

ま と め

まとめ

第 I 部 労働経済の推移と特徴

●一般経済の動向

2017年度の日本経済は、企業収益や雇用・所得環境が改善し、個人消費が持ち直しの動きを示すなど、経済の好循環が広がる中、緩やかに回復している。特に、企業の経常利益は、大企業（資本金10億円以上）を中心に大きく改善しているが、中小企業（資本金1千万円以上1億円未満）においても改善がみられる。こうした中、労働分配率をみると、大企業（資本金10億円以上）では、足下では緩やかに低下しているものの、中期的にはおおむね横ばい圏内で推移している一方で、中小企業（資本金1千万円以上1億円未満）では、中期的には緩やかな低下傾向が続いており、今後下げ止まるかどうか、引き続き注視が必要な状況にある。労働分配率の分子である人件費は、雇用者にとっては消費の源泉でもあることから、経済の好循環の更なる拡大につなげるためにも、労使間で利益等の適切な配分について総合的に話し合っていくことが重要である。

●雇用・失業情勢の動向

日本経済が緩やかに回復する中、完全失業率は2017年度平均で2.7%と1993年度以来24年ぶりの低水準となり、有効求人倍率は2017年度平均で1.54倍と1973年度以来44年ぶりの高水準となるなど、雇用情勢は着実に改善している。また、有効求人数は増加傾向が続いており、2004年度に集計を開始して以来、前年度からの増加幅が初めて40万人を超える水準となった。さらに、雇用者の動向に着目すると、雇用者数は5年連続で増加し、雇用形態別にみても、正規雇用労働者数は前年の増加幅を上回り3年連続で増加するとともに、不本意非正規雇用労働者数は減少を続けている。ただし、雇用情勢が着実に改善する中、企業における人手不足感は趨勢的に高まっており、その影響については引き続き注視が必要である。

●労働時間・賃金等の動向

労働時間については、長時間労働是正などの働き方の見直しが課題となる中、月間総実労働時間は2013年以降減少傾向で推移しており、2012年に147.1時間であった水準は、2017年には143.4時間まで減少した。

賃金の動向をみると、2017年度の名目賃金は2014年度以降4年連続で増加し、一般労働者の名目賃金は2013年度以降5年連続で増加するとともに、パートタイム労働者の時給も集計を開始した1993年以降で最高の水準となった。

また、経済の好循環の更なる拡大を実現していくためにも賃金の引上げが重要な要素となる中、2018年の春季労使交渉では、前年を上回る賃金の引上げ額を実現した。こうした中、ベースアップを行う企業の割合も2016年から2017年にかけて上昇した。さらに、賃金の改定に当たって、最も重視した要素をみると、「企業の業績」を挙げる企業が最も多いものの、「労働力の確保・定着」を挙げる企業も増加しており、人材の確保・定着の観点からも賃金の引上げによる労働条件の改善が重要な要素となっている状況がうかがえる。

●消費・物価の動向

消費の動向をみると、総雇用者所得が緩やかに増加し、雇用環境の改善などに伴い消費マインドも持ち直している中、55歳以上の消費性向が上昇しており、消費支出は持ち直している。

他方、消費者物価指数の動向をみると、天候不順による「生鮮食品」の値上がりや、エネルギー価格の上昇により、プラスで推移しており、その動向については引き続き注視が必要である。

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

●我が国の労働生産性をめぐる状況について

G7（フランス、米国、英国、ドイツ、日本、イタリア、カナダ）の労働生産性を比較すると、我が国の労働生産性は、G7の中で最も低い水準であるが、実質労働生産性の上昇率が伸び悩んでいることは、G7における共通の課題となっている。

他方、国際比較によると、我が国の労働生産性は企業規模間の格差が大きい状況にある。そこで、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」に着目し、より詳細な分析を行った。

「企業規模間の格差」については、「製造業」「情報通信業」「卸売業」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生じている。

「同一企業規模内のバラつき」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な水準となっている。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。企業の労働生産性の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。

これらの分析結果からは、「小売業」「宿泊・飲食サービス」の大企業では、労働生産性の水準が他産業と比べ低く、同一企業規模間のバラつきも相対的に小さいことから、労働生産性が低い水準に収斂しているものと考えられるため、その向上に取り組んでいくことが喫緊の課題である。

