

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。

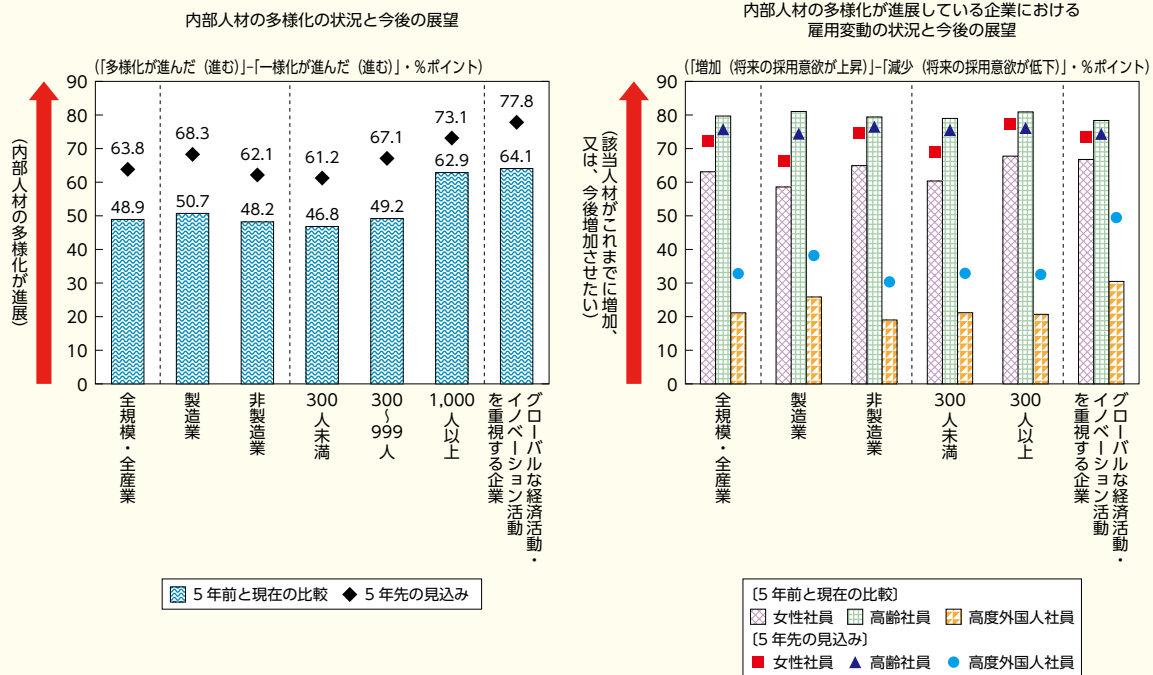
総じてみると、5 年前（2013 年）と比較し、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種などといった様々な観点から、企業の内部人材の多様化が進展してきており、今後も多様化がより一層進展していくことが見込まれることが確認できた。加えて、「女性社員」「高齢社員」「高度外国人社員」といった多様化の進展を担う人材に対する企業の将来的な採用意欲も業種、企業規模、企業の事業戦略によって多様であることが分かる。しかしながら、社員一人ひとりの意思や能

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、病氣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、病氣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。

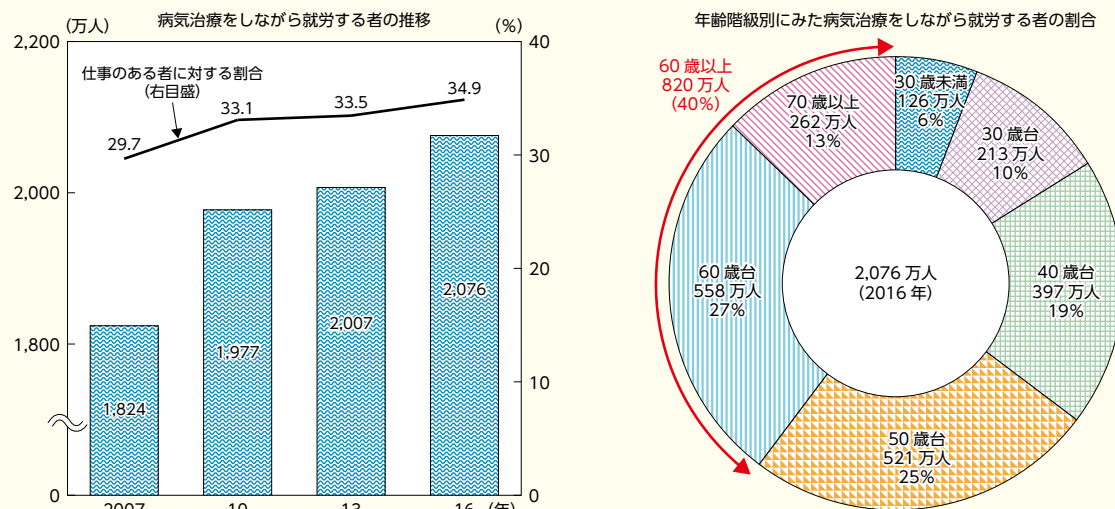
そこで、第2-(1)-21図により状況を概観すると、2007年以降、病氣治療をしながら就労する者は増加していることが分かる。2007年において1,824万人であった人数は、2016年において2,076万人にまで増加しており、2016年では仕事のある者のうち34.9%を占めている。

