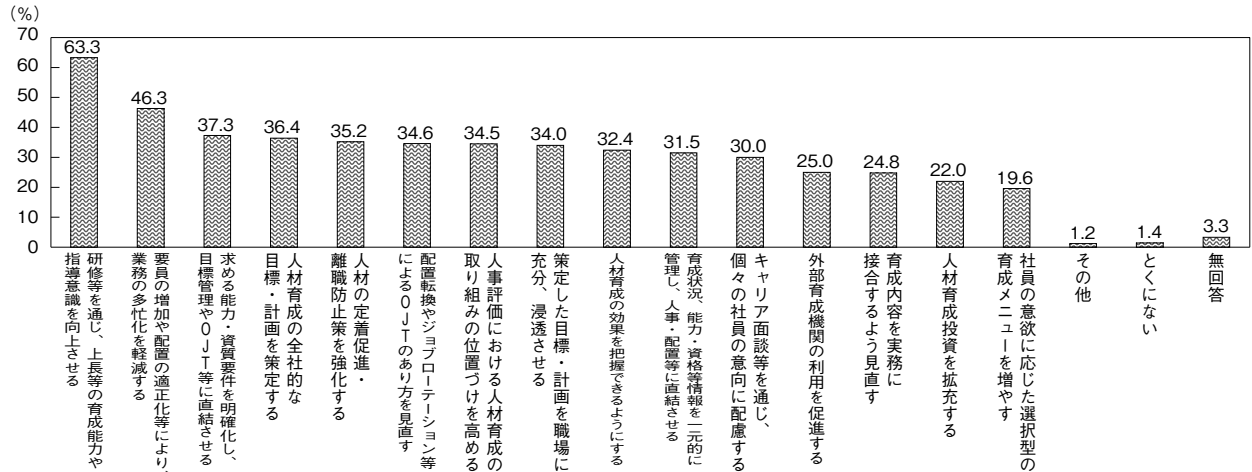
○ 内部育成・昇進を重視する企業では、経験人材の外部調達を重視する企業に比べて、相対的に人材育成のための取組の実施割合が高い。



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。

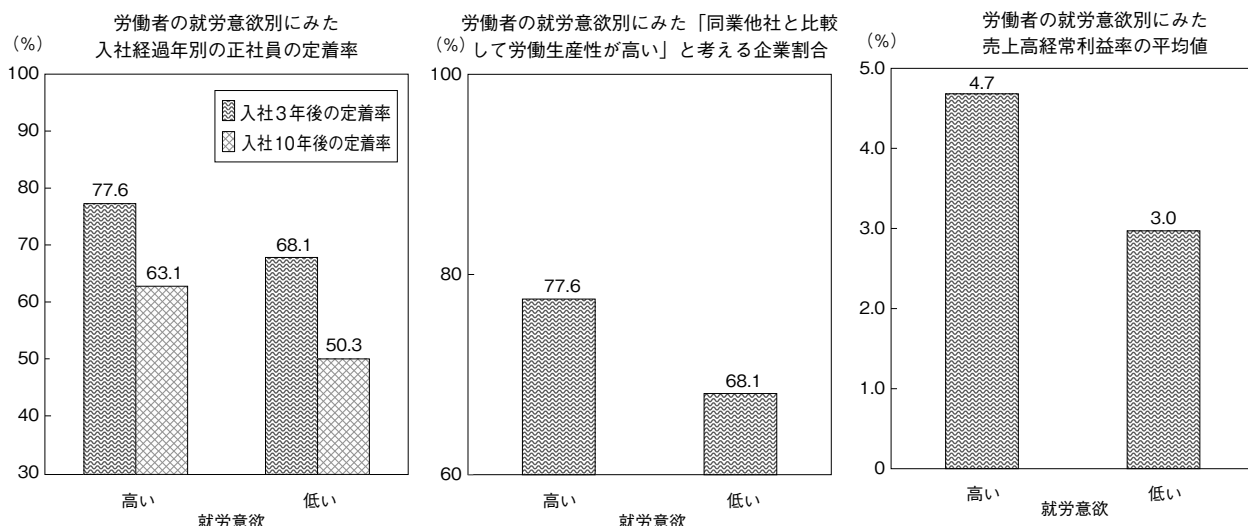
第45図で示されるように、「就労意欲が高い・どちらかといえば高い」と回答した企業では、「就労意欲が低い・どちらかといえば低い」と回答した企業に比べ、労働者の定着率が高くなるとともに、労働生産性についても高くなる傾向にある。なお、より客観的に企業パフォーマンスを示す財務指標として「売上高経常利益率」（企業活動の本業と財務活動を併せた会社全体の収益力を示す指標）との関係を見ると、同様に、就労意欲が高い企業では、売上高経常利益率は高くなっていることがうかがえる。

(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

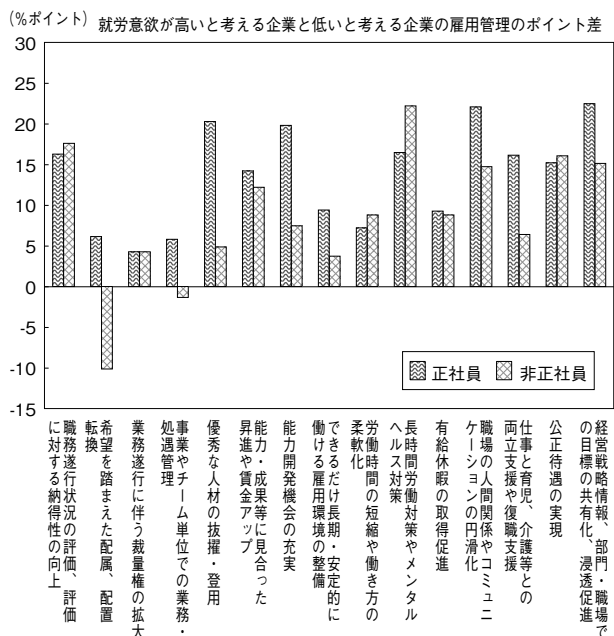
○ 労働者の就労意欲が高いと考えている企業では、労働者の定着率や労働生産性が高いと考える割合が高く、企業の収益性を示す財務指標である売上高経常利益率も高い傾向がある。



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

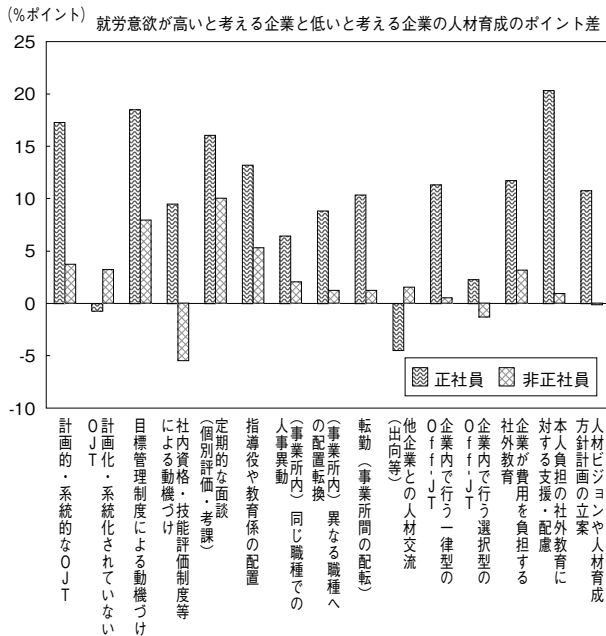
○ 自社の労働者の就労意欲が高いと考える企業では正社員、非正社員に対して広範な雇用管理に積極的に取り組んでいる。



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ー低い企業割合)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ー低い企業割合)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、管理職層においては、「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。

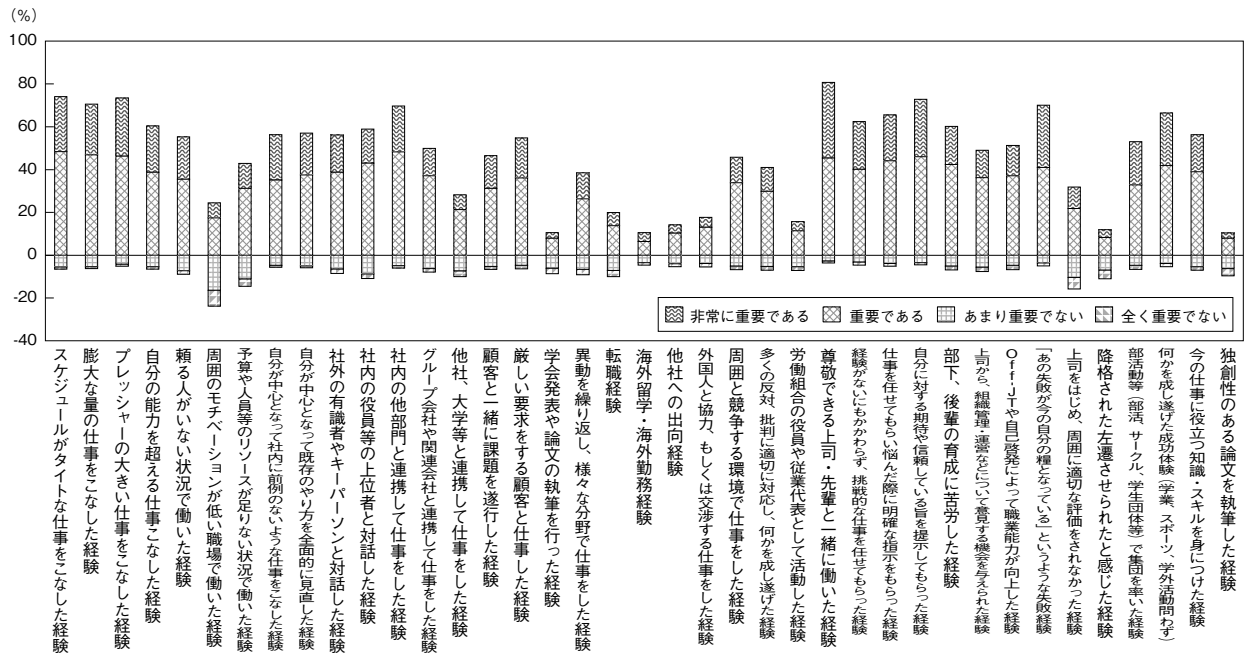
(労働者と企業の成長に向けた戦略的なキャリア設計)