さらに、労働生産性の向上による果実の面に着目して分析すると、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、雇用を減少させることなく、賃金の上昇に結びつけている可能性が示唆されており、従業員の賃金の上昇という果実に結びつけるためにも、企業は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。

●我が国の能力開発をめぐる状況について

労働生産性を向上させていくためには、IT資本などの投資に加えて、人への投資を促進していくことが必須であるが、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の実施割合が低く（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、足下の動向をみると、近年の人手不足などの影響もあり、能力開発による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。

さらに、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を行っていく必要性がより高まっていくものと考えられる。

●働き方の多様化の進展について

性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等といった観点で、企業の内部人材の多様化が進展しており、5年先（2023年）の展望をみても、企業の内部人材の多様化はより一層進展していくことが見込まれる。

企業の人材マネジメントの考え方をみると、我が国企業では、内部育成とゼネラリストを重視する「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。しかしながら、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見込みである。

足下では中途採用が活発化しており、その目的は企業規模によって差異があるものの、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を採用する目的の企業が多い。また、今後の展望をみても、大企業・中小企業ともに、正社員採用に占める中途採用の割合を高めていこうと考えている。こうした動向は、新卒採用でゼネラリストとして入社し長期雇用されている労働者と、スペシャリストとして中途採用される労働者が、職場において協働する機会が増加していくことを示唆しており、企業の内部人材の多様化をより一層進展させていくものと考えられる。

また、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、転勤について「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た。さらに、企業の内部人材として高齢者の更なる増加が見込まれる中、病気治療を行いながら就労している者は増加しており、その約40%が60歳以上といった状況にある。我が国では、団塊の世代（1947～1949年生まれ）が2017年に70歳に差しかかったが、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、その他の年齢階級と比較し、健康の維持や社会参加を目的にする者が相対的に多い。仕事と病気治療の両立支援等を進めながら、就労意向のある高齢者が、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ろう。

こうした中、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として「限定正社員」という働き方に注目が集まっている。企業がこの働き方を導入する目的をみると、「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」といった事項が多く挙げられていた。

今後、企業の内部人材がより一層多様化することに伴い、従業員一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情もより一層多様化していくことが見込まれる中、「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「きめ細かな雇用管理」の重要性が高まっていくものと考えられ、その在り方を検討していくことが重要である。

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

●能力開発等と労使のパフォーマンスについて

能力開発が企業のパフォーマンスに与える影響について計量分析を行った結果、「OFF-JT」「自己啓発支援」への費用支出は、統計的に有意に翌年の売上高や労働生産性を向上させる効果があることが確認できた。また、「OJT」に着目すると、OJTの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」と感じている企業が多い状況にあった。

また、企業による能力開発の積極的な実施は、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た。

このように能力開発に取り組む重要性が確認できた中、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、キャリアコンサルティングなどの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である。

さらに、「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、いわゆる正社員・限定正社員・非正社員ともに、能力開発の実施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状況にあった。

●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

企業が人材育成を行う目的について確認すると、多様な人材の能力発揮をめぐる状況や人材マネジメントの方針などによって、その目的にも差異があるものの、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」を挙げる企業が多い。

こうした中、多様な人材の十分な能力発揮や職場の生産性の向上に資することが期待できる具体的な能力開発の取組について考察を行ったところ、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「入社・入職時の研修」に加えて、特に「職種・業種別の研修」「役職別研修」などといった実際に携わる業務に関連する研修に積極的に取り組んでいる傾向にあった。また、「人材育成が生産性向上に効果があり、OJTがうまくいっていると評価している企業」では、「段階的に高度な仕事を割り振っている」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などに積極的に取り組んでいる傾向にあった。また、「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、生産性等との関連があまりみられない結果になっていたことにも注目すべきであろう。

さらに、能力開発に関連する人材マネジメントに着目すると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「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った。

続いて、具体的な課題を考察すると、「多様な人材の能力発揮に向けて課題がある企業」では、「従業員の業務時間への配慮」「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、「能力開発に関する労使の意欲を喚起させること」「上長等の育成能力や指導意識を高めていくこと」が課題となっている。また、「人手が不足している企業」では、「転職・離職等で人材育成投資の成果が回収できない」といった課題が多く挙げられており、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などの改善に、より一層積極的に取り組んでいくことが重要となる。

