

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。

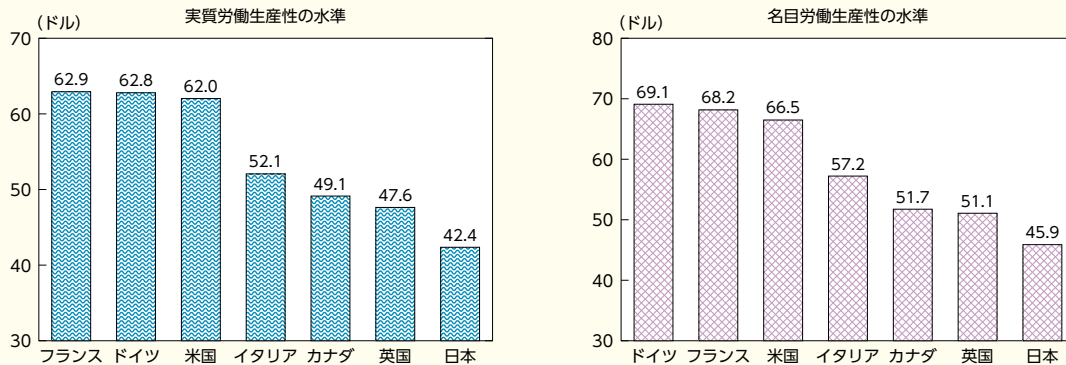
なお、我が国の労働生産性がG7の中で低水準にあることについて、日本ならではのサービス品質の良さが十分に勘案されていないのではないかと指摘がある。この点について、日本生産性本部（2018）³では、サービス品質の差異を勘案しながら日米比較を行っており、サービス業（特に対個人サービス業）におけるサービス品質の調整は、米国に比して日本の労働生産性を1割から2割程度引き上げると指摘している。しかしながら、サービス品質の調整によっても、日米間の労働生産性の格差は埋められていないことに注目すべきである。

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

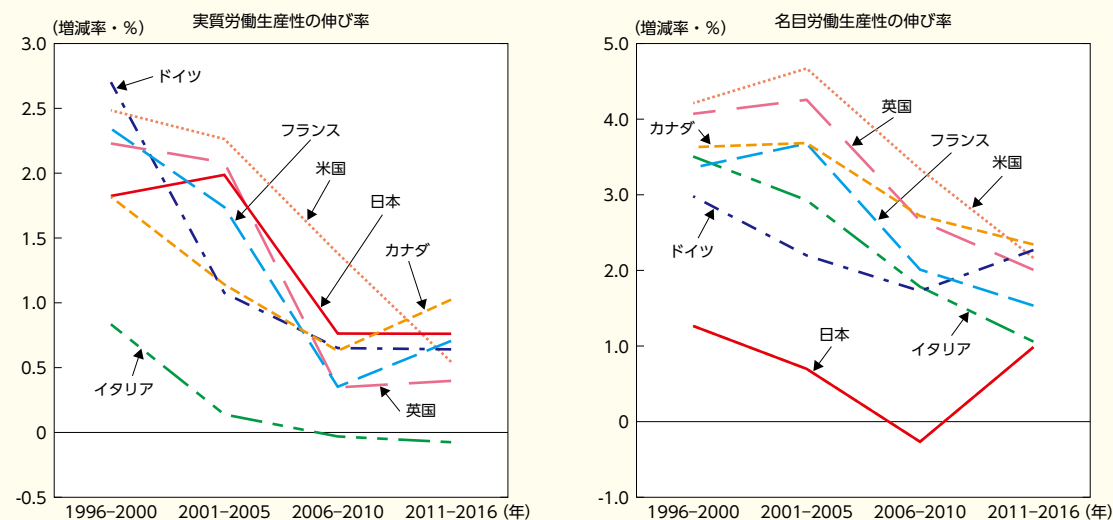
次に、労働生産性の「増減率」について、1996年以降の動向を確認していく。国際比較に当たっては、リーマンショックなどといった世界共通の影響や、消費税率の引上げといった我が国の固有の事情があることにも留意が必要⁴であるが、第2-(1)-2図により、実質労働生産性の増減率に着目してみると、我が国はG7の中でも平均的な上昇率となっていることが分かる。

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

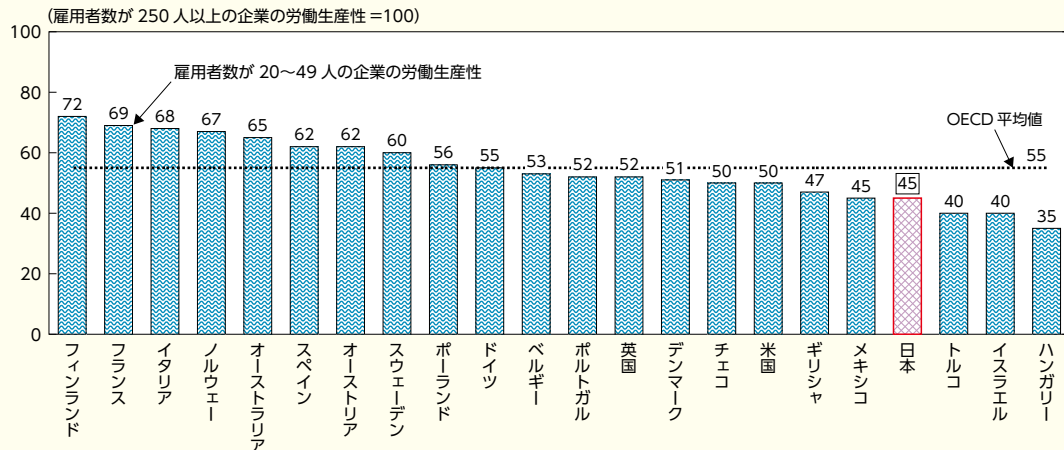
さらに、国際比較により、我が国の労働生産性の「企業規模間の格差」について確認している。

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。

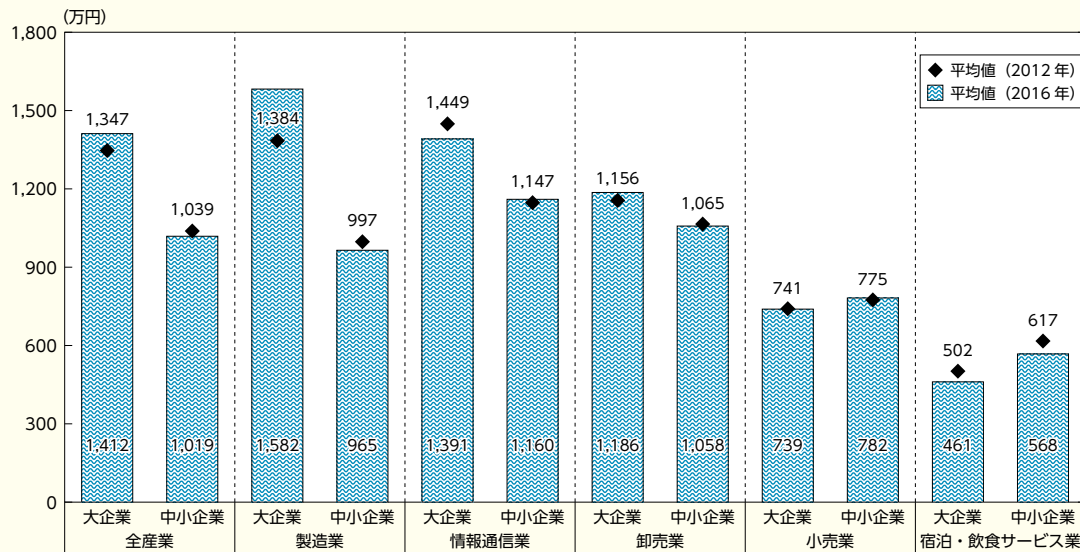
総じてみると、労働生産性は、

- ・「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

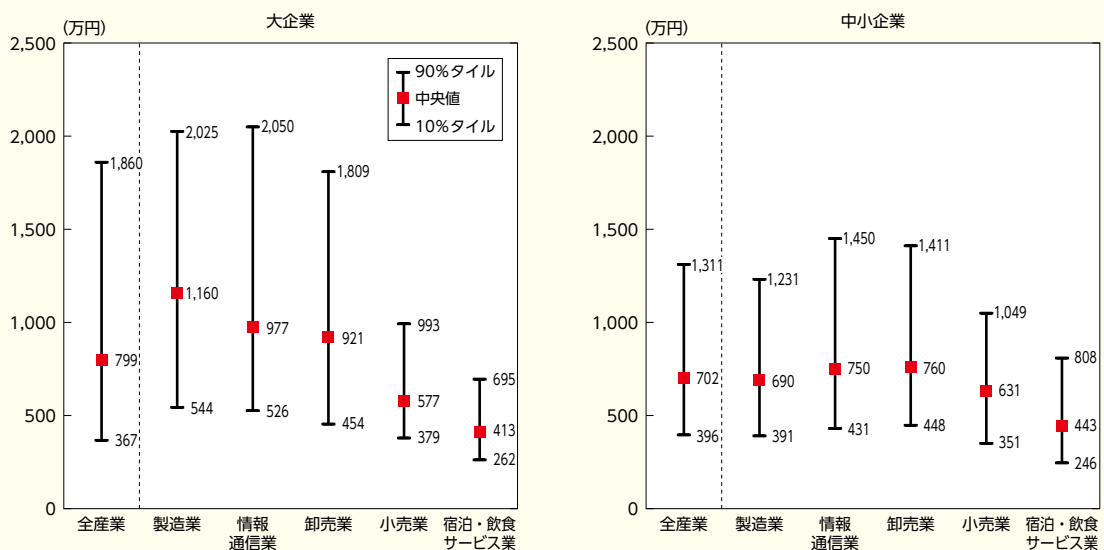
- 「製造業」「情報通信業」では、大企業の労働生産性が高いことなどにより、企業規模間の格差が生じているが、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の労働生産性が低く、中小企業の方が高いことなどにより同格差が生じている。



- 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。

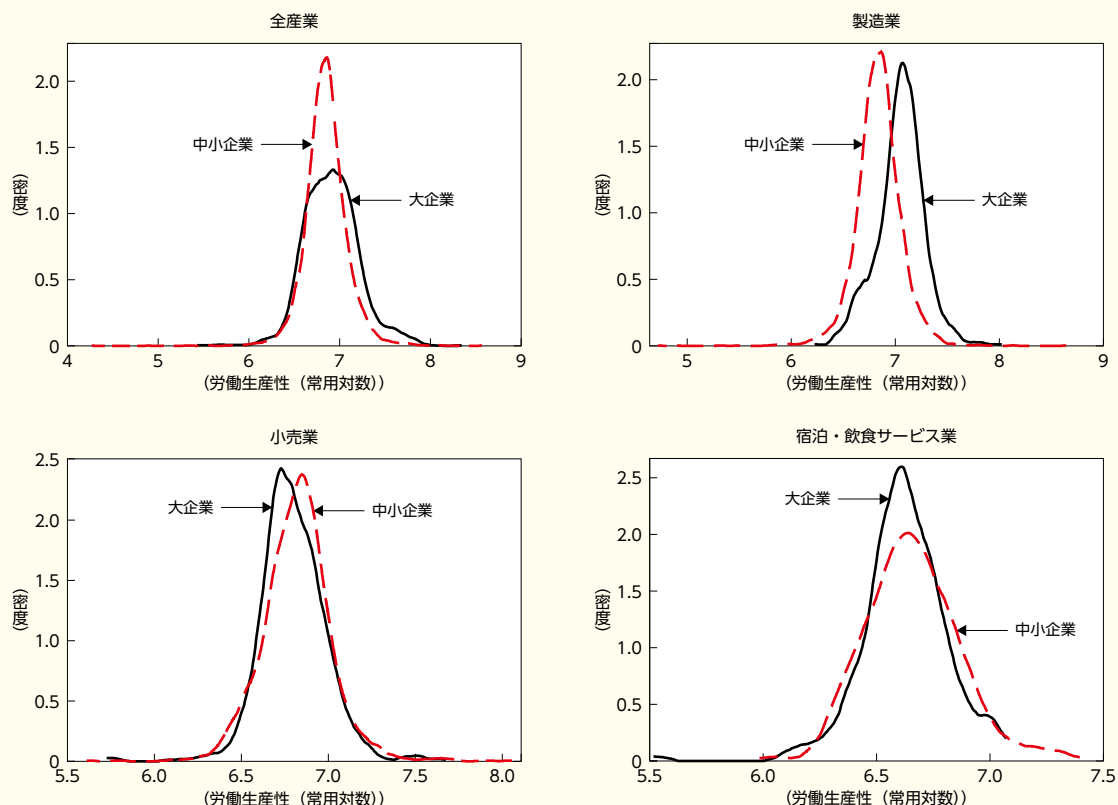
次に、第2-(1)-7図により、90%タイルと10%タイルの値の差分の大きさを用いて、バラつきの大きさを確認していく。90%タイルと10%タイルの値の差分は、平均値の近傍における分布が少なく、データ分布の裾が広がるほど、大きな水準となり、バラつきが大きいことを示す。

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

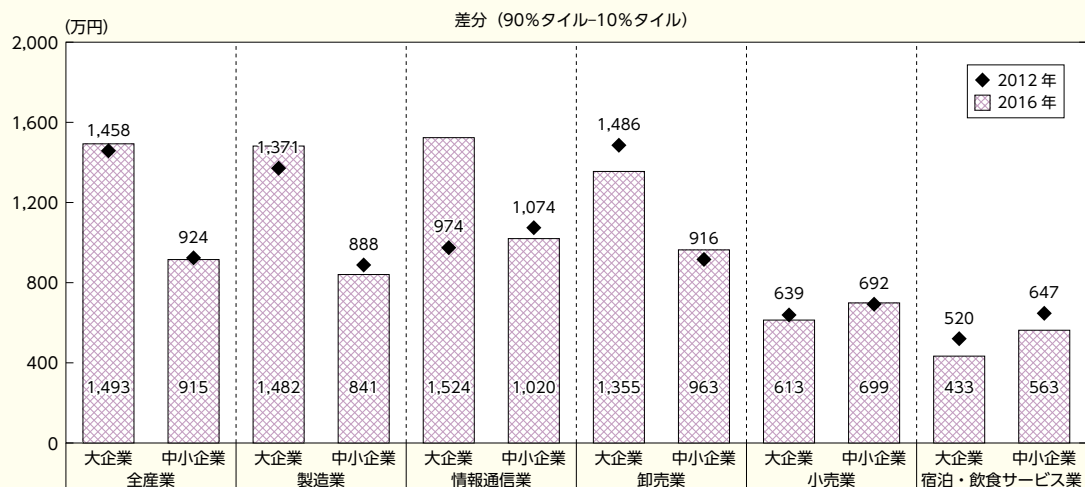
- 「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業における労働生産性のバラつきが大きい。



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。

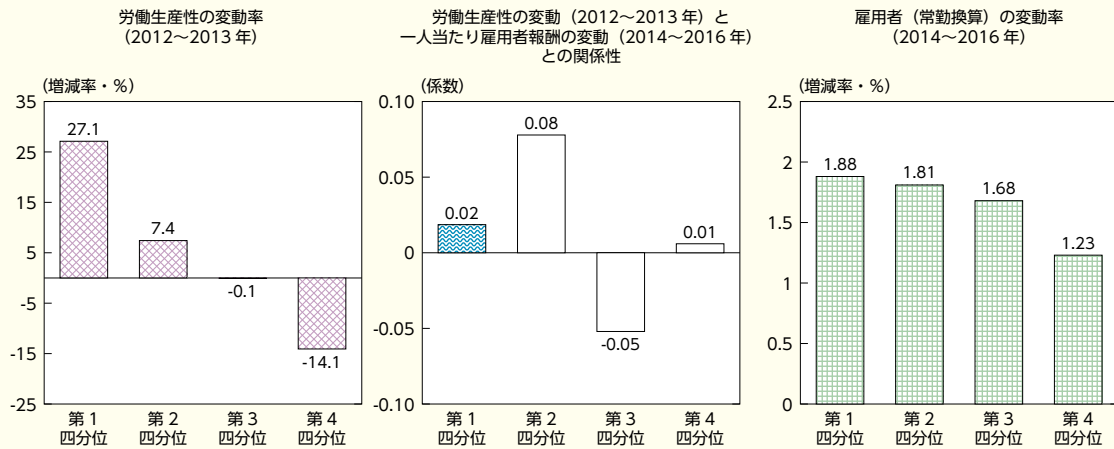
10 「平成 28 年版 労働経済の分析」の第 2-(2)-4 図を参照。GDP デフレーターを用いて、労働生産性と賃金を実質化しており、賃金は労働投入量（雇用者数 × 労働時間）当たりの報酬になっている。

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、白抜きの棒グラフは統計的に有意でないものを示しており、色付きの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。

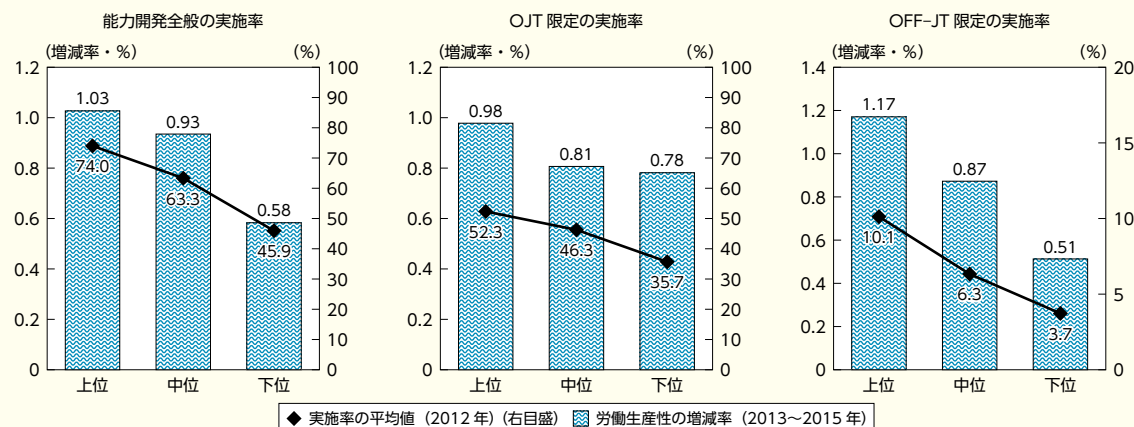
16 能力開発は、直ちに業務を効率化し労働生産性を向上させる効果がある場合も考えられるが、時間的なラグを伴う場合も多いと考えられるため、本稿における分析においても一定のラグを設定している。

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。

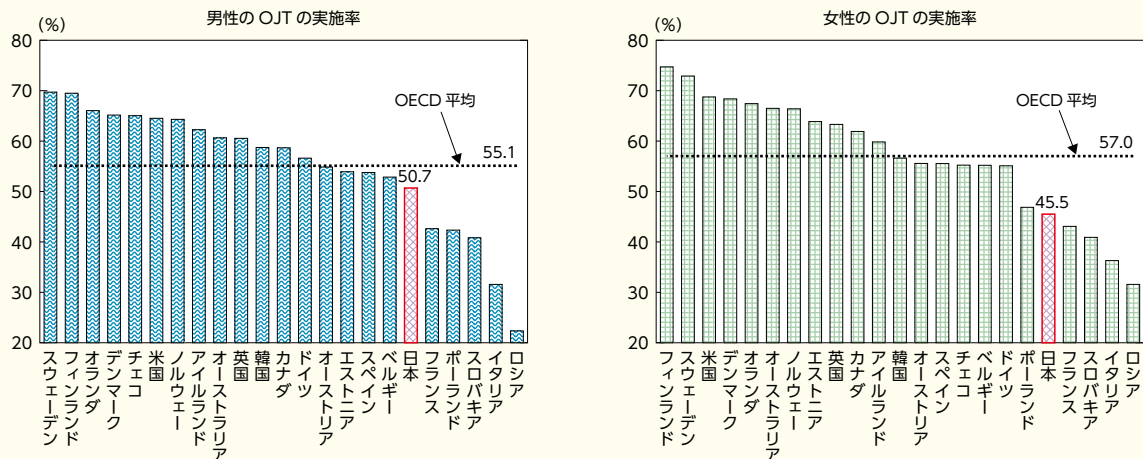
●国際比較によると、我が国では、男性と比較し、女性の OJT の実施率が低く、OECD 平均を大きく下回っている

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。G7 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。

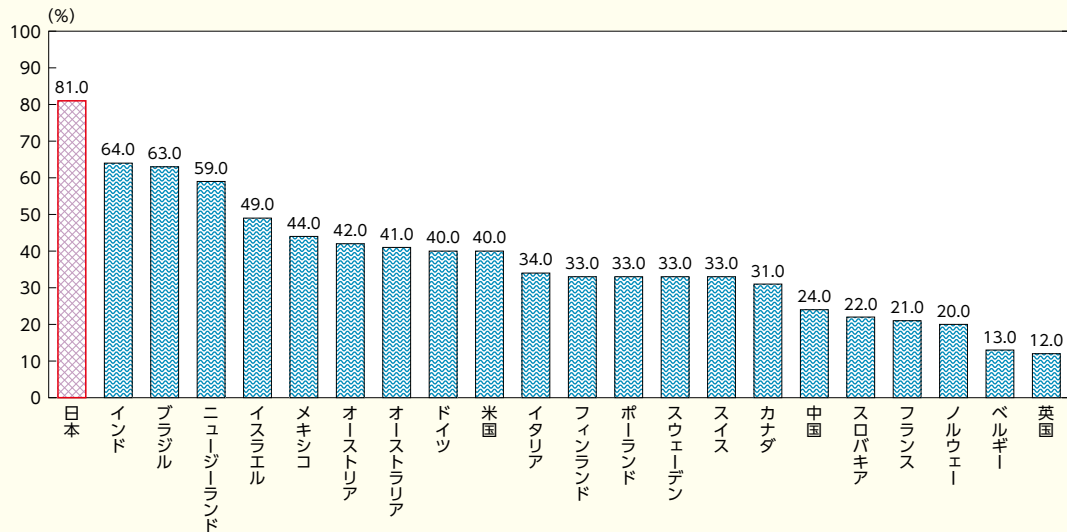
こうしたことが生じる要因の1つとして、スキルのミスマッチが生じている可能性が考えられる。つまり、労働者の能力不足に直面している企業が、ある業務を遂行する人材を育成しようとしても、企業の内部人材が知見を有している専攻分野が、当該業務の遂行のために要する分野と大きく異なるなどの要因があれば、OJT の実施は促進されないだろう。そこで、第2-(1)-12 図により、スキルや学歴のミスマッチについてみると、OECD 諸国の中で我が国が68.2%と最も高い水準となっていることが分かる。G7 の状況をみると、フランスが64.6%、イタリアと英国が64.4%、米国が59.0%、カナダが53.1%、ドイツが46.7%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。

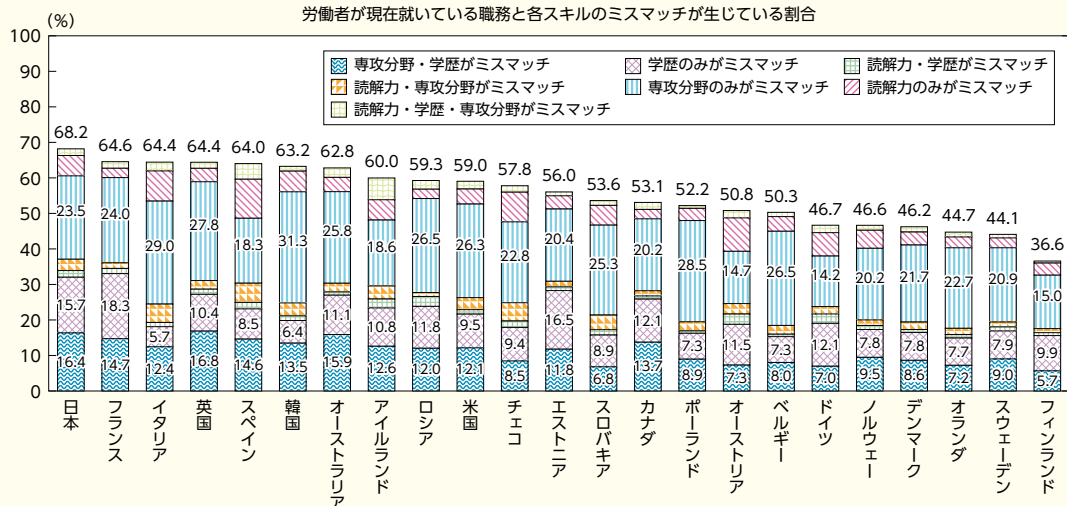


資料出所 OECD “Assessing and Anticipating Changing Skill Needs (2016)” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (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な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。

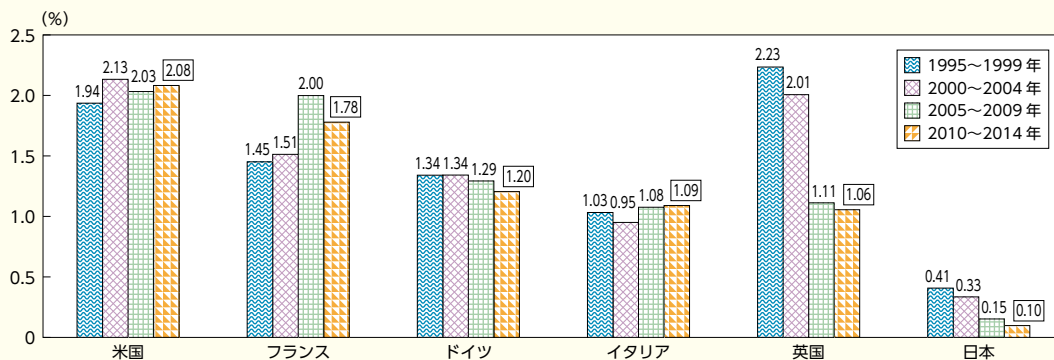
- 我が国の GDP に占める企業の能力開発費の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比較し、突出して低い水準にあり、経年的にも低下していることから、労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある²¹

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。

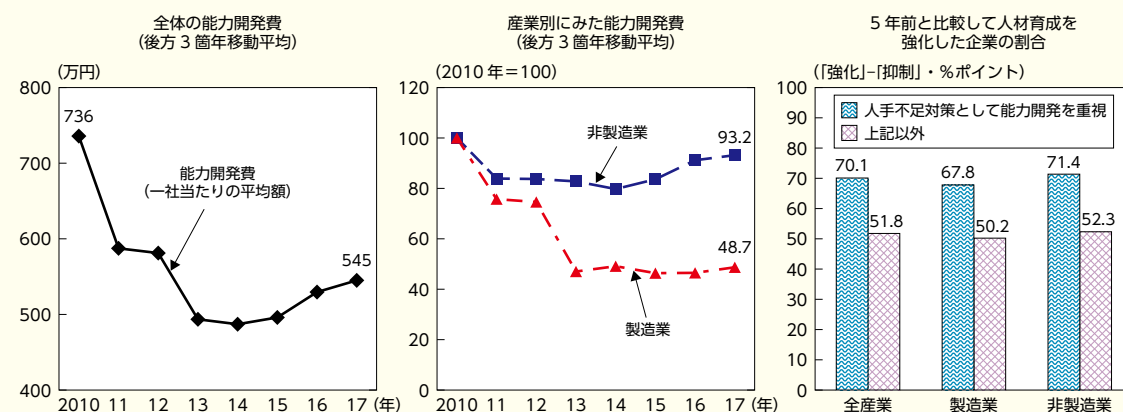
される。

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。

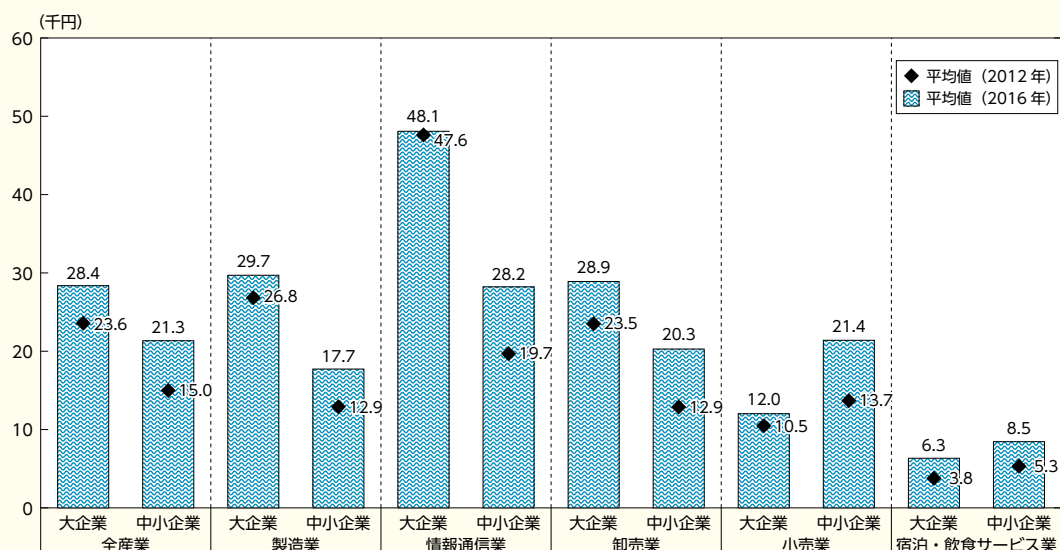
次に、2012 年と 2016 年を比較し、こうした企業規模間の格差がどのように変化しているのか、確認していく。「全産業」では、2012 年において大企業に対して中小企業が 63.6% であり、2016 年の同値が 75.0% であることを踏まえると、企業規模間の格差は縮小した。各産業別に 2012 年の同値をみると、「製造業」が 48.1%、「情報通信業」が 41.4%、「卸売業」が 54.9% となっており、2016 年の同値が「製造業」が 59.6%、「情報通信業」が 58.6%、「卸売業」が 70.2% であることを踏まえると、「製造業」「情報通信業」「卸売業」では格差が縮小している。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。

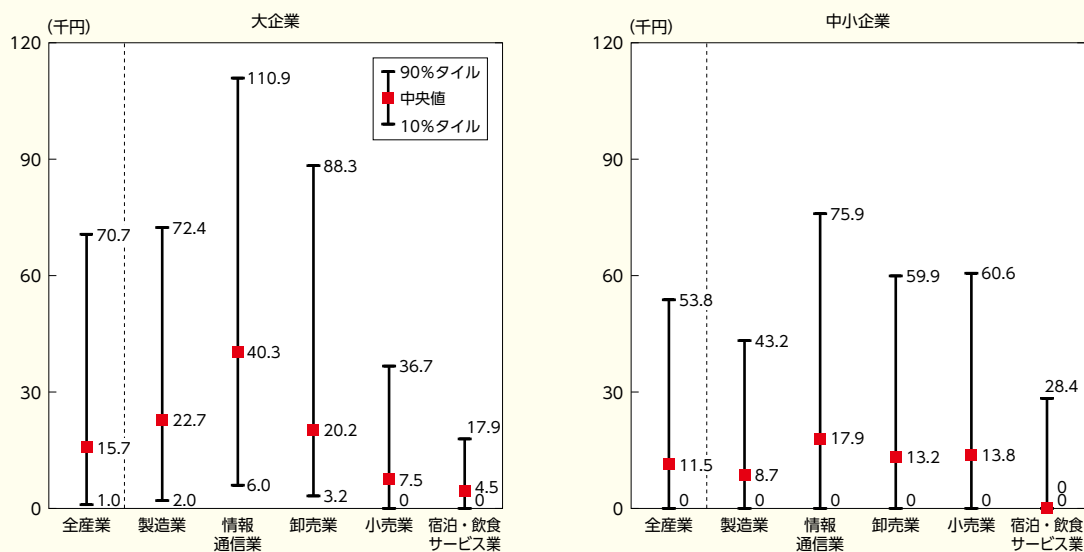


資料出所 経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (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。

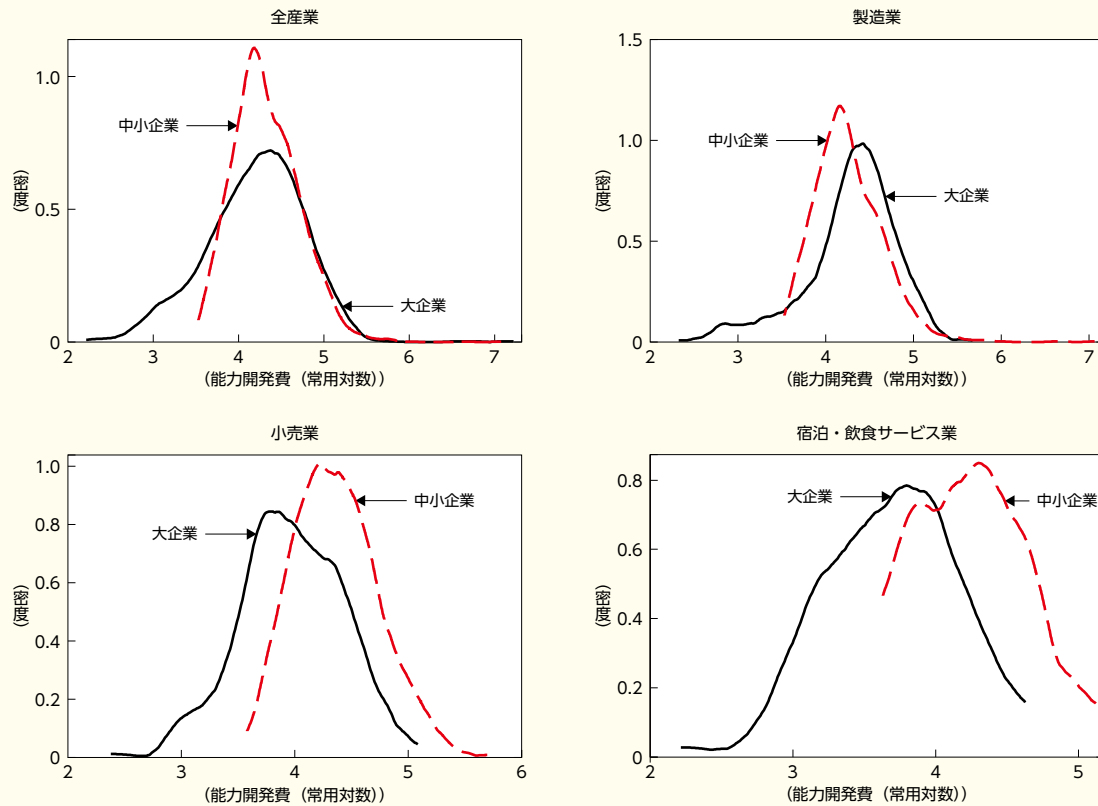
こうした点について、第2-(1)-19図を用いて確認する。同図の縦軸の値はD.I.を示しており、5年先(2023年)の人材育成の見通しについて、「強化する」と回答した企業の割合と、「変わらない」又は「抑制する」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、強化を考えている企業の割合の方が高いこととなる。

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

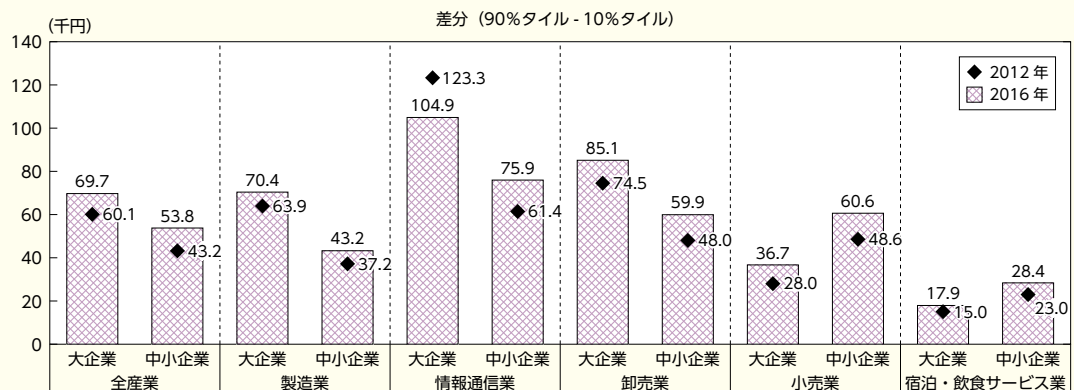
- 「製造業」では、大企業の方が平均値が高くなっており、やや裾が広くバラつきが大きい。
- 「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の方が平均値が低くなっており、中小企業の方がやや裾が広くバラつきが大きくなっている。



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

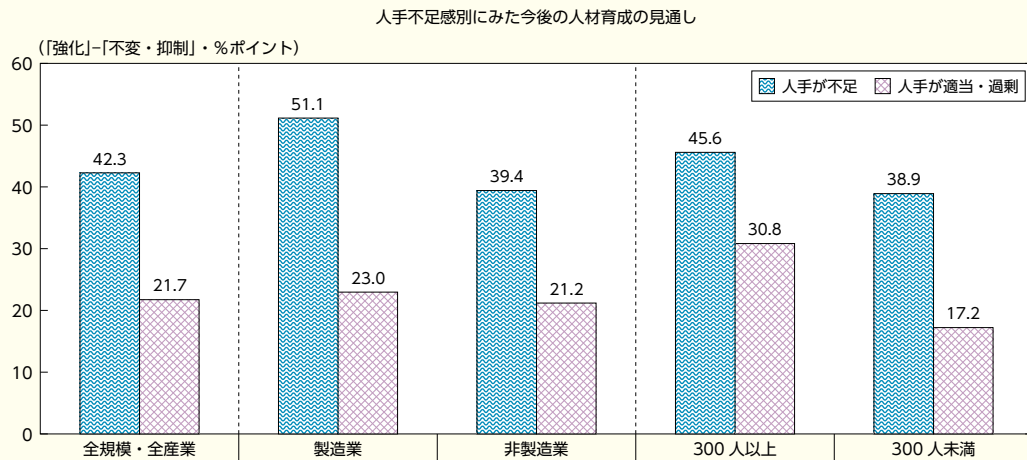
- 「製造業」では、中小企業と比較し、大企業における能力開発費のバラつきが大きい。
- 「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業と比較し、中小企業における能力開発費のバラつきが大きい。



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。

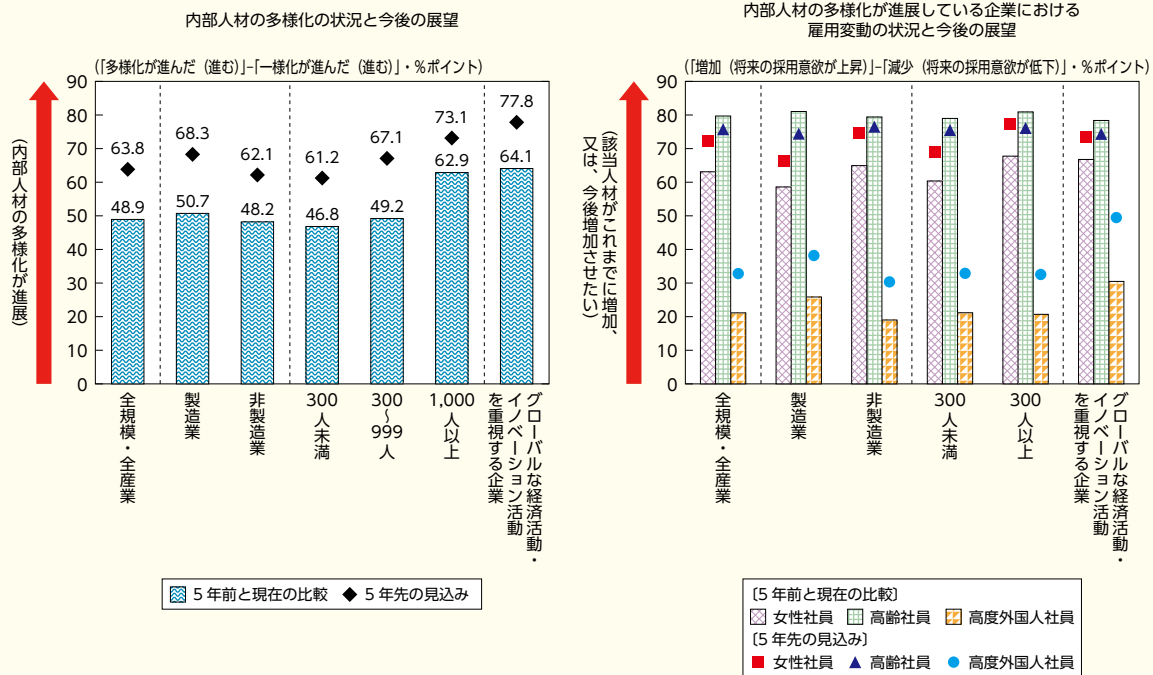
総じてみると、5 年前（2013 年）と比較し、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種などといった様々な観点から、企業の内部人材の多様化が進展してきており、今後も多様化がより一層進展していくことが見込まれることが確認できた。加えて、「女性社員」「高齢社員」「高度外国人社員」といった多様化の進展を担う人材に対する企業の将来的な採用意欲も業種、企業規模、企業の事業戦略によって多様であることが分かる。しかしながら、社員一人ひとりの意思や能

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。

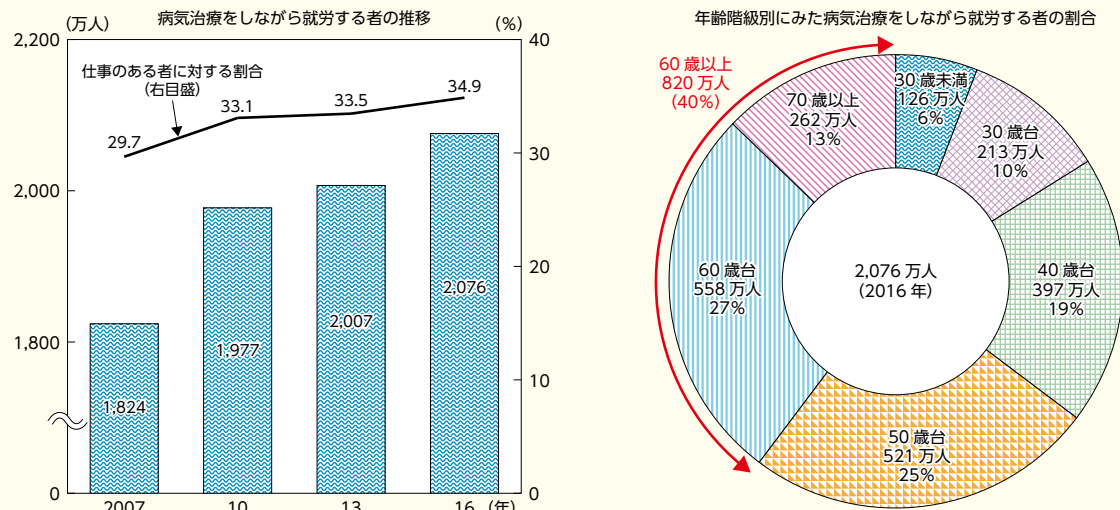
そこで、第2-(1)-21図により状況を概観すると、2007年以降、病気治療をしながら就労する者は増加していることが分かる。2007年において1,824万人であった人数は、2016年において2,076万人にまで増加しており、2016年では仕事のある者のうち34.9%を占めている。

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。

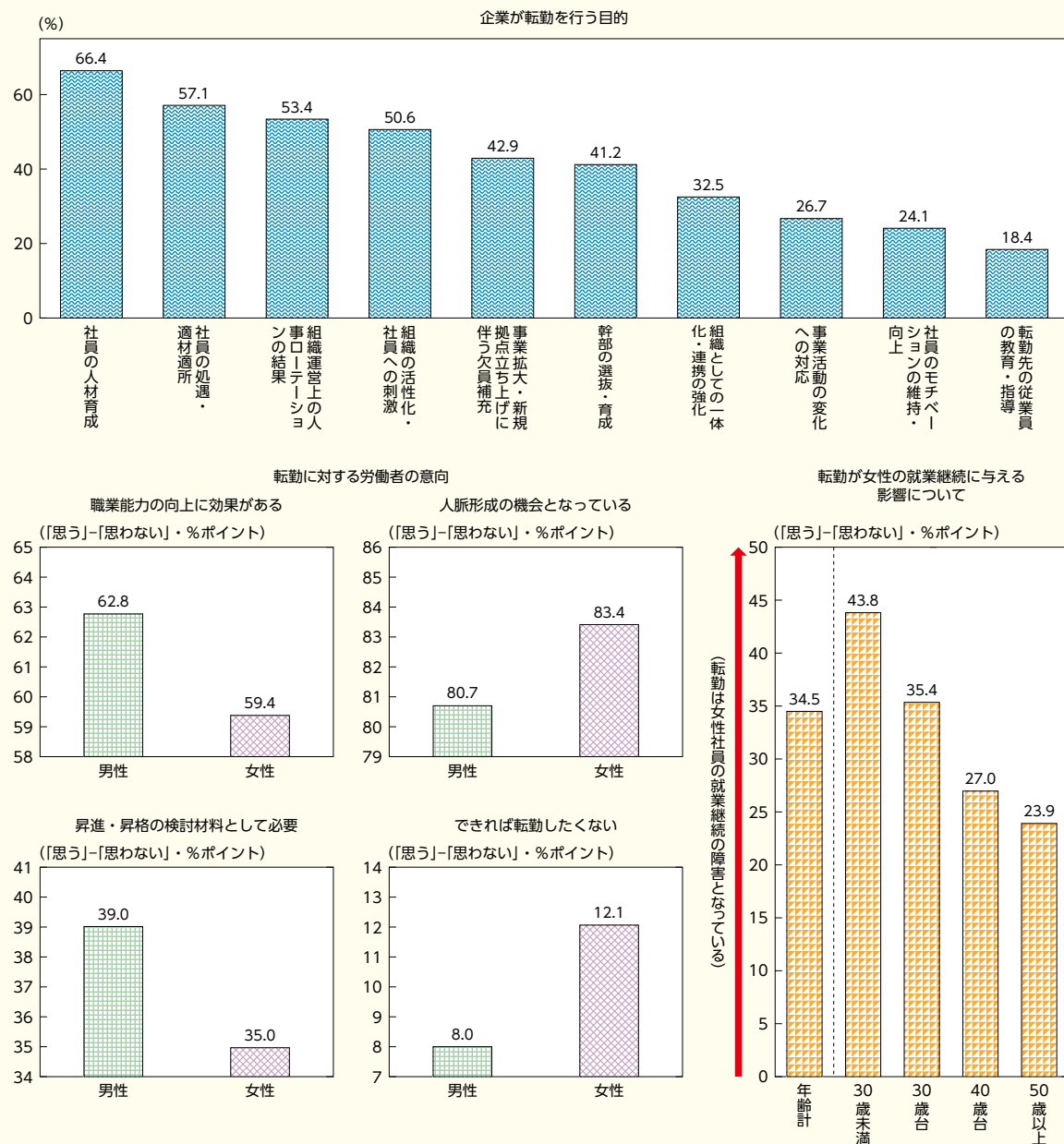
まず、第2-(1)-22図の上図により、企業が転職を行う目的についてみると、「社員の人材育成」が66.4%と最も高く、関連して「幹部の選抜・育成」が41.2%となっている。その他に、「社員の処遇・適材適所」が57.1%、「組織運営上の人事ローテーションの結果」が53.4%、「組織の活性化・社員への刺激」が50.6%となっており、半数以上の企業がこうした目的を挙げていることが分かる。

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。

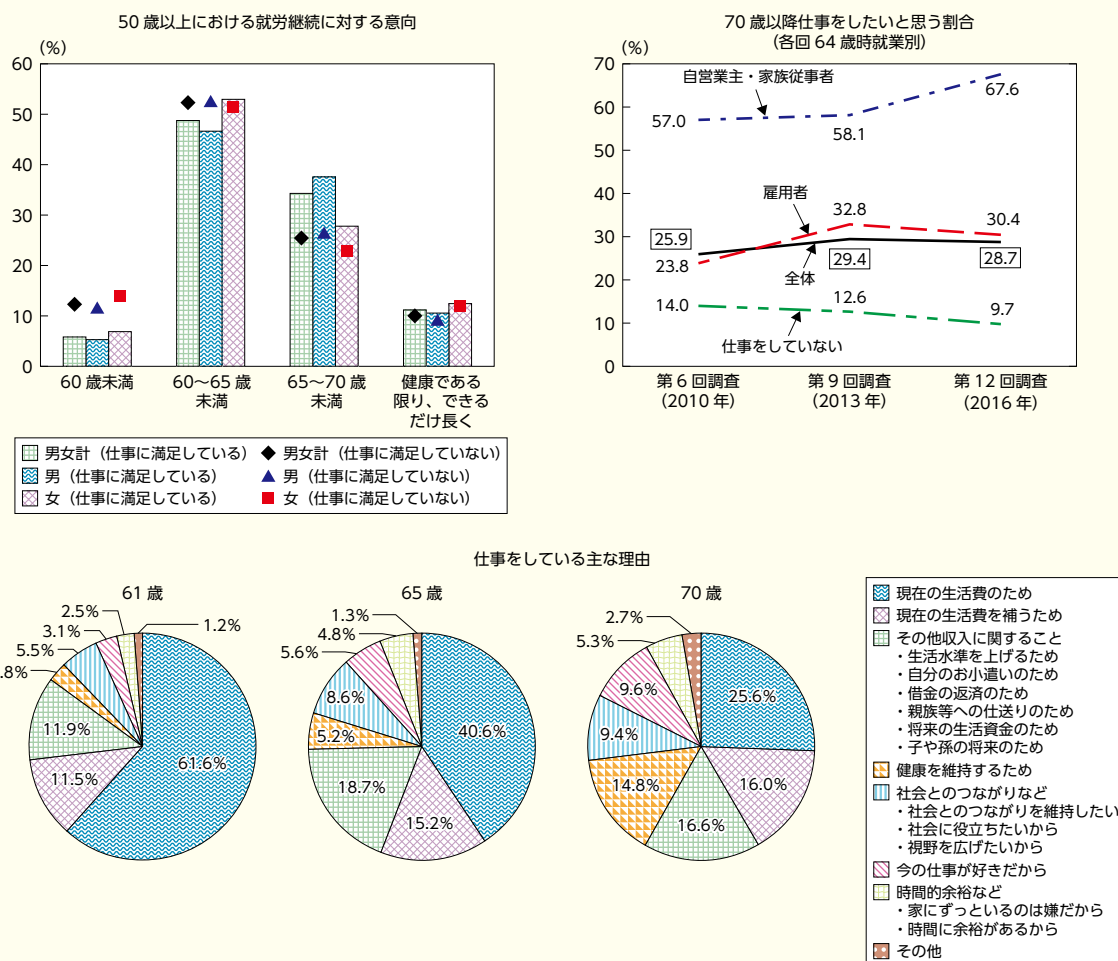
総じてみると、64歳の雇用者では約3割が70歳以降も就労する意欲がある中、より広範囲に50歳以上の状況をみると、就労を続けたいと考えている年齢は、現在の仕事への満足状況で差異があり、仕事の満足度の向上に繋がっていくような雇用管理や働き方に取り組んでいけば、高齢期になっても就労を継続していく意向が高まる可能性が示唆される。

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。

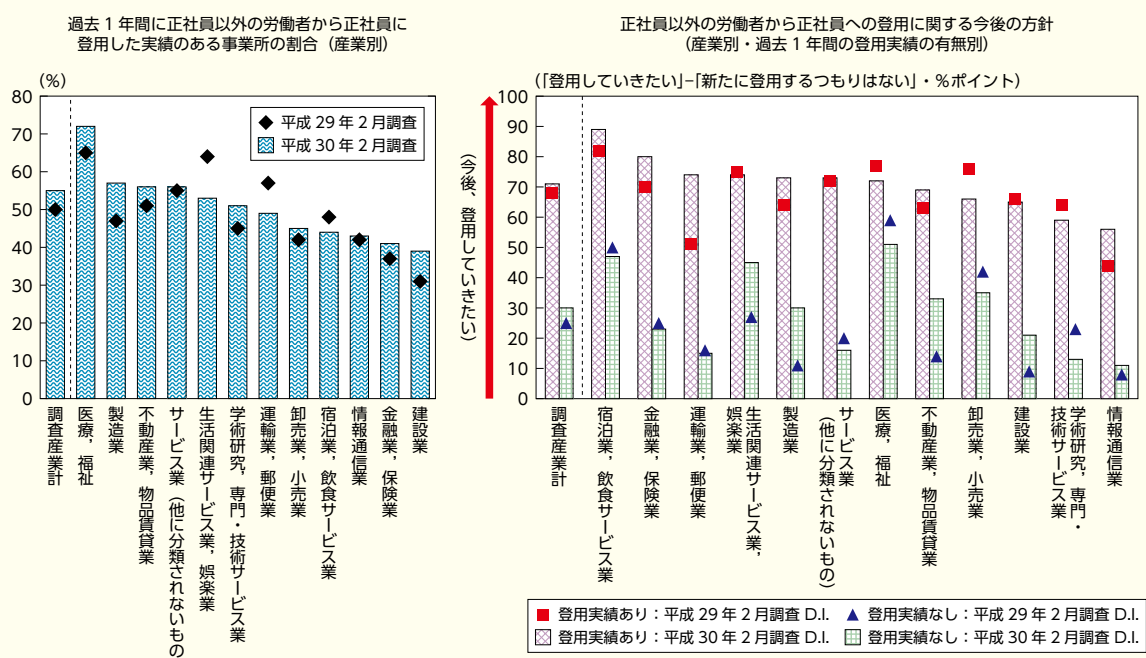
同図によると、登用実績の有無にかかわらず、いずれの産業でもD.I.はプラスになっていることが分かる。登用実績のある企業をみると、D.I.の水準は「宿泊業、飲食サービス業」が最も高く、次いで、「金融業、保険業」「運輸業、郵便業」「生活関連サービス業、娯楽業」「製造業」「サービス業（他に分類されないもの）」となっている。また、登用実績のない企業をみると、D.I.の水準は「医療、福祉」が最も高く、次いで、「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「卸売業、小売業」となっている。

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。

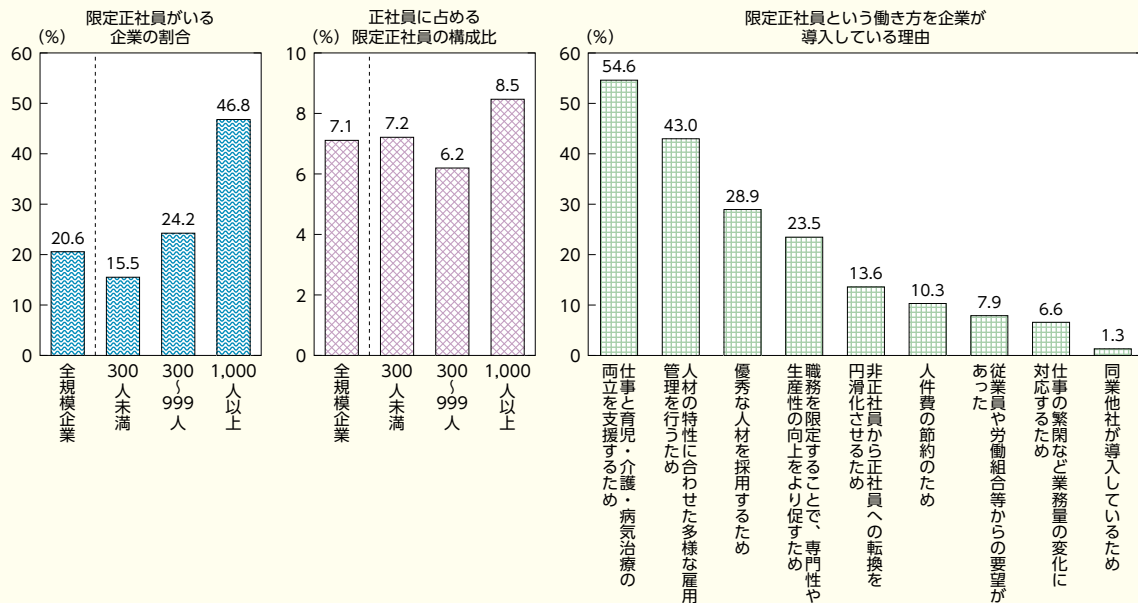
29 本稿では、個々人の抱える事情が多様化する中、就労者が自分に合った「働き方」を選択できることが重要であることから、そのための選択肢の1つとして、限定正社員に着目しているが、多様な働き方を導入する場合には、本稿において後述する分析内容も勘案しながら、労使でよく話し合っていくことが重要である。

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。

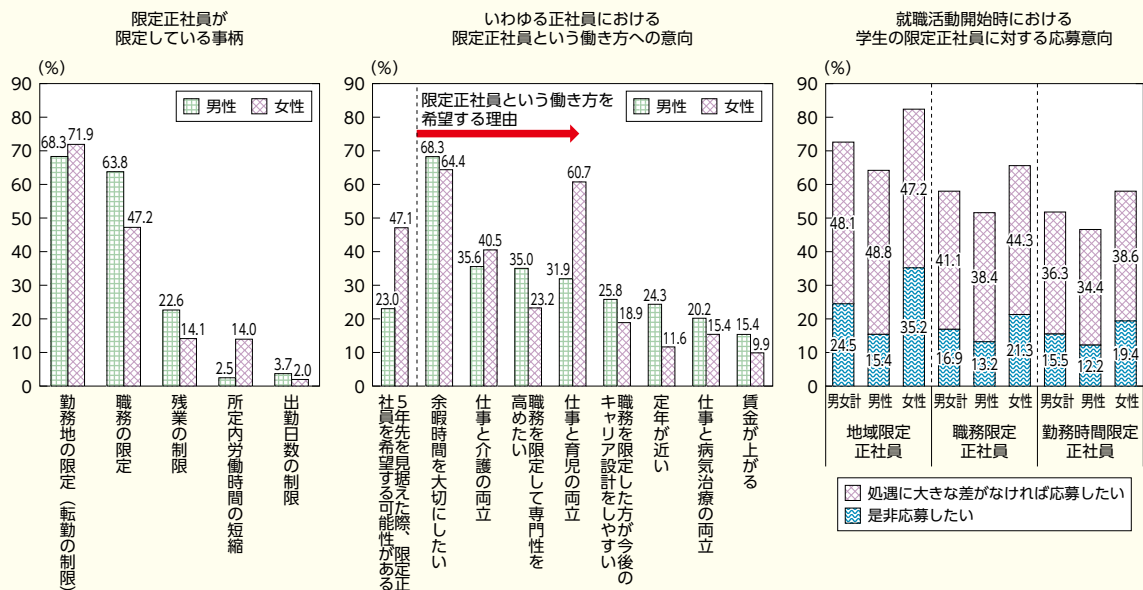
さらに、第2-(1)-26図の右図により、就職活動をしている学生の限定正社員という働き方に対する応募意向をみると、男女計では「地域限定正社員」が最も意向が強く、次いで、「職務限定正社員」「勤務時間限定正社員」となっている。また、男女計と比較すると、いずれの働き方においても、女性の応募意向が強いことが分かる。そこで、男女差の大きさに着目すると、「地域限定正社員」で18.2%ポイント、「職務限定正社員」で14.0%ポイント、「勤務時間限定正社員」で11.4%ポイントの乖離が生じており、男性と比較すると、女性は「地域限定正社員」に対する応募意向が強いことが分かる。

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。

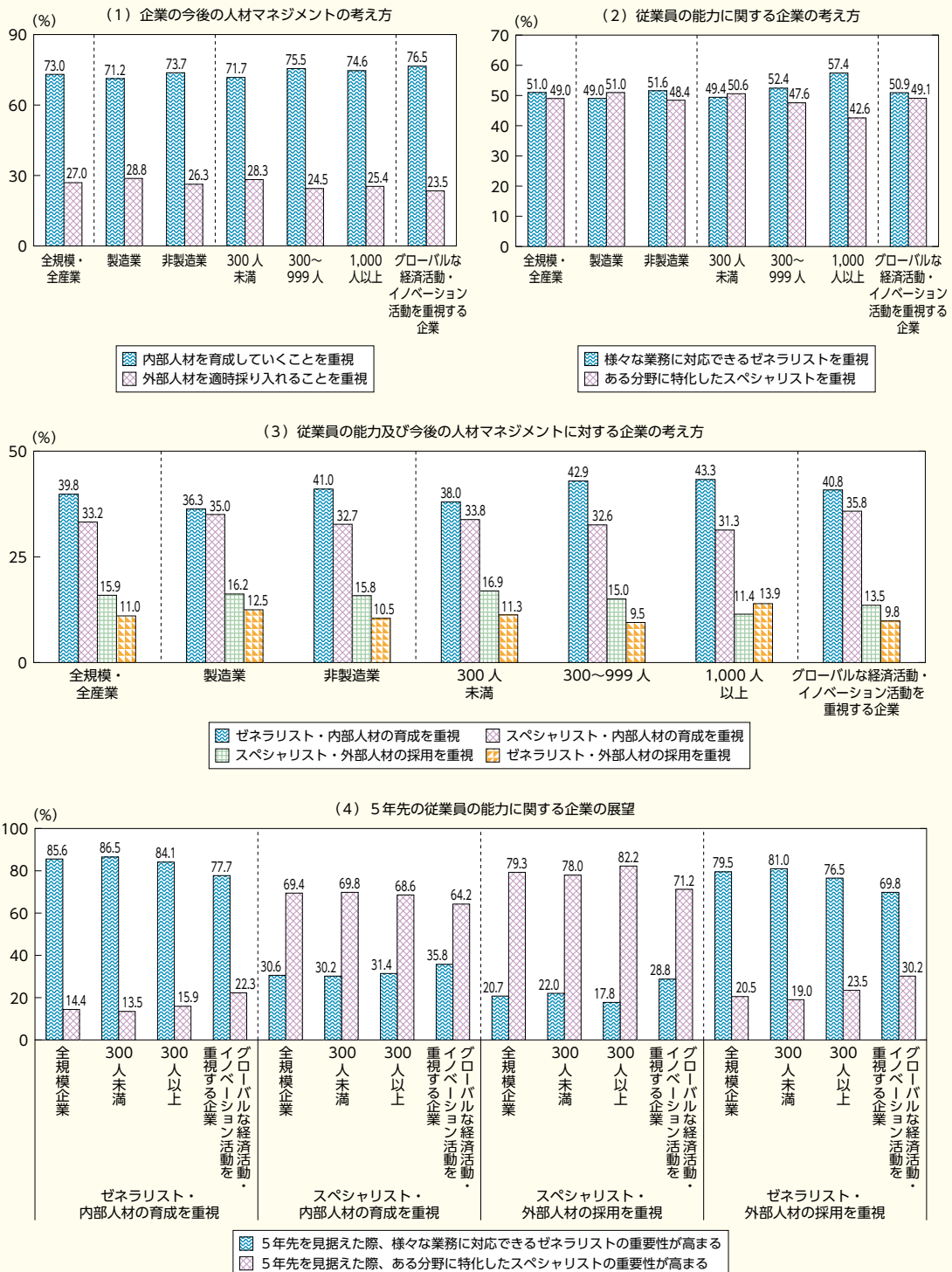
次に、5年先(2023年)を見据えた際、これらの企業では、従業員の能力として、ゼネラリストとスペシャリストのどちらの重要性が高まっていくと考えているだろうか。

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。

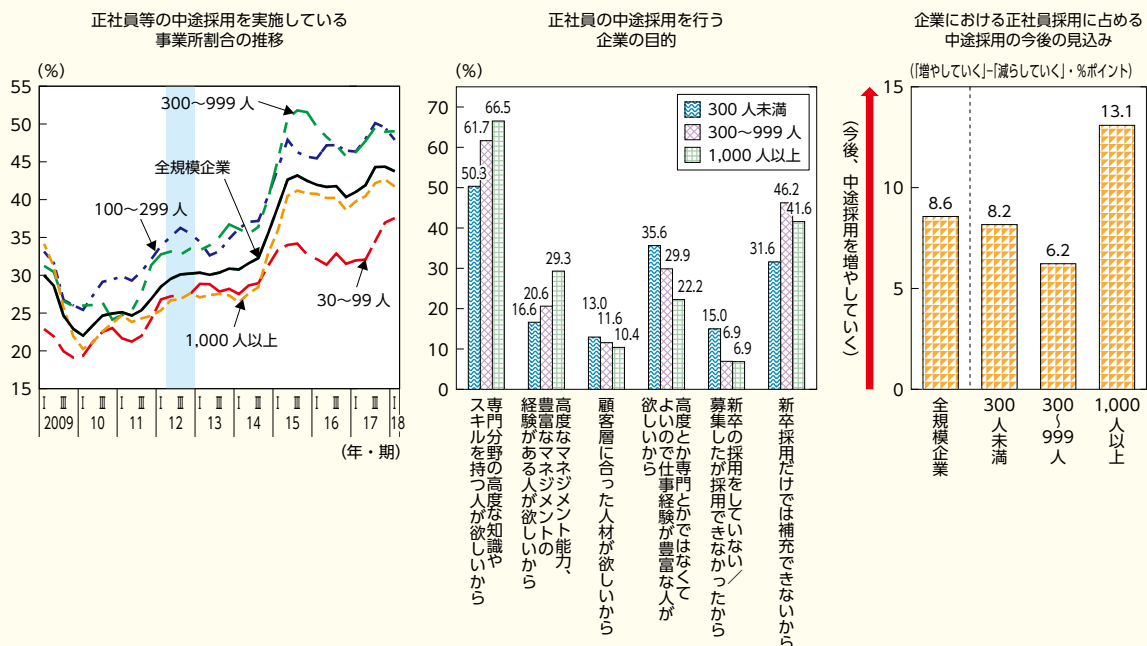
最後に、第2-(1)-28図の右図により、企業の中途採用に関する今後の見込みを確認する。縦軸はD.I.を示しており、正社員の採用に占める中途採用の割合について、「増やしていく」又は「減らしていく」と回答した企業の割合の差分を示しており、プラスであれば、「増やしていく」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、今後の見込みとしては、全規模企業でD.I.はプラスになっており、中小企業と比較し、大企業の方がD.I.の水準が高く、増やしていきたいと考えている企業が多いことが分かる。

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

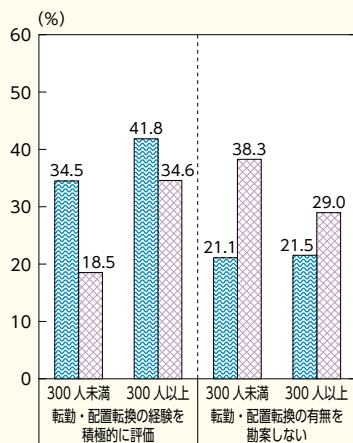
材の育成を重視する企業」の方が、より積極的に能力開発を行うべきと考える企業が多いことが分かる。「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」においても、積極的に能力開発を行うべきと考える企業が多いが、支援しないと考える企業は、「スペシャリスト・外部人材の採用を重視する企業」がより多い。

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。

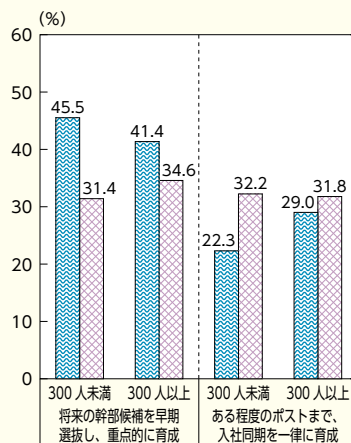
第2-(1)-29 図 人材マネジメントの方針別にみた企業の人材育成方針等について

- 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。

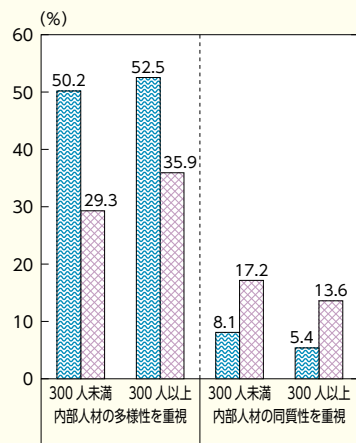
(1) 人事評価における転勤・配置転換の取扱い



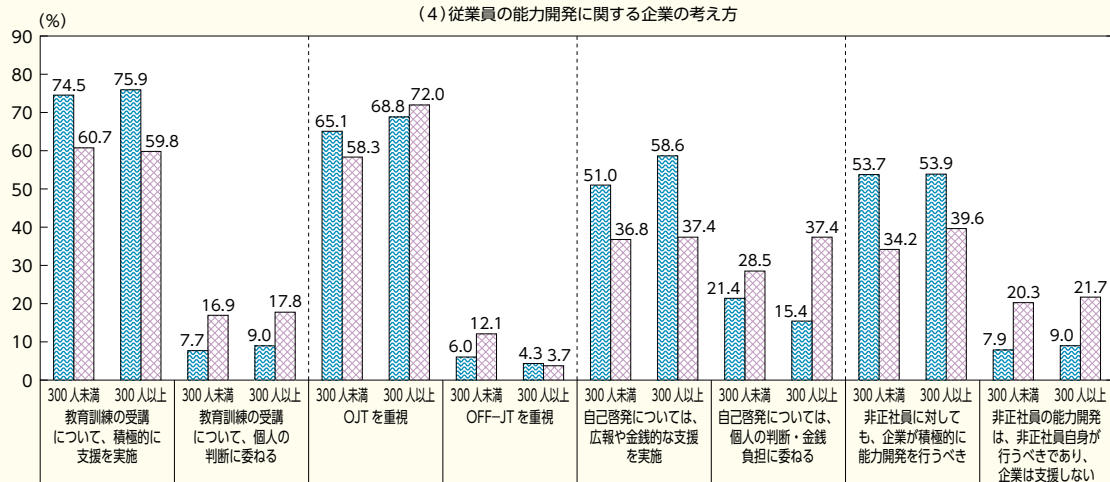
(2) 内部人材の育成方法に関する企業の考え方



(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。

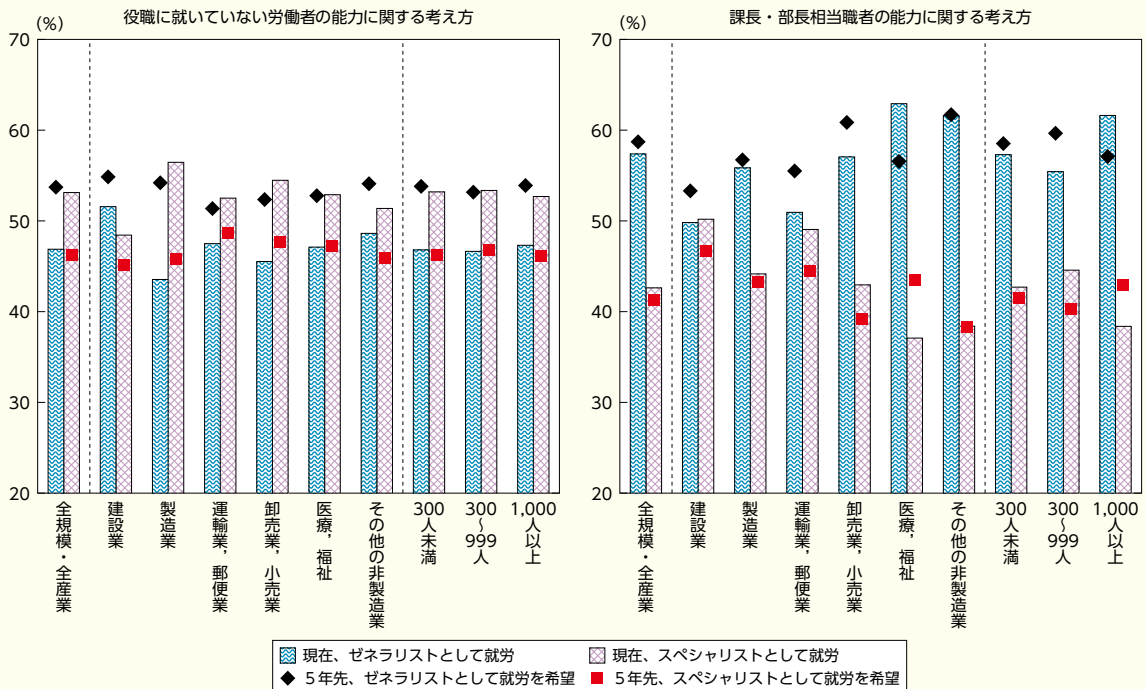
業種別に特徴をみると、「医療、福祉」や「その他の非製造業」では、ゼネラリストと考える労働者の構成比が高い一方で、「建設業」や「運輸業、郵便業」では、スペシャリストと考える労働者の構成比が高いことが分かる。企業規模別にみると、中小企業と比較し、大企業の方がゼネラリストと考える労働者の構成比が高いことが分かる。

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。

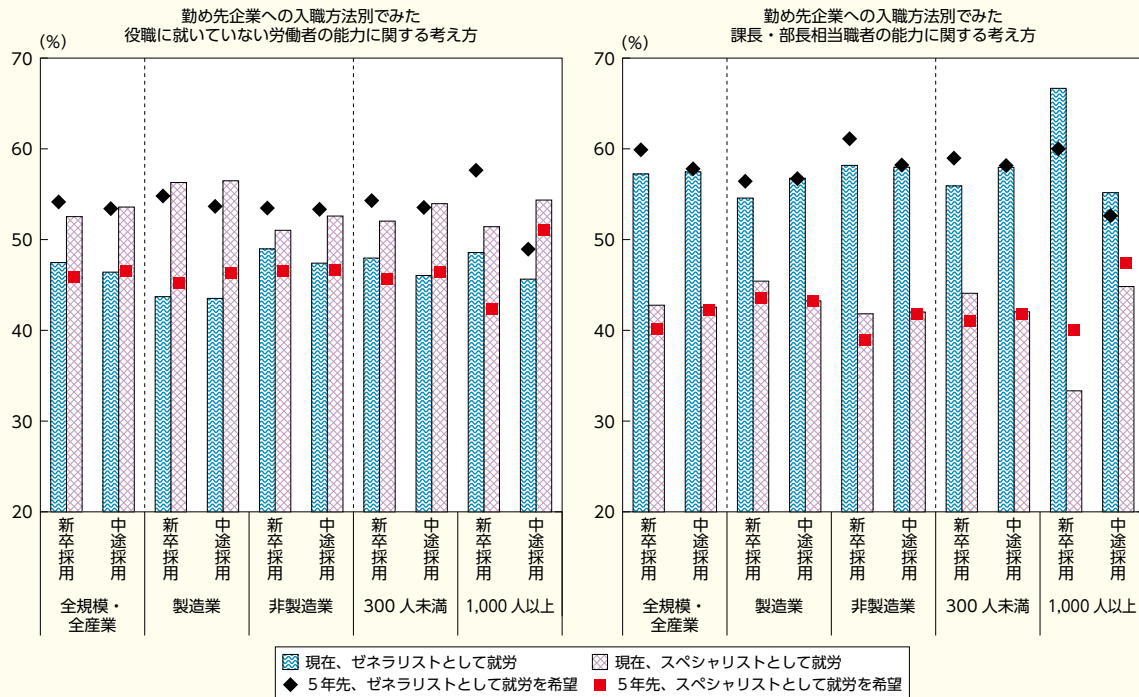
以上のように、新規学卒採用者と比較しながら中途採用者の能力に対する考え方をみると、スペシャリスト志向が多く、特に、大企業では新規学卒採用者がゼネラリストと考える割合が、その他の区分と比較して相対的に高いこともあり、新規学卒採用者と比較すると、中途採用者がスペシャリストと考える割合が高くなっており、入職経路による差異が大きい。今後の展望をみると、特に、大企業における課長・部長相当職者では、スペシャリストとしての就労を希望する者が多くなっており、中途採用者でもみられる特徴であるが、新規学卒採用者の方がより強い高まりとなっていることが分かる。

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歳に差しかかっているが、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。

第2章

働き方や企業を取り巻く環境変化に応じた人材育成の課題について

本章では、労働生産性の向上を実現するために不可欠な「人への投資」として、「企業が取り組んでいる能力開発」を中心に分析していく。少子高齢化による労働供給制約を抱える我が国が持続的な経済成長を実現していくためには、企業の内部人材の多様化の進展に加えて、海外成長市場を取り込むためのグローバルな経済活動や、AIなどの第4次産業革命を企業の競争力として取り込むためのイノベーション活動の重要性の高まりなど、働き方や企業を取り巻く環境変化を踏まえ、企業の競争力の向上を目指して、より一層効果的な人材育成に取り組んでいく必要がある。

そこで、本章では、企業の内部人材の多様化の進展に応じて、多様な人材の十分な能力の発揮や仕事に対するモチベーションの上昇、ひいては労働生産性の向上につながる具体的な人材育成の取組などについて分析していく。また、人材育成の取組を分析するに当たっては、その成果の1つとなるスキルの向上についても併せて分析していくことが肝要である。ここでは、企業が従業員に向上させて欲しいスキル、あるいは、従業員が向上させたいスキルに対する認識を整理し、労使間で生じている認識のギャップを分析していく。前章で確認したように、スキルのミスマッチを防ぐ観点からも、こうした認識のギャップに係る現状と課題を分析することは重要だと考えられる。

また、グローバルな経済活動やイノベーション活動をめぐる状況を概観した上で、こうした活動の担い手に求められるスキルや、労使間で生じているスキルに関する認識のギャップについて考察していく。

本章における第1節では、能力開発が労働生産性に与える影響や、キャリアコンサルティング等の能力開発に関連する人材マネジメントの取組と労働者の仕事に対するモチベーションとの関係等を考察しながら、能力開発等と労使のパフォーマンスとの関係について検討していく。第2節では、多様な人材の十分な能力の発揮に向けて、人材育成をめぐる具体的な課題を整理していく。最後に、第3節では、グローバル化や技術革新の状況を整理し、こうした環境変化に対応するための人材の育成に向けて、企業・労働者が取り組むべき課題を明らかにする。

第1節 能力開発等と労使のパフォーマンスについて

1 能力開発と労使のパフォーマンス

- OFF-JT や自己啓発支援への費用を支出した企業では、翌年の労働生産性が向上することが期待できる。また、OJT に関する取組個数が相対的に多い企業では、OJT がうまくいっており、職場の生産性が向上していると認識している企業の割合が高い

前章では、能力開発をめぐる様々な現状に加えて、OECD が算出した能力開発の実施率と労働生産性との関係から、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

ことを確認してきたが、ここでは、その関係性をより詳細に分析していこう。具体的には、厚生労働省「能力開発基本調査」と、企業の売上高や労働生産性³⁹などを客観的に把握することのできる経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」の個票を紐付けて作成したパネルデータ⁴⁰を用いて、企業における能力開発への費用の支出の有無が、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスに与える影響を考察する⁴¹。

まず、第2-(2)-1図の左図により、「OFF-JT」「自己啓発支援」に費用を支出している企業の状況を概観していく。「OFF-JT」「自己啓発支援」に費用を支出している企業の割合をみると、「全規模・全産業」では、「OFF-JT」が52.9%、「自己啓発支援」が27.7%となっている。産業別にみると、「OFF-JT」「自己啓発支援」ともに、「非製造業」と比較し「製造業」における同割合が高い。また、企業規模別にみると、「300人未満の企業」と比較し、「300人以上の企業」における同割合が高いことが分かる。

次に、第2-(2)-1図の中図により、計量分析⁴²を行った結果を確認していこう。同図によると、「OFF-JT」「自己啓発支援」への費用支出は、翌年の売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスに対して、統計的に有意に正の影響を与えることが分かる。また、その効果の大きさを比較すると、「自己啓発支援」がより有効である可能性が示唆される。このように、計量分析の結果からも、「OFF-JT」「自己啓発支援」といった能力開発が、企業のパフォーマンスの向上につながるということが期待できることが分かる。

さらに、第2-(2)-1図の右図により、「OJT⁴³に係る取組の実施個数が相対的に多い企業」と「OJTに係る取組の実施個数が相対的に少ない企業」における「人材育成が職場の生産性向上等につながっていると認識している割合」を比較すると、「OJTに係る取組の実施個数が相対的に多い企業」の方が、OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上していると認識している企業の割合が多いことが分かる。

これらの結果から、企業の競争力を向上させるために、能力開発の取組が重要であることが、改めて指摘できるだろう。

39 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、メンバーベース（就業者）となっている点に留意が必要である。

40 「能力開発基本調査」と「経済産業省企業活動基本調査」の個票の紐付けには、総務省統計局「事業所母集団データベース」で保有している企業コードを使用している。

41 本分析内容については、政策研究大学院大学 黒澤昌子教授と厚生労働省労働政策担当参事官室が協働して作成している。

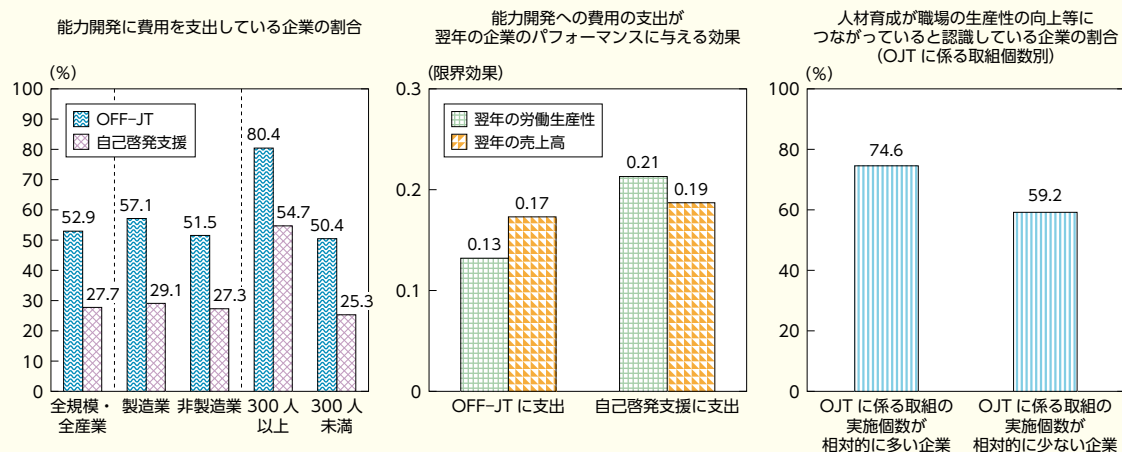
42 被説明変数を「翌年の労働生産性の額（対数値）」又は「翌年の売上高の額（対数値）」とし、説明変数を「OFF-JTへの費用の支出の有無（ダミー変数）」「自己啓発支援への費用の支出の有無（ダミー変数）」「有形固定資産額（対数値）」「フルタイム換算した常用労働者数（対数値）」「産業ダミー変数」「企業規模ダミー変数」「年度ダミー変数」を説明変数としている。ただし、能力開発費、有形固定資産額、フルタイム換算した常用労働者数については、被説明変数に対して、前年の値となっている。「翌年の労働生産性の額（対数値）」に関する計量分析にはトービットモデルを、「翌年の売上高の額（対数値）」に関する計量分析には最小二乗推定法（OLS）を活用している。より詳細な内容については、第2-(2)-1図の脚注を参照。

43 (独) 労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」の個票を活用し分析しており、ここでのOJTは、日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取組を指す。

第2-(2)-1 図

能力開発に対する費用の支出が労働生産性等に与える影響

- OFF-JT や自己啓発支援に費用を支出した企業では、翌年の労働生産性・売上高が向上することが期待できる。
- OJT に関する取組個数が相対的に多い企業では、OJT がうまくいっており、職場の生産性が向上していると認識している企業の割合が高い。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」、(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査(企業調査票)」(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

なお、中図については、政策研究大学院大学 黒澤昌子教授と厚生労働省労働政策担当参事官室が協働して作成

(注) 1) 左図は OFF-JT・自己啓発支援へ費用を支出した企業の割合を示している。

2) 中図の左棒グラフの数値は、説明変数である「OFF-JT 又は自己啓発支援への費用の支出の有無(ダミー変数)」が、被説明変数である「翌年の労働生産性の額(対数値)」に与える影響として、トービットモデルにより推計した限界効果を指す。右棒グラフの数値は、同様の説明変数について被説明変数である「翌年の売上高の額(対数値)」に与える影響として OLS により推計した限界効果を示している。

なお、両者とも 1%水準で統計的に有意である。

3) 2012 年度から 2015 年度の「経済産業省企業活動基本調査」の個票に、各年の前年の「能力開発基本調査(企業票)」の個票を紐付けて作成したパネルデータをプールし推計している。

サンプルサイズは、翌年の労働生産性を被説明変数にした推計式が 3,171 社、翌年の売上高を被説明変数にした推計式が 2,987 社となっている。

4) トービットモデルによる計量分析に当たっては、「OFF-JT 又は自己啓発支援への費用の支出の有無(ダミー変数)」に加えて、「有形固定資産額(対数値)」「フルタイム換算した常用労働者数(対数値)」「産業ダミー変数」「企業規模ダミー変数」「年度ダミー変数」を説明変数としている。「OFF-JT 又は自己啓発支援への費用の支出の有無(ダミー変数)」「有形固定資産額(対数値)」「フルタイム換算した常用労働者数(対数値)」は、被説明変数に対して、前年の値となっている。

5) 労働生産性は、フルタイム換算した常用労働者 1 人当たりの付加価値を指し、付加価値は「売上高」-「中間投入量(「売上原価」+「販売費・一般管理費」+「人件費」+「減価償却費」)」で算出した。労働生産性の算出に用いた売上高・能力開発費は GDP デフレーターを用いて、中間投入量は中間投入デフレーターを用いて、有形固定資産は総固定資本形成デフレーターを用いてそれぞれ実質化した。また、売上高はフルタイム換算した常用労働者 1 人当たりの額としている。

6) 右図の「相対的に多い企業」とは、「段階的に高度な仕事を割り振っている」「仕事について相談に乗ったり、助言している」等の 16 個の OJT に係る取組のうち、6 個以上実施している企業を指し、「相対的に少ない企業」とは、取組個数が 6 個未満の企業を指す。

●多様な人材の能力が十分に発揮されている企業は、能力開発に積極的に取り組んでおり、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数も多い

次に、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における能力開発等の取組状況について、確認していきたい。

第2-(2)-2 図の(1)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、雇用形態別に「計画的な OJT⁴⁴⁾」と「OFF-JT」

44 日常の業務に就きながら行われる教育訓練である OJT の中でも、教育訓練の計画書を作成するなどして具体的な内容を定めて段階的・継続的に実施されるものを指す。