病氣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、病氣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。

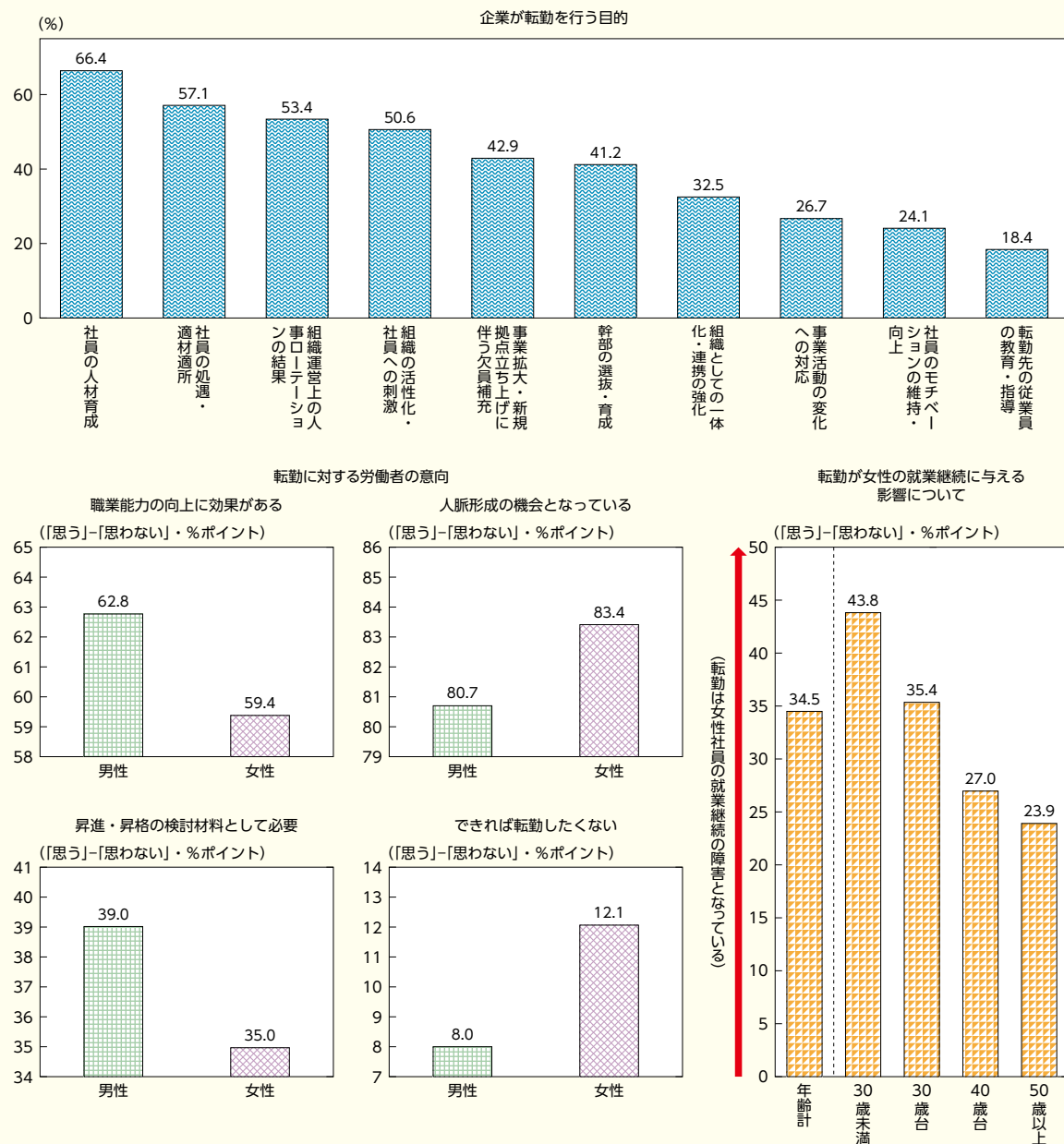
まず、第2-(1)-22図の上図により、企業が転職を行う目的についてみると、「社員の人材育成」が66.4%と最も高く、関連して「幹部の選抜・育成」が41.2%となっている。その他に、「社員の処遇・適材適所」が57.1%、「組織運営上の人事ローテーションの結果」が53.4%、「組織の活性化・社員への刺激」が50.6%となっており、半数以上の企業がこうした目的を挙げていることが分かる。