人材育成の取組の成果の1つとなるスキルの向上に着目すると、「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視しており、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た。非認知能力としての性格スキルは、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が指摘されており、スキルのミスマッチを防ぐ観点からも、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ただけで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重要だと考えられる。

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、従業員の特長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。

●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

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視している企業が多く、海外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ことが確認された。

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、企業が直面している課題としては、労働者の能力不足や、希望者が少ないといった海外転勤に対する労働者の考え方に起因するものが挙げられている一方で、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おり、グローバルな経済活動を重視する企業においては、こうした機運を活かし、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が重要である。

その際には、海外転勤は国内転勤と比較し、転勤を経た職業能力、人脈形成の機会、転勤経験の満足度などについてポジティブな影響があったと評価している経験者が多いことについて、従業員に周知していくことも有用であろう。

最後に、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むため、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なのか、ICTの進展がもたらした働き方などへの影響や、ICTが進展する中で重要だと考えられているスキルをヒントとして概観し、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た。

まず、国際的な傾向をみると、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みられる。また、国際比較によると、我が国企業は、ICT業務の価値を肯定的に評価しており、その業務への対価も高い状況にあることから、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。

こうした中、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しており、「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いる。また、こうしたスキルの向上は、賃金の向上にも大きく影響している状況にあった。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、変わらないものだと考えられる。

そこで、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」「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」などにおいて双方の認識のギャップが大きく、いずれも正社員が重要だと考える以上に企業が重視しており、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た。

我が国企業における今後のAIの導入意向を諸外国と比較すると、我が国一般企業は、AIの普及速度がやや遅く、また、AIが導入された際の業務への影響を小さく捉えている労働者が多い状況にあるが、AIなど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ることから、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。

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

●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

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考察すると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較し、労働生産性や売上高といった企業のパフォーマンスが向上している企業が多く、雇用管理についても積極的に取り組んでいた。

また、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により、人材の確保や定着が進み、人手不足感を解消することが期待される中、雇用管理に積極的に取り組んでいる企業では、人手が不足している企業が相対的に少なく、正社員が増加している企業が多い傾向にあることが確認できた。さらに、限定正社員という働き方を導入した効果をみると、「社員の定着率が高まった」といった効果を挙げる企業が多い状況にあり、「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。

さらに、高度専門人材の増加や多様化は、労働生産性や売上高といった企業のパフォーマンスを向上させる可能性があることが示唆された。また、高度専門人材の獲得には、そ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に加えて、高度専門人材の多

様化による果実を得るためには、ミス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。

他方、従業員のパフォーマンスに与える影響を考察すると、「雇用管理の取組個数が相対的に多い企業」では、「雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業」と比較し、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、仕事に満足している労働者が多い状況にあり、ひいては労働生産性の向上に結びつくことも期待される。

●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

多様な人材が十分に能力を発揮することが、労使のパフォーマンスを向上させ、そのために雇用管理に積極的に取り組んでいくことが重要であることを確認した上で、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」に向けて、取り組むべき方策や課題について考察した。

「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った。ただし、「内部労働市場型の人材マネジメント」や「外部労働市場型の人材マネジメント」といった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検討し推進していくことが重要である。

さらに、雇用管理のうち、多様な人材の能力を十分に発揮させる具体的な働き方の工夫について考察すると、「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」「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」などを積極的に実施している状況にあるが、当該企業における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」といった取組も実施していくことが課題だと考えられる。今後、企業の内部人材の多様化を見込んでいる企業では、こうした取組を参考にしながら、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。

この他、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った。また、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った。ただし、こうした取組についても、企業の人材マネジメントの方針によって異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を検討し推進していくことが重要である。

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）」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが重要な要素であったことを踏まえ、いわゆる正社員と限定正社員と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、より詳細に考察を行った。

限定正社員をめぐる状況をみると、限定正社員がいる企業では、いわゆる正社員と限定正社員との間で相互転換が可能な企業が多いものの、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。

こうした中、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、いわゆる正社員も19.7%が不満を感じている状況にあった。

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」などが挙げられていた。

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、「共有がしっかりととらされない情報が多い」「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」などが挙げられていた。