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）

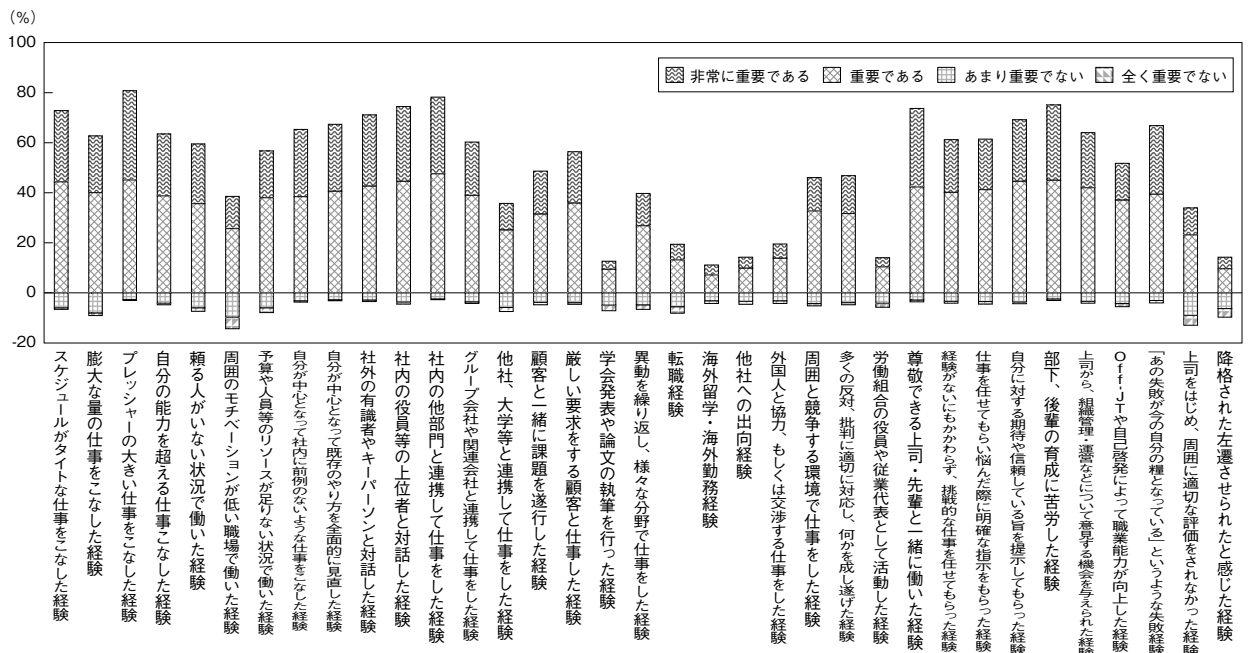
○ 管理職前の経験として、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験が上位にあげられている。



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

第3章 職業生涯を通じたキャリア形成

第1節 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。

(男性では約半数が50歳台半ばまで初職から離職することなく継続就業)

個々人の職業生涯を概観するため、第50図により、年齢別に初職からの離職状況をみると、男性では、30歳台から50歳台半ばまでは、約半数が初職から離職することなく就業を継続していることが分かる。また、初職から1回目の転職先で就業している者の比率も50歳台半ばまでは、1割5分程度で安定しており、このような分布が恒常的なものだとすると、男性の6割以上については、60歳近くまでの転職回数は多くても1回で、さらに、半数程度の者は初職から60歳近くまで一度も離職することなく一つの就業先で過ごしていることになる。すなわち、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、我が国の男性の職業キャリアとして多くみられる。

一方、女性では、初職から離職なく就業を続けている者の割合は30歳台から50歳台半ばまでおよそ2割5分、初職から1回目の転職先で就業している者を含めても3割強となっている。

(世代ごとにみた継続就業率は近年上昇)

第51図により、世代ごとに正規雇用労働者の20歳台後半からの継続就業率をみると、男女ともに、継続就業率は緩やかに低下してきたが、1967年10月～1972年9月生まれの世代を底として、その後の世代では上昇しており、特に女性では、1977年10月～1982年9月生まれの世代で、30歳前半までの継続就業率が、1952年10月～1957年9月生まれの世代を上回っている。

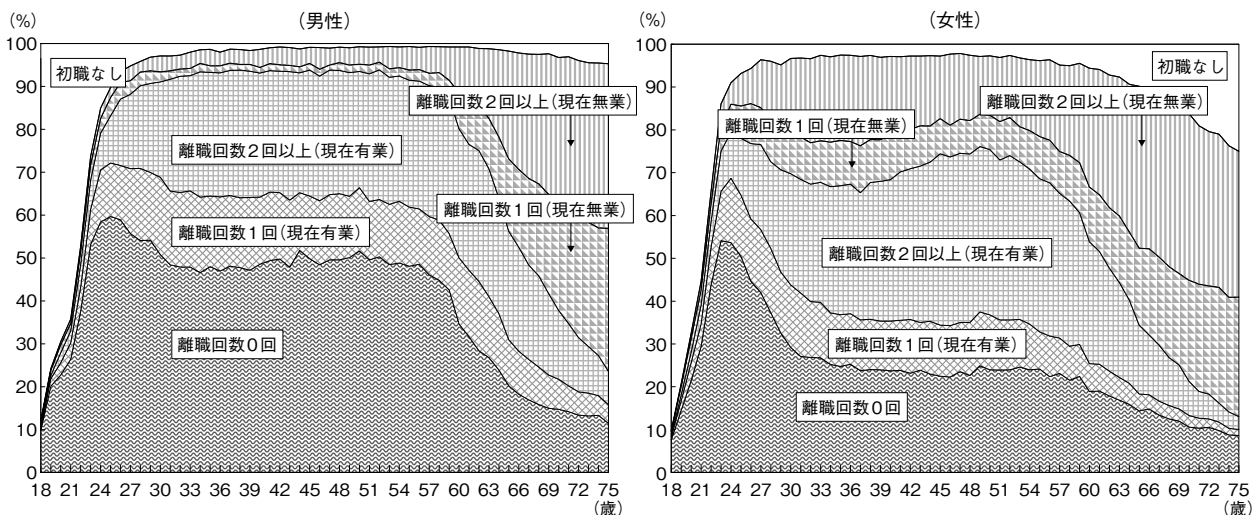
こうしたコーホートでの状況を踏まえると、少なくとも正規雇用労働者については、男性の約半数が初職から離職することなく、定年近くまで一つの就業先で継続就業するという状況は、世代が変わっても大きく変化していない。

(管理職層にある社員の約半数は就職後4部署以上を経験)

第52図により、現在管理職層（課長相当職又は部長相当職等）にある社員が、就職後経験した配置転換（転勤及び出向を含む。以下同じ。）及び職種の数を見ると、配置転換の回数は1～3回が最も多いが、約半数の者は4回以上の配置転換を経験しており、調査対象者の多くが40歳台半ばであることを考えると、平均すればおおむね5年に1回以上の頻度で配置転換を経験していることになる。このように、一企業で継続就業する場合、数年ごとに配置転換が行われ、様々な部署を経験

第50図 年齢別初職からの離職回数割合

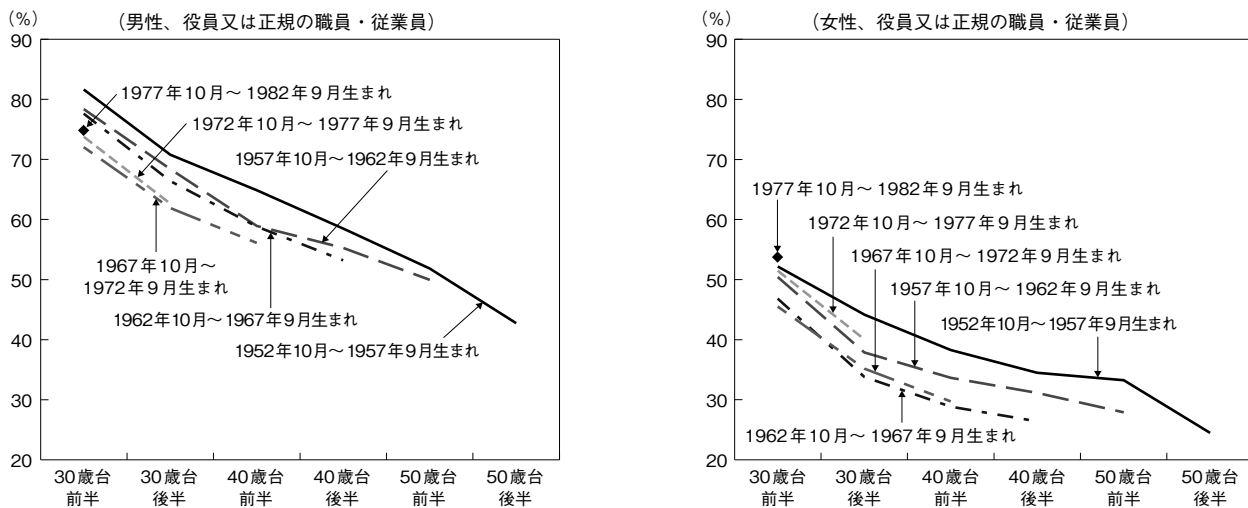
- 男性では、30歳台から50歳台半ばまでの年齢層で、約半数が初職から離職することなく就業し続けている者で占められている。
- 女性では、初職から離職せずに就業し続けている者は少数派であり、40歳台後半では、約4割の者が初職から2回以上転職している。



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) 現職が初職である者を「離職回数0回」、前職が初職である者を「離職回数1回」、その他が初職である者を「離職回数2回以上」とした。
 2) 初職の有無が不詳な者は、集計対象から除いた。

第51図 世代ごとにみた20歳台後半からの継続就業率

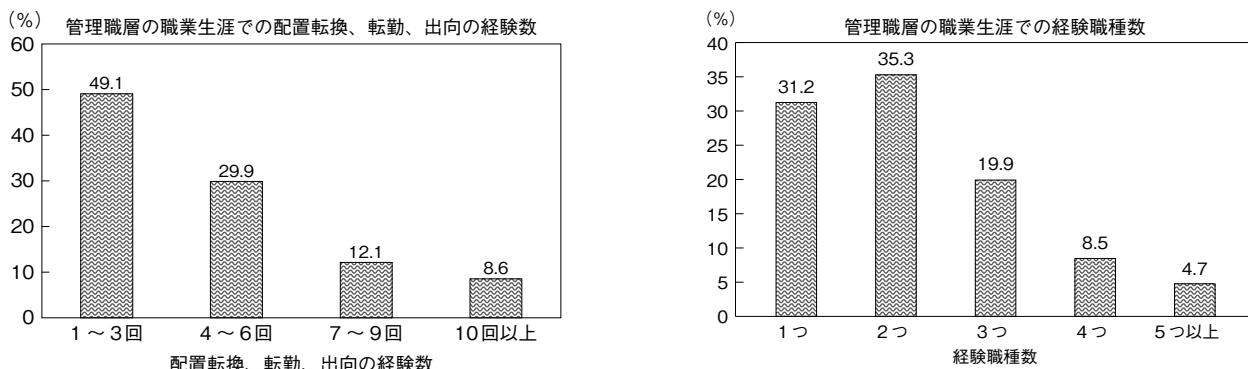
- 継続就業率は、男女ともに、世代が若くなるにつれ、緩やかに低下してきたが、1967年10月～1972年9月生まれを底にして、近年上昇している。



