

第Ⅱ部

**働き方の多様化に応じた
人材育成の在り方について**

第Ⅰ部でみたように企業収益や雇用・所得環境が改善し、我が国の経済が緩やかに回復する中、企業においては人手不足感が高まっている。今後、我が国は少子高齢化により生産年齢人口の減少が見込まれ、世界に先駆けて人口減少に直面することもあいまって、人手不足感が更に高まっていく懸念がある。

こうした懸念を払拭していくためには、高齢者も若者も、女性も男性も、誰もが活躍できる一億総活躍社会の実現に向けて取り組んでいくことが重要であり、そのためには、働く人の視点に立って、一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択できるように「働き方改革」を進めていく必要がある。

また、少子高齢化による労働供給制約を抱えている我が国が、持続的な経済成長を実現していくためには、一人ひとりが生み出していく付加価値を向上させながら、労働生産性を高めていくことが必要不可欠であり、そのためには、資本への投資に加えて¹、人への投資を促進していくことが必須である。さらに、我が国では人生100年時代が見据えられる中、年齢にかかわらず、誰もが学び直しと新たなチャレンジの機会を得られる社会を実現していくことが重要である。長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の実現などに向けた働き方改革は、これらを推進するための重要な「鍵」となる。

第Ⅱ部では、こうした考え方の下、「働き方の多様化に対応した人材育成の在り方」について検討を進めていく。

まず、第1章では、我が国の労働生産性をめぐる状況について概観し、労働生産性の向上に資する能力開発についても、国際比較を交えながら整理している。また、一億総活躍社会の実現に向けた取組等により、女性や高齢者などの労働参加が進む中、企業の内部人材が抱える事情も多様化し、働き方へのニーズも多様化している。人材育成に当たっては、こうした状況を踏まえながら、取り組んでいくことが重要であり、その現状について整理している。次いで、第2章では、多様な人材の十分な能力の発揮に向けた企業側の能力開発の取組や、グローバル化などの企業を取り巻く環境の変化に対応するために必要な従業員のスキル等について分析していく。第3章では、前述したように重要な「鍵」となる企業の雇用管理について、多様な人材がその能力を十分に発揮させながらいきいきと働くことのできる取組の在り方などを検討している。最後に、第4章では、人生100年時代が見据えられる中、誰もが主体的にキャリア形成できる社会の実現に向けて、転職市場の動向と自己啓発等の学び直しをめぐる状況について整理している。

1 労働生産性と資本投資との関係性についての分析は「平成27年版 労働経済の分析」第2章3節を参照。

第1章

労働生産性や能力開発をめぐる状況と働き方の多様化の進展

本章では、次章以降に行う検討の前提として、我が国の労働生産性、能力開発、働き方の多様化について、今後の展望も含めて分析を行い、我が国が抱える課題の所在を明らかにしていく。はじめに、第1節では、国際比較を交えながら、労働生産性の動向について整理しており、特に「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」について詳細に分析していく。続いて、第2節では、労働生産性の向上に資する能力開発をめぐる状況について、国際比較を交えながら整理しており、労働生産性と同様に、特に「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」について詳細に分析していく。第3節では、働き方の多様化の進展について、企業の内部人材が多様化している現状や、企業の人材マネジメント・労働者の職業観の変化などについて整理していく。最後に、第4節では、本章で明らかにした課題や、今後の展望について小括した上で、次章以降に行う検討の視座をまとめる。

第1節 我が国の労働生産性をめぐる状況について

1 国際比較による我が国の労働生産性の現状

●我が国の労働生産性の水準は、G7の中で最も低い水準となっている

はじめに、労働生産性について、OECD 主要国であるG7（フランス、米国、英国、ドイツ、日本、イタリア、カナダ）の動向を比較²しながら、その特徴を確認していこう。

まず、第2-(1)-1図により、労働生産性の「水準」について、2012年から2016年にかけての5年間の平均値をみると、我が国は名目労働生産性、実質労働生産性ともに、G7の中で最も低い水準にあることが分かる。実質労働生産性をみると、フランス、ドイツ、米国がおおむね同水準となっており、労働投入量当たり60ドル台とG7の中で高水準となっている。次いで、イタリアの同値が50ドル台、カナダと英国の同値が40ドル台後半となっている。一方で、我が国の実質労働生産性は、労働投入量当たり40ドル台前半となっており、フランス、ドイツ、米国の水準に対して、おおむね0.7倍となっていることが分かる。

なお、我が国の労働生産性がG7の中で低水準にあることについて、日本ならではのサービス品質の良さが十分に勘案されていないのではないかと指摘がある。この点について、日本生産性本部（2018）³では、サービス品質の差異を勘案しながら日米比較を行っており、サービス業（特に対個人サービス業）におけるサービス品質の調整は、米国に比して日本の労働生産性を1割から2割程度引き上げると指摘している。しかしながら、サービス品質の調整によっても、日米間の労働生産性の格差は埋められていないことに注目すべきである。

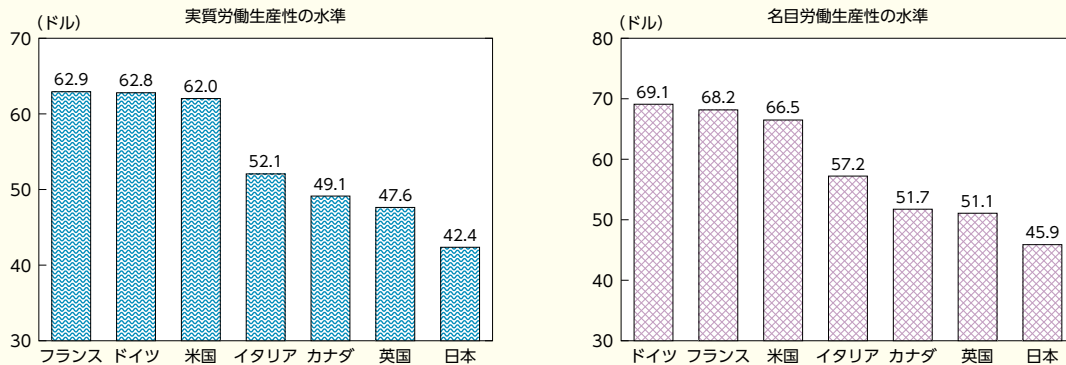
2 国際比較に当たっては、各国における産業や企業規模の構成に差異があることに加えて、時系列データでは当該構成の変化にも差異が生じること、また、購買力平価により各国比較する際には、為替レートなどの影響も受けることから、一定の幅をもってみる必要があることに留意が必要である。

3 （公財）日本生産性本部（2018）「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」

第2-(1)-1 図

G7における労働生産性の水準について

○ 我が国の労働生産性の水準は、G7の中で最も低い水準となっている。



資料出所 OECD.stat 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) 左図は2012年から2016年にかけての実質労働生産性の5箇年平均値を指す。水準の国際比較を行うため、分子となる付加価値は2010年価格のドルベースで購買力平価換算したものをGDPデフレーターで実質化した数値を指す。分母となる労働投入量は「常勤換算した就業者数」と「平均労働時間」を掛け合わせたマンアワーベースの数値を指す。なお、付加価値は各国とも2008SNA基準のもの(右図も同様)。
- 2) 右図は2012年から2016年にかけての名目労働生産性の5箇年平均値を指す。水準の国際比較を行うため、分子となる付加価値は2010年価格のドルベースで購買力平価換算した数値を指す。分子となる付加価値は自国通貨ベースの数値を指し、分母となる労働投入量は左図と同様の数値を指す。

●実質労働生産性の上昇率の鈍化は、G7における共通の課題となっている

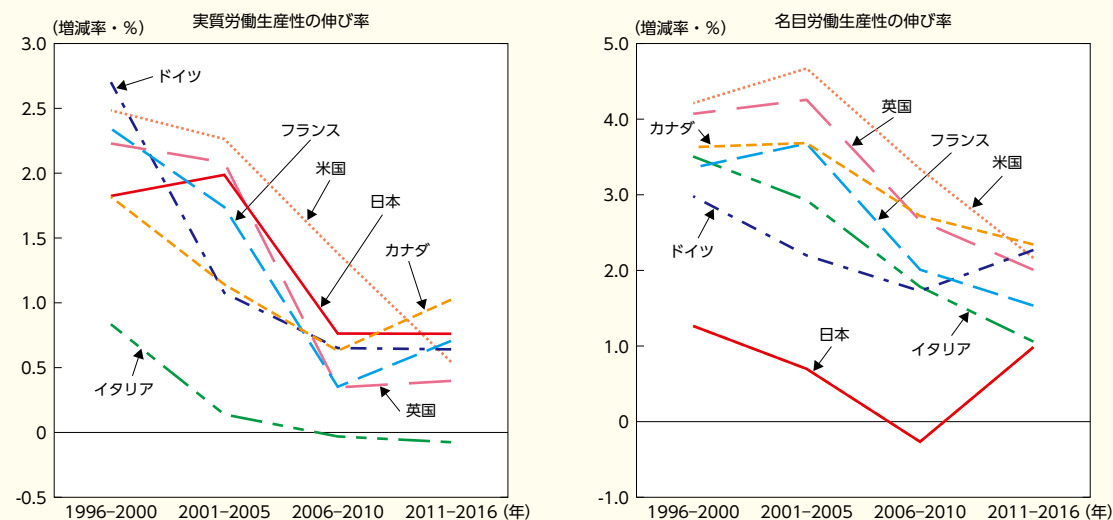
次に、労働生産性の「増減率」について、1996年以降の動向を確認していく。国際比較に当たっては、リーマンショックなどといった世界共通の影響や、消費税率の引上げといった我が国の固有の事情があることにも留意が必要⁴であるが、第2-(1)-2図により、実質労働生産性の増減率に着目してみると、我が国はG7の中でも平均的な上昇率となっていることが分かる。

他方、G7が有する共通の特徴としては、過去の上昇率の大きさと比較すると、近年の上昇率の大きさが伸び悩んでいることが挙げられる。1996～2000年の実質労働生産性の増減率を見ると、ドイツ、米国、フランス、英国では、約2%台の上昇率となっており、我が国でも1%台後半の上昇率となっていた。その後、リーマンショックが生じた期間を含む2006～2010年には、世界的に実質労働生産性の上昇率が鈍化した。2011～2016年には、カナダが1%台の上昇率となっているものの、ドイツ、米国、フランス、英国では、1%未満の上昇率となっており、我が国でも0%台後半と伸び悩んでいる状況にある。したがって、過去と比較すると、実質労働生産性が伸び悩んでいる状況は、G7における共通の課題であることが分かる。

4 消費税率引上げの影響によりGDPデフレーターが上昇すれば、労働生産性の実質化に当たっては、上昇率が抑制される。

第2-(1)-2図 G7における労働生産性の増減率の推移について

- 我が国の実質労働生産性はG7の中でも平均的な上昇率となっている一方で、G7における共通の課題として、近年では実質労働生産性の上昇率が伸び悩んでいる。



資料出所 OECD.stat 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) 左図は実質労働生産性の増減率（相乗平均をとった単年平均値）の推移を指す。分子となる付加価値は自国通貨ベースのものを GDP デフレーターで実質化した数値を指し、分母となる労働投入量は「常勤換算した就業者数」と「平均労働時間」を掛け合わせたマンアワーベースの数値を指す。なお、付加価値は各国とも 2008SNA 基準のもの（右図も同様）。
2) 右図は名目労働生産性の増減率（相乗平均をとった単年平均値）の推移を指す。分子となる付加価値は自国通貨ベースの数値を指し、分母となる労働投入量は左図と同様の数値を指す。

●我が国の労働生産性の企業規模間格差は、国際的にみて大きい

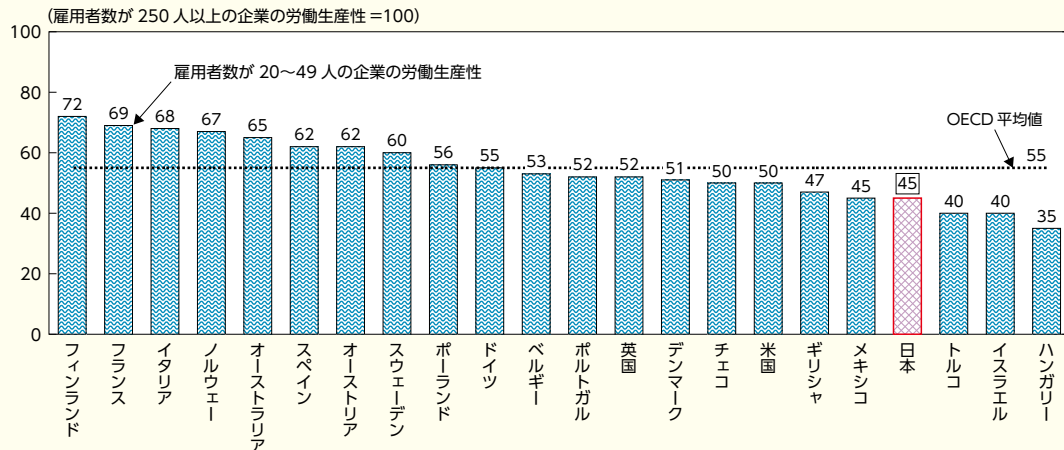
さらに、国際比較により、我が国の労働生産性の「企業規模間の格差」について確認している。

第2-(1)-3図は、雇用者数が250人以上の企業における労働生産性の水準を100とした際、雇用者数が20～49人の企業の同値がどのくらいなのかについて、OECD諸国のデータをまとめている。

これによると、相対的に規模の大きな企業の労働生産性の水準が高いことは、OECD諸国で共通であり、相対的に規模の小さな企業の労働生産性の水準は、OECD平均でみると55%となっている。フィンランド、フランス、イタリアでは、70%程度とOECD平均を上回り、大きな格差が生じていない一方で、英国や米国では50%程度、我が国では45%と企業規模による格差が大きい状況にあることが分かる。

第2-(1)-3図 労働生産性の企業規模間格差について

○ 国際比較によると、我が国の労働生産性の企業規模間格差は大きい。



資料出所 OECD “Economic Survey Japan 2017” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
(注) 2013年時点の値を示している。

2 我が国の労働生産性に関する「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」

ここまで、我が国の労働生産性がG7において最も低い水準であること、G7各国と同様に伸び悩んでいること、国際的にみて企業規模間格差が大きいことを確認してきた。我が国の労働生産性が伸び悩んでいる要因については、近年の「労働経済の分析」においても分析しており、情報化資産や人的資本などの無形資産⁵への投資が国際的にみて不足していることや、全要素生産性⁶（以下「TFP」という。）の上昇などを通じて労働生産性を向上させる⁷イノベーションの実現割合⁸が国際的にみて低調であることなどを指摘している。

ここからは、我が国の労働生産性における「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」に着目し、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を用いて、より詳細に分析し、現状を明らかにしていきたい。特に、ある産業において労働生産性のバラつきが大きいことは、労働生産性が低い企業の「底上げ」によって、その産業全体の労働生産性を大きく向上させる余地があると考えられることから、その現状を把握することが重要だと考えられる。

なお、労働生産性については産業ごとの差異も大きいことから、同一産業において企業規模間の数値を比較するなど、なるべく比較対象の属性を揃えながら比較していきたい。また、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」では、労働時間に関するデータが得られないことか

- 5 無形資産は、①情報化資産（受注・パッケージソフト、自社開発ソフトウェア）、②革新的資産（R&D、著作権、デザイン、資源開発権）、③経済的競争能力（ブランド資産、企業が行う人的資本形成（OFF-JT）、組織形成・改革）から成る。
- 6 全要素生産性（TFP）は、経済成長率を要因分解した際、資本や労働といった生産要素の投入量の増減では計測することのできない全ての要因による寄与を指している。
- 7 労働生産性の変動率については、一般的に、資本装備率の変動要因とTFPの変動要因などに寄与度分解することができる。
- 8 イノベーションの実現割合とは、新たな製品・サービスの開発、生産・販売方法の導入、経営管理方法の導入等を通じたイノベーションの実現状況について、企業から回答を得た結果を集計し、イノベーションを実現した企業数を全体の企業数で除した割合のことをいう。

ら、労働生産性の分母である労働投入量については、マンアワーベース（就業者 × 労働時間）ではなく、マンベース（就業者）となっている点に留意が必要である。また、産業間や企業規模間で異なるパートタイム労働者の活用状況の差異を勘案し、なるべく比較対象の属性を揃えるため、就業者数のうちパートタイム労働者数については、就業時間換算⁹した値を活用する。

●「製造業」「情報通信業」では、大企業の労働生産性が高いことなどにより、企業規模間の格差が生じているが、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の労働生産性が低く、中小企業の方が高いことなどにより、同格差が生じている

まず、「企業規模間の格差」について確認していきたい。第2-(1)-4図は、「製造業」「情報通信業」「卸売業」「小売業」「宿泊・飲食サービス業」の各産業において、大企業（従業員1,000人以上の企業）と中小企業（従業員50～299人以下の企業）の労働生産性の水準を示している。同図により2016年の状況を概観すると、「全産業」では、大企業に対する中小企業は72.2%となっていることが分かる。各産業別に2016年の同値をみると、「製造業」が61.0%、「情報通信業」が83.4%、「卸売業」が89.2%となっており、特に「製造業」において格差が大きいことが分かる。一方で、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、中小企業の労働生産性の方が高い水準にあり、中小企業に対する大企業は、「小売業」が94.5%、「宿泊・飲食サービス業」が81.2%となっている。

次に、2012年と2016年を比較し、こうした企業規模間の格差がどのように変化しているのか、確認してみよう。「全産業」では、2012年において大企業に対する中小企業が77.1%であり、2016年の同値が72.2%であることを踏まえると、企業規模間の格差は拡大したことが分かる。各産業別に2012年の同値をみると、「製造業」が72.0%、「情報通信業」が79.2%、「卸売業」が92.1%であり、2016年の同値が「製造業」が61.0%、「情報通信業」が83.4%、「卸売業」が89.2%であることを踏まえると、2016年において「製造業」「卸売業」では、格差が拡大していることが分かる。他方、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、2016年と同様に、2012年においても中小企業の労働生産性の方が高い水準にあり、中小企業に対する大企業は、「小売業」が95.6%、「宿泊・飲食サービス業」が81.4%となり、格差はおおむね変わらない状況にある。

さらに、こうした企業規模間の格差が、大企業と中小企業のどちらの労働生産性の特徴に起因して生じているのか、より詳細に確認してみたい。すなわち、例えば、企業規模間の格差が同程度であっても、大企業の労働生産性が他産業と比較し相対的に高い水準にあるため生じているのか、又は、中小企業の労働生産性が他産業と比較し相対的に低い水準にあるため生じているのかによって、課題の所在は異なってくるだろう。

そこで、第2-(1)-5図は、企業規模別及び産業別に10%タイル、中央値、90%タイルの労働生産性の水準を示しており、例えば、90%タイルの値を活用すれば、ある産業に属する全企業について、労働生産性が低い順に90%の企業を並べた際、その中で最も高い労働生産性の水準を把握することが可能となり、一律の基準を用いながら、各産業・各企業規模において労働生産性が高い企業間、あるいは、低い企業間の水準を比較することができる。

9 就業時間換算したパートタイム労働者数については、パートタイム従業者全員の就業時間（1週間分）÷正社員・正職員の就業時間（1週間分）で算出しており、回答企業において算出した結果を集計している。

まず、第2-(1)-5図の左図により、大企業における90%タイルの特徴をみると、「製造業」「情報通信業」の水準が「全産業」より高く、「卸売業」の水準が「全産業」とおおむね同水準となっている。一方で、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」の水準は、「全産業」より大幅に低い。

次に、大企業における10%タイルの特徴をみると、「製造業」「情報通信業」「卸売業」「小売業」の水準は、「全産業」より高い一方で、「宿泊・飲食サービス業」の水準は「全産業」より低い。特に、「製造業」では、10%タイルだけでなく、中央値の水準も相対的に高くなっており、大企業では労働生産性の水準が高めの企業が多いものと考えられる。

他方、第2-(1)-5図の右図により、中小企業における90%タイルの特徴をみると、「情報通信業」「卸売業」の水準が「全産業」より高いこと、「製造業」の水準が「全産業」をやや下回っていることが分かる。また、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」の水準は、「全産業」より低い。

また、中小企業における10%タイルの特徴をみると、「情報通信業」「卸売業」の水準が「全産業」より高いこと、「製造業」の水準が「全産業」をやや下回っていることが分かる。また、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」の水準は、「全産業」より低い。

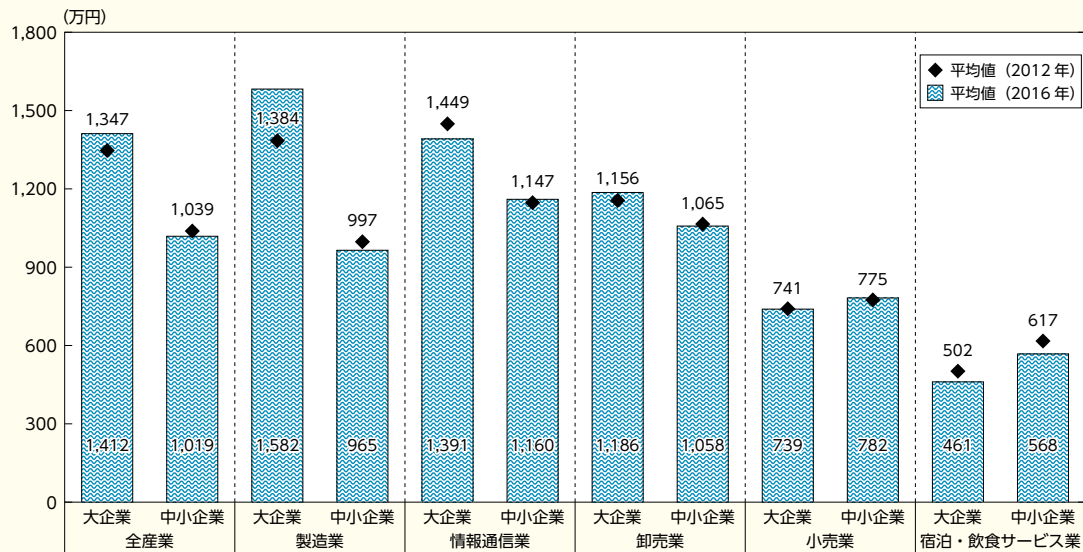
総じてみると、労働生産性は、

- ・「製造業」では、大企業における90%タイル・10%タイルの水準が全産業より高く、分布が相対的に高い方に寄っている一方で、中小企業における90%タイルの水準が全産業より低く、分布が相対的にやや低い方に寄っていることから、格差が生じている。また、格差は拡大している。
- ・「情報通信業」では、大企業における90%タイル・10%タイルの水準が全産業より高く、分布が相対的に高い方に寄っている一方で、中小企業における90%タイルの水準が全産業より高く、分布が相対的に高い方に寄っていることから、「製造業」より格差が大きくない。また、格差は縮小している。
- ・「卸売業」では、大企業における10%タイルの水準が全産業より高いが、90%タイルの水準が全産業よりやや低く、分布はおおむね全産業と同様である一方で、中小企業における90%タイル・10%タイルの水準が全産業より高く、分布が相対的に高い方に寄っていることから、「製造業」や「情報通信業」よりも格差が大きくない。ただし、格差は拡大している。
- ・「小売業」や「宿泊・飲食サービス業」では、大企業における90%タイルの水準が全産業より大幅に低くなっている。一方で、中小企業における90%タイルの水準は全産業より低いものの、大企業ほどの乖離幅にはないことなどから、大企業より中小企業の労働生産性の水準が高くなり、格差が生じている。また、格差はおおむね変化がない。