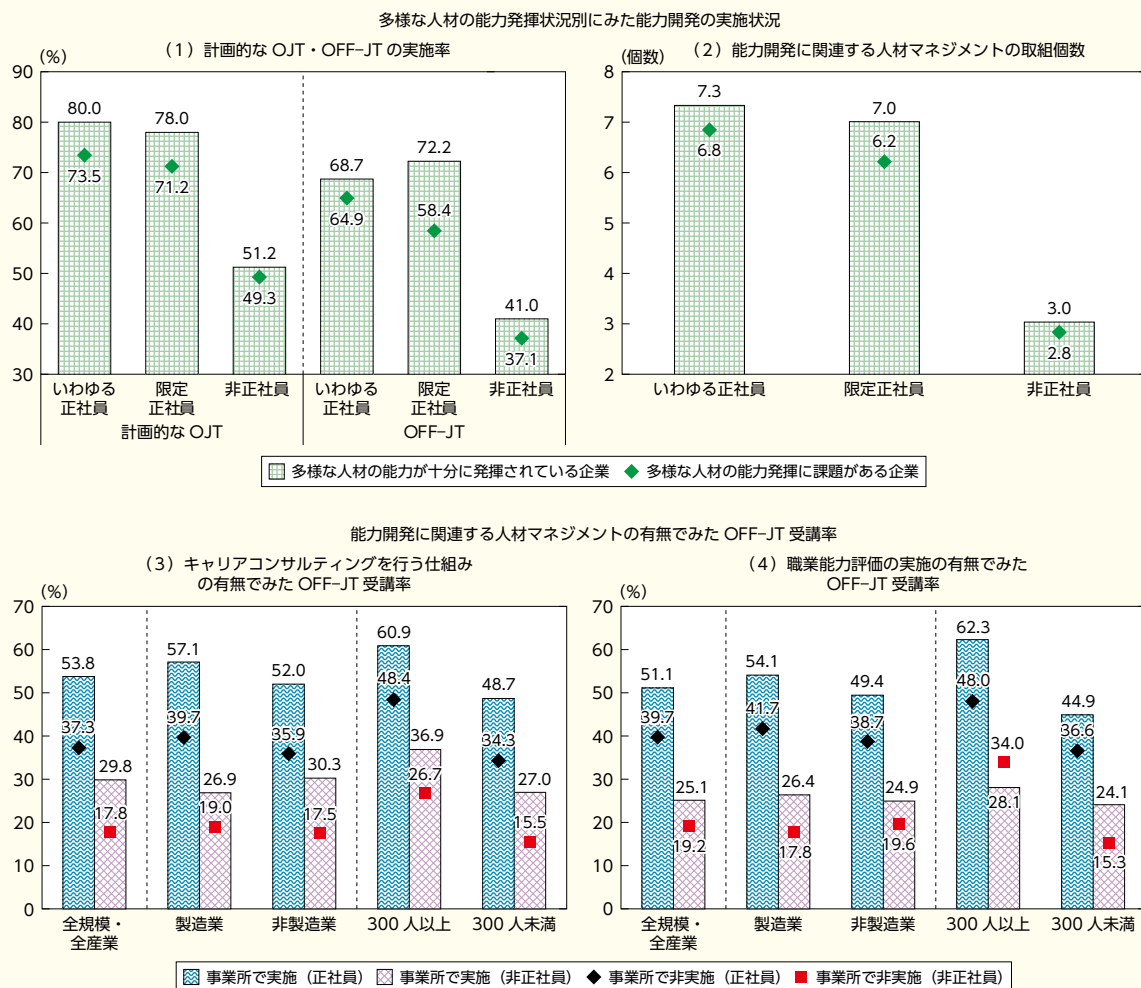
の実施率をみると、いずれの雇用形態においても、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における能力開発の実施率が高いことが分かる。

また、原（2014）⁴⁵では、企業の訓練実施に影響する要因として、目標管理制度等の人事管理制度の導入による効果を検証しており、人事管理制度の導入は企業の訓練実施を増やすだけでなく、従業員の受講機会を増加させることを指摘している。つまり、能力開発を推進していくに当たっては、目標管理制度等の能力開発に関連する人材マネジメントにも取り組んでいく

第2-(2)-2図

多様な人材の能力発揮と能力開発等への取組状況について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、計画的な OJT・OFF-JT の実施率が高く、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数も多い。
- キャリアコンサルティングなどを実施している事業所では、正社員・非正社員ともに、OFF-JT 受講率が高い傾向にある。



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)、厚生労働省「能力開発基本調査 (事業所調査票・労働者票)」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) 右上図の能力開発に関連する人材マネジメントは、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談 (個別評価・考課)」「指導係や教育係の配置 (メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等の 11 個の取組を指す。
- 2) 左下図は、事業所でのキャリアコンサルティングを行う仕組み (社内規定で制度化されているものに限らず、慣行として行われるものを含む。) の有無別に、勤める労働者の OFF-JT の受講率を指す。なお、事業所調査票と労働者調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
- 3) 右下図は、事業所での職業能力評価の実施の有無別に、勤める労働者の OFF-JT の受講率を指す。なお、事業所調査票と労働者調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果である。

45 原ひろみ (2014)「職業能力開発の経済分析」(勁草書房)

ことが重要だと考えられる。

そこで、第2-(2)-2図の(2)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数をみると、いずれの雇用形態においても、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における能力開発の実施個数が多いことが分かる。

さらに、第2-(2)-2図の(3)(4)により、能力開発に関連する人材マネジメントである「キャリアコンサルティングを行う仕組みの有無⁴⁶⁾」「職業能力評価⁴⁷⁾の実施の有無」と「OFF-JTの受講割合」との関係を見ると、キャリアコンサルティングを行う仕組みのある事業所や職業能力評価を実施している事業所では、そこで勤める正社員・非正社員ともに、OFF-JTの受講割合が高い傾向にある。

なお、「キャリアコンサルティング」「職業能力評価」は、産業や企業規模によって実施状況が大きく異なるため、産業や企業規模で分類した上で状況を確認したが、おおむね上記のような関係が確認できた。

●従業員の能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度を向上させていくためには、能力開発に関連する人材マネジメントに積極的に取り組んでいくことが重要である

ここからは、能力開発に関連する人材マネジメントの取組状況と、従業員の能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度との関係について、より詳細に考察していきたい。第2-(2)-3図は、計画的なOJTやOFF-JTに同様に取り組んでいる企業を「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」と「能力開発に関連する取組個数が相対的に少ない企業」に分類⁴⁸⁾し、両企業に勤めている正社員において「能力開発への意欲に関するD.I.⁴⁹⁾」と「能力開発の機会への満足度に関するD.I.⁵⁰⁾」に生じている差を示している。

第2-(2)-3図の左図により、能力開発への意欲に関するD.I.をみると、どちらの能力開発においても、D.I.の差はプラスを示しており、「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」では、能力開発への意欲が上昇している正社員がより多い。

第2-(2)-3図の右図により、能力開発の機会への満足度に関するD.I.をみると、どちらの能力開発においても、D.I.の差はプラスを示しており、「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」では、能力開発の機会への満足度が上昇している正社員がより多い。

こうした結果を踏まえると、従業員の能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度を向上させていくためには、能力開発に関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでいくことが重要だと考えられる。

46 ここでは、キャリアコンサルティングとは、労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発および向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことをいう。なお、キャリアコンサルティングを行う仕組みとは、社内規定で制度化されているものに限らず、慣行として行われるものも含む。

47 職業能力評価とは、職業に必要となる技能や能力の評価のうち、厚生労働省が作成した「職業能力評価基準」に準拠した評価基準、会社が独自に作成した評価基準や業界団体で作成した評価基準、あるいは既存の各種検定・資格に基づいて評価が行われているものを指す。

48 能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業は、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」「指導役や教育係の配置(メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等といった11項目のうち、7個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。能力開発に関連する取組の個数が相対的に少ない企業は、実施個数が7個未満の企業を指す。

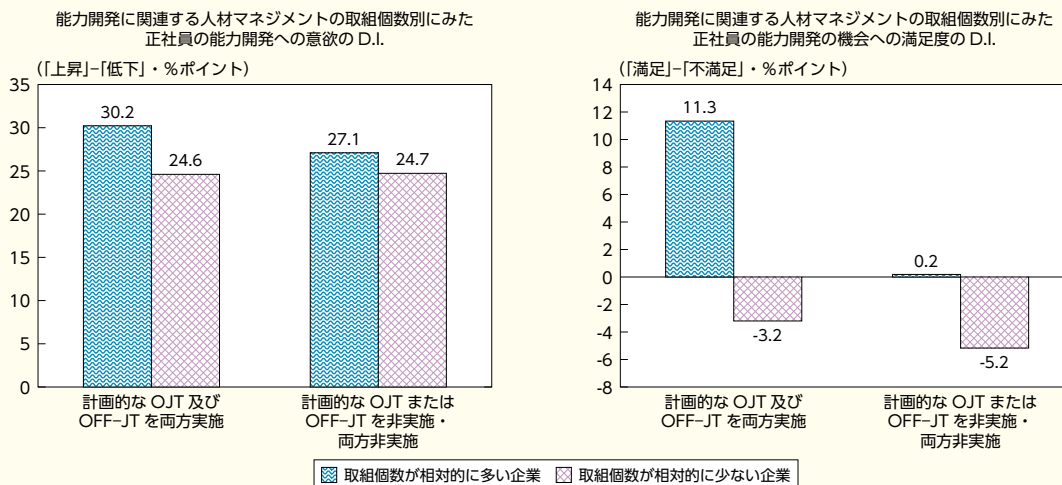
49 能力開発への意欲は、「上昇」と回答した労働者の割合から「低下」と回答した同割合を引いた。

50 能力開発の機会への満足度は、「満足」と回答した労働者の割合から「不満足」と回答した同割合を引いた。

第2-(2)-3図

能力開発に関連する人材マネジメントと従業員の能力開発への意欲等

- 能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に多い企業では、能力開発への意欲や能力開発の機会への満足度が向上している者の割合が高い。



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・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) 左図は、企業におけるいわゆる正社員を対象とした教育訓練の実施状況や能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数別に、その企業に勤める正社員の能力開発への意欲の D.I. (「大幅に上昇」「やや上昇」の割合から「大幅に低下」「やや低下」の割合を引いたもの) をみたもの。なお、企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
- 2) 右図は、企業におけるいわゆる正社員を対象とした教育訓練の実施状況や能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数別に、その企業に勤める正社員の能力開発への機会の満足度の D.I. (「満足している」「どちらかと言えば満足」の割合から「満足していない」「どちらかと言えば満足していない」の割合を引いたもの) をみたもの。なお、企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
- 3) 能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に多い企業は、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」「指導係や教育係の配置(メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等といった 11 項目のうち、7 個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が 7 個未満の企業としている。

●能力開発や関連する人材マネジメントの積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇につながる可能性があることが示唆される

続いて、能力開発や関連する人材マネジメントと従業員の仕事に対するモチベーションとの関係について考察していきたい。

第2-(2)-4図の左図は、5年前と現在を比較し、「企業が能力開発に積極的になった」又は「企業が能力開発に消極的になった」と評価している従業員に分類し、現在の仕事に対するモチベーションに関する D.I. を示している。同図では、業種や企業規模の差による影響をなるべく除去するため様々な区分でみているが、総じてみると、「企業が能力開発に消極的になった」と評価している者は D.I. の水準がマイナスになっており、仕事に対する現在のモチベーションが低下している従業員が多いことが分かる。他方、「企業が能力開発に積極的になった」と評価している者は D.I. の水準がプラスになっており、仕事に対する現在のモチベーションが上昇している従業員が多いことが分かる。

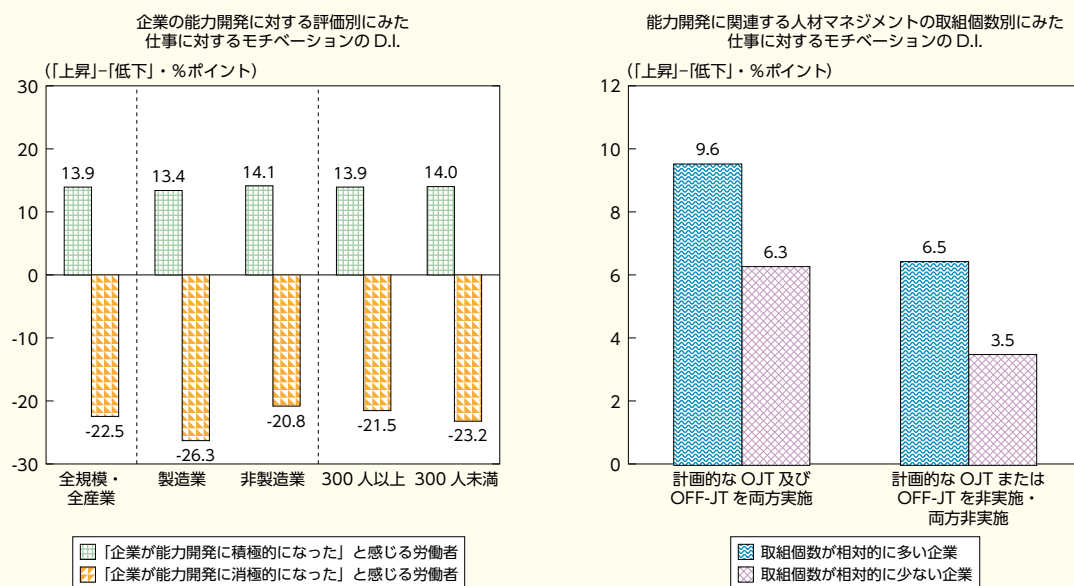
さらに、目標管理制度等の能力開発に関連する人材マネジメントと従業員のモチベーションとの関係について考察していこう。第2-(2)-4図の右図は、計画的な OJT や OFF-JT に同様に取り組んでいる企業を「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」と「能力開発に関連する取組個数が相対的に少ない企業」に分類し、両企業に勤めている正社員の仕事に対する現在のモチベーションに関する D.I.⁵¹ の差を示している。同図によると、どちらの能力開

発においても、D.I.の差はプラスを示しており、「能力開発に関連する取組個数が相対的に多い企業」では、仕事に対するモチベーションが上昇している正社員がより多いことが分かる。

従業員の仕事に対する現在のモチベーションは、能力開発や関連する人材マネジメント以外の様々な要因にも影響されることに留意が必要であるが、能力開発や関連する人材マネジメントの積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇、ひいては労働生産性の向上⁵²につながる可能性があることが示唆される⁵³。

第2-(2)-4図 企業の能力開発等と従業員の仕事に対するモチベーションとの関係

- 企業が能力開発に積極的になったと感じる労働者や、能力開発に関連する人材マネジメントの取組が積極的に実施されている企業で働く労働者は、仕事に対するモチベーションが上昇している者が多い。



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・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) 左図は、正社員を対象に、企業の能力開発に対する積極性の評価別に、仕事に対するモチベーションのD.I. (「上昇」の割合から「低下」の割合を引いたもの) をみたもの。
 2) 右図は、企業におけるいわゆる正社員を対象とした教育訓練の実施状況や能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数別に、正社員の仕事に対するモチベーションのD.I. (「上昇」の割合から「低下」の割合を引いたもの) の差をみたもの。なお、企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。
 3) 能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に多い企業は、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」「指導役や教育係の配置(メンター制度等)」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等といった11項目のうち、7個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が7個未満の企業としている。

51 仕事に対する現在のモチベーションについて、「上昇」と回答した労働者の割合から「低下」と回答した労働者の割合を引いたもの。

52 「平成26年版 労働経済の分析」では、労働者の就労意欲が高いと考えている企業では、労働生産性が高いと考える割合が高いことを分析している。

53 例えば、従業員の仕事に対するモチベーションが高いため、企業が能力開発や関連する人材マネジメントの実施にも積極的になる等といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

●能力開発の積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇につながり、ひいては離職率の低下にもつながっていく可能性が示唆される

次に、能力開発と従業員の離職率との関係についても考察していこう。

第2-(2)-5図は、厚生労働省「能力開発基本調査（事業所調査）」の個票を用いて、事業所における計画的なOJT又はOFF-JTの実施の有無と、その事業所における正社員の離職率との関係を整理している。

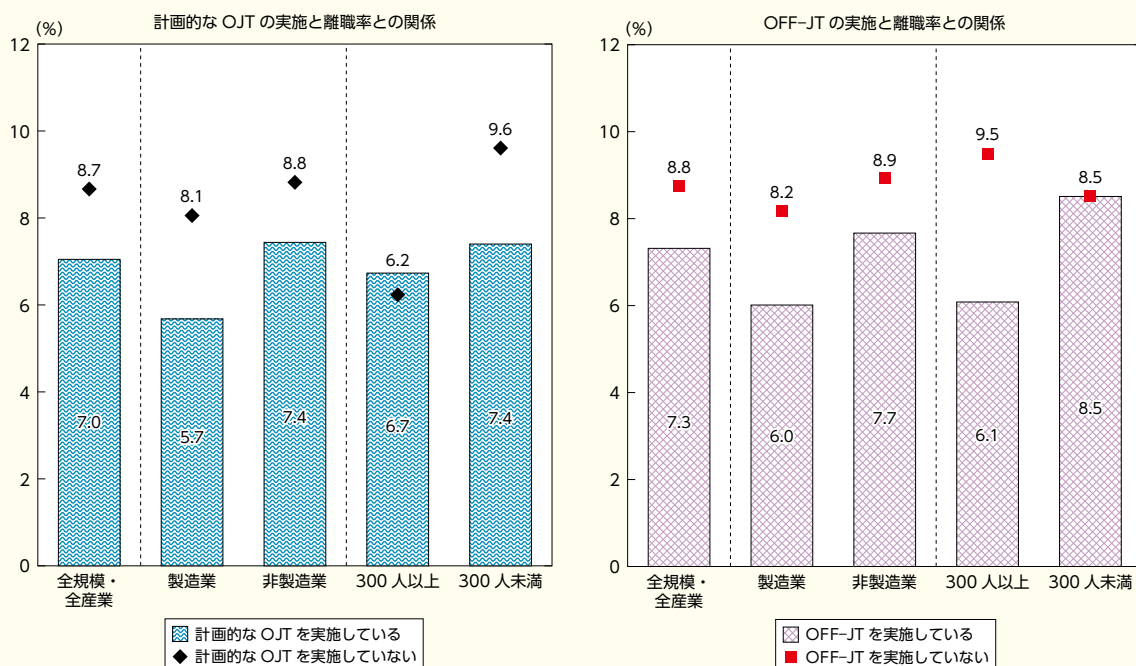
同図の左図では、業種や企業規模の差による影響をなるべく除去するため様々な区分で計画的なOJTの実施の有無と正社員の離職率との関係を確認しており、「300人以上の企業」を除き⁵⁴、「計画的なOJTを実施している事業所」における正社員の離職率が低いことが分かる。

同図の右図では、同様にOFF-JTの実施の有無と正社員の離職率との関係をみており、「300人未満の企業」を除き、「OFF-JTを実施している事業所」における正社員の離職率が低いことが分かる。

従業員の離職率は、能力開発以外の様々な要因にも影響されることに留意が必要であるが、能力開発の積極的な実施が、従業員の仕事に対するモチベーションの上昇につながり、ひいては離職率の低下にもつながっていく可能性が示唆される⁵⁵。

第2-(2)-5図 能力開発の実施と従業員の離職率との関係

○ 計画的なOJTやOFF-JTを実施している事業所では、従業員の離職率が低い傾向にある。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査（事業所調査票）」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) 事業所での正社員（新入社員・中堅社員・管理職）に対する計画的なOJT及びOFF-JTの実施状況別に離職率をみたもの。「300人以上」「300人未満」は企業全体の規模を指す。2016年の数値を示している。

2) 離職率は、離職者数（2015年4月1日から2016年3月31日にかけての離職者数）を常用労働者数（2016年10月1日時点）で割って算出した。なお、正社員の値を用いており、離職者数には定年退職者や更新等により再雇用された者は含まない。

54 300人以上の企業では、「計画的なOJTを実施していない事業所」より「計画的なOJTを実施している事業所」が相対的に多いことから、差が生じにくい可能性が考えられる。

55 例えば、従業員の離職率が低い場合、企業が能力開発の実施に積極的になる等といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

第2節 働き方の多様化に応じた能力開発等に向けた課題について

1 働き方の多様化に応じた能力開発等の現状と課題

- 「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」を人材育成の目的として挙げる企業が多い

本節では、働き方の多様化に応じた能力開発等に向けた課題を検討していきたい。まず、企業が人材育成を行う目的について確認していく。

第2-(2)-6図の(1)により、全企業を概観すると、「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」が81.9%と最も多く挙げられており、次いで、「従業員のモチベーションを維持・向上させる」が63.0%、「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」が60.9%と多く挙げられている。

第2-(2)-6図の(2)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、両企業を比較すると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」を挙げる企業がやや多い。一方で、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」では、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」を挙げる企業がより多いことが分かる。

第2-(2)-6図の(3)により、人材マネジメントの方針別に企業を比較すると、「内部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「外部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」を挙げる企業がより多い。一方で、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」を挙げる企業がより多い。他方、「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、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」といった長期的な視点に立った目的を挙げる企業がより多いことが分かる。

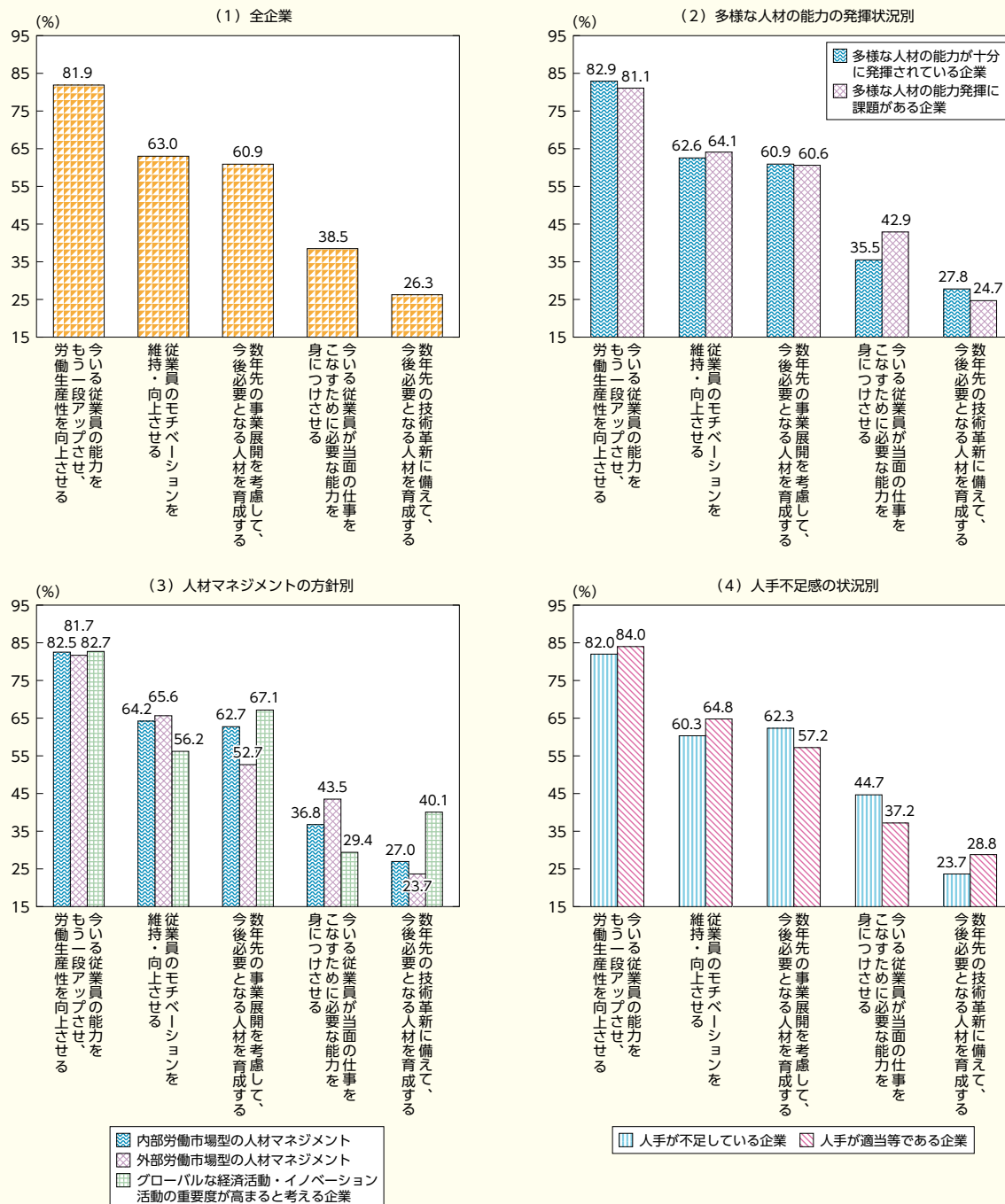
第2-(2)-6図の(4)により、企業の人手不足感別に比較すると、「人手が適当等である企業」では、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」を挙げる企業がより多い。「人手が不足している企業」では、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」を挙げる企業がより多いことが分かる。

以上を踏まえると、多様な人材の能力発揮や人材マネジメントの方針などによって、企業が人材育成を行う目的に差異はあるものの、いずれにおいても「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」を人材育成の目的として挙げる企業が多いことが分かる。

第2-(2)-6図

企業が人材育成を行う目的について

- 全企業では、労働生産性や従業員のモチベーションの向上、数年先の事業展開への備えなどを目的に人材育成を行う企業が多い。
- ・ 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、労働生産性の向上や数年先の事業展開への備えを目的とする企業が多い。
 - ・ 内部労働市場型では、数年先の事業展開・技術革新への備えを目的とする企業が多く、外部労働市場型では、当面の仕事処理のための能力を身につけさせることを目的とする企業が多い。
 - ・ 人手不足の企業では、従業員のモチベーションの向上を目的とする企業が少なく、当面の仕事処理のための能力を身につけさせることを目的とする企業が多い。



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) 企業に人材育成に取り組むに当たっての目的を尋ねたもの(上位3つを複数回答)のうち、上位5項目を並べたもの。
- 2) (3)の人材マネジメントの方針について、内部労働市場型はゼネラリスト・内部育成を重視する方針の企業を指し、外部労働市場型はスペシャリスト・外部登用を重視する方針の企業を指す。

●多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、特に「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わっている業務に関連する研修を適用されている者が多い

ここからは、計画的な OJT や OFF-JT といった能力開発をめぐる状況を中心に現状を概観し、課題を検討していきたい。

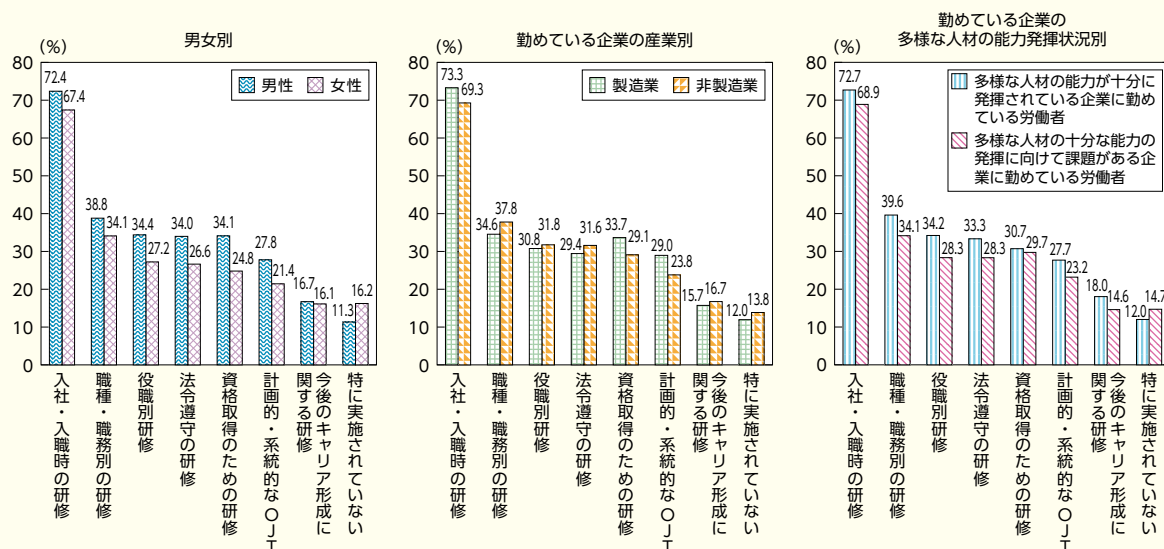
第2-(2)-7図⁵⁶の左図により、男女別に教育訓練の適用状況をみると、男女ともに「入社・入職時の研修」が最も適用されている者が多く、男性で72.4%、女性で67.4%となっている。他方、「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わっている業務に関連する研修が適用されている者は、男女とも4割以下となっている。また、「特に実施されていない」では、女性が男性より4.9%ポイント高くなっているなど、全ての項目で、女性が男性より低い水準となっており、男女で教育訓練の機会に差がみられることが分かる。

第2-(2)-7図の中図により、産業別に教育訓練の適用状況をみると、「製造業」では、「非製造業」と比較し、「計画的・系統的な OJT」「資格取得のための研修」「入社・入職時の研修」が適用されている者が多い。「非製造業」では、「製造業」と比較し、「職種・職務別の研修」「法令遵守の研修」などが適用されている者がより多くなっており、積極的に取り組んでいる教育訓練の内容に産業別の特徴があることが分かる。

第2-(2)-7図の右図により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類し、教育訓練の適用状況をみると、「特に実施されていない」では、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」が「多様な人材の能力が十分

第2-(2)-7図 多様な人材の能力発揮等の状況別にみた教育訓練の内容

- 教育訓練が適用される者の割合は、男性より女性が低い傾向にある。
- 多様な人材の能力が発揮されている企業では、特に「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わる業務に関連する研修が適用されている者が多い。



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・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) 正社員に対して、勤め先企業で各教育訓練が適用されているかを尋ねたものであり、複数回答の結果をまとめている。
2) 左図・中図は正社員調査をもとに集計した結果となっており、右図は企業調査票と正社員調査票を紐付けたデータをもとに集計した結果となっている。

56 正社員のみを調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

に発揮されている企業」より 2.7%ポイント高くなっており、「特に実施されていない」以外の全ての項目で「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」が低い水準となっている。「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、特に「職種・職務別の研修」「役職別研修」といった実際に携わっている業務に関連する研修が適用されている者がより多くなっていることが分かる。

●非正社員に対する能力開発の実施率は、正社員の同値と比較し、低い水準となっているが、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、非正社員に対しても、能力開発の実施に積極的に取り組んでおり、積極的な実施が求められる

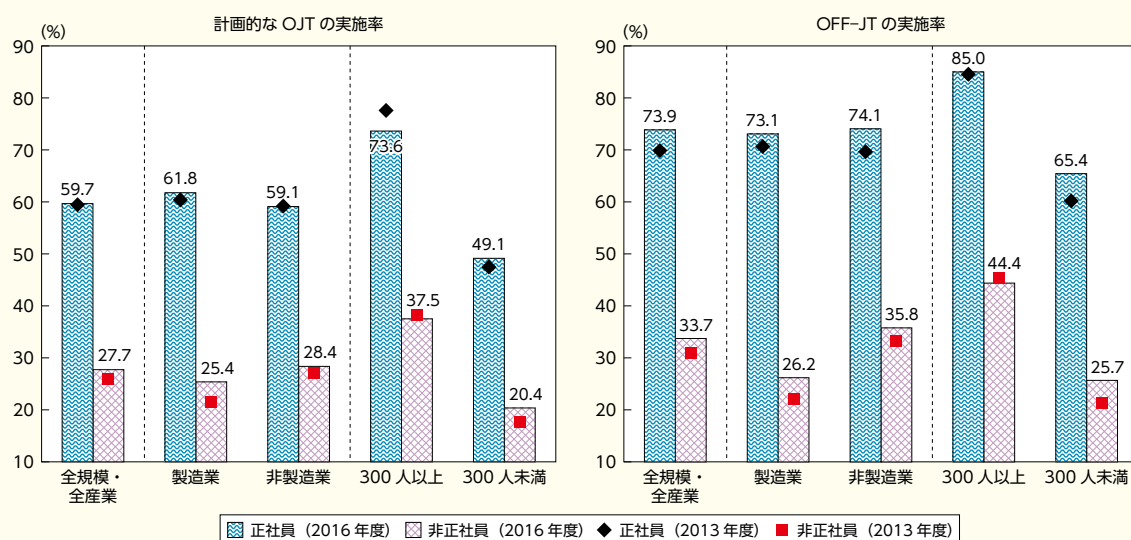
次に、雇用形態別にみた能力開発の実施状況を確認していこう。

まず、第2-(2)-8図の左図により、「計画的なOJT」の実施状況をみると、「全規模・全産業」では、正社員に対する実施率が59.7%である一方で、非正社員に対する実施率が、2013年度時点より1.9%ポイント上昇しているものの、27.7%と低い水準となっている。産業別にみると、「製造業」では、「非製造業」と比較し、正社員に対する実施率が2.7%ポイント高い一方で、非正社員に対する実施率が3.0%ポイント低い水準にある。企業規模別にみると、「300人以上の企業」では、「300人未満の企業」と比較し、正社員・非正社員に対する実施率が高い。

さらに、第2-(2)-8図の右図により、「OFF-JT」の実施状況をみると、「全規模・全産業」では、正社員・非正社員に対する実施率が2013年度から上昇し、正社員が73.9%、非正社員が33.7%となり、「計画的なOJT」の実施率と比較すると、高い水準となっていることが分かる。産業別にみると、正社員に対する実施率は、「製造業」「非製造業」ともおおむね同程度だが、非正社員に対する実施率については、「非製造業」の方が9.6%ポイント高い水準にある。企業

第2-(2)-8図 企業規模別・産業別・雇用形態別にみた能力開発の実施状況

- 非正社員への計画的なOJT・OFF-JTの実施率は、正社員より低い水準となっている。
- 300人以上の企業では、正社員・非正社員への計画的なOJT・OFF-JTの実施率が相対的に高い。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査（事業所調査票）」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) 左図は、事業所調査をもとにした正社員・非正社員に対する計画的なOJTの実施率を、右図は、事業所調査をもとにした正社員・非正社員に対するOFF-JTの実施率を示している。
- 2) ここでの計画的なOJTとは、教育訓練に関する計画書などを作成するなどして担当者・対象者・期間・内容などを具体的に定めて段階的・継続的に実施する教育訓練を指す。

規模別にみると、「300人未満の企業」では、2013年度と比較して正社員・非正社員ともに上昇しているが、計画的なOJTの場合と同様に、「300人以上の企業」の方が、正社員・非正社員に対する実施率が高い水準となっていることが分かる。

総じてみると、産業別や企業規模別でみても、正社員に対する能力開発の実施率と比較し、非正社員に対する実施率は低い水準となっているが、第2-(2)-2図でみたように、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、多様な人材の能力発揮に課題がある企業と比較し、非正社員に対する能力開発の実施率も高い水準であったことから、正社員だけでなく、非正社員に対する能力開発の実施率を高めていくことが重要だと考えられる。

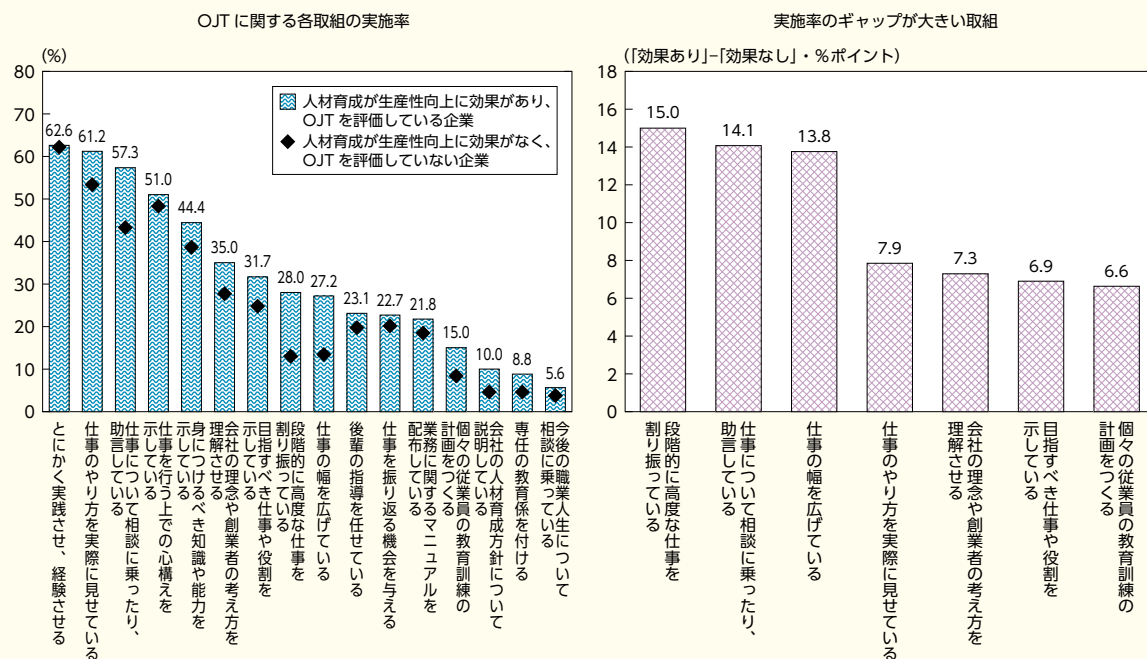
●「段階的に高度な仕事を割り振っている」「仕事について相談に乗ったり、助言している」「仕事の幅を広げている」などといったOJTが、生産性の向上につながる可能性が示唆される

企業における能力開発の実施率を高めていくに当たっては、実施する取組が生産性の向上に資する内容であることが重要だろう。そこで、ここでは、「OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企業」と「OJTがうまくいっておらず、職場の生産性が向上していない企業」に分類し、具体的なOJTの取組内容ごとに実施率の差を比較することで、生産性の向上に資する可能性のあるOJTの取組内容を考察していきたい。

第2-(2)-9図の左図により、具体的なOJTの取組内容ごとに実施率をみると、「OJTが

第2-(2)-9図 OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企業の取組

○ OJTがうまくいっており、職場の生産性が向上している企業では、「段階的に高度な仕事を割り振っている」「仕事について相談に乗ったり、助言している」「仕事の幅を広げている」などの取組が相対的に多く実施されている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査票）」（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) 左図は、人材育成が職場の生産性の向上に対する効果があり（無く）、OJTに対する評価をうまくいっている（うまくいっていない）と回答した企業についてOJTに関する各取組の実施率を指す。
2) 右図は、人材育成が職場の生産性向上に効果がありOJTをうまくいっていると評価している企業と、人材育成が職場の生産性向上に効果がなくOJTをうまくいっていないと評価している企業の、OJTに関する各取組の実施率のギャップの上位7項目を示している。
3) OJTとは、日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取組を指す。

うまくいっており、職場の生産性が向上している企業」では、「OJT がうまくいっておらず、職場の生産性が向上していない企業」と比較し、おおむね同水準となっている「とにかく実践させ、経験させる」を除き、全ての取組で実施率が高いことが分かる。このうち、第2-(2)-9図の右図をみると、特に「段階的に高度な仕事を割り振っている」の実施率が15.0%ポイント高く、次いで、「仕事について相談に乗ったり、助言している」の実施率が14.1%ポイント、「仕事の幅を広げている」の実施率が13.8%ポイント高くなっていることが分かる。

こうした結果からは、「とにかく実践させ、経験させる」といった明確な計画性がない OJT は、生産性の向上との関連があまりみられない一方で、「段階的に高度な仕事を割り振っている」といった明確な計画性のある OJT、「仕事について相談に乗ったり、助言している」といった具体的な業務内容に直結する OJT、「仕事の幅を広げている」といった新たな業務内容にチャレンジさせるような OJT などが、生産性の向上につながる可能性が示唆される。

- 能力開発を実施している企業では、関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでおり、従業員の能力開発への意欲の向上につながることを期待できることから、今後、能力開発を実施しようとする企業は、積極的に取り組んでいくことが重要である

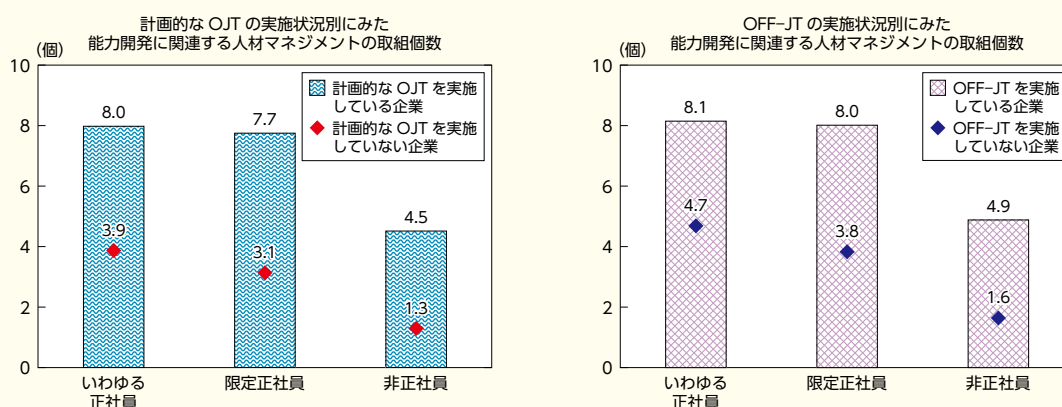
次に、能力開発の実施状況と能力開発に関連する人材マネジメントとの関係について考察していきたい。

第2-(2)-10図の左図により、計画的な OJT の実施の有無別に能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数をみると、「計画的な OJT を実施している企業」では、「計画的な OJT を実施していない企業」と比較し、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が、いずれの雇用形態においても多いことが分かる。

また、第2-(2)-10図の右図により、OFF-JT の実施の有無別に能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数をみると、計画的な OJT と同様に、「OFF-JT を実施している企業」

第2-(2)-10図 計画的な OJT と能力開発に関連する人材マネジメントとの関係等

- 計画的な OJT や OFF-JT を実施している企業では、能力開発に関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでいる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「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) 計画的 OJT・OFF-JT を実施している企業及び実施していない企業について、能力開発に関連する人材マネジメントの平均取組個数をみたもの。なお、能力開発に関連する人材マネジメントとは、「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談(個別評価・考課)」等の項目(いわゆる正社員・限定正社員は11個、非正社員は8個)を指す。
- 2) ここでの OFF-JT とは、企業内で行う一律型・選択型 OFF-JT の両方を指す。

では、「OFF-JT を実施していない企業」と比較し、能力開発に関連する人材マネジメントの取組個数が、いずれの雇用形態においても多いことが分かる。

このように、計画的な OJT や OFF-JT といった能力開発を実施している企業では、関連する人材マネジメントにも積極的に取り組んでいることが分かる。そして、前述したように、能力開発に関連する人材マネジメントに積極的に取り組んでいる企業では、能力開発への意欲が上昇している従業員がより多い状況にあることが示唆された。

これらを踏まえると、今後、計画的な OJT や OFF-JT といった能力開発を実施しようとする企業では、能力開発に関連する人材マネジメントにも積極的に取り組み、従業員の能力開発への意欲も向上させながら、企業の生産性の向上につながる能力開発に取り組んでいくことが重要である。

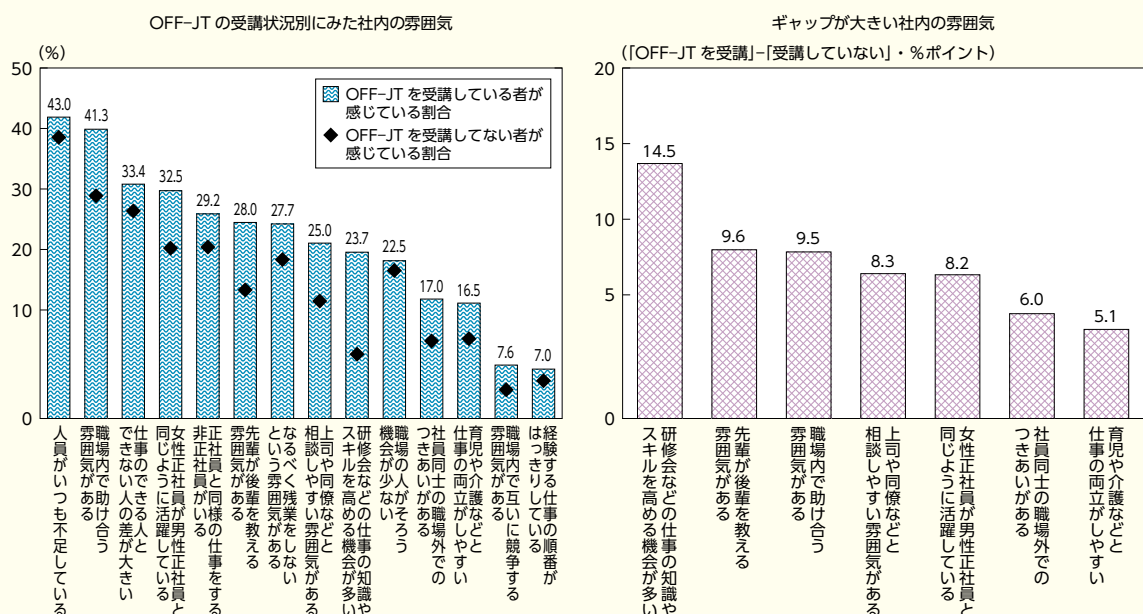
●OFF-JT が実施されている職場では、先輩が後輩を教える雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気、社員同士の職場外でのつきあいがあるなど、従業員同士のコミュニケーションが円滑な環境の中、学ぶことに障壁がなく、誰からでも学ぶことできる職場文化が醸成されている

さらに、従業員の能力開発への意欲と職場の雰囲気との関係について分析していこう。ここでは、OFF-JT を受講している従業員と OFF-JT を受講していない従業員が感じている社内の雰囲気を比較することで、OFF-JT が実施されている企業にみられる雰囲気を考察していきたい。

第2-(2)-11 図により、OFF-JT を受講していない従業員と比較し、OFF-JT を受講して

第2-(2)-11 図 OFF-JT の受講状況別にみた社内の雰囲気について

- OFF-JT の受講者は、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」「社員同士の職場外でのつきあいがある」など、従業員同士のコミュニケーションが円滑な環境の中、誰からでも学べる雰囲気を感じている割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 (労働者調査票)」(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) 左図は、OFF-JT の受講状況別に社内の雰囲気として各項目を感じる者の割合を並べたもの。複数回答。
2) 右図は、OFF-JT を受講する者と受講しない者が社内の雰囲気として感じる割合のギャップについて上位 7 項目を示している。

いる従業員が感じている雰囲気として多く挙がっている事項をみると、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」が14.5%ポイント差と最も高くなっており、次いで、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」が9.6%ポイント差、「職場内で助け合う雰囲気がある」が9.5%ポイント差、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」が8.3%ポイント差、「女性正社員が男性正社員と同じように活躍している」が8.2%ポイント差、「社員同士の職場外でのつきあいがある」が6.0%ポイント差、「育児や介護などと仕事の両立がしやすい」が5.1%ポイント差となっている。

つまり、OFF-JTが実施されている企業の雰囲気としては、能力開発の機会が多いことに加えて、先輩が後輩を教える雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気、社員同士の職場外でのつきあいがある、職場内で助け合う雰囲気があるなど、従業員同士のコミュニケーションが円滑な環境の中、学ぶことに障壁がなく、誰からでも学ぶことできる職場文化が形成されており、誰もが公平に活躍できる雰囲気、ワーク・ライフ・バランスを達成しやすい雰囲気が醸成されているものと考えられる。

2 働き方の多様化に応じた能力開発に関連する人材マネジメントの現状と課題

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業は、「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ」などを積極的に実施している傾向にある

ここからは、能力開発に関連する人材マネジメントをめぐる状況を中心に現状を概観し、課題を検討していきたい。まず、働き方の多様化に応じた能力開発に関連する人材マネジメントに向けて、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、どのような取組が積極的に実施されているのか考察していきたい。

そこで、第2-(2)-12図により、雇用形態別に能力開発に関連する人材マネジメントの具体的な取組内容を概観すると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、総じて実施率が高く、積極的に取り組んでいる傾向にある。

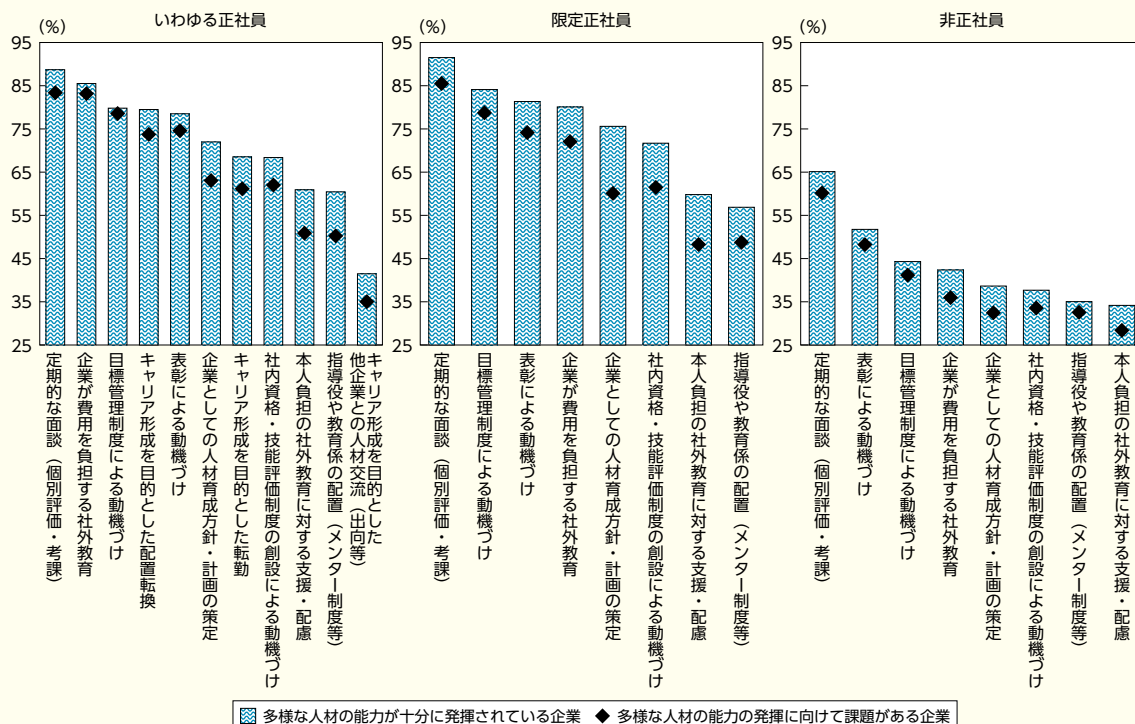
こうした中、第2-(2)-12図の左図により、いわゆる正社員に対して、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における実施率が特に高い取組内容は、「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「企業としての人材育成方針・計画の策定」であった。さらに、女性社員や高齢社員に対して実施されている取組に着目し、同様に両企業の差をみると、いずれの取組内容においても「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施率が高くなっている。特に、両企業を比較すると、女性社員、高齢社員のいずれに対しても「定期的な面談（個別評価・考課）」「表彰による動機づけ」「目標管理制度による動機づけ」について、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」が積極的に取り組んでいる傾向にある（付2-(2)-1図）。

第2-(2)-12図の中図により、限定正社員に対して、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における実施率が特に高い取組内容は、「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ」であった。

第2-(2)-12 図

多様な人材の能力発揮と雇用形態別にみた能力開発に関連する人材マネジメントについて

- 多様な人材の能力が発揮されている企業では、総じて能力開発に関連する人材マネジメントの実施率が高い。そうした中、特に、
- ・いわゆる正社員には、指導役や教育係の配置、本人負担の社外教育への支援・配慮、人材育成方針・計画の策定などの実施率が高い。
 - ・限定正社員には、人材育成方針・計画の策定、本人負担の社外教育への支援・配慮などの実施率が高い。
 - ・非正社員には、企業が費用負担する社外教育、人材育成方針・計画の策定、本人負担の社外教育への支援・配慮などの実施率が高い。



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

第2-(2)-12図の右図により、非正社員に対して、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」と比較し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」における実施率が特に高い取組内容は、「企業が費用を負担する社外教育」「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」であった。

雇用形態による差異はあるものの、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、「企業としての人材育成方針・計画の策定」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」が共通して積極的に実施されている傾向にあり、企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材の能力発揮につなげていくためには、企業としての人材育成方針・計画をしっかりと策定し、本人負担の社外教育に対する支援・配慮について積極的に取り組んでいくことが重要であることがうかがえる。

- キャリアコンサルティングや職業能力評価の導入・実施が大きく進んでいる状況ではなく、相談者の時間を確保するなど利用しやすい環境を整備することや、評価者の能力を向上させる等といった実施体制の整備を推進することが重要である

続いて、能力開発に関連する人材マネジメントのうち、「キャリアコンサルティング」「職業能力評価」に着目して、その導入・実施状況を整理し、課題を検討していこう。

まず、第2-(2)-13図の左図により、雇用形態別に「キャリアコンサルティング」を行う仕組みのある事業所割合をみると、正社員・非正社員ともに、2014年から2016年にかけてキャリアコンサルティングを行う仕組みのある事業所の割合が上昇したが、2017年に同割合は低下⁵⁷しており、同年において正社員を対象に行う仕組みのある事業所の割合は38.1%、非正社員を対象に行う仕組みのある事業所の割合は26.6%となっている。

次に、第2-(2)-13図の右図により、雇用形態別に「職業能力評価」の実施状況をみると、正社員を対象に実施している事業所の割合は、2013年から2014年に8.4%ポイントと大きく低下し、その後も緩やかに低下傾向にある中、2017年において53.6%となっている。他方、非正社員を対象に実施している事業所の割合は、同様に2013年から2014年に7.7%ポイントと大きく低下したが、2015年から2017年にかけて緩やかに上昇しており、2017年において37.4%となっている。

「キャリアコンサルティング」「職業能力評価」とともに、その導入・実施が大きく進んでいる状況にはないことを踏まえ、その導入・実施に当たっての課題を確認していきたい。

第2-(2)-14図の左図により、雇用形態別にキャリアコンサルティングを実施していない理由をみると、正社員・非正社員ともに、「労働者からの希望がない」が最も多く挙げられており、次いで、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」「相談を受けるための人員を割くことが難しい」が多く挙げられている。

2013年の同値と比較すると、正社員では、「キャリアについての相談を行う必要はない」が3.0%ポイント低下する中、「労働者からの希望がない」が5.0%ポイント、「ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことが難しい」が2.5%ポイント、「相談を受けるための人員を割くことが難しい」が1.1%ポイント上昇している。また、非正社員では、「キャリアについての相談を行う必要はない」が5.9%ポイント低下する中、「労働者からの希望がない」が2.9%ポイント、「ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことが難しい」が1.8%ポイント上昇している。

つまり、事業所では、キャリアについての相談を行う必要性に対する認識は高まっているが、ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことや、今後のキャリアについて相談したいという従業員の意欲を喚起させることが、取り組むべき課題となっているものと考えられる。

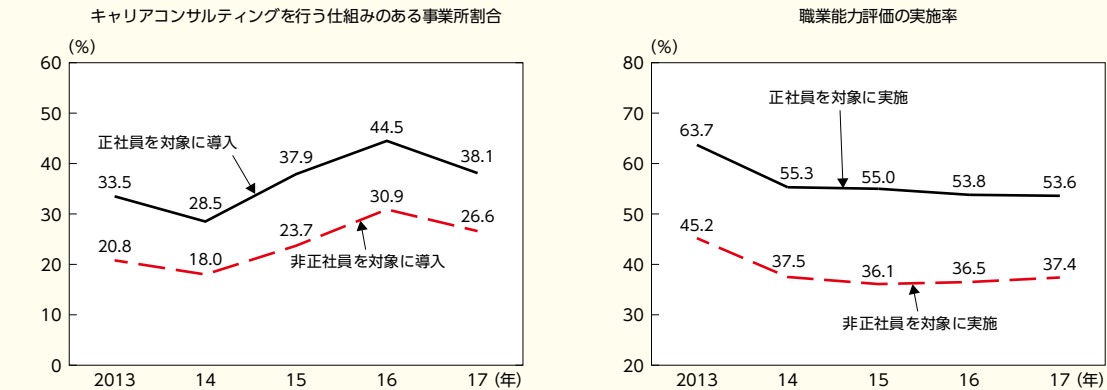
57 正社員について業種別にみると、「運輸業、郵便業」が15.1%ポイントと最も大きく低下しており、次いで、「情報通信業」が13.9%ポイント、「医療、福祉」が8.7%ポイント、「不動産業、物品賃貸業」「サービス業（他に分類されないもの）」が8.2%ポイント、「製造業」が7.9%ポイントと大きく低下している。また、産業中分類でみると、「宿泊業」が12.9%ポイントと大きく低下している。

非正社員について業種別にみると、「学術研究、専門・技術サービス業」が13.0%ポイントと最も大きく低下しており、次いで、「金融業、保険業」が12.2%ポイント、「運輸業、郵便業」が11.7%ポイントと大きく低下している。

第I部の第1-(2)-21図で確認したように、こうした産業では人手不足感が高まっていることから、業務が多忙になる中、キャリアコンサルティングを導入し実施する余裕がなくなっていることが要因の1つとなっている可能性が考えられる。

第2-(2)-13 図 キャリアコンサルティングや職業能力評価の導入・実施状況

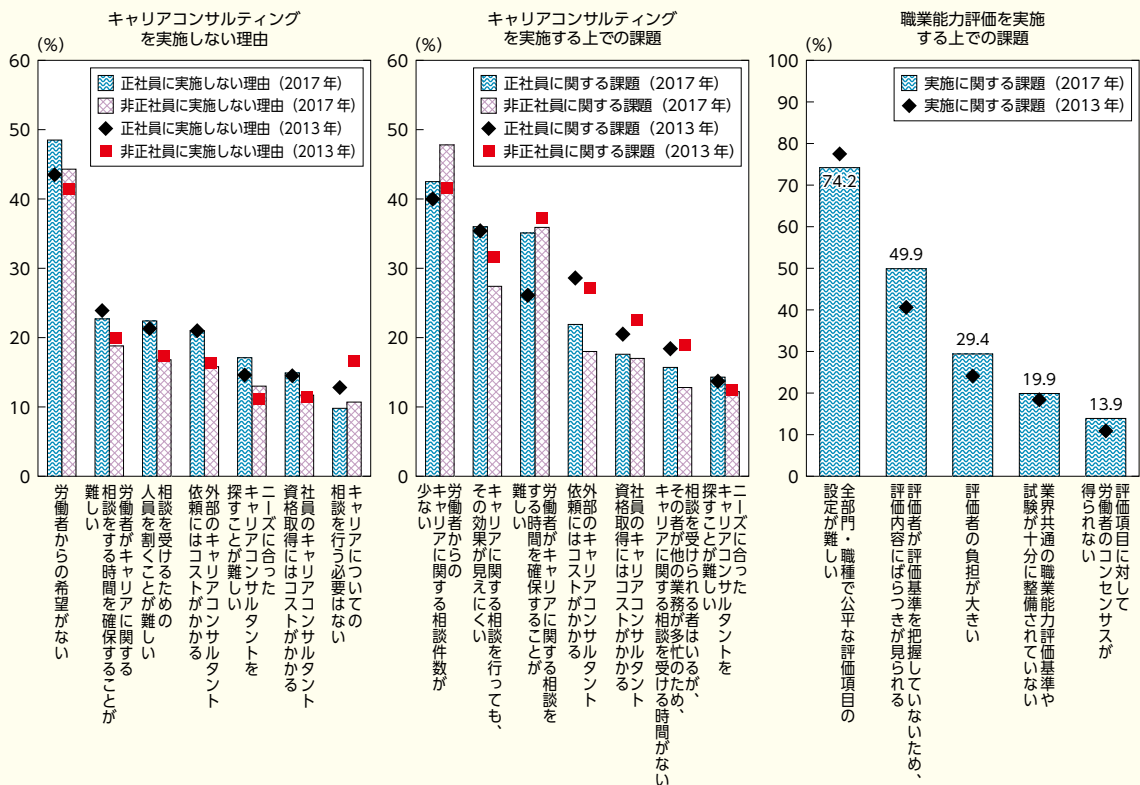
- キャリアコンサルティングを行う仕組みのある事業所の割合は、2014年から2016年にかけて上昇したが、2017年には低下した。
- 職業能力評価の実施率は、正社員対象が緩やかに低下傾向にある一方で、非正社員対象は2015年から2017年にかけて緩やかに上昇している。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」の個票をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第2-(2)-14 図 キャリアコンサルティングや職業能力評価の導入・実施をめぐる課題

- キャリアコンサルティングの実施促進には、相談者の時間の確保など利用しやすい環境の整備が課題である。
- 職業能力評価の実施促進には、評価者の負担の軽減など実施体制の整備が課題である。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」の個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) 複数回答の結果をまとめている。

さらに、第2-(2)-14図の中図により、キャリアコンサルティングを実施している事業所における雇用形態別の課題についても概観していこう。同図によると、正社員・非正社員ともに、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」が最も多く挙がっており、次いで、「キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい」「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」が挙がっている。

2013年の同値と比較すると、正社員では、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」が9.0%ポイントと大きく上昇しており、次いで、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」が2.5%ポイント、「ニーズに合ったキャリアコンサルタントを探すことが難しい」が0.6%ポイント上昇している。また、非正社員では、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」が6.2%ポイントと大きく上昇している。

つまり、キャリアコンサルティングを行う仕組みがある事業所においても、今後のキャリアについて相談したいという従業員の意欲を喚起させることが取り組むべき課題となっているものと考えられる。また、正社員では、キャリアに関する相談をする時間を確保することが難しいことが、取り組むべき課題として挙げられることが多くなっており、就業時間に配慮し相談者の時間を確保するなど利用しやすい環境を整備することが重要である。

次に、第2-(2)-14図の右図により、「職業能力評価」を実施する上での課題をみると、「全部門・職種で公平な評価項目の設定が難しい」「評価者が評価基準を把握していないため、評価内容にばらつきが見られる」「評価者の負担が大きい」などが挙がっている。

2013年の同値と比較すると、「評価者が評価基準を把握していないため、評価内容にばらつきが見られる」が9.3%ポイントと大きく上昇しており、次いで、「評価者の負担が大きい」が5.3%ポイント、「評価項目に対して労働者のコンセンサスが得られない」が3.0%ポイント、「業界共通の職業能力評価基準や試験が十分に整備されていない」が1.5%ポイントと上昇している。

つまり、評価者の負担を軽減しながら、評価能力を向上させることが取り組むべき課題として挙げられることが特に多くなっており、実施体制の整備を推進していくことが重要である。

3 働き方の多様化に応じた人材育成をめぐる課題

- 多様な人材の能力発揮に向けて課題がある企業では、上長等の育成能力や指導意識を高めること等に、人手不足の企業では、人材育成への投資の果実が得られる環境を整備するため、人材の定着を目指して雇用管理の改善等に積極的に取り組むことが重要である

ここまで、計画的なOJTやOFF-JTといった能力開発をめぐる課題や、能力開発に関連する人材マネジメントをめぐる課題について考察してきた。ここからは、企業における業務体制などを含むより広範な視点から、働き方の多様化に応じた人材育成に向けた課題を整理していきたい。そのため、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員といった雇用形態ごとに、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」や「人手が不足している企業」において、特に課題となっている事柄を明らかにしていこう。

まず、第2-(2)-15図により、いわゆる正社員をめぐる人材育成における課題を整理していこう。

第2-(2)-15図の左図によると、全企業では、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が53.5%と最も多く挙げられており、次いで、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が45.4%、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、

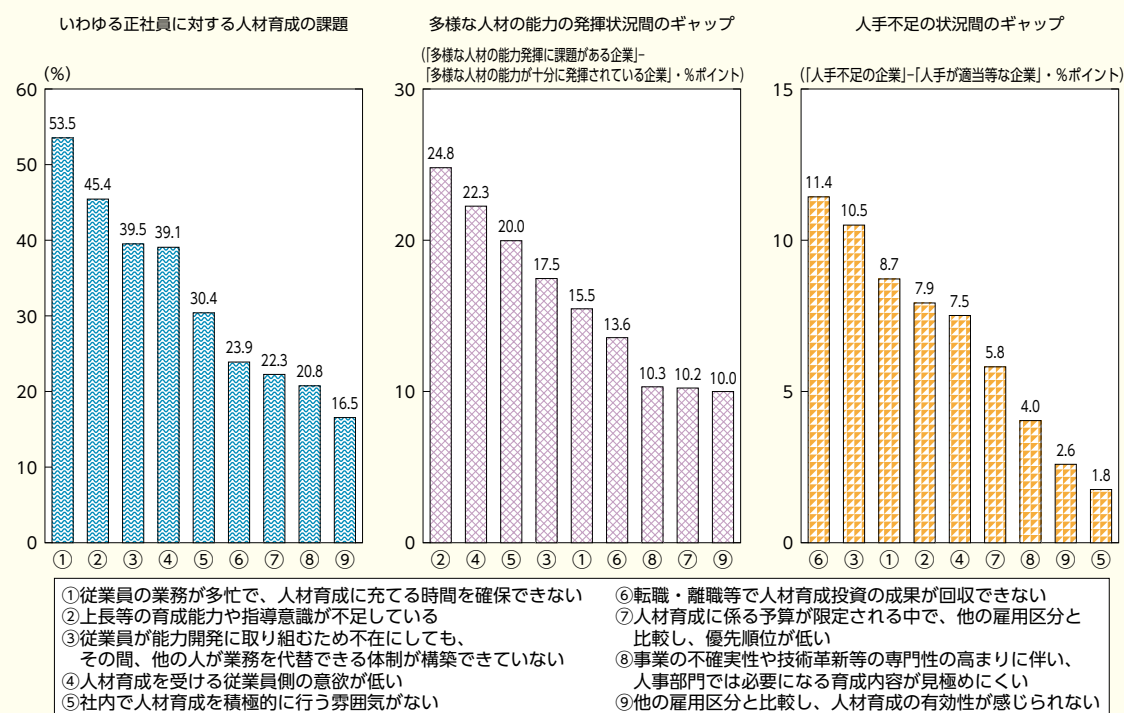
他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が39.5%、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が39.1%、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が30.4%と多く挙げられている。

第2-(2)-15図の中図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」において挙げられることの多い課題を示している。これらの課題は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業が、多様な人材の能力発揮に向けて、より一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が24.8%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が22.3%ポイント、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が20.0%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が17.5%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が15.5%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

つまり、多様な人材の能力発揮に向けた課題としては、従業員の業務時間への配慮や、従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制の構築に

第2-(2)-15図 いわゆる正社員をめぐる人材育成における課題について

- 従業員が多忙で時間が確保できないことなどを課題に挙げる企業が多い。
- 多様な人材の能力発揮に向けて課題がある企業では、上長等の育成能力や指導意識の不足等を、人手不足の企業では、転職・離職等で人材育成の成果が回収できないこと等を課題に挙げている。



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(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) 複数回答の結果をまとめている。

2) 右図は、正社員の過不足の状況間のギャップをみたものであり、「人手不足の企業」は「大いに不足」「やや不足」と回答した企業、「人手が適当等な企業」は「大いに過剰」「やや過剰」「適当」と回答した企業を指す。

積極的に取り組んでいく必要があることに加えて、能力開発に関する労使の意欲を喚起させることや、上長等の育成能力や指導意識を高めていくことに、より一層積極的に取り組んでいくことが重要だと考えられる。そのため、後述する次章の第3節において管理職の育成に向けた課題を整理していく。

次に、第2-(2)-15図の右図は、「人手が適当等である企業」と「人手が不足している企業」を比較し、「人手が不足している企業」において挙げられることの多い課題を示している。前章では、今後、人手不足感の強い企業を中心に、人材育成が活発化する動きが生じてくる見込みであることを確認したが、これらの課題は、人手が不足している企業が、その解消に向けてより一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「転職・離職等で人材育成投資の成果が回収できない」が11.4%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が10.5%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が8.7%ポイント、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が7.9%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が7.5%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

つまり、人手が不足している企業における課題としては、従業員の業務時間への配慮や、従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制の構築に積極的に取り組んでいく必要があることに加えて、人材育成への投資の果実が得られる環境を整備するため、人材の定着を目指して労働条件や雇用管理の改善などに、より一層積極的に取り組んでいくことが重要だと考えられる。

これらの分析結果からも、働き方改革は重要な「鍵」であることが分かり、後述する次章において、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けた課題を整理していく。

●多様な人材の能力発揮に向けて、限定正社員をめぐる課題として上位5つに挙がっている内容については、いわゆる正社員と同様だが、業務負担への配慮や労使の人材育成に対する意欲の喚起は、より一層取り組むべき課題となっている

引き続き、第2-(2)-16図により、限定正社員をめぐる人材育成における課題を整理していく。

第2-(2)-16図の左図によると、全企業では、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が43.3%と最も多く挙げられており、次いで、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が38.3%、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が36.1%、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が31.6%、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が30.3%と多く挙げられている。順序は異なるものの、上位5つに挙がっている課題については、いわゆる正社員と同様となっている。

次に、第2-(2)-16図の右図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」において挙げられることの多い課題を示している。同図によると、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が27.4%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が23.5%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が21.0%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を

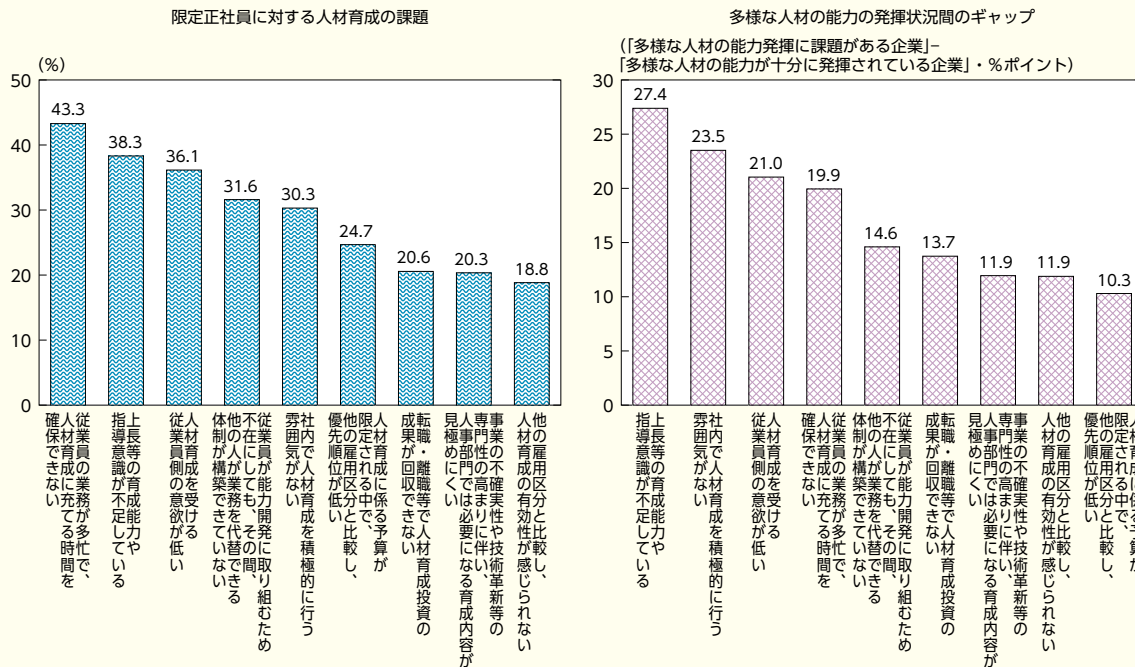
確保できない」が19.9%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が14.6%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

順序は異なるものの、上位5つに挙がっている課題については、いわゆる正社員と同様となっているが、各項目における「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」との間で生じている差の大きさに着目すると、限定正社員では、いわゆる正社員と比較し、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」の差が4.4%ポイント高い。こうした差は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業において、限定正社員に係る課題として挙げている企業の割合が相対的に高いことから生じており⁵⁸、限定正社員には勤務時間を限定している従業員が含まれていることから、限られた時間の中で業務を進めていくに当たって、人材育成に充てる時間を確保できない状況が生じている可能性が考えられる。しかしながら、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、限定正社員に係る課題として挙げている企業の割合が相対的に低く、限定正社員の業務負担にも配慮している様子がうかがえるため、多様な人材の能力発揮に課題がある企業では、より一層取り組んでいくべき課題だと考えられる。

また、同様に差の大きさに着目すると、限定正社員では、いわゆる正社員と比較し、「人材

第2-(2)-16 図 限定正社員をめぐる人材育成における課題について

○「限定正社員」をめぐる課題の上位5つは「いわゆる正社員」と同様だが、業務負担への配慮や労使の人材育成に対する意欲の喚起は、より一層取り組むべき課題となっている。



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 (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) 左図は、複数回答の結果をまとめている。

58 「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」を挙げている企業は、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業においては「いわゆる正社員」で46.5%、「限定正社員」で33.5%となっている一方で、多様な人材の能力発揮に課題がある企業においては「いわゆる正社員」で62.0%、「限定正社員」で53.4%となっている。

育成を受ける従業員側の意欲が低い」が1.3%ポイント低い中、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が3.5%ポイント高い状況にある。こうした差は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業において、限定正社員に係る課題として、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」を挙げている企業の割合が相対的に低く、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」を挙げている企業の割合が相対的に高いことから生じている⁵⁹。つまり、多様な人材の能力発揮に課題がある企業では、人材育成を受ける限定正社員側の意欲が相対的に低い訳ではないにも関わらず、社内で限定正社員の人材育成を積極的に行う雰囲気がない企業がより多く、多様な人材の能力発揮に向けて、より積極的に取り組んでいくことが必要である。

●非正社員をめぐる課題をみると、人材育成を受ける従業員側の意欲が低いこと、多忙で人材育成に充てる時間確保できないことが多く挙げられていることに加えて、予算に制約がある中、優先順位を落としている企業が多い

第2-(2)-17図により、非正社員をめぐる人材育成における課題を整理していこう。

全企業では、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が36.0%と最も多く挙げられており、次いで、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が34.1%、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が33.8%、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が29.3%、「人材育成に係る予算が限定される中で、他の雇用区分と比較し、優先順位が低い」が29.0%と多く挙げられている。

第2-(2)-17図の中図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」において挙げられることの多い課題を示している。これらの課題は、多様な人材の能力発揮に課題がある企業が、多様な人材の能力発揮に向けて、より一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が21.8%ポイントと最も挙げられることの多い課題となっており、次いで、「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」が18.8%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が18.2%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が15.2%ポイント、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が12.3%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

第2-(2)-17図の右図は、「人手が適当等である企業」と「人手が不足している企業」を比較し、「人手が不足している企業」において挙げられることの多い課題を示している。前章では、今後、人手不足感の強い企業を中心に、人材育成が活発化する動きが生じてくる見込みであることを確認したが、これらの課題は、人手が不足している企業が、その解消に向けてより一層積極的に取り組むべき事項だと考えられる。同図によると、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」が17.9%ポイントと最も挙げられることが多い課題となって

59 「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」を挙げている企業は、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における「いわゆる正社員」で28.4%、「限定正社員」で26.0%となっている一方で、多様な人材の能力発揮に課題がある企業における「いわゆる正社員」において50.7%、「限定正社員」において47.0%となっている。

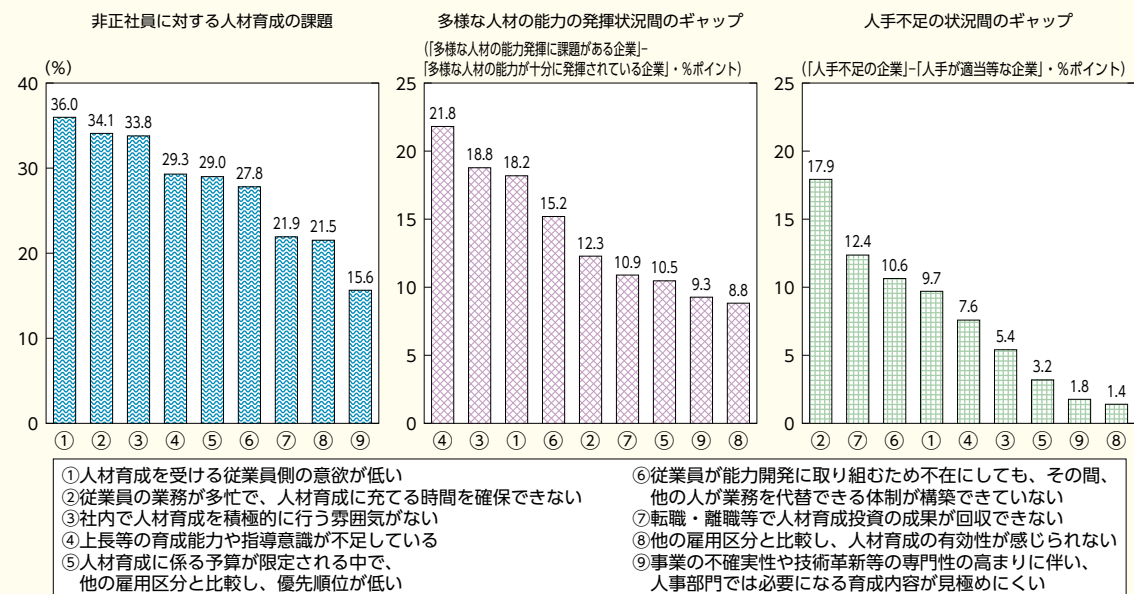
「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」を挙げている企業は、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における「いわゆる正社員」で20.7%、「限定正社員」で18.5%となっている一方で、多様な人材の能力発揮に課題がある企業における「いわゆる正社員」において40.7%、「限定正社員」において42.0%となっている。

おり、次いで、「転職・離職等で人材育成投資の成果が回収できない」が12.4%ポイント、「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」が10.6%ポイント、「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」が9.7%ポイント、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が7.6%ポイントと挙げられることの多い課題となっている。

総じてみると、多様な人材の能力発揮に向けた課題や、人手が不足している企業における課題は、順序が異なるものの、上位5つに挙がっている項目については、いわゆる正社員や限定正社員と同様である。しかしながら、全企業における課題をみると、人材育成を受ける従業員側の意欲が低いことが最も多く挙げられていることに加えて、予算に制約がある中、優先順位を落としている企業が多いことが特徴となっている。従業員の意欲の喚起は、雇用形態によらない共通の課題である一方で、人材育成に係る予算の非正社員への配分の在り方は、企業における人材マネジメントの方針によって異なるものの、多様な人材の十分な能力発揮といった観点からは、積極的に取り組んでいくことが重要であるため、人材育成に係る予算の在り方を検討する際には、個々の企業においてしっかりと話し合っていく必要がある⁶⁰。

第2-(2)-17 図 非正社員をめぐる人材育成における課題について

- 非正社員では、従業員側の意欲が低いことが人材育成の課題として最も多く挙げられていることに加えて、予算に制約がある中、優先順位を落としている企業もみられる。



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) 左図は、複数回答の結果をまとめたもの。

60 厚生労働省「平成29年度能力開発基本調査」では、非正社員について、OFF-JTによって得られた知識・技能などが業務に「役に立った」「どちらかという役に立った」と94.1%の者が評価しており、上司等からの指導やアドバイスなどによって得られた知識・技能などが業務に「役に立った」「どちらかという役に立った」と92.0%の者が評価している。

4 働き方の多様化に応じた人材育成に向けた今後の取組等

- 今後人材育成の強化を予定している企業では、「上長等の育成能力や指導意識の向上」「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」など、前述した課題の解消に向けた取組の実施を予定している

ここまで、企業における業務体制などを含むより広範な視点から、働き方の多様化に応じた人材育成に向けた課題などを整理してきたが、ここからは、今後人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項や、今後人材育成の強化に当たって、従業員が重要だと考えている企業側の支援について整理していこう。さらに、今後人材育成の強化に当たって、企業が人事部局などの体制整備をどのように考えているのか、また、人材育成の取組の成果のひとつとなるスキルの向上について、労使が重要だと考えている具体的なスキルについてもまとめていきたい。

まず、第2-(2)-18図の(1)により、今後人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項について、全企業の状況を見ると、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が87.5%と最も多く挙げられており、次いで、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」が71.6%、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」が70.5%、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が70.2%、「人材育成に係る予算を拡充」が65.2%、「就業時間への配慮」が61.5%、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」が58.3%となっている。

前述したように、多様な人材の能力発揮に課題がある企業では、いずれの雇用形態においても、「上長等の育成能力や指導意識が不足している」が、多様な人材の能力発揮に向けた最も大きな課題となっていたことを踏まえると、今後人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項として、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が最も多く挙げられていることは、全企業として課題の解消に向けた方向性が一貫しているものと評価できるだろう。

また、同様に、従業員の意欲の喚起が課題であったが、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」といった従業員の意欲の喚起に資する取組が多く挙げられていることは、全企業として課題の解消に向けた方向性が一貫しているものと評価できるだろう。

さらに、「就業時間への配慮」「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」「人材育成に係る予算を拡充」についても、前述した課題の解消に向けた取組として一貫していると評価できるだろう。

続いて、第2-(2)-18図の(2)(3)により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」を比較し、今後両企業が実施しようとしている取組の特徴を確認してみよう。

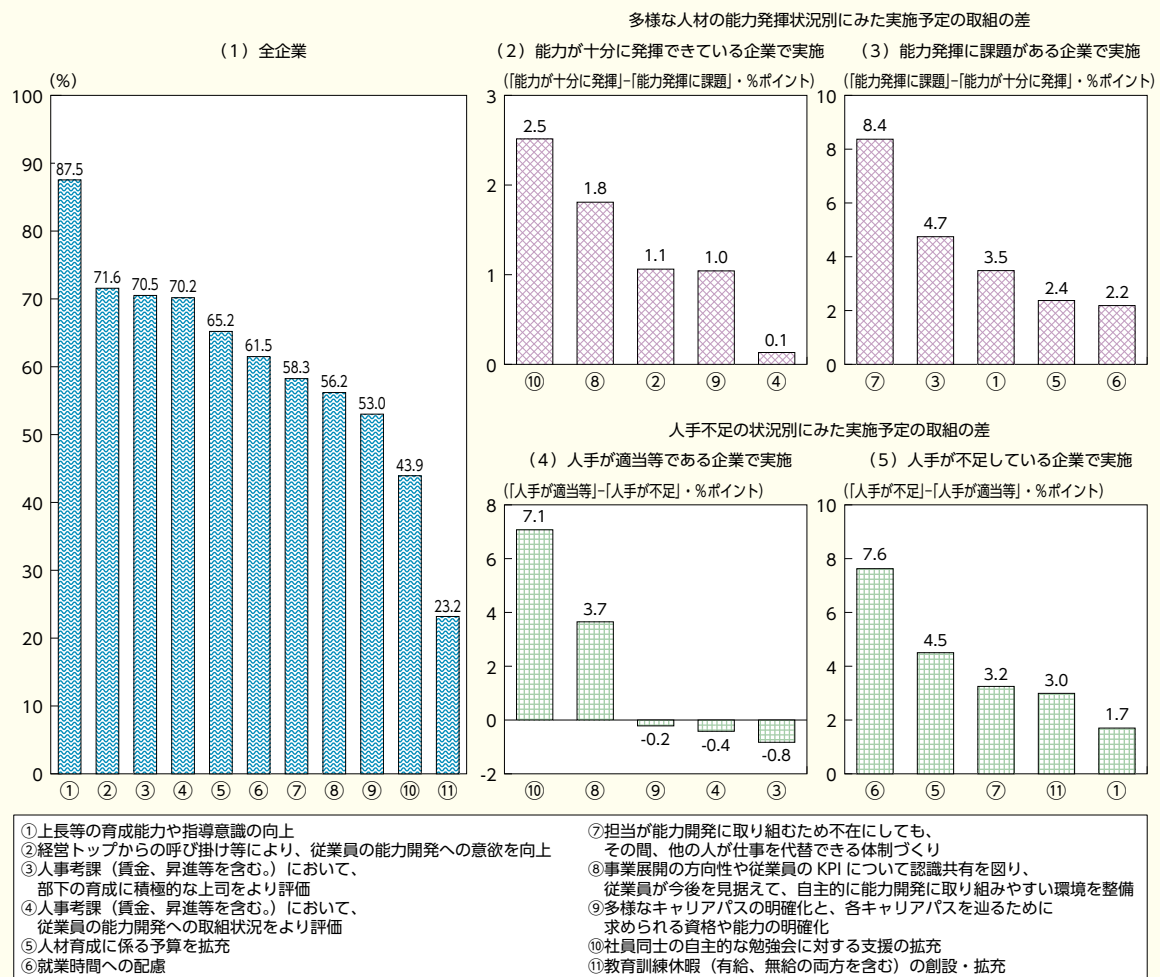
まず、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充」「事業展開の方向性や従業員のKPIについて認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組むやすい環境を整備」「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」「多様なキャリアパスの明確化と、各キャ

リアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらの取組は、従業員の意欲を喚起させることを目的とするものも含まれているが、主として多様な人材の自主性を前提に、それを支援する内容となっていることが分かる。

他方、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」では、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」「上長等の育成能力や指導意識の向上」「人材育成に係る予算を拡充」「就業時間への配慮」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらは、全企業と同様に、前述した課題の解消に向けた取組として一貫しているものと評価できるだろう。

第2-(2)-18 図 人材育成の強化を予定している企業が取り組むことを考えている事項等

- 今後人材育成の強化を予定している企業では、上長等の育成能力の向上や経営トップの呼び掛けなどに取り組む企業が多い。
- 多様な人材の能力が発揮できている企業や人手が適当等である企業では、自主的勉強会の支援など労働者の自主性を前提とした支援に取り組む企業が多い一方で、能力発揮に課題がある企業や人手不足の企業では、仕事を代替できる体制づくりなど人材育成の実施体制の構築に取り組む企業が多い。



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) (1) は、5 年先を見据えて今後人材育成を強化する予定の企業に対して、今後人材育成で力を入れていく予定の取組を尋ねたもの。該当するものはすべて選択した。複数回答。
2) (2)～(5) は、多様な人材の能力の発揮状況や人手不足感の状況別に、企業が今後力を入れていく予定の取組の割合の差が大きい上位 5 つをみたもの。

さらに、第2-(2)-18図の(4)(5)により、「人手が適当等である企業」と「人手が不足している企業」を比較し、今後両企業が実施しようとしている取組の特徴を確認してみよう。

まず、「人手が適当等である企業」では、「社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充」「事業展開の方向性や従業員の KPI について認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらは、主として従業員の自主性を前提に、それを支援する内容となっていることが分かる。

他方、「人手が不足している企業」では、「就業時間への配慮」「人材育成に係る予算を拡充」「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」「教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の創設・拡充」「上長等の育成能力や指導意識の向上」といった事項について積極的に取り組んでいこうとしている。これらは、主として、従業員が能力開発に取り組むことのできる体制の整備を図るものと考えられる。

総じてみると、今後人材育成の強化を予定している企業に取り組むことを考えている事項は、多様な人材の能力発揮や人手の過不足状況などによって異なるが、これらに課題を抱えている企業では、従業員が能力開発に取り組むことのできる体制の整備を中心に、前述した課題の解消に向けて取り組んでいくものと考えられる。他方、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業や人手が不足していない企業では、従業員の自主性を前提に、それを支援することに取り組んでいくものと考えられる。

●全企業、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業、多様な人材の能力発揮に課題がある企業とも、今後人材育成の強化に取り組む内容に関して、労使で見据える方向性に大きなギャップはないものと考えられる

