

第2節 持続的な賃上げに向けて

第1節では、(独)労働政策研究・研修機構が実施した調査を用いて、賃金を引き上げた企業の特徴等について分析を行った。これにより、賃上げに向けては、企業の業績改善につながる経済成長や、こうした成長の見通しを示すこと、また、価格転嫁等の障壁を取り除いていくことが重要であることが確認できた。労働経済白書においては、過去にも生産性向上と賃上げに資する取組等を分析してきたが、本節では、新たな視点として、スタートアップ等の新規開業、転職によるキャリアアップに加え、希望する非正規雇用労働者の正規雇用転換の三点を取り上げ、これらが賃金に及ぼす影響を確認しつつ、持続的な賃上げに向けた今後の方向性をみていこう。

(1) スタートアップ等の新規開業と賃金の関係

生産性の向上に向けては、イノベーションによって生じる新しい技術や生産の効率化等により高い付加価値を持続的に実現していくための取組も重要である。イノベーションの担い手は様々であるが、社会課題を成長に変えているスタートアップ企業⁸が活躍しやすい環境を整えていくことは、将来の成長の源泉を確保する観点からも重要である。また、スタートアップ企業の中には、将来の成長を見据えつつ、優秀な人材を確保するために労働者の待遇向上に取り組んでいる企業もあり、雇用の面においても、こうした企業の重要性は今後高まる可能性がある。このため、第2節(1)においては、新規開業の状況も踏まえつつ、スタートアップ企業と賃金との関係を分析していく。

●日本の開業率は国際的にみて低い水準で推移

主要先進国における開業率の長期的な動向について、第2-(3)-10図(1)より確認しよう。定義の違い等から単純な比較は困難であるものの、開業率は、イギリスやフランス、アメリカでは直近でおおむね10%程度、比較的低いドイツでも7%程度であることが分かる。一方、我が国の開業率は長期的に低い水準で推移しており、2021年でも5%弱となっている。同図(2)より、我が国と同様に事業所ベースの開業率を集計しているアメリカを取り上げ、産業別の開業率の状況を比較すると、どの産業でも、我が国の方が低い水準にあることが分かる。また、生産性が高い情報通信業⁹において日米の差が大きいことが指摘できる。

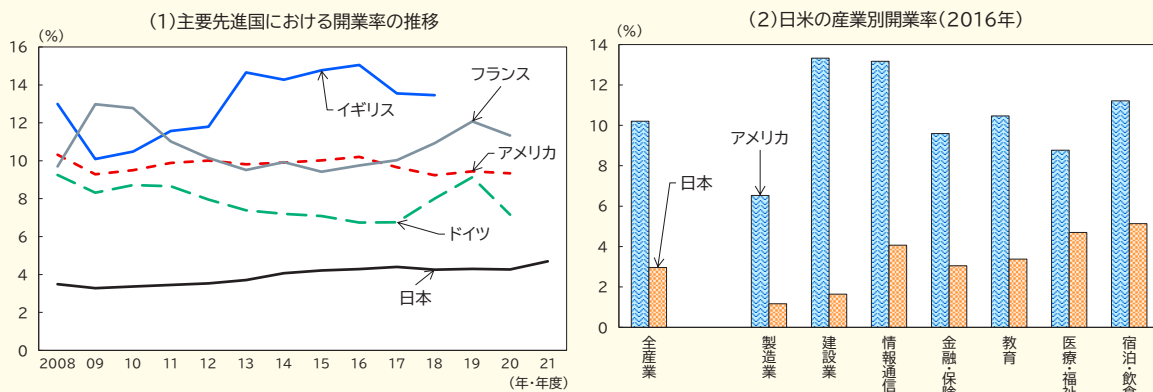
各国において、起業活動をする人材はどの程度いるのだろうか。第2-(3)-11図より、2021年の総合起業活動指数(起業活動家が18~64歳の人口に占める割合。Total Early-Stage Entrepreneurial Activity)をみると、日本は、アメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、フランスを下回る水準となっており、我が国では、国際的にみて開業率が低く、かつ、起業を試みる人材のプールも少ないことが分かる。

8 スタートアップ企業とは、一般的に設立10年未満の非上場企業を指す(経済産業省は、「オープンイノベーション促進税制」において、スタートアップ企業の要件を、設立10年未満の国内外非上場企業としている(「経済産業省スタートアップ支援策一覧」(2022年6月版))。

9 OECD.statからデータが取得できる29か国について、2019年における時間当たり生産性(総付加価値を一人当たり労働時間(雇用者ベース)と就業者数と購買力平価で除したもの)の平均値をみると、全産業では約57ドル、製造業では約68ドルであるが、情報通信業では86ドルと、他産業に比べて高い傾向にある。