資料出所 総務省統計局「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し作成
 (注) 20歳台後半から継続就業している者の数を20歳台後半の時点での有業者数で除した比率。

第52図 管理職層の職業生涯を通じた配置転換、転勤、出向の経験数と経験職種数

- 企業の管理職層では、配置転換、転勤、出向の経験数は、1～3回が最も多いが、半数の者は4回以上配置転換等を経験している。
- 一方、就職後経験した職種は2つが最も多く、7割近くの者は経験職種が2つ以下となっている。



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独自集計
 (注) 1) 管理職層は、課長相当職又は部長相当職等を指す。
 2) 経験職種数は、「営業・販売」「対人サービス(看護、介護を含む)」「マーケティング、調査・分析」「経営企画・事業企画・事業開発」「広報」「人事・法務」「財務、会計・金融専門業務」「購買・物流・運輸」「その他事務」「製造・建設・生産管理」「研究開発・技術・設計」「システム企画・開発・管理運用」「その他専門的・技術的業務(医療、教育等)」「その他」の14の職種区分の中でこれまで経験したものの数。

しつつ必要な技能・経験を蓄積していくような職業キャリアが多いと考えられる。

一方、経験職種は二つが最も多く、7割近くの者は経験職種が二つ以下となっている。こうしたことから、必ずしも多岐にわたる職種を経験するのではなく、幅広い経験をしつつ、ある程度絞られた職種の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ことが推測される。

〔「多様な正社員」の普及が生活の安定にも寄与〕

第53図により、25歳で就職した男性が継続就業することによりどの程度の年収を得られるかを雇用形態ごとにシミュレーションしてみると、正規雇用労働者（「多様な正社員」を除く）の場合、勤続30年程度で年収600万円を超える可能性が示唆される。特に、正規雇用労働者のうち、職業能力開発に積極的な会社に勤める者や自分の職業能力開発に積極的に取り組んでいる者については、700万円程度の年収になる可能性が示唆されており、職業能力開発が処遇を高める効果を持つことがうかがえる。一方、「契約社員、派遣社員、その他」や「パート・アルバイト」でも、長期間勤続することにより賃金は一定程度上昇するが、前者は約300万円、後者は約200万円で頭打ちになる可能性が示唆された。これに対し、「多様な正社員」では、勤続とともに年収が上昇し、勤続25年程度で年収が500万円を超える可能性が示唆された。「多様な正社員」という働き方が普及していけば、正規雇用を希望する非正規雇用労働者が多様な形態の正社員に転換できる可能性も高まるとともに、より高い処遇を得られることによって、それらの者の生活の安定にもつながることが期待される。

〔転職経験者ほど、更に転職を希望する割合が高い〕

第54図により、30歳以上55歳未満の正規雇用労働者について、転職経験別に転職希望者の比率をみると、転職経験がある者の方が転職経験のない者より転職希望者の比率が高いことが分かる。

こうしたことは、正規雇用労働者の中に、職業生涯において労働移動をほとんど行わない層と、比較的頻繁に労働移動を行う層がそれぞれ存在していることを示唆していると考えられる。

〔高所得者を中心に積極的な転職を行う層が存在〕

第55図により、年収階級別に正規雇用労働者に占める転職経験2回以上の者の割合をみると、おおむね年収が500万円未満の層と年収1,500万円以上の高所得者層で割合が高くなっている。また、第56図により、年収階級別に転職希望者の転職希望理由の内訳をみると、年収が相対的に低い層では「収入が少ない」が最も多く、高所得者層では「知識や技能を生かしたい」が多くなっている。これは高所得者層を中心に、積極的な理由で転職を行っている層の存在を示唆していると考えられる。なお、高所得者層で転職経験者が多い職業についてみると、情報処理技術者、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などがあげられる。

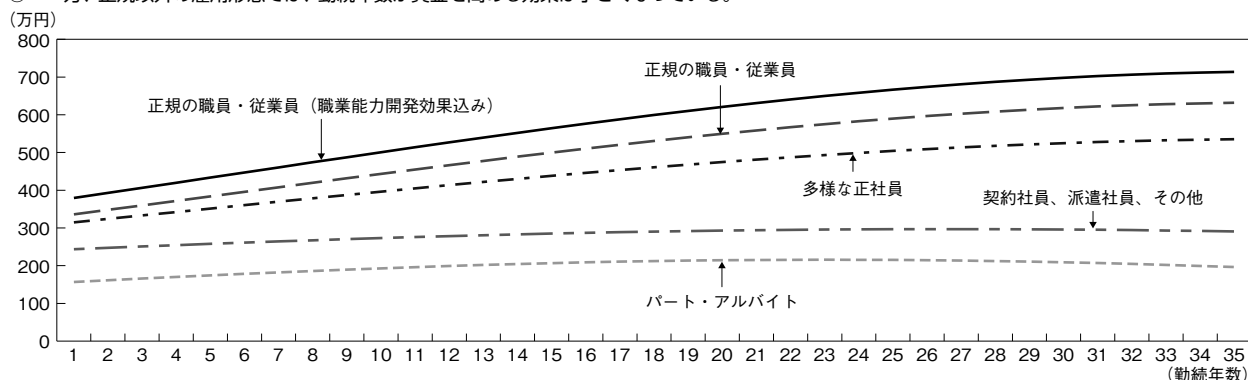
〔会社都合離職では相対的に低い転職満足度〕

第57図により、転職理由別に転職の満足度と転職先での継続就業希望をみると、会社都合による離職の場合は、自己都合による離職の場合より転職に対する満足度が低く、これに伴い転職先での継続就業を希望する者の割合は低くなっている。なお、自己都合離職の中でも、積極的な転職理由をあげている転職者は、転職に対する満足度が高い一方、更なる転職を志向する者の割合が高い。

また、第58図により、離職理由別に転職による賃金変動の状況を見てみると、自発的理由等による離職では、約3割が転職により賃金が増加しており、賃金が減少しているのは3分の1程度にとどまっているのに対し、会社都合離職では、転職により賃金が増加しているのは2割以下で、半

第53図 雇用形態別の賃金シミュレーション

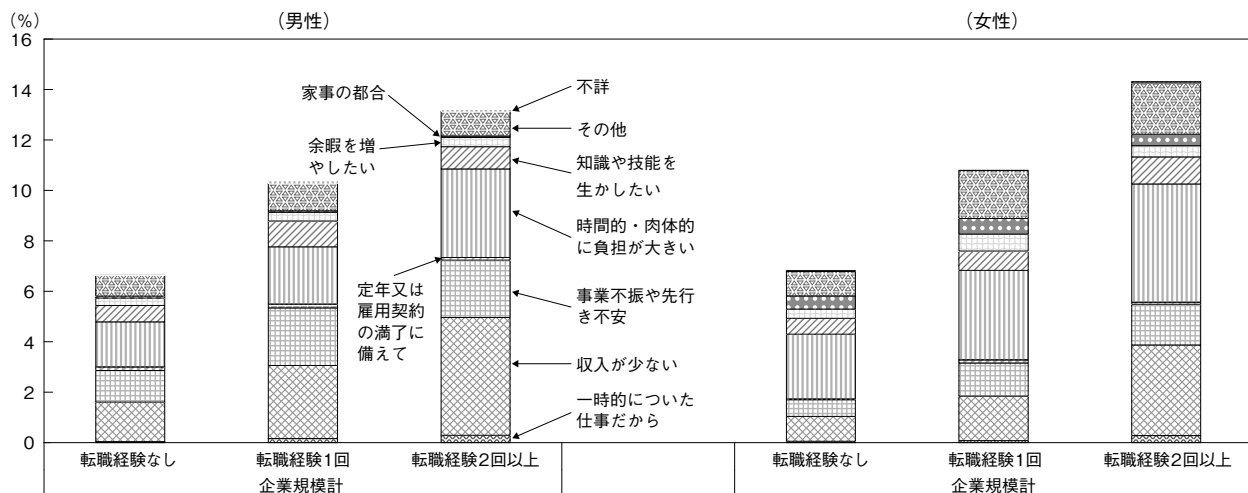
- 正社員については勤続年数が上がるにつれ、賃金も高まっていき、「多様な正社員」においても年収水準が500万円を超える可能性がある。
- 企業及び個人が職業能力開発に積極的な場合、正社員の年収をさらに高める可能性がある。
- 一方、正規以外の雇用形態では、勤続年数が賃金を高める効果は小さくなっている。



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、従業員調査)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 1) 「多様な正社員」については、調査上における「正規の職員・従業員」のうち、「原則として管理職にならないことになっている」「職種が特定されている」「勤務地、勤務エリアが特定されている」「残業をしないことになっている」といった労働条件に当てはまる者を指す。
 2) シミュレーションでは、25歳の男性が同一の雇用形態で勤続し続ける場合に到達する賃金(年収)水準を示している。
 3) 「職業能力開発効果」については、調査上における「あなたの会社は、あなたの職業能力開発に積極的だと思いますか?」「あなたは、自分の職業能力開発に積極的に取り組んでいますか?」に「そう思う」という回答をダミー変数化し、推計式の説明変数に用いた。

第54図 初職からの転職経験、転職希望理由別転職希望者比率(役員又は正規の職員・従業員、30歳以上55歳未満)

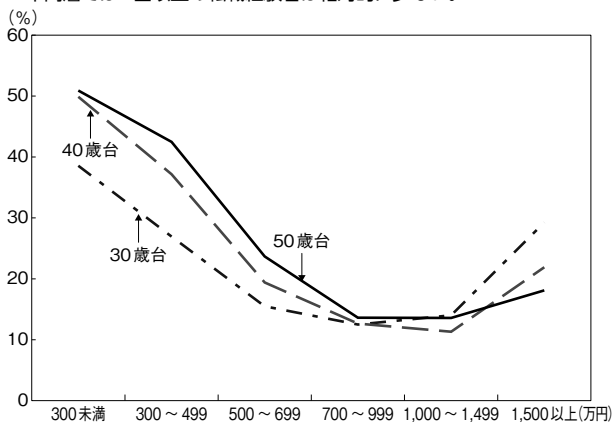
- 男女とも、転職経験の多い者ほど更なる転職を希望する割合が高い。



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を「転職経験なし」、前職が初職である者を「転職経験1回」、その他が初職である者を「転職経験2回以上」とした。