続いて、今後人材育成の強化に当たって、従業員が重要だと考えている企業側の支援について整理していこう。

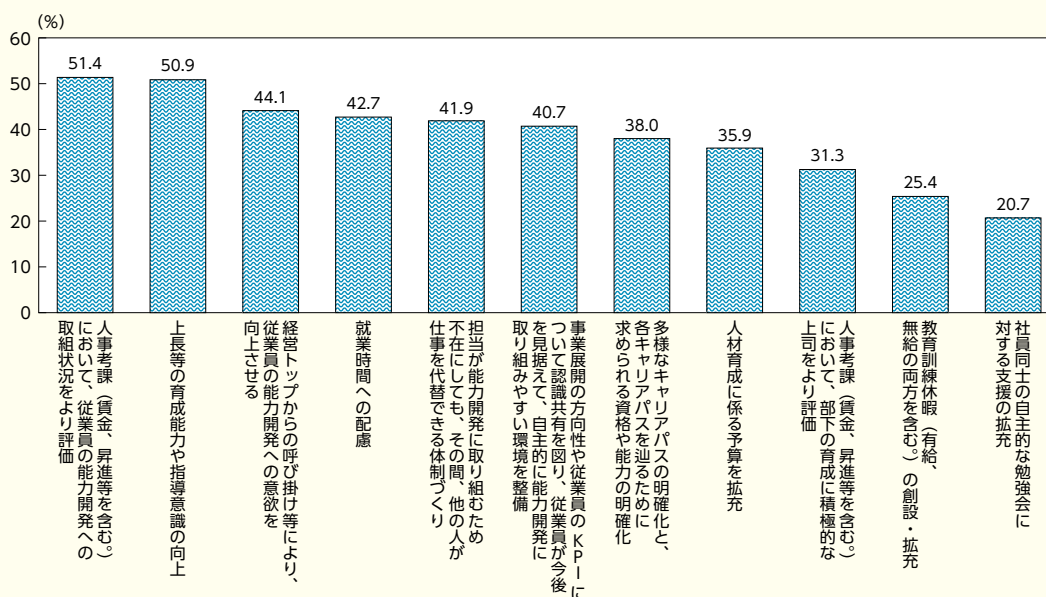
第2-(2)-19図により、正社員⁶¹が重要だと考えている企業側の支援をみると、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が51.4%と最も多く挙げられており、次いで、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が50.9%、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」が44.1%、「就業時間への配慮」が42.7%、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」が41.9%、「事業展開の方向性や従業員の KPI について認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備」が40.7%と多く挙げられている。従業員に対する調査の結果であることから、能力開発への取組状況を人事考課で評価することが最も多く挙げられているが、企業と同様に、従業員側においても前述した課題の解消に向けて方向性が一貫しているものと評価できるだろう。

また、第2-(2)-20図により、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類した上で、両企業に勤める正社員が重要だと考えている企業側の支援をみると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業に勤める正社員」では、「多様なキャリアパスの明確化と、各キャリアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化」といった支援を求める正社員が2.9%ポイント高い。加えて、「社員同士の自主

61 正社員のみを調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

第2-(2)-19 図 正社員が重要だと考えている企業の支援

- 人材育成の強化に向けて、人事考課における能力開発への取組状況の評価に加えて、上長等の育成能力の向上や経営トップの呼び掛けによる従業員の能力開発への意欲の向上などが企業からの支援として重要だと考えている。

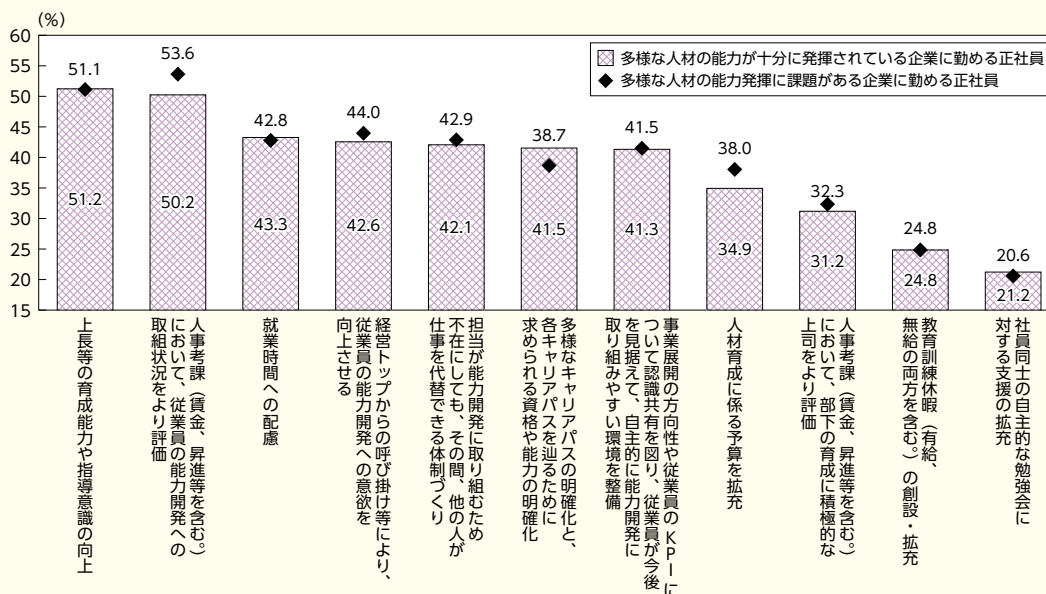


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（正社員調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 正社員を対象に、能力開発を活発に進めていくために重要と考える企業の支援を尋ねたもの。上位5つを選択した回答をまとめている。

第2-(2)-20 図 多様な人材の能力発揮状況別にみた正社員が重要だと考える企業の支援

- 多様な人材の能力が発揮されている企業の正社員は、多様なキャリアパスの明確化や求められる資格・能力の明確化を求める者が多い一方で、能力発揮に課題がある企業の正社員は、人事考課における能力開発への取組状況の評価を求める者が多い。



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・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) 現在と5年先を比較して人材育成が強化される見通しの企業のうち、多様な人材について十分な能力が発揮されている企業及び能力発揮に課題がある企業に属する正社員に、能力開発を活発に進めていくために重要と考える企業の支援を尋ねた。各項目から上位5つを選択した複数回答をまとめている。

的な勉強会に対する支援の拡充」についても0.6%ポイントほどであるが、やや高い状況にある。

他方、「多様な人材の能力発揮に課題がある企業に勤める企業」では、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」といった支援を求める正社員が3.4%ポイント高く、次いで、「人材育成に係る予算を拡充」が3.1%ポイント、「経営トップからの呼び掛け等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」が1.4%ポイント、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」が1.2%ポイント高くなっている。

これらの結果を踏まえると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」とともに、勤める正社員が重要だと考えている企業側の支援については、前述したように、今後両企業が積極的に取り組むことを考えている事項にも含まれていることから、今後人材育成の強化を予定している企業では、労使において見据える方向性に大きなギャップはないものと考えられる。

●多様な人材の十分な能力発揮につなげていくためには、人事部局が主導し、多様なニーズを踏まえながら、人材育成の内容に関するコンセンサスの形成に努めていく必要がある

ここからは、今後人材育成の強化に当たって、企業が人事部局などの体制整備をどのように考えているのか、整理していこう。

まず、第2-(2)-21図の左図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の能力発揮に課題がある企業」に分類した上で、今後人材育成の強化に当たって、人材育成の取組方法として、「eラーニング等といったITを活用した人材育成の機会」又は「集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会」のどちらを重視するのかまとめている。同図によると、両企業ともに「集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会」を重視する企業が多いが、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「eラーニング等といったITを活用した人材育成の機会」を重視する企業が相対的に多く、44.4%に達していることが分かる。各々の効果の差については一概に述べることはできないが、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、eラーニング等といったITを活用した人材育成にも積極的に取り組んでいることが分かる。

次に、第2-(2)-21図の中図は、人材育成を主導する主体について整理している。「平成29年版 労働経済の分析」では、イノベーションの実現といった観点からは、能力開発の中身について現場主導で実施することが有効であることを指摘⁶²しており、目的に応じて、人材育成を主導する望ましい方法も異なる可能性が示唆される。そこで、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「人事部局が主導する人材育成の機会」と「現場や社員が主導する人材育成の機会」のどちらを今後増加させる意向なのか確認してみたい。

まず、同図によると、「内部労働市場型の人材マネジメント」「外部労働市場型の人材マネジメント」といった方針の差異によって、今後の意向に対する傾向が異なることが分かる。つまり、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「人事部局が主導する人材育成の機会」を増加させる企業が相対的に多い一方で、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「現場や社員が主導する人材育成の機会」を増加させる企業が相対的に多くなっている。

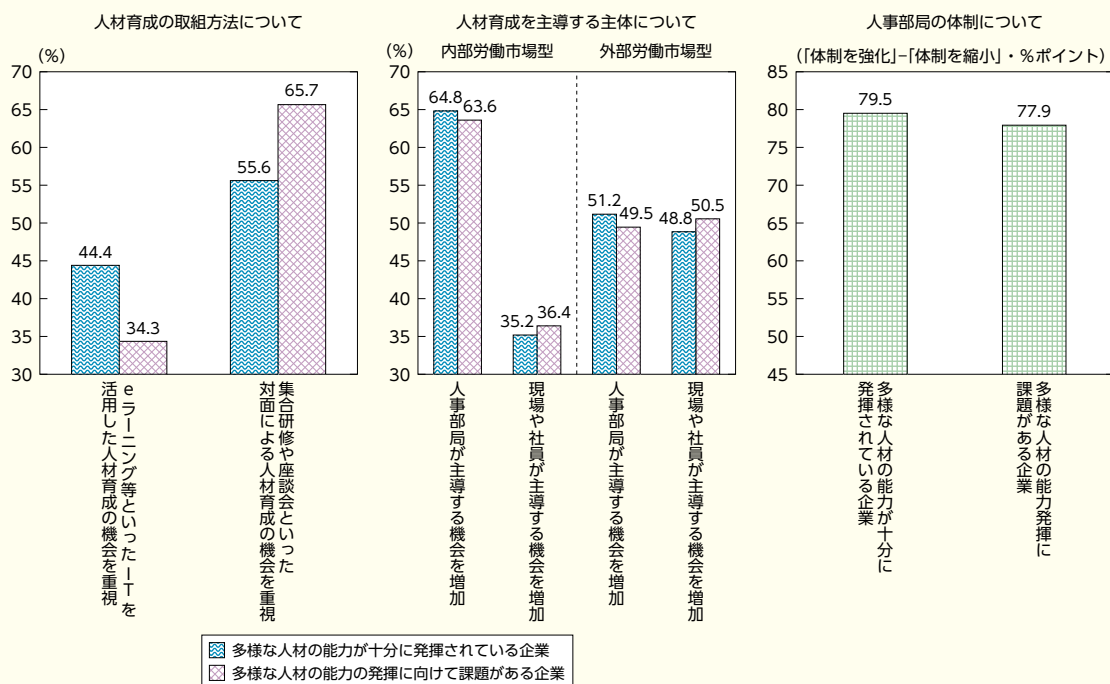
62 「平成29年版 労働経済の分析」における第2-(2)-14図を参照。

こうした中、どちらの人材マネジメントの方針をみても、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「人事部局が主導する人材育成の機会」を増加させようとしている企業がやや多いことが分かる。加えて、第2-(2)-21図の右図により、人事部局の体制に関する方針をみると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、体制を強化する企業がやや多いことが分かる。

今後、企業の内部人材の多様化がますます進展する中、人材育成に対する具体的なニーズも多様化していく可能性があり、多様な人材の十分な能力発揮につなげていくためには、人事部局が主導し、多様なニーズを踏まえながら、人材育成の内容に関するコンセンサスの形成に努めていく必要がある可能性が示唆される。他方、企業は、多様な人材の十分な能力発揮に加えて、イノベーション活動やグローバルな経済活動を含めた様々な事業活動を推進していく必要があり、自社のマネジメントの方針を踏まえながら、人材育成を効果的に行うためにも、自社に合った実施体制の整備の在り方について、よく話し合った上で検討していくことが重要だと考えられる。

第2-(2)-21図 人材育成の強化に向けた企業の体制整備等について

- 人材育成を強化する企業のうち、多様な人材の能力が発揮されている企業では、eラーニング等のITの活用を重視する企業が多い。
- 人材育成を主導する主体について、内部労働市場型では、人事部局主導の機会を増加させる一方で、外部労働市場型では、現場や社員が主導する機会を増加させる企業が相対的に多い。
- 多様な人材の十分な能力発揮に向けて、人事部局の体制を強化する企業が多い。



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) 現在と5年前(2023年)を比較し、従業員の人材育成を「大幅に強化」又は「やや強化」と回答した企業における取組方針を集計している。

コラム2-2 認定職業訓練制度を活用した人材育成の事例について

育成指導を担当する者の不足等により、特に、中小企業における人材育成が難しい状況にあるとの指摘がある。そこで、「認定職業訓練⁶³」制度を活用し、人材育成に取り組む企業に対し、厚生労働省で行ったヒアリング結果から、取組事例を紹介しよう。

1 株式会社鈴木組

企業内訓練校を開設した上で、自社の社員の人材育成に積極的に取り組んでいる企業の事例として、東京都の株式会社鈴木組（労働者数89名）にヒアリングを行った。

建設工事を主な事業としている株式会社鈴木組では、1994年に東京都から職業訓練の認定を受けて企業内訓練校を開校し、若手技能者の育成に取り組んでいる。具体的には、全寮制のもと1年間に1,600時間の座学と実技の訓練を施し、入校者のスキルアップに加えて働くことへの意識・動機付けを行っている。さらに、社員の人材育成に関する特徴的な取組として、入社時からの詳細なキャリアパスを全従業員に提示するとともに、年に複数回の面接を行い、社員の将来の職業生活設計に基づいて必要な資格の取得を後押しするなど、能力やモチベーションの向上のためのきめ細かな人材育成に取り組んでいる。

ヒアリングでは、「若手社員には、社長・専務が年に最低2回面接し、仕事のステップアップの確認や精神面のサポートを行っている。技術の発達により、材料の軽量化や自動化も進んでおり、女性が活躍できるような環境も整えていきたいと思っている。キャリアパスを活用しながら各自の将来像を明確にし、長期雇用につながるような人材育成を実践していきたい。」とのことであった。



63 事業主等の行う職業訓練のうち、教科、訓練期間、設備等について厚生労働省令に定める訓練基準に適合しているものについては、申請により訓練基準に適合している旨の都道府県知事の認定を受けることができ、この認定を受けた職業訓練を「認定職業訓練」という。なお、中小企業事業主等が認定職業訓練を行う場合、国や都道府県が定める補助要件を満たせば、国及び都道府県からその訓練経費等の一部につき補助金を受けることができる。

2 トヨタ自動車東日本株式会社

次に、東日本大震災後、企業内訓練校を開校し、地域復興の後押しの観点から地域の中小企業にも門戸を開き、地域におけるものづくり人材の育成に取り組んでいる、トヨタ自動車東日本株式会社（労働者数約 7,500 名）にヒアリングを行った。

東日本大震災翌年の 2012 年に発足したトヨタ自動車東日本株式会社は、地域経済の発展や地元の人材活用により東北地方の復興を後押しするために、企業内訓練校「トヨタ東日本学園」を開校した。訓練は、短期（1 週間）、中期（2 か月）、長期（1 年）の 3 コースに分かれているが、その全てで東北地方の企業に門戸を開いていることが特徴的である。長期コースにおいては、地元企業からの参加者も寮生活を行い、同社の従業員と全く同じカリキュラムで訓練を受けており、技術的水準のみならずチャレンジ精神や継続性、チームで協力して物事を進めていく姿勢などの向上につなげている。また、同コースでは、東北地方の伝統工芸の現場でものづくりの精神を学ぶといったユニークな教育を取り入れている。

ヒアリングでは、「20 名程度の少人数体制で、チーム活動も盛んであり、コミュニケーション能力を身につける場としては最適と感じている。基本的なスキルはもちろんだが、企業理念やチャレンジ精神を学んでもらうことによって、自社に戻った後に会社をリードするような姿勢を身につけてもらいたい。」とのことであった。



ヒアリングを実施した 2 社に共通しているのは、仕事に必要な基本的な技術・知識の付与だけでなく、訓練修了後の各人のキャリアへの意識や就業への意欲を高めることを重視していることであった。このような中小企業や地域における人材育成の取組が、さらに広がっていくことが期待される。

- 「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」は、正社員が重要だと考える以上に企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていないことが示唆される
ここからは、人材育成の取組の成果の1つとなるスキルの向上について、労使が重要だと考える具体的なスキルをまとめていきたい。

まず、第2-(2)-22図の左図により、人材マネジメントの方針別に、企業が正社員に対して向上させて欲しいと考えるスキルを概観していこう。同図によると、「内部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「外部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「創造力、企画・立案力」「マネジメント能力」「分析力・思考力」「好奇心・積極性」などを正社員に向上させて欲しいスキルとして挙げる企業の割合が高い。他方、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、「専門的な知識・技能」「協調性」「忍耐力・継続力」を正社員に向上させて欲しいスキルとして挙げる企業の割合が高い。

次に、第2-(2)-22図の中図により、正社員自身の能力に関する考え方別に、今後向上させたいと考えているスキルについて概観していこう。同図によると、ゼネラリスト志向では、スペシャリスト志向と比較し、「マネジメント能力」「創造力、企画・立案力」「分析力・思考力」などを向上させたいと考えている正社員が多いことが分かる。他方、スペシャリスト志向の正社員では、ゼネラリスト志向の正社員と比較し、「専門的な知識・技能」「忍耐力・継続力」などを向上させたいと考えている正社員が多いことが分かる。

続いて、第2-(2)-22図の右図により、労使で生じているスキルに関する認識のギャップをみると、「内部労働市場型の人材マネジメント」「外部労働市場型の人材マネジメント」とともに、「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」は、正社員が重要だと考える以上に、企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていない可能性が示唆される。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「協調性」において、上記のような状況が顕著となっている。また、「忍耐力・継続力」については、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業のみが、上記のような状況となっている。

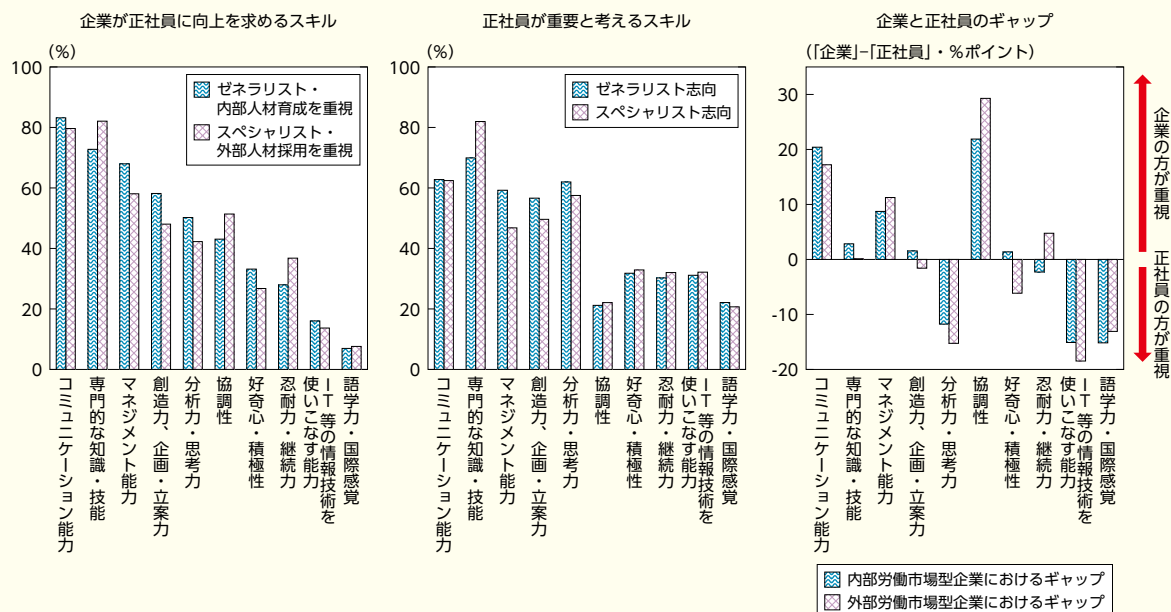
他方、「内部労働市場型の人材マネジメント」「外部労働市場型の人材マネジメント」とともに、「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」「語学力・国際感覚」は、企業が重要だと考える以上に、正社員は重要だと考えており、企業がうまく認識できていない可能性が示唆される。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業では、「IT等の情報技術を使いこなす能力」において、上記のような状況が顕著となっている。また、「好奇心・積極性」については、「外部労働市場型の人材マネジメント」の企業のみが、上記のような状況になっている。

鶴(2016)⁶⁴では、「開放性(好奇心など)」「真面目さ(目標と規律をもって粘り強くやり抜く資質)」「外向性(社交性・積極性)」「協調性(思いやり・優しさ)」「精神的安定性(不安や衝動が少ない資質)」といった5つの非認知能力としての性格スキルが仕事のパフォーマンスに正の影響を与えることや、これらの性格スキルは後天的に向上させることが可能であることを指摘している。つまり、人材育成の取組の成果の1つとなるスキルの向上は、仕事のパフォーマンスの向上につながる可能性が示唆されることから、今後向上させたいスキルについて労使で十分に話し合って認識を共有した上で、一丸となって、その向上に取り組んでいくことが有用だと考えられる。

64 鶴 光太郎(2016)「人材覚醒経済」(日本経済新聞出版社)

第2-(2)-22 図 労使が重要だと考えるスキルに関して生じている認識のギャップ等

○「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」は、正社員が重要だと考える以上に企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていないことが示唆される。



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・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) 左図は、5年先を見据えた際に重要と考える職業観別に、企業が人材育成に取り組む際にいわゆる正社員に向上を求めるスキルを尋ねたもの(上位5つ)。
2) 中図は、5年先を見据えた際に目指す職業観別に、正社員が向上したいと考えるスキルを尋ねたもの(上位5つ)。
3) 右図は、職業観別に「企業が正社員に向上を求める能力」から「正社員が重要と考える能力」を引いたもの。

その際には、企業内キャリアコンサルティングを活用し、労使の相互理解を深めていくことも有用である。具体的には、従業員が今後のキャリア形成について検討する際、企業の理念や職場の目標に関する理解を深められるよう支援することや、従業員の特定につながらない等の適切な配慮を講じた上で、従業員のキャリア形成に関する展望を経営者と共有することなど⁶⁵により、今後向上させたいスキルに関して、労使で生じている認識のギャップの解消に取り組んでいくことが有用であろう。

●企業は、限定正社員が向上させたい性格スキルも含めて、「いわゆる正社員」と「限定正社員」において、今後向上させたいと考える能力に対する考え方に差異があることを踏まえながら、労使で十分に話し合っていくことが重要である

本節の最後に、「いわゆる正社員」と「限定正社員」が、今後向上させたいと考えているスキルを比較することで、「限定正社員」の特徴を考察していきたい。

まず、第2-(2)-23図の左図により、性別による影響が生じないように同じ性別内で「いわゆる正社員」と「限定正社員」を比較すると、男女ともに「マネジメント能力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少ないことが分かる。また、男性では「語学力・国際感覚」を、

65 (独) 労働政策研究・研修機構「企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質—自由記述調査およびインタビュー調査結果」(2015年)においても、企業内キャリアコンサルティングが、労働者の組織への適応・定着を促進する機能や、個人の価値観と企業の論理を融合させる機能、経営者へキャリア情報を提供する機能を持つことを言及している。

女性では「創造力、企画・立案力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少ない状況にある。

他方、男女ともに「好奇心・積極性」「忍耐力・継続力」を向上させたいと考える「限定正社員」が多いことが分かる。また、男性では「協調性」「IT等の情報技術を使いこなす能力」「専門的な知識・技能」を向上させたいと考える「限定正社員」が多い。

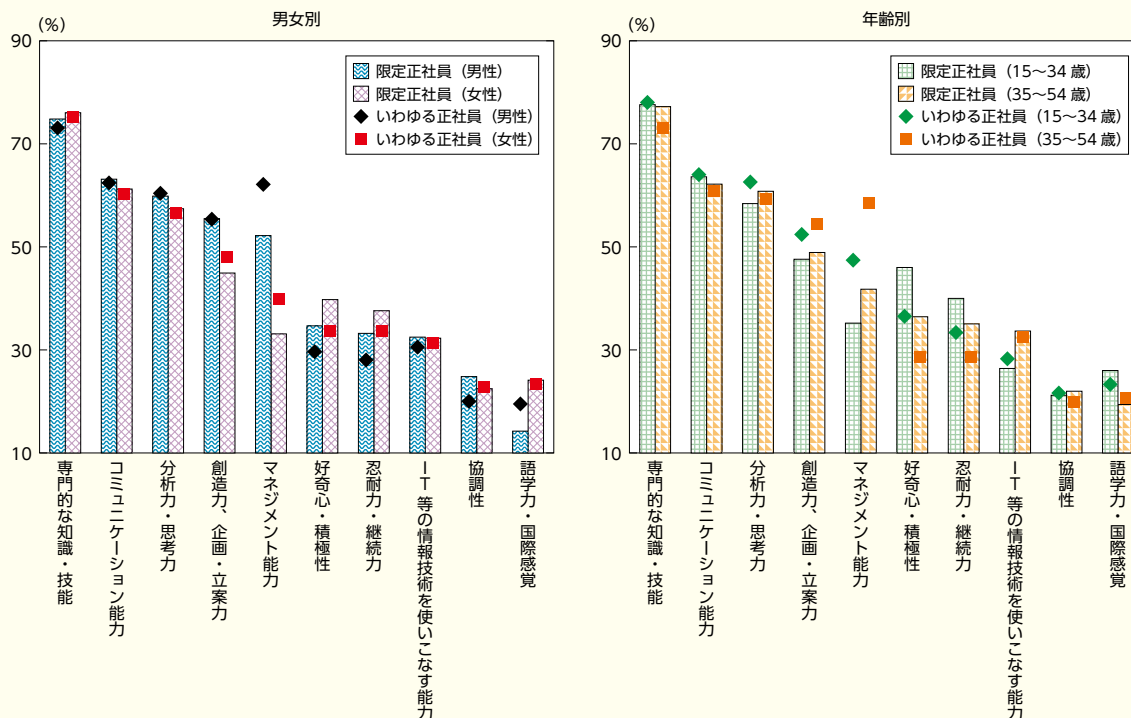
また、第2-(2)-23図の右図により、年齢による影響が生じないように同年齢区分によって「いわゆる正社員」と「限定正社員」を比較すると、各年齢区分ともに「マネジメント能力」「創造力、企画・立案力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少なく、「35～54歳」では「いわゆる正社員」と「限定正社員」の乖離が大きくなっており、加齢とともに、こうした能力を向上させたいと考える「限定正社員」が相対的に少なくなる。「15～34歳」では「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」を向上させたいと考える「限定正社員」が少ない。

他方、各年齢区分ともに「好奇心・積極性」「忍耐力・継続力」を向上させたいと考える「限定正社員」が多いことが分かる。また、「15～34歳」では「語学力・国際感覚」を、「35～54歳」では「専門的な知識・技能」「協調性」「分析力・思考力」「IT等の情報技術を使いこなす能力」を向上させたいと考える「限定正社員」が多い。

総じてみると、「マネジメント能力」については、いずれの区分においても、向上させたいと考える「限定正社員」が少なく、管理職候補となる可能性がある「15～34歳」においても、

第2-(2)-23図 今後限定正社員が向上させたいと考えるスキル

○「いわゆる正社員」と「限定正社員」では、マネジメント能力や性格スキルなど今後向上させたいと考えるスキルに差異がある。



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(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) いわゆる正社員・限定正社員に対して5年先を見据えた際に目指す職業観別に、向上させたいと考える能力を尋ねたもの(上位5つ)。

同様に少ないことが分かる。この点については、限定正社員の昇進スピードを遅らせている企業が多く⁶⁶、職場内で幹部ポストまで昇進する限定正社員が相対的に少ない中、限定正社員として働く者もこうしたスキルを重視する者が少ないことが一因となっている可能性が考えられる。他方、特に「35～54歳」では、「専門的な知識・技能」「分析力・思考力」を向上させたいと考える限定正社員も多く、職務を限定し専門性を高めたいと考える結果から生じている可能性が示唆される。企業は、限定正社員が向上させたい性格スキルも含めて、「いわゆる正社員」と「限定正社員」において、今後向上させたいと考えるスキルに差異があることを踏まえながら、スキルを向上させるための取組について労使で十分に話し合っていくことが重要だと考えられる。

66 限定正社員の昇進を含む雇用管理の状況については、第3章第1節を参照。

第3節 グローバル化や技術革新を見据えた人材育成の課題について

1 グローバル人材の育成に向けた課題

今後、少子高齢化により生産年齢人口の減少が引き続き見込まれる我が国が、持続的な経済成長を実現していくためには、労働生産性を向上させていくとともに、海外成長市場の需要をうまく取り込んでいくことも重要な課題⁶⁷であり、グローバルな経済活動の重要性は、今後ますます高まっていくだろう。そこで、ここからは、グローバルな経済活動において求められる能力を明らかにし、目指すべき方向性を示すことで、労使において人材育成の取組を検討する際の一助としたい。

●我が国企業の海外進出は着実に増加しており、5年先（2023年）を見据えた際、製造業・非製造業ともに、グローバルな経済活動を重要視する企業が多い

はじめに、我が国企業の海外進出をめぐる状況と、グローバルな経済活動⁶⁸に対する企業の今後の展望を確認していきたい。

まず、第2-(2)-24図の左図により、1997年以降の我が国企業の現地法人企業数及び海外在留邦人数の推移をみると、現地法人企業数については、2000年から2001年にかけて拠点の統廃合（組織再編等）が進み⁶⁹、その数が一時的に減少したものの、趨勢的には増加していることが分かる。直近の2016年度では、過去最多となった前年度から約200社減少したものの、24,959社と前年度に次いで多くなっている。また、海外在留邦人数⁷⁰については、1997年度以降、短期的に減少している局面があるものの、長期的には増加しており、2016年度には48.9万人と過去最多になっている。つまり、現地法人企業数及び海外在留邦人数のいずれをみても、我が国企業の海外進出は着実に増加していることが分かる。

海外進出については、製造業が非製造業と比較して積極的であることが知られているが、第2-(2)-24図の中図をみても、海外で事業展開している企業の割合は、「全産業」が13.7%である中、「製造業」では28.5%、「非製造業」では8.1%となっている。「非製造業」の内訳をみると、「情報通信業」が13.6%と最も高くなっており、次いで、「卸売業、小売業」が12.4%、「学術研究、専門・技術サービス業」が11.8%となっているが、いずれも全産業と比較すると低い水準となっており、「製造業」が突出していることが分かる（付2-(2)-2図の左図）。

さらに、第2-(2)-24図の右図により、5年先（2023年）を見据えた際のグローバルな経済活動の重要度に関するD.I.を業種別にみると、「非製造業」が17.5%ポイントである一方で、「製造業」が44.0%ポイントと、26.5%ポイント高くなっている。つまり、「非製造業」においても、グローバルな経済活動を重要視する企業が多いものの、「製造業」の方がグローバルな経済活動を重要視している企業が多いことが分かる。ただし、「非製造業」の内訳をみると、

67 経済産業省「海外事業活動基本調査」（2017年7月調査）によると、企業が海外への投資を決定した際のポイントは、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」が71.0%と最も高い。

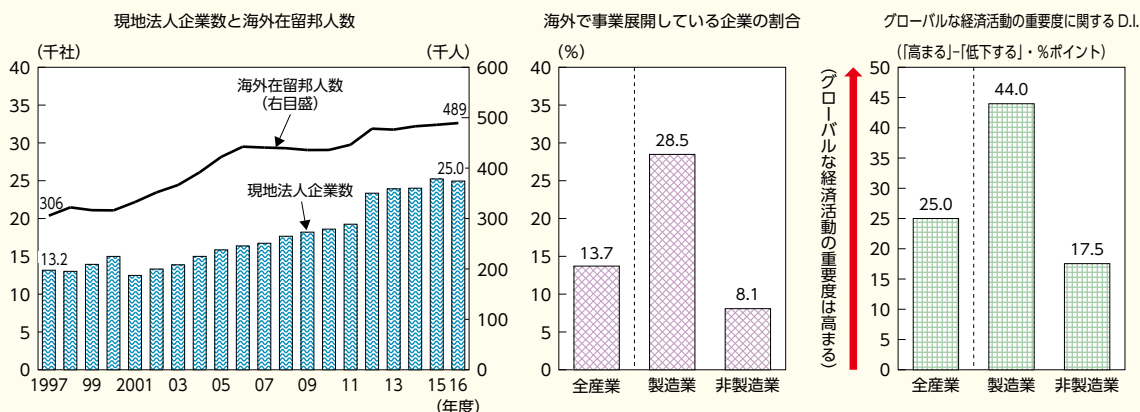
68 ここでのグローバルな経済活動とは、海外現地法人の設立や外国企業との商取引等を指す。

69 経済産業省「海外事業活動基本調査」（2002年7月調査）によると、現地法人撤退・移転及び撤退検討の理由において、「拠点統廃合（組織再編等）」が32.5%で最も多くなっている。

70 ここでは、「報道関係者」「自由業関係者」「留学生・研究者・教師」「その他」を除き、「民間企業関係者」「政府関係機関職員」のみを集計している。

第2-(2)-24 図 我が国企業の海外進出の状況とグローバルな経済活動に対する今後の展望

- 我が国企業の現地法人企業数や海外在留邦人数は、趨勢的に増加している。また、5年先を見据えた際、製造業・非製造業ともに、グローバルな経済活動を重要視する企業が多い。



資料出所 左図は、経済産業省「海外事業活動基本調査」、外務省「海外在留邦人数調査統計」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「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) 左図の海外在留邦人数は、民間企業関係者と政府関係機関職員の合計を示している。

2) 右図は、5年先を見据えた際のグローバルな経済活動の重要度を示しており、高まるは、「大幅に高まる」「どちらかといえば高まる」、低くなるは「どちらかといえば低くなる」「大幅に低くなる」の合計を示している。

「情報通信業」が31.0%、「宿泊業、飲食サービス業」が28.4%となっており、「製造業」との乖離も大きくはないことから、こうした産業では、今後、グローバルな経済活動を重要視している企業が多いことが分かる(付2-(2)-2図の右図)。

●海外で事業展開している企業では、国内の正社員を中心に従業員数を増加させながら、海外成長市場の需要をうまく取り込み、売上高の増加につなげ、付加価値を向上させる形で、労働生産性の向上に結びつけている

次に、グローバルな経済活動が、企業のパフォーマンス等にどのような影響をもたらすのか、確認していこう。グローバルな経済活動と我が国が向上に取り組んでいる生産性との関係については、これまでも多くの先行研究が蓄積されており、グローバルな経済活動の活発化は、生産性の向上に結びつく可能性が高いことを示している(付2-(2)-3表)。そこで、(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)の個票を活用し、海外で事業展開している企業の労働生産性や売上高といったパフォーマンスの検証を行うとともに、正社員数や非正社員数が、どのように変動しているのか確認してみよう。

第2-(2)-25図の縦軸はD.I.を示しており、現在と5年前(2013年)を比較した際の労働生産性、売上高、正社員数、非正社員数について、「向上・増加」と回答した企業の割合と、「低下・減少」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、「向上・増加」した企業の割合の方が高いこととなる。

まず、第2-(2)-25図の(1)において、「海外で事業展開している企業」と「海外で事業展開していない企業」に分類し、労働生産性の変化を比較すると、「全産業」では、「海外で事業展開している企業」におけるD.I.の水準が10.9%ポイント高くなっており、労働生産性が向上している企業が多いことが分かる。業種別にみると、「製造業」では、「海外で事業展開して

いる企業」における D.I. の水準が 13.6%ポイント高く、「非製造業」においても「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 6.3%ポイント高くなっており、特に、海外進出に積極的な製造業においては、海外で事業展開している企業における労働生産性の向上が顕著であることが分かる。

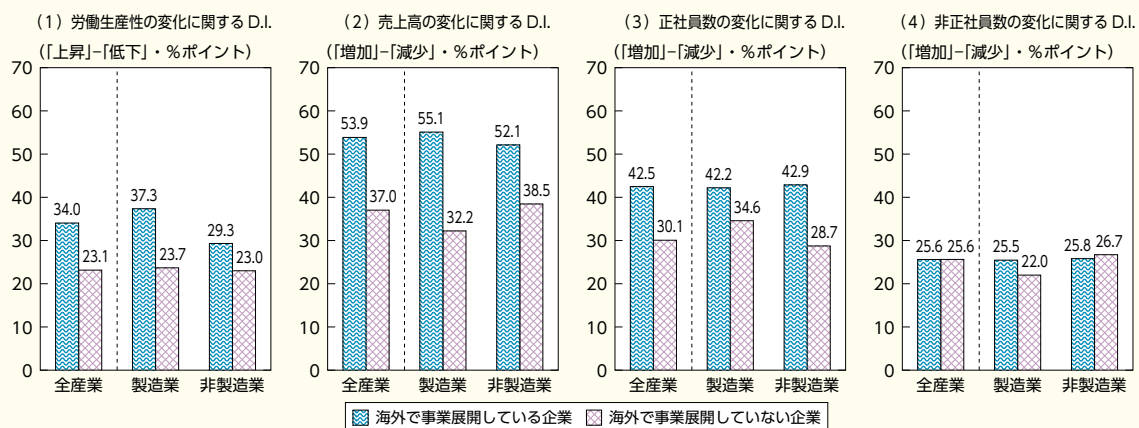
次に、第2-(2)-25図の(2)において、同様に企業を分類し、売上高の変化を比較すると、「全産業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 16.9%ポイント高くなっており、売上高が向上している企業が多いことが分かる。業種別にみると、「製造業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 22.9%ポイント高く、「非製造業」においても「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 13.6%ポイント高くなっており、特に、海外進出に積極的な製造業においては、海外で事業展開している企業における売上高の向上が顕著であることが分かる。

さらに、第2-(2)-25図の(3)において、同様に企業を分類し、正社員数の変化を比較すると、「全産業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 12.4%ポイント高くなっており、正社員数が増加している企業が多いことが分かる。業種別にみると、「製造業」では、「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 7.6%ポイント高く、「非製造業」においても「海外で事業展開している企業」における D.I. の水準が 14.2%ポイント高くなっている。製造業における正規雇用労働者数は、長期的にみると減少傾向にある中、2016年以降増加に転じているが、その増加幅は必ずしも大きくはなく⁷¹、人材確保について非製造業より困難な面があるものと考えられることに留意が必要だが、非製造業においては、海外で事業展開している企業における正社員数の増加が顕著であることが分かる。

第2-(2)-25図の(4)において、同様に企業を分類し、非正社員数の変化を比較すると、「全産業」「製造業」「非製造業」ともに、両企業において、D.I. の水準に大きな差はないものの、

第2-(2)-25図 海外事業展開と労働生産性・売上高・従業員数との関係について

○ 海外事業展開している企業は、従業員数を増加させながら、労働生産性等の向上を実現している。



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(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) 現在と5年前を比較した際の変化を示している。また、労働生産性は、付加価値の増加又は労働投入量の減少によって上昇するが、ここでは付加価値の増加による労働生産性の向上について着目するため、5年前からの労働生産性の変化について「大幅に増加・上昇」「増加・上昇」と回答し、かつ、5年前からの全従業員の変化について「減少・低下」「大幅に減少・低下」と回答した企業を除いている。

71 総務省「労働力調査」により、2013年と2017年の正規の職員・従業員数を比較すると、非製造業は124万人増加している一方で、製造業は5万人の増加にとどまっている。

いずれにおいても非正社員が増加している企業が多くなっている。

以上のように、「海外で事業展開している企業」では、現地に社員を送り出すとともに、現地とやりとりをするための国内の社員も必要となること等から、国内の正社員を中心に従業員数を増加させるとともに、海外成長市場の需要をうまく取り込み、売上高の増加につなげながら、付加価値を向上させる形で、労働生産性の向上に結びつけていることが分かる。こうした結果は、先行研究とも整合的な分析結果となっており、グローバルな経済活動の重要性を示している。

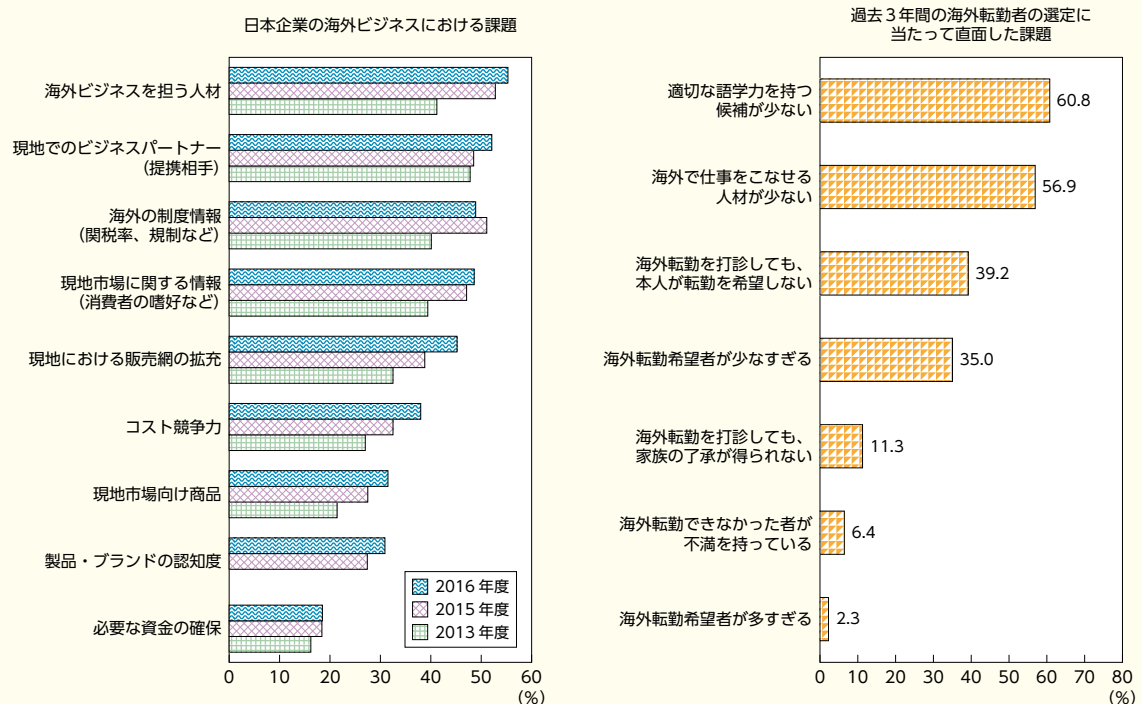
●企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題をみると、労働者の能力不足に起因する課題と、希望者が少ないといった労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題が挙げられている。他方、海外で働くことにチャレンジしたいと考える新入社員も増加している

これまで、グローバルな経済活動の重要性を確認してきたが、こうした経済活動を支えるグローバル人材の確保・育成に当たって、企業はどのような課題に直面しているのか概観していこう。

第2-(2)-26図の左図により、日本企業の海外ビジネスにおける課題をみると、ほぼ全ての事項で、課題として挙げられる割合が年々高まっている中、「海外ビジネスを担う人材」は、

第2-(2)-26図 企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題について

- 海外ビジネスを担う人材の不足が課題となっている企業が年々増加しており、2016年度では最も大きな課題となっている。
- 海外転勤者の選定に当たって直面した課題としては、語学力や能力に起因する課題に加えて、本人が海外転勤を希望しない等といった労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題も挙げられている。



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)、(独) 日本貿易振興機構「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 左図において、2013年度調査では、「製品・ブランドの認知度」の選択肢がなかった。
 2) 右図は、海外転勤者の選定に当たっていずれかの課題が生じていると回答した企業における各項目の割合。
 3) 複数回答の結果をまとめたもの。

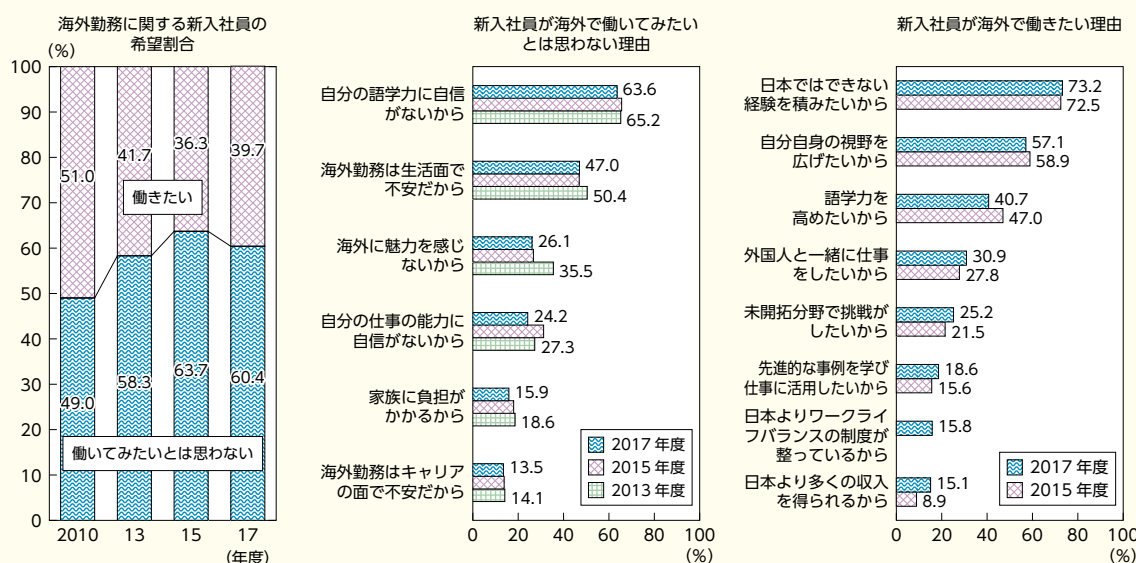
2013年度から2015年度にかけて大きく高まって以降、同割合が最も高くなっており、多くの企業で生じている重要な課題となっていることが確認できる。

第2-(2)-26図の右図により、企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題をみると、「適切な語学力を持つ候補が少ない」が60.8%と最も多く挙げられており、次いで、「海外で仕事をこなせる人材が少ない」「海外転勤を打診しても、本人が転勤を希望しない」「海外転勤希望者が少なすぎる」が多く挙げられている。つまり、労働者の能力不足に起因する課題だけでなく、希望者が少ないといった労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題も挙げられている。

そこで、新入社員に着目し、海外で就労することに関する意識を確認していこう。まず、第2-(2)-27図の左図により、海外で働いてみたいとは思わない新入社員の割合をみると、2010年度から2015年度にかけて上昇し、2015年度には63.7%となったが、2017年度には60.4%へと低下していることが分かる。つまり、依然として6割を超える新入社員が海外で働いてみたいとは思っていないものの、2017年度には、海外で働きたいと思う新入社員が増加するといった変化が生じている。こうした変化が一時的なものなのか、今後も続く恒常的な変化なのかは、現時点で見込むことが困難であるが、第2-(2)-27図の中図により、新入社員が海外で働いてみたいとは思わない理由をみると、「自分の語学力に自信がないから」や「海外勤務は生活面で不安だから」が多く挙げられている中、2013年度と2017年度を比較すると、特に「海外に魅力を感じないから」が9.4%ポイントと大きく低下していることが分かる。一方で、第2-(2)-27図の右図により、新入社員が海外で働きたい理由をみると、「日本ではできない経験を経みたいから」が最も多く挙がっている中、「未開拓分野で挑戦したいから」などを挙げる新入社員が増加している。

第2-(2)-27図 海外勤務をめぐる新入社員の意向などについて

- 海外で働いてみたいとは思わない新入社員の割合は、2015年度まで上昇していたが、2015年度から2017年度にかけて低下している。
- 海外で働いてみたいとは思わない理由では、特に「海外に魅力を感じないから」を挙げる新入社員が減少している。
- 海外で働きたい理由では、「日本ではできない経験を経みたいから」が最も多く挙がっている中、「未開拓分野で挑戦したいから」などを挙げる新入社員が増加している。



資料出所 (学) 産業能率大学「第7回新入社員のグローバル意識調査」(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) 左図について、「働きたい」は「どんな国・地域でも働きたい」「国・地域によっては働きたい」の合計。
 2) 中図及び右図は、複数回答の結果をまとめたもの。
 3) 右図の2015年度調査では、「日本よりワークライフバランスの制度が整っているから」の選択肢がない。

きない経験を積みたいから」「自分自身の視野を広げたいから」「語学力を高めたいから」が多く挙げられており、2015年度⁷²と2017年度を比較すると、「日本より多くの収入が得られるから」が6.2%ポイントと最も上昇しており、次いで、「未開拓分野で挑戦したいから」が3.7%ポイント上昇、「外国人と一緒に仕事がしたいから」が3.1%ポイント上昇、「先進的な事例を学び仕事に活用したいから」が3.0%ポイント上昇している。

以上のように、企業が海外転勤者の選定に当たって直面した課題をみると、労働者の能力不足に起因する課題と、労働者の海外転勤に対する考え方に起因する課題が挙げられていたが、新入社員の意識を確認すると、海外に魅力を感じながら、「未開拓分野で挑戦したい」「先進的な事例を学び仕事に活用したい」等の理由を挙げ、積極的にチャレンジしたいと考える新入社員も増えている。グローバルな経済活動を重要視する企業では、こうした機運を活かし、グローバル人材の増加に向けた流れに確実につなげていくためにも、海外勤務希望者の能力開発に積極的に取り組むとともに、海外勤務のキャリアを積極的に評価していく等、企業風土の在り方についても検討していくことも重要である。

●職業能力を向上させる効果と転勤前と比べた役職への昇進といった面から、国内転勤より海外転勤の方がより良い機会になっているものと考えられる。また、海外転勤経験者は、国内転勤経験者と比較し、自身の転勤経験に満足している者が多い

続いて、実際に海外転勤を経験した労働者の意識についても概観してみよう。前章で確認したように、転勤は、企業にとって人材育成や組織の活性化などの観点から、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。こうした中、実際に海外転勤を経験した労働者は、その経験をどのように評価しているだろうか。また、グローバルな経済活動を重視する企業では、海外勤務のキャリアを積極的に評価していくことの重要性を指摘したが、実際に海外経験が役職への昇進につながっているのか確認してみよう。

まず、第2-(2)-28図の左図により、「海外転勤」と「国内転勤」に分類し、転勤を経た職業能力の変化、人脈形成機会への評価⁷³、転勤前と比べた役職への昇進の有無に関するD.I.を確認していこう。

まず、職業能力の変化に関するD.I.をみると、どちらの転勤とも、ポジティブな変化があったと評価する労働者が多く、「国内転勤」のD.I.の水準と比較すると、「海外転勤」のD.I.の水準は16.4%ポイント上回っており、職業能力が上がったと感じている労働者がより多いことが分かる。海外転勤は、国内転勤と比較すると、就労環境等の変化が大きく、そうした変化に対応していく中で、結果として職業能力の向上につながっているものと考えられる。

次に、人脈形成機会への評価に関するD.I.をみると、どちらの転勤とも、ポジティブな変化があったと評価する労働者が多く、「国内転勤」のD.I.の水準と比較すると、「海外転勤」のD.I.の水準は5.3%ポイント上回っており、人脈形成の機会になっていると感じている労働者がより多いことが分かる。

72 2015年度から把握が開始された事項において特徴があることから、ここでは、2013年度ではなく、2015年度との比較をする。

73 人脈形成機会への評価については、海外又は国内の転勤を経験した者（海外及び国内の転勤を経験した者を除く）が、「現在の会社の転勤について、転勤は人脈形成の機会になっているか」といった質問項目に対して回答した結果を集計している。

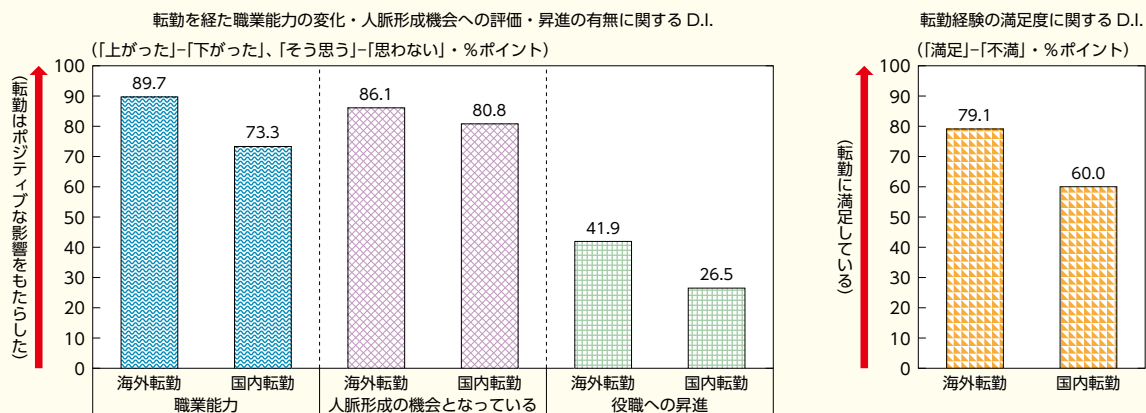
さらに、転勤前と比べた昇進の有無に関する D.I. をみると、どちらの転勤とも、ポジティブな変化があったと評価する労働者が多く、「国内転勤」の D.I. の水準と比較すると、「海外転勤」の D.I. の水準は 15.4%ポイント上回っており、転勤前と比べて昇進した労働者がより多いことが分かる。

こうしたポジティブな変化等もあり、第 2-(2)-28 図の右図により、直近の転勤経験に関する満足度をみると、「国内転勤」の D.I. の水準と比較し、「海外転勤」の D.I. の水準は 19.1%ポイント上回っており、転勤経験に満足している労働者がより多いことが分かる。

総じてみると、「海外転勤」と「国内転勤」との D.I. の差の大きさからは、特に職業能力を向上させる効果と転勤前と比べた昇進といった面から、国内転勤より海外転勤の方がより良い機会になっているものと考えられる。ただし、転勤前と比べた昇進の有無に関する D.I. の水準は、職業能力の変化や人脈形成機会への評価に関する D.I. の水準と比較すると低い水準であることから、転勤前と比べて昇進した労働者の割合は相対的には低くなっており、海外勤務のキャリアをより積極的に評価していくことも重要であろう。また、海外転勤経験者は自身の転勤経験に満足している者が多く、グローバルな経済活動を重視する企業では、海外転勤経験者が得たポジティブな変化について社員と情報共有する等、海外転勤の効果に関する周知を図っていくことも重要であろう。

第 2-(2)-28 図 転勤経験者が転勤を通じて得た効果や直近の転勤経験の満足度

- 転勤を経た職業能力の向上、人脈形成の機会、役職への昇進、転勤経験の満足度に関する D.I. は、いずれも海外転勤の方が国内転勤より高い。



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) 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) 左図について、「職業能力」の上がったは、「上がった」「やや上がった」、下がったは「やや下がった」「下がった」の合計を示している。
 2) 左図の「人脈形成の機会となっている」については、海外又は国内の転勤を経験した者（海外及び国内の転勤を経験した者を除く）が、「現在の会社の転勤について、転勤は人脈形成の機会になっているか」といった質問項目に対して回答した結果を集計している。
 3) 左図について、「人脈形成の機会となっている」のそう思うは「そう思う」「ややそう思う」、思わないは「あまりそう思わない」「そう思わない」の合計を示している。
 4) 右図について、満足は「満足している」「やや満足している」、不満は「あまり満足していない」「満足していない」の合計を示している。

●グローバルな経済活動の重要度が高まると考えている企業では、労使ともに「マネジメント能力」の向上を重要視しているが、企業がより重要視していることから、労使間の認識のギャップが強くなっている

企業は、海外転勤者の選定に当たって、「海外で仕事をこなせる人材が少ない」といった課題を挙げており、新入社員が海外で働いてみたいとは思わない理由においても「自分の仕事の能力に自信がないから」といった理由が挙げられていた。語学力も1つの要因と考えられるが、仕事をするに当たっては、その他にも様々な能力が求められるだろう。例えば、OECD（2017）では、グローバル・バリュー・チェーン（GVC）⁷⁴への参画や、輸出のパフォーマンスの向上にとって、「読解力」「数的思考力」「ITを活用した問題解決能力」といった認知的スキルが重要であることに加えて、「ICT」「マネジメント・コミュニケーション」「学習意欲・創造的問題解決能力⁷⁵」といった様々なスキルを適切に組み合わせていくことが重要だと指摘している⁷⁶（付2-(2)-4図）。こうした指摘を踏まえ、グローバルな経済活動の重要度が高まると考えている企業では、従業員にどのようなスキルを向上させて欲しいと考えているのか、また、従業員はどのようなスキルを向上させたいと考えており、結果として、どのような認識のギャップが生じているのか、これらの点について確認していこう。

まず、第2-(2)-29図の左図により、グローバルな経済活動の重要度について「高まると考えている企業」と「高まると考えていない企業」に分類し、正社員に向上を求めるスキルをみると、両企業とも「コミュニケーション能力」「専門的な知識・技能」「マネジメント能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」を挙げる割合が高くなっている。「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、「語学力・国際感覚」が11.9%ポイント、「マネジメント能力」が9.6%ポイント、「創造力、企画・立案力」が5.1%ポイント、「分析力・思考力」が4.4%ポイント上回っており、これらのスキルの向上について重要視していることが分かる。

次に、第2-(2)-29図の中図により、正社員が向上させていきたいと考えているスキルをみると、両企業における正社員とも、「コミュニケーション能力」「専門的な知識・技能」「マネジメント能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」を挙げる割合が高くなっている。「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、「語学力・国際感覚」が10.8%ポイント、「マネジメント能力」が4.7%ポイント、「創造力、企画・立案力」が4.1%ポイント上回っており、これらのスキルを向上させていきたいと考えている正社員が多いことが分かる。

こうした状況を踏まえ、第2-(2)-29図の右図により、労使間で生じている認識のギャッ

74 内閣府「平成26年度 年次経済財政報告」によると、GVCの定義には、必ずしも定説がある訳ではないが、Timmers et. al（2014）等を踏まえると、GVCとは、複数国にまたがって配置された生産工程の間で、財やサービスが完成されるまでに生み出される付加価値の連鎖を指す。

GVCへの参加には、二つの方法が考えられる。一つは、他国の財やサービスの生産工程に自国の生産する中間財・サービスや資本財等の供給を行うことで、バリュー・チェーンの上流から下流に向けて参加する「前方への参加」である。

もう一つの方法は、自国の生産する財やサービスの生産工程に他国から中間財・サービスや原材料等の供給を受けることで、バリュー・チェーンの下流から上流に向けて参加する「後方への参加」である。

75 ここでは、「困難な問題を深く突き詰めたい」「問題解決に向けて、分からないことを情報収集する」「問題解決に向けて、自分の持つ知識・経験を活用する」等の能力を指す。

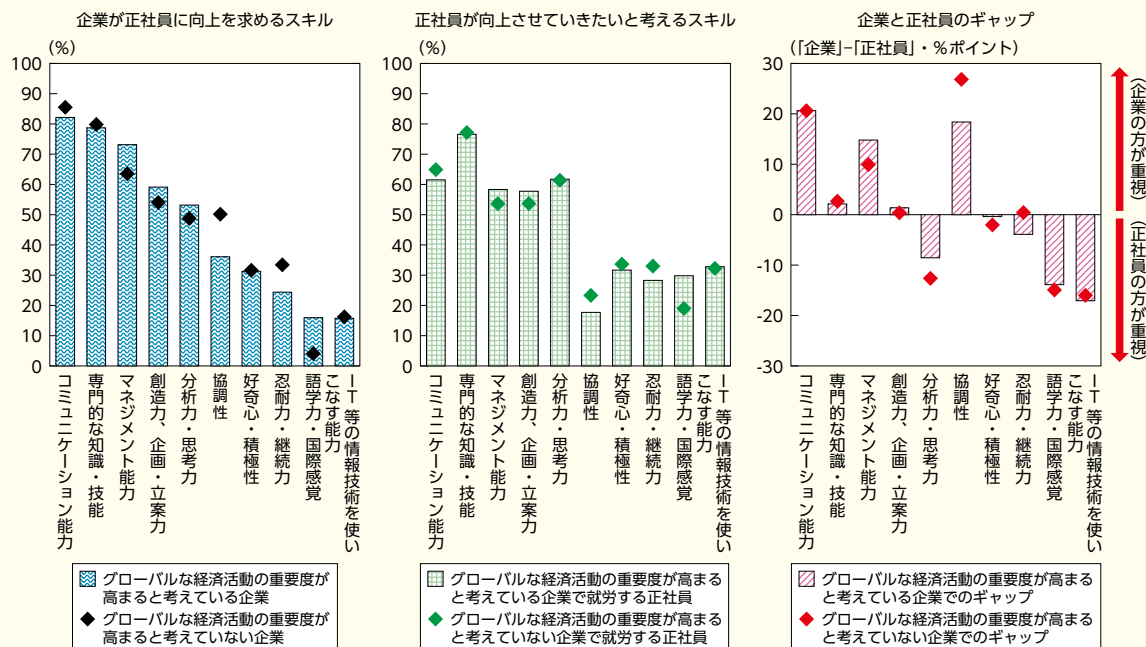
76 OECD“OECD Skills Outlook 2017”では、GVCでパフォーマンスを向上させていくためには、そこに参加する特定の産業において求められるスキルを向上させていくといった視点も重要だと指摘している。

プをみると、「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「協調性」などは、正社員が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えているスキルとなっている。特に、グローバルな経済活動の重要度について「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、「マネジメント能力」における労使間のギャップが強くなっている。他方、「分析力・思考力」「語学力・国際感覚」「IT等の情報技術を使いこなす能力」などは、企業が向上させて欲しいと考えている以上に、正社員が向上させたいと考えているスキルとなっている。

総じてみると、グローバルな経済活動の重要度について「高まると考えている企業」では、「高まると考えていない企業」と比較し、労使ともに「マネジメント能力」の向上を重要視しているが、企業がより重要視していることから、労使間のギャップが強くなっている。また、労使双方が向上を重要視している「マネジメント能力」については、前章で確認したスキルのミスマッチを防ぐ観点からも、企業が労働者にその重要性を伝達し、しっかりと話し合っていくことが重要である。また、両企業を通じて、「分析力・思考力」「語学力・国際感覚」「IT等の情報技術を使いこなす能力」などは、企業が向上させて欲しいと考えている以上に、労働者が向上させたいと考えているスキルであり、グローバルな経済活動における重要性も高いスキルと考えられることから、各企業において労働者への支援の在り方を検討していくことが重要である。

第2-(2)-29 図 グローバルな経済活動を担う人材に求められるスキル等について

- グローバルな経済活動の重要度が高まると考えている企業では、労使ともに「マネジメント能力」の向上を重要視しているが、企業がより重要視していることから、労使間の認識のギャップが強い。



2 人工知能（AI）などの技術革新を見据えた人材育成の課題

中長期的な成長を実現していく鍵として、AIなどの第4次産業革命のイノベーションをあらゆる産業や社会生活に取り入れ、その活用によって様々な社会課題の解決に取り組んでいくことが重要であるが、こうした技術革新が働き方に与える影響を見据えながら、労使はどのような能力開発に取り組んでいくことが重要だろうか。ここでは、ICTの進展がもたらした働き方等への影響や、ICTが進展する中で重要だと考えられているスキルを概観した上で、AIの活用が一般化する時代において、労使が向上させていくことが重要だと考えられるスキルを考察し、目指すべき方向性を示すことで、労使において人材育成の取組を検討する際の一助としたい。

●我が国企業は、ICT業務の価値を肯定的に評価しており、国際比較によると、その業務への対価が高い状況にある。AIの活用が一般化する時代における賃金の向上といった観点からは、労働者はAIに対応するためのスキルを身につけていくことが重要だと考えられる

まず、ICTの進展がもたらした働き方等への影響について考察するため、OECDのデータを活用し、ICT業務の集約度⁷⁷と非定型業務従事者⁷⁸の割合との関係性を確認してみよう。ICTの進展がもたらした働き方への影響については、様々な研究⁷⁹が蓄積されており、定型業務従事者を減少させ、分析・判断・渉外などの業務に従事する人材への需要の高まりに伴い、非定型業務従事者の増加をもたらしたと考えられている。第2-(2)-30図の上図により、国際的な傾向をみても、製造業・サービス業ともに、ICT業務の集約度の高まりが、非定型業務従事者の割合を高めるといった正の相関があることが分かる。こうした中、「平成29年版 労働経済の分析」においても、2030年に向けて、我が国におけるAIの進展等による就業者の影響として、技術の必要な職種や人間的な付加価値を求められる職種では、就業者が増加する可能性があることを指摘している⁸⁰。

さらに、第2-(2)-30図の下図により、ICT業務の集約度の高まりが、時間当たりの賃金⁸¹に与える影響を確認してみよう。同図によると、ICT業務の集約度がその国の平均値から10%上昇した場合、多くの国で労働者の時間当たりの賃金が上昇していることが分かる。その上昇幅については、ICTスキルに対する需給の逼迫度合い等、様々な要因に起因するものと考えられるが、国際比較によると、米国が最も大きくなっており、我が国は韓国に次いで

77 ICT業務の集約度は、「国際成人力調査（PIAAC）」における11の項目（「Excelの使用頻度」「プログラミング言語の使用」「インターネットを使用した商取引の頻度」「Eメールの使用頻度」「インターネットの単純な使用」「Wordの使用頻度」「コンピューターを使用したリアルタイムでの打合せ」「手紙・Eメール・メモを読む頻度」「手紙・Eメール・メモを書く頻度」「現在の職に求められるコンピューターの使用レベル」「肉体的に働く仕事時間」）の回答状況を基にOECDが算出しており、個人の業務の中で、ICTを活用する業務を行う頻度が多いほど値は大きくなる。

78 非定型業務従事者とは、定型業務の集約度に応じて職業を並べた上で、定型業務の集約度が中央値より低い職業に従事している者をいう。

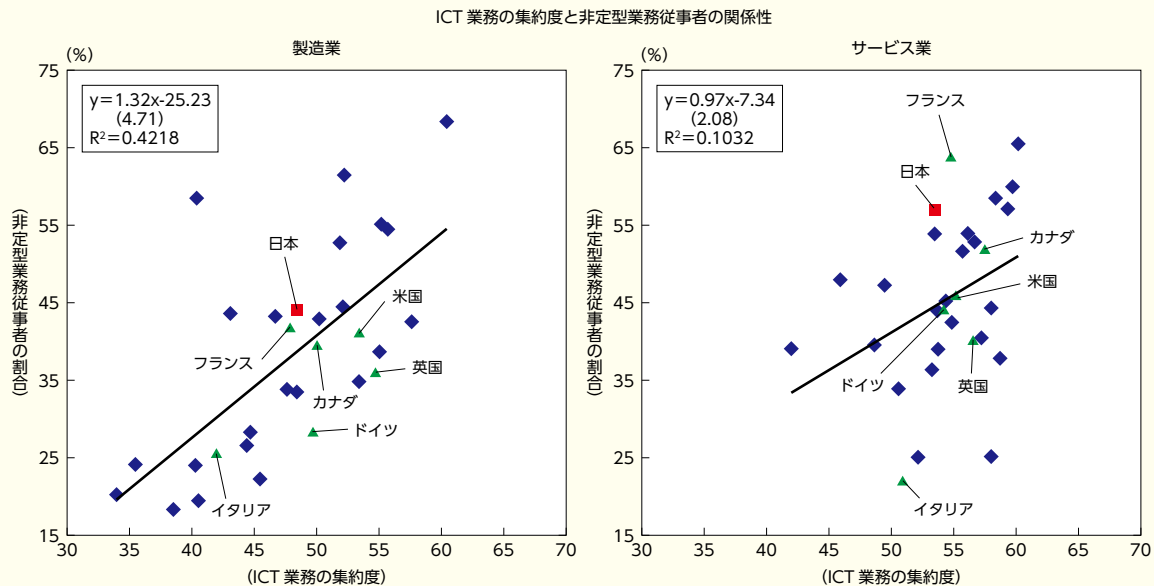
79 例えば、内閣府「平成25年度 年次経済財政報告」の第2-3-15図では、非製造業に着目し、ICT資本が導入されるにつれ、「非定型分析」や「非定型相互」の業務内容の就業者が増加している一方で、「定型手仕事」の業務内容の就業者が減少していることを指摘している。

80 経済産業省「新産業構造ビジョン中間整理」（平成28年4月）の中で行われた「産業構造・就業構造の試算」を基に整理している。

81 年齢や就業している産業などの個人に関する属性はコントロールされている。

第2-(2)-30 図 ICT の進展がもたらした働き方等への影響について

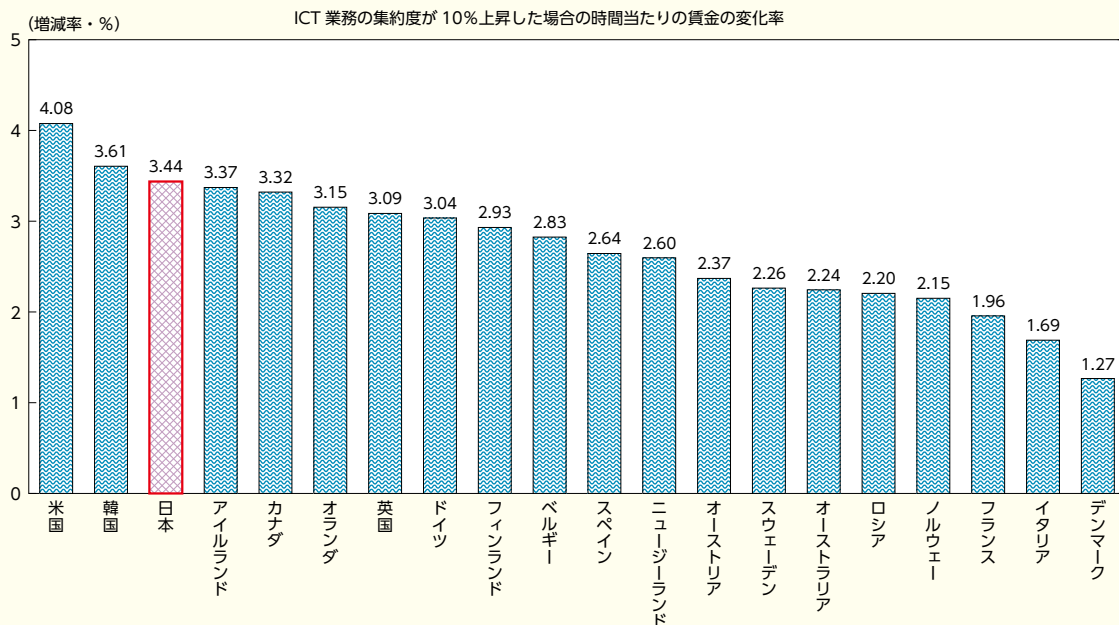
- 製造業・サービス業ともに、ICT 業務の集約度が高いほど非定型業務に従事する者の割合が高いという関係がみられる。



資料出所 OECD “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 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) 1) 数値は、OECD が算出した ICT 業務の集約度（国際成人力調査（PIAAC）における 11 の項目（「インターネットの単純な使用」「Word または Excel ソフトウェアまたはプログラミング言語の使用」など）を基に算出）と非定型業務従事者の割合（非定型業務従事者とは、定型業務の集約度に応じて職業を並べた上で、定型業務の集約度が中央値よりも低い職業に従事している者をいう。）を基に OECD が算出している。
- 2) 日本以外の G7 を三角マーカーで示している。

- ICT 業務の集約度の上昇は、労働者の時間当たりの賃金を上昇させる関係にあり、我が国における上昇幅は「米国」「韓国」に次いで3番目に高い。



資料出所 OECD “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 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) 1) ICT 業務の集約度は、国際成人力調査（PIAAC）における 11 の項目（「インターネットの単純な使用」「Word または Excel ソフトウェアまたはプログラミング言語の使用」など）を基に、OECD が算出している。
- 2) 賃金の変化率は、OECD が年齢などの個人に関するコントロール変数や産業ダミー変数を用いて算出している。
- 3) その国の ICT 業務の集約度の平均値から、ICT 業務の集約度が 10% 上昇した際の変化率の値を示している。

上から3番目と、ICT業務の集約度の高まりが時間当たりの賃金に与える正の影響が大きいことが分かる。つまり、我が国企業は、ICT業務の価値を肯定的に評価しており、国際的にみても、その業務への対価が高いことを踏まえれば、今後、AIの活用が一般化する時代における賃金の向上といった観点からも、労働者はAIの活用に対応するためのスキルを積極的に身につけていくことが重要となる。

●デジタル化が進んでいる産業では、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする中、幅広いスキルを向上させることが重要であり、「STEM」「数的思考力」「ICT」等の理系的なスキルに加えて、「セルフマネジメント」「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要

AIの活用が一般化する時代においては、非定型業務が増加するとともに、賃金の向上といった観点からも、AIの活用に対応するためのスキルを積極的に身につけていくことが重要となる可能性を確認してきたが、具体的にはどのようなスキルが重要になってくるのだろうか。この点を考察するため、OECDのデータを活用し、ビジネスのデジタル化が「進んでいる産業⁸²」と「遅れている産業」における労働者のスキル水準に関する現状や、そのスキルの向上に対する時間当たりの賃金の変化を比較することで、デジタル化が進んでいる産業において評価されているスキルを明らかにしていく。

まず、第2-(2)-31図の上図により、デジタル化が「進んでいる産業」と「遅れている産業」における労働者のスキル水準の差をみると、特に「ICT」が8.3ポイントと得点差が大きく、次いで、「マーケティング・会計」が8.2ポイント、「セルフマネジメント⁸³」が3.2ポイントと得点差が大きくなっているが、デジタル化が「進んでいる産業」では全てのスキルにおいて得点が高くなっているのが特徴的である。こうした背景には、デジタル化の進展により、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする中、企業はあらゆるスキルにおいて労働者により高いレベルを求めるようになり、労働者も1つに特化したスキルだけではなく、幅広いスキルを向上させることによって、対応しようとしている可能性が考えられる。

次に、第2-(2)-31図の下図により、デジタル化が「進んでいる産業」と「遅れている産業」において、労働者のスキルの上昇に対する時間当たりの賃金の変化率⁸⁴をみると、デジタル化が「進んでいる産業」では、あらゆるスキルにおいて、そのスキルの上昇に対する時間当たりの賃金の上昇率が高いことが分かる。特に、両産業における時間当たりの賃金の変化率の差をみると、デジタル化が「進んでいる産業」では、「STEM⁸⁵」が2.5%ポイント、「セルフマネジメント」が2.4%ポイント、「数的思考力」が2.2%ポイント、「ICT」が2.1%ポイント、「マネジメント・コミュニケーション⁸⁶」が1.9%ポイント高くなっており、スキルの上昇に対す

82 産業におけるデジタル化の進展状況については、OECDより公表されているCalvino et. al (2018) における分類に準拠している。同レポートでは、「ICT投資（ソフトウェア・データベースへの投資を含む）」「中間投入物としてのICTサービス・ICT製品の売買」「ロボットの活用」「電子商取引の活用」「ICTのスペシャリストの活用」に関する指標を用いて産業を分類しており、ここでは、これらの指標が中央値を超えている産業をデジタル化が進んでいる産業として総称している。

83 ここでは、「自身の業務手順の管理」「自身の業務時間の管理」「自身の業務速度の管理」等の能力を指す。

84 各スキルの標準偏差分だけ得点が上昇した際に生じる賃金の変化率を推計している。

85 STEMとは、科学（Science）、技術（Technology）、工学（Engineering）、数学（Mathematics）の四つの頭文字を取ったものであり、ここでは、「複雑な代数学や統計の活用」「図表の作成・準備」等の能力を指す。

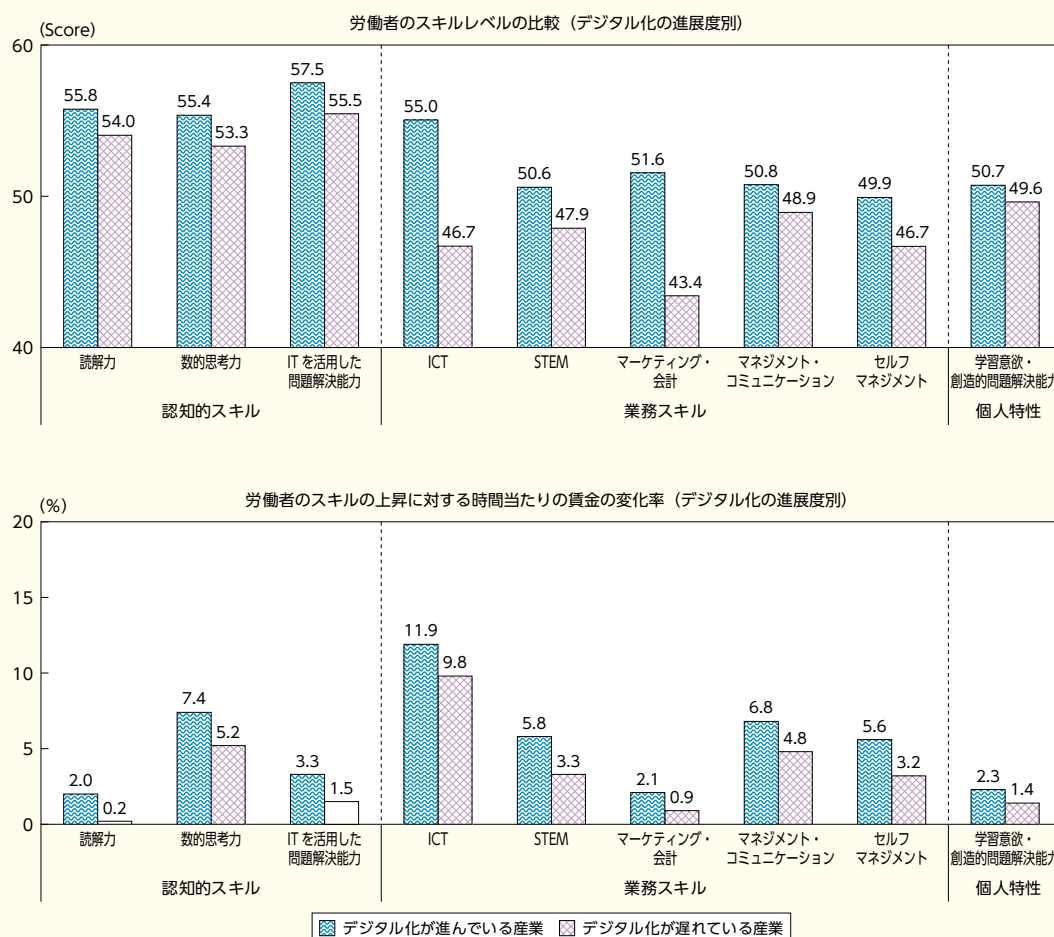
86 ここでは、「他者との交渉」「他者の業務スケジュールを立てる」「他者にアドバイスする」「他者を説得する」等の能力を指す。

る対価が高くなっている。

つまり、デジタル化が進んでいる産業では、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする中、「STEM」「数的思考力」「ICT」などの理系的なスキルだけでなく、自身の業務をしっかりと管理する「セルフマネジメント」のスキルや、他者の業務スケジュールの管理・他者との交渉などを行う「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要視されており、賃金にも大きく影響することが分かる。こうしたスキルへの需要は、業務内容を非定型的で複雑なものにシフトさせる可能性のある AI の活用が一般化する時代においても、変わらないものと考えられる。

第2-(2)-31 図 デジタル化が進んでいる産業において重視されるスキルについて

- デジタル化が進んでいる産業では、幅広いスキルを向上させることが重要であり、特に「STEM」「数的思考力」「ICT」等の理系的なスキルに加えて、「セルフマネジメント」「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要である。



資料出所 OECD “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 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) 1) Score は、OECD が「国際成人力調査 (PIAAC)」に基づいて算出している。
 2) STEM とは、科学 (Science)、技術 (Technology)、工学 (Engineering)、数学 (Mathematics) の四つの頭文字を取ったものであり、ここでは、「複雑な代数学や統計の活用」「図表の作成・準備」などの能力を指す。
 3) 学習意欲・創造的問題解決能力とは、「困難な問題を深く突き詰めた」「問題解決に向けて、分からないことを情報収集する」「問題解決に向けて、自分の持つ知識・経験を活用する」などの能力を指す。
 4) 下図における賃金の変化率は、標準偏差分の Score が上昇した際の数値として、OECD が推計しており、5%水準で統計的有意となっていないものは白抜きとなっている。

●AIの活用が一般化する時代において、労使が重要だと考えるスキルをみると、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」における認識のギャップが大きい

AIの活用が一般化する時代において、労使が向上させていくことが重要だと考えられるスキルを考察してきたが、実際にこのような時代を想定し、企業は従業員がどのようなスキルを身につけることが重要だと考えているだろうか、また、従業員はどのようなスキルを身につけることが重要だと考えているだろうか。これらを概観することで、労使で認識のギャップが生じているのか確認していきたい。

まず、第2-(2)-32図の左図により、企業が重要だと考えるスキルをみると、「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」が63.8%と最も多く挙げられており、次いで、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」が61.9%、「企画発想力や創造性」が54.7%、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」が45.7%と多く挙げられている。

次に、第2-(2)-32図の中図により、正社員が重要だと考えるスキルをみると、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」が61.4%と最も多く挙げられており、次いで、「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」が51.7%、「企画発想力や創造性」が48.3%と多く挙げられている。

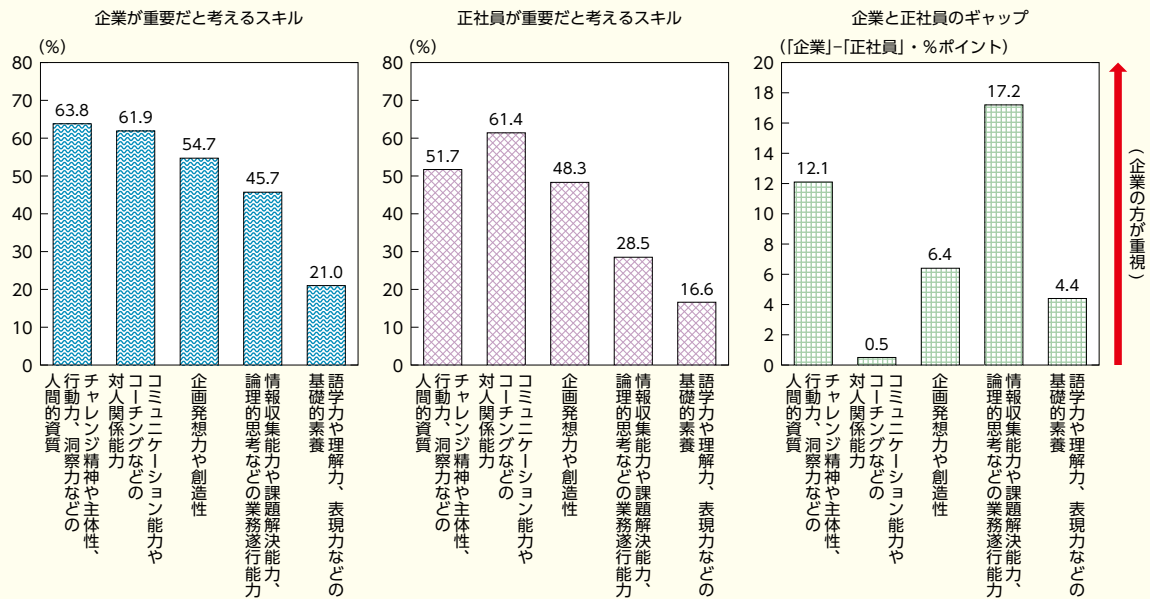
最後に、第2-(2)-32図の右図により、労使で生じている認識のギャップをみると、いずれのスキルにおいても、正社員が重要だと考える以上に、企業は重要だと考えており、正社員に重要性がうまく伝わっていない可能性が示唆される。特に認識のギャップが大きいのが、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」となっている。他方、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」は、多くの正社員が重要と認識していることから、労使で生じている認識のギャップは小さい状況にあることが分かる。

したがって、デジタル化が進んでいる産業の状況を踏まえ、AIの活用が一般化する時代においては、「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要となる可能性があることを指摘したが、このスキルの重要性については、労使で生じている認識のギャップは小さく、引き続きしっかりと取り組んでいくことが重要である。他方、AIの活用により、業務内容が非定型的で複雑なものにシフトする蓋然性が高いことを踏まえると、デジタル化が進んでいる産業と同様に、1つに特化したスキルだけではなく、幅広いスキルを向上させていくことが重要となるだろう。つまり、特に労使の認識のギャップが大きい「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」については、その向上の重要性を労使で十分に話し合って認識を共有した上で、その向上にしっかりと取り組んでいくことも重要である。

我が国企業におけるAIの導入状況をみると、年々上昇しているものの、2017年度時点で導入済企業は4.1%と僅少である。しかしながら、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると、2017年度時点で47.8%となっており、今後の導入意向をみても高まっていくことが見込まれる（付2-(2)-5図）。他方、今後の導入意向を諸外国の企業と比較すると、我が国一般企業は、AIの普及速度がやや遅く⁸⁷、また、AIが導入された際の業務の影響を小さく捉えている労働者が多い⁸⁸状況にあるが、AI等の技術革新は急速に発展していく可能性があり、こうした技術革新によるイノベーションを中長期的な成長の実現に結びつけていくため

第2-(2)-32 図 AIの活用が一般化する時代において労使が重要だと考えるスキルについて

- AIの活用が一般化する時代において、労使が重要だと考えるスキルをみると、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」や「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」における認識のギャップが大きい。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応状況調査」(2017年)「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(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) 複数回答の結果をまとめている。
2) 右図は、「企業が重要と考えるスキル」から「正社員が重要と考えるスキル」を引いた結果を示している。

には、労働者のスキルの向上は欠くことのできない重要な鍵であり、将来を見据えながら、今のうちからしっかりと労使で取り組んでいくことが重要である。

87 総務省「平成29年版 情報通信白書」のP.118を参照。

88 「平成29年版 労働経済の分析」における第2-(3)-16図を参照。米国との比較をしている。

コラム2-3 AIの導入への不安の有無別にみた正社員が重要だと考えるスキル

AIの活用が一般化する時代において、労使が向上させていくことが重要だと考えられるスキルを考察してきたが、AIの導入に対する考え方は個々人で異なり、人によっては自身の雇用に不安を感じる人もいれば、雇用に不安を感じない人もいるだろう。こうした不安の有無によって、労働者がAIの活用が一般化する時代に重要だと考えるスキルに差異が生じているのだろうか。この点について、(独)労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(2017年)の個票を活用し、確認してみよう。