などの特徴がみられることが分かった。

第2-(1)-4図 労働生産性の企業規模間格差について

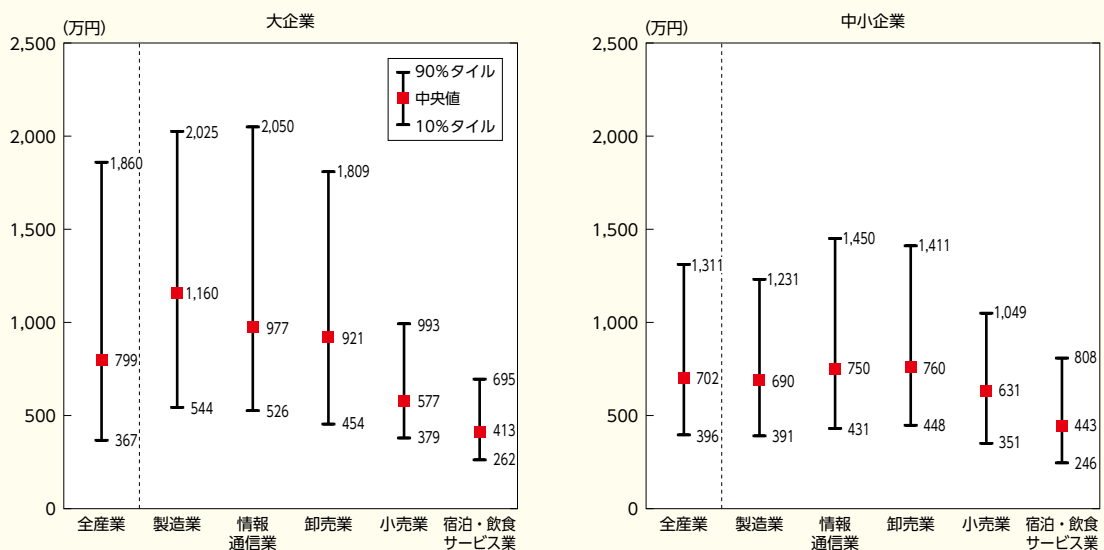
- 「製造業」「情報通信業」では、大企業の労働生産性が高いことなどにより、企業規模間の格差が生じているが、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の労働生産性が低く、中小企業の方が高いことなどにより同格差が生じている。



- 資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
- (注) 1) 労働生産性の数値は、個社の常勤換算した従業員一人当たりの年間の付加価値額を売上高で加重平均して算出している。内閣府「国民経済計算」のGDPデフレーターを用いて実質化し比較している。
- 2) 大企業は総従業員数が1,000人以上の企業、中小企業は同50~299人の企業を指す。
- 3) 平均値±標準偏差×3の範囲内の数値を対象とした。
- 4) 付加価値額は「営業利益」「減価償却費」「給与総額」「福利厚生費」「動産・不動産賃貸料」「租税公課」の総和である。

第2-(1)-5図 企業規模別にみた労働生産性の分布について

- 「製造業」では、大企業における90%タイル・10%タイルの水準が全産業より高い一方で、中小企業における90%タイルが低いことなどから格差が生じている。
- 「宿泊・飲食サービス業」では、大企業における90%タイルの水準が全産業より大幅に低い一方で、中小企業における90%タイルの水準の全産業との乖離幅は大企業ほど大きくないことなどから格差が生じている。



- 資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
- (注) 1) 産業・規模別に個社の労働生産性の数値を低い順に並べたもの。2016年の数値を示している。10%タイル・90%タイルはそれぞれ下位10%・上位10%の労働生産性の数値を指す。
- 2) 大企業は総従業員数が1,000人以上の企業、中小企業は同50~299人の企業を指す。

- 「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業における労働生産性のバラつきが大きくなっており、労働生産性が低い企業の「底上げ」により労働生産性を向上させる余地があるものと考えられる

さらに、「同一企業規模内のバラつき」について確認していきたい。大企業と中小企業の労働生産性の水準に格差が生じていることを確認してきたが、例えば、大企業間で比較した労働生産性の水準は、ある特定の水準に収斂しているのか、又は、個々の企業における差異が大きく、その水準はバラついているのだろうか。ある産業における労働生産性のバラつきが大きいことは、労働生産性が低い企業の「底上げ」によって、その産業全体の労働生産性を大きく向上させる余地があるものと考えられる。そこで、ここでは密度分布により、データ分布の様子を視覚的に把握した上で、90%タイルと10%タイルの値の差分より、「製造業」「情報通信業」「卸売業」「小売業」「宿泊・飲食サービス業」の各産業において、大企業と中小企業のそれぞれでみた場合の労働生産性のバラつきの大きさについて整理していく。

第2-(1)-6図により、視覚的にデータ分布をみると、「全産業」では、中小企業の方が平均値の近傍に分布している一方で、大企業の方の裾が広がっており、バラつきが大きくなっている。「製造業」では、大企業と中小企業ともに、おおむね平均値の近傍に分布し、大企業の平均値の方が高くなっている。他方、「小売業」では、大企業と中小企業ともに、おおむね平均値の近傍に分布し、大企業の平均値の方が低くなっており、中小企業の方がやや裾が広くバラつきが大きくなっている。「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の方が平均値の近傍に分布し、平均値が低くなっており、中小企業の方の裾が広くバラつきが大きくなっている。

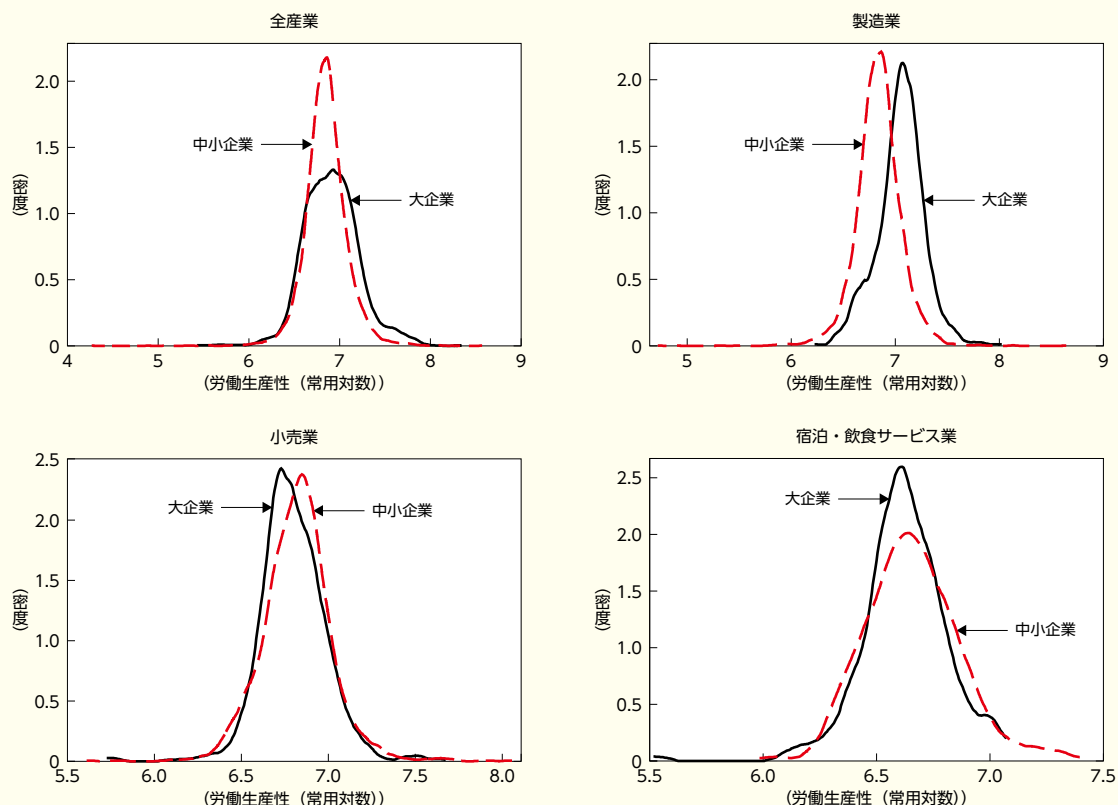
次に、第2-(1)-7図により、90%タイルと10%タイルの値の差分の大きさを用いて、バラつきの大きさを確認していく。90%タイルと10%タイルの値の差分は、平均値の近傍における分布が少なく、データ分布の裾が広がるほど、大きな水準となり、バラつきが大きいことを示す。

まず、2016年の「全産業」では、中小企業と比較し、大企業におけるバラつきが大きいことが分かる。これは「製造業」「情報通信業」「卸売業」でも同様の傾向となっている。ただし、大企業だけでなく、中小企業においてもバラつきが大きな水準となっていることに留意が必要であり、大企業・中小企業ともに、労働生産性が低い企業の「底上げ」によって、労働生産性を向上させる余地が十分にあるものと考えられる。また、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業におけるバラつきが大きくなっており、中小企業の「底上げ」も重要な課題であることが分かる。

なお、「底上げ」の重要性を指摘したが、視覚化したデータ分布からは、中小企業であっても、労働生産性が大企業と同等以上の高い水準である企業が、一定程度存在していることには留意が必要である。

第2-(1)-6図 同一企業規模における労働生産性の密度分布による比較について

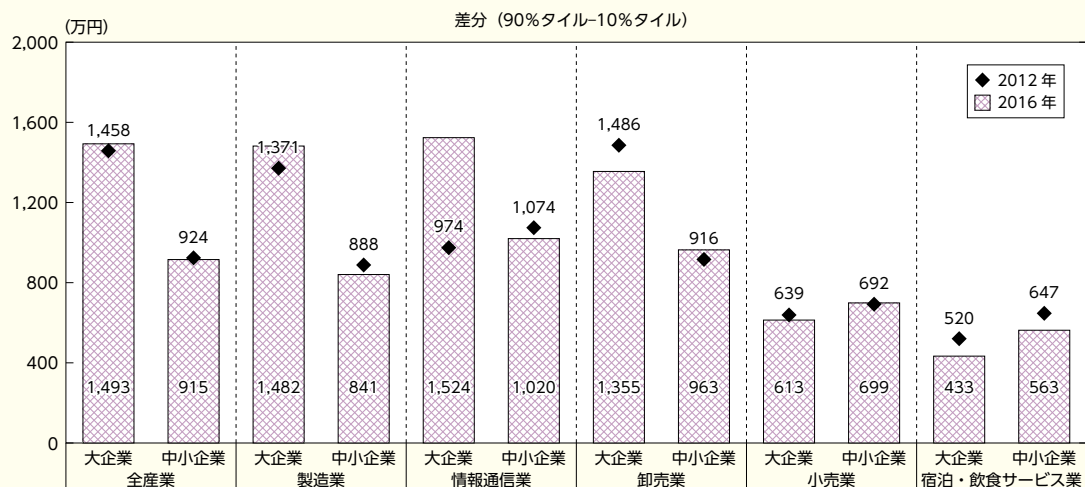
- 「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業における労働生産性のバラつきが大きい。



資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 1) 労働生産性は常勤換算した一人当たりの額の常用対数をとったもの。2016年の数値を示している。
 2) 大企業は総従業員数が1,000人以上の企業、中小企業は同50～299人の企業を指す。

第2-(1)-7図 同一企業規模における労働生産性のバラつきについて

- 「製造業」「情報通信業」「卸売業」では中小企業と比較して大企業のバラつきが大きい。
 ○「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では大企業と比較して中小企業のバラつきが大きい。



資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 1) 産業・規模別に個社の労働生産性の数値を低い順に並べた際の上位10% (90%タイル) と下位10% (10%タイル) の差分を示している。
 2) 大企業は総従業員数が1,000人以上の企業、中小企業は同50～299人の企業を指す。

3 労働生産性の向上による果実

●労働生産性の上昇率が高い企業では、雇用者数を減少させず、数年先の賃金の上昇に結びつけている

これまで、我が国の労働生産性について「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」の状況などを概観してきた。労働生産性の向上に資する具体的な取組については、次章以降において、より詳細に検討することとし、ここでは労働生産性の向上による果実に関して分析していきたい。

労働生産性と賃金との関係については、「平成28年版 労働経済の分析」でも扱っており、我が国でも長期的にみれば、労働生産性の上昇率と賃金の上昇率の間に、一定の相関がみられる¹⁰ことを指摘している。ここでは、より短期的な視野に立ち、労働生産性の変動が、数年後の賃金¹¹変動に与える影響について、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を用いて分析していく。

まず、第2-(1)-8図の左図により、2012～2013年にかけての労働生産性の変動率¹²について、四分位階級ごとの状況を確認すると、第4四分位では14.1%低下している一方で、第1四分位では27.1%上昇している。続いて、第2-(1)-8図の中図により、2012～2013年にかけての労働生産性の変動率が、2014～2016年にかけての賃金の変動率に与える影響について、四分位階級ごとの状況を確認すると、労働生産性の上昇率の高い第1四分位では、統計的に有意に賃金の上昇に結びついていることが分かる。また、第2-(1)-8図の右図により、2014～2016年にかけての雇用者の変動率をみても、労働生産性の上昇率の高い第1四分位では、相対的に雇用者の増加率が高い。

総じてみると、労働生産性の上昇率が相対的に高い企業では、数年のラグをもって、賃金の上昇や雇用の増加に結びついている可能性が示唆される一方で、労働生産性の上昇率が相対的に小さな企業では、数年先の賃金の上昇に対して正の方向に影響していたものの、統計的に有意な結果は得られなかった。すなわち、労働生産性の向上を賃金の上昇という果実に結びつけるためにも、労働生産性の上昇率をより一層高めていくことが重要である。

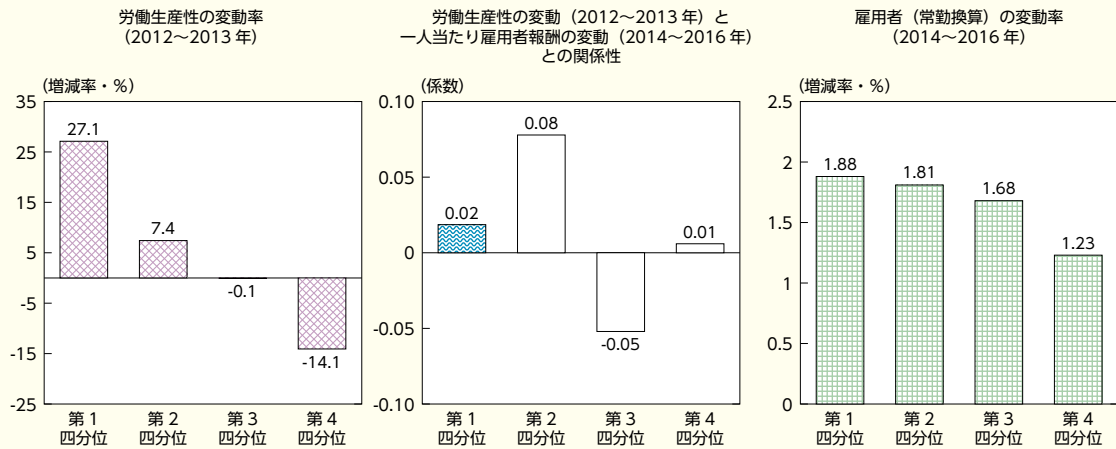
10 「平成28年版 労働経済の分析」の第2-(2)-4図を参照。GDPデフレーターを用いて、労働生産性と賃金を実質化しており、賃金は労働投入量（雇用者数×労働時間）当たりの報酬になっている。

11 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を用いていることから、ここでの賃金は一人当たり雇用者報酬になっていることに留意が必要である。一人当たりに換算するに当たっては、パートタイム労働者数について就業時間換算した値を活用している。また、GDPデフレーターを用いて、労働生産性と賃金を実質化している。

12 本分析では、付加価値の向上による労働生産性の向上に着目するため、2012～2013年にかけての人件費の変動が正であるデータを分析対象としており、サンプルサイズは7,022となっている。
なお、不動産業、物品賃貸業、鉱業については除いている。

第2-(1)-8図 労働生産性の変動が賃金の変動に与える影響について

- 労働生産性の上昇率が相対的に高い企業では、雇用者数を減少させず、数年先の賃金上昇に結びつけている。



資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 2012～2013年にかけての人件費の変動が正であるデータを分析対象としており、サンプルサイズは7,022となっている。

なお、不動産業、物品賃貸業、鉱業については除いており、労働生産性・雇用者報酬は内閣府「国民経済計算」のGDPデフレーターを用いて実質化している。

2) 中図の棒グラフは係数を示しており、白抜き棒グラフは統計的に有意でないものを示しており、色付き棒グラフは統計的に有意であることを示している。

なお、有意水準は10%としている。

3) 一人当たり雇用者報酬の変動については、2014～2016年にかけての各年平均を単純平均している。

第2節 我が国の能力開発をめぐる状況について

前節では、国際比較を交えながら、労働生産性について「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」に関する状況を中心に詳細に分析してきた。特に、「同一企業規模内のバラつき」が大きいことは、労働生産性が低い企業の「底上げ」によって、労働生産性を向上させる余地が十分にあることを示唆している。

そこで、本節では、労働生産性の向上にとって重要な要素である労働者の人的資本をめぐる状況について概観していきたい。

1 国際比較による我が国の能力開発費の現状

●国際比較によると、能力開発の実施率が高い方が、労働生産性の上昇率が高い傾向にある

OECD「国際成人力調査（PIAAC：Programme for the International Assessment of Adult Competencies）」¹³は、16歳から65歳の個人を対象に、仕事や日常生活で必要とされる汎用的なスキルのうち、「読解力」「数的思考力」「ITを活用した問題解決能力」の3分野のスキルについて直接測定することを目的とした国際的な調査であり、これに加えて背景調査として、能力開発の取組状況¹⁴を含む社会背景や経済的な状況についても幅広く情報を把握している。ここでは、PIAACの背景調査における能力開発の取組状況などを活用し、OECDが算出した能力開発の実施率¹⁵と労働生産性との関係について確認していく。

第2-(1)-9図は、2012年における能力開発の実施率について上位・中位・下位と分類した上で、当該分類別に2013～2015年の労働生産性の変動率を示している¹⁶。第2-(1)-9図の中図により、PIAACを活用し、国際比較でみたOJT¹⁷（On-the-Job Training）と、同図の右図により、国際比較でみたOFF-JT¹⁸（Off-the-Job Training）別に労働生産性との関係をみると、いずれの能力開発においても実施率が高い上位の区分の方が、労働生産性の上昇率が

13 OECD加盟国を中心とした24カ国・地域における約15万7,000人を調査対象としており、日本では2011年8月から2012年2月に実地調査が行われた。その後、チリ、ギリシャ、インドネシア、イスラエル、リトアニア、ニュージーランド、シンガポール、スロベニア、トルコの9カ国も調査対象に加わっている。

14 背景調査では、「この1年間に、実践研修（OJT）や上司または同僚による研修に参加したことがあるか」や「過去1年間に、セミナーやワークショップに参加したことがあるか」などについて質問している。

15 OECDでは、Squicciarini, M., L. Marcolin and P. Horvát (2015), “Estimating Cross-Country Investment in Training: An Experimental Methodology Using PIAAC Data”における考え方に基づき、能力開発を「formal training」、「OJT（On-the-Job Training）」、「informal learning」に分類している。

「formal training」とは、職場外で計画的に行われる訓練であって、大学などの教育機関において学位の取得を目的とするものである。「OJT（On-the-Job Training）」は、大学などの教育機関において学位の取得を目的とするものではなく、計画的に実施される職業訓練であり、セミナーやワークショップの形式で行われる形式も包含している。「informal learning」は、計画的に実施される職業訓練ではなく、職場において、日常な業務の中で上司や同僚から学ぶことを指している。

本稿における国際比較に当たっては、このような定義に基づいていることに留意することが必要である。

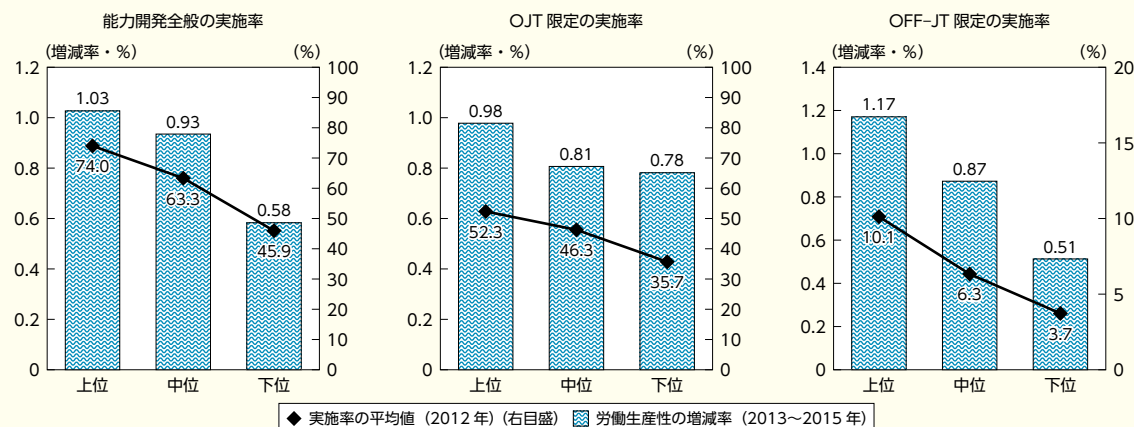
16 能力開発は、直ちに業務を効率化し労働生産性を向上させる効果がある場合も考えられるが、時間的なラグを伴う場合も多いと考えられるため、本稿における分析においても一定のラグを設定している。

17 ここでは、PIAACの調査項目である「この1年間に、実践研修（OJT）や上司または同僚による研修に参加したことがあるか」などに関する回答結果に基づいている。

18 ここでのOFF-JTとは、「formal training」を指していることに留意が必要である。

第2-(1)-9図 国際比較でみた能力開発と労働生産性との関係について

○ 能力開発の実施率とその後の労働生産性の増減率との関係を見ると、能力開発全般・OJT 限定・OFF-JT 限定ともに実施率が上位のグループほど労働生産性が高まる傾向にある。



資料出所 OECD “Science, Technology and Industry Scoreboard 2017”、OECD.stat 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) 2012 年における各能力開発の実施率の上位 6 カ国、中位 7 カ国、下位 6 カ国について、2013~2015 年にかけての実質労働生産性の増減率 (相乗平均をとった単年値) の平均値と各能力開発の実施率の平均値を並べたもの。
- 2) 能力開発の実施率は OECD 「国際成人力調査 (PIAAC)」 から引用した国内全体の労働者のうち過去一年間に一度でも能力開発を実施した者の割合を指す。ここで、OJT とは実践研修 (OJT) や上司または同僚による研修を指し、OFF-JT とは職場外で行われる学位の取得を目的とする公的教育機関での能力開発を指し、能力開発全般は OJT・OFF-JT・その両方を受けた者の割合の合計を指す。
- 3) 実質労働生産性は購買力平価換算したマンアワーベースの数値を示している。

高い傾向にあり、国際比較からは正の相関があることがうかがえる。

なお、我が国における能力開発と労働生産性の関係については、後述する次章において、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」と厚生労働省「能力開発基本調査 (企業調査)」の個票を紐づけたデータなどにより、より詳細に分析していきたい。

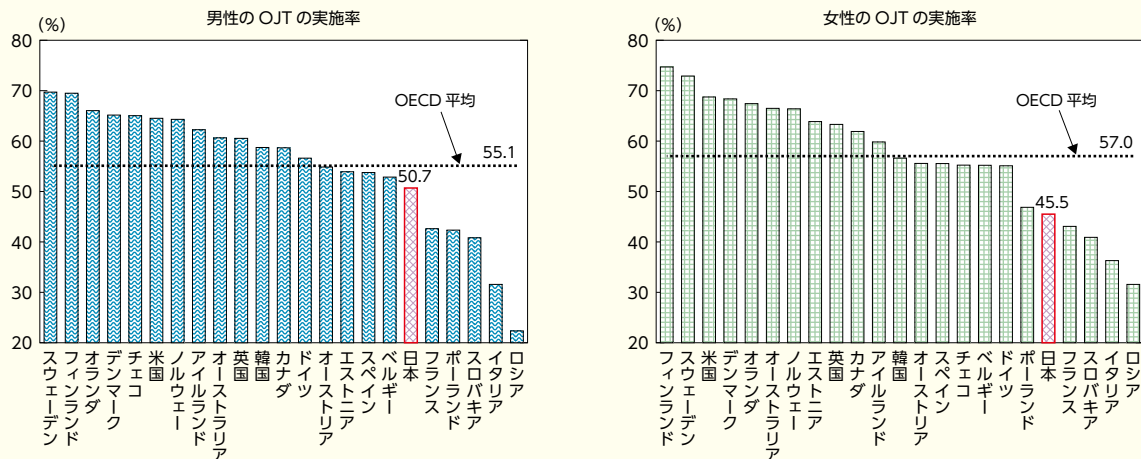
●国際比較によると、我が国では、男性と比較し、女性の OJT の実施率が低く、OECD 平均を大きく下回っている