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った。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しっかりと検討していくことが重要である。

続いて、転勤については、転勤を人材育成の一環と考えている企業では、転勤を経た後の職業能力や従業員の転勤経験の満足度の向上といった面からみると、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である。また、転勤を人材育成の一環と考えていない企業が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た。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。

高度外国人材については、「きめ細かな雇用管理」を中心に、取り巻く現状について幅広く考察を行った。我が国では、「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が趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人をはじめ突破し、2017年には3.7万人と過去最大の増加幅となった。こうした専門的・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、我が国の経済成長（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有効な取組となるだろう。

こうした中、現在、我が国で就労する高度外国人材の就労環境への満足度と、雇用管理に関する意識との関係について計量分析すると、「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」などに関して改善すべきと考えている場合、統計的有意に就労環境への満足度を低下させる関係がみられた。したがって、その改善に取り組むことで、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が重要であるが、高度外国人材を雇用している企業の人事担当者が感じている課題をみると、「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」「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ており、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、これらの取組を推進していくことが重要である。

また、現在は高度外国人材を雇用していないものの、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に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た。

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であり、様々な企業の好事例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ろう。

● 「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

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分析を行った。

まず、役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員の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%と高い割合となっていた。

こうした中、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続けたい」「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払われない」が多く挙げられていた。

また、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」が多く挙げられていた。

つまり、「責任が重くなる」や「現在の職務内容で働き続けたい」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理や能力開発に関連する理由も挙げられている。また、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ものが挙がっていたことを踏まえると、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ろう。

さらに、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」が多く挙げられていた。企業では、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が必要であろう。

加えて、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題についてみると、企業の人材マネジメントの方針によっても特徴があるものの、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た。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ることから、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。

また、管理職候補者の育成方法について考察すると、「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一方で、「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が、企業が十分に認識できていないことが示唆された。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ろう。

続いて、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、両者のギャップを考察すると、「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った。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った。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、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、しっかりと労使で話し合っていくことが重要である。

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

●我が国の転職市場をめぐる状況について

今後人生100年時代が見据えられる中、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。そのため、転職者の職業生活全体の満足度の向上につながるような転職が重要となるが、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、キャリアコンサルティング等による転職準備活動、転職者に対する企業の能力開発の取組等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、本稿では、その関係性について考察した。

計量分析によると、「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による転職準備活動」「自分の技能・能力を活かせる」と考える転職」などは、統計的に有意に転職者の職業生活全体の満足度の向上につながる関係がみられた。特に、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関係にあることは重要な点である。しかしながら、労働時間の変動とその対

価である賃金変動には、統計的有意に正の関係がみられ、労働時間の減少は賃金の減少に結びつく可能性があり、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、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。したがって、転職者一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。

さらに、「転職者に対して企業が実施した教育訓練」「転職者の採用に当たり企業が重視した事項」「転職に当たって行った準備活動」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考察した。

「転職者に対して企業が実施した教育訓練」に関しては、転職者全体の満足度を統計的有意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有意に高めていた。その他、「男性」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、「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た。

こうした結果からは、性別や年齢によっても、転職者の職業生活全体の満足度の向上につながるような教育訓練は異なるため、転職者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といえよう。

「転職者の採用に当たり企業が重視した事項」に関しては、特に「男性」「正社員間の転職」において、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いた。人員構成のゆが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。

「転職に当たって行った準備活動」に関しては、「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た。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た。他方で、「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、統計的有意ではなかった。

人生100年時代が見据えられ、いくつになっても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、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ると、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。

●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

職業生活が長期化し、転職を検討する機会の増加が見込まれる中で、労働者が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おり、本稿では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考察した。

主体的なキャリア形成に関するニーズについて、「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・非正社員はともに高まる傾向にある中で、自己啓発の実施状況をみると、正社員の若年層と比較して、非正社員や女性、高年齢層で実施割合が低いものの、足下では上昇している。