まず、AIの導入の受け止め方によって、正社員を「①仕事のほとんどが代替可能で雇用不安を感じる」「②仕事の一部が代替可能で雇用不安を感じる」「③仕事の一部が代替可能だが雇用不安を感じない」「④仕事のほとんどが代替不可能で雇用不安を感じない」「⑤その他」に分類し、その状況を整理してみよう。

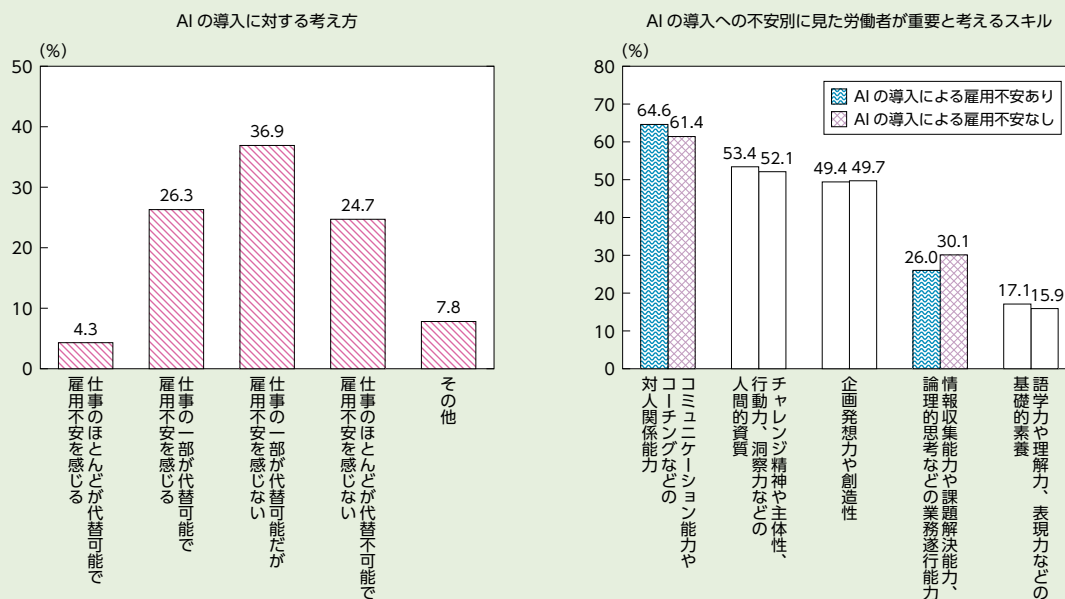
コラム2-3図の左図によると、正社員の構成比は、①が4.3%、②が26.3%、③が36.9%、④が24.7%、⑤が7.8%となっており、③の仕事の一部が代替可能だが雇用不安を感じない正社員が最も多くなっている。これらを「雇用に不安を感じる人(①+②)」と「雇用に不安を感じない人(③+④)」に大別すると、前者が30.6%、後者が61.6%となる。

次に、コラム2-3図の右図により、「雇用に不安を感じる人(①+②)」と「雇用に不安を感じない人(③+④)」に分類し、各々においてAIの活用が一般化する時代に重要だと考えるスキルをみると、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」と「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」では、両者に生じている差が統計的有意となった。

具体的には、「情報収集能力や課題解決能力、論理的思考などの業務遂行能力」については、「雇用に不安を感じない人(③+④)」がより重要だと考えていることが分かる。また、デジタル化が進んでいる産業の状況を踏まえ、AIの活用が一般化する時代においては、「マネジメント・コミュニケーション」のスキルも重要となる可能性があることを指摘したが、こうした能力については、「雇用に不安を感じる人(①+②)」がより重要だと考えていることが分かる。こうした結果からは、AIの導入の受け止め方によって、AIの活用が一般化する時代において重要だと考えるスキルは異なる可能性があることが示唆され、今後の能力開発に向けては、労働者の考え方を十分に加味しながら、しっかりと話し合っていくことが重要である。

コラム2-3図 AIの導入への不安の有無別にみた労働者が重要だと考えるスキル

- AIの導入による雇用不安の有無によって、労働者がAIの活用が一般化する時代において重要だと考えるスキルに差が生じている。
- AIの導入に雇用不安を感じる労働者は、「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」を重要視している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(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) 右図では、雇用不安の有無別にみた回答結果の差が、10%水準で統計的に有意でないものは白抜きにしている。
- 2) 右図において、不安ありは、AIが導入された場合「雇用不安を感じる」又は「どちらかといえば雇用不安を感じると」を回答し、かつ、自身の職種の業務に関して「仕事のほとんどが代替可能だと思う」又は「一部代替が可能だと思う」と回答した者。不安なしは、AIが導入された場合「どちらかといえば雇用不安はない」又は「全く雇用不安はない」と回答し、かつ、自身の職種の業務に関して「一部代替が可能だと思う」又は「代替はほとんどない」と回答した者としている。
- 3) 右図は、複数回答の結果を示している。

コラム2-4 ICT・AI等を活用したタレントマネジメントについて

ICT・AI等を活用した人材マネジメントとして、「タレントマネジメント」という考え方が注目されている。「タレントマネジメント」の定義については、様々な解釈があるが、激化する優秀な人材獲得競争を背景に、アメリカのMcKinsey & Companyが1997年に公表した“The War for Talent”において初めて登場した概念だといわれており、それ以降、社会的な関心を集めてきた。

(一社)日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書2018」(2017年)によると、タレントマネジメントとは、「人材の採用、選抜、適材適所、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成などの人材マネジメントのプロセスを支援するシステムである」とされている。

企業としては、内部人材が多様化する中、パフォーマンスを向上させていくためには、内部人材の知識、スキル、経験などの人的資本をしっかりと把握・管理し、内部人材の個々の特性を十分に勘案した最適な人材マネジメントを行うことが重要である。

こうした中、最近では、ICT等のテクノロジーを活用しながら、タレントマネジメントに取り組む企業や、AIを活用しながらシステムに蓄積した膨大なビッグデータを解析し、最適な人材マネジメントの実施に向けて取り組む企業も増えてきている。そこで、ここでは、我が国企業における「タレントマネジメント」の導入状況について紹介してみたい。

まず、コラム2-4図の左図により、我が国企業におけるタレントマネジメントの導入状況をみると、2012年度における「導入済み」企業は2.0%であったが、その後緩やかに上昇傾向にあり、2017年度における同値は7.1%となっている。また、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると、2012年度には13.5%であった数値が、2017年度には25.1%にまで上昇しており、「導入済み」企業は必ずしも多くはないが、企業における関心が高まっていることが分かる。

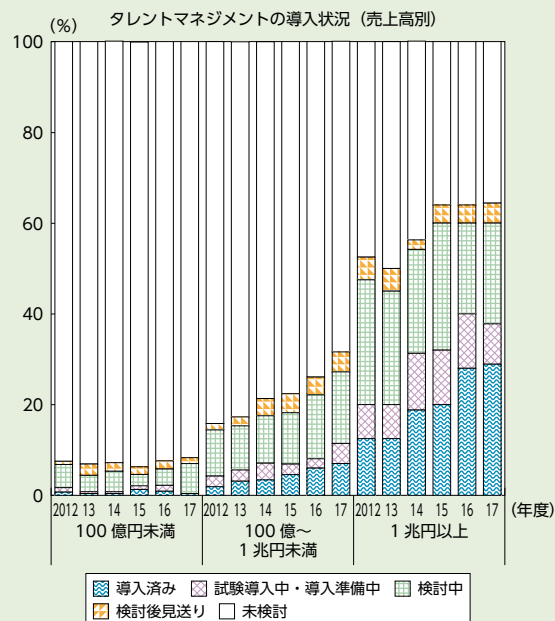
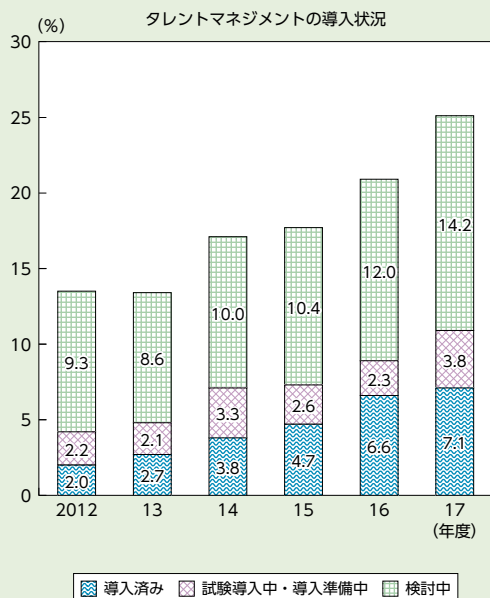
さらに、コラム2-4図の右図により、売上高別に導入状況をみると、売上高が高い企業ほどタレントマネジメントの導入割合が高くなっていることが分かる。大企業が中心と考えられる売上高1兆円以上の企業では、2012年度における「導入済み」企業が12.5%であったが、その後上昇傾向にあり、2017年度における同値は28.9%となっている。また、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると、2012年度には47.5%であった数値が、2017年度には60.0%にまで上昇している。

大企業が中心と考えられる売上高1兆円以上の企業では、約3割の企業がタレントマネジメントを導入しており、「試験導入中・導入準備中」「検討中」の企業を含めると約6割に達することから、特に関心が高いことが分かる。

今後、AI等の活用によるイノベーションを「タレントマネジメント」に組み込むことで、人材マネジメントの質の向上に取り組む企業が増えていく可能性があるが、従業員が仕事に対するモチベーションを維持・向上させながら就労することのできる仕組みづくりの一環として推進され、ひいては企業のパフォーマンスの向上につながっていくことが期待される。

コラム2-4図 我が国企業のタレントマネジメントの導入状況

- 我が国企業におけるタレントマネジメントへの関心は高まっており、大企業ほどタレントマネジメントの導入割合が高い。



資料出所 (一社) 日本情報システム・ユーザー協会「企業 IT 動向調査報告書 2018」(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

第3章

働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けて

本章では、我が国において、働き方の多様化に応じた人材育成を推進していくための重要な「鍵」となる企業の雇用管理の在り方について分析していく。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、労働供給制約を抱えている中、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る。そのためには、一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情に応じた「きめ細かな雇用管理」を推進していくことが肝要であり、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環境整備につなげていく必要がある。

第1章で概観したように、企業の内部人材の多様化が着実に進展しており、今後もより一層進展していくことが見込まれる。こうした中、例えば、女性は転勤を就業継続の障害と感じる者が多く、勤務地を限定した正社員等といった「限定正社員」という働き方に関心が高かったが、本章では、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環境整備につながる雇用管理の取組内容などについて、より広範に分析していきたい。

また、我が国では、新規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」が主流であるが、今後の展望をみると、グローバルな経済活動やイノベーション活動を重視する企業を中心に、高度な知識やマネジメント能力を有するスペシャリストを重視する機運が高まっており、足下の中途採用市場においてもそのニーズが高まっている。こうした流れの中で、我が国企業の今後の展望をみると、高度外国人材に対する採用意欲も高まっている⁸⁹。そこで、本章では、高度専門人材の確保に資する雇用管理や、高度外国人材の就労環境の満足度につながる雇用管理についても検討していく。

さらに、「きめ細かな雇用管理」を推進していくための重要な「鍵」は、その実施を適切に担うことのできる管理職をどのように育成していくのかである。そのため、本章では管理職の育成をめぐる課題についても明らかにしていきたい。

そこで、本章の第1節では、「きめ細かな雇用管理」の果実の面について分析している。具体的には、企業について企業のパフォーマンス、人手不足感、人材の確保・定着などに対する影響を、労働者についてモチベーション、ストレス、仕事全体の満足度に対する影響を分析している。第2節では、「きめ細かな雇用管理」に向けた課題について、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員といった観点に加えて、高度専門人材や高度外国人材といった観点からも整理していく。最後に、第3節では、管理職をめぐる状況について概観し、「きめ細かな雇用管理」の実施を担う管理職の育成に向けた課題を明らかにしていきたい。

89 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20の右図を参照。

第1節 働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」と労使のパフォーマンス

1 多様な人材の能力発揮と売上高・労働生産性

- 企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材が十分に能力を発揮し、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていくためには、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である

企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材が十分に能力を発揮することが、企業の売上高や労働生産性の向上につながっているのか、確認してみよう。

第2-(3)-1図の左図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」に分類し、「売上高」「労働生産性」「正社員数」「非正社員数」に関して、どのような変化が生じたのか整理している。縦軸の値はD.I.を示しており、5年前（2013年）と比較した変化について、「向上・増加」と回答した企業の割合と、「低下・減少」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、「向上・増加」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。

同図をみると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較し、製造業の「正社員数」を除き⁹⁰、どの区分においてもD.I.の水準は高くなっている。

また、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」におけるD.I.の水準の差を「多様な人材の能力が十分に発揮されている効果」と解釈し、業種別にみると、「製造業」では、「売上高」が13.0%ポイント、「労働生産性」が28.6%ポイントの差が生じている一方で、「非製造業」では、「売上高」が6.6%ポイント、「労働生産性」が14.4%ポイントの差となっている。つまり、製造業では、内部人材の多様化がより進展しており、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が⁹¹、多様な人材の能力が十分に発揮できる環境整備等に取り組み、売上高や労働生産性の向上により一層つなげている可能性が示唆される。他方、非製造業では、「正社員数」が11.0%ポイント、「非正社員数」が4.8%ポイント高い水準となっており、多様な人材の能力が十分に発揮できる魅力ある職場環境の整備等により、人材の確保につなげている可能性が示唆される。

多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、雇用管理についても熱心に取り組んでいる企業が多いものと考えられる。そこで、第2-(3)-1図の右図により、雇用管理の取組個数に着目すると、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業⁹²の割合は、正社員・非正社員ともに、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」より「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の方が高いことが分かる。

したがって、企業の内部人材が多様化する中、多様な人材が十分に能力を発揮し、売上高や

90 総務省「労働力調査」により、2013年と2017年の正規の職員・従業員数を比較すると、非製造業は124万増加している一方で、製造業は5万人の増加にとどまっている。製造業における正規雇用労働者数は、長期的にみると減少傾向にある中、2016年以降増加に転じているが、その増加幅は必ずしも大きくはないことから、企業の特徴による差が生じにくい可能性がある。

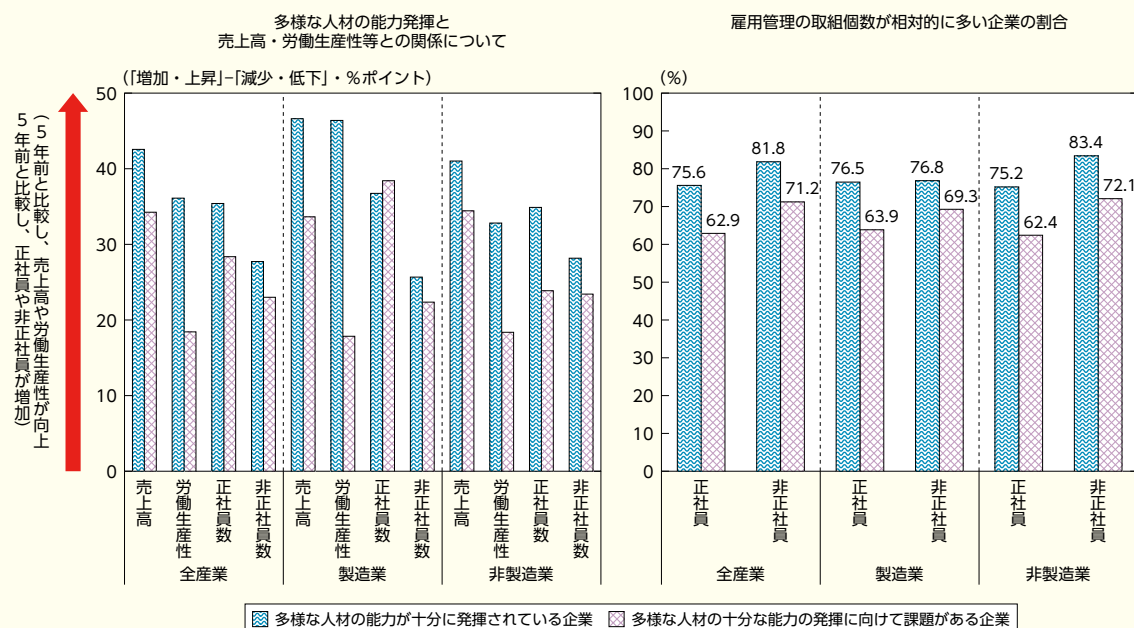
91 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20図を参照。

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

労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につなげていくためには、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要だと考えられる。こうした結果を踏まえ、次節においては、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理の取組内容や働き方の工夫について、分析していきたい。

第2-(3)-1図 多様な人材の能力発揮と売上高・労働生産性との関係等について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、売上高や労働生産性が向上している企業が多く、正社員及び非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の割合が高い。



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) 「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」については、全産業では1,090企業、製造業では272企業、非製造業では814企業が回答した結果となっている。
「多様な人材の能力の発揮に向けて課題がある企業」については、全産業では1,081企業、製造業では332企業、非製造業では745企業が回答した結果となっている。
- 2) 正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が13個未満の企業をいう。
- 3) 非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「優秀な人材を正社員へ登用」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規・非正規間等)」等といった9項目のうち、5個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が5個未満の企業をいう。

92 (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」の個票を活用している。

正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。

非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「優秀な人材を正社員へ登用」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規・非正規間等)」等といった9項目のうち、5個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。

- 企業における人手不足感の解消といった観点からも、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である。「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上に資する可能性が示唆される

次に、雇用管理にしっかりと取り組み、魅力ある職場環境を整備することで、人材の確保や定着が進み、人手不足感が解消することが期待できる。そこで、雇用管理の取組個数と人手不足感等との関係や、限定正社員という働き方を導入した効果について分析していきたい。

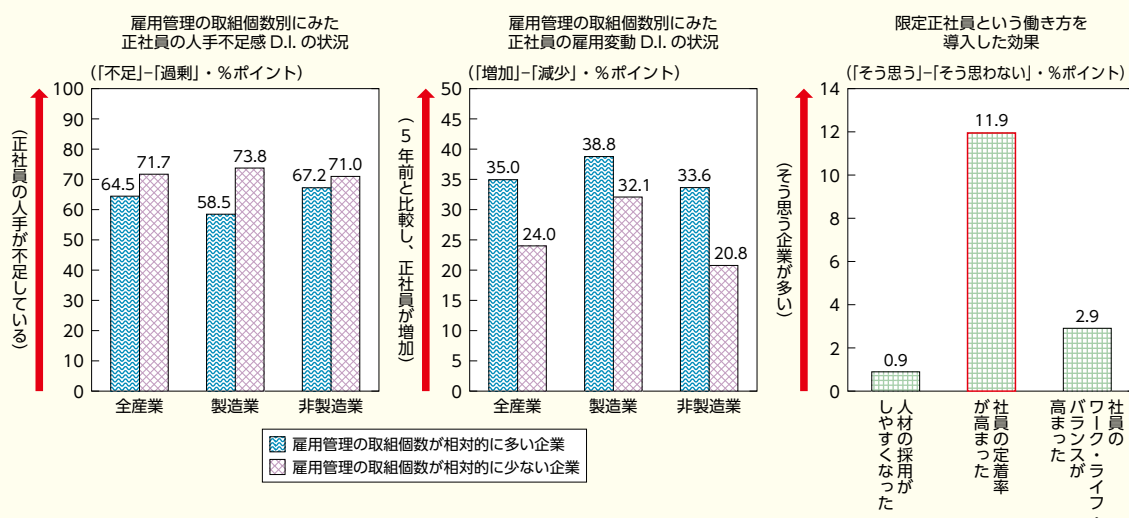
まず、第2-(3)-2図の左図の縦軸はD.I.を示しており、正社員の過不足の状況について、「不足」と回答した企業の割合と、「過剰」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、正社員が「不足」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方がプラスの値は小さくなっており、人手が不足している企業が相対的に少ないことが分かる。

また、第2-(3)-2図の中図の縦軸は、正社員の変動状況に関するD.I.を示しており、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方がプラスの値は大きくなっており、5年前（2013年）と比較し、正社員が増加している企業が多いことが分かる。

さらに、第2-(3)-2図の右図の縦軸は、限定正社員という働き方を導入した効果に関するD.I.を示しており、「人材の採用がしやすくなった」「社員の定着率が高まった」「社員のワーク・ライフ・バランスが向上した」といった効果がプラスになっている。特に、「社員の定着率が高まった」といった効果に関するプラスの水準が高く、「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上を通じて、人手不足対策にもなり得る可能性があることが分かる。

第2-(3)-2図 雇用管理が人手不足感や人材定着に与える影響について

- 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業では、正社員の人手不足感が低水準となっており、正社員が増加している企業が多い。
- 限定正社員という働き方を導入した効果をみると、人材の定着率や従業員のワーク・ライフ・バランスの向上が挙げられている。



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（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) 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が13個未満の企業としている。

したがって、企業における人手不足感の解消といった観点からも、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である。特に、「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上などに資することから、次節において現状や課題について、より詳細に分析していきたい。

2 高度専門人材と売上高・労働生産性

- 売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点から、高度専門人材の獲得は重要であり、そのためには、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組である

次に、高度な知識やマネジメント能力を有する高度専門人材⁹³（スペシャリスト）と企業のパフォーマンスとの関係について分析していきたい。

まず、第2-(3)-3図の左図の縦軸は、高度専門人材の変動状況に関するD.I.⁹⁴を示しており、5年前（2013年）と比較すると、製造業・非製造業ともにプラスになり、高度専門人材が増加している企業の方が多い。同図により、5年先（2023年）の見通しをみると、製造業・非製造業ともにプラスの水準が高まっており、特に製造業における高まりが強く、高度専門人材の増加を見込む企業が多いことが分かる。

さらに、高度専門人材の増加は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながることを期待される。そこで、第2-(3)-3図の中図は、5年前（2013年）と比較し、「高度専門人材が増加」「高度専門人材に変動なし」「高度専門人材の採用経験・今後の採用予定なし」と回答した企業に分類し、「売上高」「労働生産性」に関して、どのような変化が生じたのか整理している。縦軸の値はD.I.を示しており、5年前（2013年）と比較した変化について、「向上」と回答した企業の割合と、「低下」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、「向上」したと考える企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、いずれの区分においても、「高度専門人材に変動なし」「高度専門人材の採用経験・今後の採用予定なし」と比較し、「高度専門人材が増加」におけるD.I.の水準が高くなっており、「売上高」「労働生産性」が向上した企業が多いことが分かる。したがって、高度専門人材の増加は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながる可能性があるものと考えられる⁹⁵。

ここまで、高度専門人材の増加によるメリットを確認してきたが、高度専門人材が増加している企業の雇用管理には、どのような特徴があるだろうか。第2-(3)-3図の右図は、「高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業」と「通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応をしていない企業」に分類し、5年前（2013年）と比較した高度専門人材の変動について整理している。同図によると、「通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応をしていない」より「高度専門人材の特性を勘案した特別な

93 ここでの「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材（外国人も含む。）を指す。

94 5年間から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない企業については、分母の企業数から除いて計算している。

95 売上高や労働生産性といったパフォーマンスの良い企業において、高度専門人材の獲得が進んでいる、といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

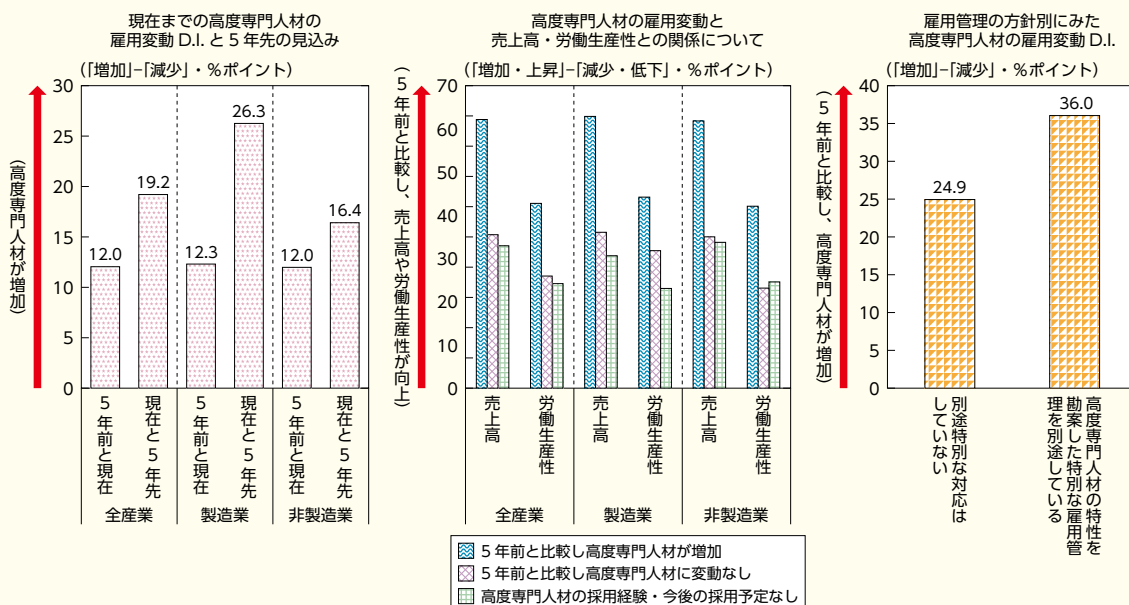
雇用管理を別途している」の方がD.I.の水準が高くなっており、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業の方が、高度専門人材が増加している企業が多いことが分かる。

したがって、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、高度専門人材の獲得は重要であり、そのためには、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組である。そこで、次節においては、どのような雇用管理を別途行うことが有用なのか整理していきたい。

第2-(3)-3図

高度専門人材の雇用変動と売上高・労働生産性との関係等について

- 5年前と比較し、高度専門人材が増加している企業が多くなっており、当該企業では、売上高や労働生産性が向上している企業が相対的に多い。
- 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業では、高度専門人材が増加している企業が相対的に多い。



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) 「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。
- 2) 中図における「高度専門人材が増加」は、全産業で316企業、製造業で98企業、非製造業で218企業となっている。「高度専門人材に変動なし」は、全産業で732企業、製造業で224企業、非製造業で503企業となっている。「採用経験・今後の採用予定なし」は、全産業で995企業、製造業で255企業、非製造業で740企業となっている。
- 3) 「高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」については、日本人又は外国人のいずれか又は両方について、別途していると回答した企業を指し、サンプルサイズが172企業となっている。「別途特別な対応をしていない」については、サンプルサイズが434企業となっている。

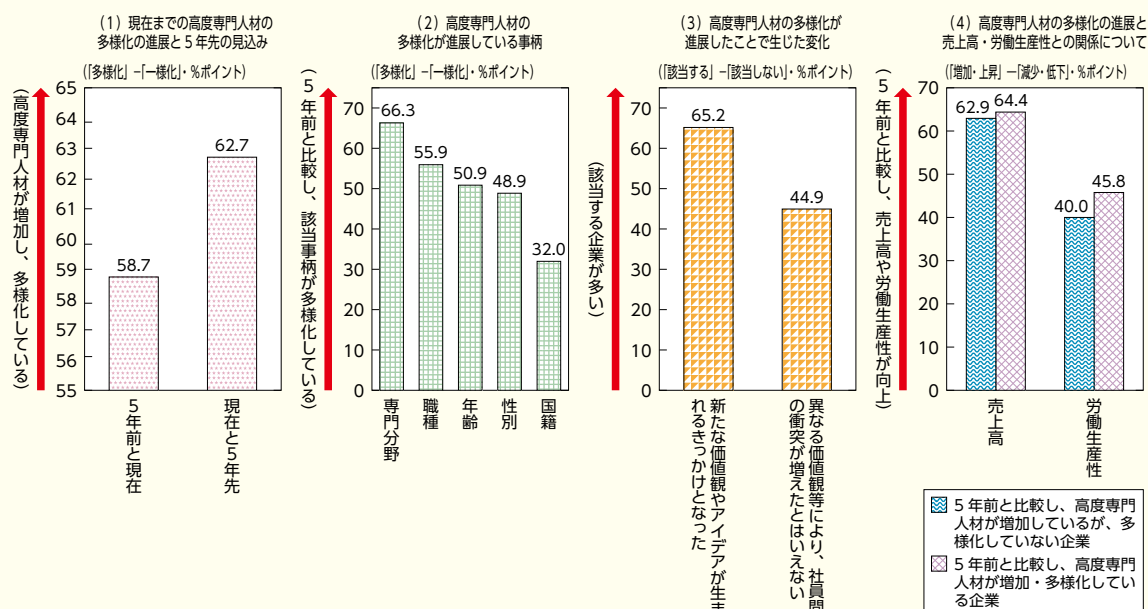
- 企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、「多様な」高度専門人材を獲得していくことが有用である。そして、多様化の果実を得るためには、社員間の衝突を回避することが重要であり、雇用管理や働き方の工夫に取り組んでいく必要がある

高度専門人材の中で多様化が進展していくことによって、メリットが生じるだろうか。村上(2015)⁹⁶では、高度外国人材を例に挙げて、国際移動を行った人を雇用している組織においては、知識の多様化が生まれ、多様な知識をもったメンバー間の相互作用により、知識の斬新な結合が期待される一方で、多様性については、メンバー間のミスコミュニケーションや衝突の原因になる可能性もあると指摘している。そこで、高度専門人材の多様化がもたらす効果について、整理していく。

第2-(3)-4図の(1)の縦軸はD.I.を示しており、高度専門人材が増加している企業を対象とし、高度専門人材について「多様化している」と回答した企業の割合と、「一様化している」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、多様化している企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、「5年前(2013年)との比較」と「5年先(2023年)の見通し」においてD.I.はプラスになっており、その水準は5年先(2023年)の見通しの方が高くなっている。つまり、高度専門人材の多様化が進んでいる企業が多く、今後、高度専門人材の多様化がより進展していくと見込んでいる企業が多いことが分かる。

第2-(3)-4図 高度専門人材の多様化と売上高・労働生産性との関係等について

- 5年前と比較し、高度専門人材が増加し、多様化している企業は多い。こうした中、高度専門人材の多様化の進展により、「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」と感じる企業が多い。
- 高度専門人材の多様化が進展している企業では、売上高が増加している企業がやや多く、労働生産性が上昇している企業が相対的に多い。



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)「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。
- 2) (1)におけるサンプルサイズは303企業となっている。(2)・(3)におけるサンプルサイズは、各項目でやや異なるが180前後となっている。
- 3) (4)における「5年前と比較し高度専門人材が増加し、多様化している」については、(3)において「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」と回答した147企業が回答した結果となっている。「5年前と比較し高度専門人材が増加しているが、多様化していない」は、123企業が回答した結果となっている。

それでは、高度専門人材の多様化は、具体的にどのような事柄で生じているのだろうか。第2-(3)-4図の(2)をみると、「専門分野」が最も多く挙げられており、次いで「職種」「年齢」「性別」「国籍」といった順になっている。

次に、こうした高度専門人材の多様化の進展が、企業にどのような変化をもたらしたのか確認してみよう。第2-(3)-4図の(3)の縦軸はD.I.を示しており、高度専門人材の多様化について、「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」あるいは「異なる価値観等により社員間の衝突が増えたとはいえない」といった項目について、「該当する」と回答した企業の割合と「該当しない」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、該当する企業の方が多く、マイナスであれば、該当しない企業の方が多くなる。同図によると、2つの項目に対するD.I.はプラスになっていることから、高度専門人材の多様化により、異なる価値観等により社員間の衝突が増えている状況はなく、新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった企業が多いことが分かる。

この分析結果を踏まえると、高度専門人材の多様化は、企業のパフォーマンスの向上につながることを期待できるだろう。そこで、第2-(3)-4図の(4)は、「高度専門人材が増加・多様化している企業⁹⁷」と「高度専門人材が増加しているが、多様化していない企業」を比較し、「売上高」「労働生産性」において、どのような差が生じているのか整理している。同図をみると、「売上高」「労働生産性」とともに、「高度専門人材が増加しているが、多様化していない企業」より「高度専門人材が増加し、多様化している企業」の方が、D.I.の水準が高くなっており、「売上高」「労働生産性」が向上した企業が多い。つまり、高度専門人材の多様化は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながる可能性があるものと考えられる。

したがって、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、「多様な」高度専門人材を獲得していくことが有用である。そして、多様化の果実を得るためには、ミスマッチコミュニケーションや社員間の衝突を回避することが重要であり、雇用管理や働き方の工夫に取り組んでいく必要がある。そこで、次節では、高度な技術や知識等を持った高度外国人材に着目し、より積極的な受入れに向けて、就労環境の満足度の向上につながるような雇用管理の在り方を検討していく。

3 雇用管理と労働者のストレス・モチベーション・職業生活の満足度

●雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方が、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上等により、職業生活に満足している労働者が多い

雇用管理に熱心に取り組んでいる企業では、労働者のストレスの軽減が欠勤などの減少につながるるとともに、仕事に対するモチベーションの向上により労働生産性も高まり、ひいては労働者の職業生活の満足度の向上につながっていくことが期待できる。

そこで、第2-(3)-5図により、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業と少ない企業を比較しながら、労働者⁹⁸のストレス、仕事に対するモチベーション、職業生活の満足度に生じる差を概観していく。

97 高度専門人材の多様化について、新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなったと回答した企業に限定している。

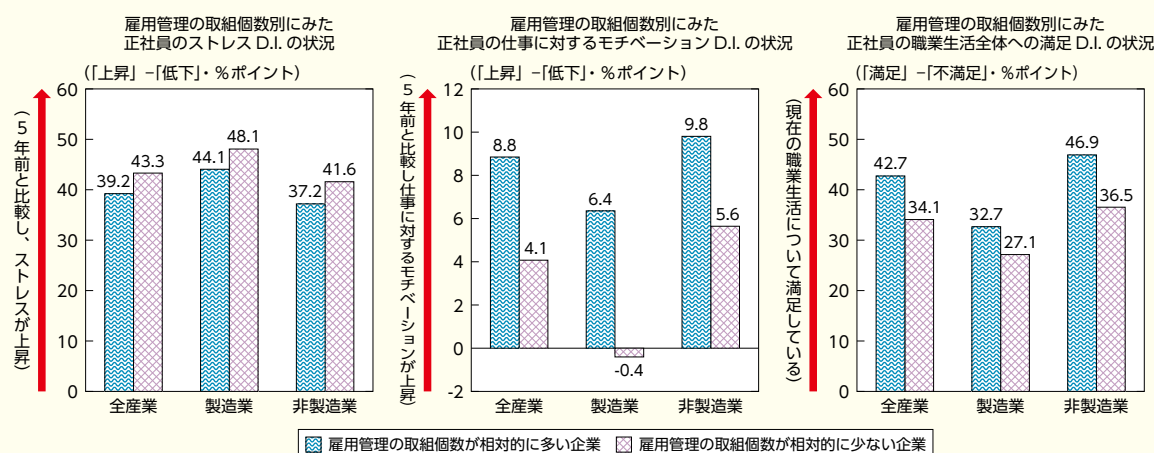
98 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

まず、第2-(3)-5図の左図により、ストレスの状況に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業より少ない企業の方が、D.I.の水準は高くなっており、ストレスが上昇している労働者が多いことが分かる。また、第2-(3)-5図の中図により、仕事に対するモチベーションの状況に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業よりも、多い企業の方がD.I.の水準は高くなっており、仕事に対するモチベーションが上昇している労働者が多いことが分かる。さらに、第2-(3)-5図の右図により、職業生活への満足度に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業より多い企業の方がD.I.の水準は高くなっており、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上等により、職業生活に満足している労働者が多いものと考えられる。

したがって、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上、ひいては職業生活の満足度の向上につなげていく観点からも、しっかりと雇用管理に取り組むことが重要である。そこで、次節では、労働者のストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理の取組内容について分析していきたい。

第2-(3)-5図 雇用管理が労働者の仕事に対するモチベーション等与える影響について

- 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業で就労する正社員をみると、ストレスの軽減やモチベーションの向上などにより、仕事に満足している労働者が多い。



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・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) 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、13個未満の企業としている。

コラム2-5 ワーク・エンゲイジメントが労働者の健康・仕事のパフォーマンス等へ与える影響

労働者のモチベーションや労働生産性に関連し、「ワーク・エンゲイジメント」といった考え方に注目が集まっている。

「ワーク・エンゲイジメント」とは、オランダのユトレヒト大学の Schaufeli 教授らが提唱した概念であり、島津 (2014)⁹⁹ によると、「仕事に誇りや、やりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)の3つが揃った状態として定義されている。関連する概念として「バーンアウト(燃え尽き)」「ワーカホリズム」「職務満足感」がある。

コラム2-5図の左図により、「活動水準」と「仕事への態度・認知」といった軸で、これらの概念を整理していこう。

まず、「バーンアウト(燃え尽き)」の定義については、島津 (2014)⁹⁹ において「仕事に対して過度のエネルギーを費やした結果、疲弊的に抑うつ状態に至り、仕事への興味・関心や自信を低下させた状態」とされ、「仕事への態度・認知」について否定的な状態であり、「活動水準」は低い。

「ワーカホリズム」については、Schaufeli・Shimazu・Taris. (2009)¹⁰⁰ において「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」とされ、「活動水準」が高い点がワーク・エンゲイジメントと共通しているが、「仕事への態度・認知」について否定的な状態である。

「職務満足感」については、Locke (1976)¹⁰¹ において「自分の仕事を評価してみた結果として生じる、ポジティブな情動状態」とされ、ワーク・エンゲイジメントが仕事を「している時」の感情や認知を指す一方で、職務満足感の仕事「そのものに対する」感情や認知を指す点で差異があり、どちらも「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であるが、後者は仕事に没頭している訳ではないため、「活動水準」が低い。

次に、コラム2-5図の右図により、ワーク・エンゲイジメントやワーカホリズムと、仕事のパフォーマンス等との関係について確認してみよう。

まず、「不健康」との関係を見ると、ワーカホリズムは正の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは負の相関にある。さらに、「生活満足感」を見ると、ワーカホリズムは負の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは正の相関にある。最後に、「仕事のパフォーマンス」を見ると、ワーカホリズムは負の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは正の相関にある。

したがって、従業員の「仕事への態度・認知」を肯定的にする取組を推進し、ワーク・エンゲイジメントを高めていくことが重要である。ただし、ワーク・エンゲイジメントが高い労働者は、仕事に対する熱意の高まりから時間を忘れてしまい、長時間労働につながる可能性があるため、過重労働にならないように適切なマネジメントを同時に推進してい

99 島津明人 (2014) 「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会)

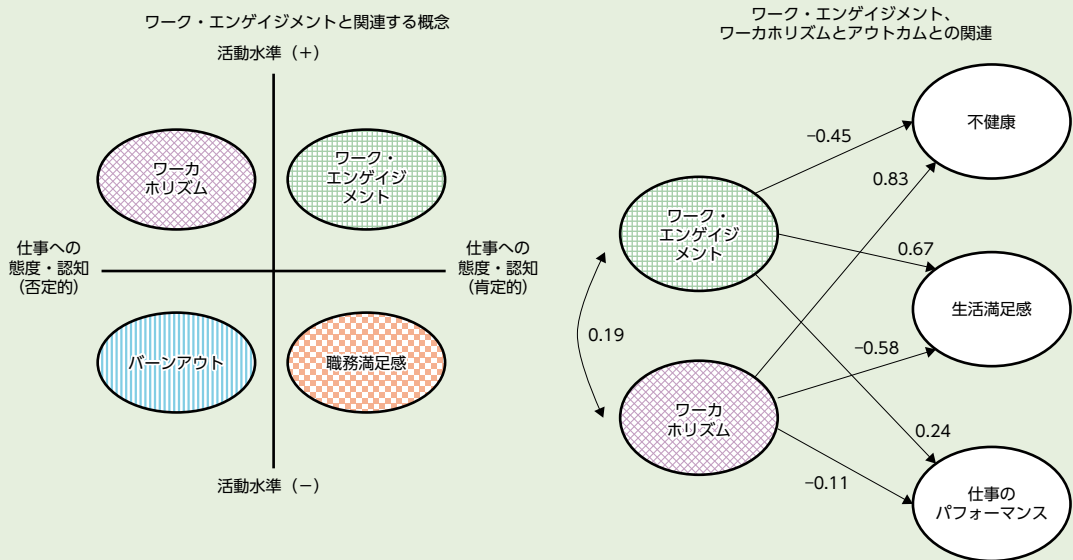
100 Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009) "Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan". *Cross-Cultural Research*, 43: 320-348.

101 Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette. (Ed.)". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp.1297-1349, Chicago: Rand. McNally.

くことが重要である。

加えて、同図によると、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムには、弱い正の相関があることにも留意が必要である。ワーカホリズムは、心身の健康を損ない、生活の満足度や仕事のパフォーマンスが低下することから、ワーク・エンゲイジメントが高い労働者が、ワーカホリックな労働者に転換しないように、企業はしっかりとマネジメントしていくことが重要であり、ワーカホリックな労働者を称えるような職場環境を見直す等、働き方をめぐる企業風土の在り方についても検討していく必要がある。

コラム2-5図 ワーク・エンゲイジメントが労働者の健康・仕事のパフォーマンスへ与える影響



資料出所 島津明人 (2014)「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会)

(注) 右図の数値は、各変数間の相関関係を条件を揃えて比較するために算出した標準化偏回帰係数を指す。

第2節 働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」に向けた課題について

本節では、前節で整理した様々な観点を踏まえ、具体的な雇用管理の内容や働き方の工夫を中心に検討し、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」に向けた課題を整理していく。

1 いわゆる正社員、限定正社員、非正社員に対する「きめ細かな雇用管理」

- 多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理としては、正社員には「能力開発機会の充実」などの取組が、非正社員には「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などの取組が、積極的に実施されている傾向にある

はじめに、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理について検討していく。

第2-(3)-6図は「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」に分類し、実施している雇用管理の取組内容を比較している。

第2-(3)-6図の上図により、まずは正社員をみると、両企業ともに「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「仕事と育児との両立支援」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「人事評価に関する公正性、納得性の向上」などに積極的に取り組んでおり、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、約9割の企業がこうした項目に取り組んでいる。

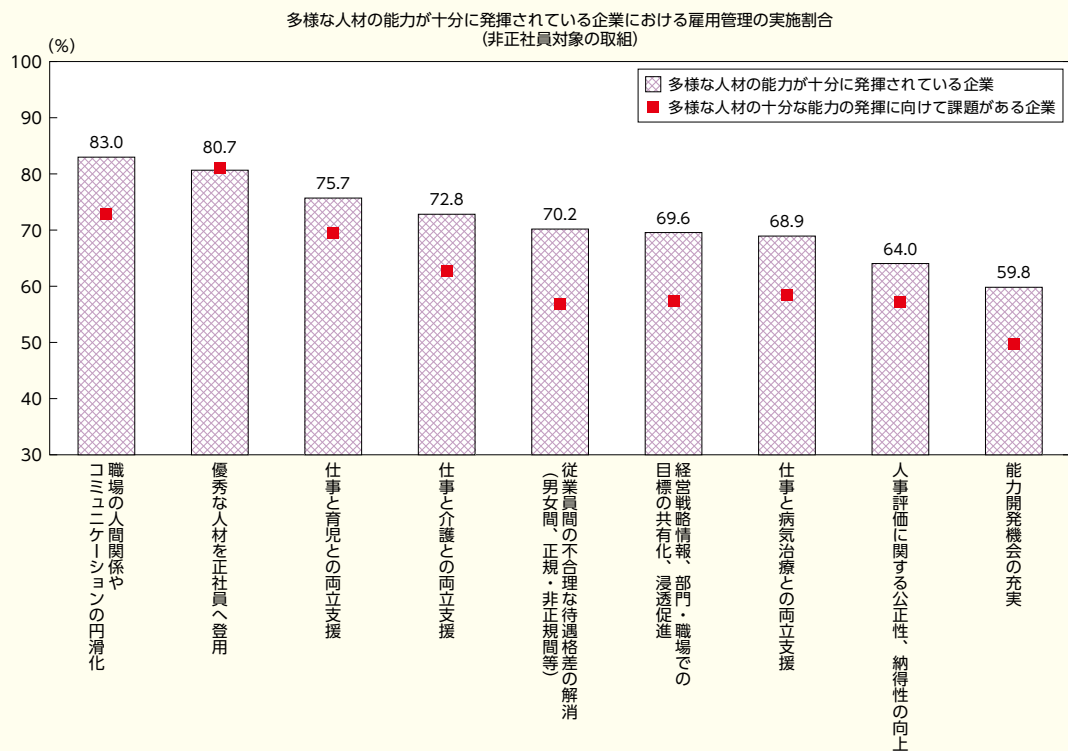
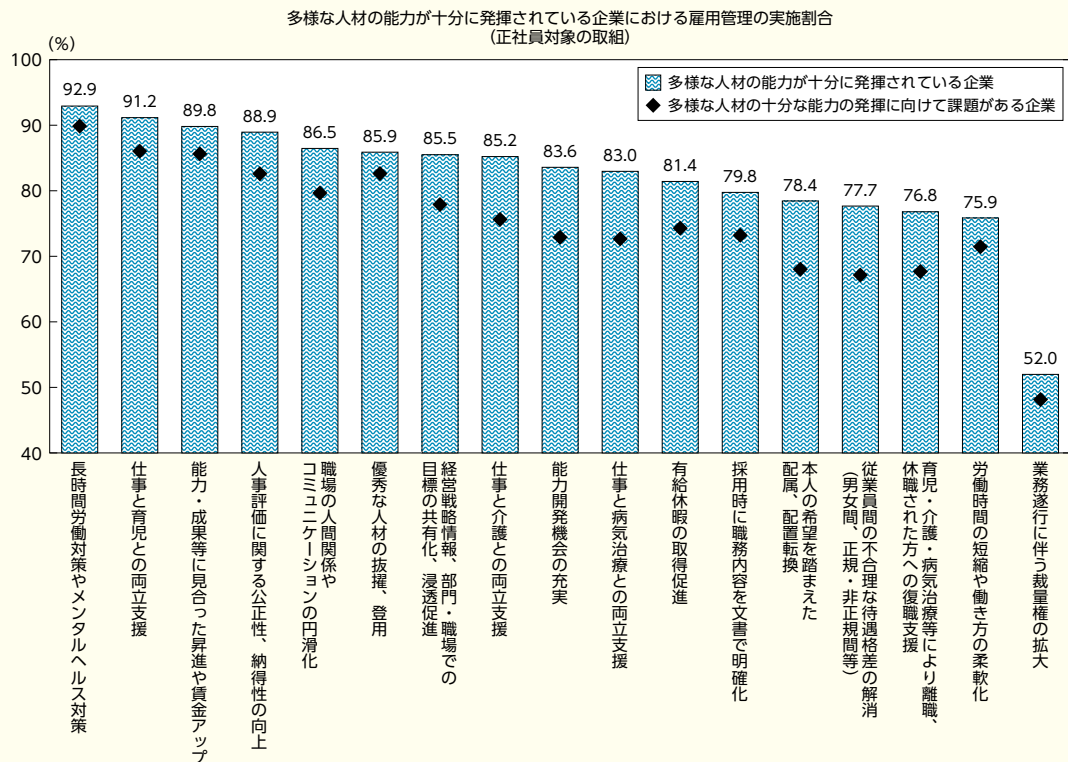
両企業の取組状況の差をみると、いずれの取組においても「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施割合が高いものの、特に「能力開発機会の充実」が10.7%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が10.5%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が10.4%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が10.3%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が9.6%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が9.1%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。さらに、女性や高齢社員に対して実施されている取組に着目して両企業の差をみると、いずれの取組においても「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施割合が高くなっていることが分かる。また、正社員と同様に「能力開発機会の充実」「仕事と介護との両立支援」の取組が積極的に実施されている傾向にあることに加え、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が、女性社員を対象とした場合で13.3%ポイント、高齢社員を対象とした場合で13.1%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が、女性社員を対象とした場合で12.1%ポイント、高齢社員を対象とした場合で11.8%ポイントと実施割合が高くなっており、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、女性や高齢社員に対して、特にこれらの取組を積極的に実施されている傾向にある（付2-(3)-1図）。

第2-(3)-6図の下図により、非正社員をみると、両企業ともに「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「優秀な人材を正社員へ登用」に積極的に取り組んでおり、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では約8割の企業がこうした項目を挙げている。

両企業の取組状況の差をみると、多くの取組において「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施割合が高いものの、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が13.4%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」

第2-(3)-6図 多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、総じて雇用管理の取組の実施率が高く、特に「能力開発機会の充実」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに積極的に取り組む企業が多い。



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) 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における雇用管理に関する回答のサンプルサイズは、正社員（限定正社員含む）対象の取組において1,305、非正社員対象の取組において976となっている。

が12.2%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が10.5%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「能力開発機会の充実」が10.2%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が10.1%ポイントと実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

総じてみると、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、正社員に対して、「能力開発機会の充実」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「仕事と病気治療との両立支援」などの取組が、非正社員に対して、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「仕事と病気治療との両立支援」などの取組が積極的に実施されている傾向にあることが分かる。

●企業の人材マネジメントの方針によって、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を推進していくことが重要である

多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理の取組内容は、「内部労働市場型の人材マネジメント」と「外部労働市場型の人材マネジメント¹⁰²」といった企業の方針で異なるだろうか。

この点について、第2-(3)-7図の上図により、まずは正社員について確認していこう。

「内部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が11.7%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が11.0%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が10.3%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が9.9%ポイント、「能力開発機会の充実」が9.1%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が8.8%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「能力開発機会の充実」が18.4%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が18.0%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が17.4%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が15.5%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が15.2%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が15.0%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が14.3%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

さらに、第2-(3)-7図の下図により、非正社員について確認していこう。

「内部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が15.4%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」が10.7%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が9.5%ポイント、「能力開発機会の

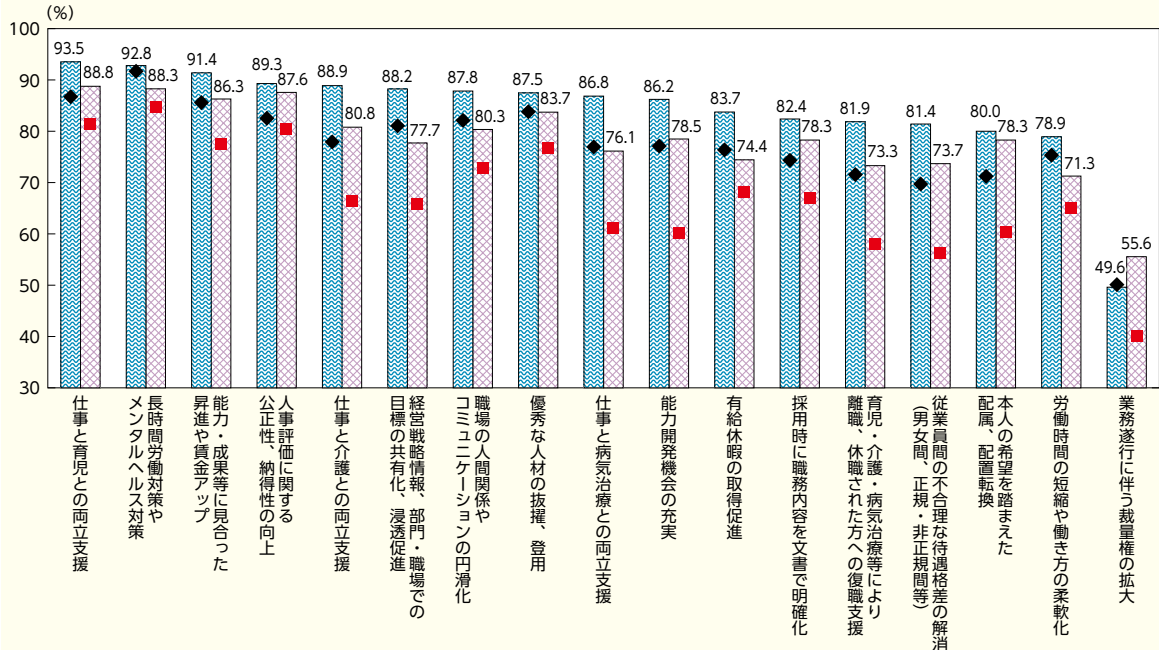
102 スペシャリストを重視し、外部労働市場からの人材獲得を重視する企業を指す。

第2-(3)-7図

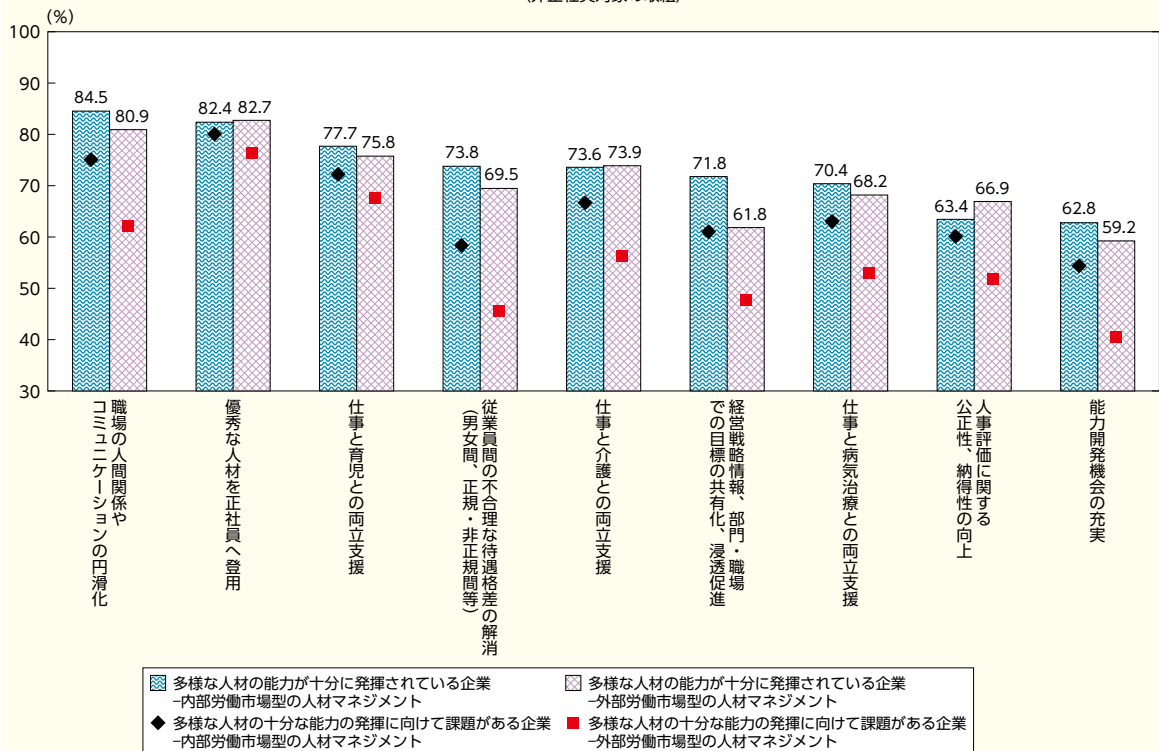
人材マネジメントの方針別にみた多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業であって、人材マネジメントが内部労働市場型の企業は「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに、外部労働市場型の企業は「能力開発機会の充実」などに積極的に取り組む企業が多い。
- 非正社員対象の取組としては、人材マネジメントの方針によらず、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに積極的に取り組む企業が多い。

人材マネジメントの方針別にみた、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における雇用管理の実施割合
(正社員対象の取組)



人材マネジメントの方針別にみた、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における雇用管理の実施割合
(非正社員対象の取組)



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

充実」が8.4%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が23.9%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が18.7%ポイント、「能力開発機会の充実」が18.6%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が17.6%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が15.2%ポイント、「人事評価に関する公正性、納得性の向上」が15.1%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」が14.1%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

以上のように、企業の人材マネジメントの方針によって、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を積極的に推進していくことが重要である。

●内部人材が多様化している企業では、「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」といった取組も積極的に実施していくことが重要である
続いて、雇用管理のうち、より具体的な働き方の工夫といった観点からみた場合、多様な人材の十分な能力の発揮につながる取組は、どのようなものか検討していく。

第2-(3)-8図は、「内部人材が多様化している企業」と「内部人材が多様化していない企業¹⁰³」に分類し、多様な人材の能力を十分に発揮させる働き方の工夫として、労使が重要だと考える取組と、労使間で生じているギャップを整理し比較している。この比較により、多様化が進展している企業における課題を抽出していく。

まず、第2-(3)-8図の左上図により、企業が重要だと考える取組をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した業務の標準化」「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「IT等を活用した情報共有の徹底」などを挙げる企業が多い。

両企業の差をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「内部人材が多様化していない企業」と比較し、「IT等を活用した情報共有の徹底」が5.7%ポイント、「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」が5.6%ポイント、「IT等を活用した業務の標準化」が4.4%ポイント、「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」が3.0%ポイント、「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進すること」で、コミュニケーションを向上させる」が2.4%ポイント高くなっており、特にこれらの取組が重要視されている傾向にあることが分かる。

次に、第2-(3)-8図の右上図により、正社員¹⁰⁴が重要だと考える企業の取組をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の

103 ここでは、企業の多様化の状況について、「変わらない」「一様化がやや進んだ」「一様化が大幅に進んだ」と回答した企業を指す。

104 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

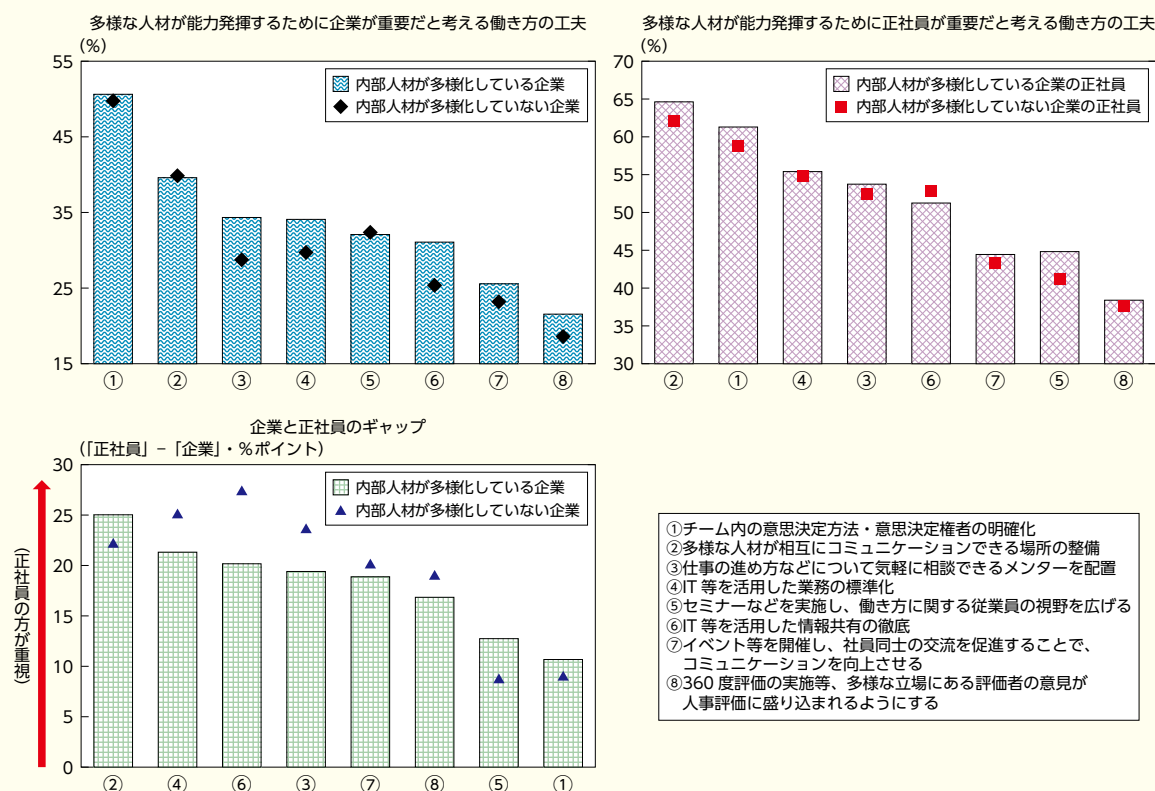
整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」「IT等を活用した業務の標準化」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した情報共有の徹底」などを挙げる正社員が多い。

両企業の差をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「内部人材が多様化していない企業」と比較し、「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」が3.7%ポイント、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」が2.5%ポイント、「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」が1.3%ポイント、「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進することで、コミュニケーションを向上させる」が1.1%ポイント高くなっており、特にこれらの取組が重要視されている傾向にあることが分かる。

さらに、第2-(3)-8図の左下図により、労使で生じているギャップをみると、「内部人材が多様化している企業」では、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「IT等を活用した業務の標準化」「IT等を活用した情報共有の徹底」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進することで、

第2-(3)-8図 多様な人材の十分な能力の発揮につながる働き方の工夫について

- 内部人材が多様化している企業では、「IT等を活用した情報共有の徹底」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した業務の標準化」等の取組が積極的に実施されている傾向にある。



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」(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) 左上図は企業調査票をもとに集計した結果となっており、「内部人材が多様化していない企業」とは企業の多様化の状況について、「変わらない」「一様化がやや進んだ」「一様化が大幅に進んだ」と回答した企業を指す。
2) 複数回答の結果をまとめた。
3) 右上図は正社員調査票をもとに集計した結果となっており、集計対象は5年前と現在を比較し、「労働生産性が上昇している」と回答した正社員に限定している。
4) 左下図は、「正社員が重要と考える働き方の工夫」から「企業が重要と考える働き方の工夫」を引いたもの。

コミュニケーションを向上させる」「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」において、企業より正社員の方が重要視していることで生じているギャップが大きいことが分かる。

両企業で生じているギャップの差をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「内部人材が多様化していない企業」と比較し、「IT等を活用した情報共有の徹底」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した業務の標準化」「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」などにおいて、企業がより重要視していることから、労使で生じているギャップが小さくなっている傾向にある。他方、同企業では、「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」では、正社員がより重要視していることから、労使で生じているギャップが大きくなっている傾向にある。

したがって、内部人材が多様化している企業では、引き続き「IT等を活用した情報共有の徹底」「IT等を活用した業務の標準化」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」などを推進しながら、当該企業の従業員が重要だと考える「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」といった取組も積極的に実施していくことが重要である。また、今後、企業の内部人材の多様化を見込んでいる企業では、多様な人材の十分な能力発揮につながるよう、こうした働き方の工夫にも積極的に取り組んでいくことが重要であろう。

●従業員のストレスの軽減につながる雇用管理としては、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にある

次に、従業員のストレスの軽減につながる雇用管理¹⁰⁵について検討していく。

第2-(3)-9図は「正社員¹⁰⁶のストレスが軽減されている企業」と「正社員のストレスが上昇している企業」に分類し、実施している雇用管理の取組内容を比較している。

まず、第2-(3)-9図の上図により、両企業の取組状況の差をみると、「正社員のストレスが軽減されている企業」では、「正社員のストレスが上昇している企業」と比較し、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が4.0%ポイント、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が3.5%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が3.0%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が2.4%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が1.9%ポイント、「人事評価に関する公正性、納得性の向上」が1.8%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

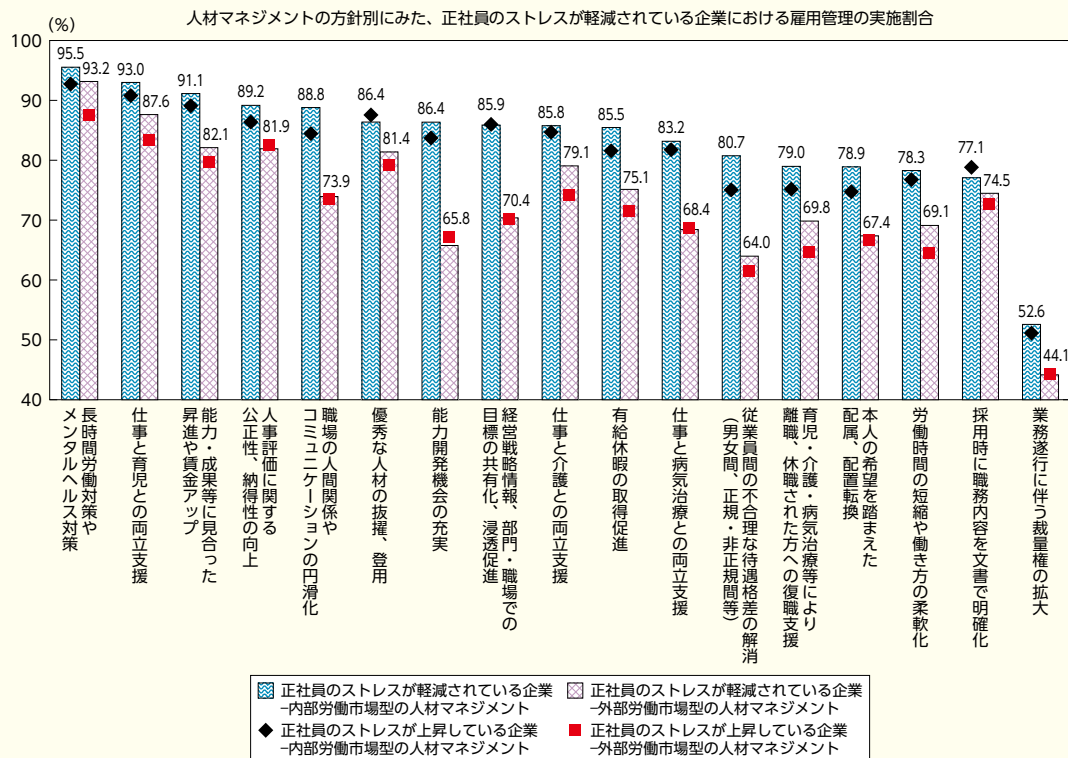
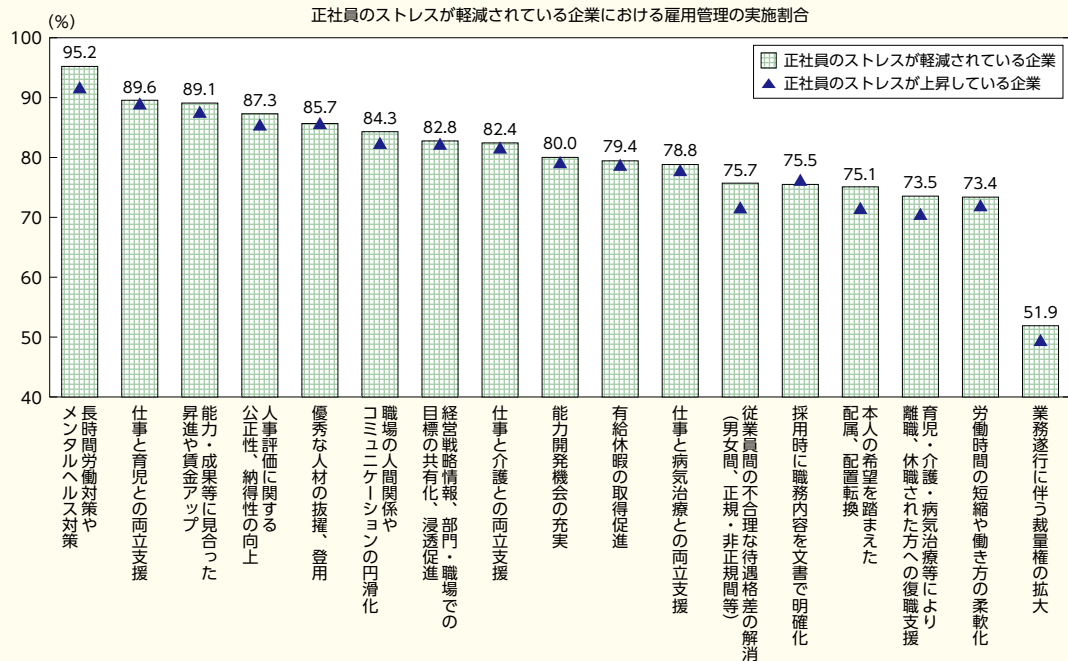
第2-(3)-9図の下図により、企業の人材マネジメントの方針別にみると、「内部労働市場

105 （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」の企業調査と正社員調査の個票を紐づけた上で分析している。

106 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

第2-(3)-9図 正社員のストレスの軽減につながる雇用管理について

- ストレスが軽減されている企業では、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などに積極的に取り組む企業が多い。
- 人材マネジメント別にみると、内部労働市場型の企業では「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに、外部労働市場型の企業では「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」などに積極的に取り組む企業が多い。



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・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

型の人材マネジメント」を採用し、「正社員のストレスが軽減されている企業」では、同人材マネジメントを採用し、「正社員のストレスが上昇している企業」と比較し、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が5.7%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が4.4%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が4.2%ポイント、「有給休暇の取得促進」が3.9%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が3.8%ポイント、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「人事評価に関する公正性、納得性の向上」が2.8%ポイント、「能力開発機会の充実」が2.7%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「正社員のストレスが軽減されている企業」では、同マネジメントを採用し、「正社員のストレスが上昇している企業」と比較し、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」が5.7%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が5.2%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が4.8%ポイント、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が4.6%ポイント、「仕事と育児との両立支援」が4.2%ポイント、「有給休暇の取得促進」が3.7%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

以上のように、従業員のストレスの軽減につながる雇用管理としては、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にあるが、企業の人材マネジメントの方針によって、従業員のストレスの軽減につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を積極的に推進していくことが重要である。

●従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理としては、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にある

さらに、従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理¹⁰⁷について検討していく。

第2-(3)-10図は「正社員¹⁰⁸の仕事に対するモチベーションが向上している企業」と「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」に分類し、実施している雇用管理の取組内容を比較している。

まず、第2-(3)-10図の上図により、両企業の取組状況の差をみると、「正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業」では、「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」と比較し「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が5.4%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が4.3%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が4.2%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が4.0%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が3.7%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

第2-(3)-10図の下図により、企業の人材マネジメントの方針別にみると、「内部労働市場

107 （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」の企業調査と正社員調査の個票を紐づけた上で分析している。

108 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

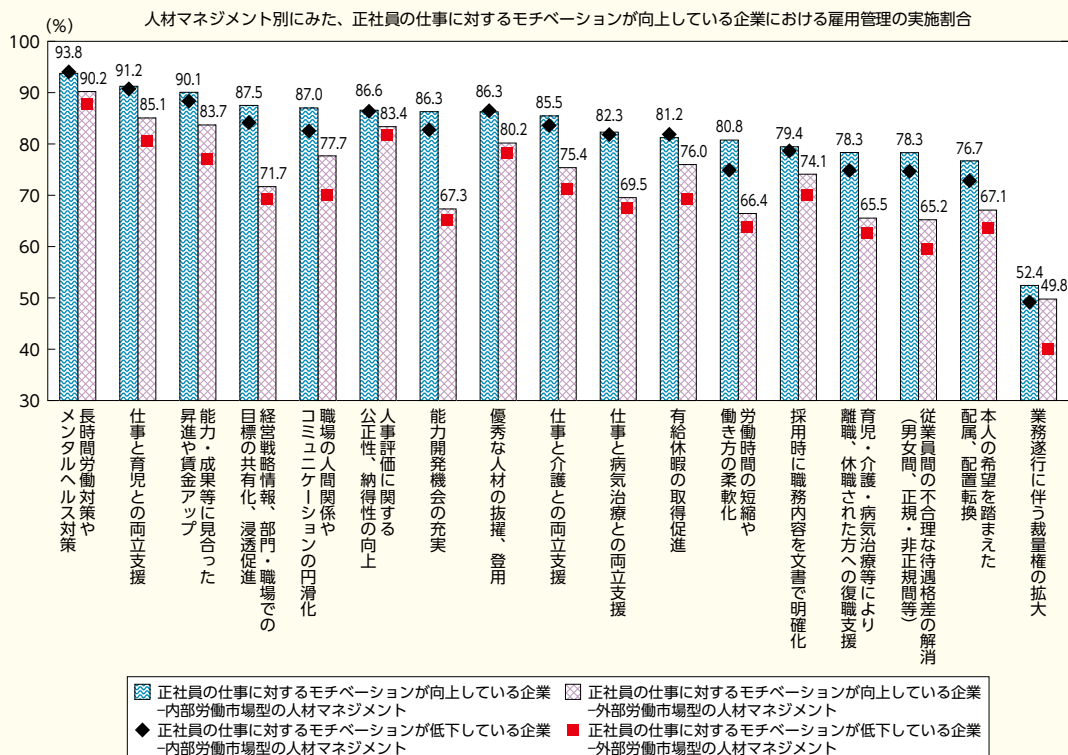
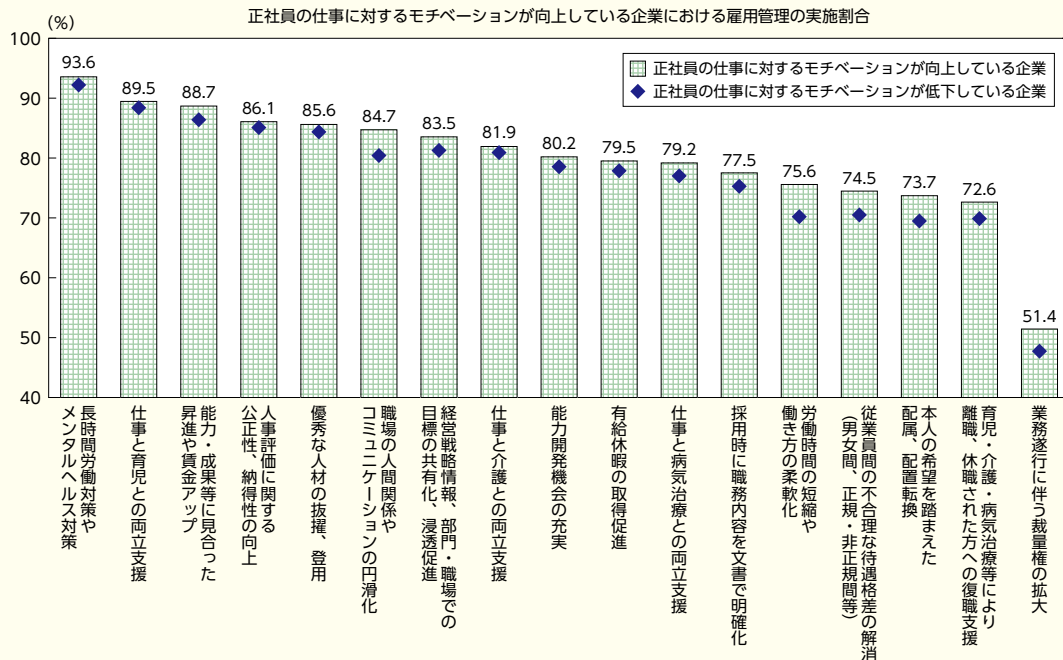
型の人材マネジメント」を採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業」では、同マネジメントを採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」と比較し、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が5.8%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が4.5%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が3.9%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が3.6%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」「能力開発機会の充実」が3.5%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」が3.3%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が3.2%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業」では、同マネジメントを採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」と比較し、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が9.8%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が7.5%ポイント、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」が6.7%ポイント、「有給休暇の取得促進」が6.6%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が5.8%ポイント、「仕事と育児との両立支援」が4.6%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が4.2%ポイント、「採用時に職務内容を文書で明確化」が4.0%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

以上のように、従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理としては、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にあるが、企業の人材マネジメントの方針によって、従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を積極的に推進していくことが重要である。

第2-(3)-10 図 正社員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理について

- 正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業では、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などに積極的に取り組む企業が多い。
- 人材マネジメント別にみると、内部労働市場型の企業では「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」などに、外部労働市場型の企業では「業務遂行に伴う裁量権の拡大」などに積極的に取り組む企業が多い。



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・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

コラム2-6 業務上の目標設定・人事評価と従業員のモチベーションについて

従業員の業務上の目標設定や人事評価が、従業員の仕事に対するモチベーションに与える影響については、様々な議論がなされているが、ここではその関係性について考察してみよう。

まず、コラム2-6図の左上図により、業務上の目標設定・人事評価と従業員の仕事に対するモチベーションの関係性をみると、「従業員の目標設定があり、従業員が人事評価に満足している」では、どの役職においても¹⁰⁹、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合より、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合が高くなっている。他方、「従業員の目標設定があるが、従業員が人事評価に満足していない」「従業員の目標設定をしていない」では、どの役職においても、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合より、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合が高くなっている。

このように、従業員の業務上の目標設定や、人事評価による目標管理の在り方が従業員の仕事に対するモチベーションにも影響するものと考えられる。

次に、コラム2-6図の右上図により、目標管理・指導の頻度と従業員の仕事に対するモチベーションの関係性をみると、「半年・年に1度」の頻度で目標指導・管理が実施されている場合、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合より、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合は高くなっており、目標指導・管理の頻度が「週に1度」「毎日」と高まるほど、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合が高まっている。他方、目標設定はされているが、指導・管理されていない場合、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合よりも、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合が高くなっている。

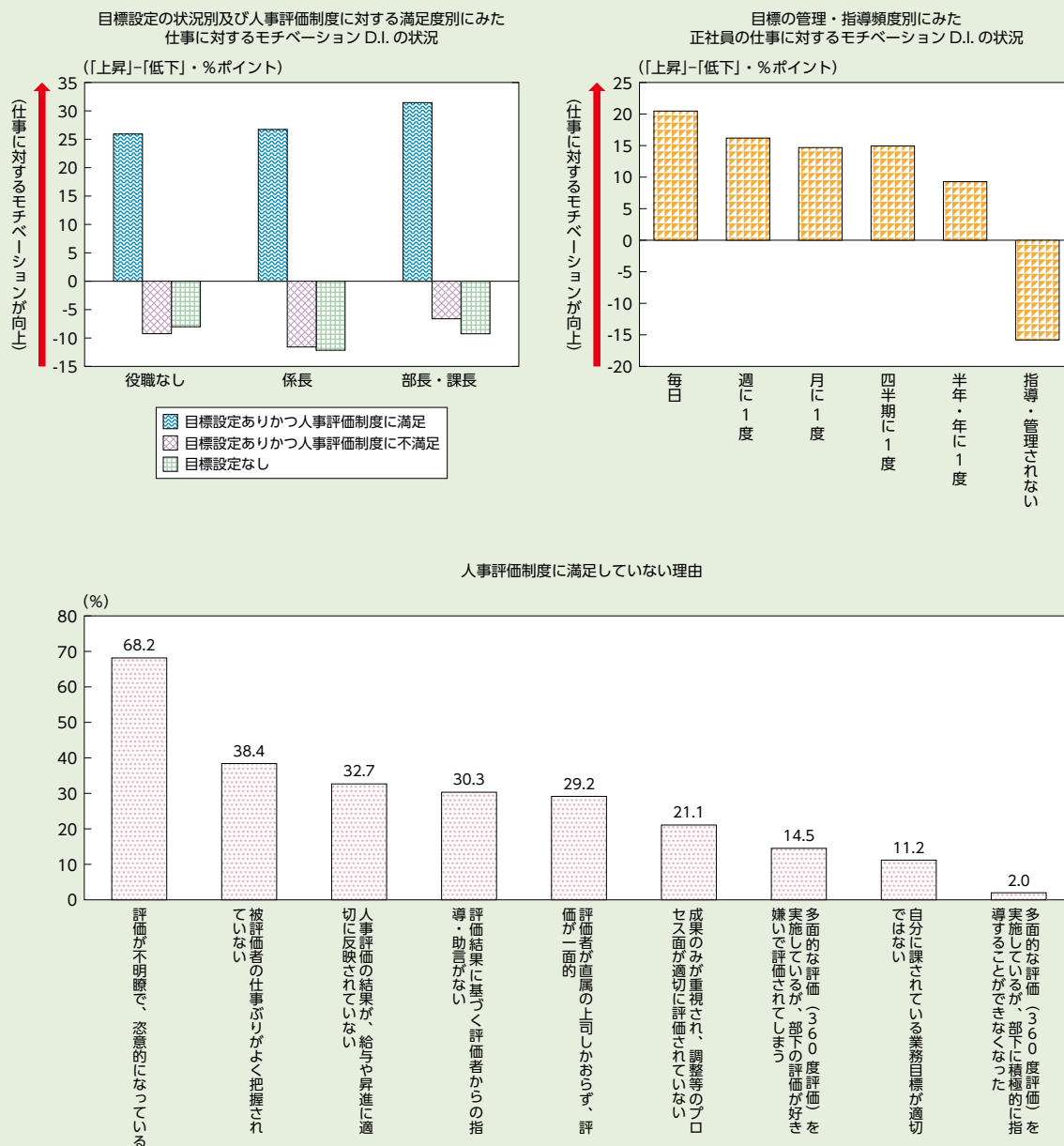
さらに、コラム2-6図の下図により、人事評価による目標管理の課題についても確認する。人事評価に満足していない従業員が挙げている理由としては、「評価が不明瞭で、恣意的になっている」が最も多く、次いで、「被評価者の仕事ぶりがよく把握されていない」「人事評価の結果が、給与や昇進に適切に反映されていない」「評価結果に基づく評価者からの指導・助言がない」「評価者が直属の上司しかおらず、評価が一面」などが多いことが分かる。

総じてみると、従業員の仕事に対するモチベーションの向上、ひいては、企業の労働生産性の向上につなげていくためにも、企業においては、従業員の業務上の目標を設定し、しっかりと従業員に共有した上で、上記のような課題の解決に取り組み、従業員の満足感につながる人事評価によって目標管理をしていくことが重要である。その際には、業務負担を勘案する必要があるが、可能な範囲で目標管理の頻度を高めていくことも重要な取組と考えられる。

109 ここでの仕事に対するモチベーションに関する D.I.については、企業規模別、性別、業種別、役職別の違いを検証し、結果として、差異が大きかった属性である役職でコントロールした上で検討している。

コラム2－6図 業務上の目標管理・人事評価と従業員の仕事に対するモチベーションについて

- 従業員の目標設定があり、従業員が人事評価に満足している企業では、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合が高く、目標管理・指導される頻度が高いほど仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合は高まっている。
- 人事評価に満足していない従業員が挙げている理由としては、「評価が不明瞭で、恣意的になっている」が最も多くなっている。



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（企業調査票・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）モチベーション D.I. について、企業規模別・性別・業種別に属性をコントロールして検証してみたが、属性の違いによる大きな違いはない。
- 2）右上図の集計対象は、「目標設定がある」と回答している者としている。
- 3）下図の集計対象は、「人事評価制度に満足していない」「どちらかと言えば満足していない」と回答している者としており、回答項目の「その他」は図から割愛している。

- 限定正社員の基本給は、いわゆる正社員の方が高い企業が多いが、差はない企業も約4割と
なっている。また、昇進スピードや早期選抜制度の対象とするかについては、いわゆる正社員
と限定正社員で差を設ける企業と設けない企業でおおむね半々となっている

これまで確認してきた様々な観点からの雇用管理において、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」や「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が重要な要素であったことを踏まえ、以下では、いわゆる正社員と限定正社員の間で生じている待遇差等と、転勤をめぐる課題について、より詳細に分析していきたい。第1章でも指摘したように、転勤を人材育成の一環として考える企業では、従業員の職業能力の向上につながる取組や、従業員の転勤に関する満足度の向上につながる取組が重要となってくる。他方、転勤を人材育成の一環として考えていない企業では、従業員の離職につながらないよう、不必要な転勤を減らすための取組が重要となってくるだろう。

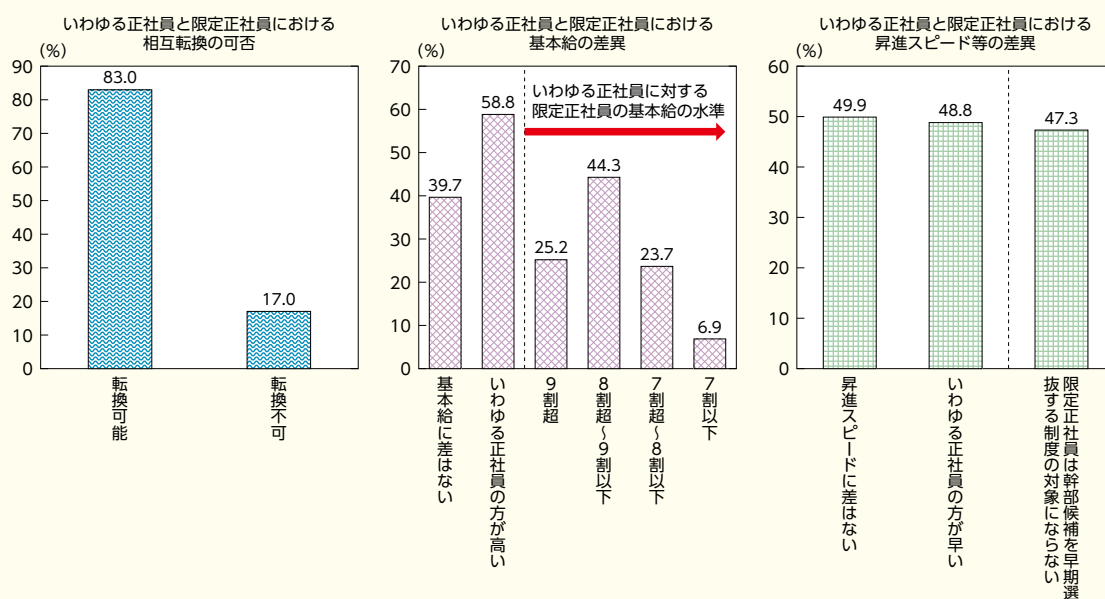
そこで、いわゆる正社員と限定正社員の間で生じている待遇差等について、第2-(3)-11図により、基本給・昇進スピード等をめぐる状況を中心に整理していく。

最初に、第2-(3)-11図の左図により、いわゆる正社員と限定正社員の間で相互転換が可能なのか確認すると、限定正社員のいる企業の83.0%は「転換可能」となっているが、約17.0%は「転換不可」となっており、限定正社員となると、いわゆる正社員に戻ることができない企業も少なくないことが分かる。

こうした中、第2-(3)-11図の中図により、いわゆる正社員と限定正社員の間の基本給の差をみると、「いわゆる正社員の方が高い」とする企業が58.8%と多いものの、「基本給に差はない」とする企業も39.7%となっている。また、限定正社員の基本給に差がある場合には、い

第2-(3)-11図 いわゆる正社員と限定正社員における処遇等の差異について

- いわゆる正社員と限定正社員の基本給に差がない企業は約4割であり、差がある企業における限定正社員の基本給は、いわゆる正社員の8割超～9割以下である企業が最も多い。
- 昇進スピードや早期選抜制度の対象とするかについては、いわゆる正社員と限定正社員との間に差がない企業と、差を設けている企業はおおむね半々となっている。



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（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) 図は、限定正社員のいる462企業の回答結果を示している。

いわゆる正社員の基本給の「8割超～9割以下」が44.3%と最も多く、次いで、「9割超」が25.2%、「7割超～8割以下」が23.7%となっている。

さらに、第2-(3)-11図の右図により、いわゆる正社員と限定正社員の間の昇進スピードの差をみると、こちらは「いわゆる正社員の方が早い」と「昇進スピードに差がない」とする企業の割合がおおむね同水準となっている。ただし、将来の幹部候補を早期選抜する制度がある場合、限定正社員は対象にならない企業は47.3%となっている。