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。

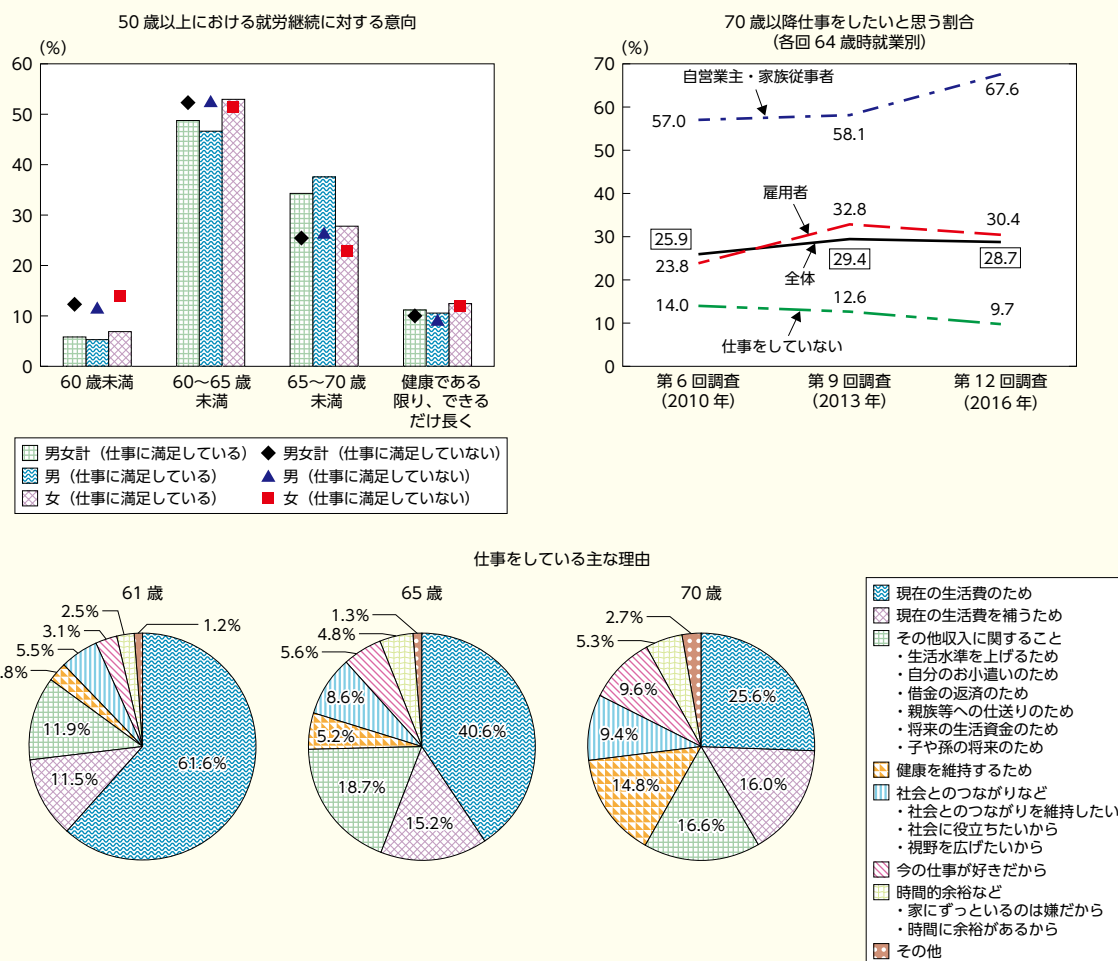
総じてみると、64歳の雇用者では約3割が70歳以降も就労する意欲がある中、より広範囲に50歳以上の状況をみると、就労を続けたいと考えている年齢は、現在の仕事への満足状況で差異があり、仕事の満足度の向上に繋がっていくような雇用管理や働き方に取り組んでいけば、高齢期になっても就労を継続していく意向が高まる可能性が示唆される。