第2-(3)-10図 開業率の国際比較

- 日本の開業率は主要先進国の中でも低い水準で推移。
- 産業別にみると、どの産業でも我が国ではアメリカと比べて低い水準にある。

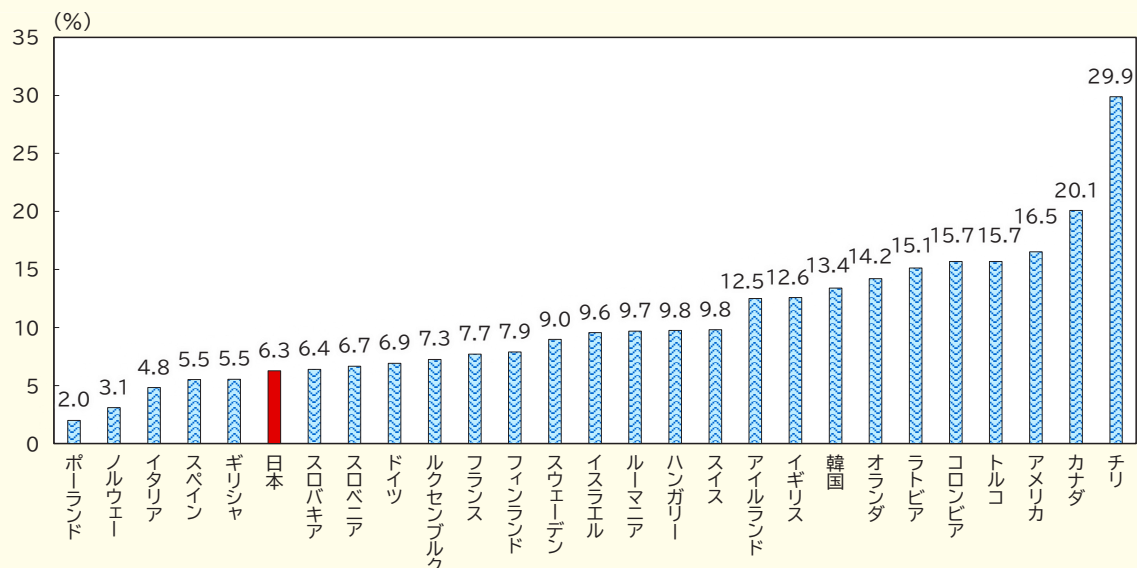


資料出所 法務省「登記統計」、国税庁「統計年報」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」、United States Census Bureau「Business Dynamics Statistics」、EuroStat「Structural Business Statistics」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) (1)におけるイギリス、フランス、ドイツにおける開業率は、全企業に占める開業1年以内の企業、日本、アメリカにおける開業率は、全事業所に占める開業1年以内の事業所である。日本は年度、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツは年のデータ。
 2) (2)における日本の開業率は、各産業の事業所総数のうち、平成27~28年に開業した事業所の占める割合とした。ただし調査時点は、平成28年6月1日である。

第2-(3)-11図 各国の総合起業活動指数 (2021年)

- 成人人口に占める起業する人の割合 (総合企業活動指数: TEA) をみても我が国では低い水準。



資料出所 Global Entrepreneurship Monitorをもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) TEAとは、Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (総合起業活動指数)の略であり、各国の起業活動家(下記のように定義する「誕生期」と「乳幼児期」の合計)が成人人口(18~64歳)に占める割合(%)をいう。
 2)「誕生期」は、「独立・社内を問わず、新しいビジネスを始めるための準備を行って」おり、かつ、「まだ給与を受け取っていない」又は「受け取っている場合その期間3カ月未満である」人と定義され、「乳幼児期」は既に会社を所有している経営者で、当該事業からの報酬を受け取っている期間が3カ月以上3.5年未満の人と定義されている。

●開業率は生産性や賃金と正の相関

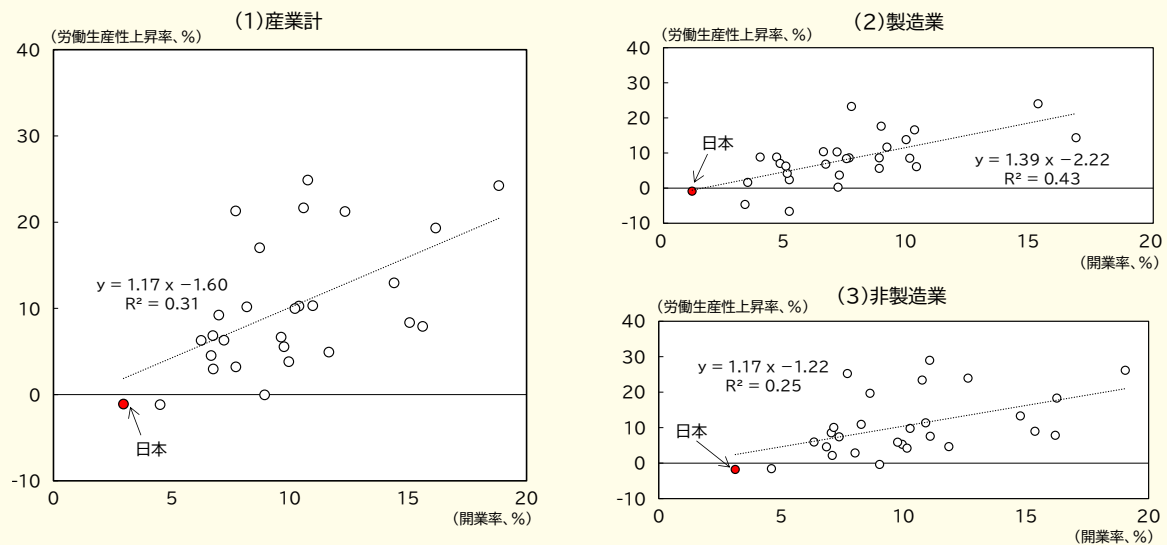
開業は生産性にどのような影響を及ぼすだろうか。中小企業庁（2017）においては、開業企業によるTFP¹⁰の押し上げ効果は、押し下げ効果を上回るため、全体の参入効果がTFPにプラスの影響を与えていることを指摘しており、開業率の上昇は生産性に対してプラスの効果をもたらす可能性が示唆されている。また、宮川・川上（2006）においても、新規に参入した企業がかなり早いスピードで学習をして経営力を蓄積することや、企業の新規参入を促すことによって産業又は経済全体の生産性がより向上することを指摘している。

こうした先行研究も踏まえて、開業率と生産性の関係について確認しよう。第2-(3)-12図（1）から、OECD諸国について、2016年時点の開業率と、2016~2019年の生産性の上昇率の関係をみると、開業率が高い国ほど、生産性の上昇率が高いという正の相関関係が確認できるが、我が国は、開業率・生産性上昇率のいずれも最低水準である。同図（2）（3）により、製造業・非製造業別にみても、正の相関関係が確認されるが、我が国はいずれも低水準となっている。

第2-(3)-12図 開業率と労働生産性の関係

○ 開業率と労働生産性上昇率には正の相関がみられる。

開業率と一人当たり労働生産性の関係



資料出所 OECD. Stat、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」、United States Census Bureau「Business Dynamics Statistics」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) OECDの28か国を集計したもの。具体的には、アイスランド、アイルランド、アメリカ、イギリス、イタリア、エストニア、オーストリア、オランダ、ギリシャ、スイス、スウェーデン、スペイン、スロバキア、スロベニア、チェコ、デンマーク、ドイツ、日本、ノルウェー、ハンガリー、フィンランド、フランス、ベルギー、ポーランド、ポルトガル、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルクである。
- 2) 開業率は2016年の値、労働生産性上昇率は一人当たり労働生産性の2016~2019年の上昇率である。一人当たり労働生産性は、GDPを就業者数で除すことで算出している。