以上のように、限定正社員がいる企業では、相互転換が可能な企業が多いが、限定正社員になると、いわゆる正社員に戻ることができない企業も少なくない。こうした中、基本給は、いわゆる正社員の方が高い企業が多いが、差はない企業も約4割となっている。また、昇進スピードや早期選抜制度の対象とするかについては、差を設ける企業と設けない企業でおおむね半々となっている状況にあることが分かる。

●**限定正社員という働き方を導入する際には、その必要性に関して職場内でしっかりと認識を共有しながら、業務遂行方法の見直しも含めて、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差について、双方が納得できる在り方を労使で検討していくことが重要である**

ここまで、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差の有無については、企業によって大きく異なっていることを確認したが、重要なことは、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差の在り方は、限定正社員だけでなく、いわゆる正社員も含めた正社員全体に影響することである。

この点を確認するため、第2-(3)-12図の左図により、いわゆる正社員と限定正社員が双方の働き方を比較した際の不満の有無をみると、限定正社員の33.7%が不満を感じていることに加えて、いわゆる正社員の19.7%が不満を感じていることが分かる。

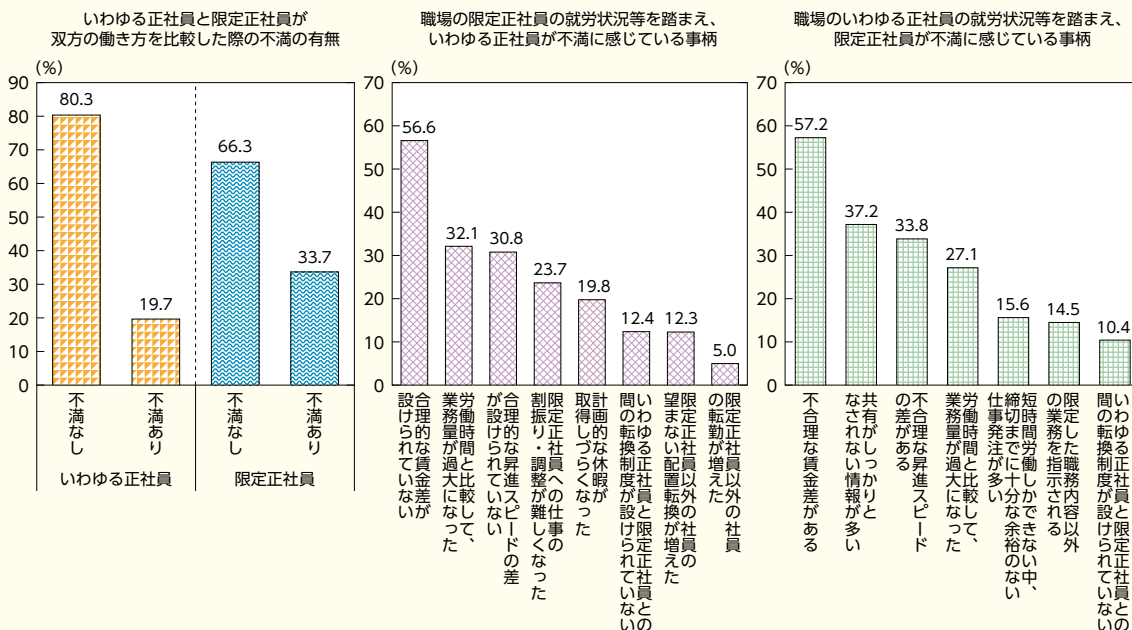
そこで、第2-(3)-12図の中図により、いわゆる正社員が不満に感じている具体的な事柄をみると、「合理的な賃金差が設けられていない」が最も多く挙げられており、次いで、「労働時間と比較して、業務量が過大になった」「合理的な昇進スピードの差が設けられていない」「限定正社員への仕事の割振り・調整が難しくなった」「計画的な休暇が取得しづらくなった」等が挙げられている。

他方、第2-(3)-12図の右図により、限定正社員が不満に感じている具体的な事柄をみると、「不合理な賃金差がある」が最も多く挙げられており、次いで、「共有がしっかりとされな情報が多い」「不合理な昇進スピードの差がある」「労働時間と比較して、業務量が過大になった」等が挙げられている。

第1章で確認したように、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、限定正社員という働き方の重要性が高まっており、特に女性においては、こうした働き方に対するニーズが存在している。一方で、いわゆる正社員・限定正社員ともに、双方の働き方を比較すると、賃金や昇進スピードの差に加えて、労働時間や休暇、日頃の業務遂行方法に関する内容など、様々な不満も生じてくることが分かる。したがって、限定正社員という働き方の導入に当たっては、その必要性に関して職場内でしっかりと認識を共有しながら、業務遂行方法の見直しも含めて、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差について、双方が納得できる在り方を労使で検討していくことが重要である。

第2-(3)-12 図 いわゆる正社員と限定正社員が双方の働き方を比較した際の不満等

○ いわゆる正社員と限定正社員が双方の働き方を比較した際に感じている不満としては、賃金や昇進スピードに加えて、業務量や情報共有などの働き方に関係することも挙がっている。



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(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) 中国は、勤め先企業に限定正社員がいるいわゆる正社員 5,816 人のうち、職場の限定正社員の就労状況等を踏まえ、不満を感じている 1,143 人の回答結果を示している。
2) 右図は、限定正社員 808 人のうち、職場のいわゆる正社員の就労状況等を踏まえ、不満を感じている 272 人の回答結果を示している。

● 転勤を経た後の職業能力や転勤経験の満足度の向上といった面からは、転勤命令に従業員の意見・希望を踏まえて決定することや、転勤日まで余裕をもって従業員に打診することが有用だと考えられる

次に、転勤をめぐる課題について、より詳細に分析していきたい。ここでは、これまでの分析結果を踏まえ、転勤を人材育成の一環として考える企業¹¹⁰⁾を「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」と「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」に分類¹¹¹⁾し、新卒者が入社後に転勤¹¹²⁾が生じることが多い年次や企業が転勤前に従業員に打診する日の差異によって、転勤を経た従業員の職業能力の変化や転勤経験の満足度に生じる差異について分析していきたい。

まず、第2-(3)-13 図の左図により、新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次をみると、両企業とも「3 年目以下」が約 5 割と最も多くなっており、次いで、「4・5 年目」が約 4 割弱、「6 年目以降」が約 1 割強となっている。「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」では、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」と比較し、「3 年目以下」の割合がやや高くなっている。

110 (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」において、企業における転勤の目的として「社員の人材育成」「幹部の選抜・育成」「顧客・社内の人脈形成」を選択している企業を指す。

111 (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」の企業調査と正社員調査の結果を紐づけた上で分析しており、ここでの 2 つの分類は、正社員による評価に基づいている。

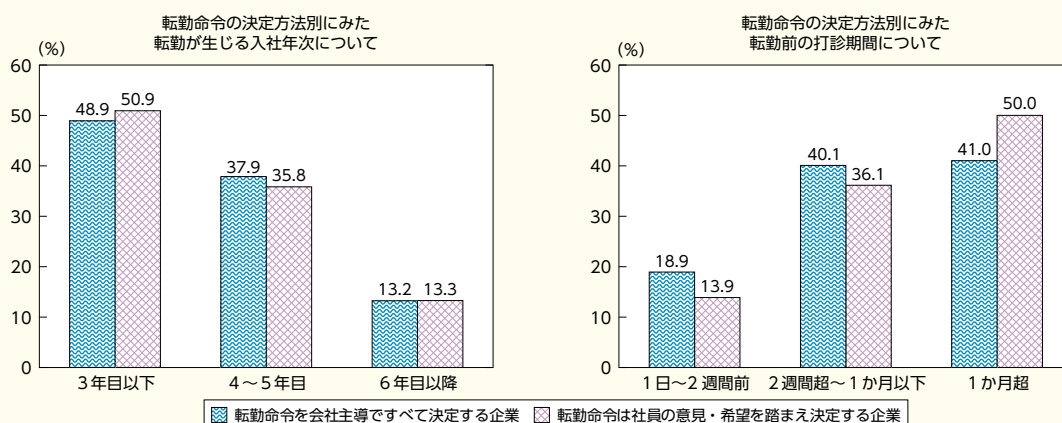
112 ここでは、国内転勤に限って分析している。

さらに、第2-(3)-13図の右図により、転勤前の打診日の差異をみると、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」では、「1か月超」が50.0%と最も多くなっており、「2週間超～1か月以下」が36.1%、「1日～2週間前」が13.9%となっている。一方で、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」では、「1か月超」が41.0%と最も多くなっており、「2週間超～1か月以下」が40.1%、「1日～2週間前」が18.9%となっている。つまり、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」の方が、転勤日まで余裕をもって従業員に打診している企業が多いことが分かる。

こうした状況を踏まえ、第2-(3)-14図の左図により、新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次の差異によって、国内転勤を経た後の職業能力の変化に差異が生じているのか確認していこう。縦軸はD.I.を示しており、「直近の国内転勤を経て、現在の会社でのあなたの職業能力はどう変化したか」といった質問項目に対して、「職業能力が上がった」と回答した正社員の割合と「職業能力が下がった」と回答した正社員の割合との差分を示しており、プラスであれば、職業能力が上がった正社員の方が多いこととなる。同図によると、新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次別にみたいずれの区分においても、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」より、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」の方がD.I.の水準が高くなっている。また、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」では、入社後3年目以下の若い時期に、国内転勤を経験している正社員の方が、職業能力が上がったと考える者が相対的に多くなっている。これは、企業が従業員の意見・希望をよく考慮し、若い時期から転勤することで様々な経験をしてみたいという意欲が高い者が選定され、国内転勤を経験していることなどから生じている可能性が示唆される。他方、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」におけるD.I.の水準は、「4・5年目」が75.3%ポイントと最も高くなっており、より経験を積んだ年次において、国内転勤により職業能力が上がったと考える正社員

第2-(3)-13図 転勤命令の決定方法別にみた転勤をめぐる状況について

- 新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次は、「3年目以下」が約5割と最も多くなっている。
- 転勤前の打診日をみると、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」は、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」より、転勤日まで余裕をもって従業員に打診している。



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(企業調査票・正社員調査票)」(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) 転勤を人材育成の一環と考える企業の回答結果をまとめている。転勤を人材育成の一環と考える企業とは、転勤の目的に「社員の人材育成」「幹部の選抜・育成」「顧客・社内の人脈形成」を選択している企業を指す。
2) 企業における転勤命令の決定方法については、勤め先企業に対する正社員の評価に基づき分類しており、所属している正社員が「転勤命令は会社主導ですべて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。また、同様に所属している正社員が「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。

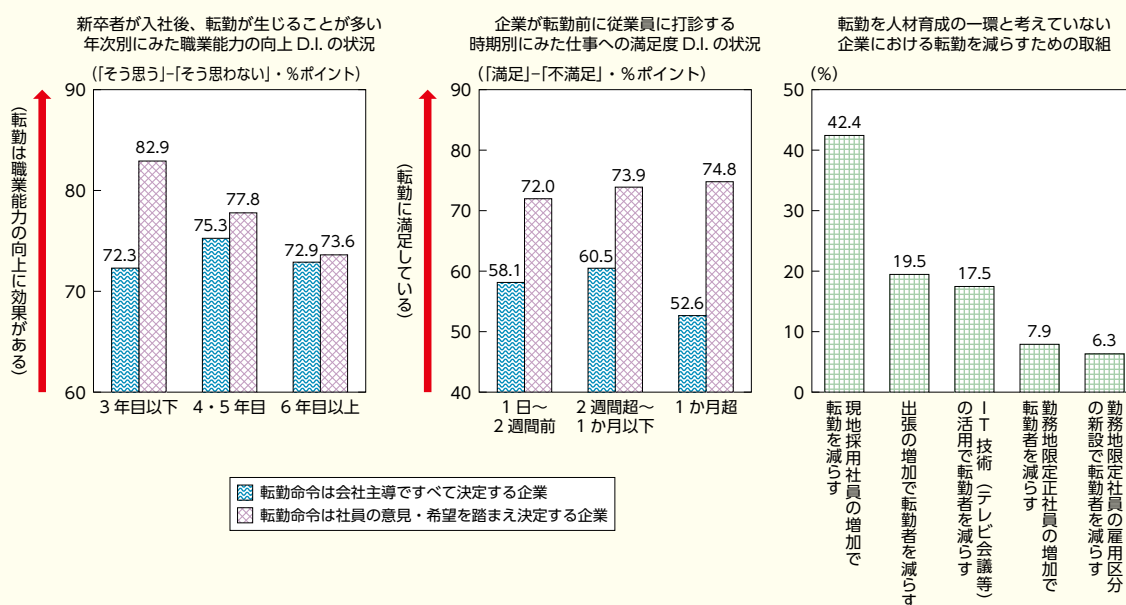
が多いことが分かる。

また、第2-(3)-14図の中図により、転勤前の打診日の差異によって、直近の転勤経験の満足度に変化が生じるのか確認してみよう。縦軸は、直近の転勤経験の満足度に関するD.I.を示しており、いずれの区分においても、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」の方がD.I.の水準が高くなっている。つまり、こうした企業の方が、直近の転勤経験に満足している従業員が多いことが分かる。加えて、こうした企業では、転勤日から余裕をもって従業員に打診している方がD.I.の水準が高まっており、「1か月超」では、74.8ポイントと最も高くなっている。つまり、転勤経験の満足度を向上させるためには、従業員の意見・希望を踏まえて決定することに加えて、転勤日まで余裕をもって従業員に打診することが有用だと考えられる。

最後に、第2-(3)-14図の右図により、転勤を人材育成の一環と考えていない企業において、転勤を減らすために講じている取組をみると、「現地採用社員の増加」が42.4%で最も挙げられており、次いで「出張の増加」「IT技術（テレビ会議等）の活用」などが挙げられている。仮に、現地採用社員の増加が難しく、出張により従業員の業務負担が増加してしまう懸念がある場合には、IT技術（テレビ会議等）の活用を通じて、不必要な転勤を減らしていくことも、従業員の定着といった観点からは、有用な取組であるものと考えられる。

第2-(3)-14図 転勤命令の決定方法別にみた直近の転勤経験の満足度等について

- 転勤を経た後の職業能力や転勤経験の満足度の向上といった面からは、転勤命令を社員の意見・希望を踏まえ決定することや、転勤日まで余裕をもって従業員に打診することが有用だと考えられる。
- 転勤を人材育成の一環と考えていない企業において転勤を減らすために講じている取組としては、「現地採用社員の増加」「出張の増加」「IT技術（テレビ会議等）の活用」などが多く挙げられている。



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（企業調査票・正社員調査票）」（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) 転勤を人材育成の一環と考える企業の回答結果をまとめている。転勤を人材育成の一環と考える企業とは、転勤の目的に「社員の人材育成」「幹部の選抜・育成」「顧客・社内の人脈形成」を選択している企業を指す。転勤を人材育成の一環と考える企業とは、それ以外の企業を指す。
- 2) 企業における転勤命令の決定方法については、勤め先企業に対する正社員の評価に基づき分類しており、所属している正社員が「転勤命令は会社主導ですべて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。また、同様に所属している正社員が「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。
- 3) 左図の3年目以下のサンプルサイズは1,169名となっており、「3年目」が67.2%を占めている。

コラム2-7 新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態について

（公財）日本生産性本部が実施している「新入社員 春の意識調査」では、2017年より、「働き方改革」で最も関心のある勤務形態を把握している。

コラム2-7図により、2018年春に調査した結果をみると、男女計では「在宅勤務」が26.1%と最も多く挙げられており、次いで、「転勤のない地域限定勤務」が22.9%、「短時間型勤務」が20.1%、「サテライトオフィス等の施設利用型テレワーク制度」が17.2%、「朝型勤務」が9.9%、「モバイルワーク制度」が3.7%となっている。

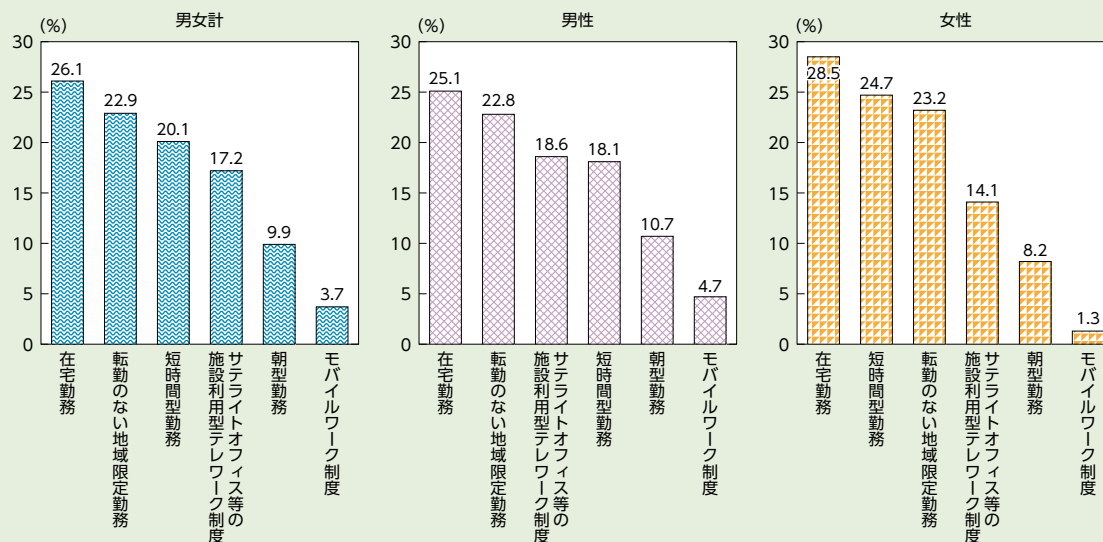
上位3つに着目し、男女別にみると、「在宅勤務」では、男性が25.1%である一方で、女性が28.5%となっている。「転勤のない地域限定勤務」では、男性が22.8%である一方で、女性が23.2%となっている。また、「短時間型勤務」では、男性が18.1%である一方で、女性が24.7%となっている。

つまり、新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態として挙げられている上位3つを男女別にみると、いずれにおいても女性の関心が高く、特に「短時間型勤務」では、男女で6.6%ポイントの差が生じており、女性の関心が強いことが分かる。

また、ここまで検討してきた「転勤のない地域限定勤務」についても、男性では2位に、女性では3位に挙がっており、男女ともに関心の高さがうかがえる結果となっている。

コラム2-7図 新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態について

- 新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態をみると、男女計では「在宅勤務」「転勤のない地域限定勤務」「短時間型勤務」が上位3位となっている。



資料出所 （公財）日本生産性本部「2018年度 新入社員 春の意識調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 （注）本調査のサンプルサイズは1,914となっている。

2 高度専門人材・高度外国人材に対する「きめ細かな雇用管理」

- 通常の従業員とは異なり、高度専門人材の特性を勘案し別途実施されている特別な雇用管理としては、「職務内容を特定の分野に限定」「能力・成果に見合った賃金水準の提示」「採用時に職務内容を文書で明確化」が多い

ここからは、高度専門人材に対する「きめ細かな雇用管理」について検討していく。

まず、第2-(3)-15図の左図により、企業では、どのような仕事を高度専門人材に担ってもらっているのか整理していこう。同図によると、「総務・人事・経理・広報関係」が27.6%と構成比が最も高くなっており、次いで、「経営・管理」が24.8%、「システム開発・設計」が23.2%、「研究開発」が22.7%、「生産・製造」が17.7%、「販売・営業」が15.4%と構成比が高くなっている。

次に、高度専門人材の獲得に向けて、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組であることを指摘¹¹³してきたが、第2-(3)-15図の中図により、その具体的な取組を確認していこう。同図によると、「職務内容を特定の分野に限定」が49.4%と最も多く挙げられており、次いで、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」が43.6%、「採用時に職務内容を文書で明確化」が35.5%となっており、通常の従業員とは異なり、高度専門人材の特性を勘案し別途実施されている特別な雇用管理としては、この3つを挙げる企業が多い傾向にある。

さらに、高度専門人材の確保といった観点だけでなく、労働生産性やモチベーションの向上につなげるといった観点からすると、高度専門人材はどのような雇用管理が重要だと考えているだろうか。この点について確認するため、第2-(3)-15図の右図により、高度専門人材¹¹⁴と大卒人材が、労働生産性やモチベーションの向上につなげるために重要だと考える雇用管理の取組について比較していく。同図によると、高度専門人材・大卒人材ともに、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」などが多く挙げられている。

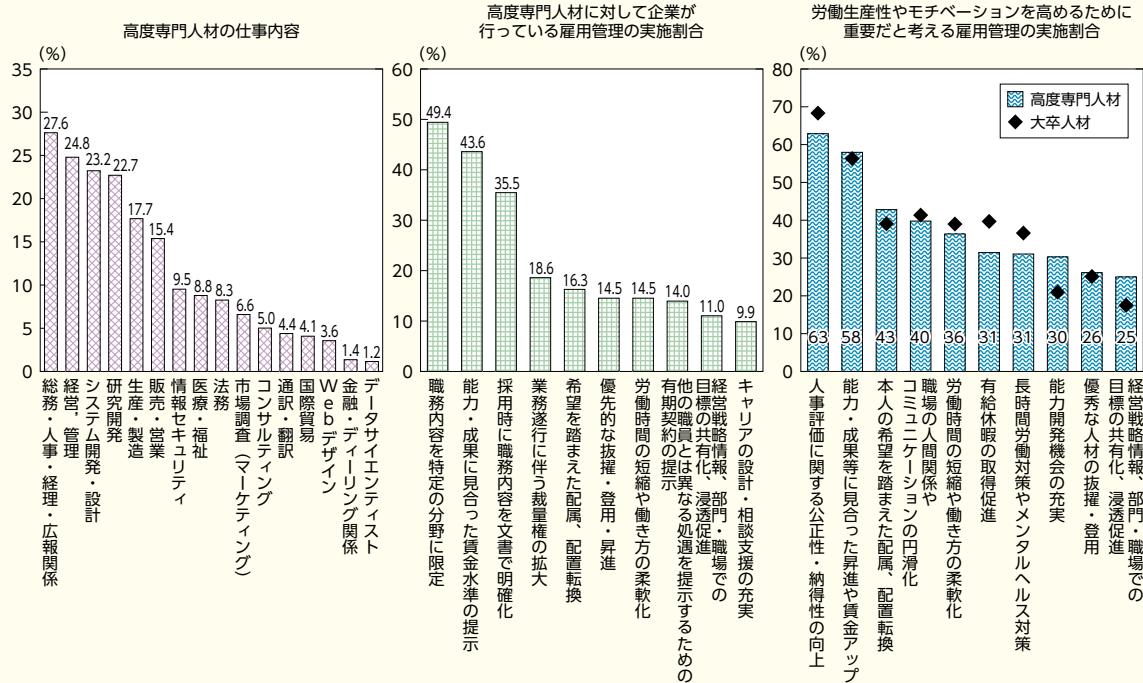
両者の差をみると、高度専門人材では、大卒人材と比較し、「能力開発機会の充実」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが多く挙げられている傾向にある。つまり、高度専門人材の労働生産性やモチベーションの向上という観点からは、こうした取組を積極的に推進していくことが重要であろう。

113 第2-(3)-3図を参照。

114 (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ており、ここでの高度専門人材は、最終学歴について修士・博士・専門職学位の課程を修了し、現職について「管理職」「事務系専門職(市場調査、財務、貿易・翻訳等)」「技術系専門職(研究開発、設計、SE等)」「医療・福祉関係専門職」「教育関係専門職」のいずれかに該当する者を指す。なお、構成比は、「技術系専門職(研究開発、設計、SE等)」が41.3%と最も高くなっており、次いで、「管理職」が31.8%、「事務系専門職(市場調査、財務、貿易・翻訳等)」が15.5%となっている。

第2-(3)-15 図 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理等について

- 通常の従業員とは異なり、高度専門人材の特性を勘案し別途実施されている特別な雇用管理としては、「職務内容を特定の分野に限定」「能力・成果に見合った賃金水準の提示」「採用時に職務内容を文書で明確化」が多い。
- 労働生産性やモチベーションの向上につなげるための雇用管理として、「能力開発機会の充実」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」を重要と考える高度専門人材が相対的に多い。



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・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) 高度専門人材とは、修士・博士課程等を修了し、ある特定の分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。
 2) 中図は、高度専門人材である日本人又は外国人のいずれか若しくは両方について、特別な雇用管理を別途していると回答した企業が取り組む雇用管理の実施割合を示している。
 3) 左図、中図は該当する全てに対する複数回答、右図は上位5つの複数回答をまとめている。

● OECD 諸国と比較すると、我が国の就業者に対する高度外国人材の新規流入者の割合は低い

いが、近年の動向をみると、高度外国人材の受入れが促進されている

次に、高度外国人材に対する「きめ細かな雇用管理」について検討していく。

2017年3月28日に決定された「働き方改革実行計画」では、「我が国経済社会の活性化に資する専門的・技術的分野の外国人材を更に積極的に受け入れていくためには、外国人材にとっても魅力ある就労環境等を整備していく必要がある」とされている。今後、我が国において高度専門人材（スペシャリスト）に対するニーズが高まっていく見込み¹¹⁵である中、高度外国人材の受入れをより一層促進していくためにも、そのニーズに応じた「きめ細かな雇用管理」により、高度外国人材にとっても魅力ある就労環境等を整備していく必要がある。

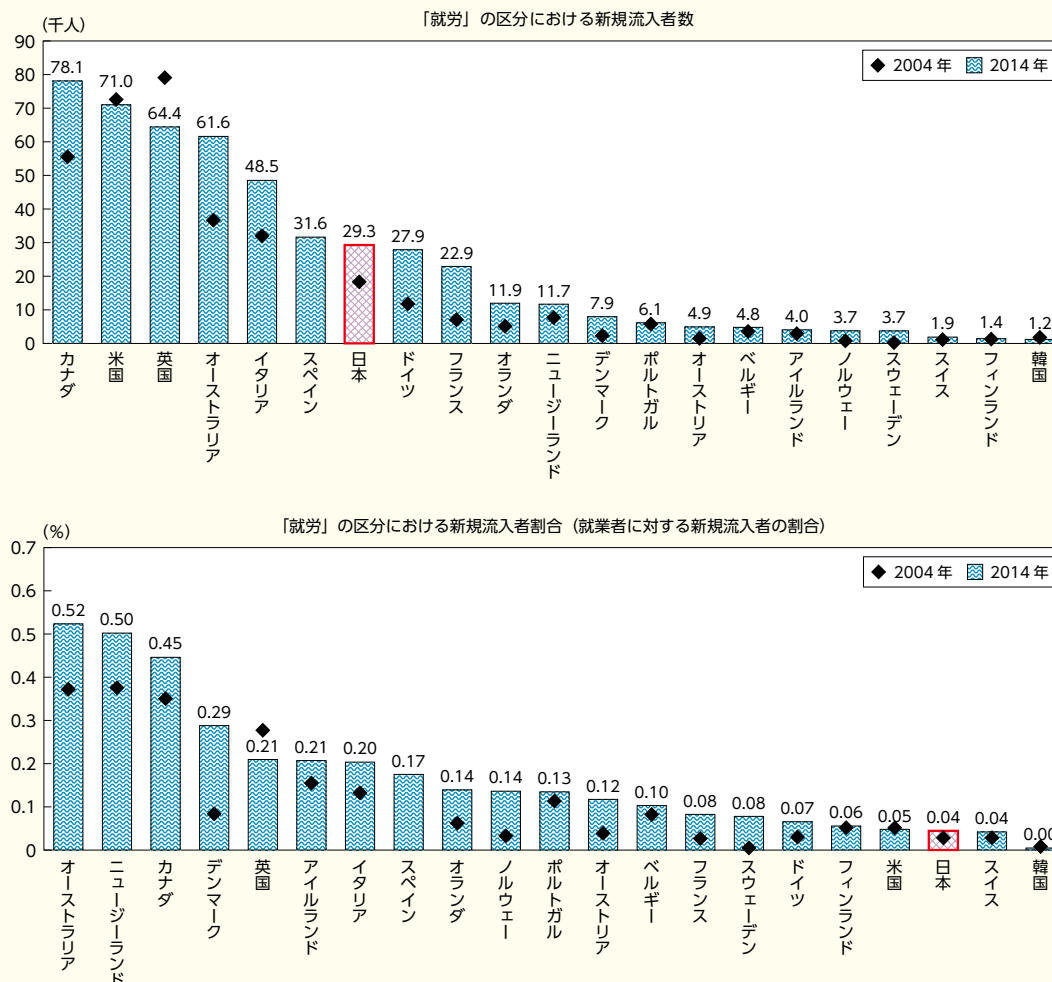
こうした認識の下、高度外国人材を取り巻く状況について幅広く概観し、整理していきたい。まず、OECDのデータを用いながら、長期的な滞在が見込まれる高度外国人材を含む「就労¹¹⁶」の区分に着目し、新規流入者数を国際比較してみよう。

第2-(3)-16図の上図により、2014年時点の「就労」の区分における新規流入者数の水準

115 第2-(1)-27図を参照。

第2-(3)-16図 「就労」の区分における新規流入者数の国際比較について

- 「就労」の区分における新規流入者数は、「カナダ」「米国」「英国」「オーストラリア」といった英語圏が多い。日本は、2014年時点で約2.9万人と「フランス」よりやや多く、「ドイツ」とおおむね同水準となっている。
- 就業者に対する新規流入者の割合は、「オーストラリア」「ニュージーランド」「カナダ」といった英語圏で高い。日本は、2014年時点で約0.04%と、OECD各国と比較すると相対的に低水準となっている。



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) 2004年の数値について、ベルギーは2005年、フィンランドは2006年の値により代用している。
 2) 2004年のスペインについては、値が公表されていないため算出できない。
 3) 下図の分母である就業者数は、各国の国民経済計算ベースの数値を活用している。

116 OECD International Migration Statistics では、Migrants を「Permanent Migrants」と「Temporal Migrants」に大別している。さらに、「Permanent Migrants」は「Work」「Family」「Humanitarian」「Free movement」「Other」と分類され、ここで扱う「就労」とは「Work」に分類される者を指す。「Work」の定義については、OECD(2007)“Standardised statistics on immigrant inflows results, sources and methods”によると、受入国側が長期的な滞在が見込まれると判断する者であって、必ずしも期限の定めのない在留資格を得ていることが要件となっている訳ではなく、在留資格の更新を重ねて、永住権を得られる可能性が、通常のルートとして想定されている者とされている。OECD(2007)によると、我が国における「Work」には、「投資・経営」「技術」「人文知識・国際業務」「技能」の在留資格をもつ高度外国人材、また、就労目的の在留資格に変更した外国人留学生が含まれる。なお、出入国管理及び難民認定法の一部を改正する法律の改正に伴い、2015年4月1日より、「投資・経営」は「経営・管理」に、「技術」と「人文知識・国際業務」は一本化し「技術・人文知識・国際業務」に変更されている。

を国際比較すると、「カナダ」「米国」「英国」「オーストラリア」といった英語圏が上位を占めている。我が国は、2014年時点で約2.9万人となっており、「フランス」より受入人数がやや多く、「ドイツ」とおおむね同水準となっている。また、2004年時点の同値と比較すると、「米国」「英国」を除き、我が国も含めた多くの国で新規流入者数が増加している。

「就労」の区分における新規流入者数の水準を国際比較すると、我が国の受入人数は「ドイツ」とおおむね同水準であったが、より正確に比較するためには、各国の労働市場の規模を勘案する必要がある¹¹⁷。そこで、第2-(3)-16図の下図により、就業者を分母とし、新規流入者を分子とした割合で国際比較すると、「オーストラリア」「ニュージーランド」「カナダ」といった英語圏が上位を占めている。他方、「米国」では、「就労」の区分における新規流入者数の水準は高いが、自国民を含めた労働市場の規模が大きいことを勘案すると、就業者に対する新規流入者の割合は低くなっており、必ずしも積極的に受け入れている訳ではない。同様に、我が国も就業者に対する新規流入者の割合は低くなっている。また、2004年時点の同値と比較すると、「オーストラリア」「ニュージーランド」「カナダ」などでは割合が上昇しているが、我が国では、この間大きな変化が生じていないことが分かる。

長期的な滞在が見込まれる高度外国人材を含む「就労」の区分は、各国の入国管理制度の考え方等によっても値が異なることから、国際比較の際には一定の幅をもってみる必要があるものの、OECD諸国と比較すると、我が国の就業者に対する高度外国人材の新規流入者の割合は低いことが分かる。

しかしながら、第2-(3)-17図により、これまで確認してきた値について、我が国における2015年以降の状況を確認すると、新規流入者数の水準・就業者に対する新規流入者の割合ともに、大きく増加・上昇していることが分かる。また、より長期的な動向をみると、これらの値は、リーマンショックなどの影響により、2009年と2010年に大きく落ち込んでいるが、2015年にはリーマンショック前の水準を超え¹¹⁸、2016年においても引き続き増加・上昇が続いている。

総じてみると、OECD諸国と比較し、我が国の就業者に対する高度外国人材の新規流入者の割合は低い、近年では、高度外国人材の受入れが促進されていることが示唆される。

●「情報通信業」「卸売業、小売業」「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」などを中心に、専門的・技術的分野の外国人労働者は趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人をはじめて突破し、2017年には3.7万人と過去最大の増加幅となった

OECDのデータ等を活用した「就労」の区分における新規流入者数からは、高度外国人材の受入れが促進されていることが示唆されたが、我が国において就労が認められる在留資格の一部の動向であったことに加えて、フローの動向を示していたことから、次に、我が国におけるストックの動向として、就労目的で在留が認められる外国人労働者（以下「専門的・技術的分野の外国人労働者」という。）の動向について概観していこう。

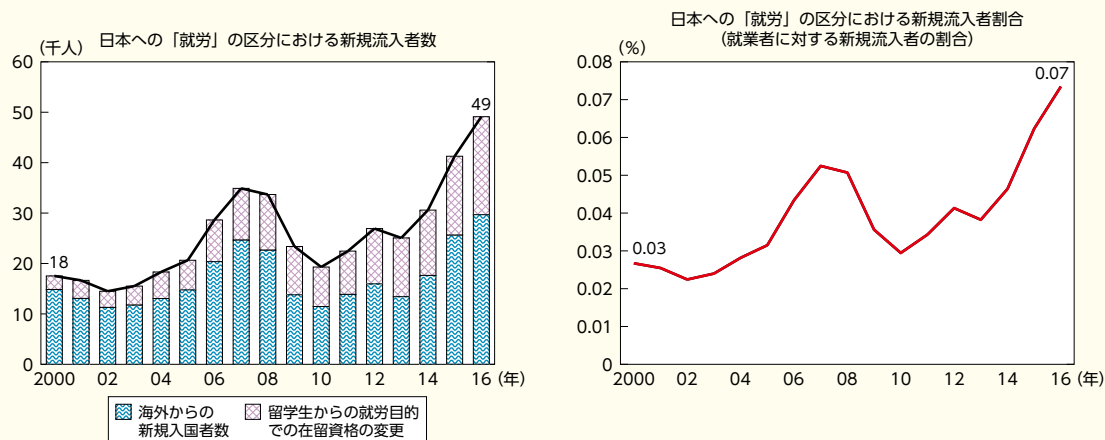
まず、第2-(3)-18図の左図により推移を確認すると、専門的・技術的分野の外国人労働者数は、2010年以降、趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人を初めて突破し、2017

117 例えば、新規流入者数が100人である2つの国があり、一方の国は就業者5,000万人規模の労働市場をもつが、もう一方の国は就業者1,000万人規模の労働市場をもっている場合、後者の国の方が、新規流入者数の受入れには積極的であると評価できるだろう。

118 2015年4月1日に創設された在留資格「高度専門職」を含めたことに留意が必要である。

第2-(3)-17 図 OECD の「就労」の区分に相当する新規流入者数の近年の動向について

○ OECD の「就労」の区分に相当する新規流入者数の近年の動向をみると、2014 年以降流入が活発化している。



資料出所 法務省「出入国管理統計」「留学生の日本企業等への就職状況について」、OECD.Stat、内閣府「国民経済計算」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) 2015 年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。

2) 右図における分母である就業者数は、内閣府「国民経済計算」の数値を活用している。

年には 3.7 万人と過去最大の増加幅となった。

次に、第 2-(3)-18 図の右図により、どのような産業で専門的・技術的分野の外国人労働者が増加しているのか、確認してみよう。2017 年における産業別の労働者数をみると、「情報通信業」が 4.0 万人と最も多くなっており、次いで、「製造業」が 3.7 万人、「卸売業、小売業」が 3.4 万人、「教育、学習支援業」が 2.8 万人、「学術研究、専門・技術サービス業」が 2.6 万人、「サービス業（他に分類されないもの）」が 2.5 万人、「宿泊業、飲食サービス業」が 1.6 万人と多い状況にある。

また、2010 年と 2017 年の産業別の労働者数を比較すると、「情報通信業」「卸売業、小売業」が 2.1 万人と最も増加しており、次いで、「製造業」が 2.0 万人増、「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」が 1.5 万人増、「宿泊業、飲食サービス業」が 1.0 万人増、「教育、学習支援業」が 0.9 万人増となっている。

さらに、これらの産業における専門的・技術的分野の外国人労働者数の増加は、国内のどの地域で生じているのか、確認してみよう。

第 2-(3)-19 図の上図は、「雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合」について、上記の産業ごとに 47 都道府県の 2015 年¹¹⁹の値を算出し、その値の分布状況を整理している。まず、全産業でみると、最大値は「東京都」の 2.0% となっており、次点が「愛知県」の 0.4%、中央値が「長崎県」の 0.1% となっている。各産業でみると、いずれの産業においても「東京都」が最大値となっており、特に「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、「東京都」が突出して高いことが分かる。つまり、「東京都」では、その他の都道府県と比較し、分母である雇用者数が多いことを踏まえると、「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、多くの専門的・技術的分野の外国人労働者が就労していることが分かる。

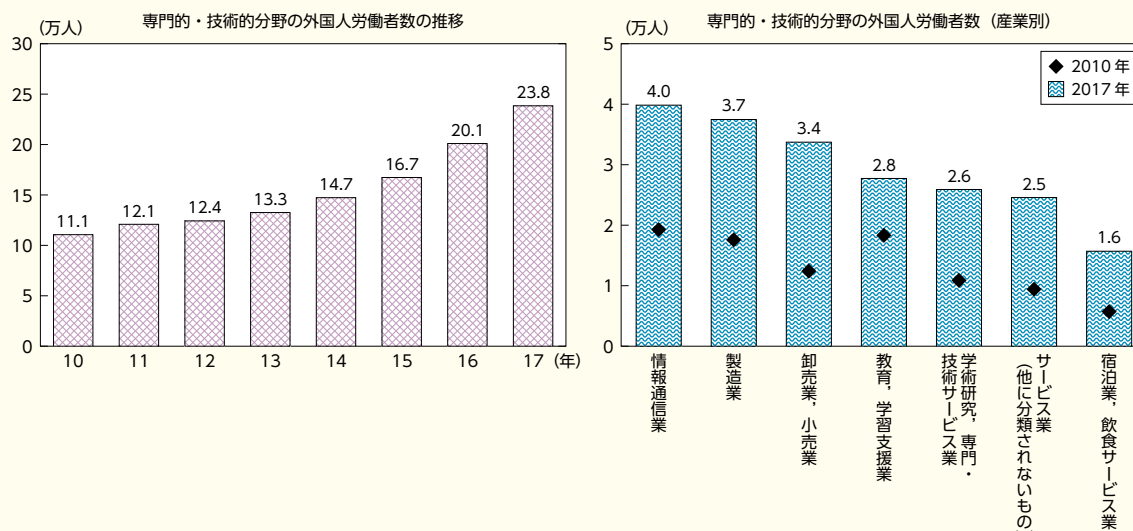
119 総務省「国勢調査」を活用しているため、現時点では、2015 年が最新となっている。

他方、「宿泊業、飲食サービス業」に注目すると、「東京都」と次点である「愛知県」との乖離が0.5%ポイントと相対的に小さくなっている。「東京都」の割合の水準が低いといった要因もあるが、次点である「愛知県」に続き、「岐阜県」が0.7%、「沖縄県」「熊本県」「福岡県」が0.5%となっており、地方圏におけるインバウンド需要¹²⁰等のため、相対的に専門的・技術的分野の外国人労働者を受け入れていることも要因の1つだと考えられる。

また、第2-(3)-19図の下図により、2010年と2015年における「雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合」の変化分について、同様に分布状況を整理している。まず、全産業でみると、最大値は「東京都」の0.78%ポイントとなっており、次点が「沖縄県」の0.12%ポイント、中央値が「福井県」の0.03%ポイントとなっている。各産業でみると、いずれの産業においても「東京都」の上昇分が最大値となっており、特に「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、「東京都」が突出して高いことが分かる。つまり、「東京都」の「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、分母である雇用者数が増加¹²¹しており、その増加分を上回るほど、専門的・技術的分野の外国人労働者が増加していることが分かる。他方、「宿泊業、飲食サービス業」については、「東京都」と次点である「愛知県」との乖離が0.10%ポイントとかなり小さくなっている。次点である「愛知県」に続き、「熊本県」が0.47%ポイント上昇、「岐阜県」が0.43%ポイント上昇、「静岡県」が0.26%ポイント上昇、「福

第2-(3)-18図 専門的・技術的分野の外国人労働者の概況について

○「情報通信業」「卸売業、小売業」「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」などを中心に、専門的・技術的分野の外国人労働者は趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人を初めて突破し、2017年には3.7万人と過去最大の増加幅となった。



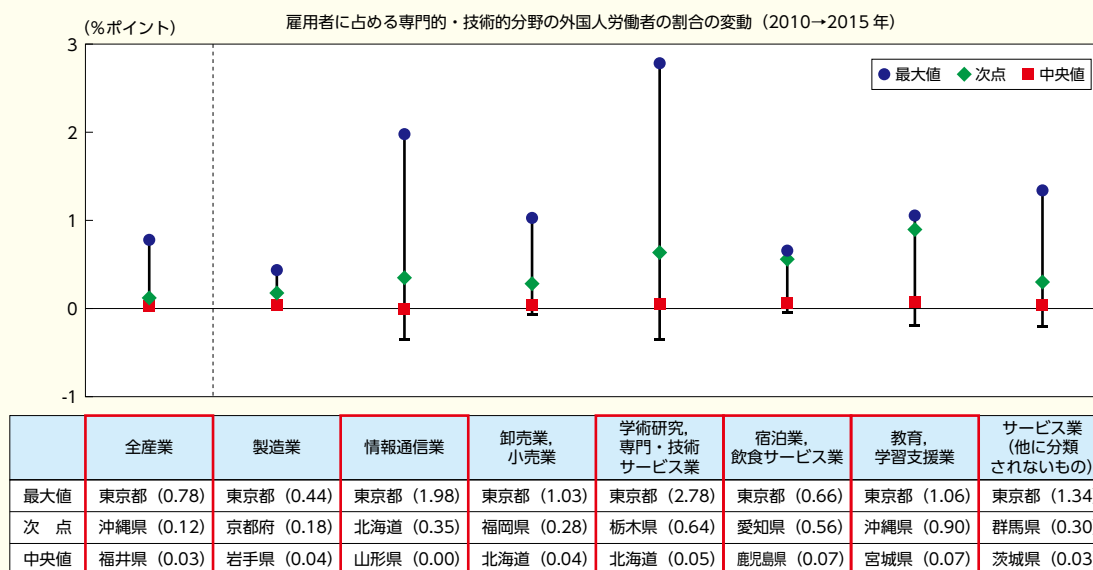
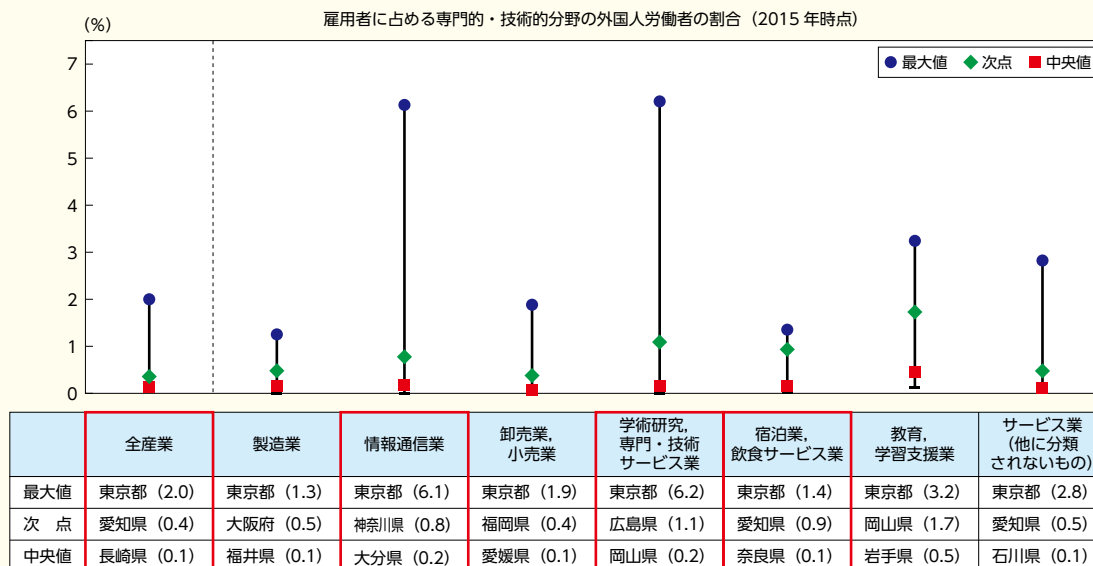
資料出所 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。

- 120 観光庁「宿泊旅行統計調査」により、2015年における外国人延べ宿泊者数をみると、愛知県は47都道府県のうち8位、岐阜県は14位、沖縄県は5位、熊本県は18位、福岡県は7位となっており、インバウンド需要が高いものと考えられる。また、岐阜県と熊本県では、他の6つの産業と比較すると、宿泊業、飲食サービス業における「雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合」が最も高い。
- 121 総務省「国勢調査」の2010年と2015年を比較すると、東京都では、「情報通信業」の雇用者数は20,649人増加しており、「学術研究、専門・技術サービス業」の雇用者数は11,030人増加している。

第2-(3)-19 図 地域別・産業別にみた専門的・技術的分野の外国人労働者の動向

- 「全産業」における雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合及びその変動は、「東京都」が突出して高い。
- 「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」では「東京都」と次点との差が大きくなっている一方で、「宿泊業、飲食サービス業」では「東京都」と次点との差が小さい。



資料出所 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」、総務省統計局「国勢調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。
 2) 表の()は各地域における値を示している。
 3) 下図は、2010年から2015年にかけての変動を示している。

岡山」が0.24%ポイント上昇しており、同様に地方圏におけるインバウンド需要等が増加要因の1つだと考えられる。

総じてみると、「情報通信業」「卸売業、小売業」「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」などを中心に、専門的・技術的分野の外国人労働者は趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人を初めて突破し、2017年には3.7万人と過去最大の増加幅となった。国内の地域別にみると、「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」を中心に、東京都において専門的・技術的分野の外国人労働者の増加が著しい状況にある。他方、「宿泊業、飲食サービス業」における専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れについては、地方圏におけるインバウンド需要等の影響もあり、東京都と他県における乖離は小さい状況にある。

●専門的・技術的分野における新規入国者は、「中国」「ベトナム」「インド」「韓国」「フィリピン」において、近年の増加が著しく、また、「米国」においても緩やかに増加している

ここまで、専門的・技術的分野の外国人労働者が趨勢的に増加傾向にあることを確認してきたが、我が国にこうした人材を引き付ける誘因としては、どのような要素が考えられるだろうか。そこで、ここからは専門的・技術的分野における新規入国者に対する誘因について検討していく。

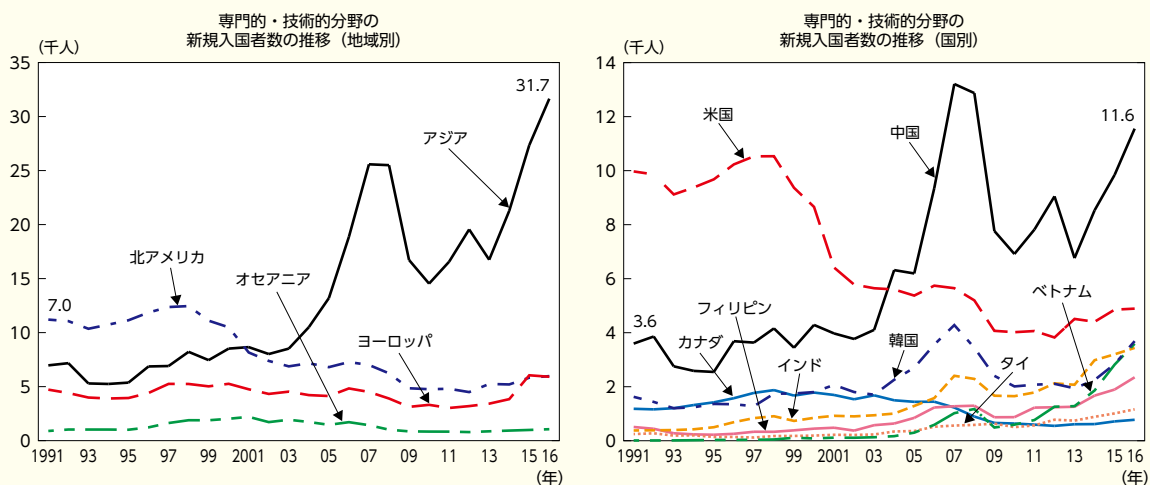
まず、第2-(3)-20図により、世界の地域別や国別に、専門的・技術的分野における我が国への新規入国者の動向を確認しておこう。

第2-(3)-20図の左図により、世界の地域別に我が国への新規入国者をみると、2016年には「アジア」が大宗を占めており、近年の増加も著しいことが分かる。他方、2013年以降「北アメリカ」「ヨーロッパ」においても、緩やかに増加している。

そこで、第2-(3)-20図の右図により、「アジア」「北アメリカ」の主要国を中心に動向をみると、2016年には「中国」が大宗を占めており、近年の増加も著しいことが分かる。

第2-(3)-20図 地域別にみた専門的・技術的分野の新規入国者数の動向について

- 専門的・技術的分野における新規入国者は、「中国」「ベトナム」「インド」「韓国」「フィリピン」において、近年の増加が著しく、また、「米国」においても緩やかに増加している。



資料出所 法務省「出入国管理統計」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) 在留資格「興行」を除いた値となっている。
2) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。
3) 左図において、南アメリカ、アフリカは人数が僅少であったことから割愛している。

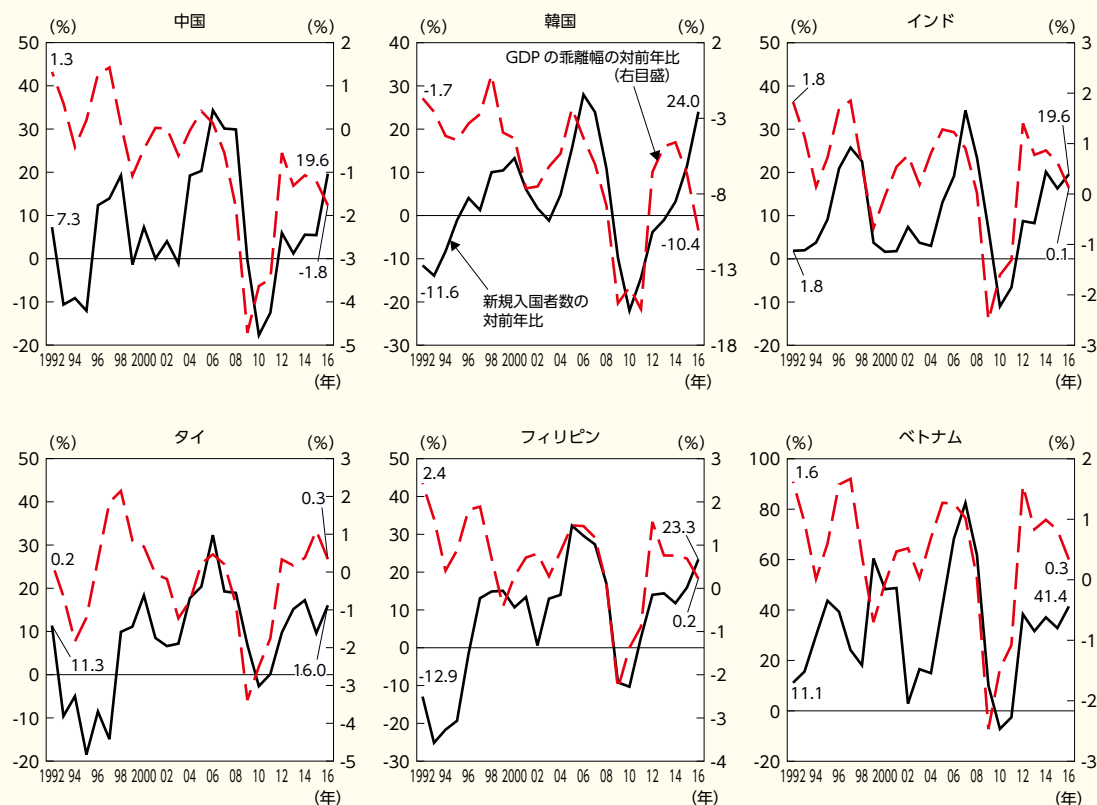
加えて、「アジア」では、「ベトナム」「インド」「韓国」「フィリピン」において近年の増加が著しく、「北アメリカ」では、「米国」が緩やかに増加している。

- 専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れを促進する誘因としては、経済成長（GDP の向上）に取り組んでいくこと、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資を活性化させる等、彼らが活躍することのできるフィールドを広げていくこと、長時間労働の是正等の雇用管理の改善に取り組んでいくことが挙げられる

世界の地域別に我が国への新規入国者をみると、「アジア」が大宗を占めており、近年の増加も著しいことを確認した。一般的に、人が国際移動する誘因としては、移動先での所得水準が高いこと、安全性が高いこと、母国から移動先の距離が短いことなどがあり、とりわけ母国よりも移動先での所得や GDP の水準が高いことが、国際移動を決定する際に重要視されるといった研究が蓄積されている¹²²。

第2-(3)-21 図 専門的・技術的分野の新規入国者数と二国間 GDP の差について

- 母国から我が国に移動すると得られる可能性がある経済的な豊かさが大きくなっている局面では、専門的・技術的分野の新規入国者数の上昇率も高まっていることが多く、両者には一定の相関があることがうかがえる。



資料出所 法務省「出入国管理統計」、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) 2015 年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。
 2) 「二国間の GDP の乖離幅の対前年変化率」は、我が国と出身国の一人当たり実質 GDP の差分（購買力平価により換算）の対前年変化率を指している。
 3) 数値は後方 3 箇年移動平均となっている。

122 萩原里紗・中島隆信（2014）「人口減少下における望ましい移民対策—外国人受け入れの経済分析をふまえての考察—」（（独）経済産業研究所 D.P.14-J-018）や Barry R.Chiswick and Paul W. Miller(2015) “The Economics of International Migration.” (ELSEVIER) を参照。

これを踏まえ、第2-(3)-21図では、アジアの国々を中心に、専門的・技術的分野の新規入国者数の変化率と、母国と我が国との間で生じている一人当たり GDP の乖離幅の変化率の推移を整理している。同図によると、母国と我が国との間で生じている一人当たり GDP の乖離幅が上昇している局面、すなわち、母国から我が国に移動すると得られる可能性がある経済的な豊かさが大きくなっている局面では、専門的・技術的分野の新規入国者数の上昇率も高まっていることが多く、両者には一定の正の相関があることがうかがえる。

そこで、専門的・技術的分野の外国人労働者を我が国に引き付ける誘因について、計量分析により検討していく。被説明変数は、専門的・技術的分野の新規入国者数の変化率とし、説明変数は「母国と我が国との間で生じている一人当たり GDP の乖離幅」に加えて、「母国の15～34歳人口の変化率」「二国間の貿易総額の変化率」「我が国の研究開発費の対 GDP 比率」「我が国の有効求人倍率」「我が国の年間総実労働時間の変化率」「我が国においてフレックスタイム制を採用している企業割合」を盛り込んでいる¹²³。

分析の詳細な内容については、付注1を参照して頂き、ここでは、第2-(3)-22図により、推計結果を確認していく。まず、「二国間で生じている一人当たり GDP の乖離幅」については、統計的に有意にプラスになっており、先行研究と同様に、新規入国者に対してプラスの誘因となっている。また、「母国の15～34歳人口の変化率」「二国間の貿易総額の変化率」「我が国の研究開発費の対 GDP 比率」についても、統計的に有意にプラスになっており、母国の15～34歳人口の増加により海外での就労を検討する若年層の母集団が大きくなるほど、また、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資が活発化し、専門的・技術的分野の外国人労働者が活躍することのできるフィールドが広がるほど、新規入国者に対してプラスの誘因となることが分かる。さらに、「我が国の有効求人倍率」についても、統計的に有意にプラスになっており、雇用情勢が改善していることもプラスの誘因となっている。「我が国の年間総実労働時間の変化率」「我が国においてフレックスタイム制を採用している企業割合」については、前者が負の相関、後者が正の相関となっており、長時間労働の是正や柔軟な働き方が進展し、様々なチャンネルを通じて海外に発信・口頭伝達され、新規入国者に対してプラスの誘因となっているものと考えられる。

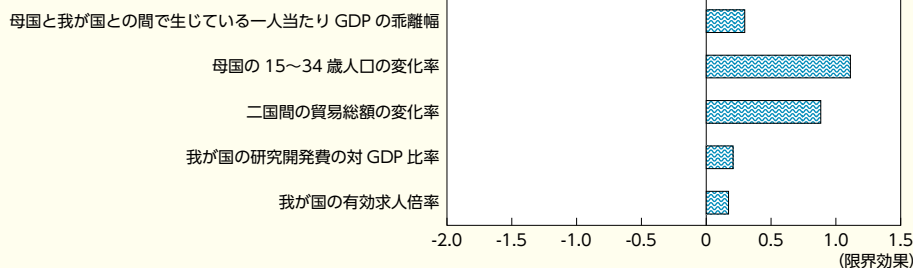
総じてみると、専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れを促進する誘因としては、先行研究と同様に、経済成長（GDP の向上）に取り組んでいくことが重要であり、これに加えて、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資を活発化させる等、彼らが活躍することのできるフィールドを広げていくことも重要である。また、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進等といった雇用管理の改善に取り組んでいき、様々なチャンネルを通じて海外に発信・口頭伝達していくことも重要な取組となるといえるだろう。

123 我が国における「年間総実労働時間の変化」や「フレックスタイム制の採用に関する変化」が、様々なチャンネルを通じて海外に発信・口頭伝達され、我が国での就労を検討している外国人が情報を受け取り、その変化を魅力的と感じた外国人に対して誘因になるといった経路等を想定している。

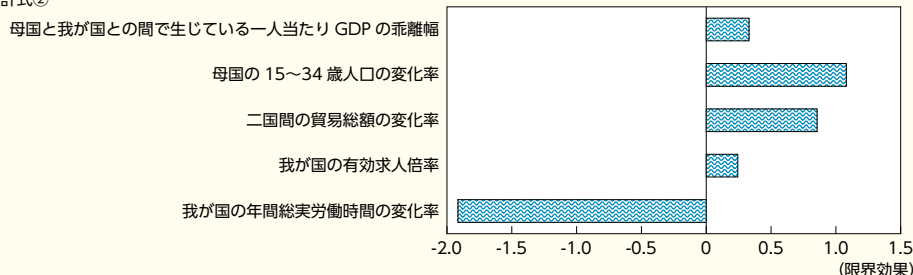
第2-(3)-22 図 専門的・技術的分野の新規入国者に対する誘因について

- 専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れを促進する誘因としては、経済成長（GDP の向上）に取り組んでいくこと、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資を活性化させる等、彼らが活躍することのできるフィールドを広げていくこと、長時間労働の是正等の雇用管理の改善に取り組んでいくことが挙げられる。

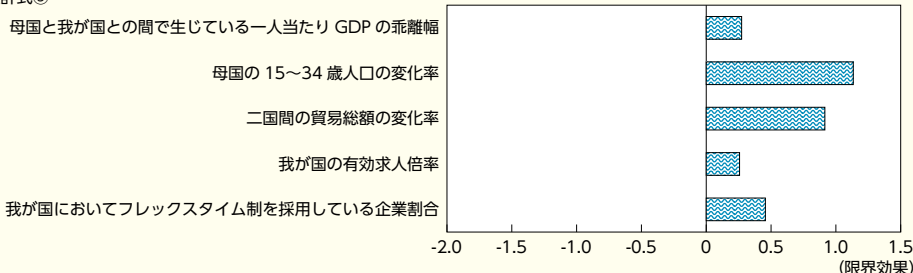
(1) 推計式①



(2) 推計式②



(3) 推計式③



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」「職業安定業務統計」、財務省「貿易統計」、OECD.Stat、World Bank “World Development Indicator” 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) 専門的・技術的分野の新規入国者数の変化率を被説明変数とするパネル推計を実施した。推計期間は 1991 年から 2016 年となっており、23ヶ国を分析対象としている。ハウスマン検定の結果、全ての推計式で固定効果モデルを使用しており、具体的な推計式の内容については付注 1 を参照。
2) いずれも統計的に有意となっている。具体的な有意水準については付注 1 を参照。

●「英語などでも働ける就労環境の整備」「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」「キャリアアップできる環境」では、「満足している」より「改善すべき」と考えている高度外国人材が多い

高度外国人材の受入れを促進するに当たって、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進等といった雇用管理の改善に取り組んでいくことも重要な要素であることを確認してきたが、以下では、高度外国人材の就労環境の満足度につながる具体的な雇用管理を検討していきたい。

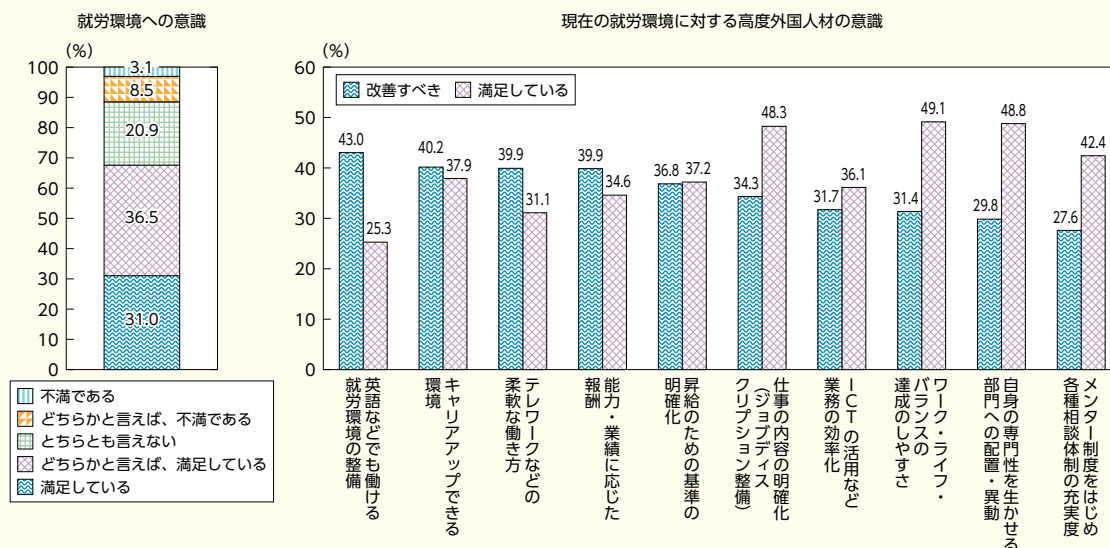
まず、第 2-(3)-23 図の左図により、我が国で就労している高度外国人材の就労環境への満足度を確認すると、「不満である」が 11.6%、「どちらとも言えない」が 20.9%、「満足している」が 67.5%となっていることが分かる。

さらに、第 2-(3)-23 図の右図により、現在の就労環境を踏まえ、10 項目の雇用管理について、高度外国人材が満足しているのか、あるいは、改善すべきと考えているのか確認してみよう。同図によると、満足している項目としては、「ワーク・ライフ・バランスの達成のしや

「満足している」が49.1%と最も高くなっており、次いで、「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」が48.8%、「仕事の内容の明確化（ジョブディスクリプション整備）」が48.3%と相対的に高くなっている。他方、改善すべき項目としては、「英語などでも働ける就労環境の整備」が43.0%と最も高くなっており、次いで、「キャリアアップできる環境」が40.2%、「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」が39.9%と相対的に高くなっている。さらに、「満足している」より「改善すべき」と考えている高度外国人材の割合が高い項目は、「英語などでも働ける就労環境の整備」「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」「キャリアアップできる環境」となっている。

第2-(3)-23 図 現在の就労環境に対する高度外国人材の意識について

- 高度外国人材の67.5%は現在の就労環境に満足している。また、「英語などでも働ける就労環境の整備」「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」「キャリアアップできる環境」では、「満足している」より「改善すべき」と考えている高度外国人材が多い。



資料出所 (株) 中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年度厚生労働省委託事業)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) 右図の数値は、各項目における有効回答数を分母にした割合になっており、各項目によって異なるが、サンプルサイズは1,400人前後となっている。

- 「キャリアアップできる環境」「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」「ワーク・ライフ・バランスの達成」「テレワークなどの柔軟な働き方」に関して改善すべきと考えている高度外国人材は、就労環境への満足度の低下幅が大きいことから、その改善に取り組むことで、就労環境への満足度を向上させていくことが重要である

高度外国人材の就労環境への満足度と、10項目の雇用管理に関する意識を確認したが、ある雇用管理について「改善すべき」と考えていたとしても、それが現在の就労環境に対する不満につながっているのかは、明らかではない。そこで、(株) 中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年)の個票を用いて、10項目の雇用管理¹²⁴に関して「改善すべき」と考えていること等が、高度外国人材の就労環境への満足度に

124 10項目の雇用管理を分析対象としているが、「昇給のための基準の明確化」と「能力・業績に応じた報酬」については多重共線性が懸念されたので、いずれかについて改善すべきと考えている場合を1とするダミー変数としてまとめている。

与える影響について計量分析を行う。具体的には、高度外国人材の就労環境への満足度に関する回答について、「(満足) = 5」「(やや満足) = 4」「(どちらでもない) = 3」「(やや不満) = 2」「(不満) = 1」とする変数を被説明変数とする順序ロジット分析¹²⁵を行っていく。コントロールした様々な要因や、分析の詳細な内容については、付注2を参照していただき、第2-(3)-24図により説明変数に盛り込んだ「年収」「1週間の就業時間」「有給休暇の総取得日数」「最終学歴」「10項目の雇用管理に対して改善すべきと考えていること」が、被説明変数に与える影響について、順次整理していく。

まず、「年収」については、「299万円以下」と回答した高度外国人材と比較すると、年収が高い階級において、統計的に有意に高度外国人材の就労環境への満足度が高まっており、特に「1,000万円」における高まりが強いことが分かる。

「1週間の就業時間」については、「30時間未満」と回答した高度外国人材と比較すると、「50～54時間」では、統計的に有意ではないものの、就労環境への満足度を低下させる方向になっており、「55時間以上」では、統計的に有意に就労環境への満足度を低下させている。つまり、長時間労働の是正により、高度外国人材の就労環境への満足度の低下を防ぐことが重要である。

「有給休暇の総取得日数」については、「0日」と回答した高度外国人材と比較すると、有給休暇の総取得日数が多い高度外国人材ほど、統計的に有意に就労環境への満足度を上昇させている。つまり、有給休暇の取得促進により、高度外国人材の就労環境への満足度を向上させていくことも重要である。

「最終学歴」については、海外の大学院（修士課程・博士課程）と比較すると、「海外の専門学校・短期大学・高等専門学校¹²⁶」と「日本の大学」において、統計的に有意に高度外国人材の就労環境への満足度が高まっている。特に、「日本の大学」については、外国人留学生であった高度外国人材が、我が国企業等への就職を目的とし在留資格変更許可申請をしたものと考えられ、留学中に日本の雇用慣行への理解が相対的に深まったこと等¹²⁷から、海外の大学院（修士課程・博士課程）と比較すると、就労環境への満足度が高くなっている可能性が考えられる。

「10項目の雇用管理に対する改善すべきとの回答」については、「ICTの活用など業務の効率化」と「英語などでも働ける就労環境の整備¹²⁸」を除き、いずれの項目においても、統計的に有意に就労環境への満足度を低下させている。特に、「キャリアアップできる環境」「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」「ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ」「テレワークなどの柔軟な働き方」について改善すべきと考えている高度外国人材は、就労環境への満足度の低下幅が大きいことから、その改善に取り組むことで、就労環境への満足度を向上させていくことが重要だといえるだろう。

125 順序ロジットモデル (ordered logit model) は、被説明変数のとりうる値が連続変数ではなく、数通りの限られた値しかとらない離散変数であり、選択肢が3つ以上、かつ、それらに何らかの順序がある場合に適用するモデルである (山本勲 (2015) 「実証分析のための計量経済学: 正しい手法と結果の読み方」 (中央経済社))。

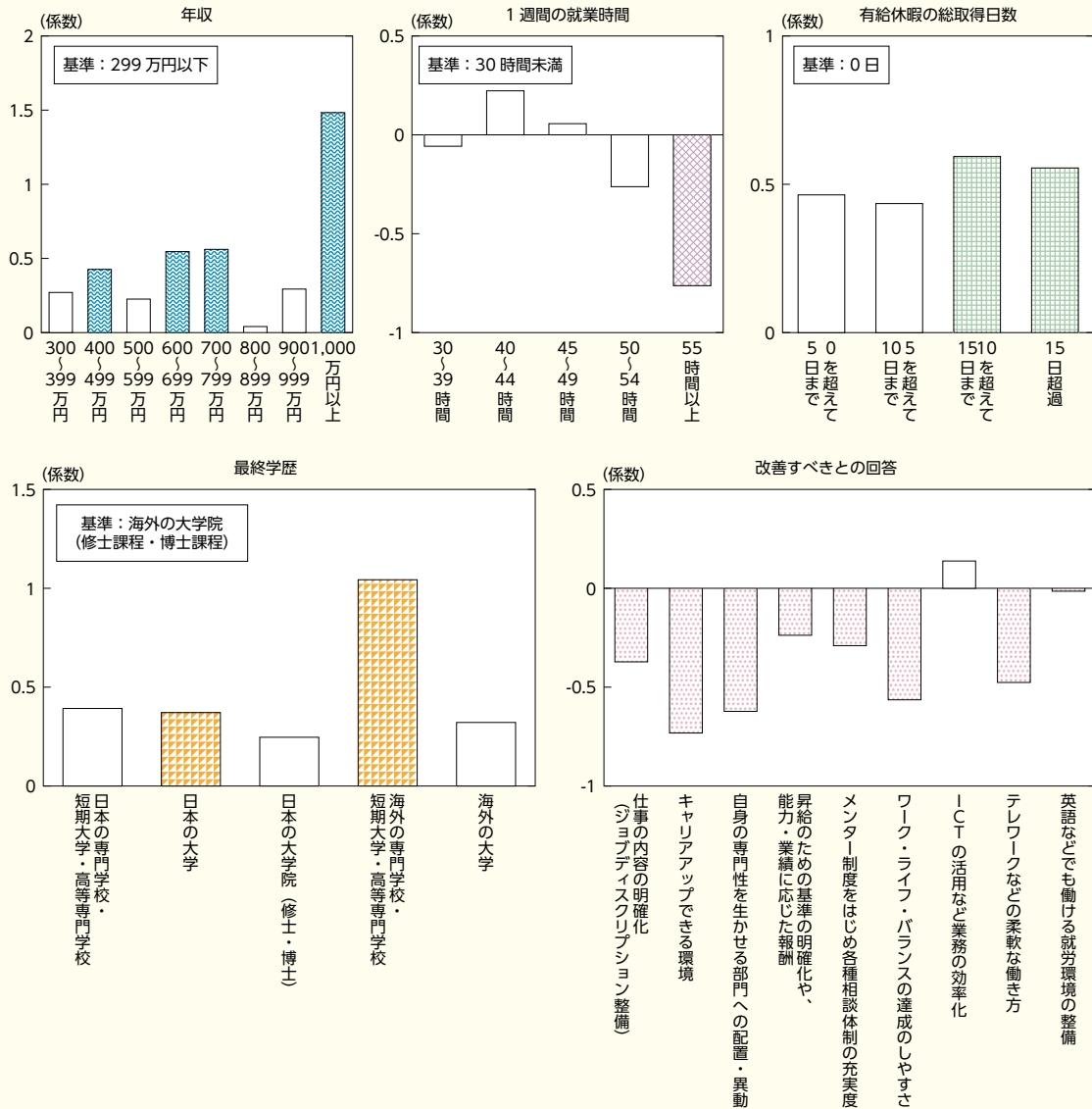
126 サンプルサイズが必ずしも大きい訳ではないので、一定の幅をもって解釈する必要がある。

127 年収、就業時間、語学力などの様々な要因でコントロールされており、今回の調査における質問項目では、把握されていない個人が備える要素が影響しているものと考えられる。

128 「英語などでも働ける就労環境の整備」については、高度外国人材から改善すべきとの回答が多かったが、今回の分析対象である高度外国人材の日本語力をみると、N1が76.3%、N2が13.4%、N3が3.6%、N4またはN5レベルが4.2%、日本語が話せない人が2.5%となっている。つまり、調査対象者は日本語力がかなり高いため、改善すべきとは考えているが、就労環境への満足度の低下にまでは結びついていない結果になったものと考えられる。

第2-(3)-24 図 高度外国人材の就労環境への満足度に与える影響について

- 高度外国人材は、年収の水準が高い方が就労環境への満足度が高まり、長時間労働の方が満足度が低下する傾向にある。また、有給休暇の総取得日数が多い方が就労環境への満足度は高い傾向にある。
- 最終学歴をみると、海外の大学院（修士・博士）と比較し、日本の大学は満足度が高い傾向にあり、日本における留学経験等を通じて、日本的な雇用慣行に対する理解が蓄積したことが一因と考えられる。
- 「キャリアアップできる環境」「能力・業績に応じた報酬」「ワーク・ライフ・バランスの達成」「テレワークなどの柔軟な働き方」について改善すべきだと考えている高度外国人材は、就労環境への満足度の低下幅が大きい。



資料出所 (株)中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年度厚生労働省委託事業)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) 棒グラフは、就労環境の満足度を被説明変数とし、順序ロジット分析した係数を示している。白抜きは、統計的に有意でなかったものを示している。推計の詳細は、付注2を参照。「改善すべきとの回答」は付注2の推計式2の結果であり、その他は推計式1の結果を示している。

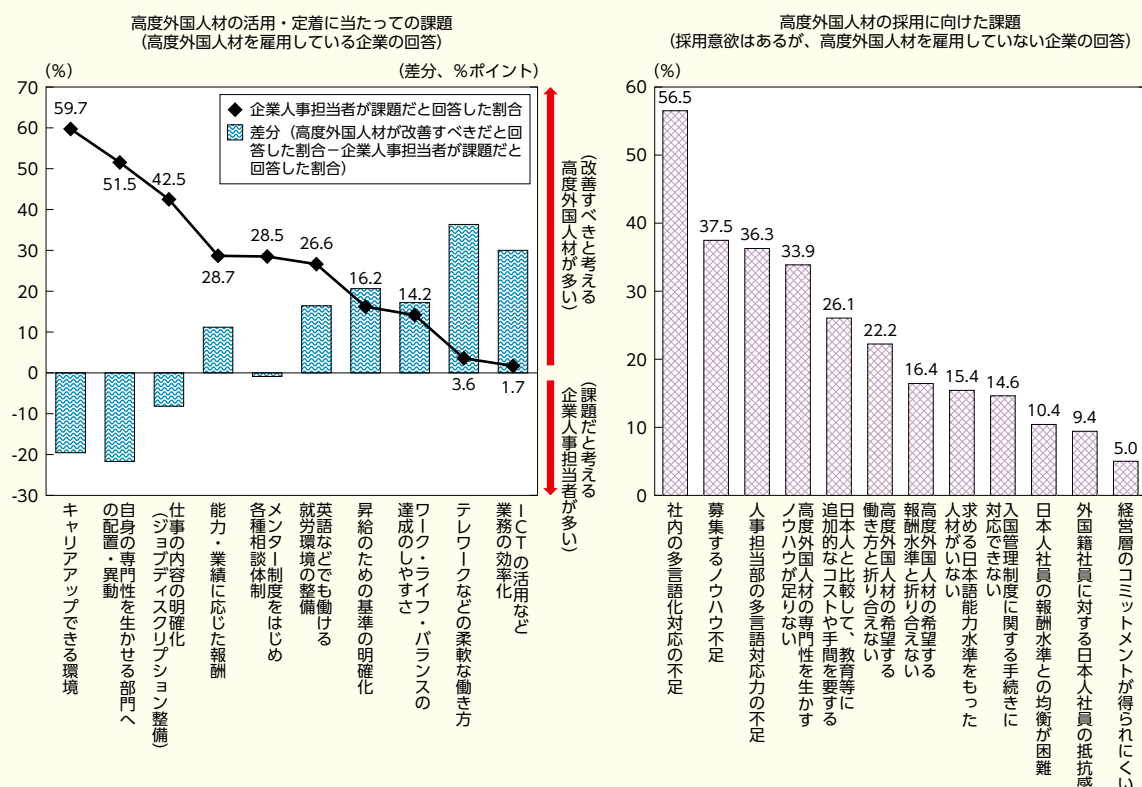
- 「テレワークなどの柔軟な働き方」「昇給のための基準の明確化」などは、高度外国人材が改善すべきだと考えているが、企業人事担当者が課題だと十分に認識できていないため、就労環境への満足度の向上につなげていくためには、これらの取組の推進が重要である

最後に、高度外国人材を雇用している企業の人事担当者が、その活用・定着に当たってどのようなことを課題だと感じているのか、また、現在は高度外国人材を雇用していないが、今後、採用を考えている企業の人事担当者が、どのようなことを課題だと感じているのかについて整理していきたい。

まず、第2-(3)-25図の左図により、高度外国人材を雇用している企業の人事担当者が、その活用・定着に当たって、どのようなことを課題だと感じているのか確認すると、「キャリアアップできる環境」が59.7%と最も回答割合が高くなっており、次いで、「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」「仕事の内容の明確化（ジョブディスクリプション整備）」などで高くなっている。他方、同項目に対して高度外国人材が改善すべきだと回答している割合と比較すると、これらの項目は、重要な取組ではあるが、高度外国人材が改善すべきだと考えて

第2-(3)-25図 高度外国人材の活用等に対する企業人事担当者の意識について

- 高度外国人材を雇用している企業では、活用・定着に向けて「キャリアアップできる環境」「専門性を生かせる部門への配置・異動」「仕事の内容の明確化」等が課題と考えるが、高度外国人材が改善すべきと考える課題と比較すると、「テレワークなどの柔軟な働き方」などで乖離幅が大きい。
- 高度外国人材を雇用していない企業では、多言語対応力、募集するノウハウ、専門性を生かすノウハウ等の不足が課題となっている。



資料出所 (株)中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年度厚生労働省委託事業)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) 数値は、各質問項目における有効回答数を分母にした割合になっており、左図は586企業、右図は499企業が母数となっている。
2) 数値は、複数回答の結果を集計したもの。
3) 右図は、「外国人社員の採用は特段予定しない」と回答した企業や、「その他」の回答内容として同趣旨の回答をした企業は集計対象外としており、高度外国人材を採用する意欲はあるが、現在は雇用していない企業の回答状況を示している。

いる以上に、企業人事担当者が課題だと認識していることが示唆される。同様に比較すると、「テレワークなどの柔軟な働き方」「ICTの活用など業務の効率化」「昇給のための基準の明確化」「ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ」などについては、高度外国人材が改善すべきだと考えているにもかかわらず、企業人事担当者が課題だと十分に認識できていないことが示唆され、前述の計量分析の結果も踏まえ、高度外国人材の就労環境への満足度の向上につなげていくためにも、これらの取組を積極的に推進していくことが重要である。

さらに、第2-(3)-25図の右図により、現在は高度外国人材を雇用していないが、今後、採用を考えている企業の人事担当者が、どのようなことを課題だと感じているのか確認すると、「社内の多言語化対応の不足」が56.5%と最も挙げられており、次いで、「募集するノウハウ不足」「人事担当部の多言語対応力の不足」「高度外国人材の専門性を生かすノウハウが足りない」「日本人と比較して、教育等に追加的なコストや手間を要する」「高度外国人材の希望する働き方と折り合えない」などが挙げられている。

これらの課題の解消に向けては、企業にとっても様々な費用が生じることから、今後の事業戦略を見据え、求める高度外国人材の人物像を明確にした上で、継続的に取り組んでいくことが重要だと考えられ、様々な企業の好事例¹²⁹も参考にしながらノウハウを蓄積させ、高度外国人材とも十分に話し合っていくことが重要である。

129 厚生労働省のホームページでは、好事例集として、2017年に「外国人の活用好事例集～外国人と上手く協働していくために～」を、2018年に「高度外国人材にとって魅力ある就労環境を整備するために～雇用管理改善に役立つ好事例集～」を公表している。

コラム2-8 高度外国人材ならではの雇用管理に取り組む好事例について

企業の中には、高度外国人材ならではのニーズに対応するため、様々な雇用管理に取り組む企業も出てきており、ここでは、2018年3月22日に厚生労働省が公表した「高度外国人材にとって魅力ある就労環境を整備するために～雇用管理改善に役立つ好事例集～」から、2つの好事例を取り上げてみたい。

【ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを活用し、テレワークなどの柔軟な働き方を実現】

本事例は、「ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ・テレワークなどの柔軟な働き方」というニーズに応えたものである。高度外国人材にとっては、「テレワーク」といったときに、それが日本国内の自宅から仕事ができることだけではなく、海外滞在中も仕事の連絡をスムーズにしたいというニーズを含んでいる。この会社では、高度外国人材が、海外滞在中にメール等で連絡を取ろうとすると大変な手間がかかるため、コミュニケーションの効率化が課題であった。そこで、チームコミュニケーションアプリ（※）と呼ばれるアプリを開発し、モバイル端末を使って連絡を取ることを可能にすることで、課題の解決を図った事例である。その結果、メールよりも連絡の効率化が達成されるとともに、結果としてワーク・ライフ・バランスの実現にも繋がった。また、日本人社員と高度外国人材が積極的にコミュニケーションを取るようになったことで、相互の理解も深まったという効果も出た。

（※）グループや1対1のメッセージのやりとり、タスク管理、ファイル共有、ビデオ・音声通話などをWebサービスとして提供するアプリケーション。

【総合職と専門職の2軸採用を実施】

本事例は、「昇給のための基準の明確化」というニーズに応えたものである。この会社では、高度外国人材の採用に当たって、一括して総合職として採用した上で、彼らの専門性に合わせて、世界の人材ネットワーク構築や事業開発のためのチームに配属していた。しかし、高度外国人材は、世界の人材ネットワーク構築のための営業をするような総合的な職種と、プログラミングをする専門的な職種で同一の給与テーブルが適用されることに違和感を覚えていることが分かった。そのため、高度外国人材を総合職と専門職に分けて採用し、それぞれの人事制度において適用する給与テーブルや昇給基準を設けた。高度外国人材は、自身の専門性を活かすことのできる職種での就労を希望する傾向にあることから、こうした制度は高度外国人材からの納得が得られやすく、彼らのモチベーションの維持や定着を期待できる。

第3節 「きめ細かな雇用管理」を担う管理職の育成に向けた課題について

本節では、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けて、重要な「鍵」となる管理職をめぐる状況について概観し、「きめ細かな雇用管理」の実施を担う管理職の育成に向けた課題を明らかにしていきたい。

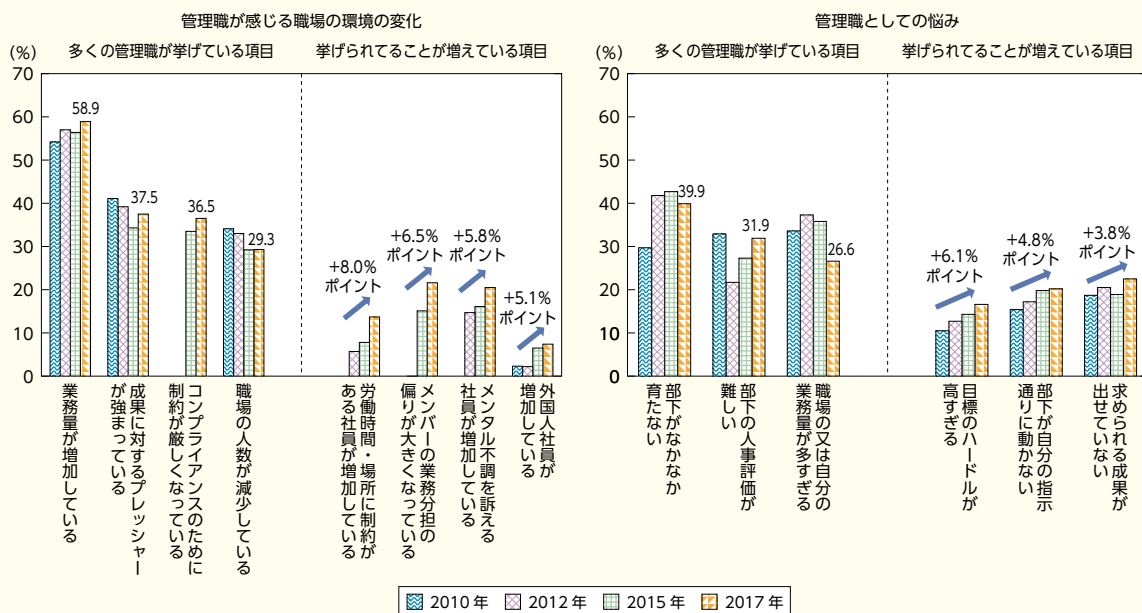
●管理職の悩みとしては、「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている

はじめに、第2-(3)-26図により、現在、管理職として就労している者の状況を概観していこう。

まず、第2-(3)-26図の左図により、3年前と比較した職場の状況の変化として、管理職が挙げている項目をみると、「業務量が増加している」が最も多く挙げられており、2010年の調査開始以来、過去最高の水準となった。次いで、「成果に対するプレッシャーが強まっている」「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」「職場の人数が減少している」が多く挙げられている。また、「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」「メンバーの業務分担の偏りが大きくなっている」「メンタル不調を訴える社員が増加している」「外国人社員が増加している」は、職場の状況の変化として挙げられることが増えている状況にある。

第2-(3)-26図 管理職が感じる職場の環境の変化や管理職としての悩みについて

- 職場環境の変化としては、「業務量が増加している」が最も多く挙げられており、調査開始以来、過去最高の水準となった。
- 管理職の悩みとしては、「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている。