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。

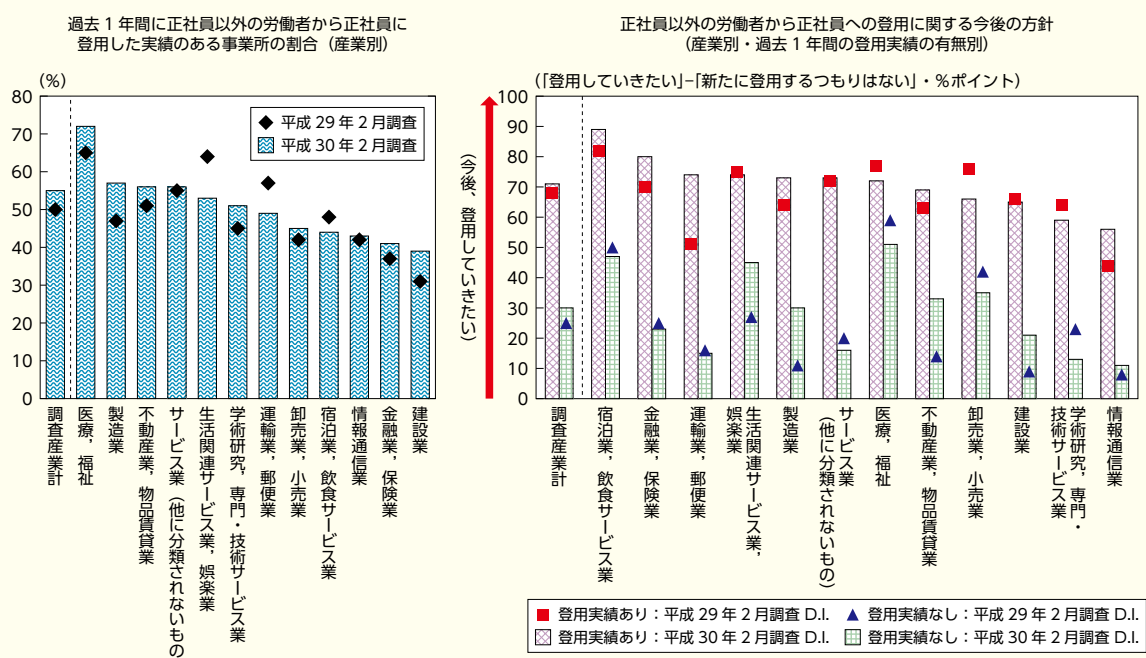
同図によると、登用実績の有無にかかわらず、いずれの産業でもD.I.はプラスになっていることが分かる。登用実績のある企業をみると、D.I.の水準は「宿泊業、飲食サービス業」が最も高く、次いで、「金融業、保険業」「運輸業、郵便業」「生活関連サービス業、娯楽業」「製造業」「サービス業（他に分類されないもの）」となっている。また、登用実績のない企業をみると、D.I.の水準は「医療、福祉」が最も高く、次いで、「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「卸売業、小売業」となっている。

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。

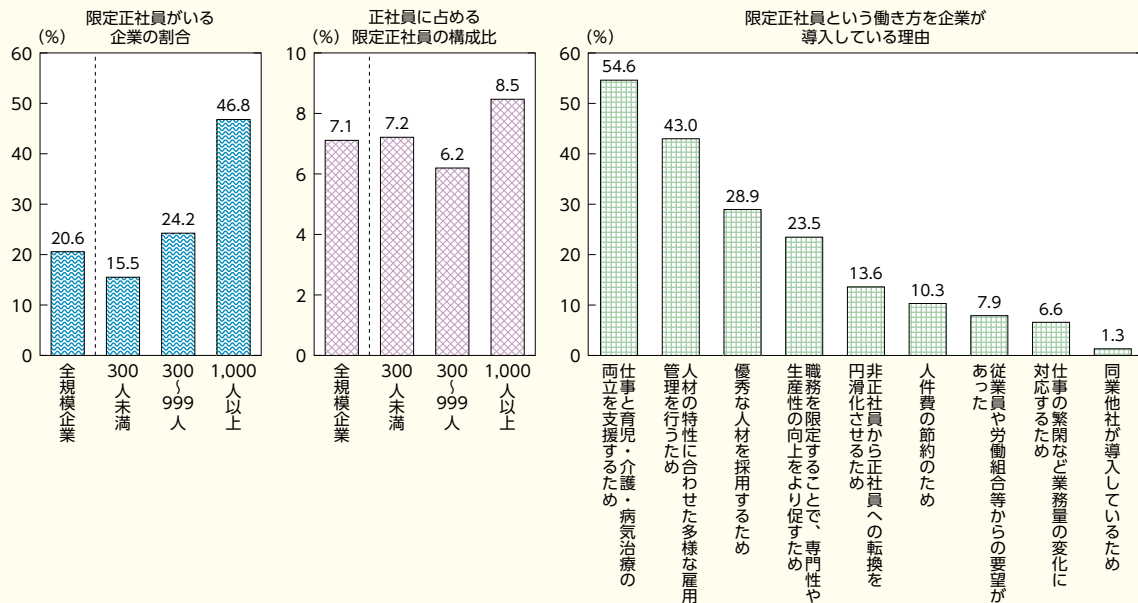
29 本稿では、個々人の抱える事情が多様化する中、就労者が自分に合った「働き方」を選択できることが重要であることから、そのための選択肢の1つとして、限定正社員に着目しているが、多様な働き方を導入する場合には、本稿において後述する分析内容も勘案しながら、労使でよく話し合っていくことが重要である。