引き続き、国際比較により、我が国の能力開発の特徴をいくつか確認していきたい。まず、第2-(1)-10 図により、男女別に OJT の実施率をみると、OECD 諸国と比較し、我が国は男女ともに OJT の実施率が低いことが分かる。OECD 平均は、男性が 55.1%、女性が 57.0%となっており、男性でみると、スウェーデン、フィンランド、オランダ、デンマーク、チェコ、米国が高く、60%台の中盤から後半にかけての水準となっており、女性でみると、フィンランド、スウェーデン、米国、デンマーク、オランダ、オーストラリア、ノルウェーが高く、特にフィンランドとスウェーデンは 70%台となっている。また、こうした国々では、男性の OJT の実施率よりも、女性の OJT の実施率の方が高水準となっている特徴がある。

我が国の OJT の実施率をみると、男性が 50.7%、女性が 45.5%となっており、OECD 平均と比較すると、男性が 4.4%ポイント、女性が 11.5%ポイント低くなっている。特に、女性において OECD 平均との乖離幅が大きいことに加えて、上記の国々と異なり、我が国では、女性の OJT の実施率よりも、男性の OJT の実施率の方が高水準となっていることが分かる。

第2-(1)-10 図 OJT の実施率の国際比較について

○ 我が国では、男性と比較して女性の OJT の実施率が低く、OECD 平均を下回っている。



資料出所 OECD “Science, Technology and Industry Scoreboard 2017”、OECD.stat 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) 2012 年に OJT を行った国について、OJT の実施率が高い順に並べたもの。
2) OJT の実施率は、OECD 「国際成人力調査 (PIAAC)」 から引用している。

●我が国では、ある業務を遂行するに当たって、労働者の能力不足に直面している企業の割合が高く、スキルや学歴に関するミスマッチも大きい

国際比較によると、我が国の OJT の実施率が低いことを確認したが、企業は労働者の現状のスキルに満足しているため、OJT の実施率が低調となっているのだろうか。この点を確認するため、Manpower Group 「Talent Shortage Survey (2014)」を用いて、ある業務を遂行するに当たって、労働者の能力不足に直面している企業の割合について、国際的な状況を整理していく。

第2-(1)-11 図によると、労働者の能力不足に直面している企業の割合は、OECD 諸国の中で我が国が 81% と最も高い水準となっている。G 7 の状況をみると、ドイツと米国が 40%、イタリアが 34%、カナダが 31%、フランスが 21%、英国が 12% となっており、我が国が突出して高いことが分かる。したがって、国際比較をすると、我が国では、労働者の能力不足に直面している企業が多いにもかかわらず、OJT の実施率が低調となっていることが分かる。

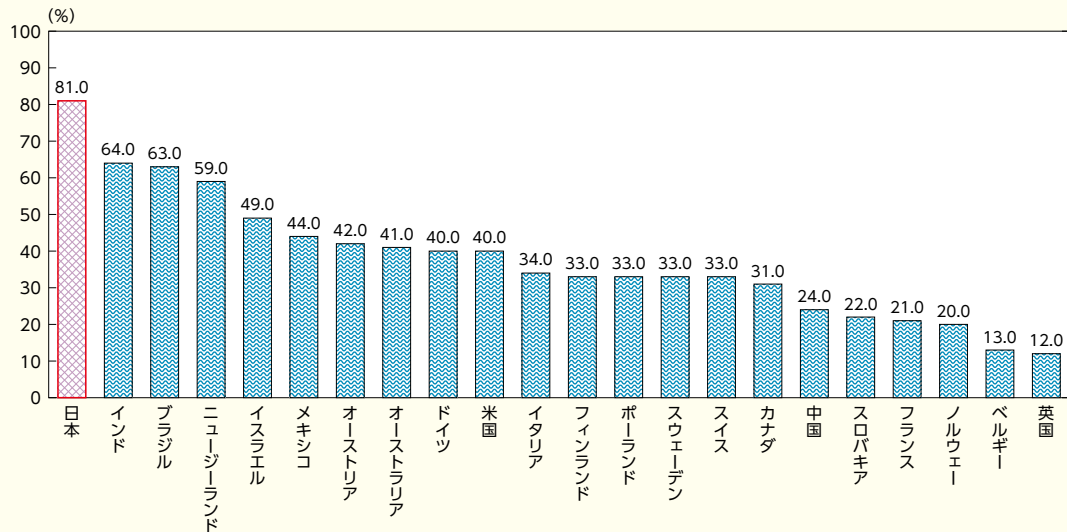
こうしたことが生じる要因の 1 つとして、スキルのミスマッチが生じている可能性が考えられる。つまり、労働者の能力不足に直面している企業が、ある業務を遂行する人材を育成しようとしても、企業の内部人材が知見を有している専攻分野が、当該業務の遂行のために要する分野と大きく異なるなどの要因があれば、OJT の実施は促進されないだろう。そこで、第2-(1)-12 図により、スキルや学歴のミスマッチについてみると、OECD 諸国の中で我が国が 68.2% と最も高い水準となっていることが分かる。G 7 の状況をみると、フランスが 64.6%、イタリアと英国が 64.4%、米国が 59.0%、カナダが 53.1%、ドイツが 46.7% となっており、我が国が突出して高い状況ではないが、ドイツと比較すると 21.5% ポイント高くなっている。

具体的に生じているミスマッチの内容をみると、職務内容が学問の専攻分野と関連していない者¹⁹、就業者の学歴と現在の仕事に必要とされる学歴にミスマッチが生じている者²⁰又はその両方が生じている者で 62.4% と多くを占めていることが分かる。

こうしたミスマッチの解消に取り組みながら、OJT の実施率を高め、労働者の能力不足に直面している企業を減少させていくことが重要だと考えられる。

第2-(1)-11 図 労働者の能力不足に直面している企業割合の国際比較について

- 我が国では、ある業務を遂行するに当たって、労働者の能力不足に直面している企業の割合が高い。

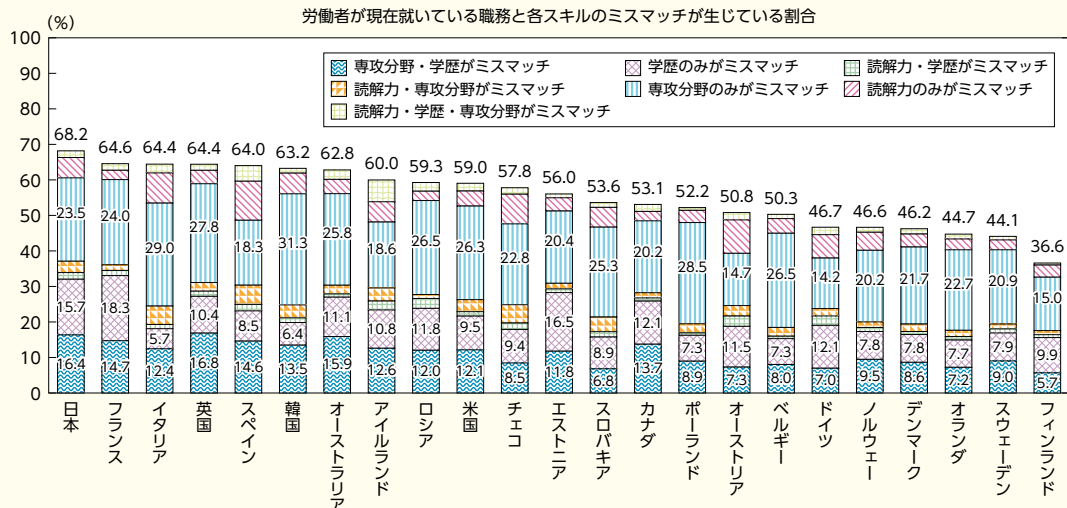


資料出所 OECD “Assessing and Anticipating Changing Skill Needs (2016)” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 労働者の能力不足を課題としている企業の割合を示している。
2) Manpower Group “Talent Shortage Survey (2014)” のデータを用いた 2014 年の数値を示している。

第2-(1)-12 図 スキルや学歴のミスマッチの国際比較について

- 我が国はスキルや学歴のミスマッチが OECD 諸国の中で最も高い水準となっており、職務内容が学問の専攻分野と関連していない者、就業者の学歴と現在の仕事に必要とされる学歴にミスマッチが生じている者又はその両方が生じている者が多くを占めている。



資料出所 OECD “Assessing and Anticipating Changing Skill Needs (2016)” 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) 「読解力（学歴）がミスマッチ」は自身の読解力（学歴）が現在就いている職務で求められる水準より高い又は低い水準となっていると回答した労働者の割合を指す。「専攻分野がミスマッチ」は、現在就いている職務が自身の学問における専攻分野と関連していない者の割合を指す。
2) OECD 「国際成人力調査（PIAAC）」を用いて労働者に尋ねて算出した 2012 年の数値を示している。

- 19 我が国のように、配置転換などにより様々な業務を経験することでキャリア形成を図っていく雇用慣行のある企業が多い国では、職務内容が学問の専攻分野と関連していない者が相対的に多くなる可能性があることに留意が必要である。
- 20 学歴のミスマッチについては、現在の仕事に必要な学歴を満たしていない場合だけでなく、現在の仕事に必要な学歴よりも高い学歴を取得している場合も含まれていることに留意が必要である。

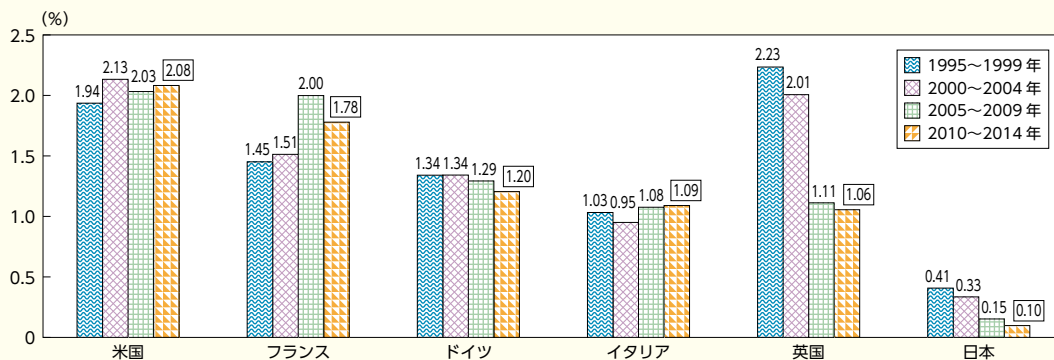
- 我が国の GDP に占める企業の能力開発費の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比較し、突出して低い水準にあり、経年的にも低下していることから、労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある²¹

ここまで能力開発の実施率について確認してきたが、次に能力開発費の状況についてみていこう。第2-(1)-13図により、GDP に占める企業の能力開発費の割合について、各国の状況を確認する。まず、2010～2014 年の当該割合の水準について比較すると、米国が 2.08%、フランスが 1.78%、ドイツが 1.20%、イタリアが 1.09%、英国が 1.06%、日本が 0.10%となっており、日本が突出して低い水準にあることが分かる。次に、当該割合の経年的な変化について比較すると、米国では、1995～1999 年と比較し割合が上昇しており、リーマンショックの生じた期間を含む 2005～2009 年にやや低下したものの、2000 年代に入ってから 2%以上を維持している。フランスやイタリアにおいても、その間の動向に差異があるものの、1995～1999 年と比較すると、割合が上昇している。他方、ドイツ、英国、日本では、1995～1999 年より割合が低下し続けており、1995～1999 年と 2010～2014 年を比較すると、ドイツが 0.14%ポイント、英国が 1.17%ポイント、日本が 0.31%ポイント低下している。

ここでの能力開発費については、企業内外の研修費用などを示す OFF-JT が推計されたものであり、OJT を含まないことに留意が必要であるが、GDP に占める企業の能力開発費の割合が、国際的にみて突出して低い水準にとどまっており、経年的にも低下が続いていることを踏まえると、我が国の労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては長期的にみて労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある。

第2-(1)-13図 GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較について

- 我が国の GDP に占める企業の能力開発費の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比較して低い水準にあり、経年的にも低下している。



資料出所 内閣府「国民経済計算」、JIP データベース、INTAN-Invest database を利用して学習院大学経済学部宮川努教授が推計したデータをもとに作成

(注) 能力開発費が実質 GDP に占める割合の 5 箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研修費用等を示す OFF-JT の額を指し、OJT に要する費用は含まない。

- 一社当たりの能力開発費は、人手不足などの影響もあり、2015 年以降増加に転じている

国際比較による我が国の現状を把握するため、ここまで 2014 年までの時系列データを確認してきたが、近年、人手不足感が高まる中、その対策として能力開発により既存の従業員の業務可能範囲を拡大していくことも考えられ、能力開発に積極的な企業が増えていることが期待

21 本分析では、学習院大学経済学部宮川努教授が算出したデータを御提供頂いている。

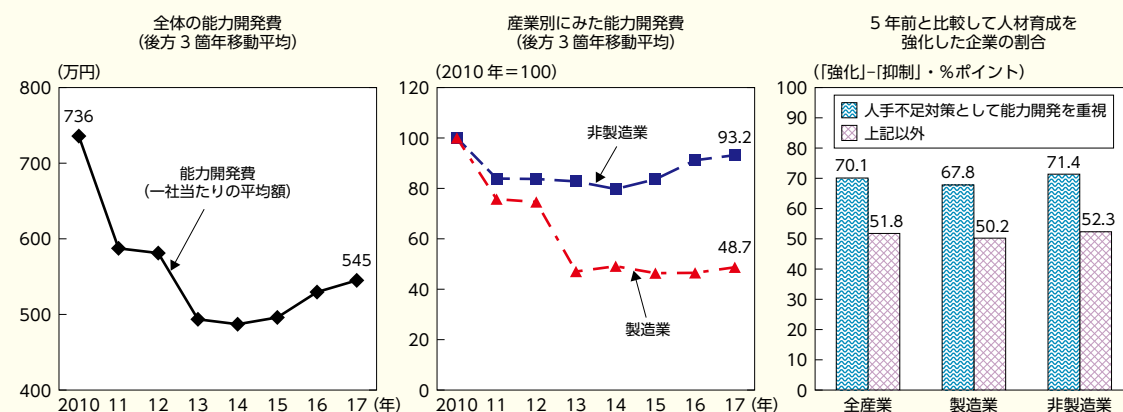
される。

そこで、厚生労働省「能力開発基本調査」を活用し、一社当たりの能力開発費について、2017年までの推移をみていく。まず、第2-(1)-14図の左図により、一社当たりの能力開発費の推移をみると、2010年から2014年にかけて低下が続いていたが、2014年を底に反転し、2015年以降増加していることが分かる。また、第2-(1)-14図の中図により、一社当たりの能力開発費の推移を産業別にみると、製造業では、2013年に下げ止まり、その後、横ばい圏内で底堅く推移している一方で、非製造業では、2015年以降増加していることが分かる。

さらに、第2-(1)-14図の右図により、一社当たりの能力開発費が増加に転じた要因の1つとして考えられる人手不足感と能力開発との関係を見ると、人手不足対策として能力開発を重視する企業²²では、重視しない企業などと比較し、「5年前（2013年）と比較し、人材育成を強化した」と回答する企業の割合が高い。また、製造業と非製造業を比較すると、人手不足対策として能力開発を重視する企業、重視しない企業ともに、人手不足感の高い非製造業²³における割合の水準が高いことが分かる。

第2-(1)-14図 一社当たりの能力開発費の推移と人手不足との関係などについて

○ 人手不足等の影響もあり、一社当たりの能力開発費は2015年以降増加に転じた。



資料出所 左図、中図は厚生労働省「能力開発基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成、
右図は(独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図・中図は企業一社当たりが負担する能力開発費(OFF-JTの費用及び自己啓発支援の費用の合計額)の推移を示している。
2) 右図は、人手不足対策の取組状況ごとに、過去5年前と比較して人材育成を強化した企業の割合(「大幅に強化」「やや強化」と回答した企業が全体に占める割合から「大幅に抑制」「やや抑制」と回答した企業が全体に占める割合を差し引いたもの)をみたもの。
3) 人手不足対策の取組状況について、「人手不足対策として能力開発を重視」する企業とは、人手不足対策に取り組んでいる(又は今後取り組む予定)であって、「教育訓練・能力開発による既存人材の業務可能範囲の拡大(生産性等の向上)」を重要視している企業を指す。「上記以外」の企業とは、人手不足対策に取り組んでいる(又は今後取り組む予定)であって、「教育訓練・能力開発による既存人材の業務可能範囲の拡大(生産性等の向上)」を重要視していない企業及び人手不足対策に取り組まない企業を指す。

22 人手不足対策に取り組んでいる(又は今後取り組む予定)企業であって、「教育訓練・能力開発による既存人材の業務可能範囲の拡大(生産性等の向上)」を重要視している企業を指す。

23 人手不足感については、第I部の第1-(2)-20図を参照。

2 我が国の能力開発費に関する「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」

国際比較によると、我が国の GDP に占める企業の能力開発費の割合は、米国などと比較し、突出して低い水準にあり、経年的にも低下していることから、労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある。他方、人手不足などの影響もあり、近年、一社当たりの能力開発費については増加に転じていることも確認した。

そこで、従業者一人当たりの能力開発費に関する現状について、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を活用し、「企業規模間の格差」と「同一企業規模内のバラつき」の状況を中心に、2012 年と 2016 年を比較しながら、より詳細に分析していきたい。

なお、産業間や企業規模間で異なるパートタイム労働者の活用状況の差異を勘案し、なるべく比較対象の属性を揃えるため、従業者一人当たりの能力開発費を算出する際には、就業者数のうちパートタイム労働者数について就業時間換算した値を用いている。

● 「製造業」「情報通信業」「卸売業」では、大企業の能力開発費が高いことなどにより、企業規模間の格差が生じているが、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の能力開発費が低く、中小企業の方が高いことなどにより、同格差が生じている

まず、「企業規模間の格差」について確認していきたい。第 2-(1)-15 図は、「製造業」「情報通信業」「卸売業」「小売業」「宿泊・飲食サービス業」の各産業において、大企業（従業者 1,000 人以上の企業）と中小企業（従業者 50～299 人以下の企業）の従業者一人当たりの能力開発費の水準を示している。

これにより 2016 年の状況を概観すると、「全産業」では、大企業に対して中小企業は 75.0% 程度となっていることが分かる。各産業別に 2016 年の同値をみると、「製造業」が 59.6%、「情報通信業」が 58.6%、「卸売業」が 70.2% となっており、特に「製造業」「情報通信業」では格差が大きいことが分かる。一方で、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、中小企業の従業者一人当たりの能力開発費の方が高い水準にあり、中小企業に対して大企業は、「小売業」が 56.1%、「宿泊・飲食サービス業」が 74.1% となっている。

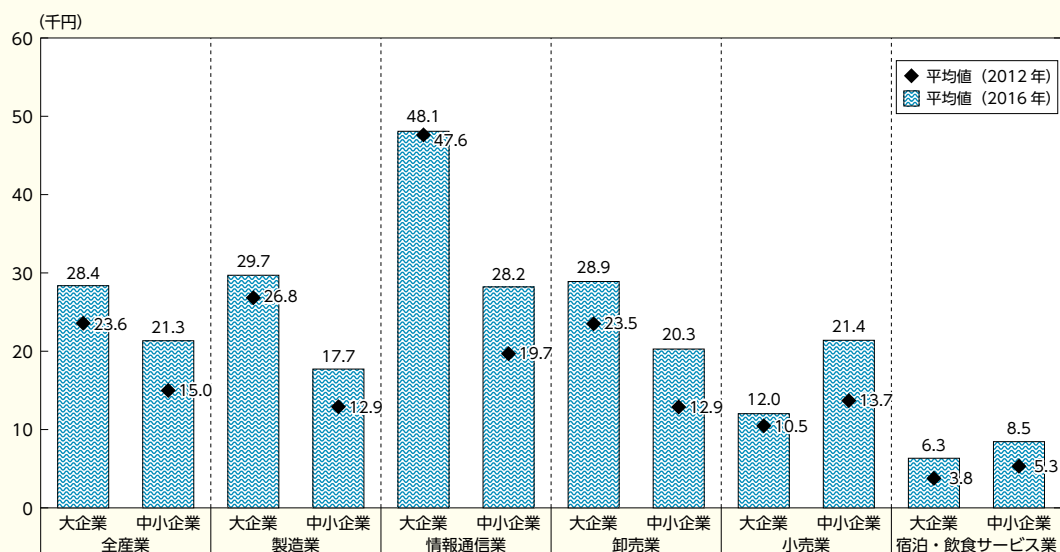
次に、2012 年と 2016 年を比較し、こうした企業規模間の格差がどのように変化しているのか、確認していく。「全産業」では、2012 年において大企業に対して中小企業が 63.6% であり、2016 年の同値が 75.0% であることを踏まえると、企業規模間の格差は縮小した。各産業別に 2012 年の同値をみると、「製造業」が 48.1%、「情報通信業」が 41.4%、「卸売業」が 54.9% となっており、2016 年の同値が「製造業」が 59.6%、「情報通信業」が 58.6%、「卸売業」が 70.2% であることを踏まえると、「製造業」「情報通信業」「卸売業」では格差が縮小している。他方、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、2016 年と同様に、2012 年においても中小企業の労働生産性の方が高い水準にあり、中小企業に対して大企業は、「小売業」が 76.6%、「宿泊・飲食サービス業」が 71.7% となっており、2016 年の同値が「小売業」が 56.1%、「宿泊・飲食サービス業」が 74.1% であることを踏まえると、「小売業」では格差が拡大している。

さらに、こうした企業規模間の格差が、大企業と中小企業のどちらの従業者一人当たりの能力開発費の特徴に起因して生じているのか、より詳細に確認してみたい。第 2-(1)-16 図は、企業規模別及び産業別に 10% タイル、中央値、90% タイルの従業者一人当たりの能力開発費の水準を示している。

まず、第 2-(1)-16 図の左図により、大企業における 90% タイルの特徴をみると、「製造業」

第2-(1)-15 図 従業者一人当たりの能力開発費の企業規模間格差について

- 「製造業」「情報通信業」「卸売業」では、大企業の能力開発費が高いことなどにより、企業規模間の格差が生じているが、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の能力開発費が低く、中小企業の方が高いことなどにより、同格差が生じている。

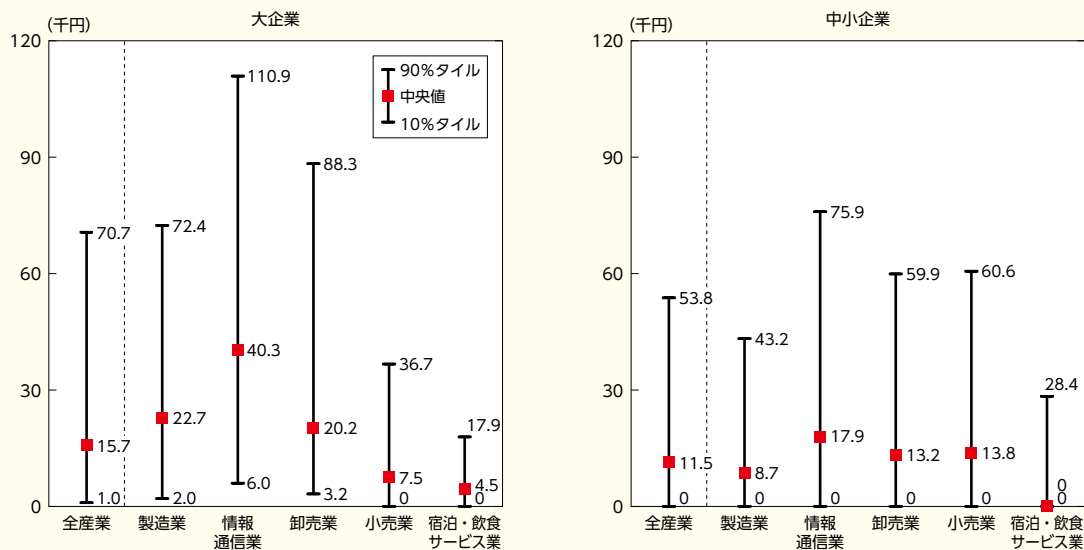


資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 能力開発費の数値は、個社の常勤換算した従業者一人当たりの年間の能力開発費の平均値を示している。
内閣府「国民経済計算」の経済活動別総生産デフレーター「教育」の数値を用いて実質化し比較している。
2) 大企業は総従業者数が1,000人以上の企業、中小企業は同50~299人の企業を指す。
3) 平均値±標準偏差×3の範囲内の数値を対象とした。