資料出所 (学)産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」(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) 本調査は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下を1人以上持つ課長を対象としている。
 2) 左図及び右図は、複数回答となっている。
 3) 左図について、2010年・2012年のデータが表示されていないものは、当時の調査において当該回答項目がなかったものである。

こうした中、第2-(3)-26図の右図により、管理職の悩みとして挙げられている項目をみると、「部下がなかなか育たない」が最も多く挙げられており、次いで、「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている。また、「目標のハードルが高すぎる」「部下が自分の指示通りに動かない」「求められる成果が出せていない」は、管理職の悩みとして挙げられることが増えている。

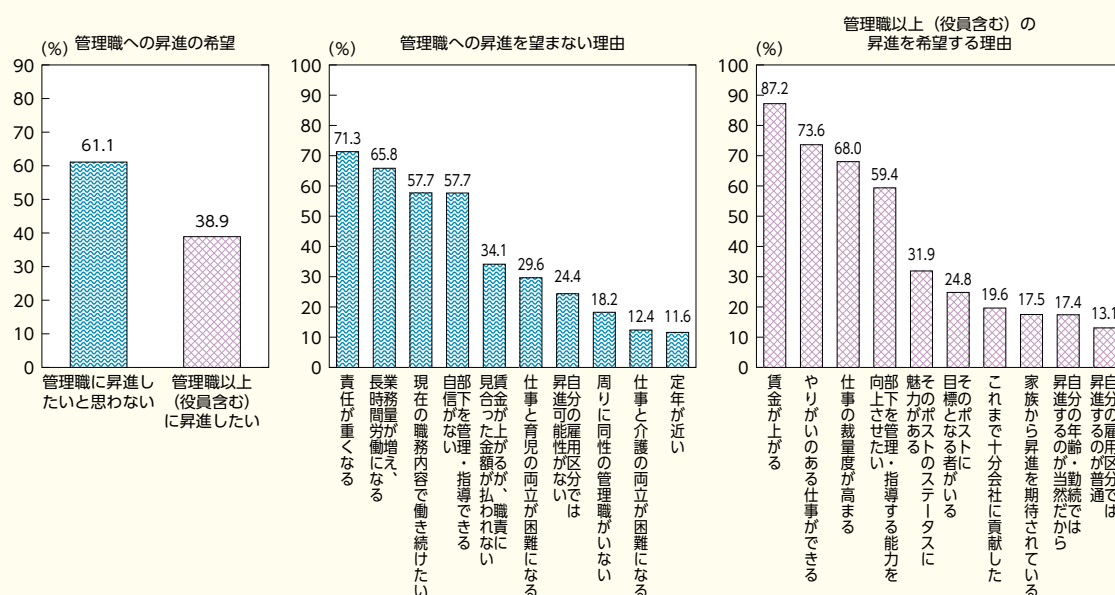
●役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職に昇進したいとは思わない理由としては、「責任が重くなる」「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」が多く挙げられている

さらに、第2-(3)-27図により、現在、役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職への昇進について、どのように考えているのか概観していく。まず、第2-(3)-27図の左図により、管理職への昇進希望を確認すると、「管理職以上に昇進したい」が38.9%である一方で、「管理職に昇進したいとは思わない」が61.1%と高い割合になっていることが分かる。

そこで、第2-(3)-27図の中図により、管理職に昇進したいとは思わない理由をみると、「責任が重くなる」が71.3%と最も多く挙げられており、次いで、「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」「賃金が上がるが、職責に見合った金額が支払われない」が多く挙げられている。つまり、「責任が重くなる」や「現在の職務内容で働きたい」といった働き方に対する個人の意思に基づく理由が挙げられている一方で、長時間労働、マネジメント能力不足、処遇改善といった雇用管

第2-(3)-27図 役職に就いていない職員等における管理職への昇進希望等について

- 役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職に昇進したいとは思わない理由としては、「責任が重くなる」「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」が多く挙げられている。
- 管理職以上の昇進を希望する理由は「賃金が上がる」「やりがいのある仕事ができる」「仕事の裁量度が高まる」が多く挙げられている。



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（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) 自身の役職を「役職なし（一般社員）」「係長・主任相当職」と回答した者が対象となっている。
2) 中図及び右図は上位5つの複数回答となっている。

理や能力開発に関連する理由も挙げられていることが分かる。現在、管理職として就労している者の悩みでも、「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」「部下が自分の指示通りに動かない」といった雇用管理や能力開発に関連する悩みが挙がっていたことも踏まえると、管理職の業務負担の見直し、能力開発、処遇改善に積極的に取り組んでいくことが重要である。

さらに、第2-(3)-27図の右図により、管理職以上に昇進したいと思う理由をみると、「賃金が上がる」が87.2%と最も多く挙げられており、次いで、「やりがいのある仕事ができる」「仕事の裁量度が高まる」「部下を管理・指導する能力を向上させたい」が多く挙げられており、こうした観点を踏まえながら、管理職に就くことの魅力をより一層高めていくことも重要である。

●企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題となっている

ここまで、労働者の視点に立った課題を概観してきたが、続いて、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題を概観していこう。

まず、第2-(3)-28図の左図により、全企業の状況をみると、「管理職候補者の能力・資質にムラがある」が49.1%と最も多く挙げられており、次いで、「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」が多く挙げられている。

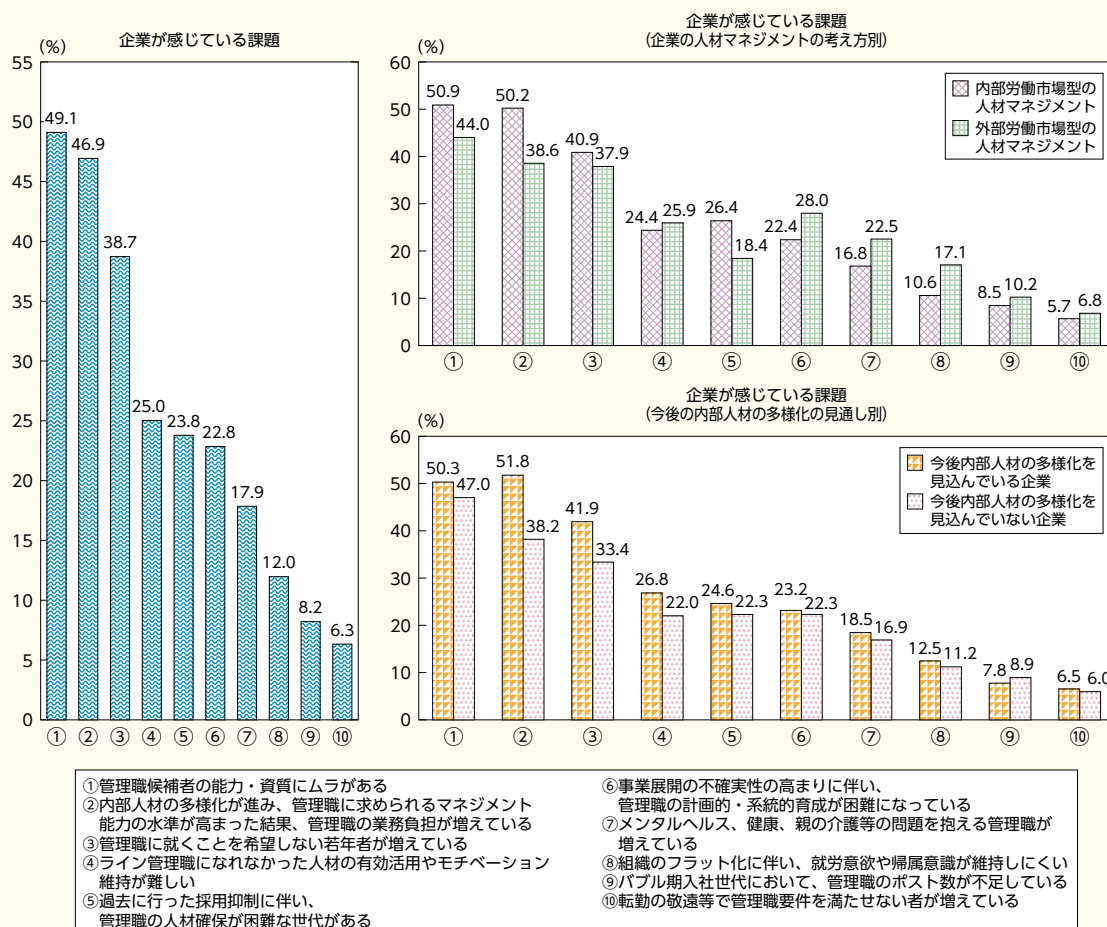
第2-(3)-28図の右上図により、「内部労働市場型の人材マネジメント」と「外部労働市場型の人材マネジメント」に企業を分類すると、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「管理職候補者の能力・資質にムラがある」「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」「過去に行った採用抑制に伴い、管理職の人材確保が困難な世代がある」といった事項について、「外部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、課題だと認識している企業が多い。他方、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、「組織のフラット化に伴い、就労意欲や帰属意識が維持しにくい」「メンタルヘルス、健康、親の介護等の問題を抱える管理職が増えている」「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている」といった事項について、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、課題だと認識している企業が多い。

第2-(3)-28図の右下図により、内部人材の多様化が進展していくと「見込んでいる」企業と「見込んでいない」企業に分類すると、「見込んでいる」企業では、「見込んでいない」企業と比較し、多くの事項において課題だと認識している企業が多いが、特に、「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」といった事項について、課題だと認識している企業が多いことが分かる。

総じてみると、企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題であることが分かる。特に、管理職の業務負担の増加は、管理職に就くことを希望しない若年者の増加につながるものと考えられ、管理職の業務負担の見直しに積極的に取り組んでいくことが重要である。

第2-(3)-28 図 企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題

- 企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題となっている。



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(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) 右上図において、内部労働市場型の人材マネジメントは、従業員の能力に関し、5年先ゼネラリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社内部の人材を育成していくことを重視している企業を指す。外部労働市場型の人材マネジメントは、5年先スペシャリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社外部の人材を適宜取り入れることを重視している企業を指す。
2) 右下図における「見込んでいる」は、5年先に内部人材の「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と考えている企業。「見込んでいない」は、5年先に内部人材の多様化について「変わらない」「一様化がやや推進」「一様化が大幅に推進」と考えている企業。
3) 複数回答の結果を示している。

- 「優先的に自己啓発の費用負担をする」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」は、管理職希望者が重要だと考えているが、企業が十分に認識できていないため、これらの取組も推進していくことが重要である

管理職の登用・育成に当たって、多くの企業は「管理職候補者の能力・資質のムラ」を課題に挙げていたが、管理職候補者に対しては、どのような方法で育成を行い、どのような能力を向上させていくことが重要なのだろうか。以下、こうした点について検討していく。

そこで、第2-(3)-29図の左図により、まずは一般的な管理職(候補者含む。)の育成のため、企業が実施している内容をみると、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換」が52.9%と最も多く挙げられており、次いで、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交

流の機会を積極的に提供」「選抜型研修に優先的に参加させる」「優先的に自己啓発の費用負担をする」などが多く挙げられている。

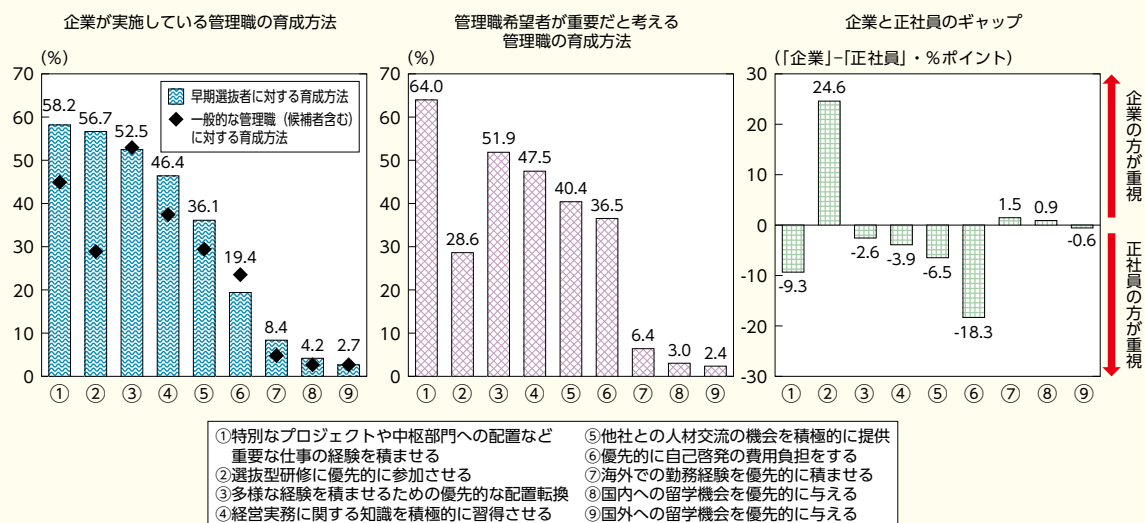
また、将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした早期選抜者に対しては、一般的な管理職（候補者含む。）と比較し、特に「選抜型研修に優先的に参加させる」を挙げている企業が多く、次いで、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交流の機会を積極的に提供」「海外での勤務経験を優先的に積ませる」等に取り組んでいる企業が多い。他方、一般的な管理職（候補者含む。）と比較すると、「優先的に自己啓発の費用負担をする」について、取り組んでいる企業が少ないことが分かる。

続いて、第2-(3)-29図の中図により、管理職以上になりたいと考えている若年層の正社員が、能力開発という観点から重要だと考える企業の取組をみると、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」が64.0%と最も多く挙げられており、次いで、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交流の機会を積極的に提供」「優先的に自己啓発の費用負担をする」が多く挙げられている。

さらに、第2-(3)-29図の右図により、労使で生じているギャップをみると、「選抜型研修に優先的に参加させる」については、管理職希望者が重要だと考えている以上に、企業が重要視していることが示唆される。他方、特に「優先的に自己啓発の費用負担をする」や「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」については、管理職希望

第2-(3)-29図 管理職候補者の育成方法について

○「優先的に自己啓発の費用負担をする」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」については、管理職希望者が重要だと考えているにもかかわらず、企業が十分に認識できていない。



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) 複数回答の結果を示している。
2) 左図は企業調査票をもとに集計した結果となっている。
3) 中図は正社員調査票をもとに集計した結果であり、集計対象は、現在の役職が「役職なし」「係長、主任相当職」であり、管理職以上(役員含む)に昇進したいと回答している者であって、15~34歳の新卒採用者に限定している。
4) 右図は、「企業が実施している管理職の育成方法(早期選抜者へのメニュー)」から「正社員が重要と考える管理職の育成方法」を引いたもの。

者が重要だと考えているが、企業が十分に認識できていないことが示唆される。したがって、企業では、既存の取組に加えて、これらの取組についても推進していくことが重要である。

- 「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えている。スキルのミスマッチを防ぐ観点からも、労使双方が向上させていくことが必要だと考える能力について、しっかりと話し合っていくことが重要である

最後に、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルと、管理職希望者が向上させたいと考えているスキルを概観し、両者のギャップを分析することで、今後、どのようなスキルを向上させていくことが重要なのか分析してみたい。

なお、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルは、人材マネジメントの方針によっても異なることが想定されるため、人材マネジメントの方針別に分析していく¹³⁰。

まず、第2-(3)-30図の左図により、人材マネジメントの方針別に、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルをみると、両企業ともに、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「専門的な知識・技能」の向上を求める企業が多く、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「マネジメント能力」をより重要視していることが分かる。

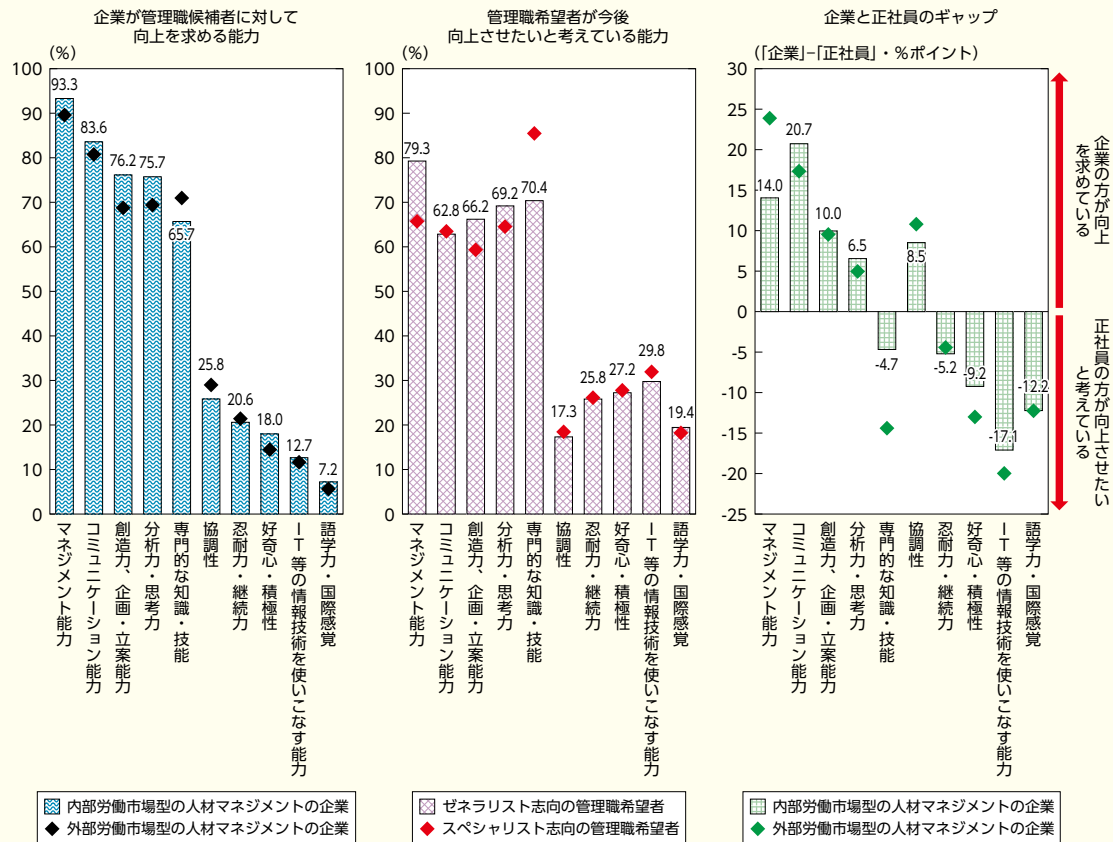
次に、第2-(3)-30図の中図は、今後の職業観として、「ゼネラリスト志向」なのか、「スペシャリスト志向」なのかに基づき管理職希望者を分類し、今後向上させたいと考えているスキルを整理している。同図によると、両職業観ともに、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「専門的な知識・技能」の向上を考えている管理職希望者が多く、「ゼネラリスト志向」では、「マネジメント能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」をより重要視している一方で、「スペシャリスト志向」では、特に「専門的な知識・技能」を重要視していることが分かる。

さらに、第2-(3)-30図の右図により、労使で生じているギャップをみると、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えているスキルである。一方で、「IT等の情報技術を使いこなす能力」「語学力・国際感覚」「好奇心・積極性」「忍耐力・継続力」「専門的な知識・技能」は、企業が向上させて欲しいと考えている以上に、管理職希望者が向上させたいと考えているスキルである。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、スペシャリスト志向である管理職希望者が、企業が向上させて欲しいと考えている以上に「専門的な知識・技能」を向上させたいと考えている一方で、企業は「マネジメント能力」を向上させて欲しいと考えているが、スペシャリスト志向である管理職希望者には十分に伝わっていないことが示唆される。管理職希望者が、自身のスキルの向上に積極的に取り組んでいくことは、非常に重要なことであるものの、第1章で確認したスキルのミスマッチを防ぐ観点からも、労使双方が向上させていくことが必要だと考えるスキルについて、しっかりと話し合っていくことが重要である。

130 内部人材の多様化が進展していく見込みについても着目し分析したが、人材マネジメントの方針別に分析した結果と大きな差異が生じなかったことから、ここでは割愛している。

第2-(3)-30 図 企業と管理職希望者が重要だと考えるスキルに生じているギャップ等

○ 「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えている。



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(企業調査票・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) 左図において、内部労働市場型の人材マネジメントは、従業員の能力に関し、5年先ゼネラリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社内部の人材を育成していくことを重視している企業としている。外部労働市場型の人材マネジメントは、5年先スペシャリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社外部の人材を適宜取り入れることを重視している企業としている。
- 2) 中図において、ゼネラリスト志向とはゼネラリスト的な職業観を目指す正社員、スペシャリスト志向とはスペシャリスト的な職業観を目指す正社員を指す。
- 3) 右図は、「企業が管理職候補者に対して向上を求める能力」から「管理職希望者が今後向上させたいと考えている能力」を引いたもの。
- 4) 上位5つの複数回答の結果をまとめている。

第4章

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

ここまで、働き方の多様化に対応した人材育成の在り方に関して、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、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企業の「きめ細かな雇用管理」について、主に企業をめぐる状況や課題に着目して分析してきた。

本章では、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、主に労働者をめぐる状況や課題に着目して分析していく。今後人生 100 年時代が見据えられ、これまでのような、高校・大学まで教育を受け、新卒で会社に入り、定年で引退して現役を終え、老後の暮らしを送る、という単線型の人生を全員が一斉に送るのではなく、職業生活が長期化する可能性がある中で、個々人が人生を再設計し、一人ひとりのライフスタイルに応じたキャリア選択を行い、多様なライフステージで求められるスキルを身につける機会が提供されることが重要である。

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キャリア選択を柔軟に行うことのできる転職市場を整備していくことや、生涯を通じていつでも有用なスキルを身につけられる学び直しの方が提供されるなど、主体的にキャリア形成を行うことができる環境を整備していく必要がある。

本章ではこうした認識の下、第1節では、転職者の職業生活全体の満足度につながる要因などについて分析する。第2節では、主体的なキャリア形成の「鍵」となる自己啓発に着目し、自己啓発が個人のキャリアや処遇にどのような効果を与えるか考察するとともに、自己啓発を行う上での課題を整理していく。また、雇用されずに情報通信機器などを活用して働く「雇用によらない働き方」に着目して、主体的なキャリア形成に向けた課題を探っていく。最後に、第3節では、一人ひとりが多様なライフステージで実効性のある学び直しを行うことができるよう、生涯を通じて質の高い教育を提供する高等教育機関やキャリア形成を行政として支援する公共職業訓練、キャリアビジョンの明確化に有効なジョブ・カードを取り上げ、誰もが主体的にキャリア形成を実現していくための課題をみていく。

第1節 我が国の転職市場をめぐる状況について

1 転職市場の概況

- 足下の転職市場は、これまでと比較すると活発化しており、加齢とともに転職者の転職回数は増加傾向にあることを踏まえると、人生 100 年時代が見据えられる中、転職を検討する機会も増えていくものと考えられる

まず、様々な観点から転職市場をめぐる状況について整理していきたい。第2-(4)-1図の(1)により、転職前後の雇用形態別に転職入職者数¹³¹の動向を確認すると、2016年では、一般労働者間での転職入職者が246万人と最も多くなっている。そのうち、雇用期間に定めのない

い一般労働者間での転職入職者が145万人となっており、一般労働者間での転職入職者の58.9%を占めている状況にある。次いで、パートタイム労働者間の転職入職者が126万人、一般労働者からパートタイム労働者に雇用形態を転換した転職入職者が49万人、パートタイム労働者から一般労働者に雇用形態を転換した転職入職者が38万人となっている。

近年の動向をみると、リーマンショックの影響などにより、2009年にはいずれの雇用形態間においても転職入職者が減少したが、2012年以降増加傾向にあり、一般労働者間での転職入職者は、リーマンショック前に転職入職者数が最も多かった2005年の250万人と比較し、2016年はおおむね同水準にまで達している。また、パートタイム労働者間や一般労働者からパートタイム労働者に転換した転職入職者は、2012年以降増加傾向にあり、2016年は2005年の水準を超えていることが分かる。

さらに、第2-(4)-1図の(2)により、総務省「労働力調査」の個票を用いて、年収別に正規雇用労働者の転職等希望者¹³²の状況をみると、2017年の年収計では10.3%となっており、2013年の同値と比較すると、0.8%ポイント上昇している。各年収階級において正規雇用労働者数を分母とした転職等希望者の比率を用いながら2013年と2017年を比較し、どの年収階級で比率が上昇しているのかみると、「300～399万円」が1.8%ポイント、「400～499万円」が1.3%ポイント、「500～699万円」が1.5%ポイントと大きくなっている。男女別にみると、転職等希望者の比率は、2017年の年収計において男性が9.9%、女性11.1%となっており、2013年の同値と比較すると、男性が0.4%ポイント上昇である一方で、女性が1.7%ポイント上昇となっており、女性で転職等希望者が増加していることが分かる。年収階級でみると、特に女性では「700～999万円」といった高所得者層でも転職等希望者が増加しており、現在の収入以外でも転職を希望する様々な理由がある様子がうかがえる（付2-(4)-1図）。

足下の転職市場は、これまでと比較すると活発化していることを確認できたが、今後、人生100年時代が見据えられ、職業生活が長くなる可能性がある中、転職を検討する機会もますます増えていくものと考えられる。第2-(4)-1図の(3)により、直前の転職前後の雇用形態のみになるが、属性をなるべく同一にした上で、転職者の過去の転職回数をみると、加齢とともに転職回数は増加していく傾向にあることが分かる。

今後人生100年時代が見据えられる社会では、転職を検討する機会もますます増えていくものと考えられ、職業生活全体の満足度の向上につながるような転職の在り方が重要であり、その満足度の向上につながるのは賃金変動だけでなく、労働時間等の労働条件の改善、離職期間の短い円滑な転職、転職者がキャリアコンサルティング¹³³を受けることなどの転職準備活動、転職者に対する企業の能力開発の取組などといった多岐にわたる幅広い要素が影響するものと考えられ、本節ではその影響について分析を進めていきたい。

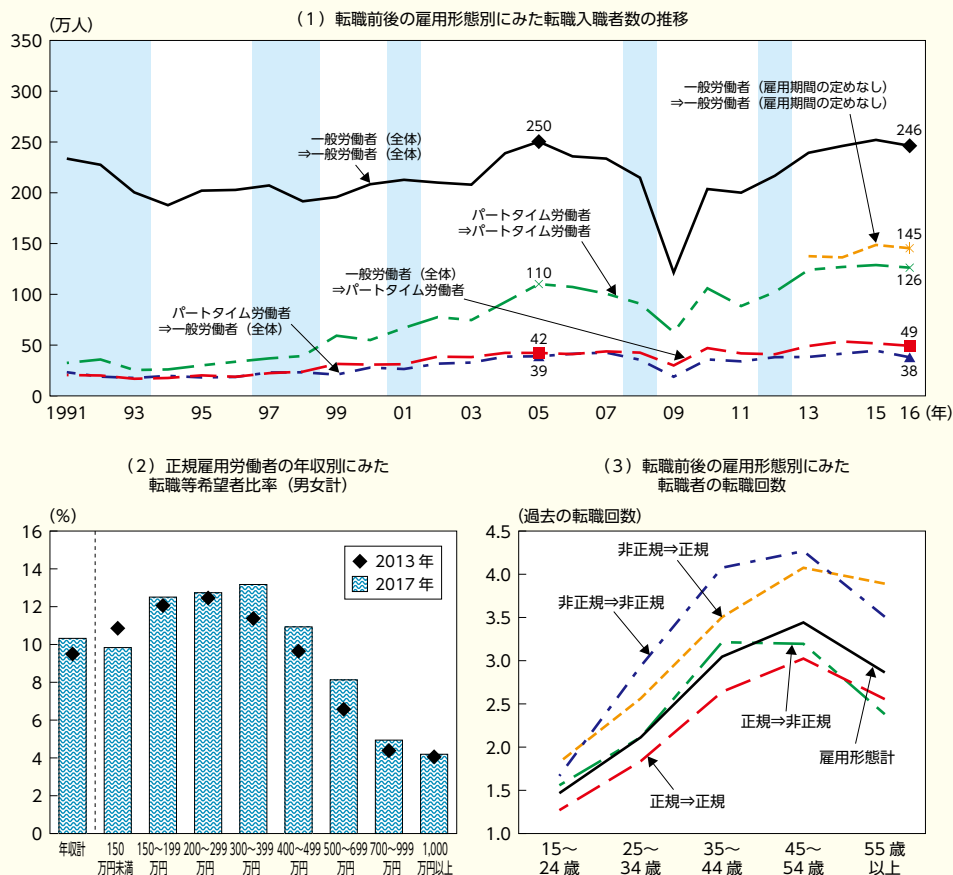
131 転職入職者とは、入職者のうち、入職前1年間に就業経験のある者をいう。

132 転職等希望者とは、現在の仕事を辞めてほかの仕事に変わりたいと希望している者及び現在の仕事のほかに別の仕事もしたいと希望している者。ただし、ここでいう転職とは、雇用者についていえば企業間の転職、すなわち勤め先が変わることであり、同一企業内で勤務地や職種が変わる場合は転職としない。

133 ここでのキャリアコンサルティングとは、個人が、その適性や職業経験等に応じて自らの職業生活設計を行い、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行えるようにするための相談その他の支援を指す。

第2-(4)-1 図 転職入職者をめぐる概況について

- 2016年時点における一般労働者間の転職入職者は、リーマンショック前のピーク期とおおむね同水準にまで増加しており、転職回数をみると加齢とともに増加していく傾向にある。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」、総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「平成27年転職者実態調査」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) (1)のシャドウ部分は景気後退期を示している。
 2) (1)の一般労働者（雇用期間の定めなし）は、厚生労働省「雇用動向調査」において2013年以降調査が開始されたため、2013年以降の表示となっている。
 3) (2)の転職希望者比率の分母は、各年収階級における総計となっている。ただし、雇用者数が僅少である年収階級は、適宜前後でまとめて集計している。

- 男性の「15～34歳」「35～54歳」では、「一般労働者（雇用期間の定めなし）間」の転職が多く、2013年と比較すると増加している。また、女性の「35～54歳」においても「一般労働者（雇用期間の定めなし）間」の転職が増加している

活発化している足下の転職市場の状況について、厚生労働省「雇用動向調査」の個票を用いて、より詳細に分析を進めていく。まず、性別や年齢別にみると、どのような雇用形態間において、転職入職者が増加しているのだろうか。同調査が、一般労働者を「雇用期間の定めあり」と「雇用期間の定めなし」に分けて調査をはじめた2013年と2016年について、性別や年齢階級ごとにみた「転職者全体に占める各雇用形態間での転職入職者数の構成比」の変化に着目しながら分析していく。

第2-(4)-2図の左図により、男性をみると、「15～34歳」「35～54歳」では「一般労働者（雇用期間の定めあり）間」の転職が減少し、「一般労働者（雇用期間の定めなし）間」の転職が増加している。「55歳以上」では「パートタイム労働者間」「一般労働者（雇用期間の定めあり）からパートタイム労働者」「一般労働者（雇用期間の定めなし）からパートタイム労働者」といっ

た転職が増加している。

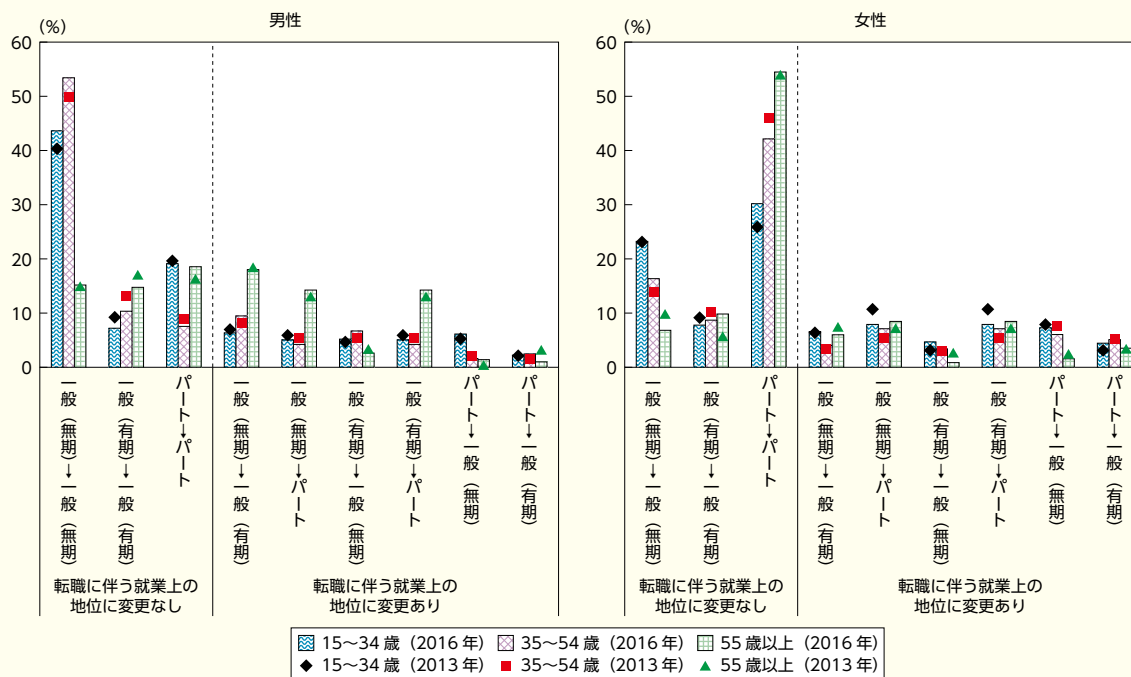
なお、男性の「15～34 歳」「35～54 歳」では、2013 年・2016 年ともに、「一般労働者（雇用期間の定めなし）間」の構成比が、その他の雇用形態間と比較すると、最も高くなっている。

次に、第 2-(4)-2 図の右図により、女性をみると、「15～34 歳」では「パートタイム労働者間」「一般労働者（雇用期間の定めあり）から一般労働者（雇用期間の定めなし）」「パートタイム労働者から一般労働者（雇用期間の定めあり）」といった転職が増加している。「35～54 歳」では「一般労働者（雇用期間の定めなし）間」「一般労働者（雇用期間の定めなし）からパートタイム労働者」「一般労働者（雇用期間の定めあり）からパートタイム労働者」といった転職が増加している。「55 歳以上」では「一般労働者（雇用期間の定めあり）間」「一般労働者（雇用期間の定めなし）からパートタイム労働者」「一般労働者（雇用期間の定めあり）からパートタイム労働者」といった転職が増加している。

なお、女性では全ての年齢層において、2013 年・2016 年ともに、「パートタイム労働者間」の構成比が、その他の雇用形態間と比較すると、最も高くなっている。

第 2-(4)-2 図 性別・年齢別・転職前後の雇用形態別にみた転職入職の動向について

○ 男性では「15～34 歳」「35～54 歳」、女性では「35～54 歳」において、一般労働者（雇用期間の定めなし）間の転職が増加している。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」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) 図において、雇用期間の定めなしを「無期」、雇用期間の定めありを「有期」としている。
 2) 左図は、2016 年の男性転職入職者 215 万人について、各年齢層における転職入職数の合計を分母とした構成比と、2013 年の男性転職入職者 208 万人についての同値を比較している。
 3) 右図は、2016 年の女性転職入職者 243 万人について、各年齢層における転職入職数の合計を分母とした構成比と、2013 年の女性転職入職者 241 万人についての同値を比較している。

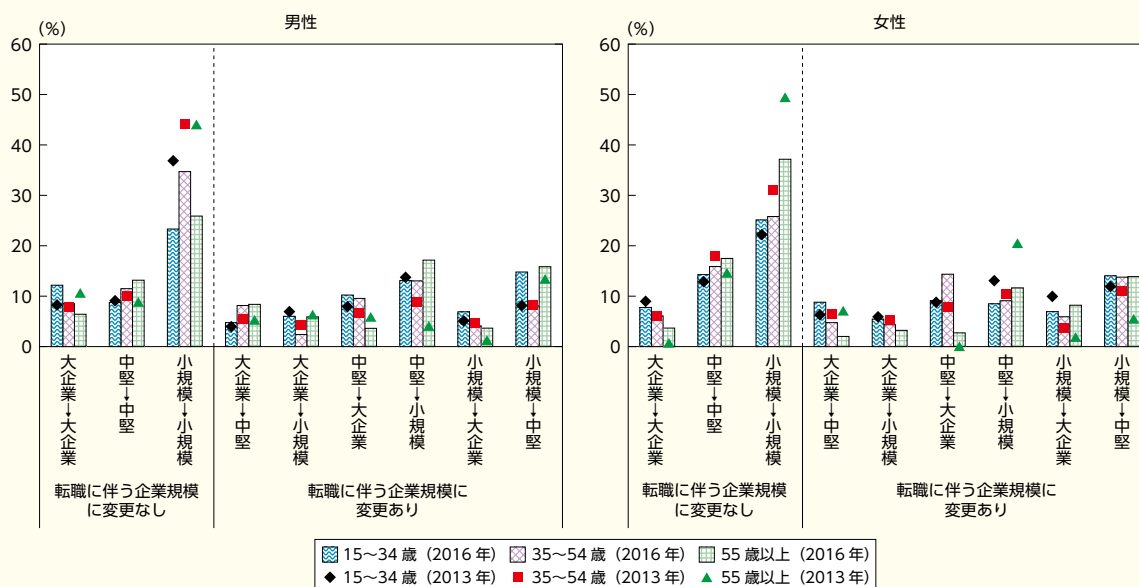
- 男性の15～34歳や女性の35～54歳では、新たな勤め先の企業規模が拡大する転職が増加している。男性の35～54歳では、小規模企業間の転職が減少している一方で、転職前後の企業規模の変化は多様であり一概にはいえない

次に、足下で増加している一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職入職者では、転職前後で企業規模にどのような変化が生じているのだろうか。2013年と2016年における一般労働者（雇用期間の定めなし）間における「転職者全体に占める各企業規模間での転職入職者数の構成比」の変化に着目しながら分析していく。

第2-(4)-3図の左図により男性をみると、「15～34歳」では「小規模企業間」が大きく減少し、「大企業間」「中堅企業から大企業」「小規模企業から大企業」「小規模企業から中堅企業」といった転職が増加している¹³⁴。つまり、大企業間の転職に加えて、新たな勤め先の企業規模が拡大する転職が増加していることが分かる。「35～54歳」でも「小規模企業間」が大きく減少し、「中堅企業間」「大企業から中堅企業」「中堅企業から大企業」「中堅企業から小規模企業」といった転職が増加している。「55歳以上」でも「小規模企業間」が大きく減少し、「中堅企業間」「大企業から中堅企業」「中堅企業から小規模企業」「小規模企業から大企業」「小規模企業から中堅企業」といった転職が増加している。特に、構成比の上昇幅をみると、「35～

第2-(4)-3図 性別・年齢別・転職前後の企業規模別にみた転職入職の動向について

- 男性の「15～34歳」と女性の「35～54歳」では、勤め先の企業規模が拡大している転職が増加している一方で、男性の「35～54歳」では、転職前後の企業規模の変化は多様となっている。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」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) 企業規模については、従業員数が大企業で1,000人以上、中堅で100～999人、小規模で99人以下の企業としている。
- 2) 左図は、2016年の男性転職入職者（一般労働者（雇用期間の定めなし）から一般労働者（雇用期間の定めなし）81万人について、各年齢層における企業規模間の転職入職数の合計を分母とした構成比と、2013年の男性転職入職者75万人についての同値を比較している。
- 3) 右図は、2016年の女性転職入職者（一般労働者（雇用期間の定めなし）から一般労働者（雇用期間の定めなし）42万人について、各年齢層における企業規模間の転職入職数の合計を分母とした構成比と、2013年の女性転職入職者40万人についての同値を比較している。
- 4) 右図において、2013年の55歳以上の「大企業→小規模」は分子が0のため、マーカーを割愛している。

134 ここでは、「小規模企業」は従業員99人以下の企業を、「中堅企業」は従業員100～999人の企業を、「大企業」は従業員1,000人以上の企業を指している。

54 歳」「55 歳以上」では、中堅企業から小規模企業への転職の増加が顕著となっている状況にある。

第 2-(4)-3 図の右図により女性をみると、「15～34 歳」では「中堅企業から小規模企業」「小規模企業から大企業」が大きく減少し、「中堅企業間」「小規模企業間」「大企業から中堅企業」「小規模企業から中堅企業」といった転職が増加している。「35～54 歳」では「小規模企業間」が大きく減少し、「中堅企業から大企業」「小規模企業から大企業」「小規模企業から中堅企業」といった転職が増加している。つまり、新たな勤め先の企業規模が拡大する転職が増加していることが分かる。「55 歳以上」でも「小規模企業間」が大きく減少し、「大企業間」「中堅企業間」「中堅企業から大企業」「小規模企業から大企業」「小規模企業から中堅企業」といった転職が増加している。

一般労働者（雇用期間の定めなし）間の転職が増加している男性の 15～34 歳、35～54 歳、女性の 35～54 歳に着目すると、以下のように整理できる。

- ・ 男性の 15～34 歳では、小規模企業間の転職が減少し、大企業間の転職に加えて、新たな勤め先の企業規模が拡大する転職が増加している。
- ・ 男性の 35～54 歳では、小規模企業間の転職が減少している一方で、転職前後の企業規模の変化は多様であり一概にはいえない。
- ・ 女性の 35～54 歳では、小規模企業間の転職が減少し、新たな勤め先の企業規模が拡大する転職が増加している。

● **男性では、「35～44 歳」「45～54 歳」を中心に「同一職種間移動」を選択する機会が増えている一方で、女性では、「25～34 歳」「35～44 歳」「45～54 歳」を中心に「産業間移動」と「同一職種間移動」を選択する機会が増えている**

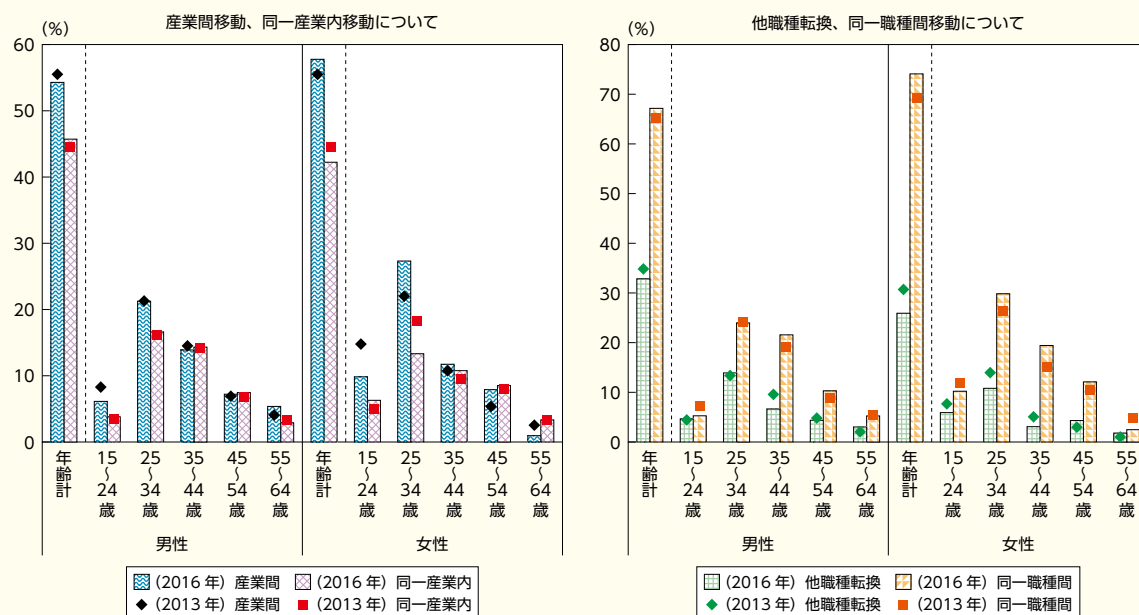
さらに、一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職入職者では、他産業へ転職する「産業間移動」、同一産業内で転職する「同一産業内移動」、転職に伴って職種を転換する「他職種転換」、同一職種間で転職する「同一職種間移動」のいずれの移動形態が多いのだろうか。2013 年と 2016 年における一般労働者（雇用期間の定めなし）間における「転職入職者全体に占める各移動形態における転職入職者数の構成比」の変化に着目しながら分析していく。

第 2-(4)-4 図の左図により、産業に着目した移動形態をみると、男女ともに「同一産業内移動」より「産業間移動」をした転職の方が多い。2016 年において「産業間移動」をした転職者の構成比をみると、男性が 54.3%、女性が 57.8%となっており、女性の方が「産業間移動」を選択する機会が多いことが分かる。

さらに、各性別の転職入職者数全体を分母とし、各年齢階級における「産業間移動」や「同一産業内移動」をした転職入職者数を分子とした比率をみると、男性では「産業間移動」「同一産業内移動」とともに「25～34 歳」の比率の水準が最も高くなっている。2016 年における各年齢階級の特徴をみると、「35～44 歳」「45～54 歳」では「同一産業内移動」の比率の水準の方が高く、「15～24 歳」「25～34 歳」「55～64 歳」では「産業間移動」の比率の水準の方が高い。2013 年と 2016 年を比較すると、男性年齢計で「同一産業内移動」の比率がやや上昇した中、「15～24 歳」の「産業間移動」の比率が低下し、「25～34 歳」「45～54 歳」の「同一産業内移動」の比率がやや上昇している。次に、女性では、男性同様に「産業間移動」「同一産業内移動」とともに「25～34 歳」の比率の水準が最も高くなっている。2016 年における各年齢階級の特徴をみると、「15～24 歳」「25～34 歳」「35～44 歳」では「産業間移動」の比率の水準の方が高く、

第2-(4)-4図 性別・年齢別・移動形態別でみた転職入職の動向について

- 男性では「35～44 歳」「45～54 歳」を中心に「同一職種間移動」を選択する機会が増えている一方で、女性では「25～34 歳」「35～44 歳」「45～54 歳」を中心に「産業間移動」「同一職種間移動」を選択する機会が増えている。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」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) 65 歳以上は 1 % 未満であったため、割愛している。
 2) 集計対象は、一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職者としている。
 3) 左図は 2016 年の男性転職入職者、女性転職入職者それぞれの合計を分母とした産業間・産業内移動の構成比と、2013 年の同値について比較している。
 4) 右図は 2016 年の男性転職入職者、女性転職入職者それぞれの合計を分母とした他職種転換・同一職種間移動の構成比と、2013 年の同値について比較している。

「45～54 歳」「55～64 歳」では「同一産業内移動」の比率の水準の方が高い。2013 年と 2016 年を比較すると、女性年齢計で「産業間移動」の比率が上昇した中、「15～24 歳」の「産業間移動」と「25～34 歳」の「同一産業内移動」の比率が低下し、「25～34 歳」「35～44 歳」「45～54 歳」における「産業間移動」の比率が上昇しており、特に「25～34 歳」における「産業間移動」の比率の上昇幅が大きいことが分かる。

次に、第 2-(4)-4 図の右図により、職種に着目した移動形態をみると、男女ともに「他職種転換」より「同一職種間移動」をした転職の方が多い。2016 年において「他職種転換」をした転職入職者の構成比をみると、男性が 32.8%、女性が 25.9%となっており、「他職種転換」を選択する機会は男女ともに相対的に少なく、特に女性では少ないことが分かる。

さらに、上述した同比率をみると、男性では「他職種転換」「同一職種間移動」とともに「25～34 歳」の比率の水準が最も高くなっている。2016 年各年齢階級の特徴をみると、いずれの年齢階級においても「同一職種間移動」の比率の水準が高いが、「15～24 歳」の若年層では「他職種転換」と「同一職種間移動」の比率の乖離が相対的に小さい状況にある。2013 年と 2016 年を比較すると、男性年齢計で「同一職種間移動」の比率が上昇した中、「15～24 歳」の「同一職種間移動」と「35～44 歳」の「他職種転換」が低下し、「35～44 歳」「45～54 歳」の「同一職種間移動」が上昇している。次に、女性では、男性と同様に「他職種転換」「同一職種間移動」とともに「25～34 歳」の比率の水準が最も高くなっている。2016 年における各年齢階級の特徴をみると、いずれの年齢階級においても「同一職種間移動」の比率の水準が高い。2013 年と 2016 年を比較すると、女性年齢計で「同一職種間移動」の比率が上昇した中、「15～24 歳」

「55～64 歳」の「同一職種間移動」と、「15～24 歳」「25～34 歳」「35～44 歳」の「他職種転換」の比率が低下し、「25～34 歳」「35～44 歳」「45～54 歳」の「同一職種間移動」が上昇している。

2013 年と 2016 年との変化を総じてみると、

- ・男性では、「産業間移動」「同一産業内」の構成比に大きな変化が生じていない一方で、「35～44 歳」「45～54 歳」を中心に「同一職種間移動」を選択する機会が増えている。
- ・女性では、「25～34 歳」「35～44 歳」「45～54 歳」を中心に「産業間移動」を選択する機会が増えている一方で、同年齢を中心に「同一職種間移動」を選択する機会が増えている。

●一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職者の移動形態は、「情報通信業」では「産業間移動」、「同一職種間移動」による転職が多い。「医療、福祉」では「同一産業内移動」、「同一職種間移動」による転職が多い

転職市場を概観する最後の観点として、一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職入職者の移動形態は、産業によって、どのような特徴があるのだろうか。例えば、システムエンジニアなどの専門性が高い職種が多く就労している「情報通信業」では、「他職種転換」しながら「情報通信業」に転職することは、他産業と比較すると困難な面もあるだろう。また、業種によっては、「産業間移動」「同一産業内移動」のどちらの機会が多いのか、様々な特徴があるものと考えられる。

そこで、第 2-(4)-5 図は、性別や年齢別に転職入職者数をみて、その数が多い上位 10 産業を対象とし、職種の観点からみて「他職種転換」と「同一職種間移動」のどちらが多いのか、産業の観点からみて「産業間移動」と「同一産業内移動」のどちらが多いのか、2016 年における当該産業の特徴をまとめている。

まず、第 2-(4)-5 図の(1)により、15～34 歳の男性転職入職者について、職種の観点からみると、「同一職種間移動」よりも「他職種転換」の機会が多い産業¹³⁵は「運輸業、郵便業」「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」となっている。その他の産業では「同一職種間移動」の機会が多くなっており、特に「情報通信業」「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」では、8 割から 9 割を占めている状況にある。産業の観点からみると、「産業間移動」よりも「同一産業内移動」の機会が多い産業は「製造業」「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」となっている。その他の産業では「産業間移動」の機会が多くなっており、特に「学術研究、専門・技術サービス業」では約 9 割を占めている状況にある。

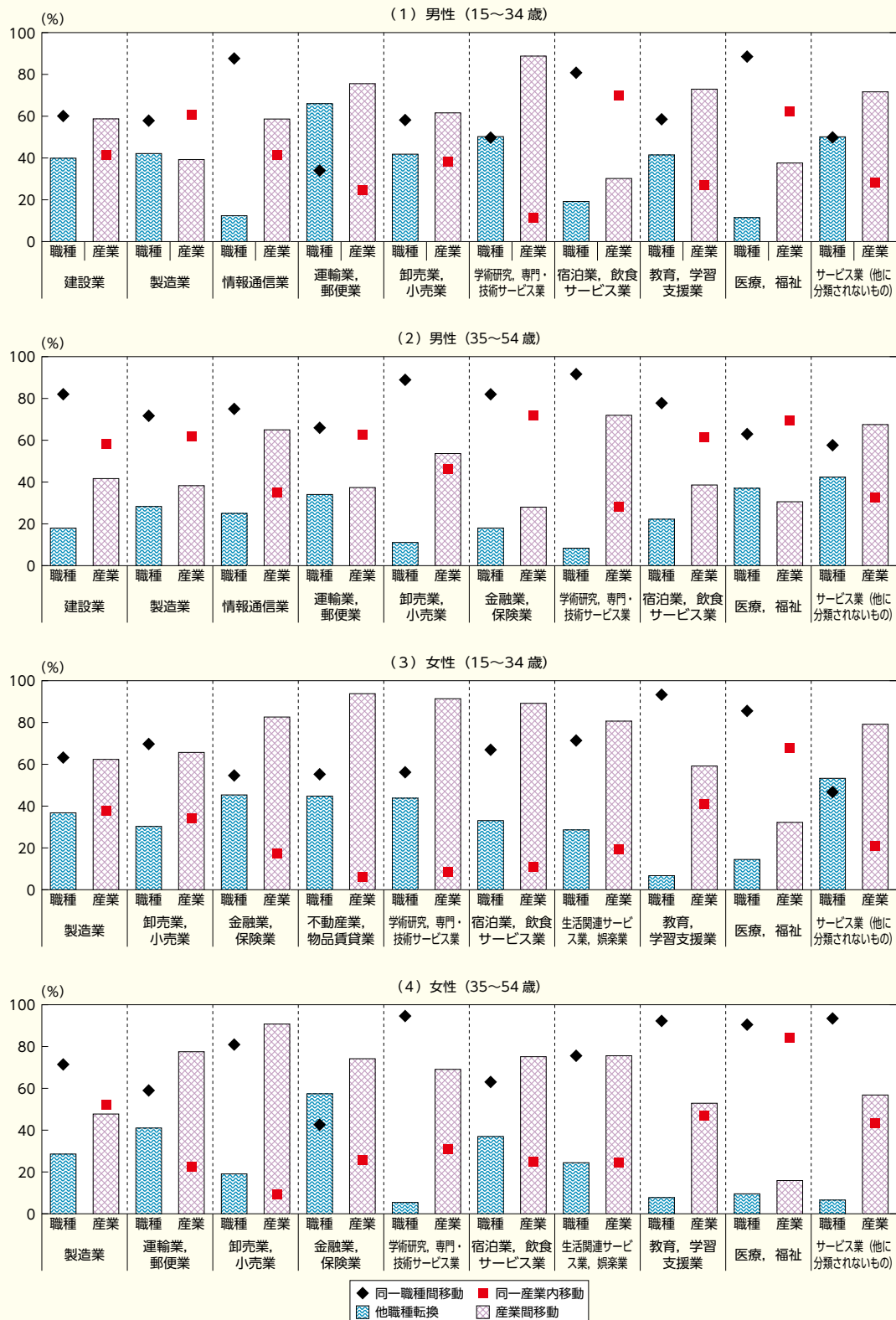
次に、第 2-(4)-5 図の(2)により、35～54 歳の男性転職入職者について、職種の観点からみると、「同一職種間移動」よりも「他職種転換」の機会が多い産業はない。特に、「建設業」「卸売業、小売業」「金融業、保険業」「学術研究、専門・技術サービス業」では、「同一職種間移動」が 8 割から 9 割を占めている状況にある。産業の観点からみると、「同一産業内移動」よりも「産業間移動」の機会が多い産業は「情報通信業」「卸売業、小売業」「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」となっている。その他の産業では「同一産業内移動」の機会が多くなっており、特に「金融業、保険業」「医療、福祉」では約 7 割を占めている。

さらに、第 2-(4)-5 図の(3)により、15～34 歳の女性転職入職者について、職種の観点

135 各産業における転職者数全体を分母とし、例えば、職種の観点からの場合は、「他職種転換」と「同一職種間移動」の構成比をみており、50%を超えているかを目安に判断できる。

第2-(4)-5図 産業別・性別・年齢別・移動形態別でみた転職入職の動向について

- 一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職入職者の移動形態をみると、「情報通信業」では「産業間移動」「同一職種間移動」、「医療、福祉」では「同一産業内移動」「同一職種間移動」による転職が多い。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」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) 数値は2016年時のデータとなっており、集計対象は一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職者に限定している。
2) 示している産業は、各性別、各年齢階級において転職入職者数の上位10産業としている。

からみると、「同一職種間移動」よりも「他職種転換」の機会が多い産業は、「サービス業（他に分類されないもの）」のみである。その他の産業では「同一職種間移動」の機会が多くなっており、特に「教育、学習支援業」「医療、福祉」では、8割から9割を占めている状況にある。産業の観点からみると、「産業間移動」よりも「同一産業内移動」の機会が多い産業は「医療、福祉」のみとなっている。その他の産業では「産業間移動」の機会が多くなっており、特に「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」では8割から9割を占めている状況にある。

最後に、第2-(4)-5図の(4)により、35～54歳の女性転職入職者について、職種の観点からみると、「同一職種間移動」よりも「他職種転換」の機会が多い産業は、「金融業、保険業」のみである。その他の産業では「同一職種間移動」の機会が多くなっており、「卸売業、小売業」「学術研究、専門・技術サービス業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「サービス業（他に分類されないもの）」では、8割から9割を占めている状況にある。産業の観点からみると、「産業間移動」よりも「同一産業内移動」の機会が多い産業は「製造業」「医療、福祉」となっている。その他の産業では「産業間移動」の機会が多くなっており、特に「卸売業、小売業」では約9割を占めている。

産業の特徴をみると、一般労働者（雇用期間の定めなし）間における転職入職者の移動形態は、性別や年齢別によっても多様であるが、例えば、「情報通信業」では「産業間移動」の転職が多く、「同一職種間移動」による転職が多いことが分かる。また、「医療、福祉」では「同一産業内移動」「同一職種間移動」による転職が多い。さらに、「他職種転換」しながら転職する機会は、15～34歳の男性では「運輸業、郵便業」、15～34歳の女性では「サービス業（他に分類されないもの）」、35～54歳の女性では「金融業、保険業」において多い。

2 転職者の職業生活全体の満足度や賃金・労働時間等をめぐる状況

- 転職者の現在の職場における職業生活全体の満足度は、「15～24歳」「25～34歳」の若年層で高い一方で、加齢とともに「不満がある」と回答する割合も上昇傾向にある

ここまで足下の転職市場の概況について確認してきたが、次に転職者の現在の職場における職業生活全体の満足度や、賃金や労働時間などをめぐる状況について分析していきたい¹³⁶。

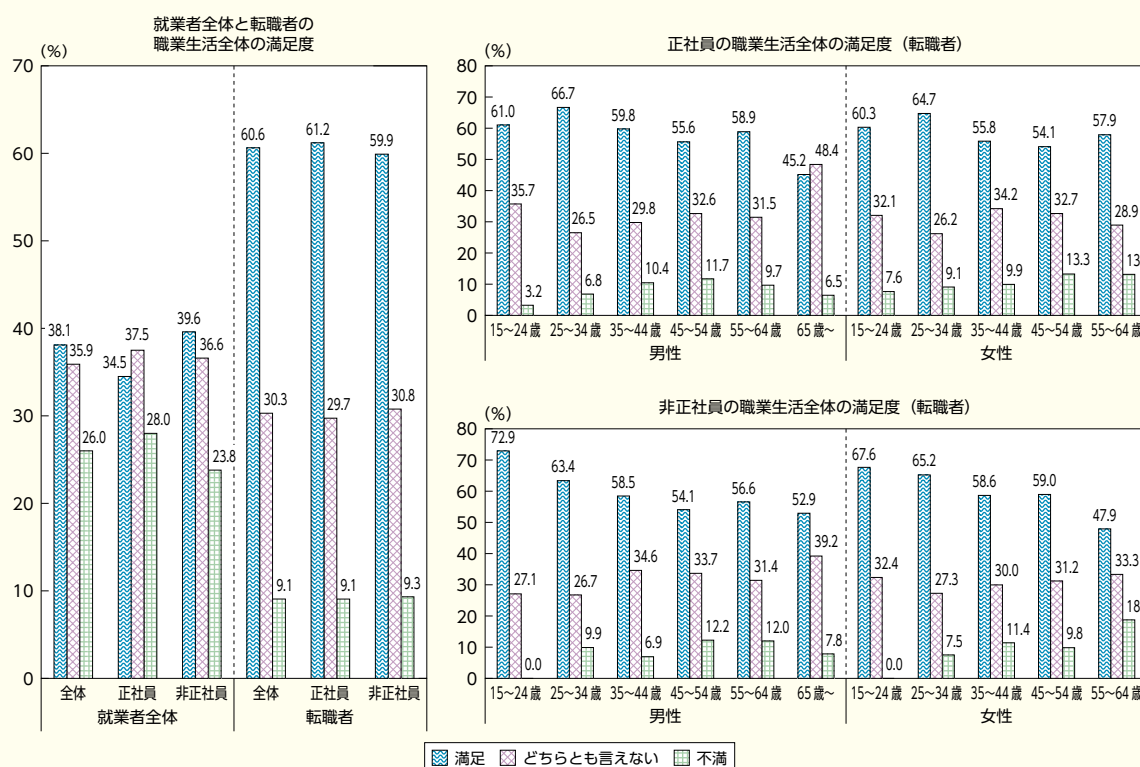
まず、転職者の現在の職場における職業生活全体の満足度の状況について概観していく。第2-(4)-6図の左図は、雇用形態別に、就業者全体と転職者における職業生活全体の満足度を比較¹³⁷しており、これをみると、「満足している」と回答した者の割合は、正社員と非正社員のいずれの雇用形態においても、就業者全体よりも転職者の方が高いことが分かる。

136 厚生労働省「平成27年転職者実態調査」の個票を用いており、以下特段の記載が無ければ、本節においては、2015年の状況を指している。

137 転職者については、厚生労働省「平成27年転職者実態調査」を用いており、2015年10月1日時点の状況を調査している。就業者全体については、(株)リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」を用いており、2015年1月～12月の年間の状況を調査している。調査年は合致しているものの、厳密な月単位の時期が異なっていること、また、転職者における非正社員とは、一般労働者である「契約社員」「嘱託社員」「その他」のみを指しており、就業者全体における非正規の職員・従業員の定義とは厳密には異なることから、比較の際には一定の幅をもってみる必要がある。なお、「その他」は、例えば、正社員と1日の所定労働時間と1週の所定労働日数がほぼ同じ（フルタイム）でパート、アルバイト等これに類する名称で呼ばれている者等を指している。

第2-(4)-6図 転職者の職業生活全体の満足度について

- 就業者全体と転職者の職業生活全体の満足度を比較すると、転職者の方が高い傾向にある。
- 15～34 歳層で満足度が高い一方で、男性では 45～54 歳層で不満を感じる者が相対的に多い。
- 男性の 45 歳以上は、正社員より非正社員の方が不満を感じる傾向にある。



資料出所 厚生労働省「平成 27 年転職者実態調査」の個票、(株)リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 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) 「平成 27 年転職者実態調査」は、2015 年 10 月 1 日時点の状況について調査しており、「全国就業実態パネル調査 2016」は、2015 年 1 月～12 月の年間の状況について調査している。

2) 転職者における非正社員とは、一般労働者である「契約社員」「嘱託社員」「その他」を指しており、就業者全体における非正規の職員・従業員との定義とは厳密には異なることから、比較の際には一定の幅をもってみる必要がある。

3) 右上図、右下図の 65 歳以上の女性については、サンプルサイズが小さいため割愛している。

第 2-(4)-6 図の右上図により、性別や年齢別に正社員の職業生活全体の満足度の状況を見ると、男女ともに、「15～24 歳」「25～34 歳」の若年層において「満足している」と回答した者の割合が相対的に高い。一方で、「不満である」と回答した者の割合は、加齢とともに上昇していく傾向にあり、男女ともに「45～54 歳」で不満を感じる者が相対的に多い。

第 2-(4)-6 図の右下図により、性別や年齢別に非正社員の職業生活全体の満足度の状況を見ると、正社員同様に、男女ともに、「15～24 歳」「25～34 歳」の若年層において「満足している」と回答した者の割合が相対的に高い。一方で、「不満である」と回答した者の割合は、加齢とともに上昇していく傾向にあり、男性では「45～54 歳」、女性では「55～64 歳」で不満を感じる者が相対的に多い。

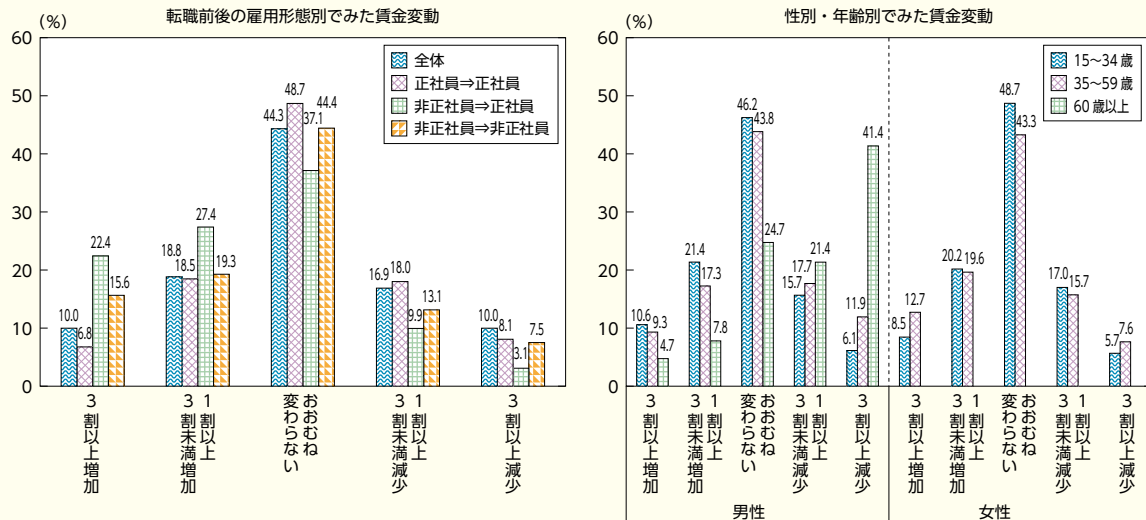
● 正社員間の転職における賃金変動は、「1 割以上増加」より「1 割以上減少」している者の割合が高い一方で、労働時間の変動でも、「1 割以上増加」より「1 割以上減少」している者の割合が高く、労働時間の変動とその対価である賃金変動は連動している

次に、転職に伴って、賃金と労働時間がどのように変動したのか確認していく。まず、第 2-(4)-7 図の左図により、転職前後の雇用形態別に賃金変動をみると、賃金が「1 割以上増

第2-(4)-7図

性別・年齢別・転職前後の雇用形態別にみた賃金変動について

- 転職前後の雇用形態別に賃金変動をみると、全体では28.8%が1割以上増加しているが、正社員間の転職では転職前賃金の水準が相対的に高いことから伸び率が抑制され、25.2%に止まっている。
- 性別・年齢別にみると、男性では1割以上増加しているのは若年層が多い一方で、加齢とともに1割以上減少している割合は上昇する傾向にある。他方、女性では年齢による大きな差異はみられない。



資料出所 厚生労働省「平成27年転職者実態調査」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) 「おおむね変わらない」は、「変わらない」と「1割未満の増減」を含んでいる。

2) 「非正社員⇒正社員」については、前職が「契約社員」「嘱託職員」「パートタイム労働者」「派遣労働者」「その他」であって、現職が「正社員」である者を対象としており、サンプルサイズは907となっている。「非正社員⇒非正社員」についてはサンプルサイズが809となっており、「正社員⇒正社員」についてはサンプルサイズが3,274となっている。

3) 右図の60歳以上の女性は、サンプルサイズが少数のため割愛している。

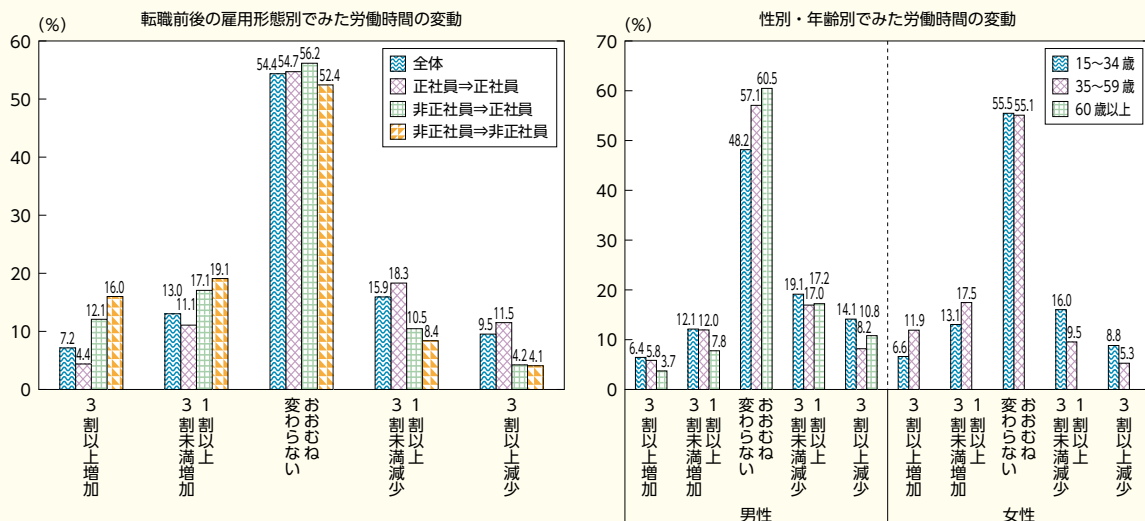
加したものは、「全体」で28.8%、「正社員間」で25.2%、「非正社員から正社員」で49.8%、「非正社員間」で34.9%となっている。ただし、正社員間の転職では、転職前の賃金水準が相対的に高いことから、賃金の伸び率の水準が抑制されている可能性が考えられる。他方、賃金が「1割以上減少」しているのは、「全体」で26.9%、「正社員間」で26.1%、「非正社員から正社員」で13.0%、「非正社員間」で20.7%となっている。

さらに、第2-(4)-7図の右図により、性別や年齢別にみると、男性では、若年層ほど「1割以上増加」している割合が高い一方で、加齢とともに「1割以上減少」している割合も上昇していることが分かる。女性では、「1割以上増加」している割合が、「15~34歳」で28.6%、「35~59歳」で32.4%となっている一方で、「1割以上減少」している割合が、「15~34歳」で22.7%、「35~59歳」で23.4%となっている。「35~59歳」では「おおむね変わらない」の割合が「15~34歳」より低い水準である中、増加と減少の両面において賃金変動が大きいことが分かる。

続いて、第2-(4)-8図の左図により、転職前後の雇用形態別に労働時間の変動をみると、労働時間が「1割以上増加」したのは、「全体」で20.2%、「正社員間」で15.5%、「非正社員から正社員」で29.1%、「非正社員間」で35.1%となっている。一方で、労働時間が「1割以上減少」しているのは、「全体」で25.5%、「正社員間」で29.8%、「非正社員から正社員」で14.7%、「非正社員間」で12.5%となっている。賃金と同様に、正社員間の転職では、転職前の労働時間の水準が相対的に高いことから、変動率の水準が抑制されているものと考えられるが、労働時間が「1割以上減少」していると回答した者の割合が「正社員間」において最も高いこと、また、「1割以上増加」の割合より「1割以上減少」の割合が高いことには注目すべきだろう。

第2-(4)-8図 性別・年齢別・転職前後の雇用形態別にみた労働時間の変動について

- 転職前後の雇用形態別に労働時間の変動をみると、全体では1割以上増加している者が20.2%である一方で、1割以上減少している者が25.5%となっており、転職に伴い労働時間が減少している者が多い。
- 転職に伴い労働時間が減少している者は、正社員間や若年層において相対的に割合が高い。また、転職に伴い労働時間が増加している者は、非正社員間や非正社員から正社員への転換において、相対的に割合が高い。



資料出所 厚生労働省「平成27年転職者実態調査」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)「おおむね変わらない」は、「変わらない」と「1割未満の増減」を含んでいる。

2)「非正社員⇒正社員」については、前職が「契約社員」「嘱託職員」「パートタイム労働者」「派遣労働者」「その他」であって、現職が「正社員」である者を対象としており、サンプルサイズは907となっている。「非正社員⇒非正社員」についてはサンプルサイズが809となっており、「正社員⇒正社員」についてはサンプルサイズが3,274となっている。

3) 右図の60歳以上の女性は、サンプルサイズが小さいため割愛している。

続いて、第2-(4)-8図の右図により、性別や年齢別にみると、男性では、加齢とともに「おおむね変わらない」とする割合が上昇する中、若年層ほど「1割以上増加」と「1割以上減少」の割合が高く、増加と減少の両面において労働時間の変動が大きいことが分かる。ただし、若年層では、「1割以上増加」の割合より「1割以上減少」の割合が高い。女性では、「1割以上増加」している割合が、「15～34歳」で19.7%、「35～59歳」で29.4%となっている一方で、「1割以上減少」している割合が、「15～34歳」で24.9%、「35～59歳」で14.8%となっており、「35～59歳」では労働時間が増加している者の割合が高い一方で、「15～34歳」では労働時間が減少している者の割合が高いことが分かる。

概観してきたが、例えば、正社員間の転職における賃金変動では、「1割以上増加」より「1割以上減少」している者の割合が高い一方で、労働時間の変動では、同様に「1割以上増加」より「1割以上減少」している者の割合が高い。すなわち、労働時間の変動とその対価である賃金変動には、一般的に連動性があるものと考えられ、上記データからもそれは明らかであった¹³⁸。したがって、転職による賃金や労働時間の変動などが、転職者の職業生活全体の満足度に与える影響などについて、各々の効果をより正確に評価するためには、計量分析を行う必要があり、本節後半において、その分析結果をまとめていきたい。

138 コラム2-9図では、様々な要因をコントロールした計量分析を行い、労働時間の変動とその対価である賃金変動に正の相関があることを明らかにしている。

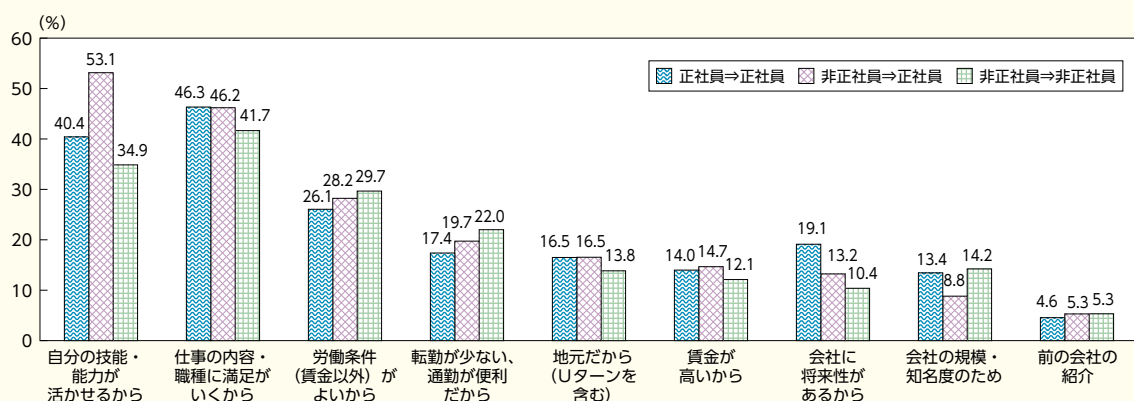
● 転職者が「現在の勤め先を選んだ理由」をみると、「自分の技能・能力が活かせる」「仕事の内容・職種に満足がいく」「労働条件（賃金以外）がよい」などの理由が多く挙げられている

引き続き、計量分析を行う前に、転職者本人をめぐる状況について整理していきたい。ここでは、転職前後の雇用形態別に「現在の勤め先を選んだ理由」を概観していく。転職者一人ひとりによって「現在の勤め先を選んだ理由」は多様であり、その理由によっても職業生活全体の満足度は異なってくるものと考えられる。

そこで、第2-(4)-9図をみると、正社員間の転職では、「仕事の内容・職種に満足がいくから」が46.3%と最も高くなっており、次いで「自分の技能・能力が活かせるから」が40.4%、「労働条件（賃金以外）がよいから」が26.1%、「会社に将来性があるから」が19.1%となっている。次に、非正社員間の転職では、「仕事の内容・職種に満足がいくから」が41.7%と最も高くなっており、次いで「自分の技能・能力が活かせるから」が34.9%、「労働条件（賃金以外）がよいから」が29.7%、「通勤が少なく、通勤が便利だから」が22.0%となっている。さらに、非正社員から正社員への転職では、「自分の技能・能力が活かせるから」が53.1%となっており、正社員間や非正社員間の転職者が選択した割合より高水準であり、半数以上がこの理由を挙げていることが分かる。それに次いで、「仕事の内容・職種に満足がいくから」が46.2%、「労働条件（賃金以外）がよいから」が28.2%となっている。

第2-(4)-9図 転職前後の雇用形態別にみた現在の勤め先を選んだ理由

○ 転職者が「現在の勤め先を選んだ理由」をみると、「自分の技能・能力が活かせる」「仕事の内容・職種に満足がいく」「労働条件（賃金以外）がよい」などの理由が多く挙げられている。



資料出所 厚生労働省「平成27年転職者実態調査」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) 数値は、現在の勤め先を選んだ理由について、3つまで複数回答した結果を集計したものとなっている。
 2) 「非正社員⇒正社員」については、前職が「契約社員」「嘱託職員」「パートタイム労働者」「派遣労働者」「その他」であって、現職が「正社員」である者を対象としており、サンプルサイズは907となっている。
 3) 「非正社員⇒非正社員」についてはサンプルサイズが809となっており、「正社員⇒正社員」についてはサンプルサイズが3,274となっている。

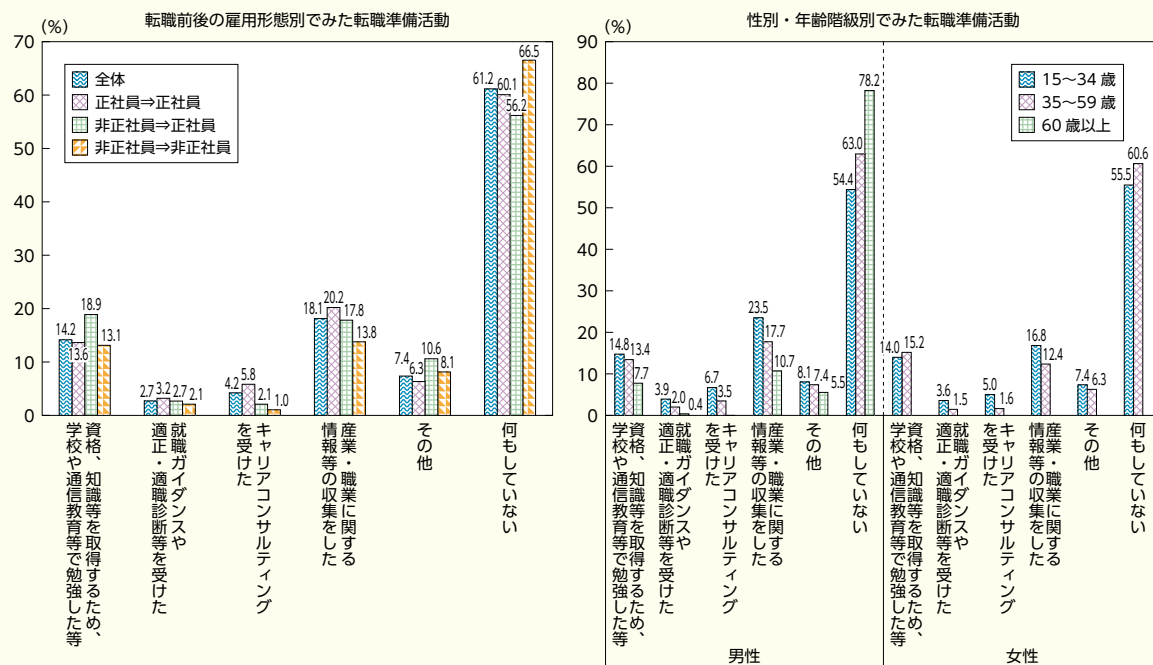
● 正社員間の転職者であっても、転職準備活動は「何もしていない」との回答が60.1%に達している。そうした中、キャリアコンサルティングは、正社員間の転職者や15～34歳の若年層において、相対的に活用されている

次に、転職者は、転職に当たってどのような準備活動を実施しているのだろうか。転職準備活動により、自分の将来のキャリアを見据えながら、希望に沿った勤め先に転職することができれば、転職者の職業生活全体の満足度は向上することが期待できるだろう。

そこで、第2-(4)-10図の左図により、転職前後の雇用形態別に転職準備活動の状況をみると、いずれの雇用形態においても「何もしていない」の割合が最も高い水準となっており、

第2-(4)-10 図 性別・年齢別・転職前後の雇用形態別にみた転職準備活動の状況

- 転職準備活動は、年齢が高く、非正社員間の転職であるほど「何もしていない」と回答する割合が高い。
- 正社員間や若年層では、「資格、知識等を取得するため、学校や通信教育等で勉強した等」や「産業・職業に関する情報等の収集をした」が相対的に高い。
- 「キャリアコンサルティングを受けた」は、正社員間や若年層で相対的に高い。



資料出所 厚生労働省「平成 27 年転職者実態調査」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) 数値は、複数回答した結果を集計したものとなっている。
- 2) 「非正社員⇒正社員」は、前職が「契約社員」「嘱託職員」「パートタイム労働者」「派遣労働者」「その他」であって、現職が「正社員」である者を対象としており、サンプルサイズが 907 となっている。「非正社員⇒非正社員」はサンプルサイズが 809 となっており、「正社員⇒正社員」についてはサンプルサイズが 3,274 となっている。
- 3) 「資格、知識等を取得するため、学校や通信教育等で勉強した等」には、「職業能力を向上させるため公共の施設を利用した」「資格、知識等を取得するため学校等に通った」「資格、知識等を取得するため通信教育等で勉強した」「今の会社で役立つ資格・免許を取得した」のいずれかに該当する場合を含んでいる。
- 4) 「就職ガイダンスや適正・適職診断を受けた」「キャリアコンサルティングを受けた」は、ハローワーク以外で実施されたものを指している。
- 5) 右図の 60 歳以上の女性は、サンプルサイズが小さいため割愛している。

正社員間の転職者であっても 60.1%となっている。正社員間の転職者では、これに次いで、「産業・職業に関する情報等の収集をした」が 20.2%、「資格、知識等を取得するため、学校や通信教育等で勉強した等¹³⁹⁾」が 13.6%、「キャリアコンサルティングを受けた¹⁴⁰⁾」が 5.8%となっている。非正社員間では、他の雇用形態と比較すると、「何もしていない」の割合が 66.5%と高い水準になっており、次いで「資格、知識等を取得するため、学校や通信教育等で勉強した等」や「産業・職業に関する情報等の収集をした」の割合が高くなっている。他方、非正社員から正社員への転職者をみると、「何もしていない」の割合が 56.2%と最も低くなっており、「資格、知識等を取得するため、学校や通信教育等で勉強した等」が 18.9%と、他の雇用形態よりも高い水準になっている。

139 「職業能力を向上させるため公共の施設を利用した」「資格、知識等を取得するため学校等に通った」「資格、知識等を取得するため通信教育等で勉強した」「今の会社で役立つ資格・免許を取得した」のいずれかに該当する者を含んでいる。

140 ここでの「キャリアコンサルティングを受けた」については、ハローワークで実施された相談業務と峻別するため、求職活動にハローワークを使用していない転職者に限定している。

第2-(4)-10図の右図により、性別や年齢階級別に転職準備活動の状況をみると、「何もしない」の割合は、男女ともに若年層ほど低下しているが、15～34歳であっても、男性では54.4%、女性では55.5%となっており、依然として高い水準となっている。また、若年層の方が転職準備を行っているが、キャリアコンサルティングに着目すると、15～34歳であっても、男性では6.7%、女性では5.0%となっており、低水準に止まっていることが分かる。

転職準備活動の実施やその内容により、転職者が自分の将来のキャリアを見据えながら、希望に沿った勤め先に転職し、転職者の職業生活全体の満足度が向上するのならば、そのような支援はより一層推進していくべきであろう。こうした観点から、転職準備活動が、転職者の職業生活全体の満足度に与える影響について、後段で計量分析していきたい。

●企業の教育訓練の実施状況や転職者の採用理由は、転職者の職業生活全体の満足度に影響を与える可能性がうかがえる

転職者の職業生活全体の満足度は、迎え入れる勤め先企業との関係性によっても大きく変わってくるだろう。つまり、転職者に対する積極的な教育訓練を実施した場合や、新規事業分野への進出のために高度専門人材を探していた企業などにおいて、転職者が自身の技能や能力を活かせると考えて採用された場合、転職者の職業生活全体の満足度は向上することが期待される。逆に、過去の景気後退局面における影響として生じた社内の人員構成の歪みの是正といった目的の場合、転職者の職業生活全体の満足度は低下してしまう懸念もある。そこで、第2-(4)-11図により、迎え入れる勤め先企業のスタンスと転職者の職業生活全体の満足度との関係について、まずは平均値から得られる情報を整理していこう。

まず、第2-(4)-11図の左図により、「教育訓練を実施しなかった企業」における転職者の職業生活全体の満足度を基準にしながら、企業の教育訓練の実施状況別に、転職者の職業生活全体の満足度をみると、「計画的なOJT」「入職時のガイダンス（OFF-JT）」「職務遂行に必要な能力・知識を付与する教育訓練（OFF-JT）」のいずれにおいても、職業生活全体の満足度について「どちらとも言えない」「不満足」と回答した者の割合が低く、「満足」と回答した者の割合が高いことが分かる。

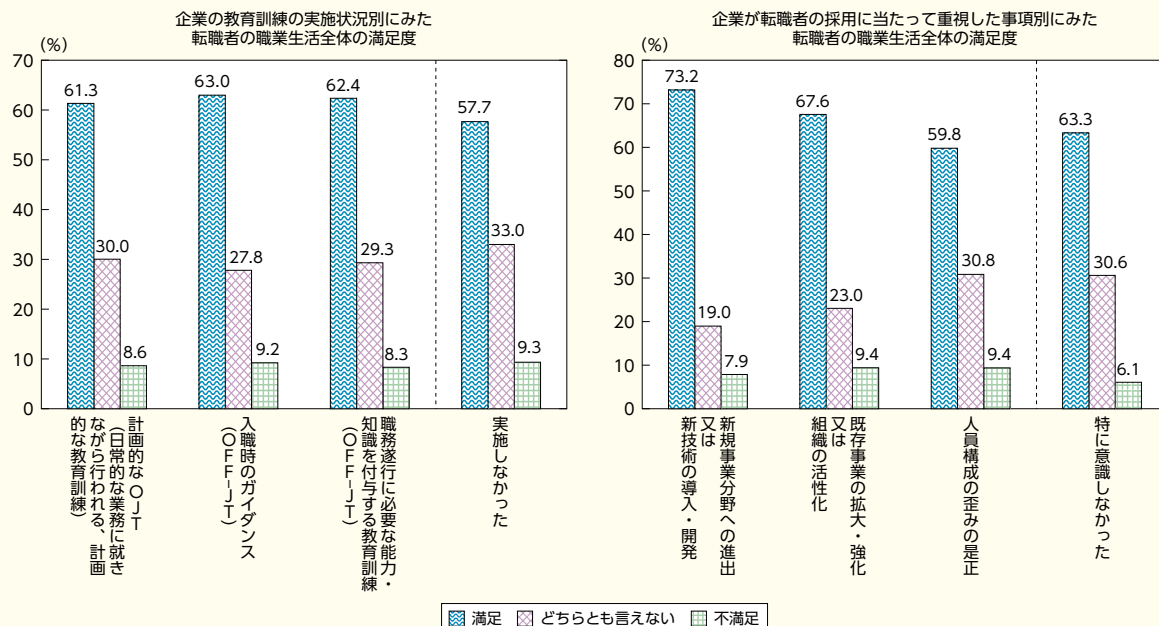
さらに、第2-(4)-11図の右図により、「採用理由を特に意識しなかった企業」における転職者の職業生活全体の満足度を基準にしながら、企業が転職者の採用に当たって重視した事項別に、転職者の職業生活全体の満足度をみると、「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発」や「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」では、職業生活全体の満足度について「どちらとも言えない」と回答した者の割合が低く、「満足」と回答した者の割合が高い。一方で、「人員構成の歪みの是正」では、「満足」と回答した者の割合が低く、「不満足」と回答した者の割合が高いことが分かる。