10 全要素生産性（TFP）とは、技術水準等、労働と資本以外の要素による生産性をいう。

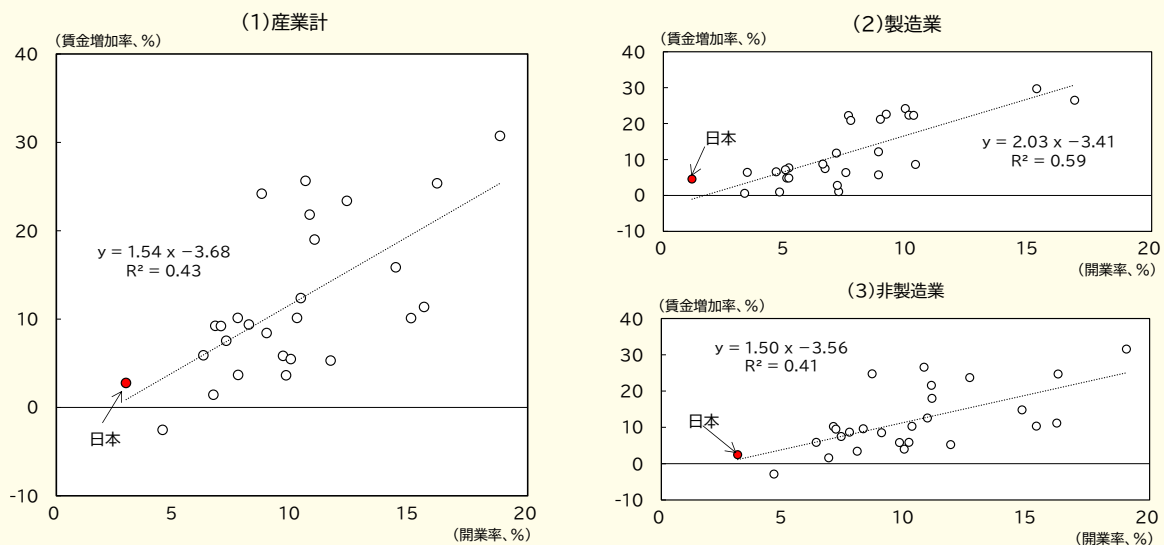
新規開業の増加を通じて、生産性が高まることで、賃金の増加も期待される。2016年の開業率と2016～2019年の一人当たり賃金の増加率について、第2-(3)-13図(1)をみると、開業率と賃金増加率にも正の相関関係がみられる。同図(2)(3)より、製造業・非製造業別にみても、正の相関関係が確認できる。

開業率と生産性上昇率、賃金増加率の相関関係は、必ずしも因果関係を示すものではないが、イノベーションの担い手となりうるスタートアップ企業が、活発に創業・発展できる環境を整備していくことは、我が国の生産性を高め、結果として、賃金を増加させる可能性がある。

第2-(3)-13図 開業率と賃金の関係

○ 開業率と賃金増加率には正の相関がみられる。

開業率と一人当たり名目賃金の関係



資料出所 OECD. Stat、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」、United States Census Bureau「Business Dynamics Statistics」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) OECDの27か国を集計したもの。具体的には、アイスランド、アイルランド、アメリカ、イギリス、イタリア、エストニア、オーストリア、オランダ、ギリシャ、スウェーデン、スペイン、スロバキア、スロベニア、チェコ、デンマーク、ドイツ、日本、ノルウェー、ハンガリー、フィンランド、フランス、ベルギー、ポーランド、ポルトガル、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルクである。
- 2) 開業率は2016年の値、賃金増加率は計算した一人当たり名目賃金の2016～2019年の増加率である。一人当たり労働生産性は、雇用者報酬を雇用者数で除すことで算出している。

●スタートアップ企業等では人材採用へのニーズが高い中で賃上げに積極的

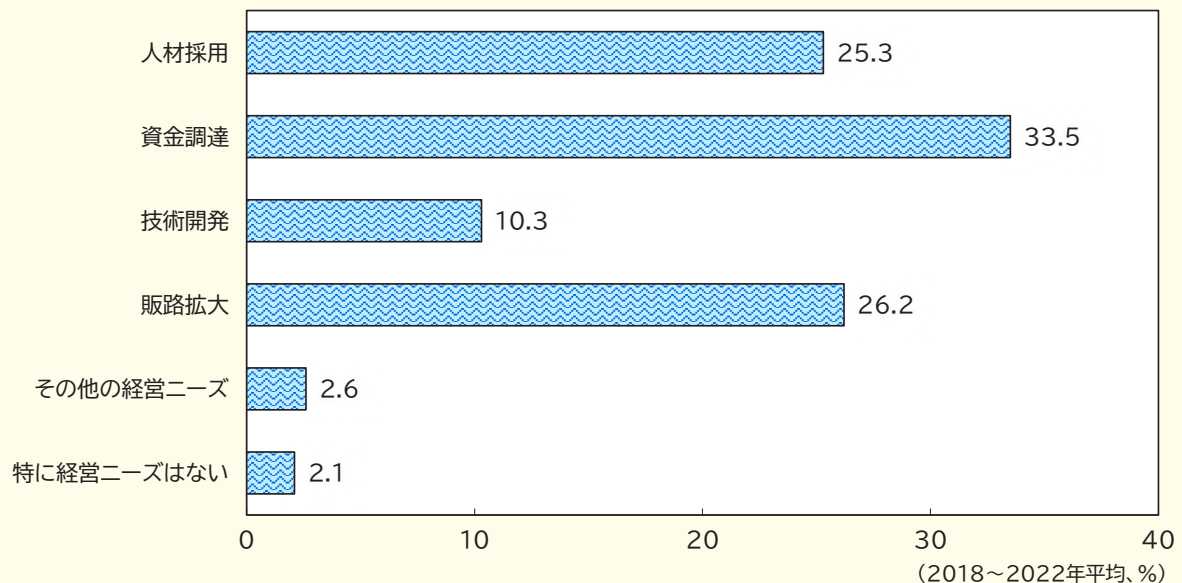
新規開業された企業では、成長見通しが高いことや、人材の確保が喫緊の課題であることから、賃上げ意向そのものが強い可能性もある。

第2-(3)-14図は、(一財)ベンチャーエンタープライズセンターが、ベンチャー企業¹¹に対して実施したweb調査において、当面の経営ニーズを尋ねたものである。これをみると、「人材採用」をあげている企業の割合は25%と、「販路拡大」と同程度に高い¹²。設立間もないベンチャー企業にとって、「人材採用」は、最も重要な「資金調達」に次ぐ課題とされていることがうかがえる。