第2-(1)-16 図 企業規模別にみた従業者一人当たりの能力開発費の分布について

- 「製造業」では、中小企業における90%タイルの水準が低く、分布が相対的に低い方に寄っていることなどから、格差が生じている。
○「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業における90%タイルの水準が全産業と比較し大幅に低くなっていることなどから、格差が生じている。



資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 産業・規模別に個社の能力開発費の数値を低い順に並べたもの。2016年の数値を示している。10%タイル・90%タイルはそれぞれ下位10%・上位10%の能力開発費の数値を指す。
2) 大企業は総従業者数が1,000人以上の企業、中小企業は同50~299人の企業を指す。
3) 情報通信業、卸売業、宿泊・飲食サービス業の大企業はサンプルサイズが小さいことに留意が必要である(各80社、98社、75社)。

「情報通信業」「卸売業」の水準が「全産業」より高いことが分かる。また、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」の水準は「全産業」より大幅に低い水準にある。

また、大企業における10%タイルの特徴をみると、「製造業」「情報通信業」「卸売業」の水準は「全産業」より高い一方で、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、10%タイルが0円となっており、この範囲で能力開発を実施している企業がない状況にある。

他方、第2-(1)-16図の右図により、中小企業における90%タイルの特徴をみると、「情報通信業」「卸売業」「小売業」の水準が「全産業」より高いこと、「製造業」の水準が「全産業」をやや下回っていることが分かる。また、「宿泊・飲食サービス業」の水準は「全産業」より低い水準にある。

さらに、中小企業における10%タイルの特徴をみると、いずれの産業においても10%タイルが0円となっており、この範囲で能力開発を実施している企業がない状況にある。

総じてみると、従業者一人当たりの能力開発費は

- ・「製造業」では、大企業において全産業とおおむね同様の分布だが、中小企業における90%タイルの水準が低く、分布が相対的に低い方に寄っていることなどから格差が生じている。ただし、その格差は縮小している。
- ・「情報通信業」「卸売業」では、大企業における90%タイルの水準が高く、分布が相対的に高い方に寄っていることなどから、格差が生じている。ただし、その格差は縮小している。
- ・「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業における90%タイルの水準が、全産業と比較し大幅に低くなっていることなど、「小売業」では、中小企業における90%タイルの水準が高いことなどから、格差が生じている。ただし、「宿泊・飲食サービス業」の格差は縮小しているが、「小売業」のみ格差が拡大している。
- ・大企業における「小売業」「宿泊・飲食サービス業」と中小企業では、10%タイルが0円となっており、この範囲で能力開発を実施している企業がない。

などの特徴がみられることが分かった。

なお、ここでの能力開発費にはOJTが含まれていないことから、OFF-JTではなくOJTを重視する産業では、その取組が考慮されていないことに留意する必要がある。

●「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業における能力開発費のバラつきが大きくなっており、能力開発費が低い企業の「底上げ」により能力開発費を向上させる余地があるものと考えられる

さらに、「同一企業規模内のバラつき」について確認していきたい。第2-(1)-17図により、視覚的にデータ分布をみると、「全産業」では、中小企業の方が平均値の近傍に分布している一方で、大企業の方の裾が広がっており、バラつきが大きくなっている。また、左側の裾が広いことから、大企業においても「底上げ」の余地があることがうかがえる。「製造業」では、大企業と中小企業ともに、おおむね平均値の近傍に分布し、大企業の平均値の方が高くなっているが、大企業の方がやや裾が広くバラつきが大きくなっている。他方、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業・中小企業ともに、おおむね平均値の近傍に分布し、大企業の平均値の方が低くなっており、中小企業の方がやや裾が広くバラつきが大きくなっている。

次に、第2-(1)-18図により、90%タイルと10%タイルの値の差分の大きさを確認していく。90%タイルと10%タイルの値の差分は、平均値の近傍における分布が少なく、データ分布の裾が広がるほど、大きな水準となり、バラつきが大きいことを示す。

まず、2016年の「全産業」では、中小企業と比較し、大企業におけるバラつきが大きいことが分かる。また、「製造業」「情報通信業」「卸売業」でも同様の傾向となっている。ただし、大企業だけでなく、中小企業においてもバラつきが大きな水準となっていることに留意が必要であり、大企業・中小企業ともに、従業員一人当たりの能力開発費が低い企業の「底上げ」によって、従業員一人当たりの能力開発費を向上させる余地が十分にあるものと考えられる。また、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業におけるバラつきが大きくなっており、労働生産性と同様に、中小企業の「底上げ」も重要な課題であることが分かる。

なお、「底上げ」の重要性を指摘したが、視覚化したデータ分布からは、中小企業であっても、従業員一人当たりの能力開発費が大企業と同等以上の高い水準である企業が、一定程度は存在していることには留意が必要である。

●足下で能力開発が活発化している「非製造業」だけでなく、今後は「製造業」や能力開発費にバラつきのある中小企業においても、人手不足感の強い企業を中心に、同様の動きが生じてくることが見込まれる

最後に、能力開発費と人手不足との関係から、今後の展望を探っていききたい。一社当たりの能力開発費は、人手不足感の高い非製造業を中心に、2015年以降増加に転じていることを確認したが、人手不足感の強い企業では、今後とも従業員の能力開発が積極的に行われていくのだろうか。

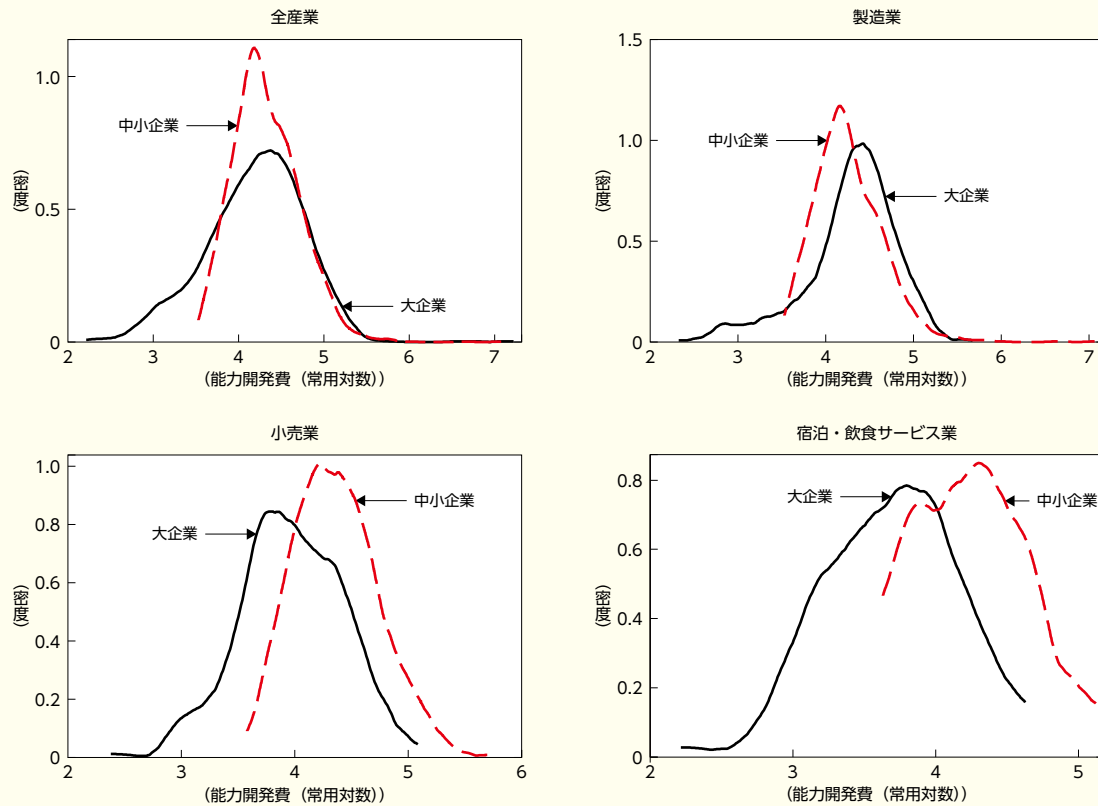
こうした点について、第2-(1)-19図を用いて確認する。同図の縦軸の値はD.I.を示しており、5年先(2023年)の人材育成の見通しについて、「強化する」と回答した企業の割合と、「変わらない」又は「抑制する」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、強化を考えている企業の割合の方が高いこととなる。

いずれの区分においても、D.I.はプラスになっており、「人手が適当又は過剰」となっている企業と比較し、「人手が不足」している企業の方がD.I.の水準が高くなっていることが分かる。また、「人手が不足」している企業と、「人手が適当又は過剰」となっている企業とのD.I.の差に着目すると、「全規模・全産業」では20.6%ポイント、「製造業」では28.1%ポイント、「非製造業」では18.2%ポイント、「従業員300人以上の企業」では14.8%ポイント、「従業員300人未満の企業」では21.7%ポイントといった乖離が生じている。つまり、D.I.の乖離幅を人手不足感の高まりによる影響と解すれば、「従業員300人未満の企業」や「製造業」において「人手が不足」している企業では、今後、従業員の能力開発が積極的に行われていくことが期待できる。

したがって、足下で能力開発が活発化している「非製造業」だけでなく、今後は「製造業」や能力開発費にバラつきのある「中小企業」においても、人手不足感の強い企業を中心に、能力開発が活発化する動きが生じてくることが見込まれ、従業員一人ひとりの意思や能力に応じた効果的な能力開発に取り組んでいく必要性がより高まっていくといえるだろう。こうした展望を踏まえながら、次章において、能力開発の取組について、より詳細に分析していきたい。

第2-(1)-17 図 同一企業規模における能力開発費の密度分布の比較について

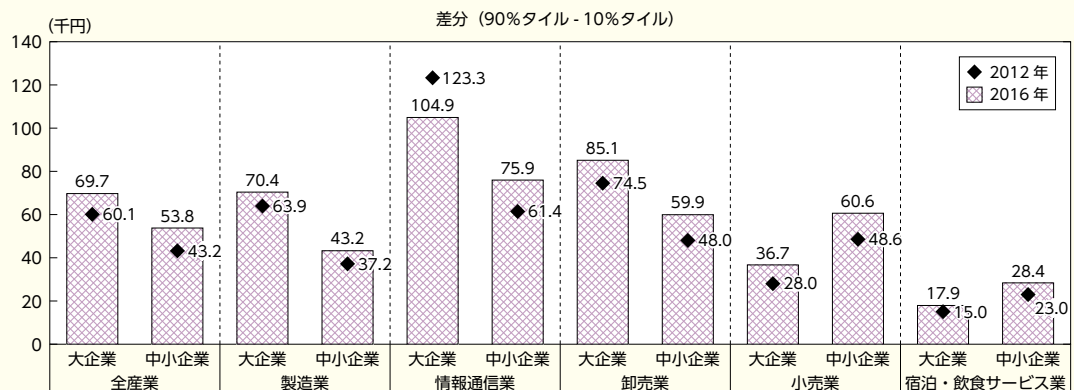
- 「製造業」では、大企業の方が平均値が高くなっており、やや裾が広くバラつきが大きい。
- 「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の方が平均値が低くなっており、中小企業の方がやや裾が広くバラつきが大きくなっている。



資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 1) 能力開発費は常勤換算した一人当たりの額の常用対数をとったもの。2016年の数値を示している。
 2) 大企業は総従業員数が1,000人以上の企業、中小企業は同50~299人の企業を指す。

第2-(1)-18 図 同一企業規模における能力開発費のバラつきについて

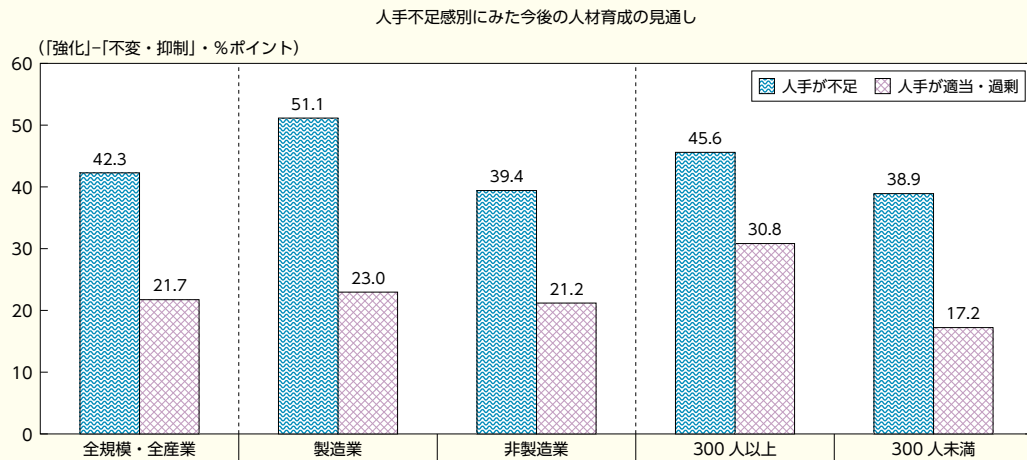
- 「製造業」では、中小企業と比較し、大企業における能力開発費のバラつきが大きい。
- 「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業における能力開発費のバラつきが大きい。



資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 1) 産業・規模別の90%タイルと10%タイルの差分。
 2) 大企業は総従業員数が1,000人以上の企業、中小企業は同50~299人の企業を指す。
 3) 情報通信業、卸売業、宿泊・飲食サービス業の大企業はサンプルサイズが小さいことに留意が必要である(各80社、98社、75社)。

第2-(1)-19 図 今後の人材育成に関する見通しについて

- 足下で能力開発が活発化している「非製造業」だけでなく、今後は「製造業」や能力開発費にバラつきのある「中小企業」においても、人手不足感の強い企業を中心に、能力開発の活発化の動きが生じてくることが見込まれる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 5年後の人材育成の見通しとして「大幅に強化」「やや強化」と回答した企業の割合と「変わらない」「大幅に抑制」「やや抑制」と回答した企業の割合の差分を示している。
2) 人手不足感について、「人手が不足」とは正社員の人手不足感が「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を指し、「人手が適当・過剰」とは「大いに過剰」「やや過剰」「適当」と回答した企業を指す。

第3節 働き方の多様化の進展について

高齢者も若者も、女性も男性も、誰もが活躍できる一億総活躍社会の実現に向けた取組が進展する中、第I部でも確認したように、女性や高齢者の正規雇用労働者も増加²⁴しており、企業の内部人材が抱える事情の多様化が進んでいる。また、企業の人材マネジメントに係る方針に加えて、企業が求める人物像や労働者がなりたいと考える人物像に変化が生じており、人材育成に当たっては、こうした状況変化を踏まえながら、取り組んでいくことが重要であろう。そこで、本節ではこうした状況変化について概観していく。

1 企業の内部人材の多様化

● 5年前（2013年）と比較し、企業の内部人材の多様化が進展してきており、今後も多様化がより一層進展していくことが見込まれる

まず、企業の内部人材の多様化の進展状況と今後の展望について概観していく。第2-(1)-20図の左図は、5年前（2013年）と比較し、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種などといった様々な観点から、企業の内部人材の多様化が進展したかといった質問項目に対して、5年先（2023年）の展望も含めて、企業から得た回答をまとめている。縦軸の値はD.I.を示しており、「多様化が進んだ」又は「一様化が進んだ」と回答した企業の割合の差分を示しており、プラスであれば、多様化が進んだと考えている企業の割合の方が高いこととなる。

5年前（2013年）と比較した場合、D.I.は「全規模・全産業」でプラスとなっており、「非製造業」より「製造業」の方がプラスの水準がやや高く、企業規模が大きくなるほどプラスの水準は高くなっている。また、「グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業²⁵」ではプラスの水準が相対的に高く、多様化が進んだと考える企業が多いことが分かる。また、今後の展望をみると、いずれの区分においても、D.I.はプラスを示しており、企業の内部人材の多様化はさらに進展していくことが見込まれる。

現状と今後の展望に関するD.I.の水準の差分をみることで、企業の内部人材の多様化が進展していく今後の見込みの強さを確認すると、「全規模・全産業」が14.9%ポイント上昇している中、「製造業」が17.6%ポイント上昇と高く、企業規模別にみると、「大企業（従業員1,000人以上の企業）」が10.2%ポイント上昇であるのに対して、「中堅企業（従業員300人以上999人以下の企業）」が17.9%ポイント上昇、「中小企業（従業員300人未満の企業）」が14.4%ポイント上昇となっており、企業規模が相対的に小さい企業の方が、企業の内部人材の多様化が進展していくと見込んでいることが分かる。

それでは、内部人材の多様化が進展した企業では、どのような人材の多様化が進展してきたのだろうか。また、内部人材の多様化がさらに進展していくと見込んでいる企業では、どのような人材の採用を増加させていきたいと考えているのだろうか。

第2-(1)-20図の右図は、「女性社員」「高齢社員」「高度外国人社員²⁶」に関する「これま

24 第I部の第1-(2)-18図を参照。

25 グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業は、5年先（2023年）を見据えた際、こうした活動の重要度について高まると回答した企業を指している。また、「グローバルな経済活動」とは、海外現地法人の設立や外国企業との商取引等を指す。

での変動状況」と「今後の採用意欲」について、企業から得た回答をまとめている。縦軸の値は D.I. を示しており、「増加」又は「将来の採用意欲が上昇」と回答した企業の割合と「減少」又は「将来の採用意欲が低下」と回答した企業の割合の差分を示しており、該当人材についてプラスであれば、これまでに該当人材を増加させてきた企業の割合や、該当人材に対する今後の採用意欲が高い企業の割合の方が高いこととなる。

同図をみると、5 年前（2013 年）と比較した場合、いずれの人材でも D.I. はプラスとなっているが、D.I. の水準の大きさをみると、「高齢社員」「女性社員」「高度外国人社員」の順で増加させてきた企業の割合が高く、どの区分においても共通であることが分かる。今後の採用意欲についても、いずれの人材でも D.I. はプラスとなっているが、D.I. の水準の大きさをみると、300 人以上の企業では、「高齢社員」よりも「女性社員」の水準が高く、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、「高度外国人社員」の水準が相対的に高くなっている。

上記と同様に、現状と今後の展望に関する D.I. の水準の差分をみることで、今後の見込みの強さを確認すると、全規模・全産業では、「女性社員」が 9.0%ポイント上昇、「高齢社員」が 3.9%ポイント低下、「高度外国人社員」が 11.7%ポイント上昇しており、「女性社員」「高度外国人社員」に対する今後の採用意欲の高まりが強いことが分かる。

業種別にみると、製造業では「女性社員」が 7.7%ポイント上昇、「高齢社員」が 6.5%ポイント低下、「高度外国人社員」が 12.4%ポイント上昇している一方で、非製造業では「女性社員」が 9.7%ポイント上昇、「高齢社員」が 2.9%ポイント低下、「高度外国人社員」が 11.3%ポイント上昇している。いずれの人材でも採用意欲が高まることが見込まれるが、全規模・全産業と比較すると、製造業では「高度外国人社員」、非製造業では「女性社員」に対する今後の採用意欲の高まりが強いことが分かる。また、「高齢社員」については、非製造業において今後の採用意欲の減退が弱くなっている。

次に、企業規模別などでみると、従業員が 300 人以上の企業では「女性社員」が 9.4%ポイント上昇、「高齢社員」が 4.8%ポイント低下、「高度外国人社員」が 11.8%ポイント上昇している一方で、従業員が 300 人未満の企業では「女性社員」が 8.6%ポイント上昇、「高齢社員」が 3.5%ポイント低下、「高度外国人社員」が 11.7%ポイント上昇している。また、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、「女性社員」が 6.7%ポイント上昇、「高齢社員」が 4.0%ポイント低下、「高度外国人社員」が 19.0%ポイント上昇している。つまり、全規模・全産業と比較すると、従業員が 300 人以上の企業では「女性社員」に対する今後の採用意欲の高まりがやや強く、従業員が 300 人未満の企業では「高齢社員」に対する今後の採用意欲の減退が弱くなっている。また、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、「高度外国人社員」に対する今後の採用意欲の高まりが強いことが分かる。

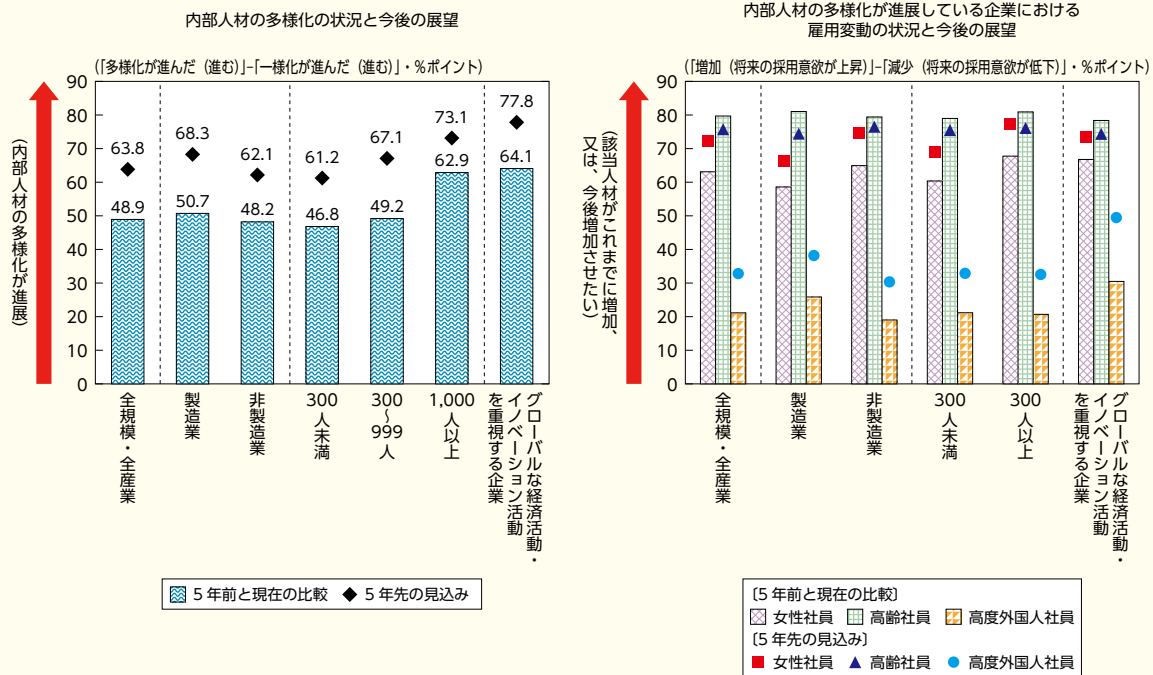
総じてみると、5 年前（2013 年）と比較し、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種などといった様々な観点から、企業の内部人材の多様化が進展してきており、今後も多様化がより一層進展していくことが見込まれることが確認できた。加えて、「女性社員」「高齢社員」「高度外国人社員」といった多様化の進展を担う人材に対する企業の将来的な採用意欲も業種、企業規模、企業の事業戦略によって多様であることが分かる。しかしながら、社員一人ひとりの意思や能