第55図 年収階級別初職からの転職回数が2回以上の者の割合(役員又は正規の職員・従業員、男女計)

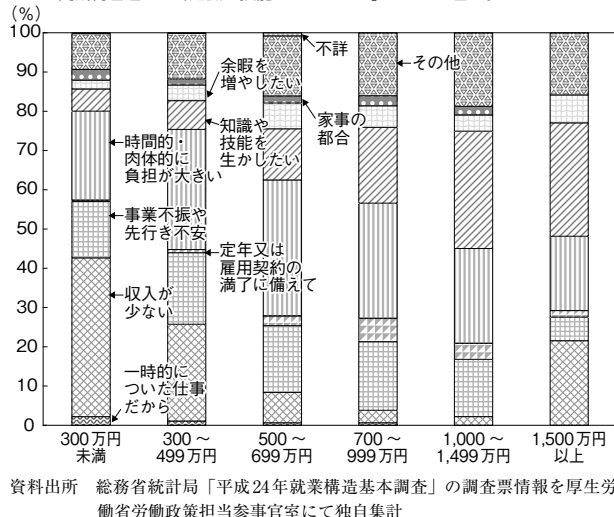
- 比較的所得が低い層と高所得者層で2回以上の転職経験者が多く、中間層では2回以上の転職経験者は相対的に少ない。



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を「初職からの転職経験が2回以上の者」とした。

第56図 年収階級別転職希望者の転職希望理由内訳(役員又は正規の職員・従業員、30歳以上55歳未満、男女計)

- 比較的所得が低い層では「収入が少ない」を転職希望理由にあげる者が多いが、高所得者層では「知識や技能を生かしたい」をあげる者が多い。



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

数近くが転職により賃金が減少している。

以上のように、会社都合離職の場合、再就職に向けた準備期間が十分ではない等の理由により、必ずしも労働条件の良い転職先を見つけることができない場合も多く、自己都合離職の場合に比べて、転職に対する満足度が低いと考えられる。

(名目賃金上昇時に賃金増加を伴う自発的な転職が増加)

第59図により、賃金変動区分別の転職入職率の推移と労働者の名目賃金の増減率の推移を併せてみると、名目賃金が上昇している1988～1992年や2005～2006年は賃金上昇を伴う転職が増加し、これに伴い全体の転職も増加している。これらの時期は、自発的理由による離職が増加している時期とも重なる。世の中の賃金が上昇している時期には、賃金上昇を伴う自発的な転職が増えていることがわかる。

デフレ経済を脱却し、全体の名目賃金が上昇する中で、成長産業において成熟産業を上回る賃金上昇が実現していけば、成長産業への円滑な労働移動が促進されると考えられる。

(会社都合離職者については公共職業訓練受講が賃金低下抑止に一定の効果)

会社都合離職の場合は自己都合離職の場合に比べて転職が円滑に行えない可能性が相対的に大きいことから、やむを得ず会社都合により離職する者に対する再就職支援の充実も重要である。

例えば、第60図により、会社都合離職者について、公共職業訓練の受講の有無別に、転職による賃金の変動をみると、職業訓練を受けた者の方が受けていない者に比べて賃金が増加した割合がやや高く、賃金が減少した割合は低くなっている。

(専門的・技術的職業従事者では、同一職種経験者であれば継続就業者と遜色ない処遇)

一般的に転職者は賃金が継続就業者に比べて低くなることも多いが、専門的・技術的職業従事者では、少なくとも男性については、転職者であっても同一職業経験者であれば、継続就業者と比べて遜色のない賃金を得られる可能性が高くなっている。専門的・技術的職業では、他企業における経験が転職時に十分評価され、賃金に反映されやすいのではないかと推測が成り立つ。円滑な労働移動を促進するためには、転職による賃金面での不利益が可能な限り発生しないような環境づくりが必要と考えられるが、そのためには、現在でも専門的・技術的職業を中心とした一部の職業で見られるように、職業能力の標準化や見える化により、他企業での経験が十分活用・評価されるようにすることが効果的であると考えられる。

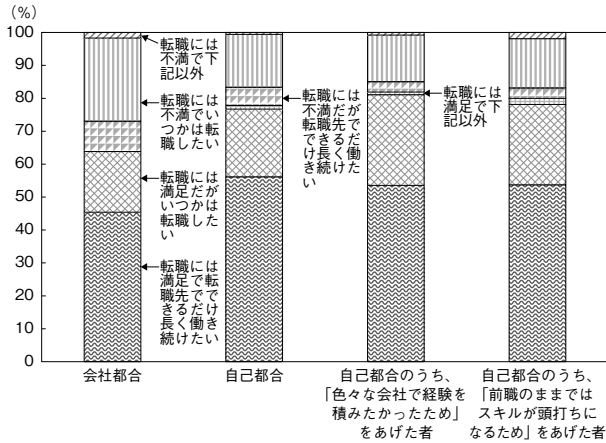
(高い処遇を得るためには自己啓発が重要)

第61図により、過去1年間の自己啓発の実施の有無別に正規雇用労働者の年収分布をみると、自己啓発を行っている方が高い年収を得ている者が多い。これは、高い処遇を得るためには継続的な自己啓発が重要であることを示唆している。また、転職希望の有無別に自己啓発の実施割合をみると、比較的年収水準が高い層では、転職希望者で更に自己啓発実施率が高くなっており、高い処遇を維持したまま転職を行おうとすれば、自己を高めるための努力が必要であるとの解釈ができる。一方、比較的所得が低い層では、経済的余裕が十分でないこと等から、必要な自己啓発が行えていない可能性がある。

労働移動が活発となれば、企業の労働者を育成しようとするインセンティブが低下していく可能性もあり、労働者が自ら技能を高めていくことが一層重要になると考えられる。円滑な労働移動の促進のためには、労働者が十分な自己啓発を行えるように支援を行っていくことも必要である。

第57図 転職理由別転職の満足度と転職先での継続就業希望

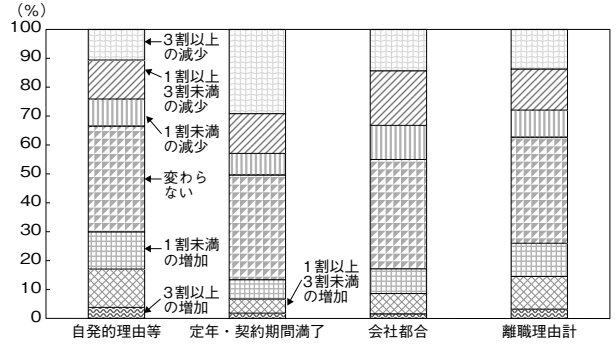
○ 自己都合による転職者は、会社都合による転職者に比べて転職に対する満足度が高く、転職先での継続就業意欲も高い。



資料出所 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)を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

第58図 離職理由別転職前後の賃金変動の内訳

○ 自己都合による転職は、会社都合による転職に比べて、賃金が増加する割合が高く、減少する割合が低い。

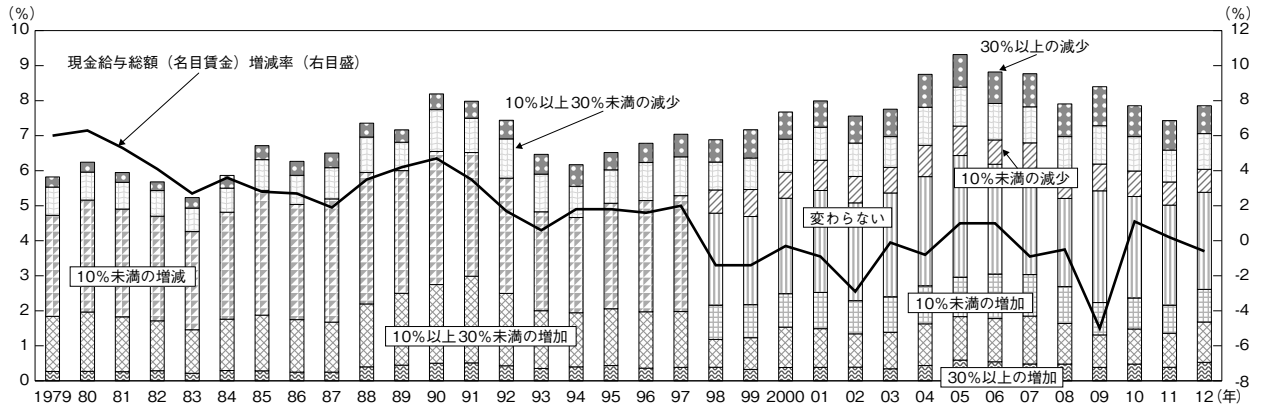


資料出所 厚生労働省「労働市場分析レポート第15号「転職入職者の賃金変動に関する状況」(2013年7月30日)

- (注) 1) 厚生労働省「雇用動向調査」を特別集計したもの。
 2) 一般労働者、2002～2011年平均。
 3) 転職入職者のうち、調査時在籍者について集計、賃金変化不詳を除く。
 4) 離職理由について「定年・契約期間の満了」及び「会社都合」以外の理由を「自発的理由等」として集計。
 5) 離職理由計は離職理由不詳を含む。

第59図 賃金変動区分別前職雇用者転職入職率の推移

○ 全体的な名目賃金上昇している時期には、賃金の増加を伴う転職が増加し、これにより全体の転職も増加している。

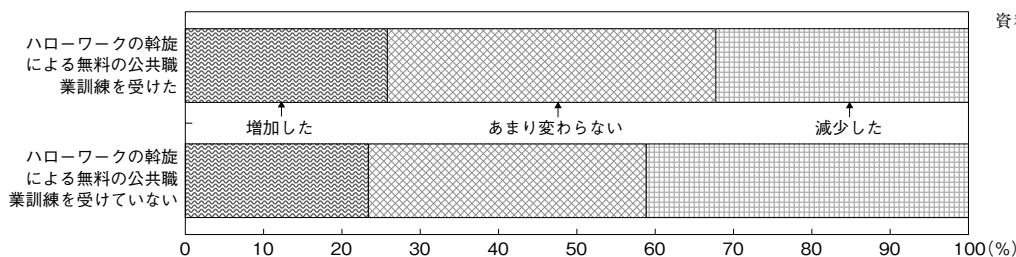


資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」[毎月勤労統計調査]