新規創業企業における人材へのニーズは、賃上げへの積極性にも表れている。第2-(3)-15図より、(独)労働政策研究・研修機構が実施した調査を用いて、売上総額、営業利益、経常利益のうち少なくともどれか一つが3年前より上がっている企業に限り、一人当たり定期給与増加率をみてみると、創業15年未満のスタートアップ企業等¹³は、増加率5%以上の割合がそれ以外の企業より高い。同じ好業績の企業と比較すると、スタートアップ企業等の方が、より大きく賃金を引き上げている傾向がみてとれる。

第2-(3)-14図 ベンチャー企業の当面の経営ニーズ

○ ベンチャー企業の当面の経営ニーズを尋ねた結果をみると、「資金調達」「販路拡大」に次いで、「人材採用」が多く挙げられている。



資料出所 (一財)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) (一財)ベンチャーエンタープライズセンターによって、設立5年以内のベンチャー企業を対象に実施された「ベンチャー企業の経営環境等に関するアンケート調査」の調査結果。
2) 2018~2022年度に実施された調査の結果の平均値を示している(有効回答数: 2018年度151、2019年度215、2020年度121、2021年度119、2022年度113)。

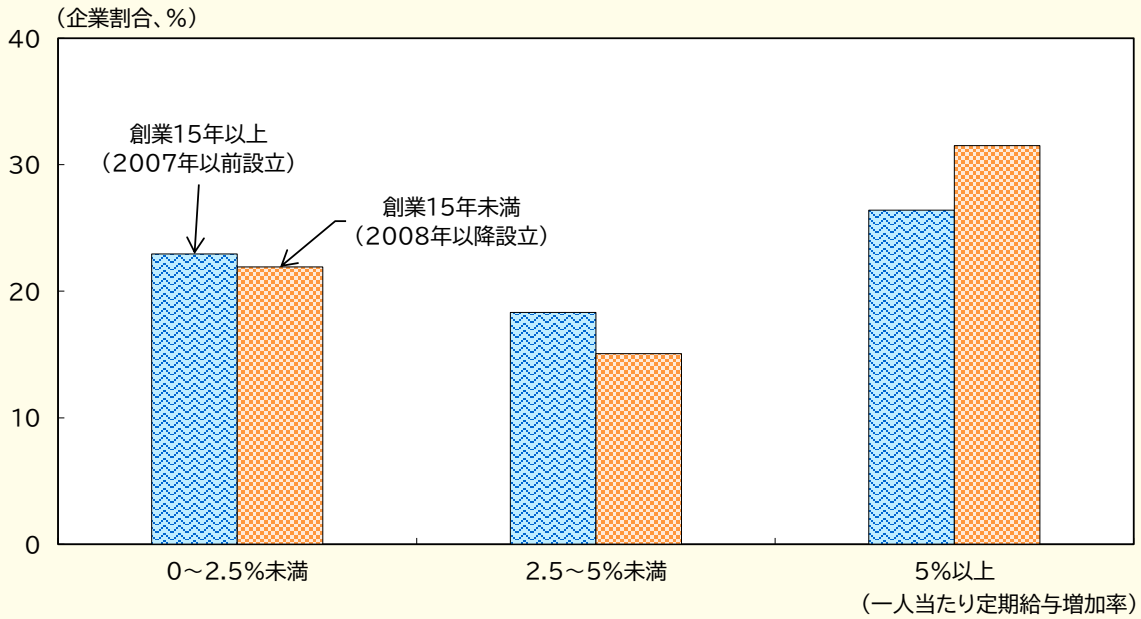
11 ここでいう「ベンチャー企業」とは、設立5年以内の企業を指す。

12 2019年4月16日に行われた第2回「中途採用・経験者採用協議会」においても、中小企業・ベンチャー企業経営者からの提案の中で、「中小企業やベンチャー企業においては、大企業に比して深刻な人手不足に直面しており、労働力の減少等を背景に十分な人手を確保ができていない現状がある。」と指摘されている。

13 一般的にスタートアップ企業の定義は、未上場かつ創業10年未満の企業であるが、ここではサンプルを確保する観点から、上場の有無にかかわらず創業15年未満の企業を「スタートアップ企業等」とした。

第2-(3)-15図 企業存続年数別の一人当たり定期給与増加率

○ 企業業績が改善している企業に限ってみると、スタートアップ企業等の方が、賃上げ率が高い傾向。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

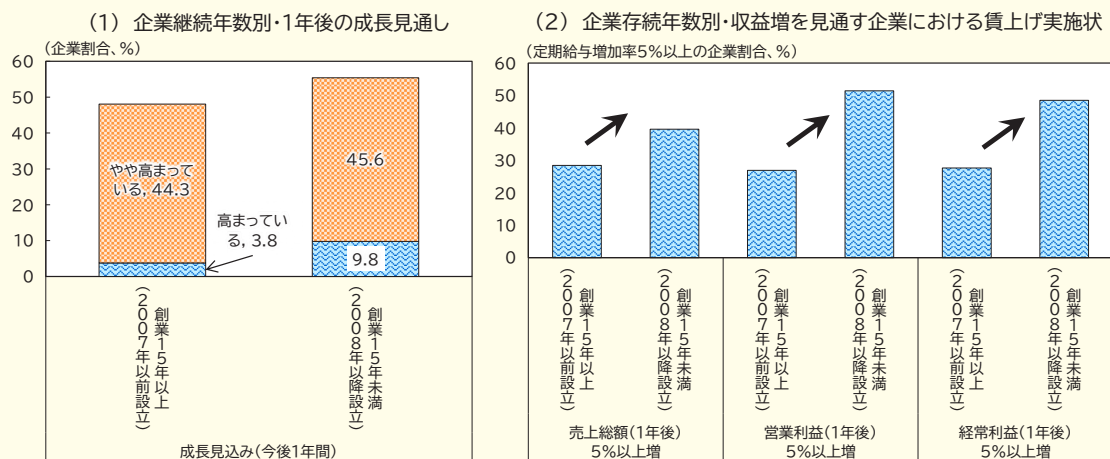
- (注) 1) 売上、営業利益、経常利益のどれかが3年前と比較して増加した企業に限る。
 2) 定期給与増加率は、2022年6月の一人当たりの定期給与について、前年同月比の増加率をとったもの。無回答は除く。