26 ここでの「高度外国人社員」は、在留資格「高度専門職」「経営・管理」「研究」「技術・人文知識・国際業務」「法律・会計業務」「企業内転勤」等といった就労目的の在留資格を所有している外国人を指す。

力、個々の抱える事情が、企業において、今後より一層多様化していくと見込まれることは共通の課題であり、そうした個々の事情などを勘案した「きめ細かな人材マネジメント」の重要性が高まっていくものと考えられる。

第2-(1)-20 図 内部人材の多様化の状況と今後の展望について

- 5年前（2013年）と比較すると、様々な観点から企業の内部人材の多様化は進展しており、今後も多様化がより進展していくことが見込まれる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図の棒線は、5年前と比較し、内部人材の多様化が進んだと回答した企業の割合と内部人材の多様化が進んだと回答した企業の割合の差分を示している。
 また、マーカーは、5年先を見据えた際、内部人材の多様化が進むと回答した企業の割合と内部人材の多様化が進むと回答した企業の割合の差分を示している。
 2) 「グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業」は、5年先を見据えた際、こうした活動の重要度について高まると回答した企業を指している。
 3) 右図の棒線は、内部人材の多様化が進展している企業について、該当人材が増加していると回答した企業の割合と減少していると回答した企業の割合の差分を示している。
 また、マーカーは、5年先を見据えた際の今後の採用意欲について、同様に算出した差分を示している。

●企業の内部人材として60歳以上の高齢者の更なる増加が見込まれる中、病気治療をしながら就労を続けていくことのできる環境の整備を推進していくことが重要である

今後、「高齢社員」の増加を見込む企業が多いことを確認したが、こうした増加に伴い、病気治療をしながら就労する者も増えていくものと考えられる。

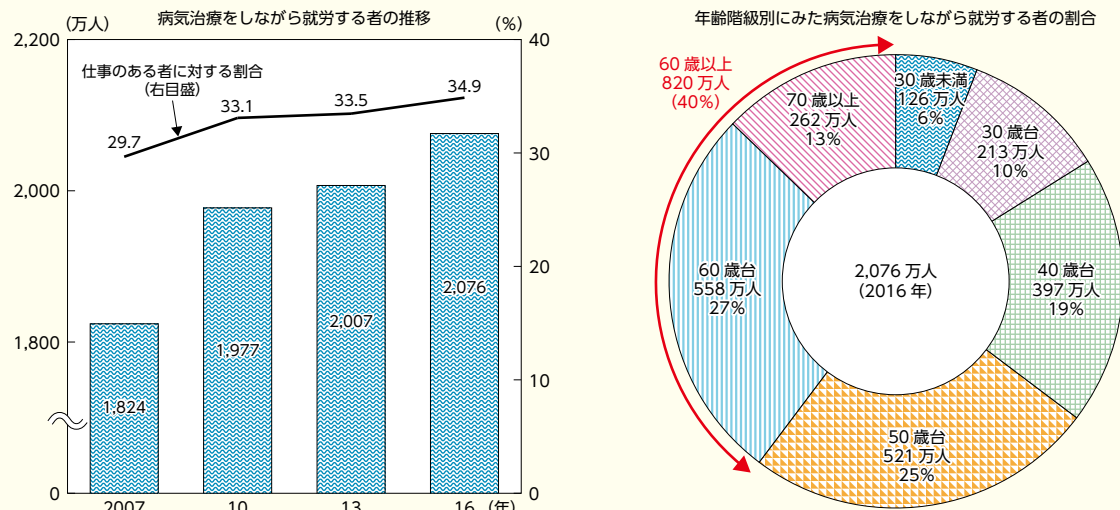
そこで、第2-(1)-21図により状況を概観すると、2007年以降、病気治療をしながら就労する者は増加していることが分かる。2007年において1,824万人であった人数は、2016年において2,076万人にまで増加しており、2016年では仕事のある者のうち34.9%を占めている。

病気治療をしながら就労する者について年齢階級別に構成比をみると、2016年では60歳台が27%と最も高く、次いで、50歳台が25%、40歳台が19%となっており、60歳以上で40%を占めていることが分かる。

今後、企業の内部人材として高齢者の増加が見込まれる中、病気治療をしながら就労を続けていくことのできる環境の整備を推進していくことは、引き続き重要な課題となっていく。

第2-(1)-21 図 病気治療をしながら就労する者の状況について

- 病気治療をしながら就労をする者は増加し続けており、2016年時点において、60歳以上が4割を占めている。



資料出所 厚生労働省「国民生活基礎調査（健康票）」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) 集計対象には、入院者を含まない。

2) 2016年の数値は、熊本県を除いたものである。

●企業の内部人材として女性の更なる増加が見込まれる中、転職については「できればたくない」と考えている女性が相対的に多く、本人の意向に沿わなければ、場合によっては就業継続が困難となる可能性も示唆される

今後、「女性社員」の増加を見込む企業も多いことを確認したが、男性社員と比較し、雇用管理ではどのような工夫が求められるだろうか。より詳細な分析は、第3章にて進めていくが、ここでは転職に着目して概観していく。

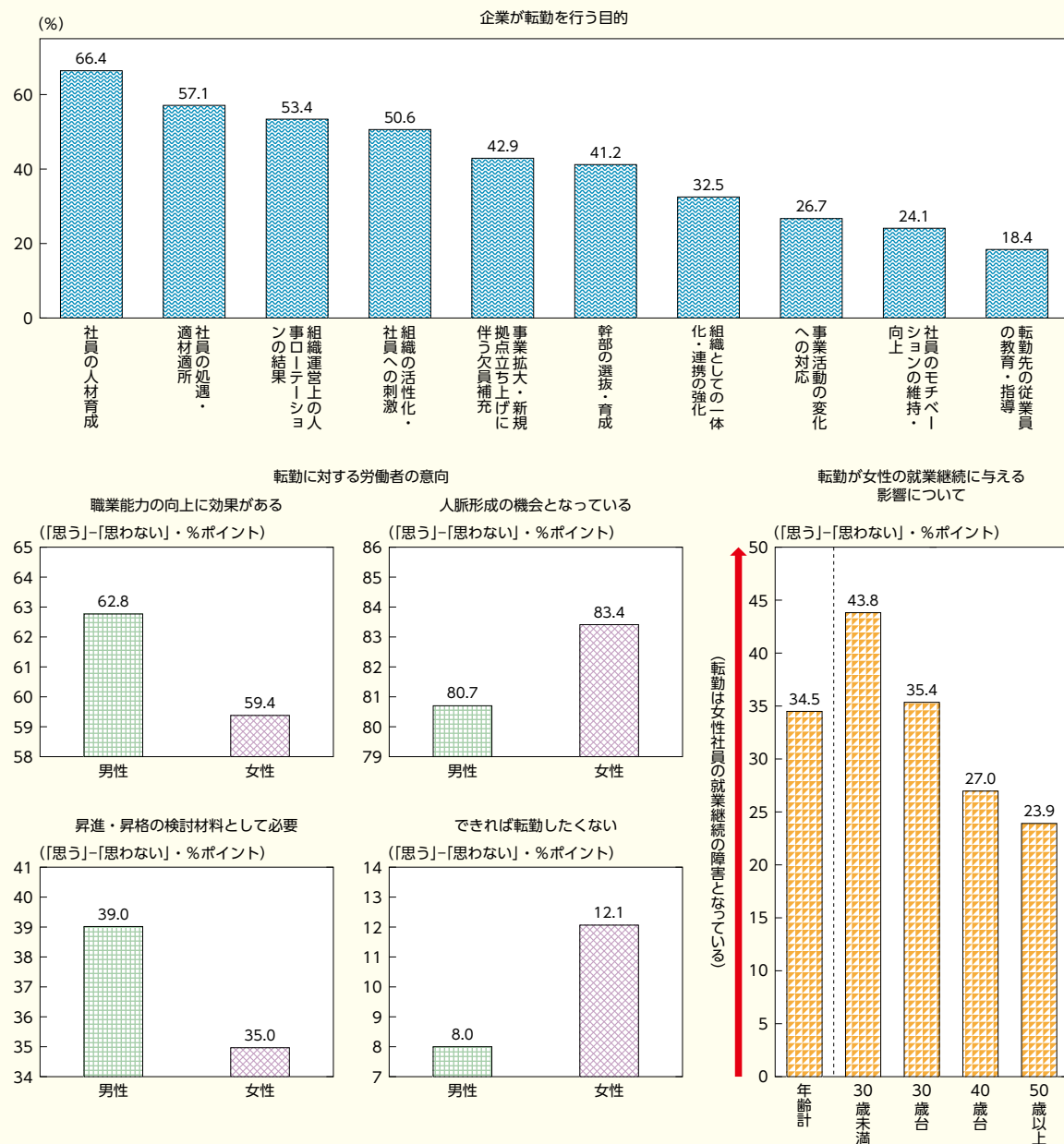
まず、第2-(1)-22図の上図により、企業が転職を行う目的についてみると、「社員の人材育成」が66.4%と最も高く、関連して「幹部の選抜・育成」が41.2%となっている。その他に、「社員の処遇・適材適所」が57.1%、「組織運営上の人事ローテーションの結果」が53.4%、「組織の活性化・社員への刺激」が50.6%となっており、半数以上の企業がこうした目的を挙げていることが分かる。

企業が転職を行う目的として人材育成が挙げられているが、転職に対して労働者はどのような意向をもっているだろうか。第2-(1)-22図の左下図はD.I.を示しており、転職に関連する質問項目に対して、「そう思う」又は「そう思わない」と回答した労働者の割合の差分を示しており、プラスであれば、転職に関連する質問項目に対して「そう思う」と考える労働者の割合の方が高いこととなる。まず、「転職は職業能力の向上に効果がある」といった質問項目については、男女ともにD.I.がプラスになっており、転職は職業能力の向上に効果があると考えている労働者の割合の方が高いことが分かる。また、「転職経験は昇進・昇格の検討材料として必要」や「転職は人脈形成の機会となっている」といった質問項目についても、男女ともにD.I.がプラスになっている。一方で、「できれば転職したくない」といった質問項目についても、男女ともにD.I.がプラスになっており、できれば転職したくないと考える労働者の割合の方が高いことが分かる。特に、男女別にみると、男性に比べて女性の方がD.I.の水準が高くなっており、できれば転職したくないと考える女性労働者が多い状況にある。

次に、企業が人材育成などの観点から転勤を発令しても、労働者ができれば転勤したくないと考えていた場合、場合によっては離職に結びつく可能性がある。また、女性は配偶者の転勤に伴い、就業継続が困難になる者が多い可能性も想定される。そこで、第2-(1)-22図の右下図により、転勤が女性の就業継続の障害になっているのか、女性労働者の評価を確認してみたい。縦軸の値はD.I.を示しており、「転勤が女性社員の就業継続の障害となっている」といった質問項目に対して、「そう思う」又は「そう思わない」と回答した労働者の割合の差分を示

第2-(1)-22図 企業が転勤を行う目的や転勤が女性の就業継続に与える影響等について

- 企業が転勤を行う目的をみると、「社員の人材育成」が最も挙げられている。
- 男性に比べて女性の方が「できれば転勤したくない」と考えており、「転勤が女性社員の就業継続の障害となっている」と考える女性は若年層でより多くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査」(2017年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 上図の集計対象は、転勤がある企業(「正社員(総合職)のほとんどが転勤の可能性があると」「正社員(総合職)でも転勤をする者の範囲は限られている」の合計)としており、サンプルサイズは1,113となっている。
- 2) 上図は割合の高い上位10項目を示しており、その他の項目は割愛している。
- 3) 右下図の集計対象は、女性に限定している。

しており、プラスであれば、質問項目に対して「そう思う」と考えている労働者の割合の方が高いこととなる。D.I.をみるとプラスになっており、転勤が女性社員の就業継続の障害となっていると考える女性労働者の割合の方が高く、特に30歳未満の若年層において、D.I.の水準が高いことが分かる。

総じてみると、人材育成や組織の活性化などの観点から、企業にとって転勤は重要な雇用管理の一つだと考えられ、労働者にとっても職業能力の向上や人脈形成といった面で利点がある。一方で、労働者は様々な事情を抱えており、特に女性では「できれば転勤したくない」と考えている者が相対的に多い状況にあることから、労働者本人の意向に沿わなければ、場合によっては就業継続が困難となる可能性も示唆される。したがって、個々の事情などを勘案した「きめ細かな人材マネジメント」が重要となってくる。

●64歳の雇用者では、約3割が70歳以降も就労する意欲がある。70歳が仕事をしている理由をみると、健康の維持や社会参加を目的にする者が相対的に多い

今後、人生100年時代が見据えられる中、職業生活が長くなっていく可能性が考えられ、少子高齢化による労働供給制約を抱える我が国では、就労意欲のある高齢者が、その能力を十分に発揮させながらいきいきと働くことのできる就労環境を整備していくことが重要な課題である。こうした認識の下、ここでは就労を続けたいと考える年齢に関して、労働者の意向を確認していきたい。

第2-(1)-23図の左上図は、50歳以上の正社員1,321名²⁷に対して、現在の勤め先企業における定年制度の有無や内容にかかわらず、何歳まで就労を続けたいと考えているかについて回答を得た結果をまとめている。また、こうした意向は、現在の勤め先企業における仕事に満足しているかどうかでも差異が生じている可能性が考えられることから、仕事への満足状況についても勘案している。

まず、現在の勤め先企業における仕事に満足している者について、男女計をみると、「60～65歳未満」が48.7%と最も高くなっており、次いで、「65～70歳未満」が34.3%、「健康である限り、できるだけ長く働きたい」が11.2%、「60歳未満」が5.8%となっている。男女別にみると、男性では、男女計と比較し「60歳未満」や「60～65歳未満」の割合が低く、「65～70歳未満」の割合が高くなっている一方で、女性では、男女計と比較し「60歳未満」や「60～65歳未満」の割合が高く、「65～70歳未満」の割合が低くなっている。ただし、「健康である限り、できるだけ長く働きたい」の割合は、男性よりも女性の方がやや高くなっている。

また、現在の勤め先企業における仕事に満足していない者と比較すると、仕事に満足している者では、「60歳未満」や「60～65歳未満」の割合が低下し、「65～70歳未満」の割合が上昇する変化が生じている。つまり、仕事の満足度の向上に繋がっていくような雇用管理や働き方を進めていけば、仕事へのモチベーションが高まり、労働者が就労を続けたいと考える年齢は引き上がっていく可能性があることが示唆される。他方、「健康である限り、できるだけ長く働きたい」の割合は、仕事の満足状況によって大きな変化が生じていないことから、別の要因

27 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」の個票を用いて分析している。「健康である限り、できるだけ長く働きたい」といった回答項目を活用していること等から、同調査において、「働きながら定期的に医療機関への通院を要する病気を罹患している」と回答した者、今後の職業生活に関して「専業主婦・主夫になりたい」と回答した者を集計対象から除外している。

が働いているものと考えられる。

そのため、第2-(1)-23図の右上図、下図により、70歳以降の就労意欲と仕事をする理由について、より詳細に分析していく。同図は、厚生労働省「中高年者縦断調査」を用いて分析しており、同調査は、団塊の世代を含む中高年者世代の男女を追跡するパネルデータとして、2005年に50～59歳であった回答者の健康・就業・社会活動に生じた様々な変化の過程を把握することができる。2016年に第12回調査が実施され、調査対象者の年齢が61～70歳となり、70歳時点の就労状況が把握できるようになった。2017年には、団塊の世代（1947～1949年生まれ）が70歳に差しかったことから、今後、70歳を迎える世代の意向も含めて、その就労意欲などを把握することは重要である。

まず、第2-(1)-23図の右上図により、第12回調査の状況をみると、64歳時に70歳以降も仕事をしたいと回答した割合は、「自営業主・家族従業員」が67.6%、「雇用者」が30.4%、「仕事をしていない者」が9.7%となっており、雇用者では約3割が70歳以降も就労する意欲があることが分かる。また、各回の調査における64歳時点の男女の70歳以降の就労意欲を時系列で比較すると、「自営業主・家族従業員」や「雇用者」では就労意欲が高まっているが、「仕事をしていない者」では就労意欲が低下していることが分かる。本人の意思、病気の罹患、勤め先企業の退職制度の在り方など、高齢者が仕事をしていない理由は様々であることから、「仕事をしていない者」で意欲が低下している要因を一概にいうことは困難であるが、「自営業主・家族従業員」や「雇用者」と比較し、70歳以降も仕事をしたいと回答した割合は低水準であることから、一度仕事から離れた後、仕事を再開したいと考える者は僅少となることが考えられる。

さらに、第2-(1)-23図の下図により、高齢者が仕事をしている理由を確認していく。収入に関連した理由²⁸をみると、61歳では85.0%、65歳では74.5%、70歳では58.2%となっており、加齢とともに割合が低下している。一方で、「健康を維持するため」や「社会とのつながりを維持したい」といった理由をみると、61歳では8.3%、65歳では13.8%、70歳では24.2%となっており、加齢とともに割合が上昇していることが分かる。したがって、70歳で就労を継続している者の特徴としては、他の年齢と同様に、収入に関連した理由を挙げる者が多いが、健康の維持や社会参加を目的に就労する者も多くなることが挙げられる。

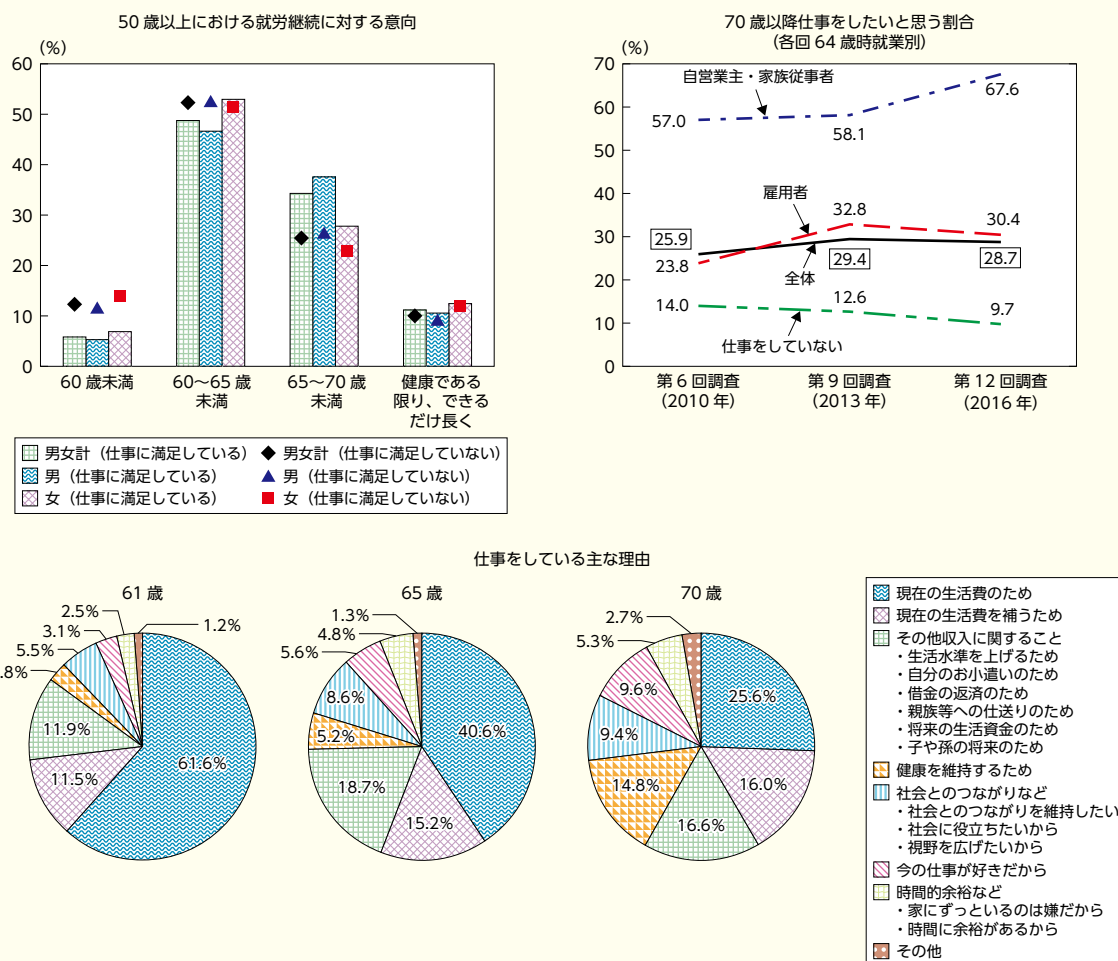
総じてみると、64歳の雇用者では約3割が70歳以降も就労する意欲がある中、より広範囲に50歳以上の状況をみると、就労を続けたいと考えている年齢は、現在の仕事への満足状況で差異があり、仕事の満足度の向上に繋がっていくような雇用管理や働き方に取り組んでいけば、高齢期になっても就労を継続していく意向が高まる可能性が示唆される。

また、2017年に団塊の世代（1947～1949年生まれ）が70歳に差しかかる中、70歳で仕事をしている理由をみると、他の年齢と同様に、収入に関連した理由を挙げる者が多いが、健康の維持や社会参加を目的にする者も多くなる。高齢期になっても、健康を維持し、一人ひとりが生きがいを持ちながら暮らしていく社会を実現する観点からも、就労意欲のある高齢者が、その能力を十分に発揮させながらいきいきと働くことのできる就労環境を整備していく必要がある。

28 「現在の生活費のため」「現在の生活費を補うため」「その他収入に関すること」を含む。

第2-(1)-23 図 就労を続けたいと考える年齢に関する労働者の意向について

- 勤め先企業における仕事に満足している者ほど、「65～70 歳未満」まで働きたいと考える割合が高い。
- 70 歳で仕事をしている主な理由をみると、健康維持や社会参加を目的にする者が相対的に多い。



資料出所 左上図は（独）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（正社員調査票）」（2018 年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計、

右上図、下図は厚生労働省「中高年者縦断調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左上図の集計対象は、50 歳以上の者に限定しており、「働きながら定期的に医療機関への通院を要する病気を罹患している」と回答した者、今後の職業生活に対して「専業主婦・主夫になりたい」と回答した者を集計対象から除外している。
- 2) 左上図の「仕事に満足している者」とは、現在の仕事全体に対して「満足している」「どちらかといえば満足」と、「仕事に満足していない者」は「満足していない」「どちらかといえば満足していない」と回答した者を指している。
- 3) 右上図、下図は第 1 回調査から第 12 回調査まで集計可能である 19,513 人を対象とした。
- 4) 右上図は 70 歳以降の仕事について「仕事をしたい」「仕事はしたくない」「まだ考えていない」のうちの「仕事をしたい」割合であり、不詳は除いた。
- 5) 下図は、仕事をしていると回答した者の理由の内訳であり、複数回答の中から主なものの 1 つに回答したもののについての不詳を除いた割合である。

●我が国では人手不足感が高まる中、人材確保策の一環として、正社員以外の労働者から正社員への登用を行う企業が増加しており、今後も活発化していく

次に、企業の内部人材の多様化をより一層進展させる動きとして、正社員以外の労働者から正社員への登用について概観していく。

まず、第 2-(1)-24 図の左図をみると、平成 30 年 2 月調査において、調査産業計では、55%の事業所が、過去 1 年間に正社員以外の労働者から正社員に登用した実績があり、前年 2 月調査と比較すると、5 %ポイント上昇していることが分かる。

業種別に平成30年2月調査をみると、「医療、福祉」が72%と最も高く、次いで、「製造業」が57%、「不動産業、物品賃貸業」「サービス業（他に分類されないもの）」が56%となっている。また、前年2月調査と比較すると、「製造業」が10%ポイントと最も上昇しており、次いで、「建設業」が8%ポイント上昇、「医療、福祉」が7%ポイント上昇、「学術研究、専門・技術サービス業」が6%ポイント上昇している。