- (注) 1) 前職雇用者転職入職率は、1年間の入職者のうち、入職前1年間に就業経験があり、前職が雇用者かつ調査時点で転職後の事業所に在職している常用労働者の数を、1月1日時点の常用労働者数で除したものである。
 2) このグラフでは、時系列比較のため、建設業を除いている。また、雇用動向調査では、2004年より教育を調査対象に加えているため、時系列比較には注意を要する。
 3) 1998年より賃金変動に関する選択肢の変更が行われたため、その前後で接続しない。
 4) 現金給与総額増減率は、事業所規模30人以上、調査産業計、就業形態計のもの。

第60図 公共職業訓練受講の有無別会社都合離職者の転職による賃金変動内訳

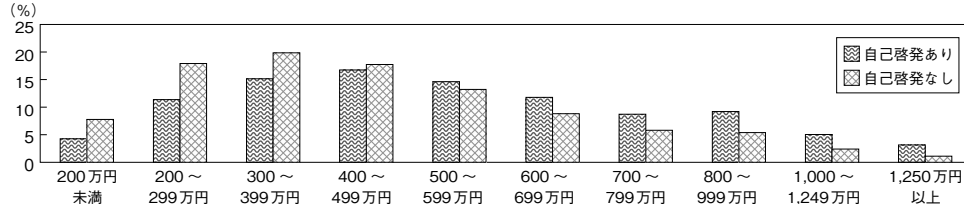
○ 会社都合離職者については、公共職業訓練を受講した者の方が、転職により賃金が減少した者の割合が小さい。



資料出所 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)を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

第61図 過去1年間の自己啓発の実施の有無別年収分布(30歳以上55歳未満、役員又は正規の職員・従業員、男女計)

○ 自己啓発を行っている者の方が高い所得を得ている傾向がある。



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

第2節 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うことも期待される。

(出産・育児期の女性や高齢者に多い就業希望者)

前職が雇用者であった離職者についてみると、(1) 女性は25～34歳を中心に出産・育児等に伴う離職が多く、(2) 家族の介護・看護に伴う離職者数は、男女ともに55～64歳がピークであり、(3) 男性の60歳台で、定年、雇用契約の満了を理由とした離職が多くなっている。

職業キャリアの中断・終了を余儀なくされる者の中には、まだ働きたいという希望を持つ者が多い。非労働力人口のうち就業希望者は2013年に428万人（男性113万人、女性315万人）存在するが、このうち非求職理由として出産・育児をあげた女性は105万人、60歳以上は男女計で70万人である。

第62図によると、我が国の女性の年齢階級別労働力率（2013年）は、30歳台を底とするM字カーブを描く。労働力人口に就業希望者を加えた潜在的労働力人口の人口に占める割合（潜在的労働力率）をみると、女性の30歳台以降は、25～29歳の87.0%から低下するものの、50～54歳まで8割台で推移する。

(6歳未満の子どものいる世帯でも30歳台女性の有業率は上昇)

女性の継続就業を男女ともに支持している中で、女性の年齢階級別労働力率は、近年のコーホートになるにつれ、全体的に上向くとともに、M字カーブの底（30～34歳）も上昇している。

第63図によると、妻が30歳台で6歳未満の子どものいる世帯において、妻が有業である割合は上昇している。これらの年齢層での出産に伴う退職が減っただけでなく、出産後の就業継続が増えている可能性が考えられる。

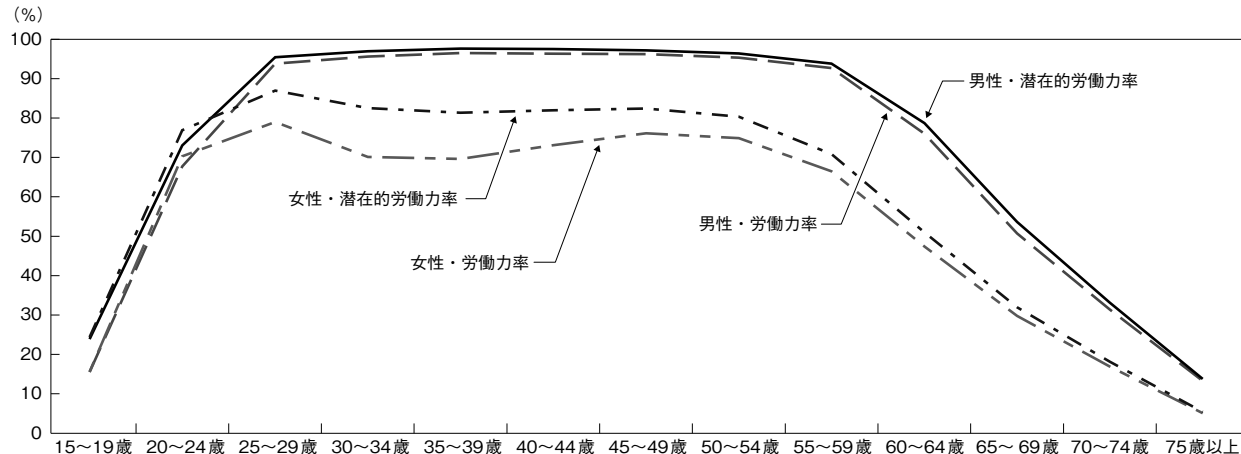
(職場環境、保育支援の重要性)

第64図により、第1子妊娠時に雇用就業者であった女性のうち、育児休業を取得して就業継続する割合を女性の出産年代別にみると、1998年以前は18.1%であったのが、1999～2004年は29.2%、2005～2010年は40.5%に上昇している。同制度の一層の普及とあわせて、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。

第65図により、30歳台の有配偶女性の労働力率の上昇に寄与している要因をみると、同居の親の存在があると、また、保育所の利用可能性が高いほど、30歳台の有配偶女性の労働力率の上昇に寄与している。さらに、育児・介護休業法、次世代育成支援対策推進法等の施策の進展の蓄積の効果が、2005年以降の30歳台女性の労働力率の上昇に寄与していることが示唆される。

第62図 性・年齢階級別にみた労働力率、潜在的労働力率（2013年）

○ 就業希望者は30歳台の女性を中心に多く、女性の潜在的労働力率は50～54歳まで8割台で推移する。



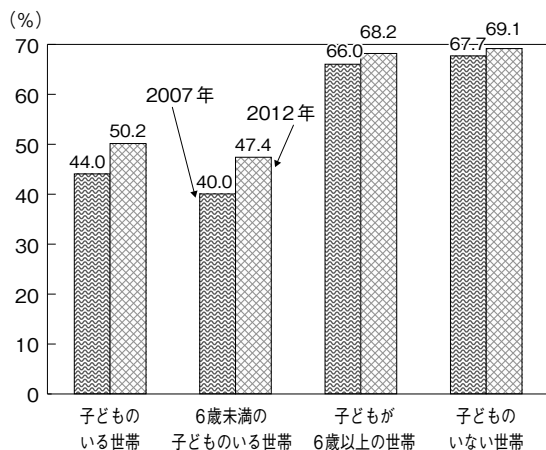
資料出所 総務省統計局「労働力調査」（2013年）

(注) 潜在的労働力率 = (労働力人口 + 就業希望者) / 人口 × 100。

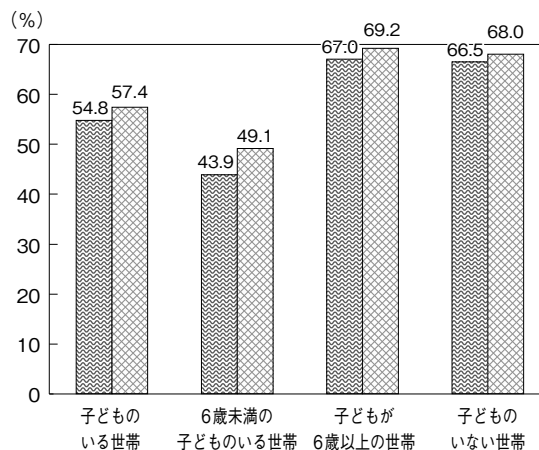
第63図 子どもの有無別にみた、30歳台の妻が有業の世帯の割合（2007年、2012年）

○ 2007年から2012年にかけて、30歳台の妻が有業の世帯の割合は、6歳未満の子どものいる世帯においても上昇している。

(1) 妻が30～34歳の世帯



(2) 妻が35～39歳の世帯

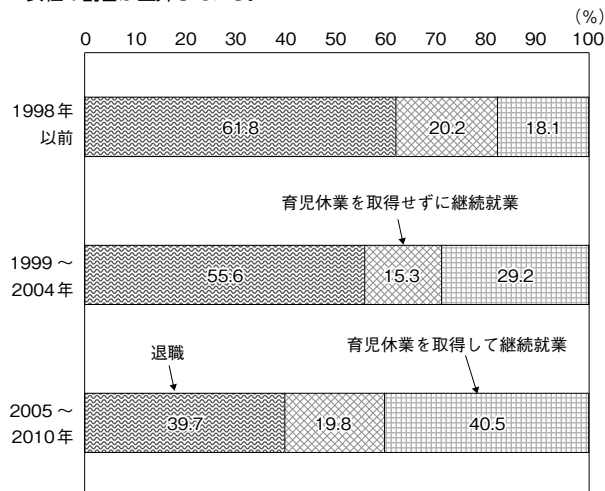


資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 6歳未満、6歳以上の子どもがともにいる世帯は、「6歳未満の子どものいる世帯」に含めている。

第64図 第1子の出産年代別にみた、第1子妊娠・出産期の継続就業の状況

○ 近年になるほど、第1子の出産に伴い退職せずに育児休業を取得する女性の割合が上昇している。

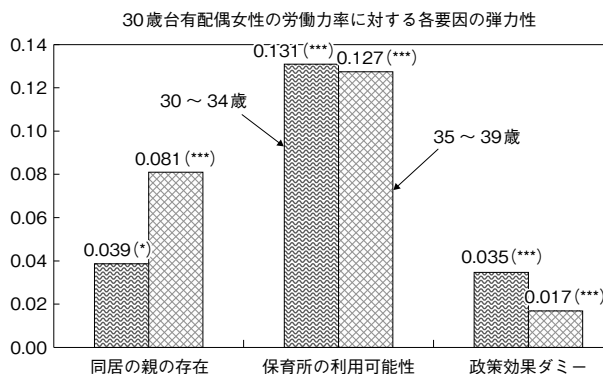


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「女性の働き方と家庭生活に関する調査」(2010年)