第Ⅱ部 持続的な賃上げに向けて

さらに、スタートアップ企業等とそれ以外の企業の業績見通しと賃金の関係についても確認しておこう。第2-(3)-16図(1)より、スタートアップ企業等とそれ以外の企業について、1年後の成長への見通しをみると、スタートアップ企業等では「高まっている」と回答した企業の割合が高く、比較的明るい見通しを持っていることが分かる。同図(2)は、今後1年の売上総額、営業利益、経常利益の増加見込みが5%以上の企業のうち、一人当たりの定期給与の増加率(2021年6月分と2022年6月分を比較した増加率)が5%以上の割合をみたものである。これをみると、定期給与を5%以上増加させた企業は、スタートアップ企業等において総じて高い傾向にある。第2-(1)-17図でもみたとおり、業績の成長見通しが高いほど企業は賃上げに積極的な傾向があるが、同じく明るい見通しを持っていても、創業からの期間が短いスタートアップ企業等の方が賃金をより増加させる傾向がうかがえる。とりわけ、スタートアップ企業等での定期給与増加率が高い背景には、人材への高いニーズが、賃上げやベースアップへの積極的な傾向として現れている可能性がある。

第2-(3)-16図 企業存続年数別の1年後の見通し、賃上げ実施状況

- スタートアップ企業等の方が成長見通しが高い傾向。
- 売上総額、営業利益、経常利益において高い成長見通しを持つ企業の中だけでみても、スタートアップ企業等は定期給与を5%以上増加させた企業割合が総じて高い傾向。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)は、企業存続年数ごとに、現在と比べた今後1年間の成長見込みについて「高まっている」「やや高まっている」と回答した企業割合を集計。
 2) (2)は、今後の企業収益の見通しを尋ね、1年後、5%以上の収益増加を見通す企業について、企業存続年数ごとに、2022年の一人当たり定期給与(6月分)の2021年比の増加率が5%以上であった企業の割合を集計したもの。
 3) いずれも無回答を除く。

●我が国では起業が行いやすい環境が必ずしも整っていない可能性

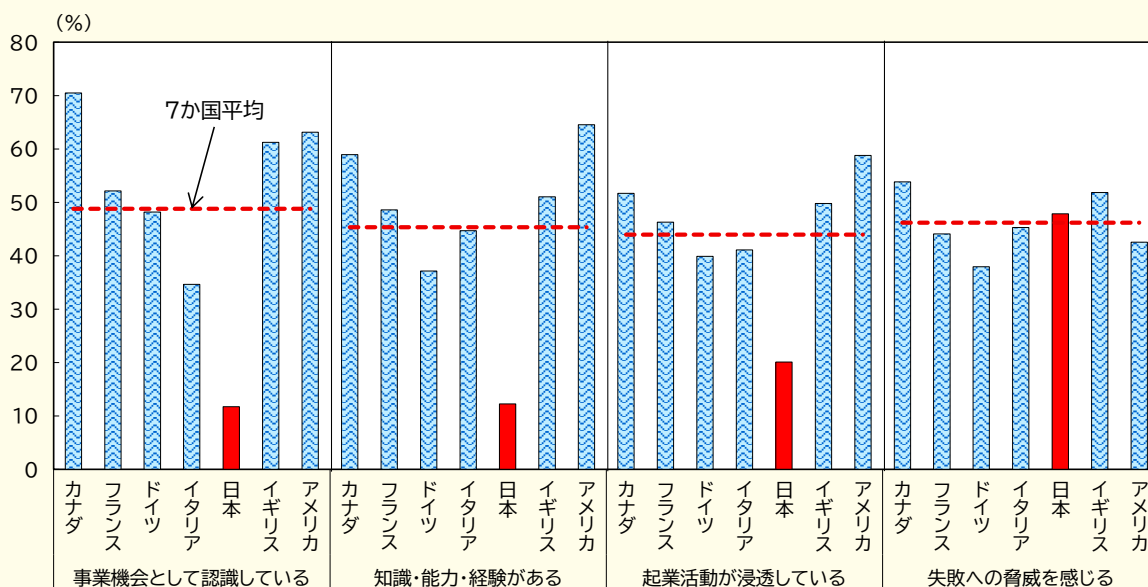
我が国における開業率については、これまでもその水準の低さが大きな課題として認識されており、政府としても様々な取組を講じてきた¹⁴ところだが、改めて、我が国の開業率が低い背景についてみてみよう。第2-(3)-17図より、2021年におけるG7の18~64歳における起業活動に関する認識をみると、他の6か国と比較して、「事業機会として認識している」「知識・能力・経験がある」「起業活動が浸透している」の割合が我が国は低く、「失敗への脅威を感じる（失敗することに対する怖れがあり、起業を躊躇している）」の割合が高い。

ベンチャー企業の考える起業に当たっての障害について、第2-(3)-18図（1）をみると、「失敗に対する危惧（起業に失敗すると再チャレンジが難しい等）」が最も多く、次いで「身近に起業家がない（起業という道を知らない等）」「学校教育（勇気ある行動への低い評価、課題を探し出す教育の欠如等）」が多い。同図（2）より、新規創業に当たって必要と考えられるものをみると、「意識・風土・風潮」が最も多いが、「再チャレンジ・セーフティネット」もほぼ同水準の4割強となっている。

こうした結果を踏まえれば、新規創業の促進にあたっては、起業を身近に受け止められる環境の整備が求められており、これに加えて、失敗しても再チャレンジができるようなセーフティネットも重要であると考えられる。

第2-(3)-17図 起業活動に関する認識（2021年）

○ 我が国では、起業を「事業機会として認識している」、起業に必要な「知識・能力・経験がある」「起業活動が浸透している」割合が低い一方で、起業の「失敗への脅威を感じる」割合は高い。