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。

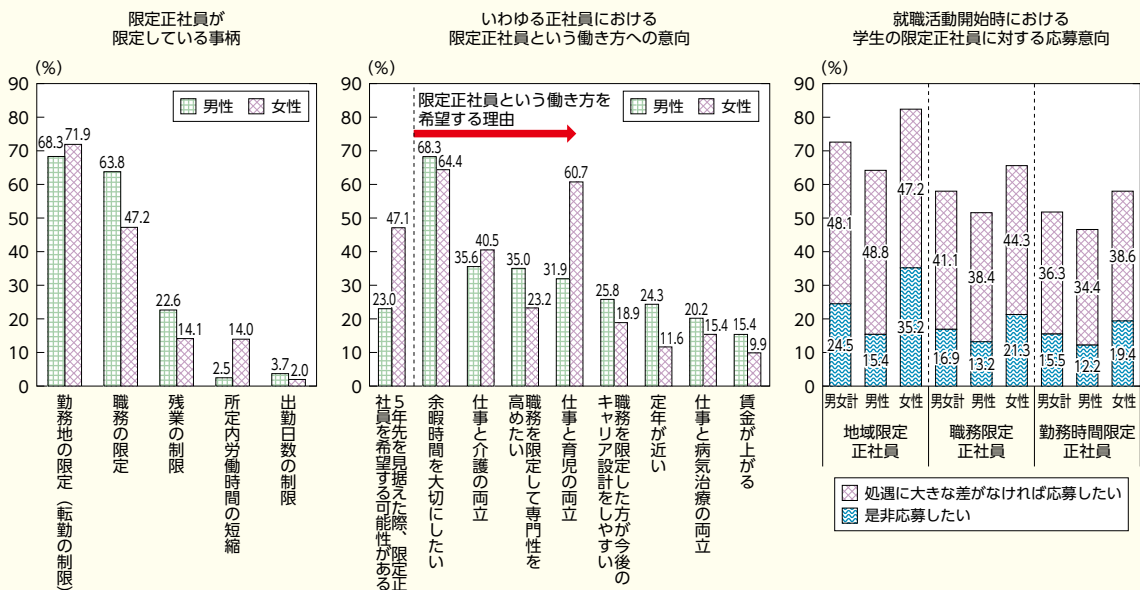
さらに、第2-(1)-26図の右図により、就職活動をしている学生の限定正社員という働き方に対する応募意向をみると、男女計では「地域限定正社員」が最も意向が強く、次いで、「職務限定正社員」「勤務時間限定正社員」となっている。また、男女計と比較すると、いずれの働き方においても、女性の応募意向が強いことが分かる。そこで、男女差の大きさに着目すると、「地域限定正社員」で18.2%ポイント、「職務限定正社員」で14.0%ポイント、「勤務時間限定正社員」で11.4%ポイントの乖離が生じており、男性と比較すると、女性は「地域限定正社員」に対する応募意向が強いことが分かる。

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。

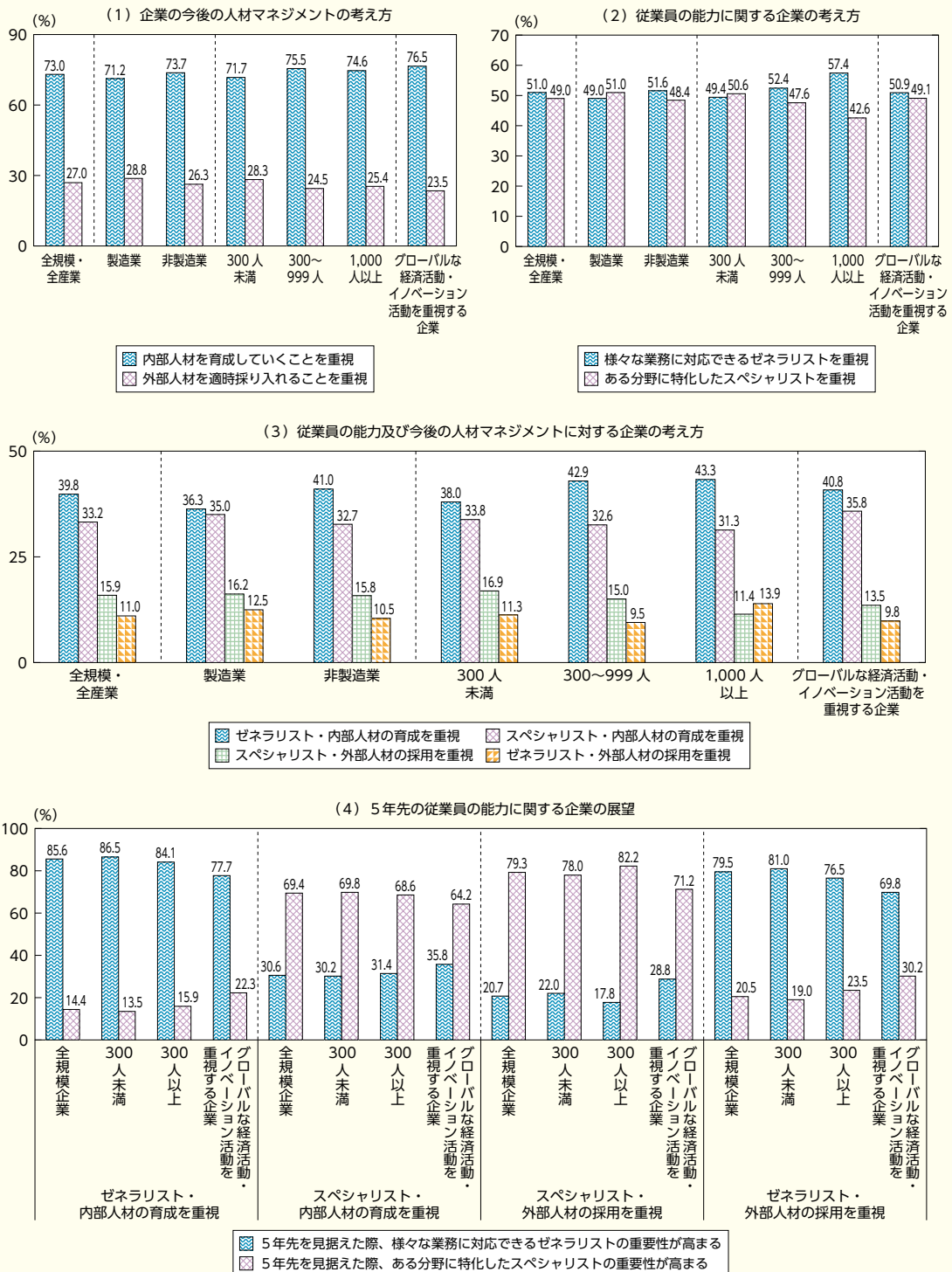
次に、5年先(2023年)を見据えた際、これらの企業では、従業員の能力として、ゼネラリストとスペシャリストのどちらの重要性が高まっていくと考えているだろうか。