以上のように、企業の教育訓練の実施状況や、企業が転職者の採用に当たって重視した事項は、転職者の職業生活全体の満足度に影響を与える可能性が示唆される。しかしながら、教育訓練を積極的に実施している企業や、「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発」を転職者の採用理由として重視する企業が、仮に大企業が多いといった特徴があれば、第2-(4)-11図は単に企業規模間の差による職業生活全体の満足度の差を示しているに過ぎない可能性もあるだろう。そのため、転職者や企業の様々な特性をコントロールしながら、これまで確認してきた要因などが、転職者の職業生活全体の満足度に与える影響について、分析していくことが重要になる。

第2-(4)-11 図

企業側教育訓練の実施状況や採用理由別にみた転職者の職業生活全体の満足度について

- 計画的なOJT、入職時のガイダンス、職務遂行に必要な能力・知識を付与する教育訓練（OFF-JT）の実施や、企業側の採用理由が「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発」「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」であることは、転職者の職業生活全体の満足度を高める可能性がある。



資料出所 厚生労働省「平成27年転職者実態調査」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) 左図のサンプルサイズは、「計画的なOJT（日常的な業務に就きながら行われる、計画的な教育訓練）」が4,096、「入職時のガイダンス（OFF-JT）」が3,224、「職務遂行に必要な能力・知識を付与する教育訓練（OFF-JT）」が2,214、「実施しなかった」が690となっている。

2) 右図のサンプルサイズは、「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発」が370、「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」が1,533、「人員構成の歪みの是正」が2,782、「特に意識しなかった」が434となっている。

なお、「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発」と「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」については、転職者が現在の勤め先を選んだ理由の中で「自分の技能・能力を活かせるから」と回答（複数回答）した場合を1とするダミー変数との交差項をとっている。

● 「賃金の増加」「労働時間の減少」「離職期間がない又は短い円滑な転職」「キャリアコンサルティングなどの転職準備活動」「自分の技能・能力を活かせると考える転職」などは、転職者の職業生活全体の満足度の向上につながる可能性がある

ここからは、厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」の個票を用いて、これまで確認してきた要因などが、転職者の職業生活全体の満足度に与える影響について計量分析を行う。転職者の職業生活全体の満足度に関する回答について、「(満足) = 5」「(やや満足) = 4」「(どちらでもない) = 3」「(やや不満) = 2」「(不満) = 1」とする変数を被説明変数とする順序ロジット分析¹⁴¹を行う。コントロールした様々な要因や、分析の詳細な内容については、付注3を参照して頂き、ここでは説明変数に盛り込んだ「直近の転職前後における賃金総額の変化」「直近の転職前後における平均的な1週間の実労働時間数の変化」「現在の勤め先に就職した経路」「直前の勤め先を離職してから現在の勤め先に就職するまでの期間」「現在の勤め先を選んだ一番の理由」「転職するに当たって行った準備活動」「転職者の採用に当たり重視した事項」「転職者に対して実施した教育訓練」が、被説明変数である「転職者の職業生活全体の満足度」に与える影響について、順次整理していく。

141 順序ロジットモデル (ordered logit model) については、第3章第2節の脚注125を参照。

まず、「直近の転職前後における賃金総額の変化」と「直近の転職前後における平均的な1週間の実労働時間数の変化」については、各々について「おおむね変化なし」と回答した転職者と比較すると、賃金が増加するほど又は労働時間が減少するほど転職者の職業生活全体の満足度は高まり、賃金が減少するほど又は労働時間が増加するほど転職者の職業生活全体の満足度は低下する¹⁴²。賃金の増加だけでなく、転職に伴う労働時間の減少により、転職者の職業生活全体の満足度が高まることは重要な点であり、労働時間の変動とその対価である賃金変動に連動性があることを踏まえれば、転職者の職業生活全体の満足度に対するこれらの影響は相反することとなる。つまり、転職により賃金が減少した場合であっても、労働時間の減少を伴うものであれば、前者は満足度を低下させる一方で、後者は満足度を高めるため、総じてみると、転職者の選好次第で職業生活全体の満足度が高まる場合もある。逆に、転職により賃金が増加した場合であっても、労働時間の増加を伴うものであれば、前者は満足度を高める一方で、後者は満足度を低下させるため、総じてみると、選好次第で転職者の職業生活全体の満足度が低下する場合もある。すなわち、労働時間の変動とその対価である賃金変動には連動性がある中、これらの影響が転職者の職業生活全体の満足度に対する影響として相反することを踏まえながら、転職者1人ひとりの選好に応じて、職業生活全体の満足度を総合的に向上させていくことが重要であろう。

次に、「現在の勤め先に就職した経路」については、「求人情報専門誌・新聞・チラシ等」と回答した転職者と比較すると、「企業のホームページ」「企業訪問」「縁故（知人、友人等）」において転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。年齢別や正社員間の転職についてみると、正社員間の転職では、これらに加えて「民間の職業紹介機関」でも統計的に有意に満足度を高めている。また、「ハローワーク等の公的機関」については、「35～59歳」において統計的に有意に満足度を高めている。また、「15～34歳」では、「縁故（知人、友人等）」のみが統計的に有意に満足度を高めている。ただし「縁故（知人、友人等）」はどの区分においても統計的に有意に満足度を高めている状況にある（付2-(4)-2図）。

さらに、「直前の勤め先を離職してから現在の勤め先に就職するまでの期間」については、「10か月以上」と比較すると、「2か月以上4か月未満」「1か月未満」「離職期間なし」において、転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。すなわち、離職期間がない又は短い円滑な転職は、転職者の職業生活全体の満足度の向上につながっていることが指摘できる。

「現在の勤め先を選んだ一番の理由」については、「前の会社の紹介」と比較すると、「仕事の内容・職種に満足がいくから」¹⁴³「自分の技能・能力が活かせるから」「労働条件（賃金以外）がよいから」「会社に将来性があるから」において、転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。

「転職するに当たって行った準備活動」については、「各準備活動を実施していない人」と比較すると、「キャリアコンサルティングを受けた」¹⁴⁴「産業・職業に関する情報等の収集をした」において、転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。

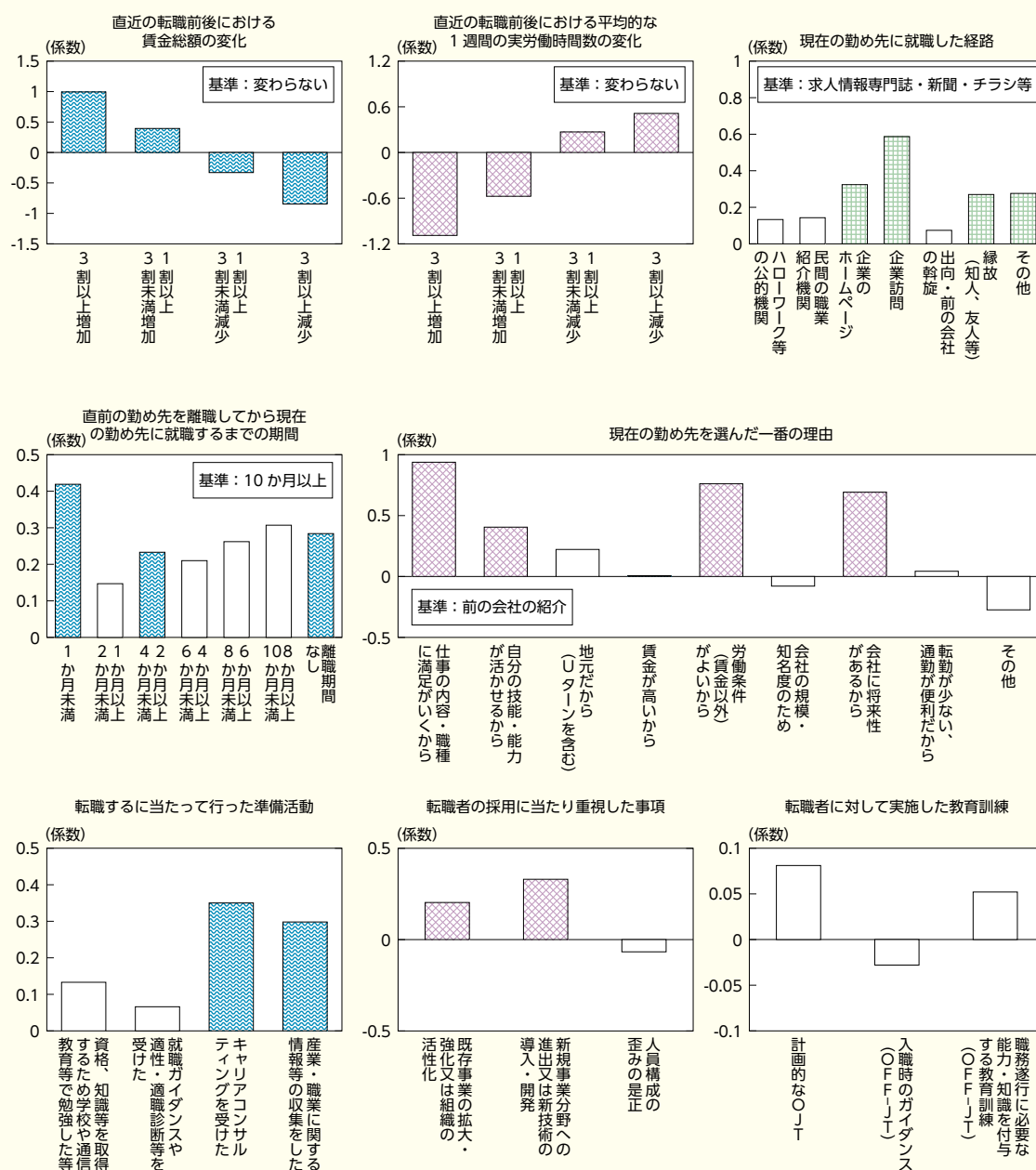
「転職者の採用に当たり重視した事項」については、「各事項を重視していない企業における

142 労働時間の変動とその対価である賃金変動に連動性がある中、「転職による賃金変動」のみを説明変数にした場合、その説明変数の効果には「転職による労働時間の変動」による影響が含まれてしまう可能性がある。（コラム2-8を参照）

143 満足について直接把握している設問であるため、被説明変数である「転職者の職業生活全体の満足度」に対して、統計的に有意にプラスになりやすいものと考えられ、留意が必要である。

第2-(4)-12 図 転職者の職業生活全体の満足度に与える影響

○「賃金の増加」「労働時間の減少」「離職期間がない又は短い円滑な転職」「自分の技能・能力が活かされると考える転職」「キャリアコンサルティングを受けることなどによる転職準備活動」などは、転職者の職業生活全体の満足度の向上につながる可能性が示唆される。



資料出所 厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」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) 棒グラフは、転職者の職業生活全体の満足度を被説明変数とし、順序ロジット分析した相関係数を示している。白抜きは、統計的に有意でなかったものを示している。サンプルサイズは4,448となっている。
- 2) 推計の詳細は、付注3を参照。「現在の勤め先に入職した経路」は付注3の推計式2の結果、「直前の勤め先を離職してから現在の勤め先に入職するまでの期間」は付注3の推計式4の結果、「現在の勤め先を選んだ一番の理由」は付注3の推計式5の結果、「転職するに当たって行った準備活動」は付注3の推計式3の結果、「転職者の採用に当たり企業側が重視した事項」は付注3の推計式6の結果、「転職者に対して企業が実施した教育訓練」は付注3の推計式7の結果を示している。

144 ここでの「キャリアコンサルティングを受けた」については、ハローワークで実施された相談業務と区別するため、求職活動にハローワークを使用していない転職者に限定している。加えて、現在の勤め先を選んだ理由(複数回答)として、「自分の技能・能力を活かせるから」を選択している転職者に限定している。つまり、ここでのキャリアコンサルティングは、ハローワーク以外で実施されるものであって、転職者が新たな勤め先企業において「自分の技能・能力を活かせる」と感じることに繋がったキャリアコンサルティングを分析対象としている。

転職者」と比較すると、「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発¹⁴⁵」において、転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。

「転職者に対して実施した教育訓練」については、「各事項を実施していない企業における転職者」と比較しても、転職者の職業生活全体の満足度を統計的に高めている事項がなかった。この点については、性別、年齢、転職前後の雇用形態により影響が異なることが想定されるため、「転職するに当たって行った準備活動」や「転職者の採用に当たり重視した事項」も含めて、引き続きより詳細に分析してみよう。

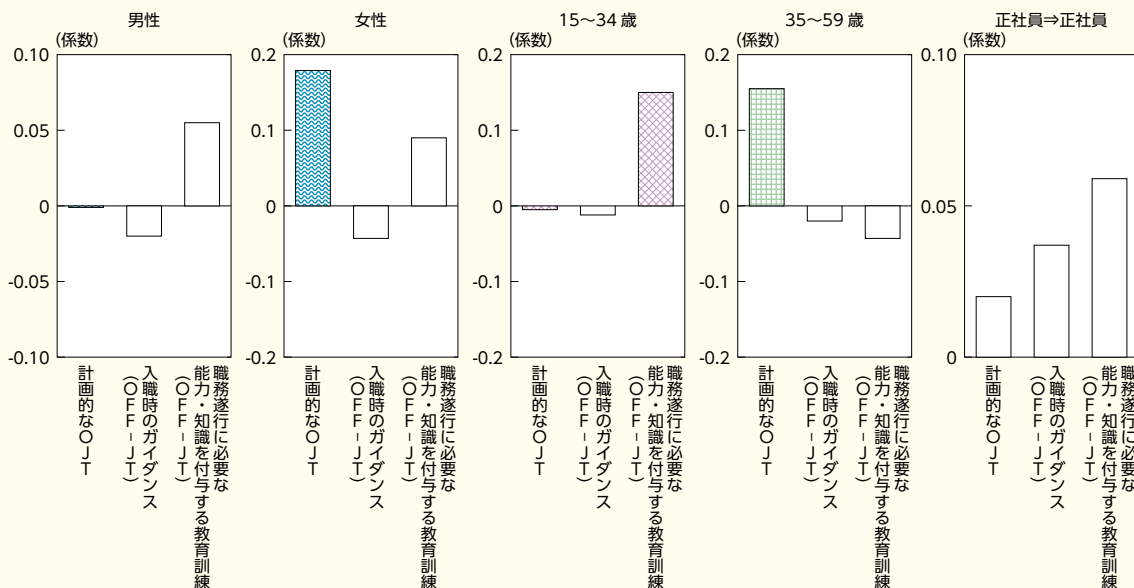
● 「女性」「35～59歳」では「計画的なOJT」が、「15～34歳」では「職務遂行に必要な能力・知識を付与する教育訓練（OFF-JT）」が転職者の職業生活全体の満足度を統計的に高めている

引き続き、厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」の個票を用いた同様の手法により、「転職者に対して実施した教育訓練」「転職するに当たって行った準備活動」「転職者の採用に当たり重視した事項」について、性別、年齢、転職前後の雇用形態別に分けて、転職者の職業生活全体の満足度に与える影響をより詳細に分析してみよう。

まず、第2-(4)-13図により、「転職者に対して実施した教育訓練」についてみると、転職者全体の満足度を統計的に高めている事項がなかったが、「女性」「35～59歳」では「計画的なOJT」が、「15～34歳」では「職務遂行に必要な能力・知識を付与する教育訓練（OFF-JT）」が転職者の職業生活全体の満足度を統計的に高めている。その他、「男性」では「職務遂行

第2-(4)-13図 性別・年齢別・転職前後の雇用形態別にみた教育訓練の影響

- 女性では「計画的なOJT」が転職者の職業生活全体の満足度を高めている。
- 15～34歳では「職務遂行に必要な能力・知識を付与する教育訓練（OFF-JT）」が、35～59歳では「計画的なOJT」が満足度を高めている。
- 正社員間での転職では、統計的に有意ではないが、満足度を高める方向性を示している。



資料出所 厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」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) 棒グラフは、転職者の職業生活全体の満足度を被説明変数とし、付注3と同様に順序ロジット分析した係数を示している。白抜きは、統計的に有意でなかったものを示している。
2) サンプルサイズは、男性が2,841、女性が1,607、15～34歳が2,041、35～59歳が2,206、正社員⇒正社員が2,611となっている。

に必要な能力・知識を付与する教育訓練（OFF-JT）」が、「正社員間の転職」では、いずれの事項についても、統計的有意ではないものの、職業生活全体の満足度を高める方向になっている。

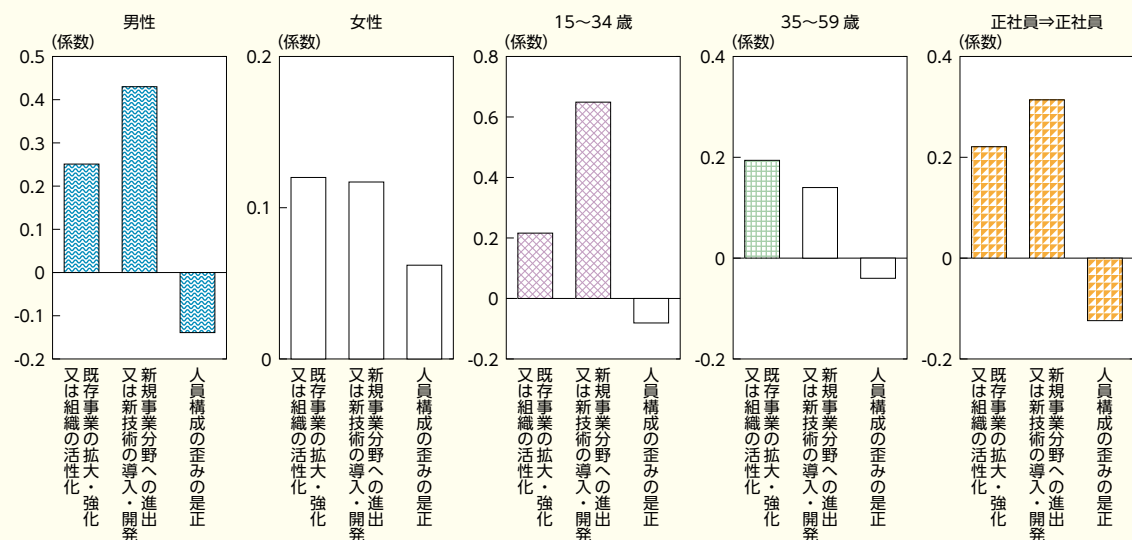
こうした結果からは、性別や年齢によっても転職者全体の満足度につながるような教育訓練は異なるため、転職者に対しても一人ひとりに応じた、きめ細かな教育訓練を実施していくことが重要であることが指摘できるだろう。

●「男性」「正社員間の転職」では、転職者の職業生活全体の満足度は、企業が転職者の採用に当たって何を重視しているかに影響を受けており、満足度を向上させていくためには、企業でも採用目的を十分に検討していくことが必要である

次に、第2-(4)-14図により、「転職者の採用に当たり重視した事項」についてみると、「男性」「正社員間の転職」では、いずれの事項でも統計的有意になっている。転職者全体と比較すると、「男性」「正社員間の転職」では、「人員構成の歪みの是正」を重視した事項に挙げている企業における転職者は、統計的有意に満足度を低下させていることが分かる。また、女性では、どの事項でも統計的有意ではない。「15～34歳」と「35～59歳」を比較すると、「15～34歳」では「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」「新規事業分野への進出又は新技術の

第2-(4)-14図 性別・年齢別・転職前後の雇用形態別にみた企業側の採用意向の影響

- 男性や正社員間の転職では、企業側が新規事業分野への進出等や既存事業の拡大・強化等を採用目的にしている場合、職業生活全体の満足度が高まる一方で、人員構成の歪みの是正を採用目的にしている場合、満足度は低下する。
- 15～34歳では、既存事業の拡大・強化等よりも新規事業分野への進出等を採用目的としている場合の方が、満足度が高まる効果が高いと見込まれる一方で、35～59歳では、既存事業の拡大・強化等のみが統計的有意に満足度を高めており、年齢による差異がある。



資料出所 厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」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) 棒グラフは、転職者の職業生活全体の満足度を被説明変数とし、付注3と同様に順序ロジット分析した係数を示している。白抜きは、統計的有意でなかったものを示している。

2) サンプルサイズは、男性が2,841、女性が1,607、15～34歳が2,041、35～59歳が2,206、正社員⇒正社員が2,611となっている。

145 ここでの「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発」については、その企業に転職した者が、現在の勤め先を選んだ理由（複数回答）として「自分の技能・能力を活かせるから」を選択しているものに限定している。つまり、ここでは、企業が上記のような理由を重視する中、転職者も自分の技能・能力を活かせると感じており、労使でマッチングしているケースを分析対象にしている。

導入・開発」のいずれも統計的有意になっているが、「35～59 歳」では「既存事業の拡大・強化又は組織の活性化」のみが統計的有意になっている。つまり、「新規事業分野への進出又は新技術の導入・開発」は、若年層の職業生活全体の満足度の向上につながっていることが分かる。

こうした結果からは、特に「男性」「正社員間の転職」では、企業が転職者の採用に当たって何を重視しているかに影響を受けていることが分かる。特に、人員構成の歪みの是正を重視した事項に挙げている企業の転職者は、統計的有意に満足度を低下させていたことから、転職者の職業生活全体の満足度を向上させていくためには、転職者を迎える企業においても、その採用目的を十分に検討していく必要がある。

- 「女性」「15～34 歳」では、キャリアコンサルティングにより転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。「35～59 歳」では、どの転職準備活動でも、転職者の職業生活全体の満足度は統計的有意に高まっておらず、今後人生 100 年時代が見据えられる中、転職準備活動がより行いやすくなるような環境整備が重要である

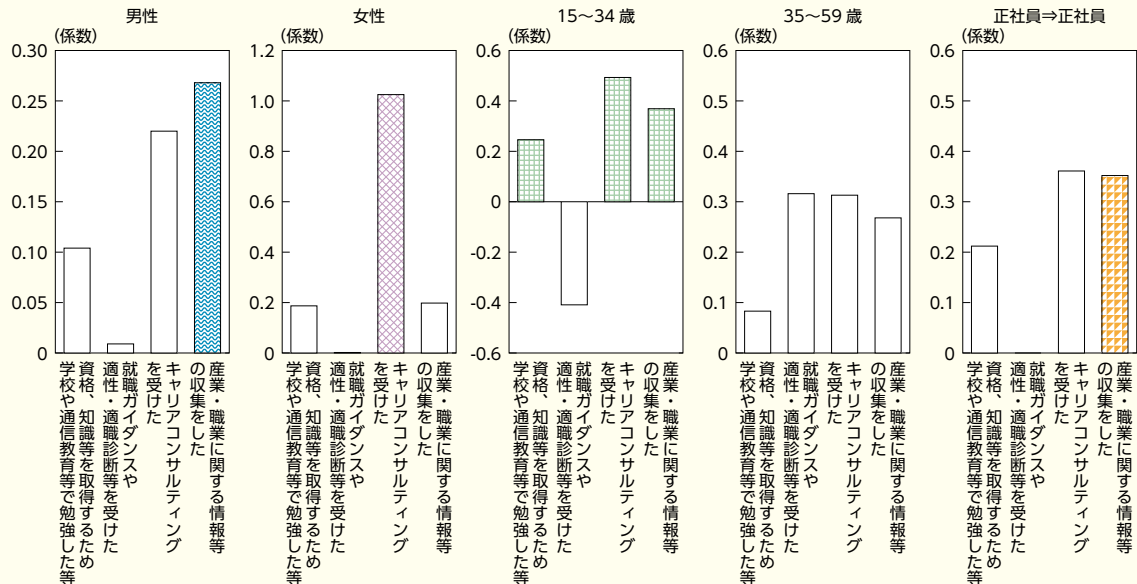
最後に、第 2-(4)-15 図により、「転職するに当たって行った準備活動」についてみると、「男性」「正社員間の転職」では「産業・職業に関する情報等の収集をした」において、「女性」では「キャリアコンサルティングを受けた」において、転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。年齢別にみると、「15～34 歳」では、「資格、知識等を取得するため学校や通信教育等で勉強した等」「キャリアコンサルティングを受けた」「産業・職業に関する情報等の収集をした」といった複数の準備活動において、転職者の職業生活全体の満足度が高まっている。他方、「35～59 歳」では、どの準備活動でも職業生活全体の満足度を高める方向になっているが、統計的有意ではない。

キャリアコンサルティングの分析結果に着目すると、「女性」「15～34 歳」において転職者の職業生活全体の満足度を統計的有意に高めていることが分かる。前述したキャリアコンサルティングの活用状況では、転職準備活動が相対的に活発である 15～34 歳であっても、男性では 6.7%、女性では 5.0%と低い水準に止まっていたが、こうした分析結果を踏まえれば、その活用をより一層促進していくことが重要である。

他方、今後人生 100 年時代が見据えられ、年齢にかかわらず、再チャレンジが可能となる社会では、中高年層であっても、転職を検討する機会が増えていく可能性ある。しかしながら、「35～59 歳」では、前述したように転職準備活動を何もしていない者が相対的に多く、どの転職準備活動においても、転職者の職業生活全体の満足度を統計的有意に高めているとはいえない分析結果を踏まえれば、中高年層において転職準備活動がより行いやすくなるような環境の整備を推進していくことが重要である。

第2-(4)-15 図 性別・年齢別・転職前後の雇用形態別にみた転職準備活動の影響

- 男性では「産業・職業に関する情報等の収集」が、女性では「キャリアコンサルティング」が転職者の職業生活全体の満足度を高めている。
- 15～34 歳では「キャリアコンサルティング」等が転職者の職業生活全体の満足度を高めている。
- 正社員間での転職では、「産業・職業に関する情報等の収集」が転職者の職業生活全体の満足度を高めている。



資料出所 厚生労働省「平成 27 年 転職者実態調査」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) 棒グラフは、転職者の職業生活全体の満足度を被説明変数とし、付注 3 と同様に順序ロジット分析した係数を示している。白抜きは、統計的有意でなかったものを示している。
- 2) サンプルサイズは、男性が 2,841、女性が 1,607、15～34 歳が 2,041、35～59 歳が 2,206、正社員⇒正社員が 2,611 となっている。

コラム2-9 転職に伴う賃金変動に与える影響について

転職者の職業生活全体の満足度に対して賃金変動が影響することを確認したが、転職に伴う賃金変動に与える様々な影響についても分析していこう。

転職に伴う賃金変動に与える影響を分析した先行研究としては、例えば、児玉・樋口・阿部・松浦・砂田（2004）¹⁴⁶があり、厚生労働省「雇用動向調査」の個票を活用し分析しており、入職経路における情報仲介機能の役割が重要であること等を指摘している。

こうした分析結果を踏まえながら、ここでは、厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」の個票を用いて、転職に伴う賃金変動に関する回答について「（3割増加）＝5」「（1割以上3割未満増加）＝4」「（おおむね変わらない）＝3」「（1割以上3割未満減少）＝2」「（3割以上減少）＝1」とする変数を被説明変数とする順序ロジット分析¹⁴⁷を行った。

コントロールした様々な要因や、分析の詳細な内容については、付注4を参照して頂き、ここでは説明変数とした「直近の転職前後における平均的な1週間の実労働時間数の変化」「職種転換」「産業転換」「役職変化」「直近の転職前後における企業規模の変化」「直前の勤め先を離職してから現在の勤め先に就職するまでの期間」「現在の勤め先を選んだ一番の理由」「転職するに当たって行った準備活動」「転職者の採用に当たり重視した事項」が、被説明変数である「直近の転職前後における賃金総額の変化」に与える影響について、順次整理していきたい。

「直近の転職前後における平均的な1週間の実労働時間数の変化」については、「おおむね変化なし」と回答した転職者と比較すると、労働時間が増加するほど賃金が増加し、労働時間が減少するほど賃金が減少する。

「職種転換」「産業転換」については、「産業内移動・同一職種間移動」の転職者と比較すると、「他職種転換」では統計的に有意に賃金の減少に結びついている。「産業間移動」では、賃金の減少に結びつく方向ではあるが、統計的に有意になっていない。さらに、性別、年齢別、転職前後の雇用形態別により、詳細にみると、性別による差異はないが、年齢でみると、「35～59歳」において「産業間移動」が統計的に有意に賃金の減少に結びついている。また、「正社員間の転職」では、「他職種転換」において統計的に有意に賃金の減少に結びついている（付2-（4）-3図）。

「役職変化」については、「職位に変化がない」と比較すると、職位が上がった者は統計的に有意に賃金の増加に結びついている一方で、職位が下がった者は統計的に有意に賃金の減少に結びついている。

「直近の転職前後における企業規模の変化」については、「企業規模に変化なし」と比較すると、企業規模が拡大した場合には統計的に有意に賃金の増加に結びついている一方で、企業規模が縮小した場合には、統計的に有意に賃金の減少に結びついている訳ではないことが分かる¹⁴⁸。

146 児玉俊洋・樋口美雄・阿部正浩・松浦寿幸・砂田充（2004）「入職経路が転職成果にもたらす効果」（独）経済産業研究所 D.P.SP04-J-035）

147 順序ロジットモデルについては、第3章第2節の脚注125を参照。

148 ここでは、転職に伴う労働時間の変動、職位の変化、勤め先企業の労働時間の水準などの様々な要因についてコントロールし、企業規模が縮小した効果を分析していることに改めて留意する必要がある。

「直前の勤め先を離職してから現在の勤め先に就職するまでの期間」については、離職期間がない又は短い円滑な転職が、統計的に有意に賃金の増加に結びついている。

「転職者の採用に当たり重視した事項」については、「前の会社の紹介」と比較すると、「仕事の内容・職種に満足がいくから」「自分の技能・能力が活かせるから」「賃金が高いから¹⁴⁹」「労働条件（賃金以外）がよいから」「会社に将来性があるから」において、統計的に有意に賃金の増加に結びついている。他方、「地元だから（Uターンを含む）」では、統計的に有意に賃金の減少に結びついているが、こういったケースでは転職者の職業生活全体の満足度が高まっている可能性も想定されるだろう。

「転職するに当たって行った準備活動」については、「各準備活動を実施していない転職者」と比較しても、統計的に有意に賃金の増加に結びついている事項はなかったものの、「キャリアコンサルティングを受けた」では、賃金を増加させる方向を示している。

「転職者の採用に当たり重視した事項」については、「各事項を重視していない企業における転職者」と比較すると、「人員構成の歪みの是正」において、統計的に有意に賃金の減少に結びついていることが分かる。

総じてみると、労働時間の変動と賃金変動は結びついていることを計量分析からも確認できたことから、転職に伴う賃金変動に与える影響を検証する際には、労働時間の変動を勘案することが有用である。また、本文中で記載したように、それらの影響が転職者の職業生活全体の満足度に対する影響として相反することを踏まえながら、転職者一人ひとりの選好に応じて、転職者の職業生活全体の満足度を総合的に向上させていくことが重要である。

また、「正社員間の転職」における「他職種転換」は、統計的に有意に賃金の減少に結びついており、他職種に転換することで、これまで培ってきた人的資本の一部又は全てが活用できなくなり、労働生産性が低下したことから、賃金の低下に結びついたものと考えられる¹⁵⁰。他職種転換を経験した転職者が、すみやかに人的資本の蓄積を行い、労働生産性の向上、ひいては賃金の上昇に結びつけていくためにも、だれもが主体的に「学び直し」をすることができる環境を整備していくことが重要である。

さらに、人員構成の歪みの是正を重視した事項に挙げている企業の転職者は、統計的に有意に賃金の減少に結びついていたことから、転職者の職業生活全体の満足度と同様に、転職者を迎える企業においても、その採用目的を十分に検討していく必要があるだろう。

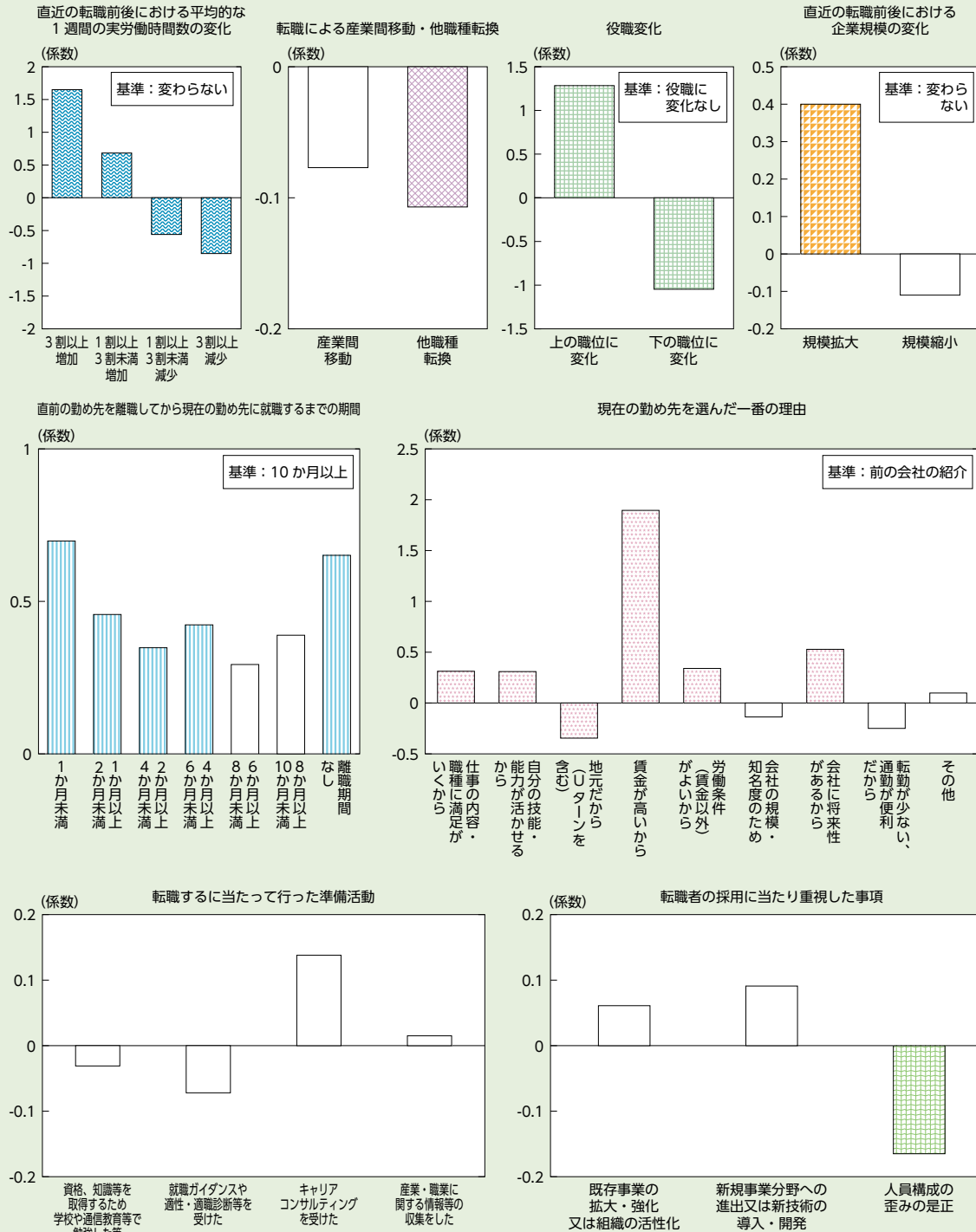
なお、本分析結果は、厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」のデータで観察可能な要因のコントロールには取り組んでいるが、統計データでは観測不可能な企業や労働者の属性の差異も反映されている可能性があるため、一定の幅をもってみる必要がある。

149 賃金について直接把握している設問であるため、被説明変数である「転職に伴う賃金変動」に対して、統計的に有意にプラスになりやすいものと考えられ、留意が必要である。

150 ここでは、他職種転換により生じる労働時間の変動、職位の変化、企業規模の変化などの様々な要因についてコントロールし、他職種転換の効果を分析していることに改めて留意する必要がある。

コラム2-9図 転職者の賃金変動に与える影響

- 「労働時間の増加」「上の職位への変化」「勤め先企業の規模の拡大」「離職期間がない又は短い円滑な転職」「自分の技能・能力が活かされると考える転職」などは、転職者の賃金の増加につながる可能性が示唆される。
- 他方、「労働時間の減少」「他職種転換」「下の職位への変化」「企業が人員構成の歪みの是正のために採用している転職」などは、転職者の賃金の減少につながる可能性が示唆される。



資料出所 厚生労働省「平成27年 転職者実態調査」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) 棒グラフは、転職者の賃金を被説明変数とし、順序ロジット分析した係数を示している。

白抜きは、統計的に有意でなかったものを示している。サンプルサイズは4,448となっている。

2) 推計の詳細は、付注4を参照。「直前の勤め先を離職してから現在の勤め先に就職するまでの期間」は付注4の推計式4の結果、「現在の勤め先を選んだ一番の理由」は付注4の推計式5の結果、「転職するに当たって行った準備活動」は付注4の推計式3の結果、「転職者の採用に当たり企業側が重視した事項」は付注4の推計式6の結果を示している。

第2節 主体的なキャリア形成に向けた自己啓発の効果と課題について

1 我が国の自己啓発の現状と自己啓発の効果

●自らキャリア形成を考える労働者は増加している

ここまで、職業生活が長期化し、転職を検討する機会が増加することが見込まれる中で、転職者の職業生活全体の満足度につながる要因について分析してきた。

「平成28年版 労働経済の分析」において、労働者の約6割ができるだけ一つの企業に勤めたいとの希望があることを指摘¹⁵¹したが、上記で指摘した環境変化に労働者が的確に対応していくためには、自身のキャリア形成を勤務先の企業のみ依存することなく、自ら考え、自己啓発に取り組んでいく重要性は高まっている。

そうした中、第2-(4)-16図の左図をみると「自分で職業生活設計を考えていきたい」「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」と回答した正社員は2016年で69.6%、正社員以外は52.6%と、主体的なキャリア形成を行いたいと考えている層は非正社員でも半数を超えていることに加え、2013年からそれぞれ増加しており、主体的なキャリア形成に関するニーズは高まる傾向にある。

●主体的なキャリア形成にキャリアコンサルティングは有効だと考えられる

キャリアコンサルティングに関しては、第2章第2節において、企業の人材育成の観点からの重要性について分析したが、職業生活が長くなる中、労働者本人にとっても、転職も含め、主体的なキャリア形成に果たす役割は大きくなっていると考えられる。第2-(4)-16図の中図によりキャリアコンサルティングを受ける目的をみると、約6割が「転職」、次いで現在の仕事に関連する「仕事内容」「自分の職業の向き不向き」「賃金や処遇」「モチベーション・アップ」となっている。このように、キャリアコンサルティングは、前掲第2-(4)-10図において確認したように、正社員間の転職者などに活用されていることに加え、現在の仕事における自己実現など、キャリア形成の支援にも活用されていると考えられる。

次に、キャリアコンサルティングの効果を確認しよう。第2-(4)-16図の右図によりキャリアコンサルティングによる職業生活の変化をみると「将来のことがはっきりした」が40.0%、「就職できた」が28.1%、「仕事を変った、転職した」が27.6%など、キャリアコンサルティングを通じて自分でキャリア計画を考え、自らの将来のキャリアを明確化し、その実現につなげている人が一定数存在することが分かる。

●女性や高齢者、非正社員の自己啓発の実施割合は低い、足下では上昇している

転職も含めたキャリアの実現に当たっては、企業内での取組に加えて、自己啓発によるスキルアップが重要となることから、ここからは、自己啓発の状況と課題に着目して分析していく。

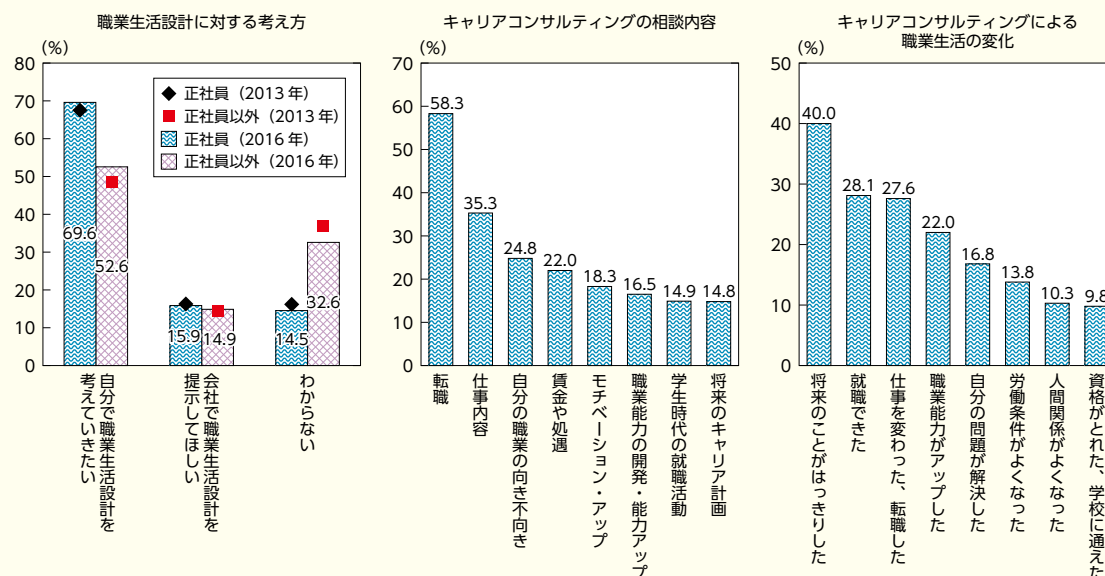
最初に、雇用者について第2-(4)-17図の上図により、雇用形態別に自己啓発の実施状況を確認する。「正社員」をみると、女性の実施割合は男性と比べて低くなっているが、さらに年齢階級別にみると、男女ともに「30歳未満」が最も高く、2016年度において「男性」では51.9%

151 「平成28年版 労働経済の分析」第3章第3節第3-(3)-20図を参照。

第2-(4)-16 図

キャリアに対する考え方とキャリアコンサルティングを受ける目的・職業生活の変化

- 自らキャリア形成を考える労働者は増加しており、現在の仕事における自己実現や転職など主体的なキャリア形成に当たって、キャリアコンサルティングは有効である。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」、(独)労働政策研究・研修機構「キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ」(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、「その他」「不明」を除いて算出した割合。自分で職業生活設計を考えていきたい、会社で職業生活設計を提示してほしいには、どちらかといえば考えていきたい(提示してほしい)を含む。
 2) 中図は、キャリアコンサルティングを過去に経験したことがある者に、どのような内容の相談をしたかを尋ねたもの(複数回答)。
 3) 右図は、キャリアや職業生活は変化したかとの問いに対し「変化した」と回答した者に対して変化の内容を尋ねたもの(複数回答)。

と半数以上となっており、年齢が高まるにつれて実施割合が低くなっている。また、2013年度と比較すると、おしなべて実施率が上昇していることが分かる。「非正社員」では、正社員と比べて自己啓発の実施割合が低く、特に「30歳未満」で正社員との差が大きくなっている。2013年度と比較すると、「女性」は全体的に上昇した一方で、「男性」は比較的实施割合が高い「50歳以上」で上昇している。総じてみると、正社員の若年層と比較して、非正社員や女性、高年齢層で自己啓発の実施割合が低い状況にあるが足下では上昇していることが分かる。

●非就業者は、自己啓発の実施割合が低い、高等教育機関や公的職業訓練などを通じた自己啓発実施割合は就業者と比べて高い

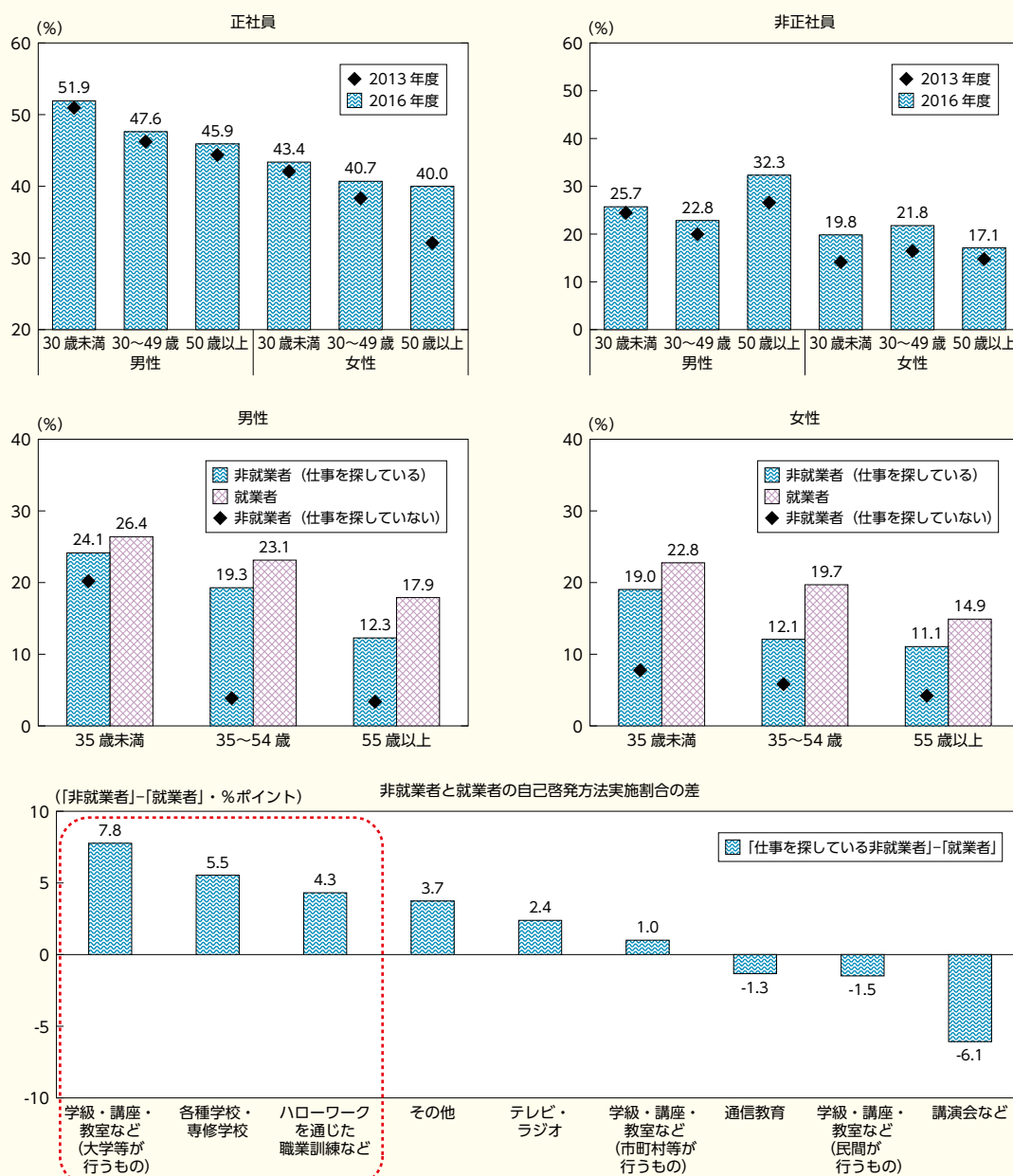
続いて、非就業者の状況をみていこう。非就業者の自己啓発¹⁵²の実施状況を第2-(4)-17図の中段図によりみると、非就業者は就業者と比べ、自己啓発の実施率は低くなっており、求職活動状況別にみると、仕事を探していない非就業者でより低くなっている。また、性別及び年齢階級別にみると、女性の方が全体的に実施率は低く、年齢が高まるにつれて実施割合が低い状況となっている。

152 仕事を探していない非就業者は、教養のための自己啓発を行っているケースも多いと考えられるが、今後のキャリア形成を見据えた自己啓発について確認したいため、ここでは仕事のために行う自己啓発に限定している。

一方、仕事を探している非就業者の動向として、完全失業者の推移をみると、完全失業者数が減少する中、失業期間が1年以上の長期失業者も減少傾向にあるものの、長期失業者のうち、仕事に就けない理由として「自分の技術や技能が求人要件に満たない」と回答した割合をみると、約1割とスキル不足を理由として長期間仕事に就くことができていない者も一定程度いることが分かる(付2-(4)-4図)。このように、非就業者のスキルアップは依然として課題となっている状況にある。

第2-(4)-17図 自己啓発の実施状況

- 雇用者では、女性や高齢者、非正社員の自己啓発の実施割合は低い、足下では上昇している。
- 非就業者では、就業者よりも自己啓発の実施割合は低い、高等教育機関や公的職業訓練などを通じた自己啓発実施割合は高い。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」、総務省「平成28年社会生活基本調査」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) 中段図は、自己啓発のうち「仕事につくため」「現在の仕事に役立てるため」の目的で行ったものの割合である。
- 2) 下図は、仕事を探している非就業者と就業者で自己啓発の実施方法の差を指す。

こうした中、非就業者への自己啓発の支援としてはどのような取組が重要であろうか。第2-(4)-17図の下図により非就業者と就業者について、各自己啓発方法実施割合の差をみると、「学級・講座・教室など（大学等が行うもの）」「各種学校・専修学校」「ハローワークを通じた職業訓練など」といった公的な機関等による自己啓発の実施率の差が大きくなっていることが分かる。このように非就業者のスキルアップを図る観点からは、高等教育機関や公的職業訓練などの公的機関でスキルアップの機会の提供を図ることが重要であることが示唆される。

●自己啓発を行うことにより仕事への満足度が高まり、特に60歳以上で高い

自己啓発の実施状況については、年齢や性別、雇用形態などで様々であることが確認できたが、続いて自己啓発を行うことでどのような効果があるかをみていきたい。自己啓発を行った場合、労働者のスキルの向上などを通じて高度な仕事を行うことが可能となり、賃金が上昇する効果が考えられ、さらには、それによって仕事への満足度も高まる効果も期待される。一方、自己啓発の効果は、一定の時間を経てから現れる場合も多いと考えられることから、ここではパネル調査であるリクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」を用いて、正規雇用者が自己啓発を実施してから2年後¹⁵³にどのような効果がみられるかを確認していく¹⁵⁴。

第2-(4)-18図の上図により、正規雇用者について「仕事の質」「年収変化」「仕事の満足度」を、2年前の自己啓発の実施の有無別に確認していく。図の縦軸の値はD.I.を示しており、仕事の質は、担当している仕事が「レベルアップした」割合から「レベルダウンした」割合を引いた差分を、年収変化は「10%以上増加」した割合から「10%以上減少」した割合を引いた差分を、仕事の満足度は「満足」の割合から「不満」の割合を引いた差分を指す。

結果をみると、2年前に自己啓発を実施しなかった人に比べて、実施した人の方が「仕事の質」「年収変化」「仕事の満足度」いずれにおいてもD.I.の水準が高くなっており、自己啓発を行うことで、自らの能力の向上を通じて、より高度な仕事を行うことが可能となり、それに伴い収入が増加したり仕事への満足度が高まったりしていることがうかがえる。

また、第2-(4)-18図の下図により、年齢階級別に自己啓発を実施した2年後の効果をみると、自己啓発の実施割合が比較的高い35歳未満では「仕事の質」「年収変化」が高まった者が多くみられる。また、実施割合が比較的低い60歳以上の者についても、自己啓発を行った者は「仕事の満足度」が大きく高まっていることが分かる。自己啓発を実施している場合「仕事の質」「収入変化」がプラスになっており、このことが仕事への満足度を高めていると考えられる。

総じてみると、自己啓発を実施し、自分の目指すキャリアの実現に向けた準備を行うことは、高年齢層も含め、職業生活の満足度の向上につながる可能性があることが分かった¹⁵⁵。

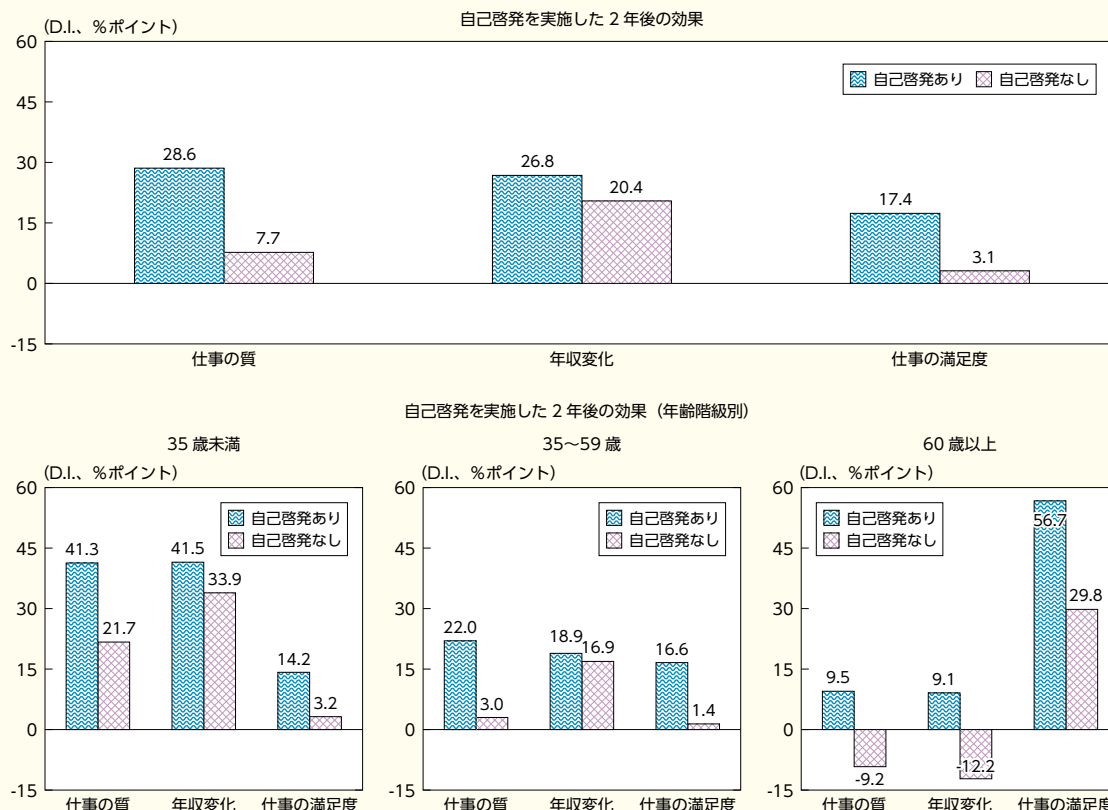
153 「全国就業実態パネル調査」の調査開始からの3回分の調査結果を用いているため、データの制約上、2年後の効果を確認している。

154 (株)リクルート リクルートワークス研究所が「全国就業実態パネル調査」をもとに特別集計した結果を提供いただき作成した。

155 職業生活における満足度を高めるために、自己啓発の実施に積極的になる等といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

第2-(4)-18図 自己啓発の実施が正規雇用者にもたらす効果

- 自己啓発を行うことにより、仕事の質の向上や収入の増加などを通じて職業生活の満足度が高まる効果が示唆され、特に60歳以上で高くなっている。



(D.I.)
 ○仕事の質 担当している仕事が2016年に比べて「大幅にレベルアップした」「少しレベルアップした」割合から「大幅にレベルダウンした」「少しレベルダウンした」割合を差し引いた値
 ○年収変化 2015年から2017年の年収変化について、10%以上増加した割合から10%以上減少した割合を差し引いた値
 ○仕事の満足度 仕事の満足度について、「満足」「どちらかという満足」の割合から「不満」「どちらかという不満」の割合を差し引いた値

資料出所 (株)リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」をもとに特別集計した結果を提供いただき作成

- (注) 1) 2015年及び2017年調査に回答した正規雇用者を対象。
 2) 2015年における自己啓発の実施の有無別にみており、2015年に在学中であった者は対象外としている。
 3) 仕事の質は、2017年調査において、担当している仕事は2016年に比べてレベルアップしたかという質問に対する回答。
 4) 仕事の満足度は、2017年調査において、仕事そのものに満足していたかという質問に対する回答。

●自己啓発により、正規雇用転換や就業に結びつく効果がみられる

非正規雇用労働者や非就業者については、将来のキャリアを見据えて、必要な能力・スキルを身につけたいと考えている人もいと推察されるが、自己啓発により能力・スキルを身につけることを通じて、非正規雇用労働者が正規雇用化する効果や、非就業者が就業する効果がみられるか確認していこう。正規雇用者の場合と同様に一定期間後の効果をみるために、パネル調査である厚生労働省「21世紀成年者縦断調査」を用いて自己啓発の効果¹⁵⁶を確認する。ここで、非正規雇用労働者や非就業者への効果を分析するに当たっては、配偶者や子の有無など

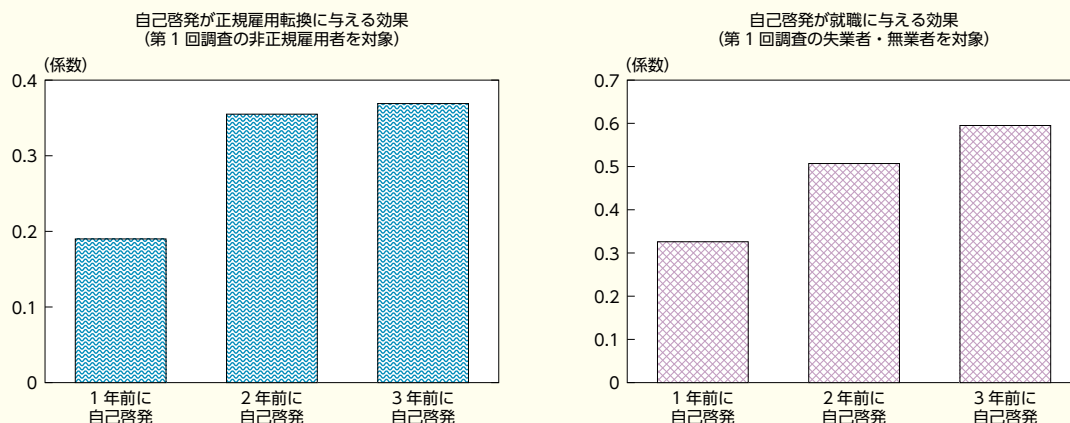
156 ここでの自己啓発は「資格、免許等を取得するために学校や通信教育等で勉強した」「職業能力を向上させるため公共の施設を利用した」「公的機関で就職ガイダンスや適正・適職診断等を受けた」のいずれかを行ったことを指す。

の世帯における環境が就業状況に一定程度の影響を及ぼすと考えられることから、これらをコントロールした上でみるためにプロビットモデル¹⁵⁷を用いた分析を行うこととする¹⁵⁸。被説明変数として、非正規雇用労働者については「(正規雇用転換した) = 1」「(正規雇用転換していない) = 0」とする変数を、失業者・無業者については「(就業した) = 1」「(就業していない) = 0」とする変数を用いる。なお、詳細な内容については付注5を参照していただきたい。

第2-(4)-19図の左図は、第1回調査で非正規雇用にあった者について、自己啓発を行わなかった場合と比較して自己啓発を行った場合に正規雇用転換にプラスの影響を与えているか、第2-(4)-19図の右図は、第1回調査で働いていなかった者について、自己啓発を行わなかった場合と比較して自己啓発を行った場合に就業にプラスの影響を与えているかを、自己啓発の実施時期別に示したものである。これによると、正規雇用転換に与える影響も、就業に与える影響も1%水準で有意にプラスとなっており、また自己啓発実施から時間が経過した方が係数が大きくなっていることが確認された。このように、自己啓発は、非正規雇用労働者や失業者等に対して、正規雇用転換や就業について正の効果をもたらすこと、期間が経過するとよりその効果が高まることが分かった。

第2-(4)-19図 自己啓発が正規雇用転換や就職に与える効果

- 自己啓発を行うことにより正規雇用への転換や就業に結びつく効果がみられ、一定期間経過する方がより効果が高まる。



資料出所 厚生労働省「21世紀成年者縦断調査(平成24年成年者)」の個票をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室と明海大学経済学部萩原里紗講師とで協同して作成

- (注) 1) 第1回調査(2012年)から第4回調査(2015年)までの個票を独自集計したデータをもとに作成。
2) 左図は第1回調査で非正規雇用者であった雇用者(休業者を除く)を、右図は第1回調査で失業者または無業者であった者(休業者を除く)を対象としている。
3) 棒グラフは、左図は正規雇用化の有無を、右図は就業の有無を被説明変数としたプロビットモデルによる推計式の係数を示している。なお、全て1%水準で有意である。
4) 自己啓発は、第1回調査において就業に関する活動「公的機関で就職ガイダンスや適正・適職診断等を受けた」「職業能力を向上させるため公共の施設を利用した」「資格、免許等を取得するために学校や通信教育等で勉強した」のいずれかを行ったこととした。
5) 推計の詳細は、付注5を参照。
6) 説明変数は上記のほか、性別、年齢、配偶者の有無、子どもの有無、両親との同居、学歴、学校卒業後からの就業経験年数などを加えている。

157 プロビットモデル(probit model)は、被説明変数が2値しかとらない離散変数である場合に適用するモデルの1つであり、この手法を用いれば、世帯状況や性・年齢など、対象者の特性をコントロールして分析を行うことが可能となる。

158 厚生労働省労働政策担当参事官室と明海大学経済学部萩原里紗講師とで協同して作成した。

●将来を見据えたキャリア形成のためにも自己啓発を行っており、将来の職業観が定まっている人の自己啓発実施割合が高い

ここからは、どのような目的で自己啓発を行っているかについてみていこう。

第2-(4)-20図の左図・中図により、雇用者の自己啓発を行う理由をみると、年齢や雇用形態にかかわらず「現在の仕事に必要な知識・キャリアを身につけるため」という理由が最も多く8割以上となっており、次いで「将来の仕事やキャリアアップに備えて」「資格取得のため」が多く、特に30歳未満での割合が高くなっている。50歳未満では「将来の仕事やキャリアアップに備えて」が半数以上となっており、現在の仕事に必要な知識・キャリアを身につけるだけでなく、将来を見据えたキャリア形成のための準備に向けて自己啓発を行っていることが分かる。

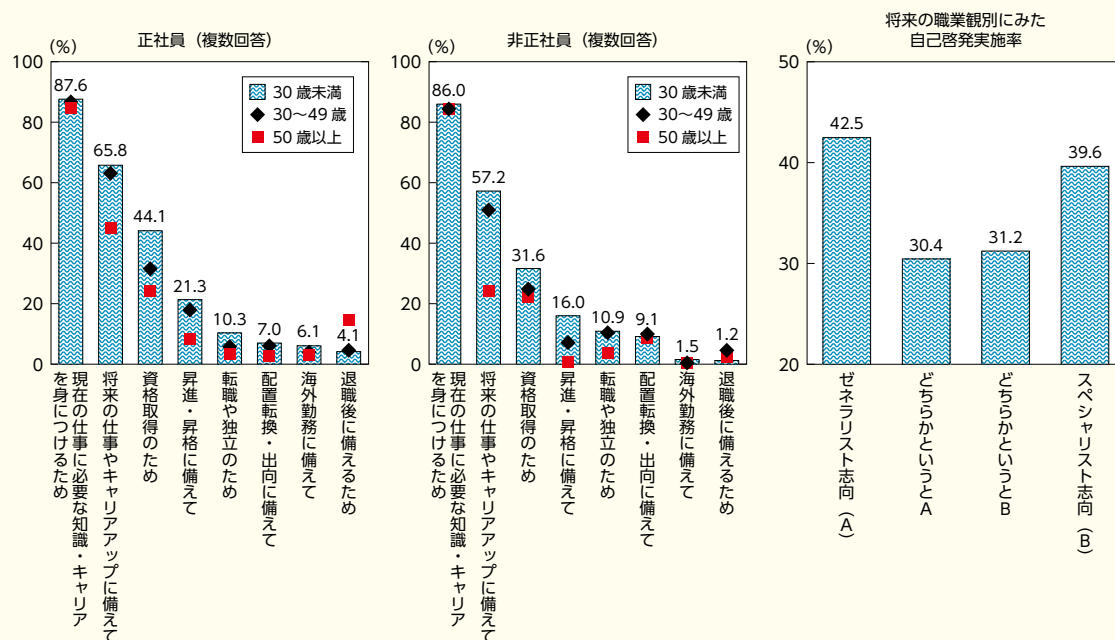
将来のキャリアビジョンを明確に持っている場合は、身につけるべき能力・スキルがはっきりとしているため、自己啓発を積極的に行っていることが考えられ、またスキルアップを行っている者は、充実した職業生活を送ることができ、意欲的に自己啓発を行っていることが考えられる。そこで、将来の職業観や仕事の満足度などにより自己啓発の実施に違いがあるかを検証してみたい。

第2-(4)-20図の右図により、(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」を用いて、将来の職業観として、ゼネラリスト志向かスペシャリスト志向かによる自己啓発の実施状況の違いを正社員についてみてみると、どちらか

第2-(4)-20図

年齢別にみた雇用者の自己啓発を行う理由と将来の職業観別の自己啓発実施状況

- 現在の仕事への必要性以外に、若年層を中心に、将来を見据えたキャリア形成のためにも自己啓発を行っており、将来のキャリア観が固まっている者は比較的自己啓発の実施率が高い。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」、(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・中図は、自己啓発実施者について、自己啓発を行った理由を尋ねたもの。
2) 右図は、5年先を見据えた際の今後目指す職業観として、「A(様々な業務に対応できるゼネラリスト)」「B(ある分野に特化したスペシャリスト)」「どちらかという A (B)」のいずれに近いかの各区分で自己啓発の実施率をみたもの。

を選択した方の実施割合が約4割と、そうでない人と比べ10%ポイント程度高くなっている。将来の職業観が明確となっている者は、キャリアの実現に向かって積極的に自己啓発を行っている可能性が考えられる。

また、同調査により、仕事への満足度別に確認すると、満足度が高い方が自己啓発実施割合が高くなっており、充実した職業生活を送ることができている場合は、意欲的に自己啓発を継続していることが示唆される。さらに、産業や企業規模でみても、全体でみた場合と傾向は変わっておらず、満足度の高い人ほど自己啓発実施割合が高くなっている。

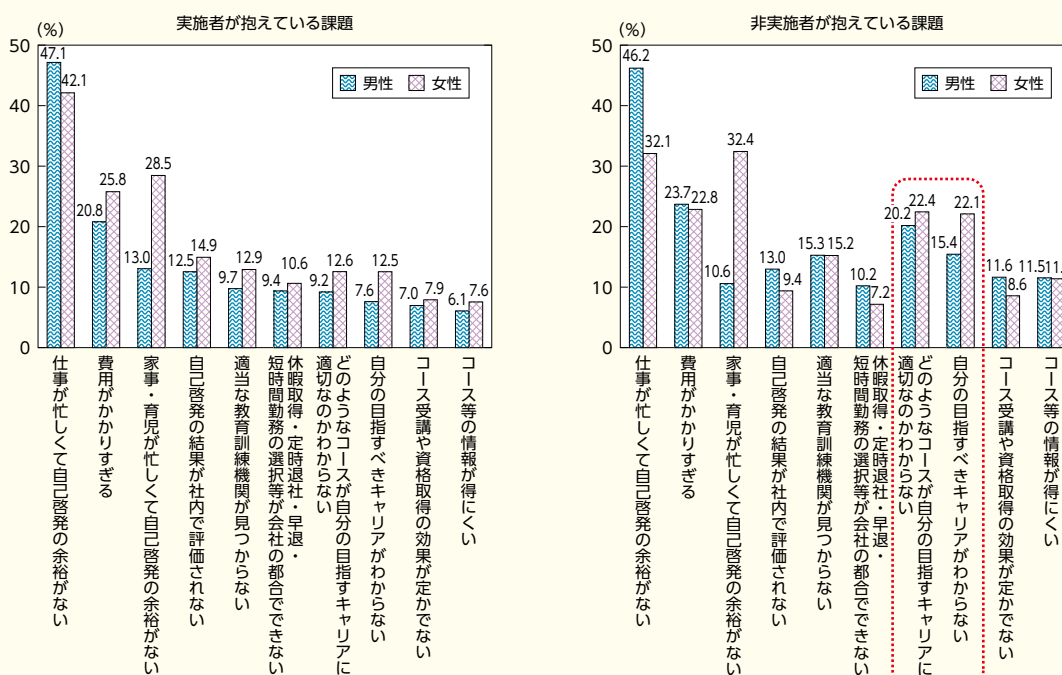
2 自己啓発促進に向けた課題

●自己啓発を実施する上で時間の確保が困難なことが最も大きな課題となっている

ここまで自己啓発の実施状況や効果についてみてきたが、ここからは、自己啓発を実施している者と実施していない者の両面から自己啓発の課題をみていく。図2-(4)-21図の左図により自己啓発実施者に着目すると、男女ともに「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」が4割以上と最も高く、男性では「費用がかかりすぎる」、女性では「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」が次いで高い水準にある。一方、右図により非実施者に着目すると、仕事の忙しさの他に「自分の目指すべきキャリアがわからない」「どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切なかわからない」が約2割となっている。また、女性では「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」も高い水準となっている。

第2-(4)-21図 自己啓発実施者・非実施者が抱える課題

- 自己啓発を実施する上で、時間の確保が困難なことが最も大きな課題となっており、これに加え、費用の問題やキャリアビジョン・訓練方法が不明確などの問題がみられる。



資料出所 厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査（個人票）」の個票をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 自己啓発実施者・非実施者（正社員・正社員以外ともに含む）に自己啓発に当たっての課題を尋ねたもの。複数回答。

総じてみると、自己啓発の実現には「時間の確保の困難さ」に加え、実施に当たっての「費用の問題」や「キャリアビジョン・訓練方法が不明確」などの問題もみられ、これらの課題の解消のための支援が求められる。

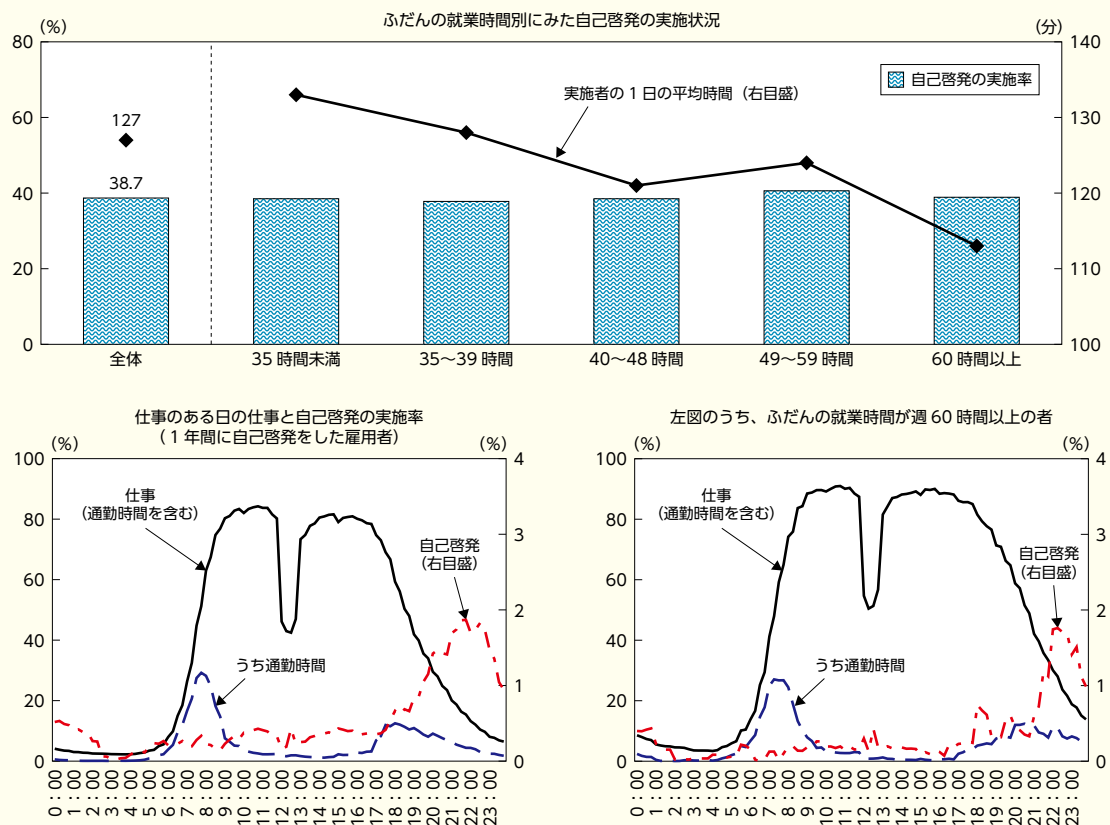
●自己啓発実施率は就業時間で変わらないが、実施時間は長時間労働者ほど短い

自己啓発を行うに当たって、自己啓発実施者と非実施者双方にみられる課題として時間の確保が困難であることをみてきたが、仕事の忙しさが要因で自己啓発が促進されないのであろうか。このことを確認するため、第2-(4)-22図の上図により雇用者の就業時間別の自己啓発の実施状況をみると、週の就業時間にかかわらず自己啓発実施率は4割弱程度で、大きな違いがみられないものの、自己啓発実施者の1日当たりの自己啓発実施時間をみると、就業時間が長い者ほど、1日の平均時間が短くなっていることが分かる。

そこで、自己啓発を実施している時間帯に着目してみよう。左下図により、総務省「平

第2-(4)-22図 就業時間別にみた自己啓発の実施状況と自己啓発を行う時間帯

- 自己啓発実施率は就業時間で変わらないが、帰宅後に自己啓発を行う者が多く、実施時間は長時間労働者ほど短くなっている。



資料出所 総務省「平成 28 年社会生活基本調査」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) 上図は、雇用者について就業時間別に自己啓発を1年間に実施した者の割合及び自己啓発実施者の1日の平均実施時間をみたもの。なお、自己啓発の実施率は生活行動の公表値から引用しており、自己啓発実施者の1日の平均実施時間は生活時間の公表値から引用していることから、対象となるサンプルが異なることに留意が必要。
- 2) 下図は、雇用者（正規の職員・従業員、非正規の職員・従業員（パート、アルバイト、契約社員、嘱託、派遣、その他）のうち、2015年10月20日～2016年10月19日の1年間に「学習・自己啓発・訓練」をしたと回答した者について集計したもの。
- 3) 仕事のある日とは、15分単位で生活時間を記入する行動の種類に関する設問に1か所でも仕事（通勤時間を除く）と回答した日を指し、グラフ中の仕事には通勤時間を含む。
- 4) 「ふだんの就業時間」は、残業や副業の時間を含めた1週間の就業時間である。

成 28 年社会生活基本調査」を用い、過去 1 年間に自己啓発をした雇用者について、仕事のあ
る日の自己啓発の実施状況を時間帯別にみると、帰宅時間である夕方 18 時～19 時頃から
自己啓発の実施割合が増加し、21 時半頃にピークとなっていることが分かる。次に、就業時
間が週 60 時間以上の長時間労働者についても右下図で確認してみよう。就業時間が長い分、
帰宅が遅い時間となって、夜 21 時頃から自己啓発の実施割合が増加しており、22 時過ぎにピー
クを迎えていることが分かる。

総じてみると、仕事が終わって帰宅後に自己啓発を行う人が多い中で、長時間労働は、自己
啓発の実施に向けた十分な時間の確保を困難にしていることがうかがえる。長時間労働の是正
などに向けた「働き方改革」を推進していくことで、労働者の健康の確保に加え、自己啓発の
ための十分な時間の確保を促し、主体的なキャリアの実現にもつながることが期待される。

●キャリアコンサルティングの実施や、自己啓発支援のための金銭的な援助を他の支援と組み 合わせて行うことが、自己啓発の実施や意欲の向上につながる可能性が示唆される

これまで、長時間労働が自己啓発の時間の確保に与える影響についてみてきたが、自己啓発
の実施に向けた課題については、時間をめぐる課題のほか、自己啓発に費用がかかることやキャ
リアビジョン・訓練方法が不明確であることも挙げられていることから、ここでは、これらに
着目して、事業所の取組が正社員の自己啓発の実施に与える影響について「(自己啓発を行った)
= 1」「(自己啓発を行わなかった) = 0」を被説明変数とするプロビットモデルを用いた分析
を行う。第 2-(4)-23 図は、厚生労働省「平成 28 年度能力開発基本調査」の事業所調査・個
人調査の個票を用い、個人と所属する事業所を紐付けた上で、説明変数である事業所の「キャ
リアコンサルティングを行うしくみ」や「自己啓発支援」に関する取組の有無が、被説明変数
である労働者の自己啓発の実施の有無にどのような影響を与えているかをみた¹⁵⁹ものである¹⁶⁰。
これによると、「キャリアコンサルティングを行うしくみ」を設けている事業所や自己啓発に
対して「受講料などの金銭的援助」を行っている事業所は、これらの支援を行っていない事業
所と比べて自己啓発の実施に与える効果が有意にプラスとなっていること、また、正社員では
「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」「社内での自主的な勉強会等に対する援助」
を行っている事業所は、そうでない事業所に比べて有意にプラスとなっていることが分かる。
すなわち、キャリアコンサルティングに加えて、訓練に関する情報提供や自己啓発に対する金
銭的な援助を行うことによって労働者のキャリアビジョン・訓練方法の明確化を支援している
事業所は、自己啓発の実施を促進する可能性があることが分かった。これらから、自己啓発促
進のための費用の問題やキャリアビジョン・訓練方法が不明確である課題に対しては、金銭的
な援助やキャリアコンサルティングの導入、訓練に関する情報提供などの取組が効果的である
ことが示唆される。

さらに、自己啓発実施者を、5 年前と比較して「自己啓発への意欲が上昇した」と「自己啓
発への意欲が不変・低下した」に分類した上で、勤め先から「講習会の受講料などの金銭的な
援助」とそれ以外の支援を組み合わせる支援を受けている者の割合をみると、金銭的な援助を
他の支援と組み合わせる支援を受けている者より、そのみを受けている者の割合が高く、自己啓発

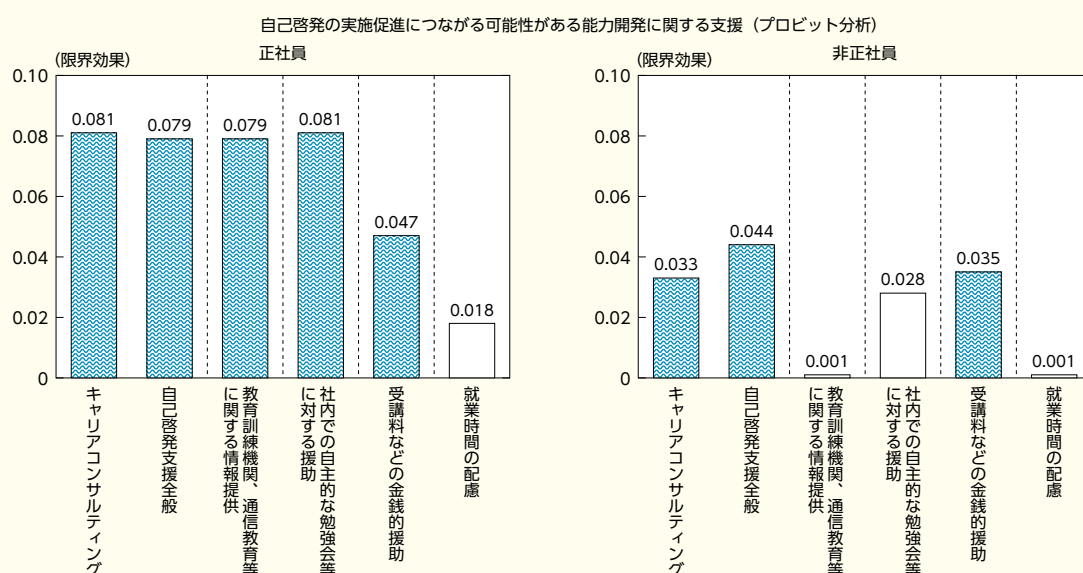
159 厚生労働省「能力開発基本調査」の個票をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室と政策研究大学院大
学 黒澤昌子教授とで協同して作成した。

160 説明変数としてこの他に、労働者の属性（性別や年齢、学歴、役職、職種など）や事業所の属性（非正
社員比率、離職率など）を用いて、コントロールしている。

への意欲が上昇した者の割合から不変・低下した者の割合を引いた差分が高くなっているが、この差分をこれらの支援を受けた者の割合で割ることにより、自己啓発への意欲が上昇した者と不変・低下した者の割合の相対的な差分を確認すると、企業が「金銭的な援助のみ」を実施している場合は16.2%であり、あまり差がみられない。一方、金銭的な援助だけでなく「社内での自主的な勉強会等に対する援助」「教育訓練休暇の付与」「就業時間の配慮」「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」といった支援を組み合わせを行った場合は、それぞれ78.1%、49.8%、45.9%、27.0%と金銭的な援助のみを受けている場合より相対的な差分が高い状況にある。なお、支援がない者の割合をみると「自己啓発への意欲が不変・低下した」で7割を超えており、相対的な差分も10.6%マイナスと支援がある場合よりも低い状況となっている（付2-(4)-5図）。このことは、自己啓発支援を行うことはもちろん、その内容についても単に金銭的な援助のみを行うのではなく、時間や情報提供を含めた複数の支援を組み合わせることで、自己啓発が促進されることを示唆している。

第2-(4)-23 図 能力開発に関する支援と自己啓発実施との関係

- 従業員の自己啓発の支援を促す支援として、費用援助のほか、キャリアコンサルティングなどによって必要な能力や訓練方法を明確化することが有効である。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」の個票をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室と政策研究大学院大学 黒澤昌子教授とで協同して作成

- (注) 1) 労働者調査票と事業所調査票を紐付けしたデータをもとに労働者の「自己啓発の実施の有無」を被説明変数、労働者が勤める事業所におけるキャリアコンサルティングや自己啓発に関する支援を説明変数とし、各支援が自己啓発の実施につながる確率をプロビット推計したもの。各項目の数値は支援を実施した場合の自己啓発実施確率に対する限界効果を示している。網掛け棒グラフは5%有意であることを指し、白抜き棒グラフは有意でないことを指す。
- 2) 「自己啓発支援全般」から右の棒グラフは、自己啓発支援全般の代わりに具体的な支援内容をダミー変数としてそれぞれ推計式を立て、その限界効果を示したもの。また、ここで、限界効果とは、被説明変数に対する説明変数の影響度合いを示しており、例えば、「キャリアコンサルティング」を行っている事業所は、行っていない事業所と比べて正社員の自己啓発の実施が0.081 (= 8.1%) 高まることを示している。
- 3) 説明変数としてこのほか、労働者の「性別」「年齢」「学歴」「役職」「職業」「勤続年数」「勤続年数の二乗項」と事業所の「産業」「非正社員比率」「正社員離職率」に関する変数、「職業能力評価実施」のダミー変数を設け、これらの特性による影響を制御した。

3 「雇用によらない働き方」のキャリア形成に向けた課題

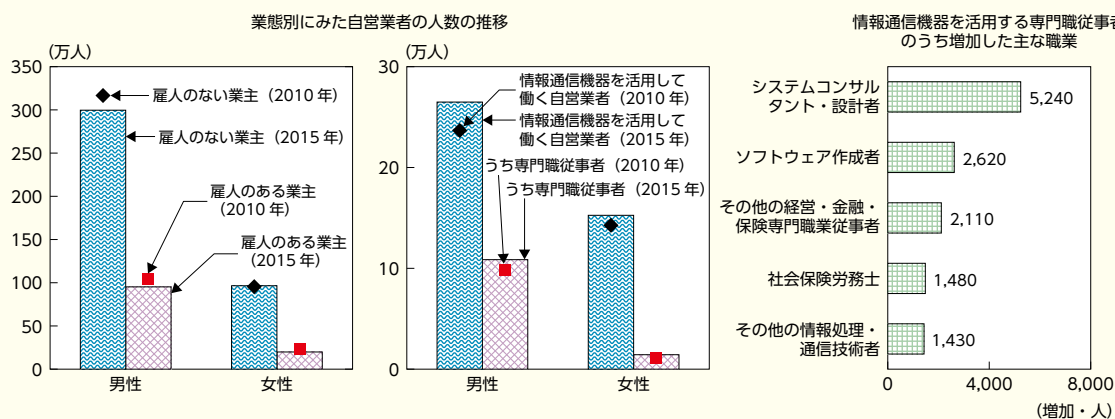
ITの進展に伴い、柔軟な働き方を選択することが可能となる中、必ずしも会社に属さず「雇用によらない働き方」が広がっていくことが見込まれ¹⁶¹、こうした働き方もキャリアの選択肢となる可能性がある。雇用によらない働き方については、必ずしも十分に実態が把握できていないところではあるが、ここでは主として情報通信機器を活用して働く者に着目して、その状況を概観するとともに働き方をめぐる課題についてもみていくこととする。

●情報通信機器を活用して働く自営業者は増加している

最初に、第2-(4)-24図の左図及び中図により、業態別に自営業者の人数の推移をみると、いわゆる個人経営の商店主や一人親方等が含まれる雇人のない業主全体の動きをみると、2010年から2015年にかけて男性を中心に減少しているが、情報通信機器を活用して雇用によらず自営的に働く機会が拡大しているという指摘があることから、情報通信機器を活用して働いていると思われる者に着目¹⁶²して自営業者（以下「情報通信機器を活用して働く自営業者」という。）の動きをみてみると、男性では2010年の23.7万人から2015年の26.5万人、女性では2010年の14.3万人から2015年の15.3万人と、男女とも増加がみられる。また、そのうち専

第2-(4)-24図 雇用によらない働き方をする者の人数の推移

- 男性の雇人のない業主が減少する中、情報通信機器を活用して働く自営業者は増加がみられる。また、そのうち専門職従事者も増加しており、主にシステムコンサルタントやソフトウェア作成者などの専門的なIT技術の活用に関わる者などが増加している。



資料出所 総務省「国勢調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) ここでは「情報通信機器を活用して働く自営業者」として、厚生労働省「第3回柔軟な働き方に関する検討会」資料2「JILPT「雇われない働き方についての調査（ウェブ調査）」（速報）」におけるワーカーが行う仕事の内容を参考に、雇人のない業主のうち情報通信機器を活用して成果物の作成又は役務の提供を行う職業に従事すると考えられる者を抽出した。また、そのうち「情報通信機器を活用して働く専門職従事者」として、システム開発やコンサルタントなど専門性を活かして働く専門職従事者を抽出した。
- 2) なお、これらの職業に従事する者は必ずしも全員が情報通信機器を活用して働く者ではないこと、当該調査を参考として抽出した職業以外にも、情報通信機器を活用して働く可能性が見込まれる職業があること等から、「情報通信機器を活用して働く自営業者」の概況については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。