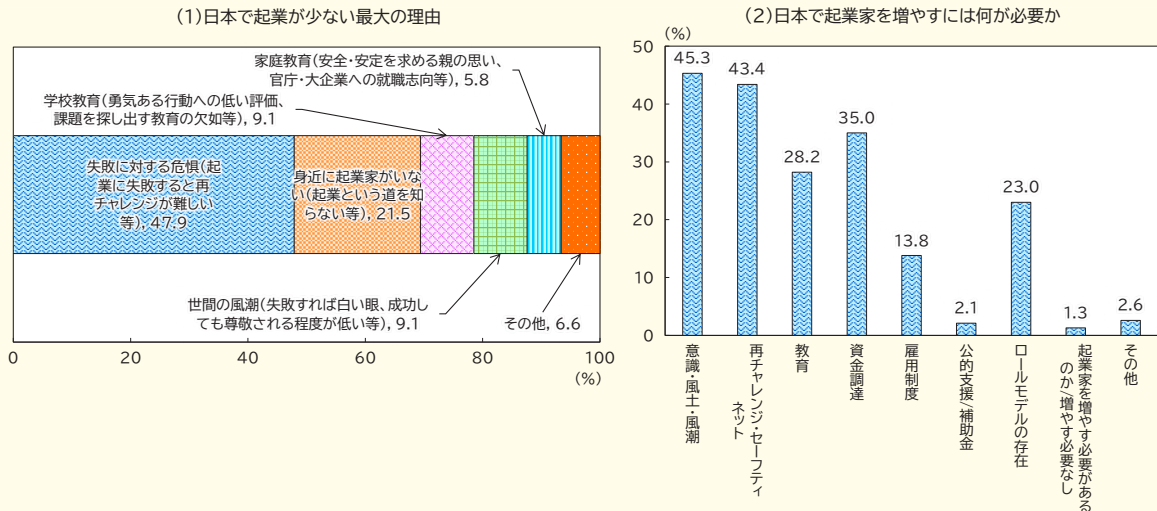
資料出所 Global Entrepreneurship Monitor をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 「事業機会として認識している」は「今後6ヶ月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れるか」という問いに対して「訪れる」と回答した成人（18~64歳）人口の割合、「知識・能力・経験がある」は「あなたは新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っているか」という問いに対して「持っている」と回答した成人（18~64歳）人口の割合、「起業活動が浸透している」は「過去2年以内に新たにビジネスを始めた人を個人的に知っていますか」という問いに対し「知っている」と回答した成人（18~64歳）人口の割合、「失敗への脅威を感じる」は「あなたは失敗することに対する怖れがあり、起業を躊躇しているか」という問いに対し、肯定した成人（18~64歳）人口の割合を示す。

14 例えば、「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」（平成25年6月14日閣議決定）において、開業率を10%台とする目標が掲げられており、これまでも、自治体等が行う創業支援事業への支援や、起業家教育等の起業意識向上に向けた取組、日本政策金融公庫による創業者への融資等の支援を行っている。

第2-(3)-18図 日本で起業が少ない最大の理由と起業家を増やすために必要なこと

- 「日本で起業が少ない最大の理由」について尋ねた結果をみると、「失敗に対する危惧（起業に失敗すると再チャレンジが難しい等）」が最も多く挙げられている。
- 一方、「日本で起業家を増やすには何が必要か」について尋ねた結果をみると、「意識・風土・風潮」が最も多く挙げられている。



資料出所 (一財)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) (一財)ベンチャーエンタープライズセンターによって、設立5年以内のベンチャー企業を対象に実施された「ベンチャー企業の経営環境等に関するアンケート調査」の調査結果。

2) (1)は、2022年度に実施された調査の結果を示している(有効回答数:121)。(2)は、2018~2022年度に実施された調査の結果の平均値を示している(有効回答数:2018年度112、2019年度140、2020年度131、2021年度130、2022年度121)。

政府においては、2022年12月に策定した「スタートアップ育成5か年計画」に基づき、スタートアップ企業の振興を図っており、厚生労働省としても、ハローワークにおけるマッチング支援等を通じた人材確保への支援や、副業・兼業¹⁵の促進等により、希望する労働者が円滑な労働移動ができるような環境の整備を行っている。加えて、セーフティネットの面では、雇用保険において、2022年7月1日より特例を新設¹⁶し、離職後に事業を開始等した方が、仮に事業を休廃業した場合でも、その後の再就職活動に当たって、基本手当を受給することを可能とする等の支援措置を講じている。高付加価値を実現できるスタートアップ企業が新たに多く生まれれば、我が国経済全体の振興と、その結果としての賃金増加へとつながる可能性もあることから、スタートアップ企業が成長していける環境を整備できるよう、引き続き、起業を支える人材の育成・確保等の環境整備を行っていく必要があるものと考えられる。

15 「働き方改革実行計画」(平成29年3月28日働き方改革実現会議決定)において「副業や兼業は、新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、そして第2の人生の準備として有効である。」としている

16 原則離職の日から1年以内となっている基本手当の受給期間について、事業を開始した方が事業を行っている期間等は、最大3年間受給期間に算入しない特例が新設された。

コラム2-7 スタートアップ企業等における人材活用の取組について

近年、IT関連市場の急速な成長に伴い、IT人材の需要が高まっている。そうしたなか、国内での採用活動に加え、海外のIT人材の採用も積極的に行う企業が増えてきている。本コラムでは、エンジニア等の国内外のIT人材が活躍できる環境を整備するため、人事評価制度の刷新や福利厚生制度の充実等に取り組み、スタートアップ企業から株式市場への上場を果たした株式会社メルカリの取組について紹介していく¹⁷。

【株式会社メルカリ】

2013年創業の株式会社メルカリは、主にフリマアプリ「メルカリ」の企画・開発・運用を行う企業である（従業員数2,184名（連結）（2023年2月現在）、本社：東京都港区）。同社は2021年2月、新たな人事評価制度に移行した。その背景には、事業の多角化に伴い、従業員の国籍や経歴が多様化してきたことがある。現在、従業員の国籍は50か国にのぼり、職種別にみると最も多い「エンジニア」の半数を外国籍の従業員が占める。グローバル・スタンダードに近い制度にすることで、人事評価の納得感や透明性の向上を目指している。

新制度では、「エンジニア」「人事」等のジョブごとにグレード、グレードごとに給与レンジが設定されており、昇給率や賞与に評価が反映される。評価軸は、「該当するグレードに期待される成果の評価」と「バリュー¹⁸をどれだけ発揮できたかの行動評価」の2本立てに改められた。本人があらかじめ設定した「OKR（目標・主要な成果）¹⁹」に沿って起こしたインパクトの総量が、相対的に評価される。市場価値の変化に迅速に対応するため、給与レンジは半年～1年ごとに見直されており、評価による昇給・昇格は半年ごとに行われている。発揮されたパフォーマンスに対して、職種別の市場報酬水準を踏まえ競争力のある報酬を用意しているとのことである。これらの取組の結果、平均年収は約968万円（2022年6月現在）と、高い水準を保っている。

17 スタートアップ企業とは、一般的に設立10年未満の非上場企業を指すものの、ヒアリングを実施した2023年1月時点で設立10年未満であることや、背景にある事業の急成長や人事制度の動きなども踏まえ、既に上場していた株式会社メルカリに今回お話を伺った。