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。

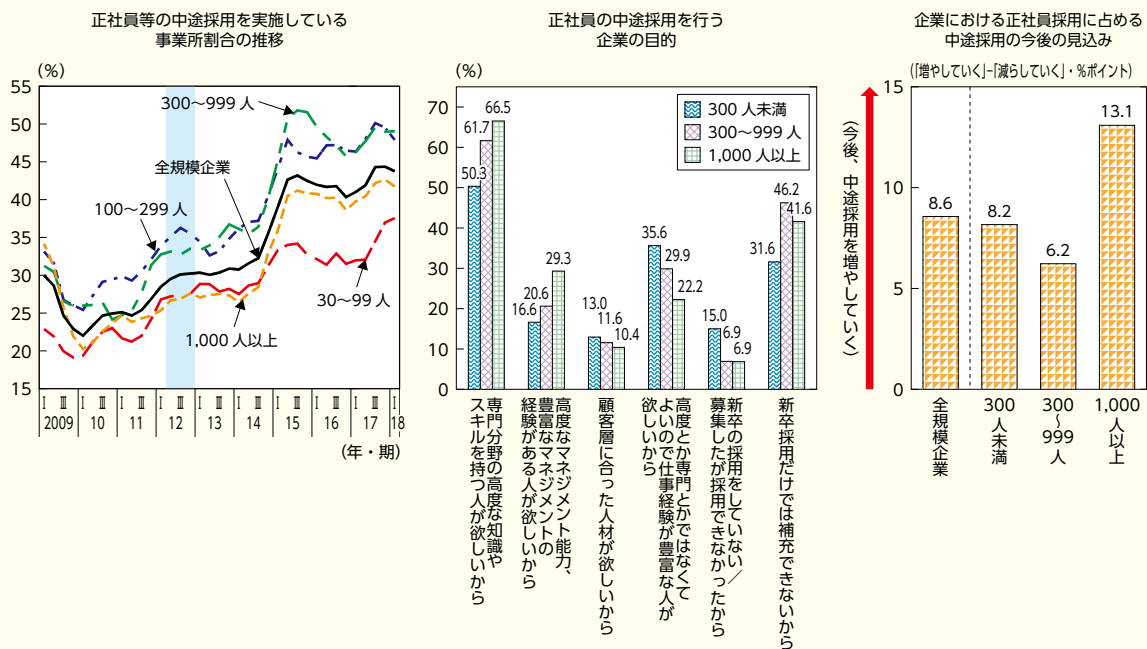
最後に、第2-(1)-28図の右図により、企業の中途採用に関する今後の見込みを確認する。縦軸はD.I.を示しており、正社員の採用に占める中途採用の割合について、「増やしていく」又は「減らしていく」と回答した企業の割合の差分を示しており、プラスであれば、「増やしていく」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、今後の見込みとしては、全規模企業でD.I.はプラスになっており、中小企業と比較し、大企業の方がD.I.の水準が高く、増やしていきたいと考えている企業が多いことが分かる。