161 「雇用によらない働き方」について、総務省「平成28年版 情報通信白書」では、ICTの進展によって、例えば、テレワークによって場所にとらわれない働き方が可能になることに加えて、シェアリングエコノミーやデジタルファブリケーションが普及し、個人が組織に属さずオンデマンド的に就労する機会を拡大しつつあることを言及している。

門職従事者¹⁶³（以下「情報通信機器を活用して働く専門職従事者」という。）に対象を絞ってみても、男性では2010年の9.9万人から2015年の10.9万人、女性では2010年の1.1万人から2015年の1.4万人と、男女とも増加している。

さらに、第2-(4)-24図の右図により、これらの情報通信機器を活用して働く専門職従事者のうち、2010年から2015年にかけて増加した主な職業をみると「システムコンサルタント・設計者」が5,240人、「ソフトウェア作成者」が2,620人など多く、専門的なIT技術の活用に携わる者などが増加していることが分かる。このように、雇人のない業主全体では減少している一方で、情報通信機器を活用して働く自営業者に限定してみると、この5年間で増加していることが分かる。また、情報通信機器を活用して働く自営業者に関して、ワーカーが1年間で最も多く行った仕事内容¹⁶⁴をみると、「コンサルティング」が16.3%で最も多く、次いで「文書入力」が9.5%、CAD¹⁶⁵などの「設計・製図」が8.2%、「データ入力」が8.1%、「調査、マーケティング」が7.4%、「アプリやシステムの設計・開発、プログラミング」が6.2%となっており、情報通信機器を活用して多岐にわたる仕事を行っている中で、コンサルティングやシステム設計など専門性を活かして働いている者も一定程度いることが分かる(付2-(4)-6図)。

●情報通信機器を活用して働く専門職の自営業者は、4人に1人は就業時間が定まっていない。

また、こうした者は収入面でみても多様な状況にある

それでは、このような情報通信機器を活用して働く自営業者の働き方に関する実態については多様であることが想定されるが、ここでは専門職従事者の働き方についてみてみよう。第2-(4)-25図の左図により、情報通信機器を活用して働く専門職従事者の就業時間についてみると、1週間の就業時間が定まっていないと回答した割合は28.9%と、雇人のない業主の28.8%と同程度であり、雇用者や雇人のいる業主と比べて高く、柔軟な働き方をしている者が比較的多いことが分かる。

また、右図により、年収区分をみると、雇人のない業主全体では年収300万円未満の者が72.3%、同700万円以上の者は4.2%である。情報通信機器を活用して働く専門職従事者では、年収300万円未満の者が54.4%となっている一方で、同700万円以上の割合は11.3%と1割を超えており、雇人のない業主と同様、収入面でみても多様な状況にあることが分かる。

162 厚生労働省「第3回柔軟な働き方に関する検討会」資料2（JILPT「雇われない働き方についての調査（ウェブ調査）」（速報））におけるワーカーが行う仕事の内容を参考に、雇人のない業主のうち情報通信機器を活用して成果物の作成又は役務の提供を行う職業に従事すると考えられる者を抽出した。なお、これらの職業に従事する者は必ずしも全員が情報通信機器を活用して働く者ではないこと、当該調査を参考として抽出した職業以外にも、情報通信機器を活用して働く可能性が見込まれる職業があること等から、「情報通信機器を活用して働く自営業者」の概況については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。

163 「情報通信機器を活用して働く自営業者」については、例えば付2-(4)-6図を参考としても多様な職業が含まれている可能性があり、全体の動向について詳細に分析することは困難なことから、本白書では、システム開発やコンサルタントなど専門性を活かして働く専門職従事者に対象を絞って分析を行った。

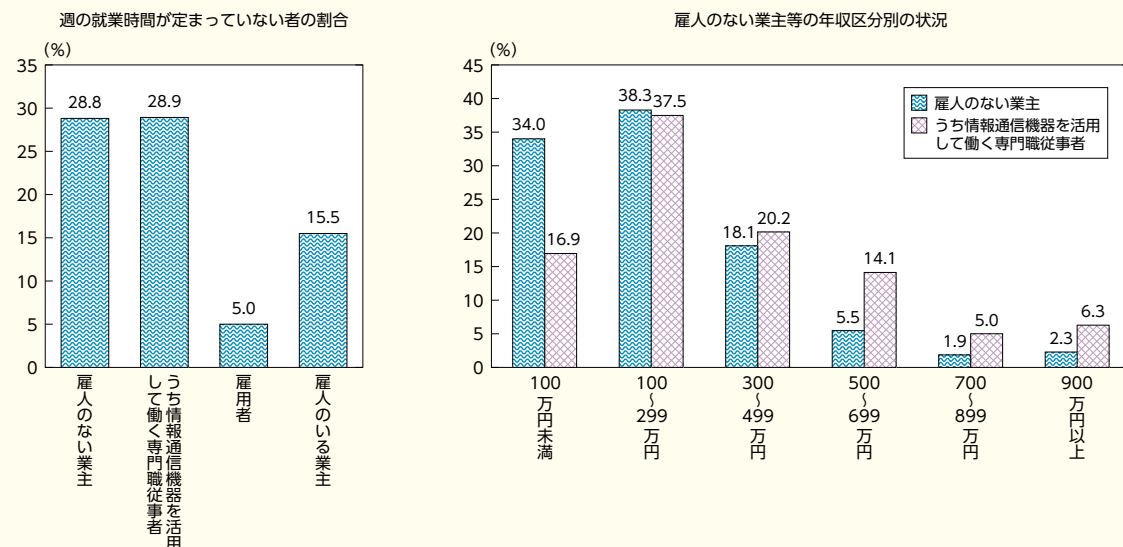
164 ここでは、厚生労働省「第7回労働政策審議会労働政策基本部会」資料3をもとに「JILPT「雇われない働き方についての調査（ウェブ調査）」（速報）」における調査対象のうち、普段働く場所について、「自宅」又は「共同のワーキングスペース」と回答しており、この一年間で最も多く行った仕事の内容について「宛名書き」「デザイナー・カメラマン」「通訳」等と回答した者を除いた者について集計した結果をまとめている。

165 CAD（Computer-Aided Diagnosis）は、コンピュータを用いた設計製図技術のこと。

第2-(4)-25 図

就業時間が決まっていない者の割合と雇人のない業主等の年収区分別の状況

- 情報通信機器を活用して働く専門職の自営業者は、4人に1人は就業時間が定まっておらず、こうした者は収入面でみても多様な状況にある。



資料出所 総務省「平成28年社会生活基本調査」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) 雇人のない業主のうち情報通信機器を活用して働く専門職従事者の定義は第2-(4)-24図参照。

2) 左図は、1週間の就業時間について「きまっていない」と回答した者の割合を指す。なお、不詳を除いた割合。

3) 右図の年収階級の割合は、不詳を除いたもの。

●情報通信機器を活用して働く専門職の自営業者は、自己啓発実施割合が高い

雇用によらない働き方をする者の就業時間は比較的柔軟であることをみてきたが、これらの者は、企業による訓練を受ける機会が期待できないことから、積極的に自己啓発を行うことが考えられる。実際、第2-(4)-26図の左上図により自己啓発の実施割合をみると、雇人のない業主では、男性で33.8%、女性で53.3%、情報通信機器を活用して働く専門職従事者では、男性で60.7%、女性で60.9%と6割を超え、雇人のない業主全体よりも高くなっており、前掲第2-(4)-17図の上図でみた雇用者と比較しても、自己啓発実施割合が男女とも高くなっている。

次に、第2-(4)-26図の右上図により、(独)労働政策研究・研修機構「独立自営業者の就業実態と意識に関する調査」(速報)を用いて独立自営業者¹⁶⁶が今後スキルアップをしていくために最も必要だと思うことをみると、「関連書籍などを使って自主学習」が21.3%と最も多く、教育機関や職業訓練校の活用を必要と考えている者は少なくなっている。

また、第2-(4)-26図の下図により、同調査を用いて独立自営業者が仕事を続ける上で課題だと感じることをみてみると、「収入が不安定、低い」が45.5%となっているなど収入を中心とした生活上の不安定さに関する課題を挙げる者の割合が高い中で、「キャリア形成が難しい」が10.4%、「能力を開発する機会が乏しい」が7.0%と、キャリア形成等に関する課題を挙げている者も一定程度存在していることが分かる。

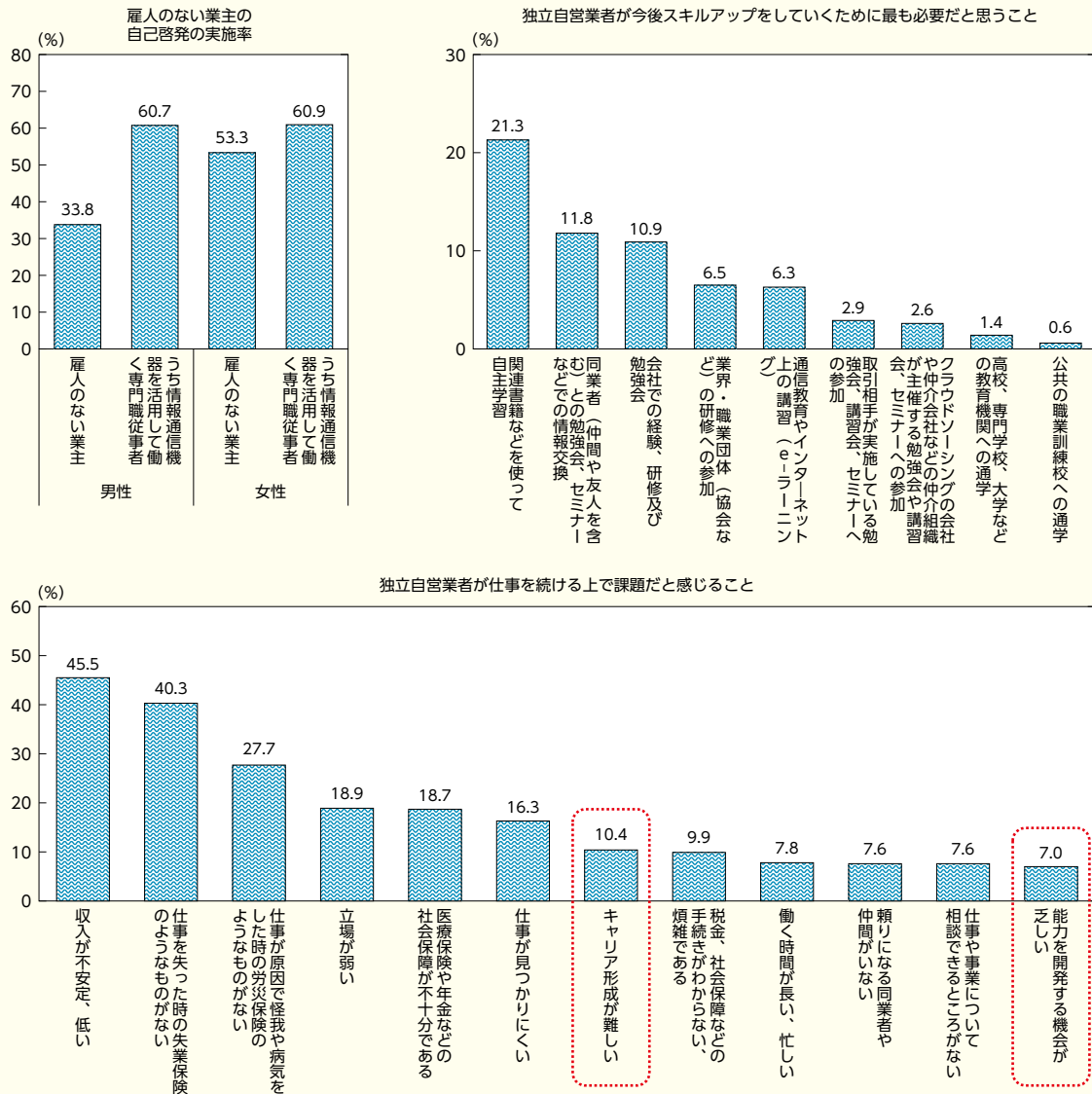
今後、独立自営業者が増加する場合、これらの者のスキルアップやキャリアアップのための方策についても検討していく必要があると考えられる。

166 同調査では、独立自営業者として、雇人を持たずに働く自営業者のうち、個人商店主、農林漁業従事者を除いた者(自営業・フリーランス・個人事業主・クラウドワーカーの総称)を調査対象としている。

第2-(4)-26 図

雇人のない業主の自己啓発の実施率と独立自営業者がスキルアップに必要なと思うことや仕事を続ける上で感じる課題

- 情報通信機器を活用して働く専門職の自営業者は、自己啓発実施割合が高い一方で、独立自営業者がスキルアップに必要と考える方法について「教育機関」や「職業訓練校」の活用を必要と考えている者は少ない。
- 独立自営業者が抱える課題として、収入を中心とした生活上の不安定さに関する課題を挙げる者の割合が高い中で、キャリア形成等に関する課題を挙げている者も一定程度存在する。



資料出所 総務省「平成 28 年社会生活基本調査」、(独) 労働政策研究・研修機構「独立自営業者の就業実態と意識に関する調査」(速報)(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) 雇人のない業主のうち情報通信機器を活用して働く専門職従事者の定義は第2-(4)-24 図参照。
 2) 独立自営業者とは、雇人を持たずに働く自営業者のうち、個人商店主、農林漁業従事者を除いた者(自営業・フリーランス・個人事業主・クラウドワーカーの総称)を指す。
 3) 下図は複数回答の結果をまとめている。

コラム2－10 クラウドワーカーの就業状況について

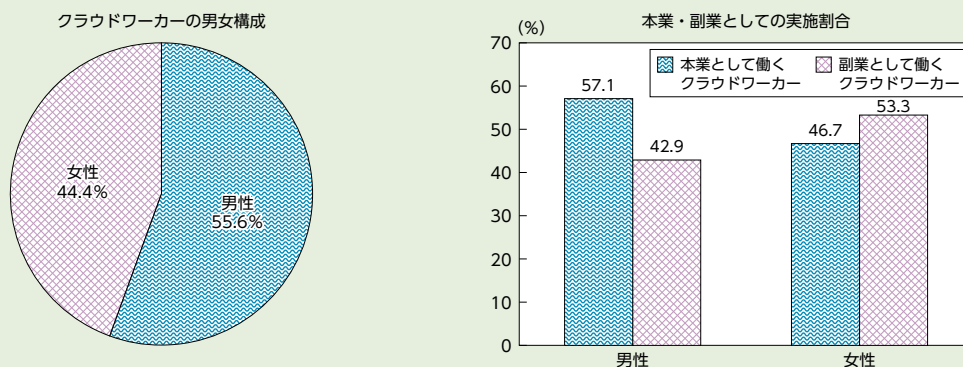
クラウドソーシング¹⁶⁷を通じて業務を受注する「クラウドワーカー」がITの進展の中で注目されている。クラウドワーカーは時間や場所の制約が少なく、柔軟な働き方ができるため、すきま時間を活用して副業として働く人もいれば、専門的な能力やスキルをいかして本業として働く人もいると考えられるが、その就業実態については必ずしも十分に把握されていない。ここでは、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」を用いて、本業として働くクラウドワーカーと副業で働くクラウドワーカーの働き方をそれぞれみていこう¹⁶⁸。

まず、コラム2－10－①図の左図により、クラウドワーカーの男女構成比をみると、男性は約56%、女性は約44%となっている。また、コラム2－10－①図の右図により、本業か副業かを男女別でみると、男性では本業として働いている者の方が多い一方で、女性では副業として働く者の方が多くなっており、男女間で差がみられることが分かる。次に仕事への満足度や仕事を通じた成長を感じている者の割合を、コラム2－10－②図で確認すると、本業として働く者は自営業主と比べて、仕事への満足度も成長実感も高くなっている。また、本業として働く者の仕事への満足度は、副業として働く者よりも高くなっている。

仕事への満足度が高いことに関して、コラム2－10－③図により、クラウドワーカーの働き方の柔軟性をみてみると、本業として働く者は、勤務日、勤務時間、働く場所などの働き方の柔軟性が自営業主全体と比べて高くなっていることが分かる。

コラム2－10－①図 クラウドワーカーの本業・副業での就業状況

- クラウドワーカーとして働く者の就業状況をみると、女性を中心に副業として働く者が半数程度と多い。



資料出所 (株)リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の個票を特別集計した結果を提供いただき作成

(注) ここでは「クラウドワーカー」を、自営業主等（自営業主、家族従業者、内職）で業務請負を行っており、店舗を持たずクラウドソーシングを活用して働いている者（副業として働いている者を含む。）とした条件により集計している。なお、当該条件を満たすサンプルサイズは小さいことから、結果については一定の幅をもって解釈する必要がある。

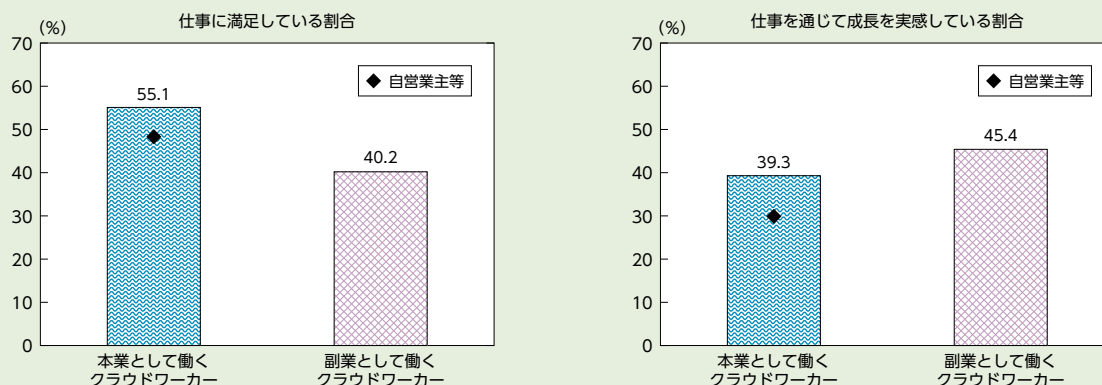
167 いわゆるクラウドソーシングとは、インターネットを介して注文者と受注者が直接仕事の受発注を行うことができるサービスをいう。

168 ここでは「クラウドワーカー」を、自営業主等（自営業主、家族従業者、内職）で業務請負を行っており、店舗を持たずクラウドソーシングを活用して働いている者（副業として働いている者を含む。）とした条件により集計している。なお、当該条件を満たすサンプルサイズは小さいことから、結果については一定の幅をもって解釈する必要がある。

クラウドワーカーの働き方そのものに関する満足度や成長実感の評価については、職種や収入との関係等、更に詳細な分析を行う必要があり、解釈には留意が必要であるが、労働時間や働く場所など働き方の柔軟性は、クラウドワーカーの働き方の満足度に影響を与えている可能性がある。

コラム2－10－②図 クラウドワーカーの仕事への満足度・成長実感

- クラウドワーカーとして本業で働く者は、自営業主等と比べて「仕事に対する満足度」「仕事を通じて成長を実感している割合」が高い。

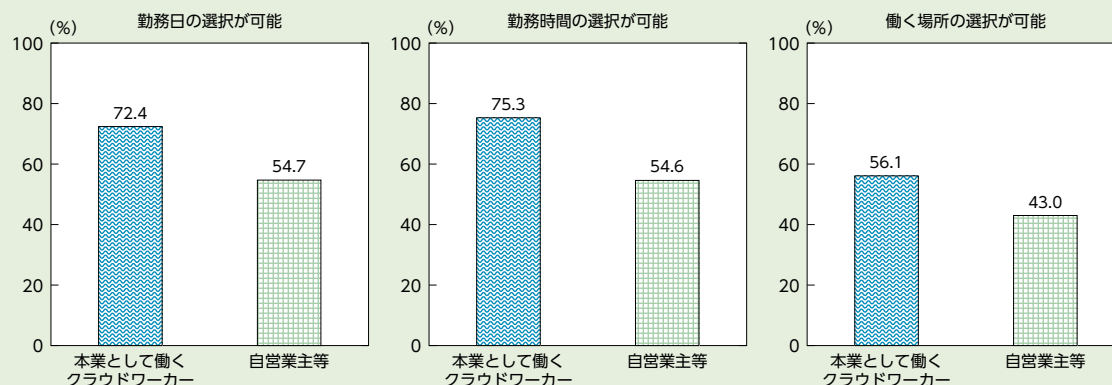


資料出所 (株)リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の個票を特別集計した結果を提供いただき作成

- (注) 1) ここでは「クラウドワーカー」を、自営業主等(自営業主、家族従業者、内職)で業務請負を行っており、店舗を持たずクラウドソーシングを活用して働いている者(副業として働いている者を含む。)とした条件により集計している。なお、当該条件を満たすサンプルサイズは小さいことから、結果については一定の幅をもって解釈する必要がある。
- 2) 「仕事に満足している」「仕事を通じて成長を実感している」に対して、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答した者の割合を指す。

コラム2－10－③図 クラウドワーカーの働き方の柔軟性

- クラウドワーカーとして本業で働く者は、勤務日、勤務時間、働く場所などの働き方の柔軟性が自営業主全体と比較して高い。



資料出所 (株)リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の個票を特別集計した結果を提供いただき作成

- (注) 1) ここでは「クラウドワーカー」を、自営業主等(自営業主、家族従業者、内職)で業務請負を行っており、店舗を持たずクラウドソーシングを活用して働いている者(副業として働いている者を含む。)とした条件により集計している。なお、当該条件を満たすサンプルサイズは小さいことから、結果については一定の幅をもって解釈する必要がある。
- 2) 「勤務日を選ぶことができた」「勤務時間を選ぶことができた」「働く場所を選ぶことができた」に対して「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答した者の割合を指す。

第3節 主体的なキャリア形成を促進するための支援の在り方について

ここまで、個人が主体的にキャリア形成を図ることの重要性や、その鍵となる自己啓発の現状と課題等についてみてきた。自分の目指すべきキャリアや、そこで求められるスキルを身につけるための有効な手段が分からない等、主体的なキャリア形成には様々な課題がある中で、社会全体での支援も重要な課題である。例えば、「新しい経済政策パッケージ」(平成29年12月)では「いつでも有用なスキルを身につけられる学び直し¹⁶⁹の場」の提供の重要性などが指摘されている。

本節では、こうした社会におけるキャリア形成に向けた支援の状況と課題についてみていく。その際、リカレント教育も含め、有用なスキルを身につける場として重要であると考えられる「高等教育機関¹⁶⁹」の状況や、非就業者を中心に職業能力の向上に重要な役割を果たしている公共職業訓練の状況を中心にみていくこととする。さらに、本人のキャリアを見える化し、スキル向上やマッチングを支援する制度であるジョブ・カードについても取りあげていく。

1 高等教育機関の活用状況と課題

●新卒市場における大学等の役割が大きくなっている一方で、労働市場のニーズの高い分野を学ぶ者が増加している

まず、労働市場で活躍する人材を養成する「高等教育機関」としての大学・大学院の状況についてみていこう。大学進学率等が上昇する中、新規学卒者のうち「大学・大学院卒」の者が入職者に占める割合をみると、2007年の5.3%から2016年の8.2%へと約3%ポイント増加しており、男女ともに増加傾向で推移するなど、新卒市場全体に占める「大学・大学院卒」の割合は高まっている(付2-(4)-7図左図)。その一方で、前掲付1-(2)-2図のように2018年3月卒の大学生の就職(内定)率は過去最高となっており、雇用情勢が全般に改善する中で、企業側としても大学・大学院卒のニーズはこれまで以上に高くなっている。

さらに、大学・大学院卒の女性比率をみると上昇傾向で推移し、2016年で44.6%となっており、大学・大学院卒のニーズの高まりは、労働市場において更なる女性活躍につながることで期待される(付2-(4)-7図右図)。

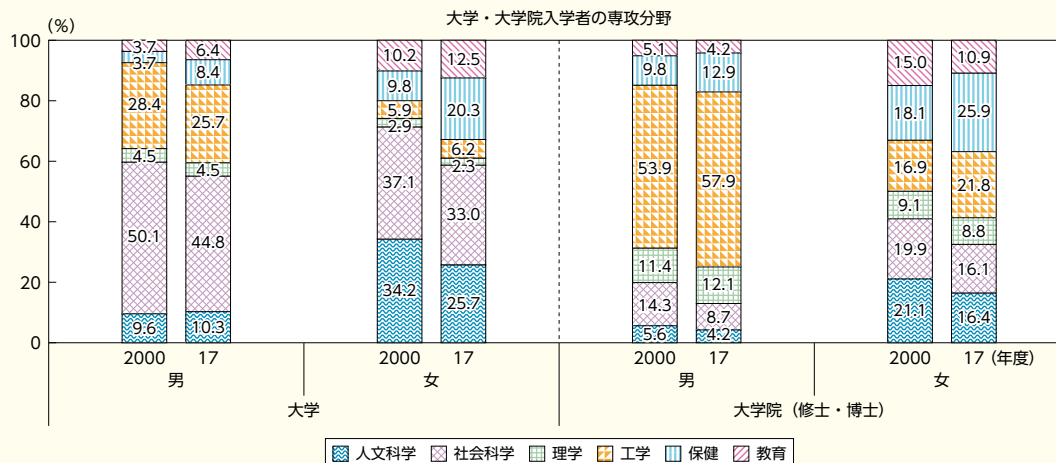
次に、大学・大学院入学者の専攻分野について、第2-(4)-27図により2000年からの変化をみると「保健」の割合が増加する中、「社会科学」「人文科学」など文系の分野が低下している。大学入学者では「教育」の割合が増加、大学院入学者では、特に男性で理工系の専攻分野の入学割合が多くなっており、その割合は上昇している。「保健」や理工系は労働市場におけるニーズも高い分野であり、近年は、こうした労働市場のニーズの高い分野で学ぶ者が増加している状況にある。

このように、新卒市場における大学・大学院卒の重要性が高まる中、労働市場のニーズの高い専攻分野で学ぶ者の割合が上昇している。

169 「人生100年時代構想会議中間報告」(平成29年12月)においても、「リカレント教育(学び直し)」を提供する拠点のひとつとして、高等教育機関が挙げられている。

第2-(4)-27 図 大学・大学院入学者の専攻分野

○ 労働市場のニーズの高い「保健」などの分野を学ぶ者が増加している。



資料出所 文部科学省「学校基本統計」、イノベーション・デザイン&テクノロジーズ(株)「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」(2015年度文部科学省委託事業)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

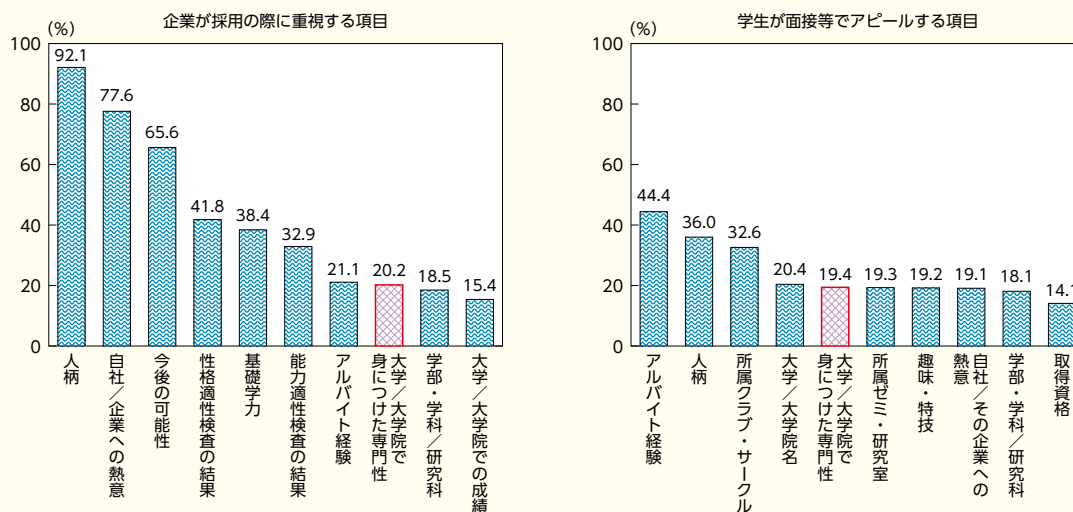
- (注) 1) 「人文科学」「社会科学」「理学」「工学」「保健」「教育」の6つの専攻分野の入学者数の合計を100%とした場合の各専攻分野の割合。
 2) 人文科学は「文学」「哲学」等、社会科学は「法学・経済学」「社会学」等、理学は「数学」「物理学」「化学」等、工学は「機械工学」「電気通信工学」等、保健は「医学」「歯学」「看護学」等、教育は「教育学」「教員課程」等が含まれる。
 3) 大学院(修士・博士)には、専門職学位課程は含まない。

● 大学等で身につけた専門性は、就職活動において十分にいかされていない可能性がある

次に、こうした大学等で学んだ専門性が就職活動においてどのように活用されているのか、(株)リクルートキャリア就職みらい研究所「就職白書 2018」を用いて、企業側・学生側双方の意向をみてみよう。

第2-(4)-28 図 企業・学生が就職活動で重視する項目

○ 大学等で身につけた専門性は、就職活動において十分にいかされていない可能性がある。



資料出所 (株)リクルートキャリア 就職みらい研究所「就職白書 2018」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) 就職活動の際に企業が採用時に重視する項目、学生が面接等でアピールする項目の上位10個を並べたもの。複数回答。
 2) 企業では「大学／大学院名」を重視する割合は14.5%となっている。

第2-(4)-28図の左図により企業が採用時に重視する内容をみると「人柄」が92.1%と最も高く、次いで「自社／企業への熱意」が77.6%となっており、「大学／大学院で身につけた専門性」を重視する企業の割合は20.2%となっている。また、第2-(4)-28図の右図で学生が採用時にアピールする項目をみると「アルバイト経験」が最も高い44.4%、次いで「人柄」が36.0%となっている中、「大学／大学院で身につけた専門性」をアピールする学生の割合は「大学／大学院名」より低い19.4%となっており、企業側・学生側双方にとって、大学等で学んだ専門性が就職活動において十分にいかされていないことが分かる。

第Ⅱ部第1章第3節で、企業や労働者をめぐる環境が変化する中での専門性の重要性を指摘したが、企業が人材育成の在り方を見直し、労働者の専門性の向上を図る観点からは、こうした採用の在り方についても検討していく必要がある。

●我が国では、各国と比較して大学等における学び直しを行っている者は少なく、足下でも横ばいとなっている

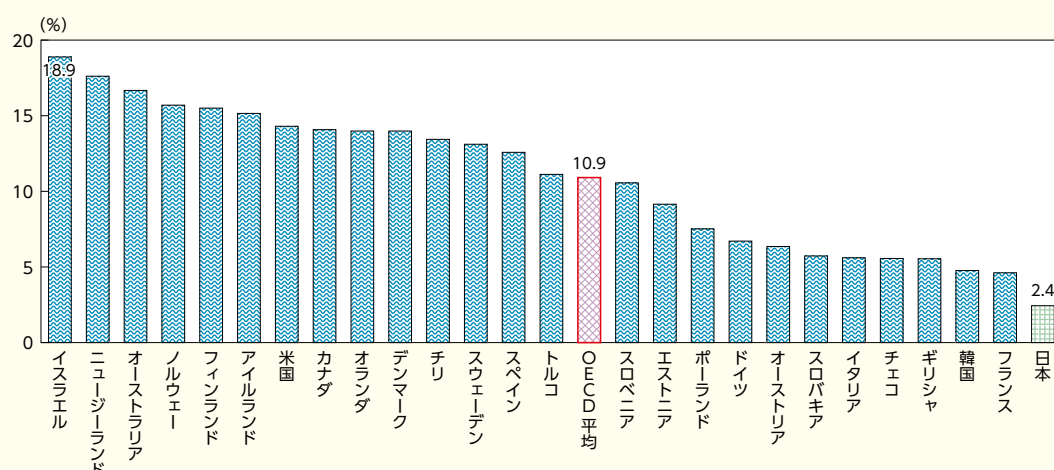
次に、社会人の学び直しの場合としての高等教育機関の役割についてみていく。まずは、社会人の高等教育機関の活用状況について、国際比較や足下の状況の確認を通して整理してみよう。

社会人が大学等において教育を受けている割合について、第2-(4)-29図により、OECD諸国と比較してみると、OECD平均は10.9%となっており、オーストラリアや米国、カナダなどが平均を上回っている一方で、我が国は2.4%と、平均よりも8.5%ポイント低く、OECD諸国の中で最も低い水準にとどまっている。

なお、社会人学生の入学者数を足下でみると、大学・大学院ともに社会人学生の入学者数は2017年で大学は1.5万人、大学院では1.9万人となっており、社会人学生の入学者数及び入学者全体に占める割合をみてもおおむね横ばいで推移している（付2-(4)-8図）。

第2-(4)-29図 社会人が大学等において教育を受けている割合

- 我が国の社会人が大学等において教育を受けている割合は、OECD諸国の中で最も低くなっている。



資料出所 OECD「国際成人力調査（PIAAC）」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 図中イスラエル、ニュージーランド、チリ、トルコ、スロベニア及びギリシャの数値は2017年のデータ、その他の国は、2012年のデータである。
2) 調査対象は25歳から64歳である。

●大学等での学び直しは、仕事に必要な能力の向上や就労に対するモチベーションの向上に効果がある

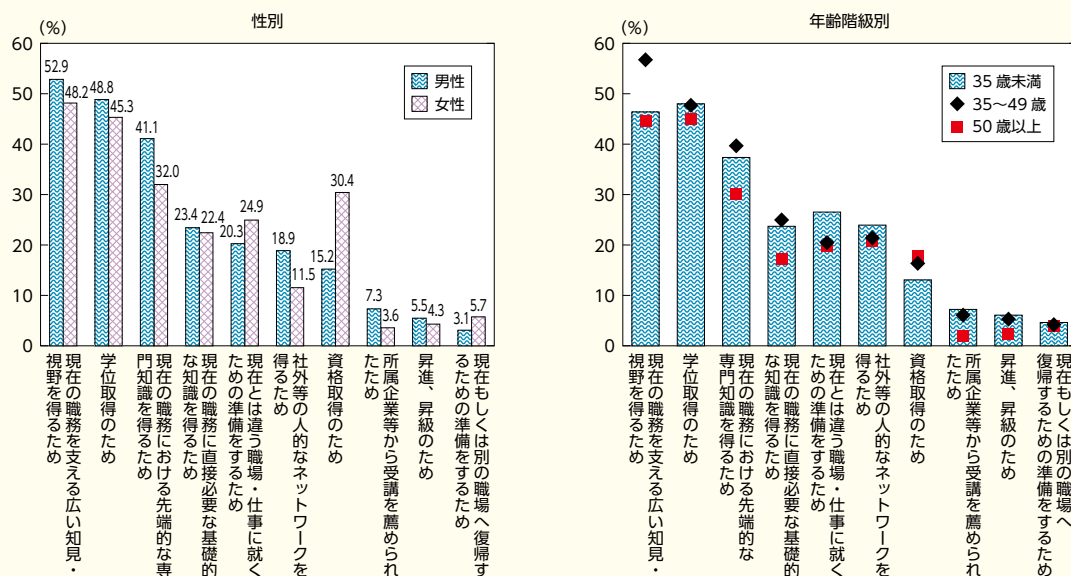
ここまで、大学等で学び直しをしている社会人学生数は伸びていないことをみてきたが、ここでは、学び直しを行う目的とともに、学び直しが実際に職業スキルの向上に与える効果を分析していこう。

まず、第2-(4)-30 図により社会人が学び直しをする目的を確認すると、男女ともに「現在の職務を支える広い知見・視野を得るため」が最も多く、特に35～49歳の中堅層では56.7%と高水準となっている。35歳未満の若年層についても「学位取得のため」に続いて「現在の職務を支える広い知見・視野を得るため」「現在の職務における先端的な専門知識を得るため」が46.4%、37.4%となっており、続いて「現在とは違う職場・仕事に就くための準備をするため」も26.5%と比較的高い水準となっている。このように、性別・年齢層にかかわらず、仕事に必要な能力を身につけることを目的として、大学等を活用した学び直しを実践しているものが多いことが分かる。

それでは、大学等で学び直しを行うことで実際に、仕事に必要な能力が向上する効果がみられるのだろうか。第2-(4)-31 図は、自己啓発を行っている正社員について、能力やモチベーションが5年前と比較して、向上した者の割合から向上しなかった者の割合を引いた差分であるD.I.を、大学・大学院の講座の受講の有無別にみたものであるが、自己啓発を実施した者の中でも、大学等で講座を受講している方が「仕事に要する専門的な知識・技術が向上した」「就労に対するモチベーションが向上した」とする者のD.I.が、前者は男性が80.6%ポイント、女性が66.7%ポイント、後者は男性が66.7%ポイント、女性が53.3%ポイントと比較的高くなっている。大学等で学び直しを行うことで、仕事に必要な専門性の向上に効果があること、また、就労に対するモチベーションの向上にも良い影響をもたらしていることが示唆される¹⁷⁰。

第2-(4)-30 図 社会人学生の学び直しの目的

- 社会人学生が学んでいる目的は男女ともに「現在の職務を支える広い知見・視野を得るため」が最も多く、年齢階級別では35～49歳の中堅層で高くなっている。そのほか、現在の職務にいかすことを目的としているものが多い。

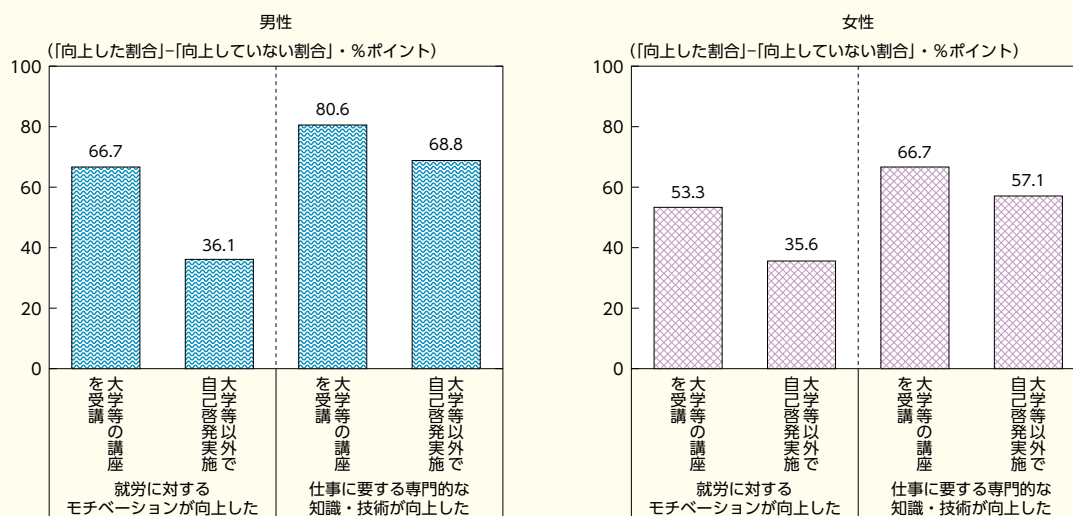


資料出所 イノベーション・デザイン&テクノロジーズ(株)「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」(2015年度文部科学省委託事業)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第2-(4)-31 図 正社員が大学等で学ぶ効果

- 自己啓発を実施した者の中でも、大学・大学院の講座を受講している方が、「就労に対するモチベーション」や「仕事に必要な専門的な知識・技術」の向上がみられたという者の割合が比較的高い。

大学・大学院の講座受講の効果（正社員）



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) 自己啓発を行っている正社員が、自己啓発により5年前と比較して効果（「就労に対するモチベーションが向上した」「仕事に要する専門的な知識・技術が向上した」）があったかという質問に対して「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合から「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した割合を差し引いたものを、大学・大学院の講座の受講の有無別でみたもの。

●従業員を送り出している企業は大学等における学び直しによって仕事に役立つスキルが得られることを評価している

大学等での学び直しには現在の仕事に必要な専門性の向上や本人のモチベーションの向上に対して効果があることが分かったが、大学等に従業員を送り出した企業がどのような目的で行っているか、また、学び直しについてどのように評価しているかを、経団連「高等教育に関するアンケート結果」を基に確認する。

まずは、企業が大学での学び直しに期待していることを確認するため、労働者を教育機関に送り出す目的を第2-(4)-32図の上図によりみると、分野に限らず「専門的知識の習得・向上」「最先端の技術・知識の習得」を目的とする割合が高くなっており、「経済学・経営学」については「マネジメント能力の習得・向上」が高いなど、仕事に影響を与えるスキルの習得が重視されていることが分かる。

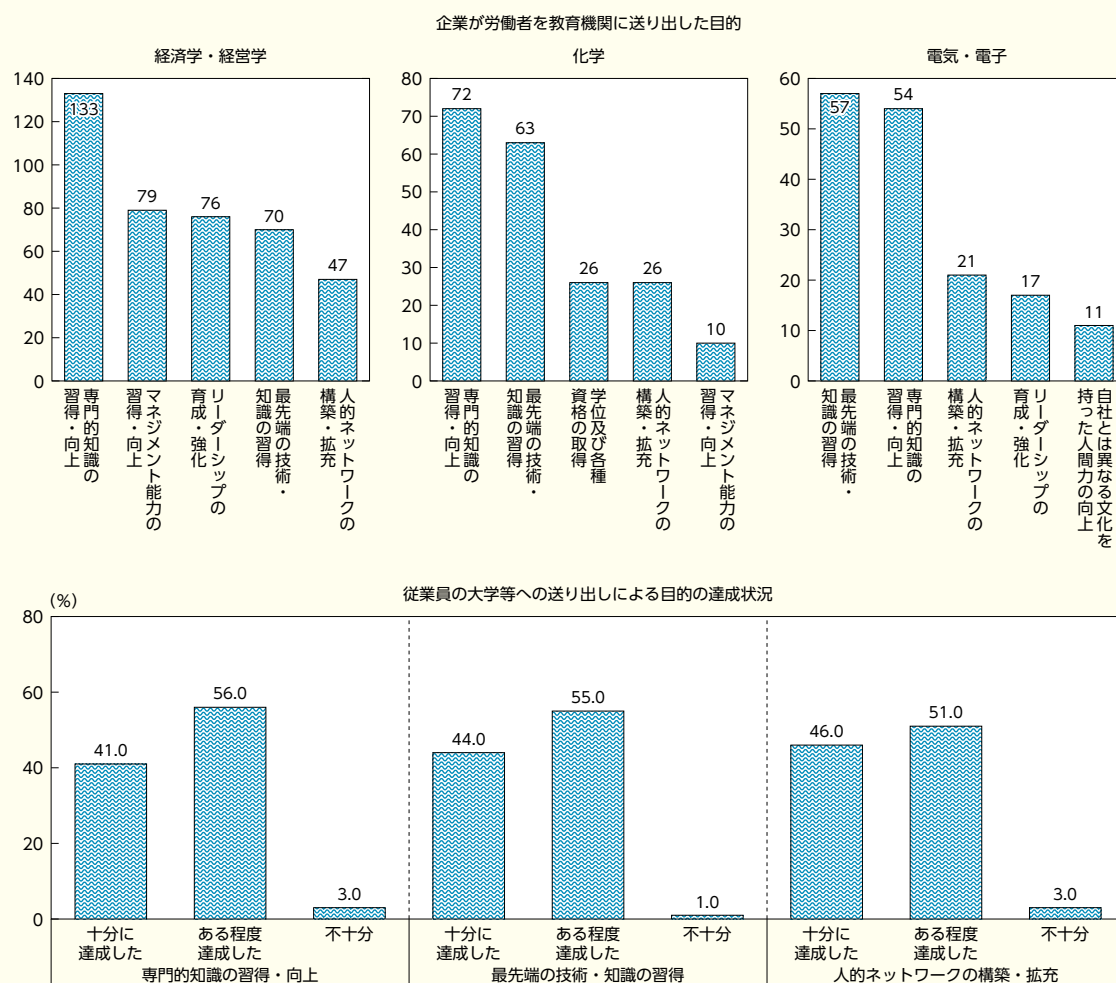
また、下図により従業員を大学等へ送り出した後の各目的別の達成状況をみると「専門的知識の習得・向上」「最先端の技術・知識の習得」「人的ネットワークの構築・拡充」のいずれの項目についても、「十分に達成した」が40%以上、「ある程度達成した」が50%以上となっており、知識の習得やネットワークの構築など仕事に役立つ効果が得られたと評価する企業が多いことが分かる。

このように、労働者側、企業側とも、従業員の専門的知識の向上や最先端の技術・知識や習得を目的としているとともに、効果についても前向きにとらえていることが分かった。

また、社会人学生が学んでいる専攻分野をみると、男性は「工学」が多く 30.8%、女性は「保健」が多く 36.6%となっており、専門性をいかせる分野を主に専攻していることが分かる¹⁷¹。そうした中、2019 年 4 月から開設される専門職大学に対する期待をみると「期待する」「大いに期待する」と回答した企業の割合は約 6 割となっており、育成が期待される職種をみると「システムエンジニア・プログラマー」「情報セキュリティ人材」などの情報技術を活用する人材が高くなっていることから、仕事にいきるスキルを養成する場所としての大学の重要性は今後更に高まっていくことが期待される（付 2-(4)-9 図）。

第 2-(4)-32 図 企業が労働者を教育機関に送り出した目的と評価

- 労働者を教育機関に送り出している企業は、大学等における学び直しによって仕事に役立つスキルが得られることを評価している。



資料出所 (一社)日本経済団体連合会「高等教育に関するアンケート結果」(2018 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) 上図は、労働者を教育機関に送り出した企業について、専攻分野ごとに送り出した目的の上位 3 つを尋ね、各項目について、点数による重み付け (1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点) を行ったものでを足上げたものの上位 5 項目を並べたもの。調査企業は経済学・経営学について 96 社、化学について 38 社、電気・電子について 66 社。

2) 下図は、企業が従業員を大学教育機関に送り出した際に、各目的の達成が図られた割合を並べたもの。

171 イノベーション・デザイン&テクノロジーズ (株)「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」を基に、「人文科学」「社会科学」「理学」「工学」「保健」「教育」の 6 つの専攻分野の合計を 100%とした場合の割合を算出したもの。男性では「工学」に次いで「保健」23.9%「社会科学」23.7%が高く、女性では「保健」に次いで「人文科学」21.4%、「社会科学」17.6%が高くなっている。

●学び直しの実施促進のための課題として、就業環境とバランスの取れた柔軟な教育の提供が求められる

それでは、こうした大学等での学び直しについて、実施が進んでいない要因はどこにあるか、イノベーション・デザイン&テクノロジーズ（株）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」を用いて、学び直しに関心はあるが学び直しを行っていない者の理由を基に課題について確認していこう。

第2-(4)-33図により、大学等での学び直しに関心があるが学び直しを行っていない者について、その理由をみると「費用が高すぎる」が57.8%と半数を超え、次いで「勤務時間が長くて十分な時間がない」が41.2%、「受講場所が遠い（通えない）」が19.3%であり、費用など大学等が提供する教育環境の問題や、勤務時間など企業における就業環境の問題が学び直しの実施を阻む課題となっていることが分かる¹⁷²。

まずは、企業における就業環境の問題についてみてみよう。第2-(4)-34図の左図により従業員が大学等で学ぶ際の雇用上の位置付けをみると、6割以上が「通常と変わらない¹⁷³」取扱いとされており、社会人学生が学び直しに当たって休暇や勤務時間の短縮などの配慮が十分になされていない可能性が考えられる。また、従業員が大学等で学ぶことを認めていないという企業等について、認めていない理由を第2-(4)-34図の右図で確認すると「本業に支障をきたすため」が74.8%と最も多く、大学等に送り出す余裕がないことが、時間の確保の問題につながっていることが示唆される。

次に、大学等が提供する教育環境の問題をみてみよう。第2-(4)-35図により、大学等で学び直しを行う社会人学生と企業の両者からの希望をみると、両者ともに希望が高かった内容は「夜間、土日、休日等の社会人に配慮した時間帯での授業を開講していること」が社会人学生43.2%、企業47.9%とそれぞれ4割以上となっており、「インターネットなどによる授業ができるシステムを整備すること」が社会人学生26.9%、企業33.4%となっているなど、平日昼間は仕事時間であるため時間の制約が多く、夜間・土日の開講や通信教育に対するニーズが高いことが考えられる。実際、教育訓練給付の対象となる講座¹⁷⁴でみてみると、講座数はここ数年で増加している中で、開講している講座は昼間課程が多いのに対し、受給者数は、講座数に比べて夜間・土日や通信課程に偏っていることが分かる（付2-(4)-10図）。また、社会人学生が重視してほしいこととして「授業料を安く設定すること」が44.2%と費用に関する要望が多くみられた。

このことから、大学等の教育機関が、授業料の設定の見直しや夜間・土日や通信課程の活用など企業や社会人のニーズに合わせた多様な選択肢を提供していくこと、合わせて、企業や労働者が必要とする能力やスキルを高めるために時間や場所の制約があっても受講が柔軟かつ効率的に行える教育訓練プログラムを提供していくことによって、学び直しの機会の提供を促進することにつながると考えられる。

これらを通して高等教育機関での学びを推し進めていくことによって、多様なライフステージで求められるスキルの醸成につながり、主体的なキャリア形成の実現をもたらすことが期待される。

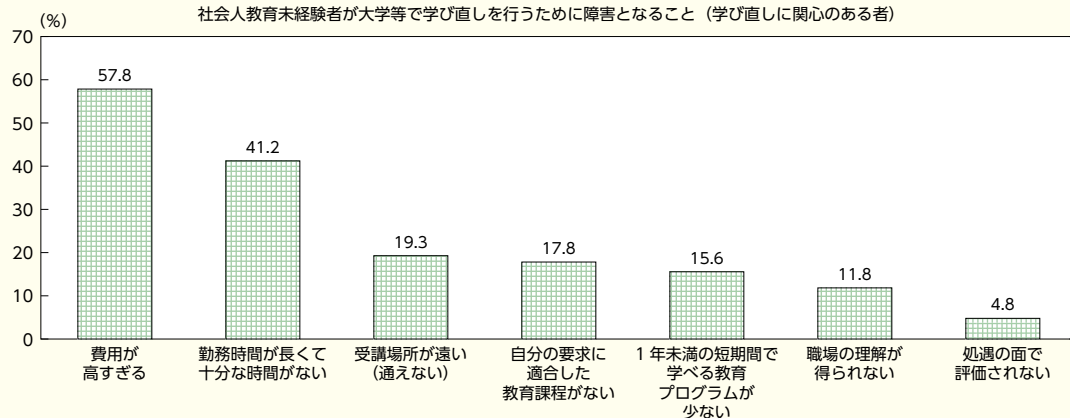
172 イノベーション・デザイン&テクノロジーズ（株）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」によると、入学から修了までに必要な費用は、男女とも200万円以上の割合が3割以上となっている。また、社会人学生のうちフルタイムで働いている割合は、男性で79.3%、女性で56.9%と多くなっている。

173 雇用上の位置付けは通常と変わらないため、夜間や休日に通学するなどの取扱いとなっている。

174 ここでは、専門実践教育訓練給付の対象とした講座により確認している。

第2-(4)-33 図 大学等での学び直しを行っていない理由

- 大学等での学び直しに関心がある者が学び直しを行っていない理由として、「費用が高すぎる」「勤務時間が長くて十分な時間がない」ことなど、費用や時間に関する課題がみられる。

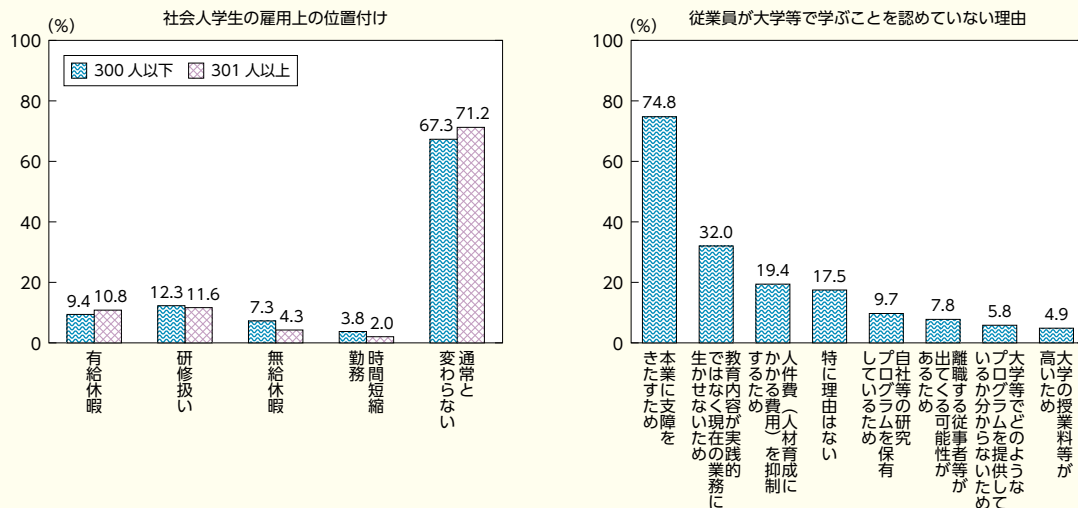


資料出所 イノベーション・デザイン＆テクノロジーズ（株）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」（2015年度文部科学省委託事業）をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

（注）「職業に必要な知識や能力等を得るため、大学等において提供する学び直しプログラムを受けたいと思いますか」という質問に対して「大学等で学び直しを行いたい」「大学等で学び直しを行うことに興味はある」と回答した者を対象に、学び直しを行わない理由を尋ねたもの。複数回答。

第2-(4)-34 図 社会人学生の雇用上の取扱いと学ぶことを認めていない理由

- 大学等で学ぶ際の雇用上の位置付けについて、6割以上が通常と変わらず夜間や土日に通学している取扱いとなっている。また、従業員が大学等で学ぶことを認めていない主な理由として「本業に支障をきたすため」が74.8%となっている。

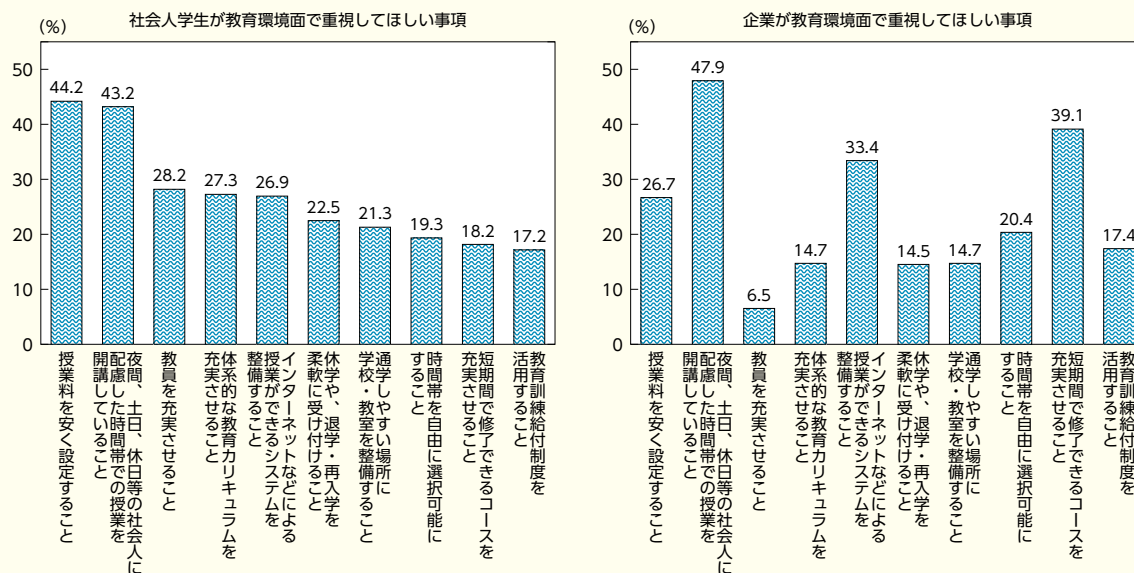


資料出所 イノベーション・デザイン＆テクノロジーズ（株）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」（2015年度文部科学省委託事業）をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- （注） 1）左図は、大学等に社会人学生を送り出している企業について、大学等での学びを行う際の雇用上の取扱いについて「その他」の回答を除いて割合を算出したもの。また、「通常と変わらない」は、夜間や休日に通学する、裁量労働制の範囲で通学するなど雇用上の位置付けは通常と変わらないことを指す。
 2）右図は、従業員が大学等で学ぶことを認めていないと回答した企業等を対象とし、大学等で学ぶことを認めていない理由をまとめたもの。「認めている」とは、「原則認めている」「上司の許可があれば認めている」「特定のコースのみ認めている」と回答した者の合計を指す。なお、無回答を除いた割合を指し、複数回答。

第2-(4)-35 図 社会人学生・企業が大学等に教育環境面で求める事項

- 大学等へ教育環境面で重視してほしいこととして「夜間、土日、休日等の授業開講」が社会人学生・企業でそれぞれで高くなっている。社会人学生は、この他に「授業料を安く設定すること」などの費用面を要望する割合が高くなっており、企業では「短期間修了コースの充実」などの時間に関する要望や、「インターネットなどによる授業ができるシステムの整備」が高い。



資料出所 イノベーション・デザイン＆テクノロジーズ（株）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」（2015年度文部科学省委託事業）をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

（注）社会人学生・企業に対して、大学等において教育環境面で特に重視してほしいことについての割合。なお、無回答を除いた割合を指し、複数回答。

2 公共職業訓練の活用状況と課題

● 離職者訓練の受講者数は減少傾向にあるが、足下では約12万人が受講している

ここからは、行政によるキャリア形成の支援として、公共職業訓練の状況を確認していこう。まずは現在仕事に就くことが出来ない者のスキルアップの支援に着目し、離職者訓練¹⁷⁵の現状と課題をみていくこととする。

第2-(4)-36図の左図により離職者訓練受講者数の推移をみると、雇用情勢の着実な改善に伴って受講者数は減少傾向にあるものの、国・都道府県実施分を合わせて2016年は11.9万人が離職者訓練を受講している状況にある。また、女性は7.3万人と約6割を占めており、就職を目指して訓練する女性が多くなっている状況にある。

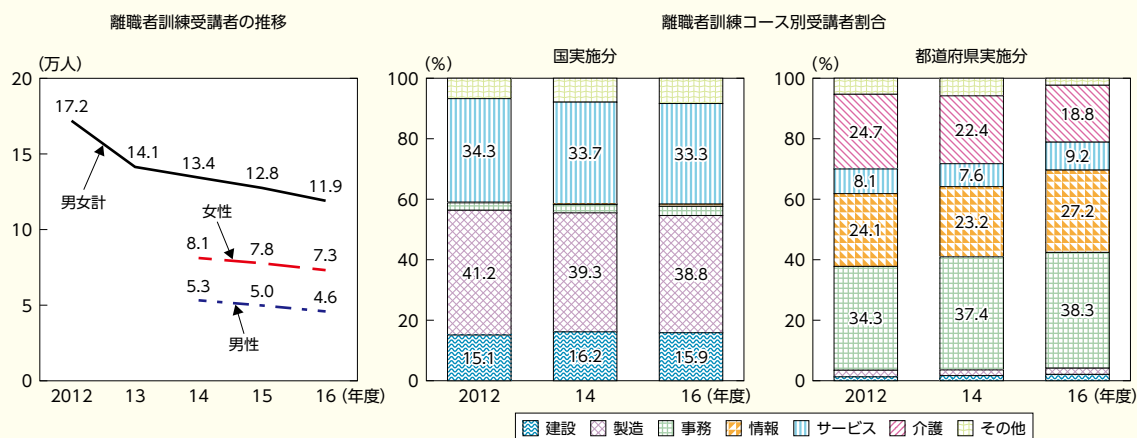
また、第2-(4)-36図の右図により訓練コース別の受講割合をみると、国による訓練¹⁷⁶は、ものづくり分野のコースを中心として実施しており、2016年度で「製造」が38.8%、「サービス」が33.3%、「建設」が15.9%などとなっている。都道府県による訓練は2016年で「事務」が38.3%、「情報」が27.2%、「介護」が18.8%となっており、推移をみると「情報」など比較的工作に結びつきやすいコースが増加している。

175 公共職業訓練における離職者を対象とした訓練を指し、その概要については、付2-(4)-11表を参照のこと。

176 国による訓練は（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する訓練、都道府県による訓練は、都道府県が実施する訓練であり、民間教育訓練機関等への委託分を含む。

第2-(4)-36 図 離職者訓練受講者数とコース別受講者割合の推移

- 離職者訓練の受講者数は減少傾向にあるが、足下では約12万人が受講しており、国実施分はものづくり分野のコースが多く、都道府県実施分は「情報」のように比較的工作に結びつきやすいコースが増加している。



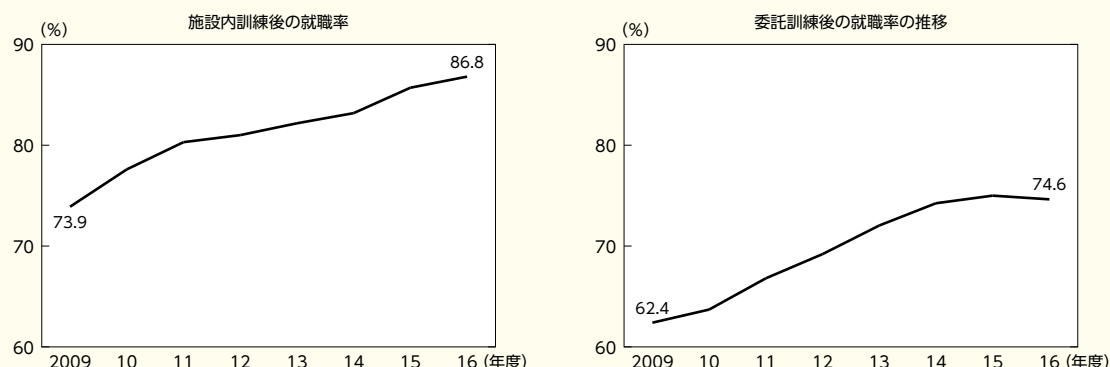
● 離職者訓練により、早期就職につながる効果がみられる

それでは、こうした離職者訓練が実際に就職につながっているのか、その効果について訓練受講後の就職率や就職までの日数に着目して確認してみよう。

まず、第2-(4)-37図により離職者訓練後の就職率をみると、施設内訓練で2009年度の73.9%から2016年度の86.8%へと上昇しており、委託訓練でも2009年度の62.4%から2016年度の74.6%へと上昇する等、雇用情勢が改善する中、離職者訓練の受講者の就職率は上昇傾向にあることが分かる。

第2-(4)-37 図 離職者訓練後の就職率の推移

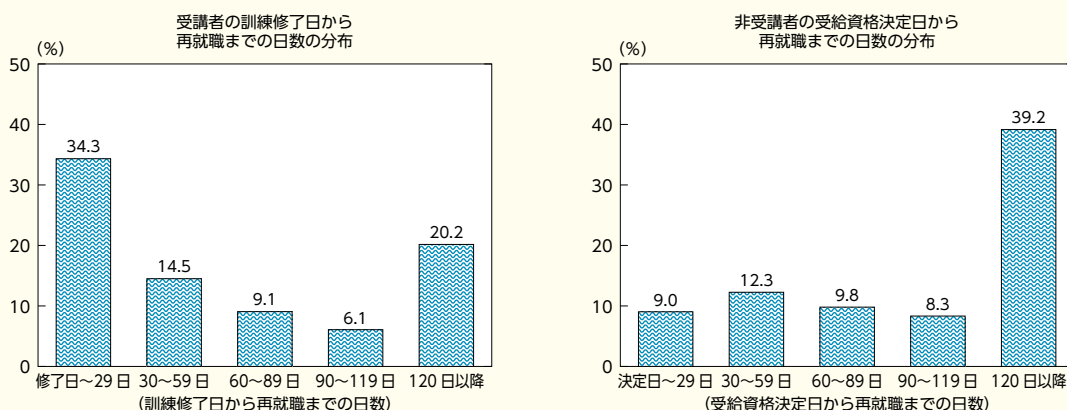
- 離職者訓練後の就職率は、施設内訓練、委託訓練ともに上昇しており、2016年度では86.8%、74.6%となっている。



次に、訓練の実施と早期就職との関係についてみていこう。第2-(4)-38図の左図により、離職者訓練の受講者について、訓練修了後の再就職時期をみると、訓練修了直後に最も多く就職し、修了後1か月以内に3割以上が就職、3か月以内では約6割が就職している状況にある。第2-(4)-38図の右図により、訓練を受講しなかった雇用保険受給者をみると、雇用保険受給資格決定日から1か月以内に約1割が就職、3か月以内に約3割が就職している状況にあり、訓練受講は早期就職につながっていることが分かる。

第2-(4)-38図 公的職業訓練受講者の訓練修了後の再就職時期

- 公的職業訓練の受講者は、訓練修了直後に最も多く就職し、修了後1か月以内に3割以上が就職、3か月以内では約6割が就職しており、早期に就職ができています。



資料出所 厚生労働省「労働市場分析レポート第78号（公的職業訓練受講者の再就職の状況について）平成29年6月30日」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 集計対象は、雇用保険受給資格決定者のうち前職の資格取得が2009年4月以降かつ離職日が2010年1月以降（離職日の年齢は15歳以上59歳以下）であり、訓練受講者は訓練修了日が2015年3月以前の者、訓練非受講者は受給資格決定日が2015年3月以前の者である。

●委託訓練における求人情報の共有が課題となっている

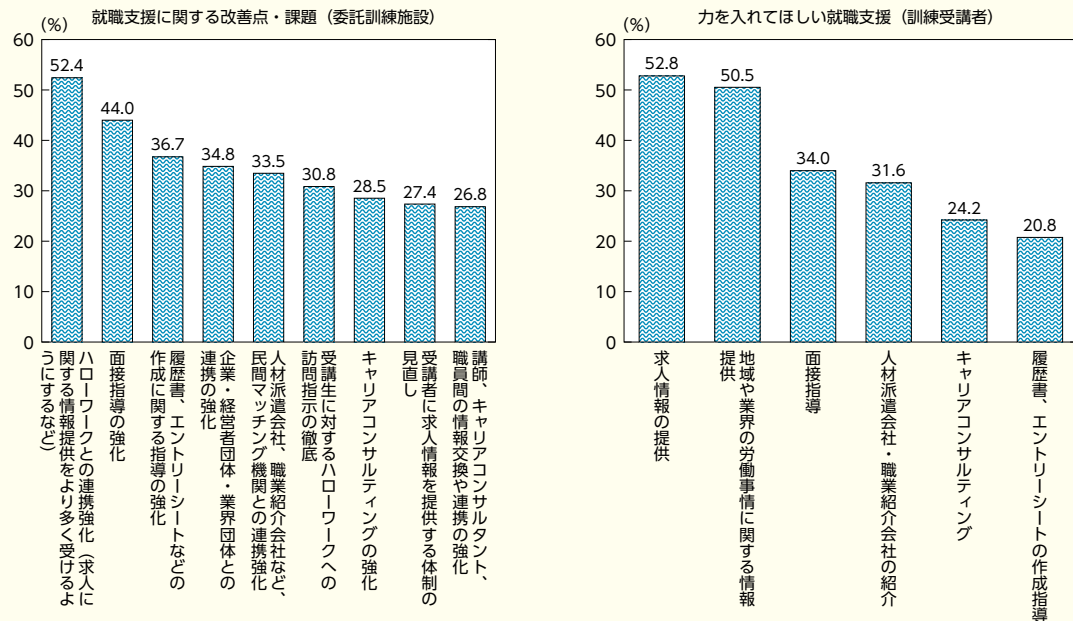
これまで、離職者訓練の活用状況と効果についてみてきたが、離職者訓練についてどのような課題があるか、離職者訓練の委託を受けた訓練施設の抱える課題及び訓練受講者が抱える課題の両面から確認する。

第2-(4)-39図の左図によると、委託訓練施設が、就職支援の取組に関して改善を要するとしたものとして「ハローワークとの連携強化」が52.4%と最も高く、半数を超えている。ハローワークとの連携を強化し、ハローワークが把握する求人ニーズや職業訓練ニーズなどに関する情報の提供を求めていることがうかがえる。一方、第2-(4)-39図の右図により訓練受講者が力を入れてほしいと考える支援をみると「求人情報の提供」が52.8%と最も高くなっている。

このように、訓練施設・受講者ともに訓練で培ったスキルが活用できるよう、より多くの求人情報を共有してほしいという要望を挙げており、離職者訓練を受講することがより就職につながりやすくなるよう、ハローワークなどとの更なる連携の強化が求められる。

第2-(4)-39 図 離職者訓練（委託訓練）の課題

- 就職支援の取組に関して、委託訓練施設が改善が必要と考えていることとして「ハローワークとの連携強化」による求人情報の提供等の拡充が最も高く、訓練受講者が力を入れてほしい支援は「求人情報の提供」が最も高い。



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「離職者訓練（委託訓練）に関する調査研究」（2016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、離職者訓練の委託訓練を実施していた全国の訓練施設に対して、離職者訓練に関連する就職支援の取組に関して、どのような点を改善していく必要があると考えているかという質問に対する回答（複数回答）であり「改善が必要と考えている点は特になし」と及び無回答を除いた割合で25%を超えるもの。
2）右図は、委託訓練を実施していた訓練施設の訓練コース受講者に対して、就職に関する指導や支援のうち、今後より力を入れてほしいものは何かという質問に対する回答（複数回答）であり「より力を入れて欲しいものはない」と及び無回答を除いた割合。

コラム2-11 在職者訓練のニーズの高まりについて

我が国経済が緩やかに回復する中、人手不足が深刻化しており、企業内における訓練も困難になっている。実際、コラム2-11-①図の左図により、人材育成における課題をみると「指導する人材が不足している」「人材育成を行う時間がない」が高くなっており、人手不足により、必要な能力やスキルを持った人材の確保が困難な中、指導する人材も不足している状況となっている。コラム2-11-①図の右図により、行政支援等への要望をみると「助成金の拡充」に次いで「在職者訓練の充実」を主要な要望として挙げており、特に30人未満の企業で在職者訓練¹⁷⁷へのニーズが比較的高い。

そこで、コラム2-11-②図により、在職者訓練受講者数をみると、国・都道府県実施分¹⁷⁸を合わせて2013年度では10.2万人であったが、2016年度は11.3万人と1.1万人増加している。さらに、企業規模別にみると、中小企業のみならず、企業規模300人以上でも伸びが大きくなっており、在職者訓練の受講者とその事業所を対象としたアンケートの結果では、受講者及び事業所ともに高い割合で役立っているとの評価を受けている¹⁷⁹。

こうした在職者訓練のニーズの高まりを受け、2017年度からは、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構が運営する全国の職業能力開発促進センター等に「生産性向上人材育成支援センター」を設置し、在職者訓練を始めとする事業主支援業務の拡充・強化を図るとともに、中小企業等の幅広い職務階層の在職者を対象に、民間機関等を活用し、「生産管理」「品質管理」「マーケティング」など、企業の生産性向上に必要な知識やスキル等の習得を図る生産性向上支援訓練を実施している。

人手不足感が高まる中、情報技術の進展などにより、今後も多様な能力が必要となる中で、企業の抱える課題やニーズに即した在職者訓練の更なる充実を図っていくことが重要となっている。

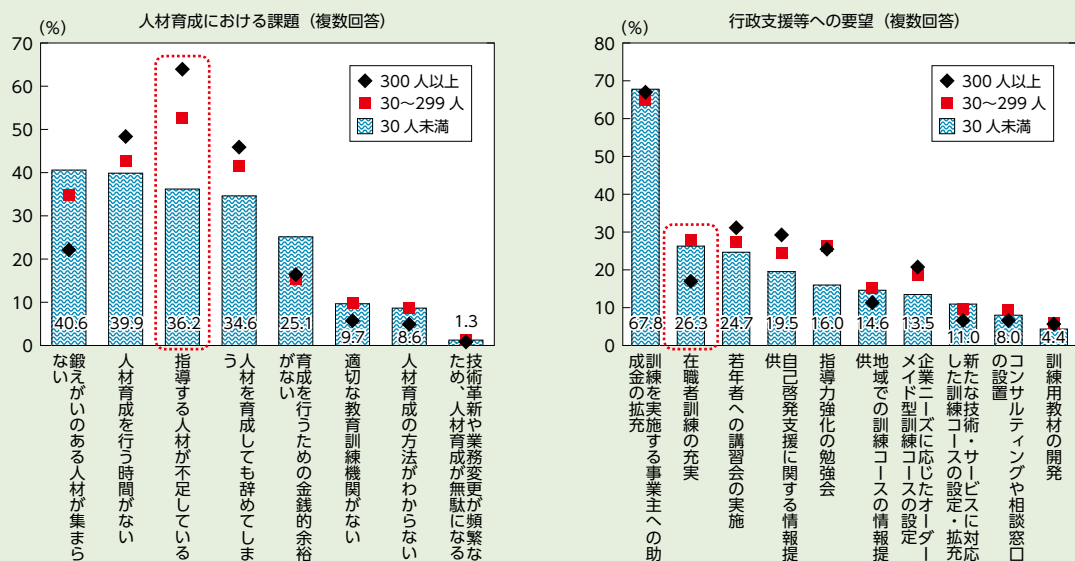
177 公的職業訓練のうち企業で働く人を対象とした訓練を指す。

178 国の在職者訓練では、主に企業において中核的役割を果たしている者を対象に、職務の多様化・高度化に対応した、サービス・品質の高付加価値化や業務の改善・効率化等に必要な専門的知識及び技能・技術を習得させる高度なもののづくり訓練を行っている。一方で、都道府県の在職者訓練は、機械・機器操作等の基礎的な取り扱いを習得させる訓練等、地域の人材ニーズを踏まえた基礎的な訓練を行っている。

179 (独)高齢・障害・求職者雇用支援機構「業績評価説明資料」によると、国(職業能力開発促進センター等)で実施する在職者訓練の受講者への「職業能力の向上に役立ったか」、事業主への「職場で役立っているか」という質問に対して、2016年度で受講者は98.9%が、事業主は97.9%が役立ったと回答。

コラム2-11-①図 企業が人材育成に当たって感じている課題と行政支援等に対する要望

- 人材育成における課題として「指導する人材が不足している」が高く、小規模企業では費用面の課題も高くなっている。
- 行政への要望として、中小企業では「助成金の拡充」に次いで「在職者訓練の充実」を主要な要望として挙げており、特に30人未満の小規模企業でその割合が高い。

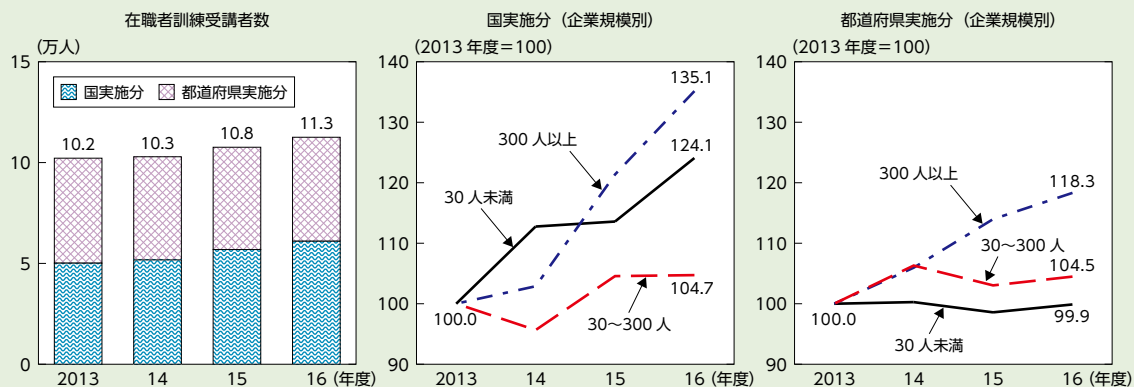


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果（企業調査）」(2017年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 左図は「特に課題はない」及び無回答を除いた割合、右図は「特に要望することはない」及び無回答を除いた割合。

コラム2-11-②図 在職者訓練受講者数の推移

- 在職者訓練受講者数は増加傾向にあり、2016年度では11.3万人が受講している。
- 企業規模別にみると、300人以上の企業の伸びが大きくなっているが、国実施分では30人未満の小規模企業の伸びも大きい。



資料出所 厚生労働省「職業能力開発行政定例業務統計報告」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

●ジョブ・カードの一層の普及に向けて効果も含め、周知を強化することが重要である

前節において、主体的なキャリア形成の支援としてキャリアコンサルティングの活用についてみてきた。キャリアコンサルティングを通じて、自分でキャリア計画を考え、自らの将来のキャリアを明確化する者がみられる中、こうした「生涯を通じたキャリア・プランニング」や「職業能力証明」のツールとして活用できる「ジョブ・カード」制度が2008年から開始され、その普及が重要な政策課題となっているが、ここでは、ジョブ・カードの現状と課題をみていきたい。

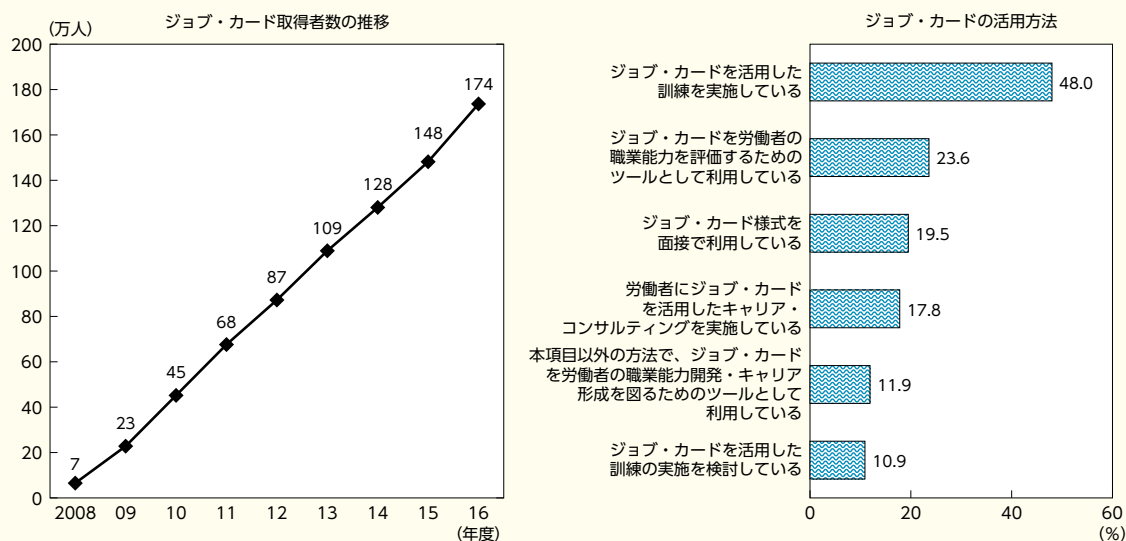
まず、第2-(4)-40図の左図によりジョブ・カードの取得者数をみてみると、毎年約20万人ずつ取得しており、2016年度で174万人となっている。第2-(4)-40図の右図により企業におけるジョブ・カードの活用状況をみると、約半数が「訓練」に活用しており、その他に「職業能力の評価」「面接での利用」に活用している。キャリア形成のための訓練だけでなく、職業能力証明のツールとして、能力評価や面接などで活用されている実態が確認できる。

次に、ジョブ・カードを活用することによる効果を離職者訓練受講者への調査からみていこう。第2-(4)-41図の左図をみると離職者訓練受講者のうち、約8割はジョブ・カードを作成したことがあると回答しており、ジョブ・カードへの考えを右図により確認すると、「履歴書・エントリーシートの作成がやりやすくなる」「自分の強み・弱みがわかる」「採用を受ける企業に対し、アピールしやすくなる」との回答が多くなっている。ジョブ・カードを活用することによって、自らのキャリアビジョンが明確になることやマッチング機能の向上といった効果が示唆される。

一方、第2-(4)-42図の左図によりジョブ・カードの認知度の推移をみてみると、緩やかに増加しているが、2016年度における認知度は26.9%にとどまっており、活用しない理由を右図で確認すると、ジョブ・カードを活用した訓練を実施していないこと、手続きの手間、活用メリットの不透明さが挙げられている。今後、職業生活が長くなることによって長期のキャリアビジョンを見据えていく必要があることを踏まえると、キャリアの実現に向けたジョブ・

第2-(4)-40図 ジョブ・カード取得者数の推移と活用方法

○ ジョブ・カードは、毎年約20万人程度の取得により、2016年度の取得者数は174万人となっており、キャリア形成のための訓練だけでなく、職業能力証明のツールとしても活用されている。



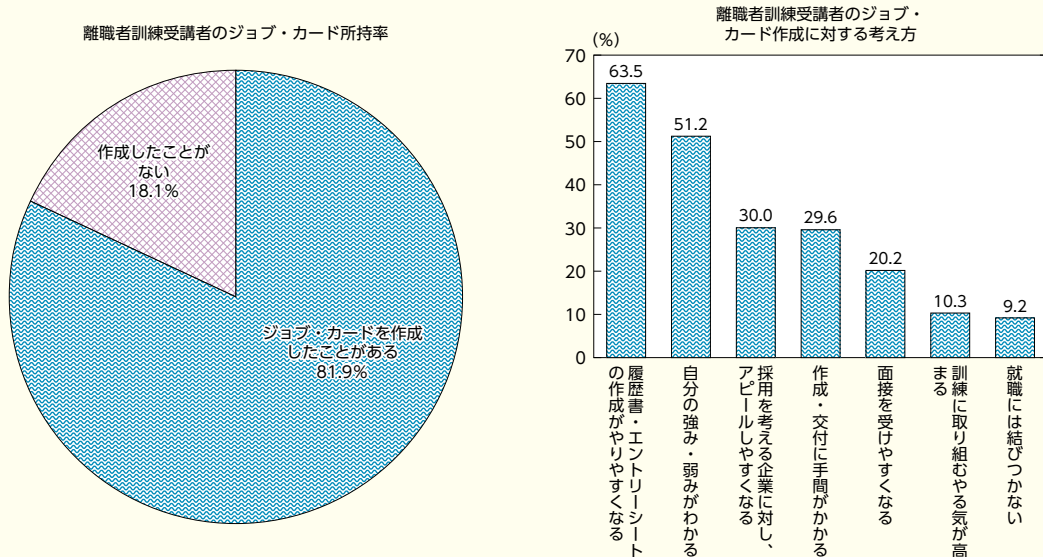
資料出所 左図は、厚生労働省キャリア形成支援室にて集計した数をもとに作成。右図は、厚生労働省「能力開発基本調査」(事業所調査)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成。

(注) 右図は、2017年度の数値であり、「ジョブ・カードをご存じですか」という問に対して、「内容を含め知っており活用している」と回答した事業所を対象として活用方法を尋ねたもの。複数回答。

カードの有効性は一層高まることが考えられることから、ジョブ・カードの一層の普及に向けて、更なる周知が重要である。

第2-(4)-41 図 離職者訓練受講者のジョブ・カードの所持率と作成に対する考え方

- 離職者訓練受講者の約8割がジョブ・カードを作成しており、ジョブ・カードを活用することによって、自らのキャリアビジョンが明確になることやマッチング機能の向上といった効果が示唆される。

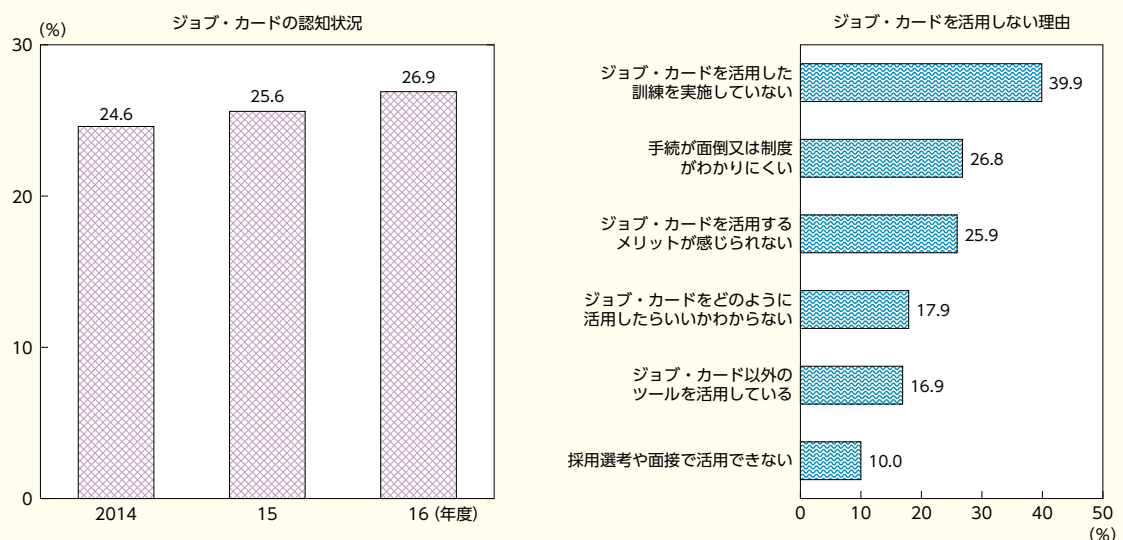


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「離職者訓練(委託訓練)に関する調査研究」(2016年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 左図は「ジョブ・カードを作成したことがありますか」という離職者訓練受講者に対する質問への回答であり、「無回答」を除いた割合。
2) 右図は「ジョブ・カードの作成・交付についてはどのように考えていますか」という離職者訓練受講者に対する質問への回答(複数回答)であり、「無回答」「ジョブ・カードについて知らない」を除いた割合。

第2-(4)-42 図 ジョブ・カードの認知状況の推移と活用しない理由

- ジョブ・カードの認知度は緩やかに高まっているが、2016年度でも26.9%にとどまっており、ジョブ・カードの一層の普及に向けて、更なる周知が重要である。



資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査」(事業所調査)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 左図は、「ジョブ・カードをご存じですか」という問に対して、「内容を含め知っており活用している」「内容を含め知っているが活用していない」と回答した事業所割合である。
2) 右図は、2017年度の数値であり、「ジョブ・カードをご存じですか」という問に対して、「内容を含め知っているが活用していない」と回答した事業所を対象としている。

●社会的な支援の強化が求められる

本節では、一人ひとりがライフステージに応じた主体的なキャリア形成を行うための社会的な支援策として、高等教育機関と公共職業訓練及びジョブ・カードに着目してきた。

技術革新が急速に進み、企業や個人のニーズが多様化している中で、個人による主体的なキャリア形成の必要性は今後、更に高まっていくと考えられることから、社会的な支援についても、更に強化していくことが求められる。