18 同社は、「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」等のミッションを達成するため、3つのバリュー「Go Bold（大胆にやろう）」「All for One（全ては成功のために）」「Be a Pro（プロフェッショナルであれ）」を掲げている。

19 OKR（Objectives and Key Results）とは、「目標」と、目標の達成度を測る「主要な成果」を設定する目標管理手法である。

また、福利厚生制度も充実させてきた。2016年2月に導入された「merci box（メルシーボックス）」は、出産・育児や介護、病気等で仕事を休まざるをえない際の支援等をまとめた制度である。育休期間中の給与を一定期間保証しているため、男性の育休取得率は84%と高く、平均2か月取得しているという。2021年9月に導入された「YOUR CHOICE」は、オフィス出社やフルリモートワーク勤務等、ワークスタイルを自ら選択できる制度である。日本国内であればどこでも居住・勤務可能とし、通勤交通費は月15万円を上限に支給されている。加えて、多様な人材が活躍できる環境づくりを目指す取組も行われている。2021年11月に導入された「Mercari Restart Program」は、出産・育児、介護等により一度キャリアを離れた方を対象に、3か月程度の有給の就業型インターンシップを提供することで、職場復帰をサポートするプログラムである。

新たな人事評価制度へ移行後、従業員から「自分がやったことが報われやすくなった」「評価の透明性が上がった」等の声があったという。同社が定期的実施しているアンケート調査では、「現在の人事評価制度が、自分や会社のパフォーマンスやバリューを強化するような制度だと思うか」と質問した結果、「はい」と回答した割合が、新制度移行前に比べ約20%ポイント上昇した。また、eNPS²⁰のスコアが直近の2年間で約40ポイント上昇しており、リファラル採用²¹は中途採用の約4割を占めている。

同社の執行役員CHRO（最高人事責任者）は、「事業が多角化してきているため、より多様な人材の獲得が事業成長に不可欠となる。海外人材の採用活動は今後も強化していきたい」と述べている。同社の取組は、人事評価制度の刷新や福利厚生制度の充実等により、人事評価の納得感や透明性、社員のエンゲイジメントの向上につなげた好事例であるといえよう。



メルカリ東京オフィス

20 eNPS（Employee Net Promoter Score）とは、「親しい知人や友人にあなたの職場をどれくらい勧めたいか」を尋ね、「職場の推奨度」を数値化したもの。

21 リファラル採用とは、自社の従業員に知人・友人などを紹介してもらった採用手法。通常の中途採用と同様に、面接等を経て採用の可否を決める点に特徴がある。

(2) 転職によるキャリアアップと賃金の関係

労働者が主体的にキャリア形成を行うに当たっては、転職も手段の一つとなる。「働き方改革実行計画」（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）においては、「転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、労働者が自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計できるようになり、付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にもつながる。」とされている。また、「三位一体の労働市場改革の指針」（令和5年5月16日新しい資本主義実現会議決定）においても、「リ・スキリングによる能力向上支援、個々の企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化、の三位一体の労働市場改革を行い、客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図ることが急務である。これにより、構造的に賃金が上昇する仕組みを作っていく。」とされており、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが重要である。

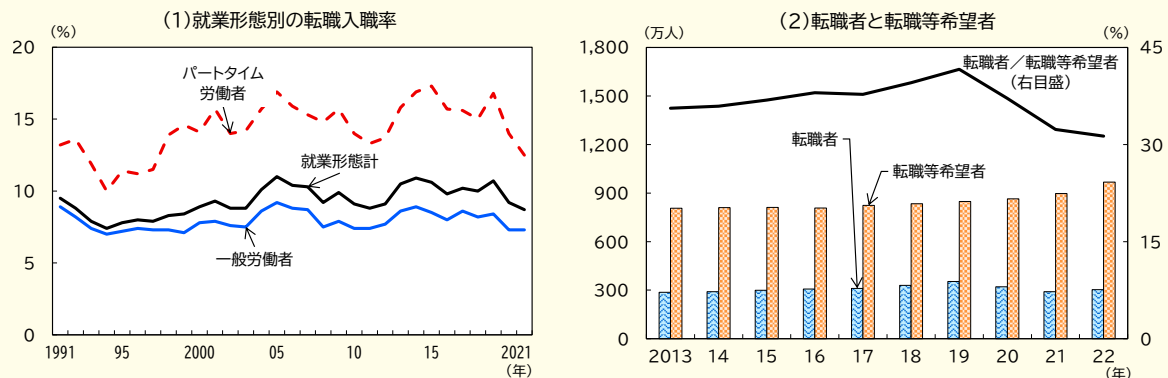
転職については、厚生労働省（2022）において、「主体的なキャリア形成と労働移動についての課題」として、自己啓発の関係等を中心について分析したが、ここでは、賃金との関係性に特に着目して分析を行う。

● 転職へのニーズは高いが実現できていない現状

まず、転職の現状についてみてみよう。第2-(3)-19図(1)により、常用労働者数に対する転職入職者数の割合を示す転職入職率の推移をみると、1990年代後半以降、上昇傾向で推移している。ただし、一般労働者・パートタイム労働者別にみると、パートタイム労働者では上昇傾向である一方で、一般労働者についてはほぼ横ばいで推移している。同図(2)より、2013年以降の転職等希望者と転職者数の動向についてみると、転職等希望者も転職者も増加しており、2019年までは転職等希望者と転職者の比率も上昇していた。しかし、感染症の影響等もあり、2020年以降、転職等希望者と転職者の比率は大きく低下している²²。2020～2022年についてみると、転職へのニーズは高い水準で推移している中で、必ずしも転職が実現できていない可能性がある。

第2-(3)-19図 転職を取り巻く現状

- 一般労働者の転職入職率はほぼ横ばい。
- 転職等希望者と転職者の比率は2020年以降低下。



資料出所 (1)は厚生労働省「雇用動向調査」、(2)は総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 転職等希望の有無については、2012年以前には基礎調査票において調査されていたものの、2013年以降、特定調査票に調査項目が移行されており、連続性を確保する観点から、ここでは2013年以降の結果を示している。
- 2) (2)の2013～2016年までの転職等希望者数は、2015年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づいた数値。2018～2021年までの転職等希望者数は、2020年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づいた数値。