(注) 調査対象は、調査時点(2010年)に30～44歳の女性で、第1子の妊娠がわかったときに雇用就業者であった者。

第65図 30歳台有配偶女性の労働力率を高める要因

- 同居の親の存在があると、また、保育所の利用可能性が高いほど、30歳台の有配偶女性の労働力率の上昇に寄与している。
- 施策の進展の蓄積の効果が、2005年以降の30歳台女性の労働力率の上昇に寄与していることが示唆される。



資料出所 総務省統計局「国勢調査」、厚生労働省「社会福祉業務報告」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 各要因がそれぞれ1%増加する場合に有配偶女性の労働力率が何%上昇するか(弾力性)を推計したものの。
- 2) 政策効果ダミーは、育児・介護休業法など職業生活と家庭生活の両立支援対策の進展の効果をみるため、2005年以降の時点効果をみたもの。
- 3) 「***」は1%有意、「*」は10%有意である。

(仕事と介護の両立に向けて)

高齢化の進行等に伴い、介護を必要とする高齢者も増加しており、仕事と介護の両立が課題となっている。家族の介護期間中に仕事を辞めた経験がある者が勤務先を辞めたきっかけは、「介護休業を取得することができなかった／取得しづらかった」や「入社・退社時刻を自分の都合で変えることができなかった」等の時間的制約を理由とするものが多く、不本意ながら転職や離職を余儀なくされた者が多いと考えられる。

また、介護を担っている就労者の仕事との両立における不安としては、仕事面の調整、介護に関する情報や経済面に関するものも多くなっている。

第66図によると、介護をしている有業者のうち就業休止希望者が占める割合は、介護をしていない有業者よりも高くなっているが、介護休業制度等を利用することにより、男女ともにその割合は低下する。また、第67図により、在職者が仕事と介護の両立のために必要と考える勤務先による支援をみると、「入社・退社時刻を自分の都合で変えられる仕組み」や「残業をなくす／減らす仕組み」など労働時間の面での支援ニーズが高くなっている。

(高齢者の労働参加の進展とキャリアの活用)

「団塊の世代」（1947～49年生まれ）が60歳台後半に入り、公的年金の支給開始年齢が引き上げられている中で、企業の高年齢者雇用確保措置の導入は進展し、働く高齢者は増加している。

第68図によると、60～64歳層の労働力率は高年齢者雇用確保措置の実施義務化（2006年4月施行）を反映して2007年及び2008年に上昇し、その後は男性は75%を上回る水準で推移している。65～69歳層では、団塊の世代が65歳に到達した2012年以降上昇した。この背景として、「生涯現役」の希望の増加があげられる。また、高齢者の就業継続も進展しているが、50歳台からの将来的な就業希望が就業にプラスの効果を及ぼしている。

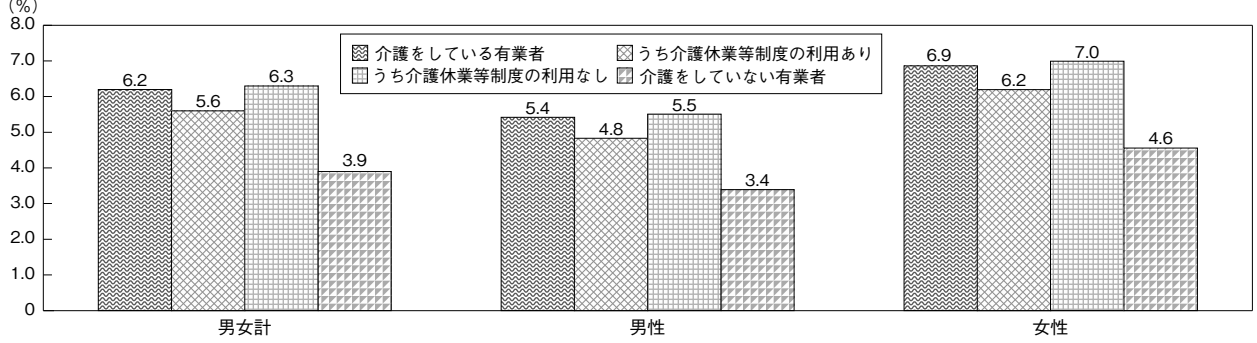
第69図により、団塊の世代が働くうえで重視していることをみると、体力的に無理なく続けられること、自分のペースで進められることに次いで、自分の能力を発揮できることがあげられている。高齢者が能力や経験を発揮できるような就労環境を整備することがますます重要となっている。

(生涯を通じて希望する働き方を実現するために)

職業生涯において健康を維持しながら、潜在的な労働力の労働市場での活躍、就業希望者の職場復帰とあわせて、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は、「全員参加の社会」の実現のためにも重要である。

第66図 介護の有無、介護休業等制度利用の有無別にみた、有業者に占める就業休止希望者の割合

○ 介護をしている有業者は就業休止希望者の割合が高いが、介護休業等制度の利用により、その割合は低下する。



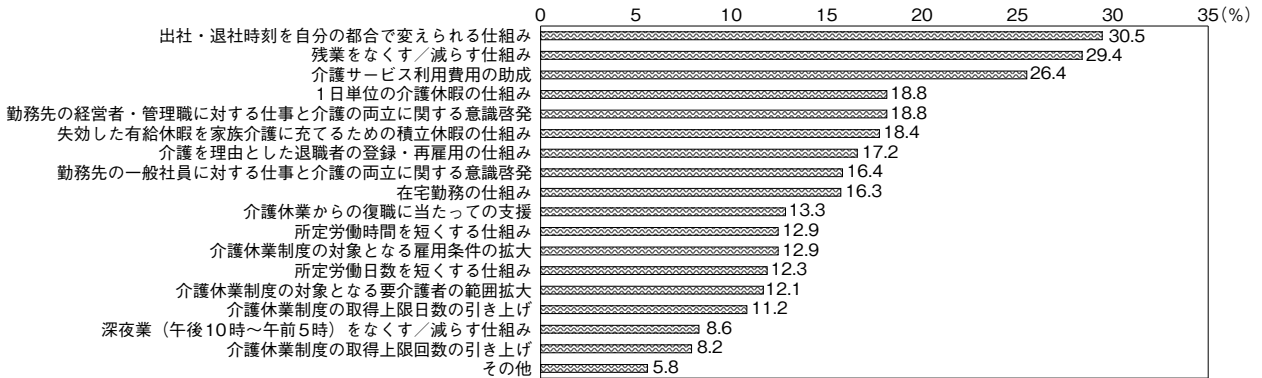
資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 1) 有業者に占める「就業休止希望者」(「この仕事を今後も続けますか」との質問に「仕事をすっかりやめてしまいたい」と回答した者)の割合。

2) 「介護休業等制度の利用あり」は、1年間に、育児・介護休業法に基づく介護休業、短時間勤務、介護休暇や、それらに当てはまらない会社独自の制度のうち少なくとも1つを利用した者。

第67図 仕事と介護の両立のために必要な勤務先による支援

○ 在職者が仕事と介護の両立のために必要と考える勤務先による支援をみると、労働時間の面での支援ニーズが高くなっている。



資料出所 みずほ情報総研(株)「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究」(2009年度厚生労働省委託事業)

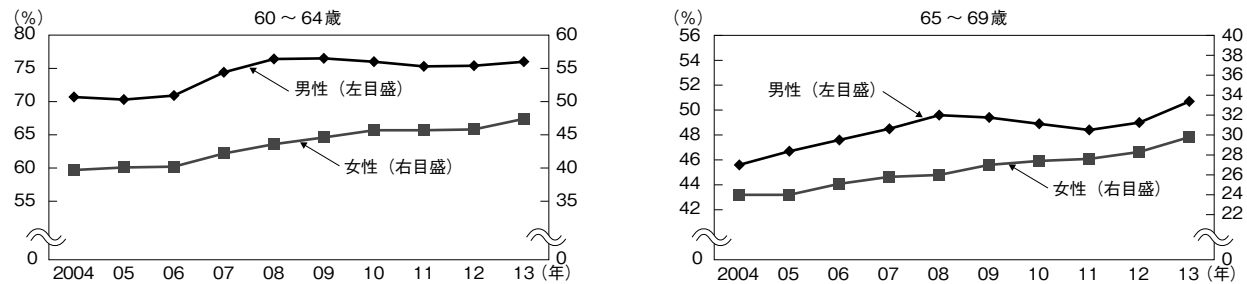
(注) 1) 調査対象は、調査時点(2010年2月)に30～64歳で、本人または配偶者の家族(65歳以上)の介護を行っている在職者。

2) 複数回答。

第68図 高齢者(60歳台)の労働力率の推移

○ 60～64歳層の労働力率は、高齢者雇用確保措置の実施義務化(2006年4月施行)を反映して2007年及び2008年に上昇し、その後は男性は75%を上回る水準で推移している。

○ 65～69歳層の労働力率は、団塊の世代(1947～49年生まれ)が65歳に到達した2012年以降の上昇が特徴となっている。

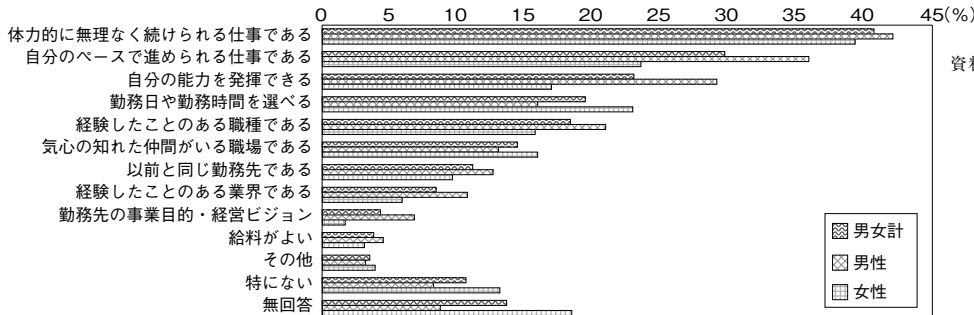


資料出所 総務省統計局「労働力調査」

(注) 2011年の数値は、東日本大震災による補完推計値。

第69図 団塊の世代が働くうえで重視していること

○ 団塊の世代(1947～49年生まれ)は働くうえで、体力的に無理なく続けられる仕事であること、自分のペースで進められる仕事であることや、自分の能力を発揮できることを重視している。