次に、第2-(1)-24図の右図は、D.I.を示しており、登用実績の有無別に、正社員以外の労働者の正社員への登用に関する今後の方針について、「登用していきたい」又は「新たに登用するつもりはない」と回答した企業の割合の差分を示しており、プラスであれば、「登用していきたい」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。

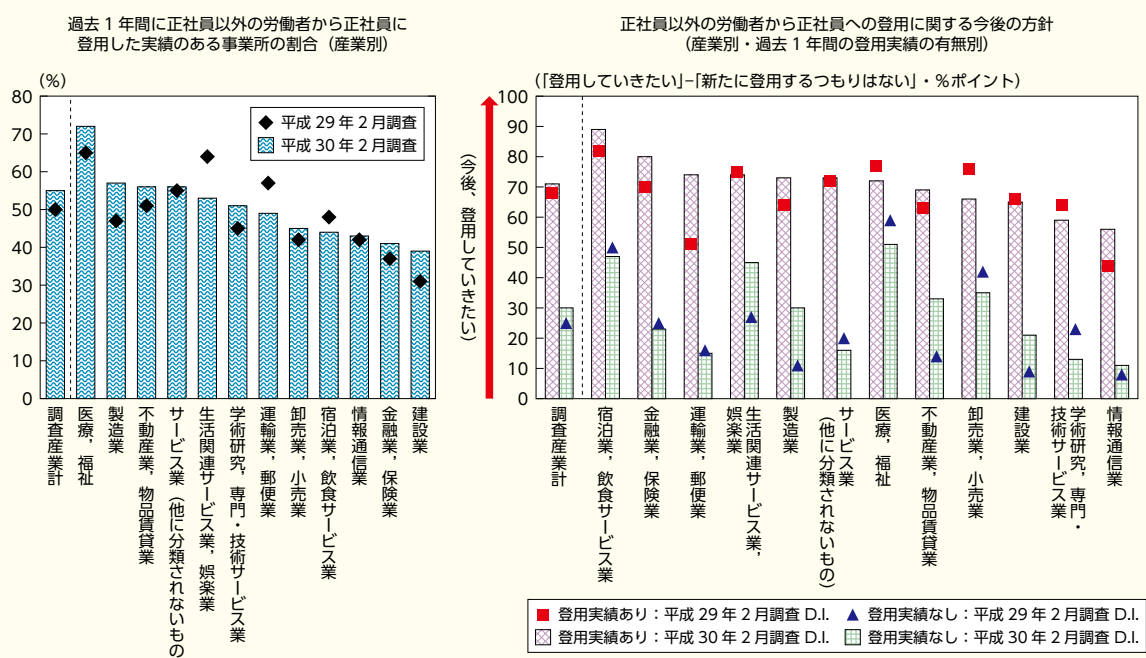
同図によると、登用実績の有無にかかわらず、いずれの産業でもD.I.はプラスになっていることが分かる。登用実績のある企業をみると、D.I.の水準は「宿泊業、飲食サービス業」が最も高く、次いで、「金融業、保険業」「運輸業、郵便業」「生活関連サービス業、娯楽業」「製造業」「サービス業（他に分類されないもの）」となっている。また、登用実績のない企業をみると、D.I.の水準は「医療、福祉」が最も高く、次いで、「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「卸売業、小売業」となっている。

前年2月調査と比較すると、登用実績のある企業では「運輸業、郵便業」「情報通信業」などにおいて、D.I.が上昇している。また、登用実績のない企業では「製造業」「不動産業、物品賃貸業」「生活関連サービス業、娯楽業」「建設業」などにおいて、D.I.が上昇していることが分かる。

以上のように、我が国では人手不足感が高まる中、人材確保策の一環として、正社員以外の労働者から正社員への登用を行う企業が増加しており、今後も活発化していくことが見込まれる。

第2-(1)-24図 正社員以外の労働者から正社員への登用に関する状況について

- 正社員以外の労働者から正社員に登用した実績のある事業所、今後登用していきたいと考える事業所ともに、前年より増加している。



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

る。こうした動きは、正社員の一人ひとりが抱える事情の多様化につながり、個々の事情などを勘案した「きめ細かな人材マネジメント」の重要性はますます高まっていくだろう。

●企業は「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」や「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」といった理由で限定正社員という働き方を導入している

ここまで確認してきたように、「きめ細かな人材マネジメント」の重要性が高まる中、「限定正社員」という働き方に注目が集まっている。「限定正社員」は、正規雇用労働者と同様に無期労働契約でありながら、勤務地、職務、労働時間などが限定的な多様な正社員である²⁹。ここでは、企業における「限定正社員」という働き方の導入状況を確認した上で、企業が「限定正社員」という働き方を導入する理由や、「限定正社員」という働き方に対する労働者の意向などについて整理したい。

まず、第2-(1)-25図の左図により、限定正社員という働き方をしている労働者がいる企業の割合をみると、全規模企業では20.6%となっている中、特に1,000人以上の大企業では46.8%と半数近くに達していることが分かる。

次に、第2-(1)-25図の中図により、正社員に占める限定正社員の割合³⁰をみると、全規模企業では7.1%となっており、1,000人以上の大企業であっても8.5%と1割に満たない状況となっている。

さらに、第2-(1)-25図の右図により、企業が限定正社員という働き方を導入している理由を確認すると、「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」が54.6%と最も多く挙げられており、次いで、「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」が43.0%、「優秀な人材を採用するため」が28.9%、「職務を限定することで、専門性や生産性の向上をより促すため」が23.5%、「非正社員から正社員への転換を円滑化させるため」が13.6%となっている。「平成26年版 労働経済の分析」では、調査票に差異があることに留意すべきだが、企業が限定正社員を導入している理由を同様に整理³¹しており、「優秀な人材を採用するため」が最も多く挙げられており、次いで、「従業員の定着を図るため」「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」を挙げる企業が多かった。これらの結果を踏まえると、限定正社員という働き方を導入している企業では、「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」や「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」といった「きめ細かな人材マネジメント」を重視する方向にシフトしてきている可能性が示唆される。また、限定正社員という働き方には、「職務を限定することで、専門性や生産性の向上をより促すため」や「非正社員から正社員への転換を円滑化させるため」といった目的があることにも注目すべきだろう。

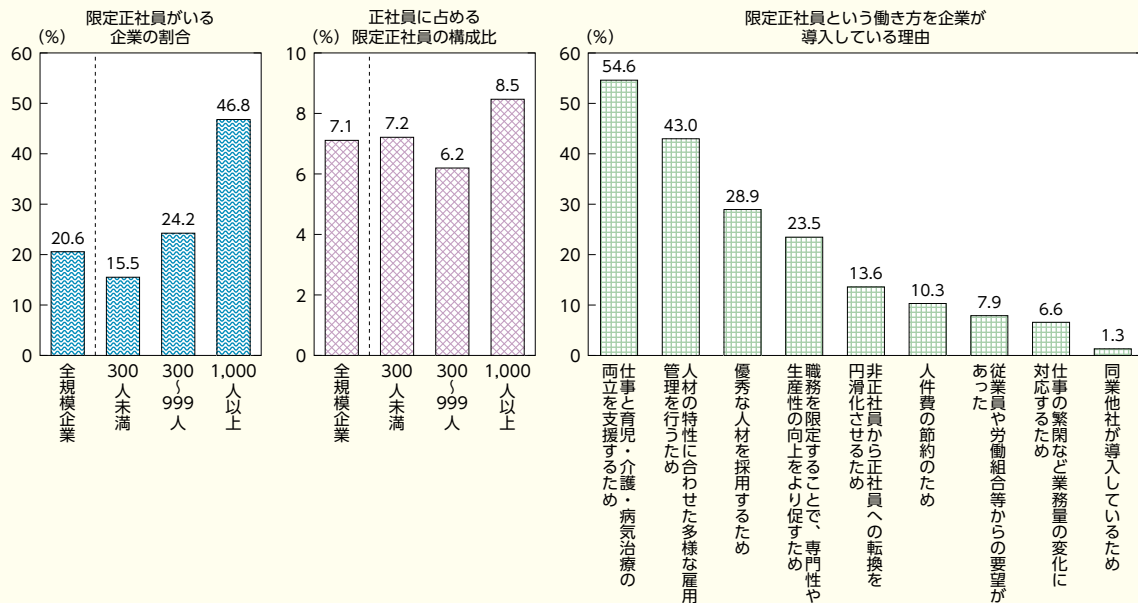
29 本稿では、個々人の抱える事情が多様化する中、就労者が自分に合った「働き方」を選択できることが重要であることから、そのための選択肢の1つとして、限定正社員に着目しているが、多様な働き方を導入する場合には、本稿において後述する分析内容も勘案しながら、労使でよく話し合っていくことが重要である。

30 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」の正社員調査を活用し、正社員全体のうち、勤め先企業における働き方について限定正社員を選択した回答者の割合を指している。

31 「平成26年版 労働経済の分析」のp.113を参照。

第2-(1)-25 図 限定正社員という働き方の導入状況と企業が導入している理由

- 限定正社員がいる企業の割合は、企業規模が大きくなるほど高い。
- 企業が限定正社員という働き方を導入している理由は、「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」や「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」などが挙げられている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図と右図は、企業調査票の結果であり、全規模企業のサンプルサイズは2,260となっている。
 2) 中図は、正社員調査票の結果であり、全規模企業のサンプルサイズは12,355となっている。
 3) 右図は、該当するものすべてを選択した複数回答の結果を示している。

● 「勤務地」「職務」を限定している限定正社員が多く、5年先(2023年)を見据えた際、限定正社員という働き方を希望する可能性のあるいわゆる正社員は、男性で23.0%、女性で47.1%と特に女性において多い

次に、限定正社員として働いている方が限定している事柄や、いわゆる正社員³²と就職活動をしている学生が、限定正社員という働き方についてどのような意向をもっているのか確認していく。

まず、第2-(1)-26図の左図により、限定正社員として働いている方が限定している具体的な事柄をみると、男女ともに「勤務地の限定(転勤の制限)」「職務の限定」が多く、「勤務地の限定(転勤の制限)」では女性が、「職務の限定」では男性が多いことが分かる。また、労働時間をみると、「残業の制限」では男性が多く、「所定内労働時間の短縮」では女性が多い状況にある。

次に、第2-(1)-26図の中図により、いわゆる正社員の限定正社員という働き方に対する意向をみると、5年先(2023年)を見据えた際、限定正社員という働き方を希望する可能性のある者³³は、男性で23.0%、女性で47.1%となっており、特に女性において多いことが分かる。希望する理由をみると、男女ともに「余暇時間を大切にしたい」が最も多く挙げられているが、男性では「仕事と介護の両立」「職務を限定して専門性を高めたい」「仕事と育児の両立」が次いで多く挙げられ、女性では「仕事と育児の両立」「仕事と介護の両立」が次いで多く挙

32 勤務地、職務、労働時間などがいずれも限定されていない社員をいう。

33 限定正社員からいわゆる正社員に転換する制度がある前提で回答を得ていることに留意が必要である。

げられている。

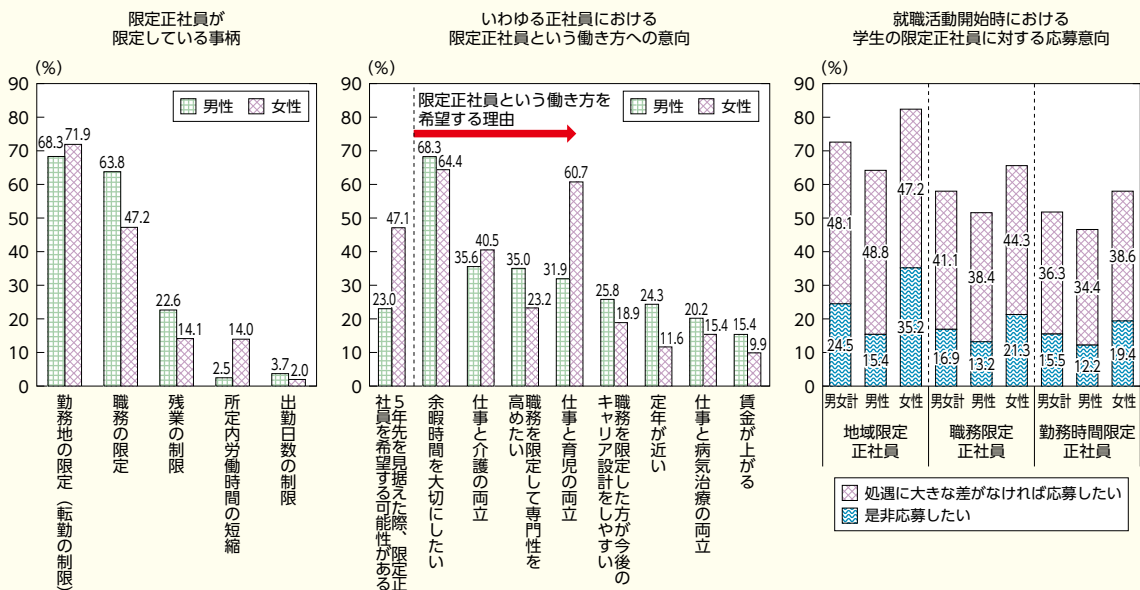
さらに、第2-(1)-26図の右図により、就職活動をしている学生の限定正社員という働き方に対する応募意向をみると、男女計では「地域限定正社員」が最も意向が強く、次いで、「職務限定正社員」「勤務時間限定正社員」となっている。また、男女計と比較すると、いずれの働き方においても、女性の応募意向が強いことが分かる。そこで、男女差の大きさに着目すると、「地域限定正社員」で18.2%ポイント、「職務限定正社員」で14.0%ポイント、「勤務時間限定正社員」で11.4%ポイントの乖離が生じており、男性と比較すると、女性は「地域限定正社員」に対する応募意向が強いことが分かる。

なお、こうした応募意向については「処遇に大きな差がなければ応募したい」といった条件が付されていることに留意が必要である³⁴。いわゆる正社員と限定正社員の処遇については、後述する第3章において分析していく。

総じてみると、限定正社員という働き方を導入している企業では、「仕事と育児・介護・病氣治療の両立を支援するため」や「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」といった「きめ細かな人材マネジメント」を重視する方向にシフトしてきている。また、いわゆる正社員や就職活動をしている学生においても、今後の展望として、限定正社員という働き方に対する

第2-(1)-26図 限定正社員という働き方に対する労働者の意向等について

- 限定している事柄は、男女ともに「勤務地の限定（転勤の制限）」「職務の限定」が多い。
- 就職活動中の学生の限定正社員に対する応募意向をみると、「地域限定正社員」が最も高い。



資料出所 左図、中図は（独）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（正社員調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計、

右図は（独）労働政策研究・研修機構「大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査」（2017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） 1）左図は、限定正社員という働き方をしている876人の回答結果。該当する事柄すべてを回答している。

2）中図は、いわゆる正社員（勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員）である11,445人の回答結果を示している。

34 データは、就職活動をしている学生の応募意向であり、実際に「限定正社員」としての就職に結びついたかを示している訳ではないことに留意が必要である。

するニーズが存在しており、限定正社員という働き方に対する雇用管理や能力開発などを含めた人材マネジメントの在り方についてしっかりと検討していくことが重要である。

2 企業の人材マネジメント・労働者の職業観の変化と今後の展望

続いて、企業の人材マネジメントの方針にどのような変化が生じているのか分析していきたい。我が国企業では、新規学卒者をゼネラリストとして採用し、転勤や配置転換などにより内部育成・昇進させていく「内部労働市場型の人材マネジメント」が主流となっている³⁵。他方、少子高齢化による労働供給制約を抱えている我が国が、持続的な経済成長を実現していくためには、海外成長市場の需要をうまく取り込んでいくためのグローバルな経済活動や、人工知能（Artificial Intelligence、以下「AI」という。）などの第4次産業革命のイノベーションを企業の競争力として取り込んでいくことの重要性が高まっている。こうした環境変化などによって、企業の人材マネジメントの方針や労働者の職業観に変化が生じていく可能性がある。以下、こうした観点から、今後の展望も含めて、我が国の状況を概観していきたい。

●我が国企業の人材マネジメントは「内部労働市場型の人材マネジメント」が主流だが、こうした方針の企業であっても、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業を中心に、今後スペシャリストを重視する機運が高まっていく

まず、人材マネジメントや従業員の能力に対する企業の考え方について確認していこう。

第2-(1)-27図の(1)は、内部人材の育成を重視する企業と、外部人材を適時採り入れることを重視する企業の構成比を示している。全規模・全産業では、73%が内部人材の育成を重視する企業である一方で、27%が外部人材を適時採り入れることを重視する企業である。

業種別でみると、全規模・全産業と比較し、「製造業」では外部人材を適時採り入れることを重視する企業の構成比が高くなっており、「非製造業」では内部人材の育成を重視する企業の構成比が高くなっている。

企業規模別などでみると、中小企業と比較し、大企業では内部人材の育成を重視する企業の構成比が高くなっている。また、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、内部人材の育成を重視する企業の構成比が、相対的に高くなっている。

次に、第2-(1)-27図の(2)は、従業員の能力について、様々な業務に対応できるゼネラリストを重視する企業と、ある分野に特化したスペシャリストを重視する企業の構成比を示している。全規模・全産業では、51%がゼネラリストを重視する企業である一方で、49%がスペシャリストを重視する企業である。

業種別でみると、全規模・全産業と比較し、「製造業」ではスペシャリストを重視する企業の構成比が高くなっており、「非製造業」ではゼネラリストを重視する企業の構成比が高くなっている。

企業規模別などでみると、企業規模が大きくなるほど、ゼネラリストを重視する企業の構成比が高くなり、企業規模が小さくなるほど、スペシャリストを重視する企業の構成比が高くなることが分かる。また、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、ゼネラリストを重視する企業の構成比がやや高くなっている。

35 「平成26年版 労働経済の分析」のp.96を参照。

さらに、第2-(1)-27図の(3)により、これらの考え方を組み合わせた状況をみると、全規模・全産業では、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」が39.8%と最も構成比が高くなっており、次いで、「スペシャリスト・内部人材の育成を重視する企業」が33.2%、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」が15.9%、「ゼネラリスト・外部人材の採用を重視する企業」が11.0%となっている。

業種別でみると、全規模・全産業と比較し、「製造業」では「スペシャリスト・内部人材の育成を重視する企業」や「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」の構成比が高い一方で、「非製造業」では「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の構成比が高い。

企業規模別などでみると、企業規模が大きくなるほど、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の構成比が高くなる一方で、企業規模が小さくなるほど、「スペシャリスト・内部人材の育成を重視する企業」や「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」の構成比が高くなる。また、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」や「スペシャリスト・内部人材の育成を重視する企業」の構成比が高いことが分かる。

総じてみると、業種別や企業規模別などによる差異はあるが、「内部労働市場型の人材マネジメント」が主流となっている状況に変化はないことが分かる。

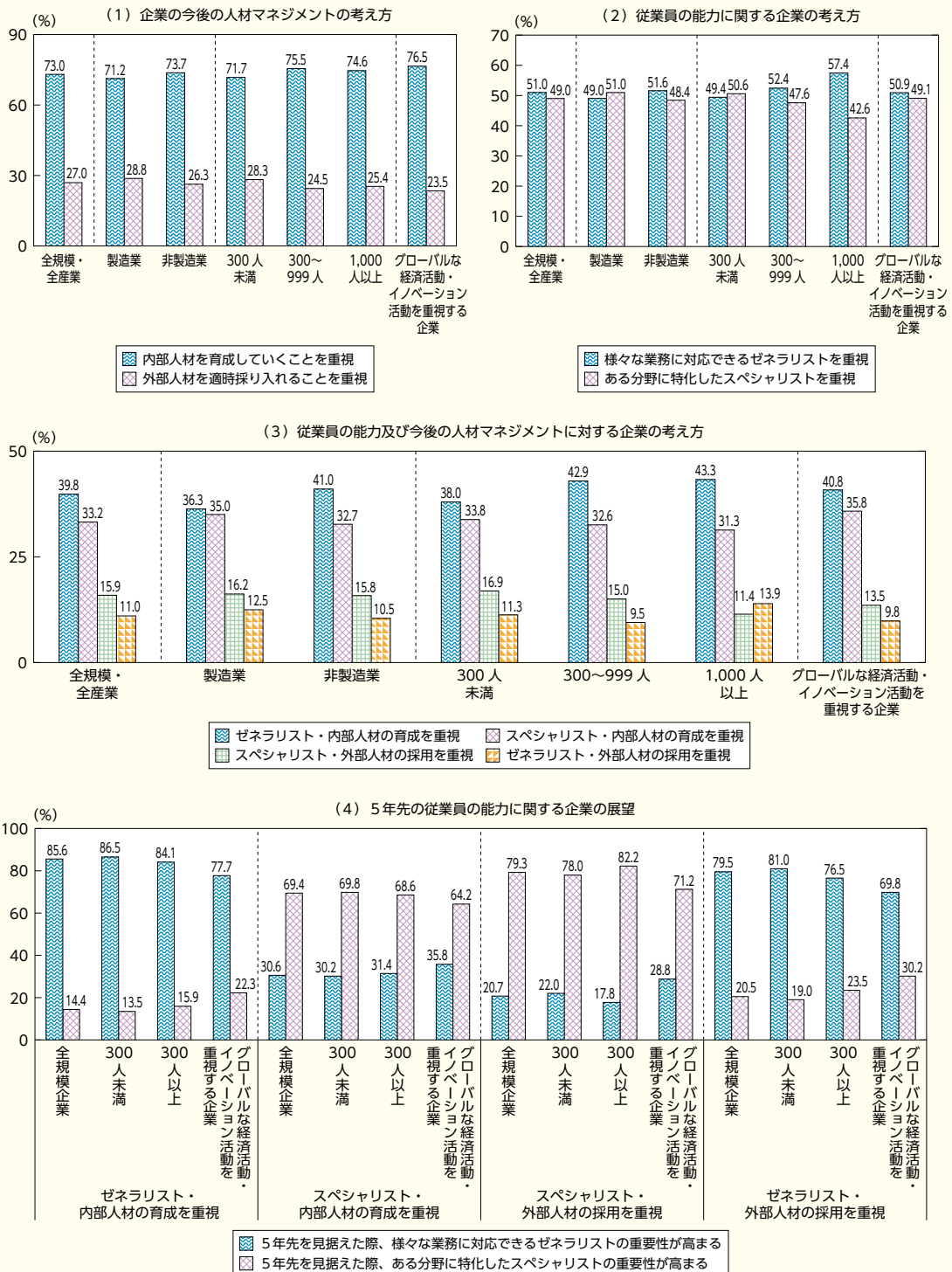
次に、5年先(2023年)を見据えた際、これらの企業では、従業員の能力として、ゼネラリストとスペシャリストのどちらの重要性が高まっていくと考えているだろうか。

第2-(1)-27図の(4)により、今後の展望を確認すると、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」では、引き続きゼネラリストの重要性が高まると考える企業が多いが、従業員300人以上の企業やグローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、スペシャリストの重要性が高まると考える企業の構成比が相対的に高く、後者の企業では2割を超えていることが分かる。他方、対極的な企業として、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」では、従業員300人未満の企業と比較し、従業員300人以上の企業で引き続きスペシャリストを重視する企業が多い一方で、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、ゼネラリストを重視する企業の構成比が相対的に高く、3割弱程度となっている。

今後の展望として、どのような能力を重視するかは、様々な環境変化が見込まれる中、事業を進めていく上で、企業がどのような経済活動を重視していくかといった企業戦略によって、差異が生じてくるものと思われるが、我が国の主流である「内部労働市場型の人材マネジメント」では、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業を中心に、スペシャリストを重視する機運が高まることが分かる。

第2-(1)-27 図 人材マネジメントや従業員の能力に関する企業の考え方について

- 内部人材を育成していくこと及びゼネラリストを活用することを重視する企業の割合が相対的に高い。
- 大企業やグローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業では、今後スペシャリストの重要性が高まる見込みである。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業」は、5年先を見据えた際、こうした活動の重要度について「大幅に高まる」「どちらかといえば高まる」と回答した企業を指し、サンプルサイズは539である。
- 2) 「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視」の全規模企業のサンプルサイズは881、「スペシャリスト・内部人材の育成を重視」の全規模企業のサンプルサイズは733、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視」の全規模企業のサンプルサイズは352、「ゼネラリスト・外部人材の採用を重視」の全規模企業のサンプルサイズは244である。