こうした中、自己啓発の実施がもたらす効果について考察したところ、正規雇用労働者では、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、高年齢者も含めて、職業生活の満足度の向上につながる可能性が示唆された。また、非正規雇用労働者や非就業者について計量分析を行った結果、自己啓発の実施は、統計的に有意に正規雇用への転換や就職に結びつく効果がみられること、更には自己啓発実施から一定期間経過する方がその効果が高まることが確認できた。ただし、自己啓発を実施する上では時間の確保が最も大きな課題となっており、自己啓発実施率は就業時間で大きな違いがみられないものの、長時間労働者ほど自己啓発実施時間が短くなっている状況にあることから、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が重要となっている。

また、自己啓発の実現に向けた課題については、時間の確保のほか、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ことが挙げられており、事業所の自己啓発に関する支援が正社員の自己啓発の実施に与える影響について計量分析を行ったところ、「キャリアコンサルティング」「授業料などの金銭的援助」「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」などが統計的に有意に自己啓発実施への効果を確認できた。以上より、自己啓発の促進に当たっての企業の支援としては、費用援助のみならず、キャリアコンサルティングの導入や訓練に関する情報提供などの支援も合わせて行うことが効果的であることが示唆される。

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で、必ずしも会社に属さない「雇用によらない働き方」が広がっていくことが見込まれている。今後、「雇用によらない働き方」がキャリアの選択肢となる可能性を踏まえ、こうした働き方の状況を概観すると、いわゆる個人経営の商店主や一人親方等の雇人のない業主全体では減少がみられるものの、情報通信機器を活用して働く自営業者は増加している。そのうち、システム開発やコンサルタント等の専門性を活かして働く専門職従事者に着目すると、労働時間は比較的柔軟で収入は多様な状況にあり、自己啓発実施割合が高いことが確認できた。一方で、こうした自営業者は、収入に関する不安を抱える者が多く、キャリア形成等に関する課題を挙げている者も一定数存在することから、今後、こうした自営業者が増加する場合、これらの者のスキルアップの方策等についても検討する必要がある。

●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

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など、主体的なキャリア形成には様々な課題がある中で、個人の主体的なキャリア形成を促進させるためには、社会全体でのキャリア形成に向けた支援も重要である。

そこで、まず、リカレント教育を含め、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」としての大学・大学院の状況についてみると、大学進学率等が上昇する中で、新卒市場全体に占める「大学・大学院卒」の割合は高まっており、また、2018年3月卒の大学生の就職（内定）率は過去最高となるなど、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。

一方で、企業が採用時に「大学／大学院で身につけた専門性」を重視する割合は20.2%と低

く、また、学生も採用時に「大学／大学院で身につけた専門性」をアピールする割合は19.4%と低いことから、企業側・学生側双方にとって、こうした大学等で身につけた専門性が就職活動において十分に活用されていない可能性がある。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。

次に、社会人が高等教育機関で学び直しを行っている割合を OECD 諸国で比較してみると、OECD 平均が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る中で、我が国は2.4%と平均を8.5%ポイント下回っており、OECD 諸国の中でも最も低い水準にとどまっている。また、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みると、「費用が高すぎる」「勤務時間が長くて十分な時間がない」などの課題を抱えており、大学等が提供する教育環境の問題や、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た。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」と感じる者の割合が高く、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を高める効果が示唆されることから、大学等の教育機関が、授業料の設定の見直しや夜間・土日、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や教育プログラム等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していくことが重要である。

最後に、行政によるキャリア形成の支援として、公共職業訓練の活用状況についてみると、離職者訓練受講者数は減少傾向にあるものの、2016年は11.9万人が受講している状況にある。

離職者訓練後の就職率は、2009年度の73.9%から2016年度の86.8%へと上昇しており、また、訓練修了後の再就職時期をみると、修了後3か月以内に約6割が就職している状況にあることから、離職者訓練は早期就職につながっているといえよう。一方で、離職者訓練の委託を受けた訓練施設が、就職支援の取組に関して改善を要するものとしては、「ハローワークとの連携強化」が、訓練受講者が力を入れてほしいと考える支援としては、「求人情報の提供」が、最も挙げられていることから、今後は、離職者訓練を受講することがより一層就職につながるよう、ハローワーク等との更なる連携強化が求められる。

また、「生涯を通じたキャリア・プランニング」「職業能力証明」のツールとして活用できる「ジョブ・カード」については、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ており、今後、職業生活が長くなることを踏まえると、一層の普及に向けた周知が重要である。