資料出所 内閣府「平成24年度団塊の世代の意識に関する調査」

(注) 1) 調査対象は、1947年(昭和22年)から1949年(昭和24年)の間に生まれた男女。

2) 三つまでの複数回答。

第3節 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。

（雇用契約期間別にみた非正規雇用労働者の増大）

第70図により、契約期間上の属性をもとに非正規雇用の拡大についてみると、1982年から2012年にかけて、正規雇用労働者の割合は89.8%から72.6%に低下している一方で、雇用契約が1年を超える「常雇」の非正規雇用労働者の割合は、3.8%から15.9%へと高まっている。結果として、契約ベースでみると長期の雇用契約が大多数となっている。他方、雇用契約期間が1年以下の「臨時日雇」の非正規雇用労働者をみると、1982年の6.5%から2012年には11.5%まで上昇している。

（不本意非正規の産業別・職業別の分布）

非正規雇用を選んだ理由としては、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）によれば「自分の都合のよい時間に働けるから」、「家計の補助、学費等を得たいから」といった理由が多いが、「正社員として働ける会社になかったから」とする、いわゆる「不本意非正規」もおよそ2割存在する（第71図）。こうした不本意非正規について、総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の独自集計結果から、産業・職業の特徴をみていくと、15歳から24歳層では宿泊業、飲食サービス業、卸売業、小売業で不本意非正規の割合が高い。また、職業別にみると、同年齢階層については販売、サービスといった職業で多くみられる。また、25歳から34歳層では、製造業、運輸業、郵便業、医療、福祉、サービス業（他に分類されないもの）といった産業で多く、職業別にみると専門的・技術的職業従事者、事務従事者、生産工程従事者、運搬・清掃・包装等従事者と幅広い職業で、その割合が高くなっている（第72図）。

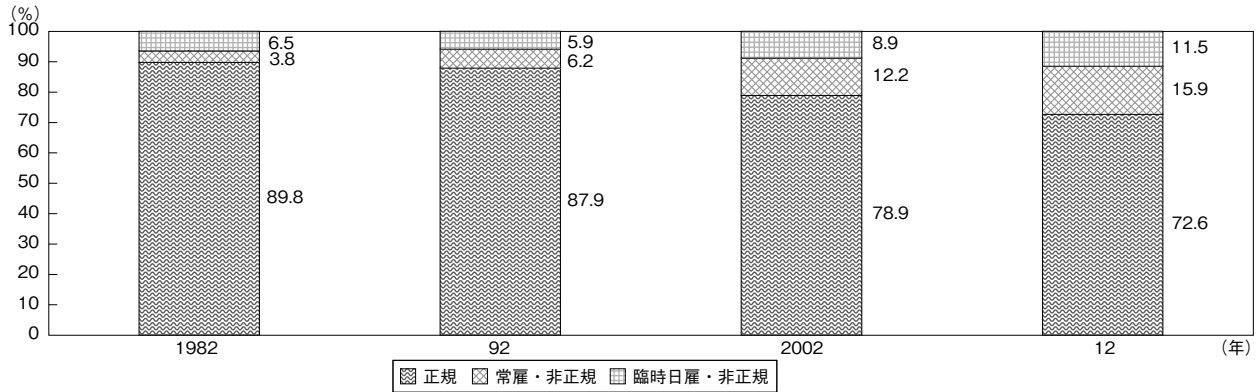
（非正規雇用から正規雇用へと移行しやすい産業・職業特性）

非正規雇用から正規雇用へと移行するためには、どのような条件が必要となってくるだろうか。仮説としては、産業間での移動を考えると、ある特定の産業で働くことを通じて、産業特殊な資本が蓄積される場合は同一産業間でより移行しやすい可能性が考えられる。また、職業別に考えると、職業特殊な資本が蓄積される場合には、同様に同一職業間で移動がしやすく、さらに、外部評価制度が整備されている職業では、円滑な正規雇用への移行が可能となることが考えられる。

そこで、過去5年間で離職した非正規雇用労働者のうち、現在、正規雇用の職に就いている者に限定して、第73表により産業間の労働移動の特徴をみると、おおむね前職で就いていた産業と同じ産業で正規雇用へと移行する者が多いことが分かる。この傾向は、特に医療、福祉、建設業、教育、学習支援業で顕著にみられる。また、第74表により職業別にみても、やはり同一職業での正

第70図 雇用契約期間別・職場での呼称別の雇用者割合の推移

○ 1992年以降の非正規雇用の増加は、雇用契約期間別にみると、「臨時日雇」でも非正規雇用者割合が上昇する一方、「常雇」の非正規雇用者割合が大きく上昇している。

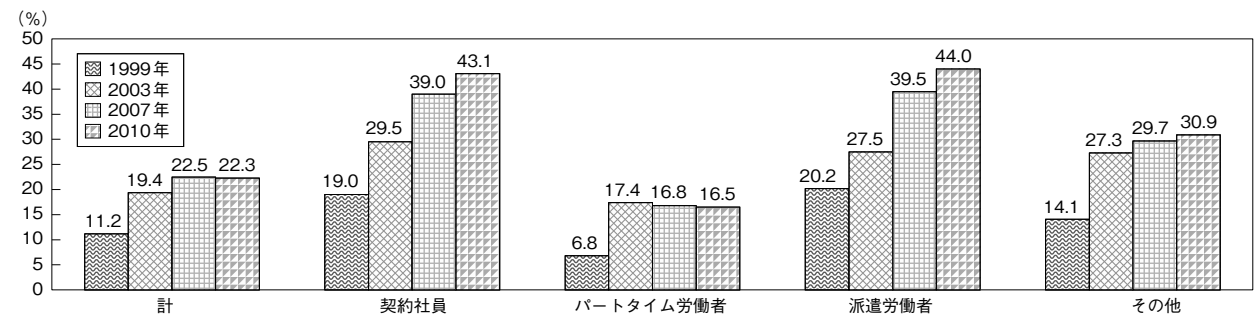


資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「臨時日雇」は、雇用契約期間が1年以下の者。「常雇」については、2012年調査では雇用契約期間が1年以下ではない者について集計している(具体的には、期間に定めがある者のうち「1年超3年以下」「3年超5年以下」「その他」、さらに「雇用契約期間に定めがない」「わからない」を加えている)。
 2) ここでは「仕事をおもにしている」有業者に限っている。
 3) 図の「正規」、「非正規」は、それぞれ、同調査における「正規の職員・従業員」、「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」を表す。

第71図 正社員になりたい非正規雇用労働者の割合

○ 非正規雇用労働者のうち、正社員になりたい者の割合は上昇傾向にある。

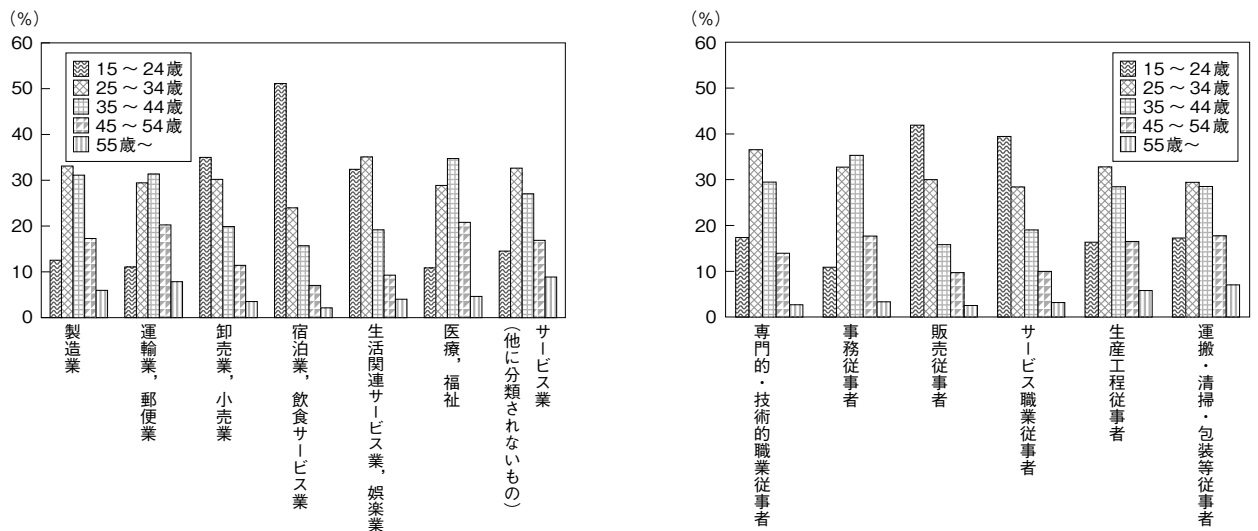


資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

- (注) 1) 「非正規雇用の労働者のうち正社員になりたい者の割合」は、非正規雇用の労働者のうち「現在の会社又は別の会社で他の就業形態で働きたい」と答えた者の割合×うち「正社員になりたい」と答えた者の割合、により算出したもの。
 2) 計には嘱託社員、出向社員が含まれる。

第72図 年齢階級別・産業別・職業別の不本意非正規雇用労働者の分布(男女計)

- 産業別にみると、15歳から24歳層では「宿泊業、飲食サービス業」「卸売業、小売業」「生活関連サービス業、娯楽業」で多く、その他の産業では25歳から44歳層で不本意非正規の割合が高い。
 ○ 職業別にみると、15歳から24歳層では「販売従事者」「サービス職業従事者」で多くみられ、25歳から44歳層はその他の職業で不本意非正規の割合が高い。



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) 1) 不本意非正規割合が5%を超える産業・職業について掲載している。
 2) 年齢別の不本意非正規は、個々の職種・業種に占める不本意非正規割合(不本意非正規雇用労働者数/職種・業種内の全非正規雇用労働者数)を算出した。

正規雇用への転職が最も多い。特に多いのは、専門・技術的職業従事者であり、仕事を通じた高度な知識や技術の蓄積が、正規雇用への移行に有効であることがうかがえる。さらに、第75図により、より詳細な職業分類で見ると、正規移行した者の数が多い職業として、営業職の正規移行率が70.6%（全正規移行者数に占める当該職の正規移行者数の割合が6.8%）と際立って高く、次に看護師が49.0%（同割合：3.4%）、自動車運転従事者47.1%（同割合：3.8%）、建設・土木作業従事者が45.7%（同割合：3.3%）となっている。一方、サービス職や運搬・清掃・包装等の職では正規雇用への移行率は低くなっている。