- 中途採用市場は活発化しており、大企業・中小企業ともに、専門分野における高度な知識やスキルを有する人材に対するニーズが高く、大企業では高度なマネジメント能力などを有する人材、中小企業では高度でなくとも仕事経験が豊富な人材へのニーズも高い

企業の人材マネジメントに変化が生じる可能性を確認したが、例えば、ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業では、今後高まるスペシャリストへのニーズをどのように満たしていけばよいだろうか。長期的には内部で育成していくことも1つの手段だが、人材育成には時間を要することから、短期的・中期的には中途採用により人材を確保していく手段が考えられる。そこで、中途採用をめぐる足下の概況と企業の中途採用に関する今後の見込みについて確認していこう。

第2-(1)-28図の左図により、正社員等の中途採用の実績がある事業所割合をみると、リーマンショックの影響などにより、2009年に割合は低下したが、その後は趨勢的に上昇してきており、2018年第Ⅰ四半期には、「全規模企業」が約44%、「従業員1,000人以上の企業」が約42%、「従業員300人以上999人以下の企業」が約49%、「従業員100人以上299人以下の企業」が約48%、「従業員30人以上99人以下の企業」が約38%となっている³⁶。

次に、第2-(1)-28図の中図により、企業が正社員の中途採用を行う目的について確認すると、1,000人以上の大企業・300人未満の中小企業ともに、「専門分野の高度な知識やスキルを持つ人が欲しいから」が最も多く挙げられていることが分かる。

企業規模別にみると、1,000人以上の大企業では「専門分野の高度な知識やスキルを持つ人が欲しいから」が66.5%と最も高く、次いで、「新卒採用だけでは補充できないから」が41.6%、「高度なマネジメント能力、豊富なマネジメントの経験がある人が欲しいから」が29.3%、「高度とか専門とかではなくてよいので仕事経験が豊富な人が欲しいから」が22.2%となっている。他方、300人未満の中小企業では「専門分野の高度な知識やスキルを持つ人が欲しいから」が50.3%と最も高く、次いで、「高度とか専門とかではなくてよいので仕事経験が豊富な人が欲しいから」が35.6%と2番目に高くなっている。

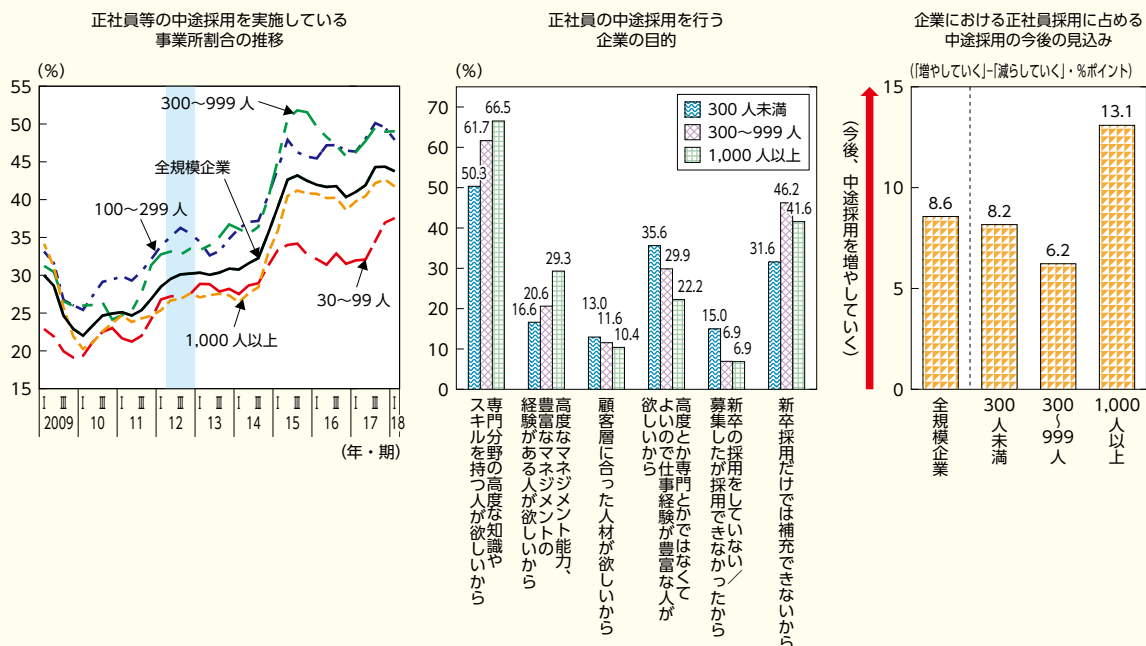
最後に、第2-(1)-28図の右図により、企業の中途採用に関する今後の見込みを確認する。縦軸はD.I.を示しており、正社員の採用に占める中途採用の割合について、「増やしていく」又は「減らしていく」と回答した企業の割合の差分を示しており、プラスであれば、「増やしていく」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、今後の見込みとしては、全規模企業でD.I.はプラスになっており、中小企業と比較し、大企業の方がD.I.の水準が高く、増やしていきたいと考えている企業が多いことが分かる。

以上のように、足下の中途採用市場は活発化しており、大企業・中小企業ともに、専門分野における高度な知識やスキルを有する人材に対するニーズが高く、大企業では高度なマネジメント能力などを有する人材、中小企業では高度でなくとも仕事経験が豊富な人材に対するニーズも高い。また、大企業を中心に、今後、正社員の中途採用を増やしていきたいと考える企業が多い状況にある。

36 厚生労働省「労働経済動向調査」の原数値をもとに、X-12-ARIMAにより独自で作成した季節調整値を後方3四半期平均した数値となっており、水準については一定の幅をもってみる必要がある。

第2-(1)-28 図 中途採用をめぐる概況と企業の中途採用に関する今後の見込み

- 正社員等の中途採用の実績がある事業所割合は、2009 年以降趨勢的に上昇しており、大企業では高度なマネジメント能力等を有する人材を、中小企業では仕事経験が豊富な人材を採用するために正社員の中途採用を実施している。



資料出所 左図は厚生労働省「労働経済動向調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成、
 中図、右図は(独)労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査」(2017 年)の個票を厚生労働
 省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図の数値は、X-12-ARIMA により独自で作成した季節調整値(後方 3 四半期移動平均)を使用している。
 2) 左図のシャドー部分は景気後退期を示している。

●企業の人材マネジメントに関する考え方の差異によって、雇用管理や能力開発などに関する方針にも大きな差異が生じている

企業の人材マネジメントに関する考え方と今後の展望について確認してきたが、企業の人材マネジメントに関する考え方の差異によって、雇用管理や能力開発などに関する方針にどのような差異が生じるだろうか。例えば、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、転勤や配置転換、能力開発に対して相対的に積極的であることが想定されるだろう。

第2-(1)-29 図では、対極的な企業として、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」と「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」に着目し、雇用管理や能力開発などに関する方針の差を分析している。前述したように、人材マネジメントに関する考え方については、企業規模による特徴もあったことを踏まえ、ここでは企業規模を可能な限り揃えた上で、状況を整理していく。

第2-(1)-29 図の(1)により、「人事評価において、転勤・配置転換の経験をどのように評価するのか」をみると、特に「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の従業員 300 人以上の企業において、積極的に評価する企業が多い。また、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」の従業員 300 人未満の企業において、転勤・配置転換の経験の有無を勘案しない企業が多い。

両企業の差に着目すると、従業員 300 人未満の企業で差が大きく、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の方が、より積極的に評価する企業が多い。一方で、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」では、転勤・配置転換の経験を勘案しない企業も多い。

第2-(1)-29図の(2)により、「将来の幹部候補を早期選抜し、重点的に育成していくのか」又は「ある程度のポストまで、入社同期を一律に育成するのか」をみると、特に「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の従業員300人未満の企業において、早期選抜を実施する企業が多いことが分かる。

両企業の差に着目すると、従業員300人未満の企業で差が大きく、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の方が、より早期選抜を実施する企業が多い。一方で、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」では、ある程度のポストまで、入社同期を一律に育成する企業が多いことが分かる。

第2-(1)-29図の(3)により、「内部人材の多様性を重視するのか」又は「内部人材の同質性を重視するのか」をみると、特に「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の従業員300人以上の企業において、内部人材の多様性を重視する企業が多い。また、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」の中でも、従業員300人以上の企業では、内部人材の多様性を重視する企業が多い。

両企業の差に着目すると、企業規模によらず、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の方が、より内部人材の多様性を重視する企業が多い。「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」においても、内部人材の多様性を重視する企業が多いが、内部人材の同質性を重視する企業をみると、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」がより多い。

最後に、第2-(1)-29図の(4)により、能力開発に関する方針をみると、「教育訓練の受講について、積極的に支援を実施」をみると、企業規模によらず、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」では、積極的に支援を実施する企業が多い。

両企業の差に着目すると、企業規模によらず、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の方が、より積極的に支援を実施する企業が多い。「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」においても、積極的に支援を実施する企業が多いが、個人の判断に委ねる企業をみると、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」がより多い。

「OJTとOFF-JTのどちらを重視するか」をみると、特に「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」の従業員300人以上の企業では、OJTを重視する企業が多い。OFF-JTを重視する企業の割合は小さいが、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」の従業員300人未満の企業において、相対的に割合が高い。

両企業の差に着目すると、他の項目より大きな差が生じておらず、OJTを重視する企業が多い。

「自己啓発については、広報や金銭的な支援を実施」又は「自己啓発については、個人の判断・金銭負担に委ねる」をみると、特に「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の従業員300人以上の企業では、積極的に支援を実施する企業が多い。

両企業の差に着目すると、企業規模によらず、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」の方が、より支援を実施する企業が多い。他方、「自己啓発については、個人の判断・金銭負担に委ねる」をみると、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」の従業員300人以上の企業が多い。

「非正社員に対しても、企業が積極的に能力開発を行うべき」又は「非正社員の能力開発は、非正社員自身が行うべきであり、企業は支援しない」をみると、企業規模によらず、「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業」では積極的に能力開発を行うべきと考える企業が多い。

両企業の差に着目すると、従業員300人未満の企業で差が大きく、「ゼネラリスト・内部人

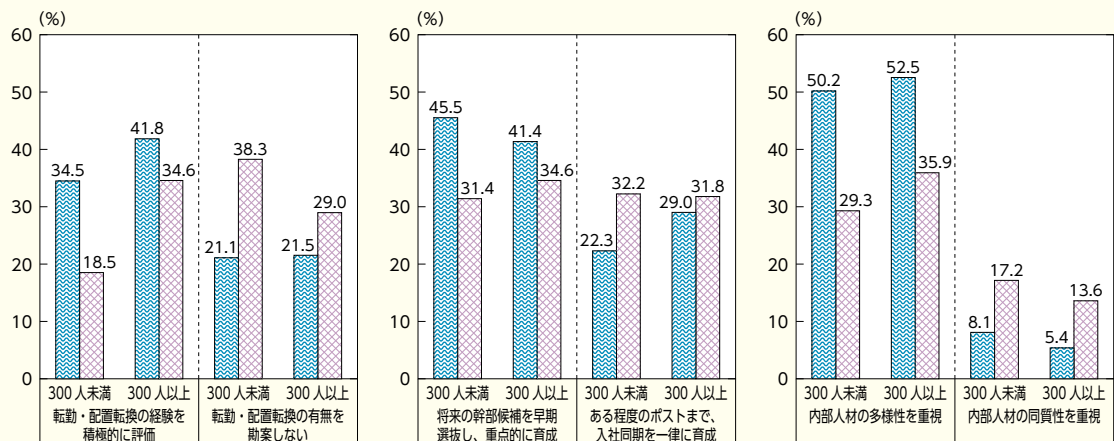
材の育成を重視する企業」の方が、より積極的に能力開発を行うべきと考える企業が多いことが分かる。「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」においても、積極的に能力開発を行うべきと考える企業が多いが、支援しないと考える企業は、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」がより多い。

以上のように、企業の人材マネジメントの考え方の差異によって、雇用管理や能力開発などに関する方針にも大きな差異が生じていることが分かる。今後の展望として、企業の人材マネジメントの考え方に変化が生じる見込みであるが、雇用管理や能力開発などの在り方についても、必然的に検討が求められることとなるだろう。

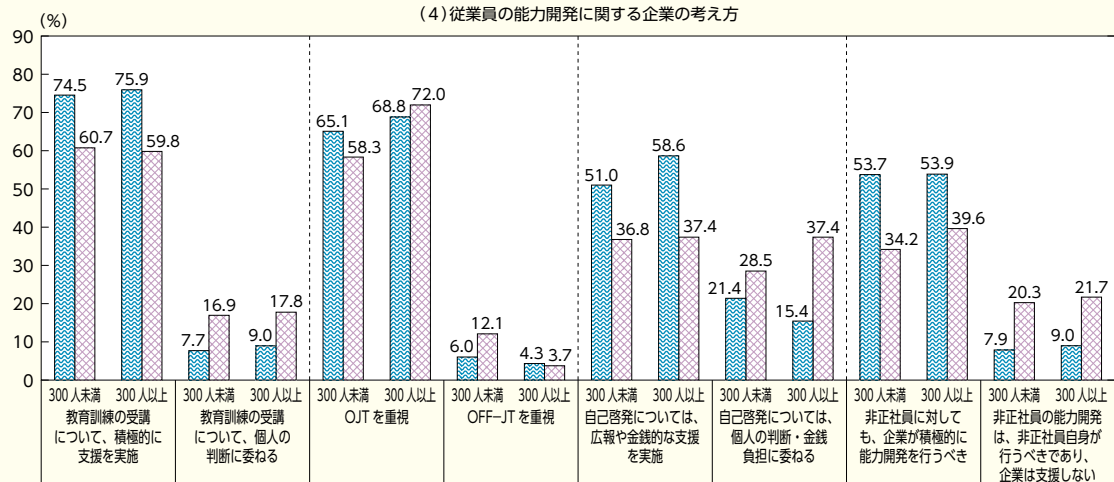
第2-(1)-29 図 人材マネジメントの方針別にみた企業の人材育成方針等について

- ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業とスペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業では、雇用管理や能力開発などに関する様々な方針に差異が生じている。
- ゼネラリスト・内部人材の育成を重視する企業では、積極的に従業員の能力開発を支援すべきと考える企業が相対的に多い。

(1) 人事評価における転勤・配置転換の取扱い (2) 内部人材の育成方法に関する企業の考え方 (3) 内部人材の多様性に関する企業の考え方



(4) 従業員の能力開発に関する企業の考え方



■ ゼネラリスト・内部人材の育成を重視 ■ スペシャリスト・外部人材の採用を重視

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「ゼネラリスト・内部人材の育成を重視」は、従業員300人未満の企業のサンプルサイズは549、300人以上の企業のサンプルサイズは327である。
2) 「スペシャリスト・外部人材の採用を重視」は、従業員300人未満の企業のサンプルサイズは245、300人以上の企業のサンプルサイズは107である。

●今後、ゼネラリストとしての就労を希望する労働者が多いが、大企業の課長・部長相当職者では、スペシャリストとしての就労を希望する者が増加する

企業の人材マネジメントをめぐる状況と今後の展望を概観してきたが、労働者は、ゼネラリストやスペシャリストといった観点からの能力について、どのように考えているのだろうか。また、今後の展望として、どちらの能力を向上させていきたいと考えているのだろうか。仮に、企業と労働者の今後の展望に大きな乖離が生じていれば、スキルのミスマッチにつながっていく懸念がある。そこで、こうした能力に対する労働者の考え方について、以下で整理していきたい。

ゼネラリストやスペシャリストといった観点からの能力は、役職に就いていない労働者と、課長や部長といった管理職に就いている労働者で、大きく考え方が異なる可能性があるだろう。そこで、第2-(1)-30図は、現在の役職を勘案しながら、能力に対する労働者の考え方を整理しており、左図により役職に就いていない労働者をみると、「全規模・全産業」では、現状について、ゼネラリストと考える労働者が46.9%である一方で、スペシャリストと考える労働者が53.1%となっている。

業種別にみると、「建設業」や「その他の非製造業³⁷」においてゼネラリストと考える労働者の構成比が高い一方で、「製造業」や「卸売業、小売業」においてスペシャリストと考える労働者の構成比が高いことが分かる。

次に、同図により、今後の展望をみると、どの区分においても、ゼネラリストとしての就労を希望する者の構成比が高いことが分かる。これは、役職に就くに当たってゼネラリストとしての能力を求める企業において、今後役職に就くことを希望する者の考え方が影響している可能性もある。現在との差の大きさを比較すると、「全規模・全産業」では6.8%ポイント上昇、「建設業」では3.3%ポイント上昇、「製造業」では10.7%ポイント上昇、「運輸業、郵便業」では3.9%ポイント上昇、「卸売業、小売業」では6.9%ポイント上昇、「医療、福祉」では5.7%ポイント上昇、「その他の非製造業」では5.5%ポイント上昇、中小企業では7.0%ポイント上昇、中堅企業・大企業では6.6%ポイント上昇となっており、特に「製造業」でゼネラリストとしての就労を希望する者の構成比が高まっていることが分かる。

さらに、第2-(1)-30図の右図により、課長・部長相当職者の能力に関する考え方をみると、「全規模・全産業」では、現状について、ゼネラリストと考える労働者が57.4%である一方で、スペシャリストと考える労働者が42.6%となっている。

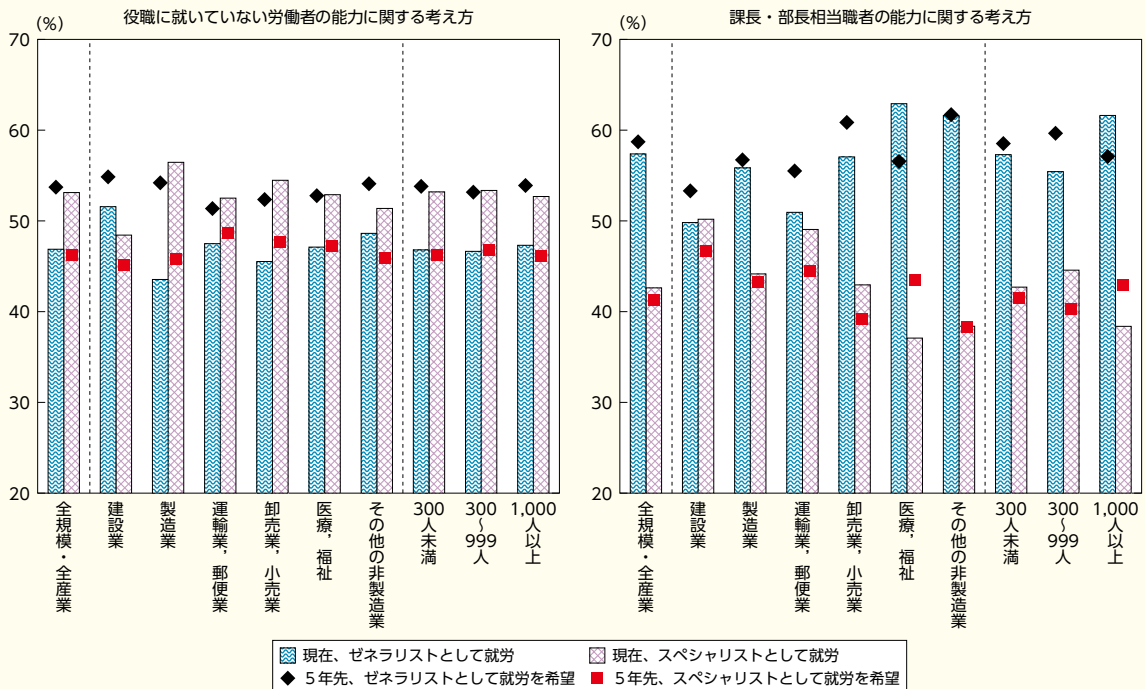
業種別に特徴をみると、「医療、福祉」や「その他の非製造業」では、ゼネラリストと考える労働者の構成比が高い一方で、「建設業」や「運輸業、郵便業」では、スペシャリストと考える労働者の構成比が高いことが分かる。企業規模別にみると、中小企業と比較し、大企業の方がゼネラリストと考える労働者の構成比が高いことが分かる。

次に、同図により、今後の展望をみると、全規模・全産業では、ゼネラリストとしての就労を希望する者の構成比が高まっている一方で、大企業では、スペシャリストとしての就労を希望する者の構成比が高まっていることが分かる。

37 全産業から「建設業」「製造業」「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「医療、福祉」を除いた業種を指す。

第2-(1)-30 図 役職別にみた従業員の能力に対する考え方について

- 役職に就いていない労働者は、今後ゼネラリストとしての就労を希望する者が多い。
- 大企業の課長・部長相当職者は、今後スペシャリストとしての就労を希望する者の割合が高まる。



●入職方法による差異に着目すると、中途採用者はスペシャリスト志向であり、特に大企業では、今後より一層その志向が高まる見込みであるが、ゼネラリスト志向である新規学卒採用者においても、スペシャリスト志向が高まっていく見込みである

ゼネラリストやスペシャリストといった観点からの能力について、労働者の考え方を確認したが、こうした意向は、新規学卒採用と中途採用といった入職方法で差異が生じるだろうか。足下の中途採用市場は活発化しており、専門分野における高度な知識やスキル、高度なマネジメント能力を有する人材に対するニーズが高まる中、今後もこうした動きが継続する見込みである。こうした動きを踏まえれば、中途採用者の能力に対する考え方の特徴を分析することは、有用だといえるだろう。

まず、第2-(1)-31図の左図により、役職に就いていない労働者をみると、どの区分においても、新規学卒採用者と比較し、中途採用者の方が現在スペシャリストとして就労していると考えられる労働者の割合が高いこと分かる。

同図により、今後の展望をみると、大企業における中途採用者を除き、ゼネラリストとしての就労を希望する者の構成比が高くなっている。新規学卒採用者について、現在との差の大きさにより今後の展望をみると、ゼネラリストとしての就労希望が、「全規模・全産業」では6.7%ポイント上昇、「製造業」では11.1%ポイント上昇、「非製造業」では4.5%ポイント上昇、中小企業では6.3%ポイント上昇、大企業では9.0%ポイント上昇している。同様に、中途採用者についてみると、ゼネラリストとしての就労希望が、「全規模・全産業」では7.0%ポイント上昇、「製造業」では10.2%ポイント上昇、「非製造業」では5.9%ポイント上昇、中小企業では7.5%ポイント上昇、大企業では3.3%ポイント上昇している。

新規学卒採用者と中途採用者における上昇の程度を比較すると、非製造業や中小企業では、新規学卒採用者と比較し、中途採用者においてゼネラリスト志向の高まりが強く、製造業や大企業では、中途採用者と比較し、新規学卒採用者においてゼネラリスト志向の高まりが強いことが分かる。

次に、第2-(1)-31図の右図により、課長・部長相当職者をみると、「製造業」と中小企業では、新規学卒採用者と比較し、中途採用者の方がゼネラリストと考える労働者の割合がやや高くなっている。他方、大企業では、新規学卒採用者がゼネラリストと考える割合が、その他の区分と比較し相対的に高いこともあり、新規学卒採用者と比較すると、中途採用者がスペシャリストと考える割合が高く、入職経路による差異が大きいことが分かる。

最後に、同図により、今後の展望をみると、新規学卒採用者では、大企業を除き、ゼネラリストとしての就労を希望する者の構成比が高くなっている。大企業では、スペシャリストとしての就労を希望する者の構成比が6.7%ポイントと大きく高まっている。他方、中途採用者では、大企業を除く区分において変化がなく、大企業では、スペシャリストとしての就労を希望する者の構成比が2.6%ポイント高まっている。