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

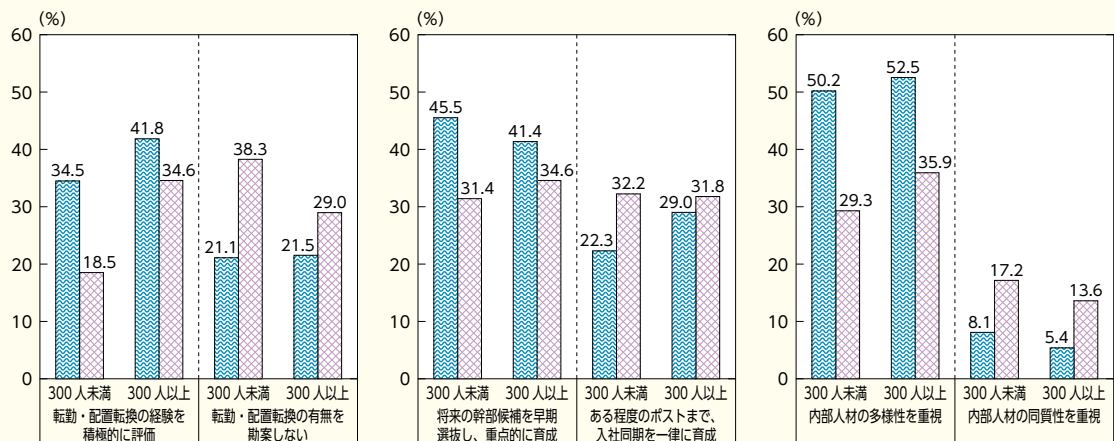
材の育成を重視する企業」の方が、より積極的に能力開発を行うべきと考える企業が多いことが分かる。「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」においても、積極的に能力開発を行うべきと考える企業が多いが、支援しないと考える企業は、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」がより多い。

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。

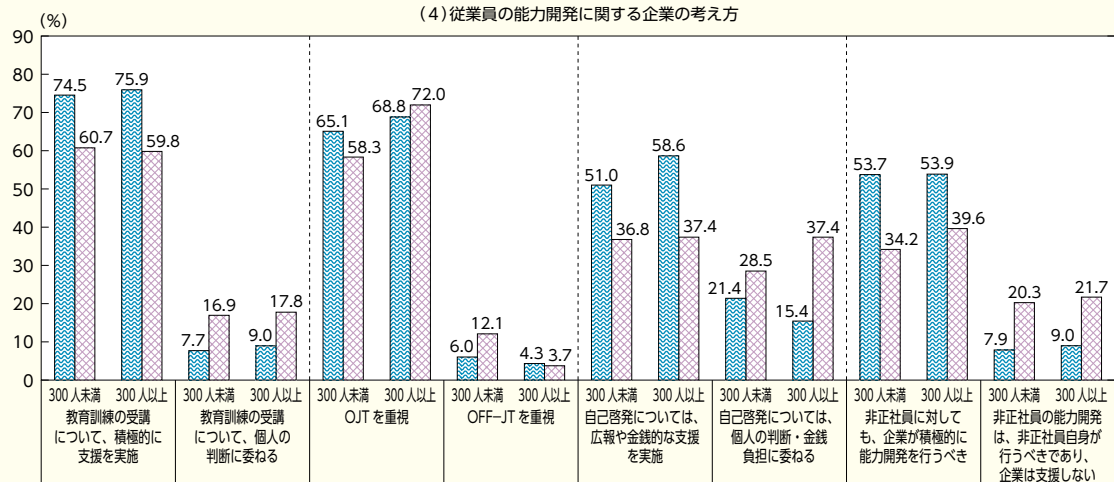
第2-(1)-29 図 人材マネジメントの方針別にみた企業の人材育成方針等について