（年齢が若いほど、また学卒後の初職の形態、前職での経験、公的助成による学び直し等が、正規雇用への移行を成功させる確率を高めている）

非正規雇用であった者のうち、正規雇用へと移行した者についての特徴をみてきたが、より厳密に統計的なモデルを用いて分析を行ってみる（第76図）。すると、年齢については、若いほど正規雇用への移行の可能性が高まっていく。また、前職が非正規の者の就業期間別にみると、同一の職場での就業期間が5年以上10年未満の者で最も正規雇用へと移行しやすいことが指摘できるが、非正規雇用の経験が10年以上の者であっても、就業期間1年未満の者と比べて、正規雇用へと移行する確率は高いことが示される。職業別にみると、管理的、専門的・技術的職業従事者、建設・採掘従事者、輸送・機械運転従事者等で、事務職、生産工程従事者と比較すると、移行確率が高まっている。また、産業の特徴として、医療、福祉、不動産業、物品賃貸業で高いことが分かる。教育訓練の取組についてみていくと、自己啓発のうち勉強会・研修会への参加、自学・自習があげられるとともに、公的助成による自己啓発への支援としての大学・大学院の講座の受講が最も大きなプラスの効果を持っていることが明らかとなった。さらに、学卒後、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ついたとしても、その後、正規雇用の職を得やすいことが示されている。

（正規雇用を希望する者の就業可能性を高めるために）

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も、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ことが指摘できる。また、労働者の職業能力開発に向けた自発的な取組をさらに進めるとともに、公的な支援が必要な者に対して、的確な能力開発機会を提供していくことが、生涯を通じた雇用の安定につながっていく。

こうした労働者の希望に応じた就業を可能とする支援とともに、「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。

第73表 前職が非正規雇用の者が、転職後、正規雇用に就く割合（産業別）

前職の産業	現職の産業													
	前職の産業からの正規雇用移行率	うち建設業	うち製造業	うち情報通信業	うち運輸業、郵便業	うち卸売業、小売業	うち金融業、保険業	うち不動産業、物品賃貸業	うち学術研究、専門・技術サービス業	うち宿泊業、飲食サービス業	うち医療、福祉	うち教育、学習支援業	うちサービス業（他に分類されないもの）	
建設業	26.6	13.0	2.8	0.3	2.2	2.2	0.7	0.4	0.9	0.4	0.2	0.0	1.2	2.3
製造業	22.7	1.9	9.3	0.3	1.8	2.3	0.5	0.2	0.5	0.6	0.5	0.1	3.1	1.5
情報通信業	19.6	1.1	2.8	6.0	0.4	1.5	0.4	0.6	0.8	0.4	0.9	0.6	1.4	2.6
運輸業、郵便業	24.7	1.6	3.0	0.6	10.2	2.4	0.4	0.7	0.1	0.5	0.6	0.4	2.1	2.0
卸売業、小売業	19.2	1.1	2.5	0.6	0.9	5.7	0.9	0.3	0.4	0.8	0.9	0.4	3.6	1.1
金融業、保険業	18.2	0.9	1.4	0.4	0.6	2.9	4.4	1.1	0.8	0.1	0.4	0.3	3.5	1.4
不動産業、物品賃貸業	24.2	1.0	3.4	0.4	2.2	3.2	1.3	2.1	1.9	0.4	1.0	0.5	3.5	3.3
学術研究、専門・技術サービス業	28.5	2.3	4.9	2.4	0.2	3.1	0.7	1.1	4.5	1.1	0.1	3.1	3.1	1.9
宿泊業、飲食サービス業	20.0	1.0	2.6	0.5	1.0	2.9	1.1	0.3	0.8	2.9	0.9	0.6	4.6	1.0
生活関連サービス業、娯楽業	21.0	1.6	2.4	0.4	1.9	3.3	1.1	0.3	0.4	1.1	3.6	0.6	3.4	0.8
教育、学習支援業	26.9	0.3	2.0	1.0	0.7	2.1	0.4	0.1	1.9	0.2	13.1	3.9	1.0	
医療、福祉	27.0	0.5	0.6	0.3	0.4	1.1	0.5	0.3	0.3	0.2	0.3	0.9	20.9	0.6
サービス業（他に分類されないもの）	19.1	1.5	1.9	1.4	1.1	1.9	0.5	0.5	0.6	1.1	0.7	0.3	3.5	4.1

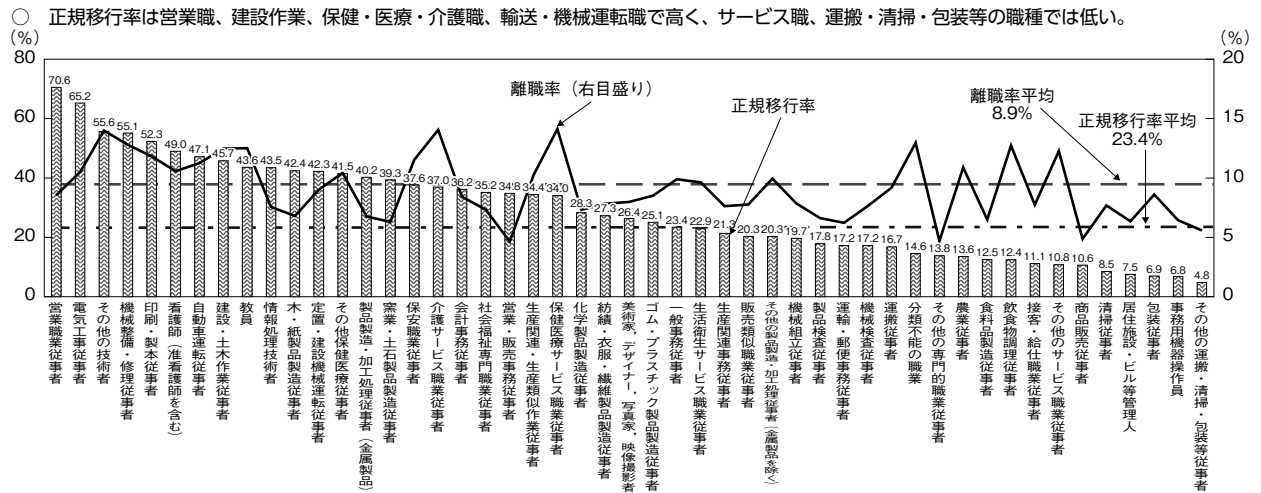
資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) グラフは産業別の正規移行率（過去5年以内に離職し、現在仕事に就いている有業者のうち、正規雇用に就いている者の割合）を示している。

第74表 前職が非正規雇用の者が、転職後、正規雇用に就く割合（職業別）

前職の職業	現職の職業									
	前職の職業からの正規雇用移行率	うち専門的・技術的職業従事者	うち事務従事者	うち販売従事者	うちサービス職従事者	うち保安職業従事者	うち生産工程従事者	うち輸送・機械運転従事者	うち建設・採掘従事者	うち運搬・清掃・包装等従事者
管理的職業従事者	18.1	13.1	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
専門的・技術的職業従事者	33.0	0.1	21.3	4.7	1.6	2.2	0.7	1.8	0.2	0.2
事務従事者	20.2	0.0	2.2	11.4	2.2	2.1	0.3	1.2	0.3	0.2
販売従事者	22.0	0.0	2.3	4.4	6.7	4.0	0.3	2.2	0.6	0.5
サービス職従事者	22.3	0.0	3.6	3.4	3.1	8.0	0.4	1.9	0.6	0.6
保安職業従事者	24.9	0.0	1.9	2.9	0.9	5.3	5.1	3.2	2.5	1.1
生産工程従事者	22.3	0.0	1.3	2.2	1.6	3.4	0.3	9.1	1.1	1.5
輸送・機械運転従事者	34.0	0.0	0.2	1.8	1.4	1.4	0.3	3.6	20.2	1.2
建設・採掘従事者	29.1	0.0	1.3	0.8	2.2	0.5	1.2	4.8	2.9	12.8
運搬・清掃・包装等従事者	16.2	0.0	1.0	2.4	1.9	2.5	0.6	2.6	1.8	1.2

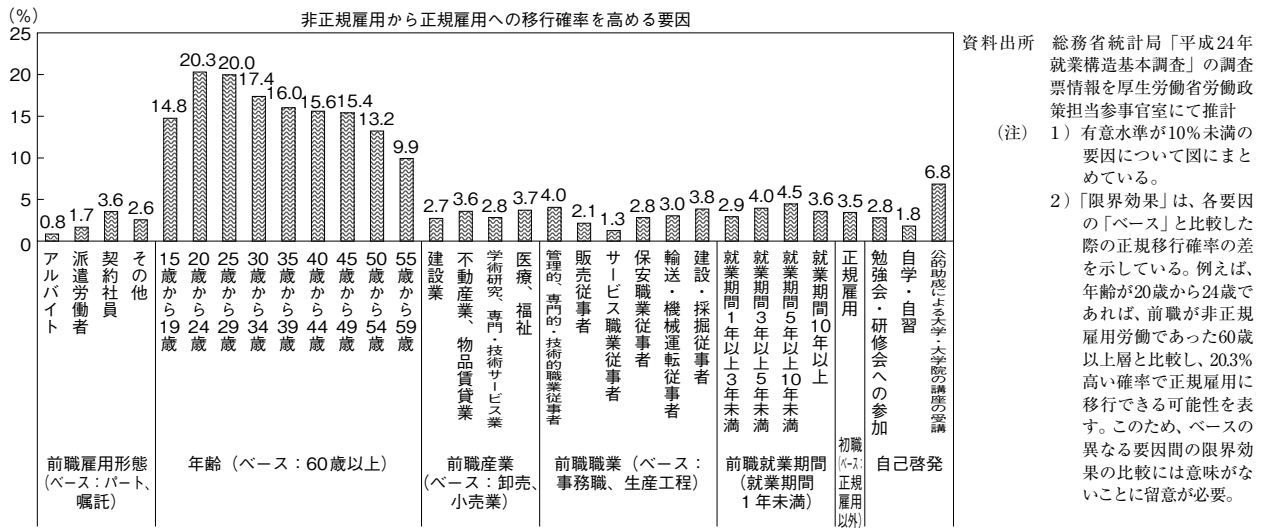
資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) グラフは職業別の正規移行率（過去5年以内に離職し、現在仕事に就いている有業者のうち、正規雇用に就いている者の割合）を示している。

第75図 職業詳細区分別の正規移行率と離職率



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) このグラフでは職業別に正規移行率（過去5年以内に離職し、現在、当該職の仕事に就いている有業者のうち、正規雇用に就いている者の割合）及び離職率（当該職業の雇用者に占める、過去5年以内に離職した者の割合）を掲載している。
 2) 職業分類は、集計サンプル数が100以上の職に限って掲載している。

第76図 非正規雇用から正規雇用への移行要因の分析（プロビット分析）



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。