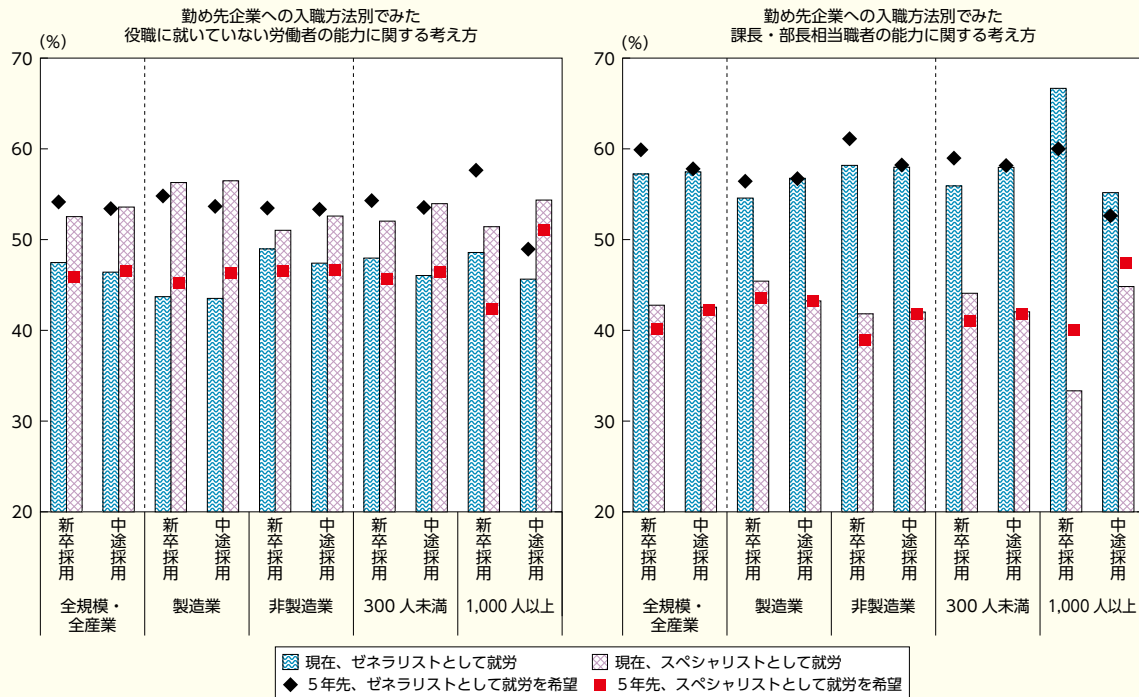
以上のように、新規学卒採用者と比較しながら中途採用者の能力に対する考え方をみると、スペシャリスト志向が多く、特に、大企業では新規学卒採用者がゼネラリストと考える割合が、その他の区分と比較して相対的に高いこともあり、新規学卒採用者と比較すると、中途採用者がスペシャリストと考える割合が高くなっており、入職経路による差異が大きい。今後の展望をみると、特に、大企業における課長・部長相当職者では、スペシャリストとしての就労を希望する者が多くなっており、中途採用者でもみられる特徴であるが、新規学卒採用者の方がより強い高まりとなっていることが分かる。

今後の展望について総じてみると、全体的にゼネラリストとしての就労を希望する労働者が多いが、大企業の課長・部長相当職者では、スペシャリストとしての就労を希望する者が増加する見込みである。また、中途採用者は、スペシャリスト志向であり、特に大企業では、より一層その志向が高まる見込みであるが、ゼネラリスト志向である新規学卒採用者においても、スペシャリスト志向が高まっていく見込みである。

ここまでみてきたように、我が国企業の人材マネジメントは「内部労働市場型の人材マネジメント」が主流だが、こうした方針の企業でも、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業を中心に、今後スペシャリストを重視する機運が高まっていく見込みである。こうした中、今後の増加が見込まれる中途採用者では、大企業を中心に、より一層スペシャリスト志向が高まる見込みであるが、「内部労働市場型の人材マネジメント」の対象となるゼネラリストとして働いている新規学卒採用者においても、スペシャリスト志向が高まっていく見込みであることから、企業と労働者の今後の展望に大きな乖離が生じている状況にはないものと評価できるだろう。

第2-(1)-31 図 勤め先企業への入職方法別等でみた従業員の能力に対する考え方

- 大企業の役職に就いていない労働者であって、中途採用された者は、今後ゼネラリストとしての就労を希望する者の割合の高まりが相対的に低い。
- 大企業における課長・部長相当職者は、新卒採用された者を中心に、今後スペシャリストとしての就労を希望する者の割合が高まる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査 (正社員調査票)」(2018年) の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図の全規模・全産業の新卒採用のサンプルサイズは2,627、中途採用のサンプルサイズは3,560である。
 2) 右図の全規模・全産業の新卒採用のサンプルサイズは1,185、中途採用のサンプルサイズは1,731である。
 3) 新卒採用・中途採用は勤め先企業に就職する際の採用区分を指す。

第4節 課題の小括と本白書における検討の視座について

本章では、次章以降に行う検討の視座として、我が国の労働生産性、能力開発、働き方の多様化について、今後の展望も含めて、現状の分析を行ってきた。要約すると、以下のとおりである。

- 我が国の労働生産性については、その水準がG7の中で最も低くなっている中、他のG7と同様に、その上昇率は鈍化している。労働生産性の企業規模間格差に着目すると、我が国は各国と比較して企業規模間格差が大きく、「製造業」「情報通信業」「卸売業³⁸」では大企業のトップ層（90%タイル）の労働生産性が高いことなど、「小売業」「宿泊・飲食サービス」では大企業のトップ層（90%タイル）の労働生産性が大幅に低く、中小企業のトップ層（90%タイル）の労働生産性の方が高いことなどから、企業規模間格差が生じている。

また、同一企業規模内における労働生産性のバラつきについては、「製造業」「情報通信業」「卸売業」では、中小企業より大企業におけるバラつきの方が大きい、中小企業におけるバラつきも大きい。一方で、「小売業」「宿泊・飲食サービス」では、大企業より中小企業におけるバラつきの方が大きい。こうしたバラつきが大きい産業では、労働生産性が低い企業の「底上げ」によって、労働生産性を向上させる余地が十分にあるものと考えられる。

特に、「小売業」「宿泊・飲食サービス」の大企業では、労働生産性の水準も低く、バラつきも相対的に小さいことから、低い水準に収斂しているものと考えられ、その向上に取り組んでいくことが喫緊の課題である。

- 国際比較によると、スキルなどのミスマッチにより、我が国は労働者の能力不足に直面している企業の割合がOECD諸国の中で最も高いにもかかわらず、OJTの実施割合は低く（特に女性）、GDPに占める企業の能力開発費（OFF-JT）の割合についても先進国と比較すると突出して低い水準にあり、労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある。

他方、近年の人手不足などの影響もあり、能力開発により既存の従業員の業務可能範囲を拡大させようとする動きがあり、一社当たりの能力開発費は、これまでの減少傾向から、非製造業を中心に、2015年以降増加に転じる変化も生じている。

こうした中、労働生産性と同様に、従業者一人当たりの能力開発費について、企業規模間格差の現状をみると、「情報通信業」「卸売業」では大企業のトップ層（90%タイル）の同値が高いことなど、「製造業」では中小企業のトップ層（90%タイル）の同値が低いことなど、「小売業」「宿泊・飲食サービス」では大企業のトップ層（90%タイル）の同値が大幅に低く、中小企業のトップ層（90%タイル）の同値の方が高いことなどから、企業規模間格差が生じている。

また、同一企業規模内における従業者一人当たりの能力開発費のバラつきについては、「製造業」「情報通信業」「卸売業」では、中小企業より大企業におけるバラつきの方が大きい、

38 「製造業」「情報通信業」の大企業のトップ層（90%タイル）の労働生産性は、全産業（大企業）より高かったが、「卸売業」の大企業のトップ層（90%タイル）の労働生産性は、全産業（大企業）より低く、「卸売業」は「製造業」「情報通信業」よりも企業規模間格差が小さかったことに留意が必要。

中小企業におけるバラつきも大きい。一方で、「小売業」「宿泊・飲食サービス」では、大企業より中小企業におけるバラつきが大きい。こうしたバラつきが大きい産業では、従業員一人当たりの能力開発費が低い企業の「底上げ」によって、従業員一人当たりの能力開発費を向上させる余地が十分にあるものと考えられる。

特に、2012年と2016年を比較すると、「情報通信業」「卸売業」「小売業」の中小企業において、従業員一人当たりの能力開発費は上昇しており、業務可能範囲の拡大に加えて、今後、労働生産性の向上にも結びつけられることが期待される。

企業の今後の展望をみると、「製造業」「中小企業」においても、人手不足感の強い企業を中心に、能力開発が活発化することが見込まれ、従業員一人ひとりの意思や能力に応じた効果的な能力開発に取り組んでいく必要性がより高まっていくものと指摘できるだろう。

- 誰もが活躍できる一億総活躍社会の実現に向けた取組もあり、5年前（2013年）と比較し、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種などといった様々な観点から、企業の内部人材の多様化が進展してきており、今後も多様化がより一層進展していくことを見込んでいる企業が多い。

「女性社員」「高齢社員」「高度外国人社員」といった人材に対する企業の将来的な採用意欲は、業種、企業規模、企業の事業戦略によって多様であった。しかしながら、社員一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情が、今後より一層多様化していくことは、企業にとって共通の課題であり、「限定正社員」という働き方も含めて、個々の事情などを勘案した「きめ細かな人材マネジメント」の重要性が高まっていくものと考えられる。

- 今後、人生100年時代が見据えられ、職業生活が長期化する可能性がある中、少子高齢化による労働供給制約を抱える我が国では、就労意欲のある高齢者が、その能力を十分に発揮させながら、いきいきと働くことのできる就労環境を整備していくことが重要な課題である。

こうした中、50歳以上の正社員に対して、現在の勤め先企業における定年制度の有無や内容にかかわらず、何歳まで就労を続けたいと考えているかについて回答を得た結果をみると、仕事の満足度の向上に繋がっていくような雇用管理や働き方を進めていけば、仕事へのモチベーションが高まり、労働者が就労を続けたいと考える年齢は引き上がっていく可能性があることが示唆された。こうした面からも、雇用管理や働き方の在り方を考えることは重要である。

また、我が国では、2017年に団塊の世代（1947～1949年生まれ）が70歳に差ししかっているが、高齢者の就業継続意向を把握すると、64歳の雇用者では約3割が70歳以降も就労する意欲があり、70歳が仕事をしている理由をみると、健康の維持や社会参加を目的にする者が相対的に多い状況にある。

こうした結果を踏まえると、人生100年時代が見据えられる中、我が国の高齢世代の就労意欲は高く、健康を維持し、一人ひとりが生きがいを持ちながら暮らしていける社会を実現する観点からも、先進国で高齢化社会のトップランナーを走る我が国において、就労意欲のある高齢者が、その能力を十分に発揮させながらいきいきと働くことのできる就労環境の整備を推進していくことが重要である。

- 海外成長市場の需要をうまく取り込んでいくためのグローバルな経済活動や、AIなどの第4次産業革命のイノベーションを企業の競争力として取り込んでいくことの重要性が高まる中、企業の人材マネジメントの方針にも変化が生じている。

我が国企業では、新規学卒者をゼネラリストとして採用し、転勤や配置転換などにより内部育成・昇進させていく「内部労働市場型の人材マネジメント」が主流となっているが、企

業の今後の展望によると、こうした方針の企業であっても、グローバルな経済活動・イノベーション活動を重視する企業を中心に、今後スペシャリストを重視する機運が高まっている。また、足下の中途採用市場は活発化しており、大企業・中小企業ともに、専門分野における高度な知識やスキルを有する人材に対するニーズが高く、大企業では高度なマネジメント能力などを有する人材、中小企業では高度でなくとも仕事経験が豊富な人材に対するニーズも高い。

労働者をみると、今後の増加が見込まれる中途採用者では、大企業を中心に、より一層スペシャリスト志向が高まる見込みであることに加えて、ゼネラリストとして働いている新規学卒採用された管理職では、今後スペシャリスト志向が高まっていく見込みであることから、企業と労働者の今後の展望に大きな乖離が生じている状況にはないものと評価できる。

企業の人材マネジメントに関する考え方によって、従業員に向上させて欲しいスキルや能力開発、雇用管理などに関する取組の方針も大きく異なり、また、労働者が目指す人物像によっても本人が向上させたいと思うスキルは異なるだろう。こうした変化を捉えながら、働き方の多様化に対応した人材マネジメントの在り方を検討していくことが重要である。

総じてみると、今後、少子高齢化により生産年齢人口の減少が見込まれ、労働供給制約を抱えている我が国が持続的な経済成長を実現していくためには、一人ひとりが生み出していく付加価値の向上によって、労働生産性を高めていくことが必要不可欠であるが、そのためには、

- ・一億総活躍社会の実現に向けて、多様な人材がその能力を十分に発揮させながら、いきいきと働くことのできる就労環境の整備

- ・海外成長市場の需要をうまく取り込んでいくためのグローバルな経済活動

- ・AIなどの第4次産業革命を企業の競争力として取り込んでいくためのイノベーション活動

が重要であり、これらの変化に柔軟に対応していくためにも、企業の人材マネジメントの方針、能力開発、雇用管理の在り方に変化が求められる。本白書では、こうした観点から、働き方の多様化に対応した能力開発や雇用管理の在り方を検討していく。

また、人生100年時代が見据えられ、職業生活が長期化する可能性がある中、単線的なキャリア形成ではなく、転職も含めた複線的なキャリア形成を行っていく必要があるが、そのためには、年齢にかかわらず、誰もがライフスタイルに応じた主体的なキャリア形成を行うことができる環境整備が重要であり、その在り方についても検討を進めていきたい。

コラム2-1 「労働経済の分析」の70年間の歩みについて

本年の「労働経済の分析」（以下「労働経済白書」という。）は、初版から70冊目に当たることから、ここでは労働経済白書の70年間の歩みについて振り返ってみよう。

第1冊目は、昭和24年4月に「戦後労働経済の分析」という名称で発表された。労働経済という概念は、当時の米国では労働経済学という一つの学問的分野として既に確立されていたものの、我が国では戦後に発展した比較的に新しい分野であった。戦後に発足した労働省では、当時の労働統計調査局に「労働経済総合分析研究会」を設置し、労働経済を分析するための分類方法、基本的な統計調査の設計、戦前・戦後で一貫した分析を行うための技術的方法などについて検討を進め、戦前・戦後の労働経済をめぐる状況に関して分析を行った成果を白書としてまとめた上で、広く一般に向けて発表した。

その後、回を重ねるごとに分析内容も充実していく中、昭和41年版以降では、それまでの第I部で「総論」、第II部で「各論」を分析する形式から、第I部で「その年の労働経済の特徴」、第II部で「中長期的な観点から、労働経済の変化の実態などを捉えようと設定したテーマ」を明記して分析する現在の形式でまとめられるようになり、そのテーマは、我が国の労働経済を取り巻く環境の変化を捉えながら、これまでも設定されてきたところである。

昭和20年代の戦後復興期には、戦前（昭和9年～11年の水準など）との比較分析に重点をおいていたが、昭和20年代の終わりに戦前の水準にまで賃金が回復すると、欧米諸国と比較した我が国の課題といった視点からの分析に取り組んだ。また、昭和30年代から40年代にかけて、我が国が高度成長期を迎える中、人手不足が深刻化すると、具体的な課題の所在を明らかにするための分析が多く行われるようになっていった。その後、我が国は、昭和48年に石油危機（オイルショック）を経験し、昭和49年に戦後初めてマイナス成長を記録すると、それまでの高度成長から安定成長へと転換していった。こうした中、企業の雇用調整態度が強まったものの、従業員の解雇をできる限り避けようとする傾向が引き続きみられたこと等を示してきた。

その後、昭和から平成に移り、グローバル化や少子高齢化の進展など、我が国の労働経済を取り巻く環境が急速に変化していく中、女性や高齢者の労働参加に伴う労働供給の変化、第3次産業への産業構造の転換、技術革新に伴う労働需要の変化などに着目した分析テーマを設定し、多彩な観点から分析に取り組んでいった。

この間、労働経済の分析手法も大きく変化した。労働経済学の分野では、パネルデータを活用した計量分析も含めて、様々な手法により多岐にわたる計量分析が行われるようになる中、労働経済白書においても、こうした知見を積極的に取り入れ、適切に活用することで、我が国の労働経済をめぐる課題の所在について、よりの確に明らかにしていくことが、分析白書としての役割を担うためにも必要であろう。また、政策部門においても、統計データなどを積極的に活用し、証拠に基づく政策立案（Evidence Based Policy Making）が求められている状況にある。

本年の労働経済白書の執筆に際しても、様々な計量分析の手法を取り入れることに試みており、その分析結果の記載に当たっても、労使の話し合いをより一層深めるとともに、我が国の労働経済をめぐる課題について、国民の理解や関心を高めることに資するよう、分かりやすい文章表現や個別企業の具体的な取組事例の紹介などにも努めており、今後とも不断の見直しに取り組んでまいりたい。

労働経済白書のこれまでの分析テーマ一覧

回	表 題	副題（長期的・構造的な観点からの分析テーマ）	大 臣
1	戦後労働経済の分析	安定計画下の労働経済	鈴木 正文
2	昭和 24 年労働経済の分析		鈴木 正文
3	昭和 25 年労働経済の分析		保利 茂
4	昭和 26 年労働経済の分析		吉武 恵市
5	昭和 27 年労働経済の分析		小坂 善太郎
6	昭和 28 年労働経済の分析		小坂 善太郎
7	昭和 29 年労働経済の分析		西田 隆男
8	昭和 30 年労働経済の分析		倉石 忠雄
9	昭和 31 年労働経済の分析		松浦 周太郎
10	昭和 32 年労働経済の分析		倉石 忠雄
11	昭和 33 年労働経済の分析		松野 頼三
12	昭和 34 年労働経済の分析		松野 頼三
13	昭和 35 年労働経済の分析		石田 博英
14	昭和 36 年労働経済の分析		福永 健司
15	昭和 37 年労働経済の分析		大橋 武夫
16	昭和 38 年労働経済の分析		大橋 武夫
17	昭和 39 年労働経済の分析		小平 久雄
18	昭和 40 年労働経済の分析		小平 久雄
19	昭和 41 年労働経済の分析	人手不足への適応と今後の問題	早川 崇
20	昭和 42 年労働経済の分析	労働力不足の進行と構造変化	小川 平二
21	昭和 43 年労働経済の分析	昭和 40 年代の労働経済	原 健三郎
22	昭和 44 年労働経済の分析	労働経済の長期的諸問題（労働力不足と賃金上昇をめぐる問題）	野原 正勝
23	昭和 45 年労働経済の分析	労働経済の長期的諸問題（労働力不足の展望と賃金・福祉問題）	野原 正勝
24	昭和 46 年労働経済の分析	転機に立つ労働経済（雇用・賃金の展望と労働者の生きがい）	塚原 俊郎
25	昭和 47 年労働経済の分析	労働者福祉充実への途	加藤 常太郎
26	昭和 48 年労働経済の分析	高度成長からの転換と今後の課題	長谷川 峻
27	昭和 49 年労働経済の分析	控え目な経済成長の下における労働経済の課題	長谷川 峻
28	昭和 50 年労働経済の分析	労働経済の構造変化と安定成長の条件	長谷川 峻
29	昭和 51 年労働経済の分析	安定成長下における労働経済の課題	石田 博英
30	昭和 52 年労働経済の分析	労働力需給構造の変化と中高年齢労働者問題	藤井 勝志
31	昭和 53 年労働経済の分析	労働力需給の展望と均衡回復への課題	栗原 祐幸
32	昭和 54 年労働経済の分析	わが国経済社会の条件変化と労働経済の課題	藤波 孝生
33	昭和 55 年労働経済の分析	労働経済の新たな課題（労働生産性の国際比較と女子雇用問題）	藤尾 正行
34	昭和 56 年労働経済の分析	労働市場の変化と新たな課題	初村 滝一郎
35	昭和 57 年労働経済の分析	労働力需給、失業の長期的変化と課題（増加しつつある失業とその構造）	大野 明
36	昭和 58 年労働経済の分析	勤労者生活の動向と課題（ライフサイクルからみた勤労者生活の実態）	坂本 三十次
37	昭和 59 年労働経済の分析	技術革新下の労働問題とその課題	山口 敏夫
38	昭和 60 年労働経済の分析	雇用の多様化と労働時間短縮	林 道
39	昭和 61 年労働経済の分析	経済構造調整と労働経済の課題	平井 卓志
40	昭和 62 年労働経済の分析	構造変化のなかでの雇用安定と勤労者生活の課題	中村 太郎
41	平成元年版労働経済の分析	高齢者雇用と女子パートタイム労働の現状と課題	堀内 光雄
42	平成 2 年版労働経済の分析	勤労者をめぐる環境変化と勤労者生活充実への課題	塚原 俊平
43	平成 3 年版労働経済の分析	女子労働者、若年労働者の現状と課題	小里 貞利
44	平成 4 年版労働経済の分析	労働力不足、労働移動の活発化と企業の対応	近藤 鉄雄
45	平成 5 年版労働経済の分析	職業をめぐる諸問題と今後の対応	村上 正邦
46	平成 6 年版労働経済の分析	雇用安定を基盤とした豊かな勤労者生活への課題	鳩山 邦夫
47	平成 7 年版労働経済の分析	雇用創出を通じた労働市場の構造変化への対応	浜本 万三
48	平成 8 年版労働経済の分析	人材育成と能力発揮を通じた経済社会の構造変化への対応	永井 孝信
49	平成 9 年版労働経済の分析	構造転換期の雇用・賃金と高齢化への対応	岡野 裕
50	平成 10 年版労働経済の分析	中長期的にみた働き方と生活の変化	伊吹 文明
51	平成 11 年版労働経済の分析	急速に変化する労働市場と新たな雇用の創出	甘利 明
52	平成 12 年版労働経済の分析	高齢社会の下での若年と中年のベストミックス	牧野 隆守
53	平成 13 年版労働経済の分析	情報通信技術（IT）の革新と雇用	坂口 力
54	平成 14 年版労働経済の分析	最近の雇用・失業の動向とその背景	坂口 力
55	平成 15 年版労働経済の分析	経済社会の変化と働き方の多様化	坂口 力
56	平成 16 年版労働経済の分析	雇用の質の充実を通じた豊かな生活の実現に向けた課題	坂口 力
57	平成 17 年版労働経済の分析	人口減少社会における労働政策の課題	尾辻 秀久
58	平成 18 年版労働経済の分析	就業形態の多様化と勤労者生活	川崎 二郎
59	平成 19 年版労働経済の分析	ワークライフバランスと雇用システム	柳澤 伯夫
60	平成 20 年版労働経済の分析	働く人の意識と雇用管理の動向	舩添 要一
61	平成 21 年版労働経済の分析	賃金、物価、雇用の動向と勤労者生活	舩添 要一
62	平成 22 年版労働経済の分析	産業社会の変化と雇用・賃金の動向	長妻 昭
63	平成 23 年版労働経済の分析	世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向	細川 律夫
64	平成 24 年版労働経済の分析	分厚い中間層の復活に向けた課題	小宮山 洋子
65	平成 25 年版労働経済の分析	構造変化の中での雇用・人材と働き方	田村 憲久
66	平成 26 年版労働経済の分析	人材力の最大発揮に向けて	塩崎 恭久
67	平成 27 年版労働経済の分析	労働生産性と雇用・労働問題への対応	塩崎 恭久
68	平成 28 年版労働経済の分析	誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題	塩崎 恭久
69	平成 29 年版労働経済の分析	イノベーションの促進とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題	加藤 勝信
70	平成 30 年版労働経済の分析	働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について	加藤 勝信

（注）1）「昭和 62 年労働経済の分析」までは、すでに公表された前年までの統計をもとに分析を行うという趣旨から、公表前年の年を表題に掲げていたが、「平成元年版労働経済の分析」より表題を発表年に合わせるようになった。
2）大臣は、発表時の大臣であり、平成 12 年版以前は労働大臣、平成 13 年版以降は厚生労働大臣。