- 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。

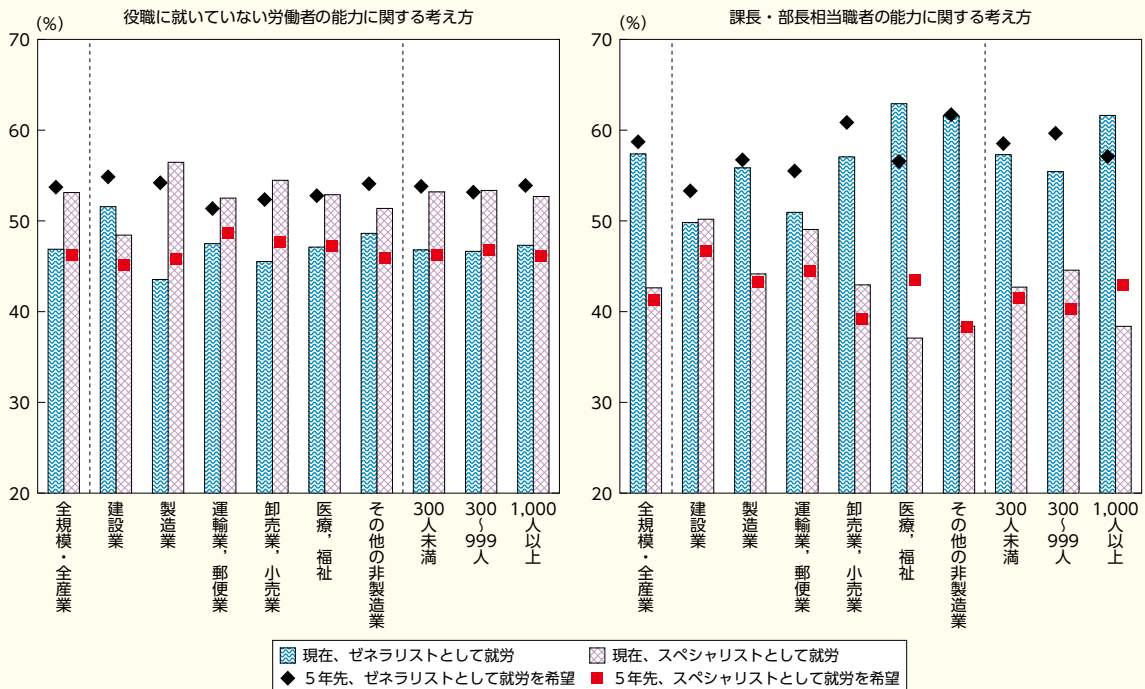
業種別に特徴をみると、「医療、福祉」や「その他の非製造業」では、ゼネラリストと考える労働者の構成比が高い一方で、「建設業」や「運輸業、郵便業」では、スペシャリストと考える労働者の構成比が高いことが分かる。企業規模別にみると、中小企業と比較し、大企業の方がゼネラリストと考える労働者の構成比が高いことが分かる。

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。

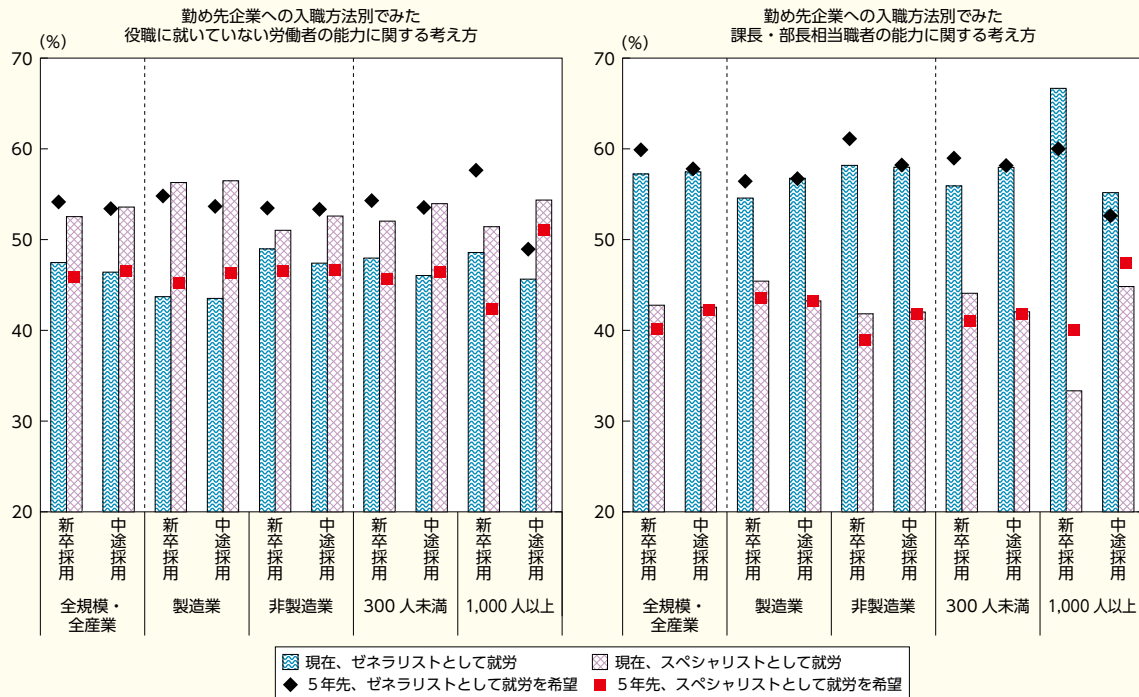
以上のように、新規学卒採用者と比較しながら中途採用者の能力に対する考え方をみると、スペシャリスト志向が多く、特に、大企業では新規学卒採用者がゼネラリストと考える割合が、その他の区分と比較して相対的に高いこともあり、新規学卒採用者と比較すると、中途採用者がスペシャリストと考える割合が高くなっており、入職経路による差異が大きい。今後の展望をみると、特に、大企業における課長・部長相当職者では、スペシャリストとしての就労を希望する者が多くなっており、中途採用者でもみられる特徴であるが、新規学卒採用者の方がより強い高まりとなっていることが分かる。

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。