22 2020年、2021年において、転職した理由を「より良い条件の仕事を探すため」とする転職者数が大きく減少している(第1-(2)-22図(2)を参照)。

● 転職を経ると2年後に年収が大きく上昇する確率が高まる

転職等希望者が増加する中で、仮に転職した場合に、転職後の賃金はどのように変動するだろうか。

まず、第2-(3)-20図(1)より、年齢別に転職前後における賃金変動D.I.を確認してみよう²³。年齢計で見ると、おおむね0近辺で推移しているが、年齢別にみると、25~34歳、35~44歳では、一貫して0を上回っており、賃金が増加した者の方が、減少した者よりも多いことが分かる。一方で、45~54歳の転職では、0を下回っており、賃金が減少した者の方が多いたことが分かる。

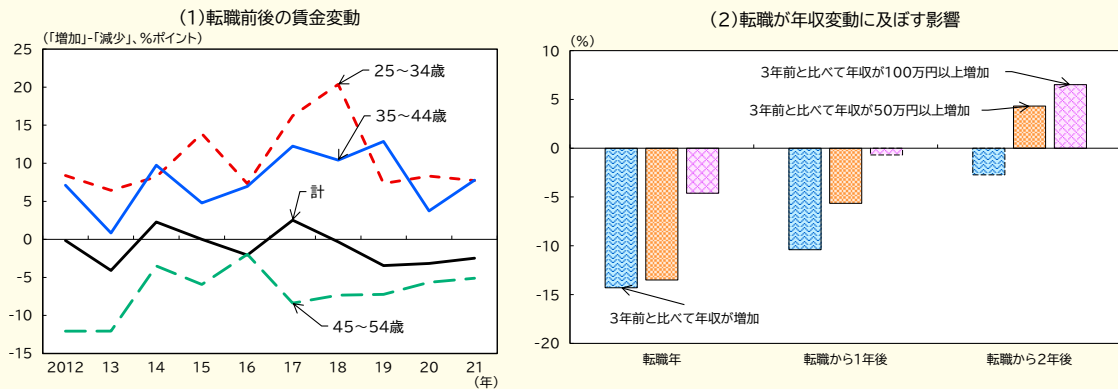
次に、転職後の長期的な賃金の増減について確認するため、経年的に同一の個人を調査しているパネル調査を用いて、転職が賃金増加に与える影響の推計を行った。具体的には、年収の増加に対して、転職がどの程度インパクトを持つかを確認するため、個人の賃金を少なくとも4年間連続で追跡したデータを用いて、転職があった場合に、転職から2年後、1年後、転職年に、転職前と比べて年収が100万円以上増加する確率を、ロジスティック回帰分析により推計した。同様に、年収が50万円以上及び0万円以上増加する確率でも推計している²⁴。同図(2)はロジスティック回帰分析による限界効果をみたものである。「転職年」の場合には、「3年前と比べて年収が増加」する確率は15%程度マイナスになっており、転職した年は、転職前よりも賃金が減少する確率が高くなる(転職は賃金に対してマイナスの影響を及ぼしている)ことが分かる。「転職から1年後」の場合にも、「3年前と比べて年収が増加」した割合は10%程度マイナスになっており、転職が賃金に対してマイナスの影響を及ぼしている。一方で、「転職から2年後」の場合には、「3年前と比べて年収が増加した」割合に有意な差はないため、転職から2年経つと、転職しなかった場合と比べて、転職が賃金に対して及ぼすマイナスの影響は消失している。加えて、「3年前と比べて年収が100万円以上増加」「3年前と比べて年収が50万円以上増加」した割合は有意にプラスとなっており、転職は、転職前の年収を転職から2年で100万円以上増やす確率を7%程度、50万円以上増やす確率を4%程度上昇させることが分かる。このように、転職直後は賃金が減少する確率が高くなるものの、転職2年後には、転職前の企業で勤続するよりも年収が大きく増加する確率が高まると考えられる。

23 賃金変動D.I.は、転職後の賃金が「増加」した者の割合から、転職後に「減少」した者の割合を差し引いたものである。プラスであれば、転職により賃金が増加した者の方が、マイナスであれば減少した者の方が多い。なお、ここでは、転職に伴う雇用形態による変動を除くため、一般労働者から一般労働者への転職のみを集計した。

24 年齢により転職前後の賃金変動に差があることや60歳以上では定年により年収が大きく減少する者もいること、転職により企業規模や雇用形態が変化した場合にも年収は大きく変動することから、年齢、企業規模、産業等についてもコントロールした。推計の詳細は付2-(3)-3表を参照。

第2-(3)-20図 転職が賃金に及ぼす影響

- 若年層では、転職により賃金が増加する者の方が減少する者よりも多い。
- 転職により、2年後に年収が100万円以上増加する確率は7%程度、50万円以上増加する確率は4%程度高まる。



資料出所 (1)は、厚生労働省「雇用動向調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室により作成
 (2)は、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)は、一般労働者から一般労働者へ転職した者の転職前後の賃金変動を示している。賃金が「3割以上増加」「1割以上3割未満増加」「1割未満増加」を「増加」として、「3割以上減少」「1割以上3割未満減少」「1割未満減少」を「減少」として、それぞれの年齢別の転職者に占める「増加」から「減少」の者の割合を引いたもの。
 2) (2)は、同一雇用形態間での転職者について、その後の年収が100万円以上、50万円以上、0万円以上増加した者の割合をロジスティック回帰分析にて推計したもの。点線は有意ではない係数を指す。

● 転職により個人の希望が実現する中で、経済全体の生産性も向上する可能性

転職による効果は年収以外にも様々考えられる。転職前後における変化を確認するため、同じく同一個人を経年的に追ったパネル調査を用いて、①転職した正規雇用労働者（以下この項において「転職あり労働者」という。）、②継続して勤め続ける正規雇用労働者（以下この項において「転職なし労働者」という。）の2つのグループに分けて、転職前後における満足度や仕事へのモチベーション等の変化について確認しよう²⁵。第2-(3)-21図(1)により、生活への満足度が高い労働者の割合をみると、転職あり労働者の方が、転職前の満足度は低いものの、転職後の満足度が上昇している。同図(2)により、キャリア見通しが開けている者の割合をみると、転職あり労働者の方が、転職前では低いが、転職後に大きく高まり、転職なし労働者の割合を逆転している。同図(3)(4)により、成長の実感や仕事への満足度が高い者の割合についても、転職あり労働者は10%ポイント近く改善している。最後に、同図(5)(6)より、生き生きと働くことができた、仕事に熱心に取り組んでいた者の割合をみると、転職あり労働者では、転職後、転職なし労働者と同等程度まで改善していることが確認できる。

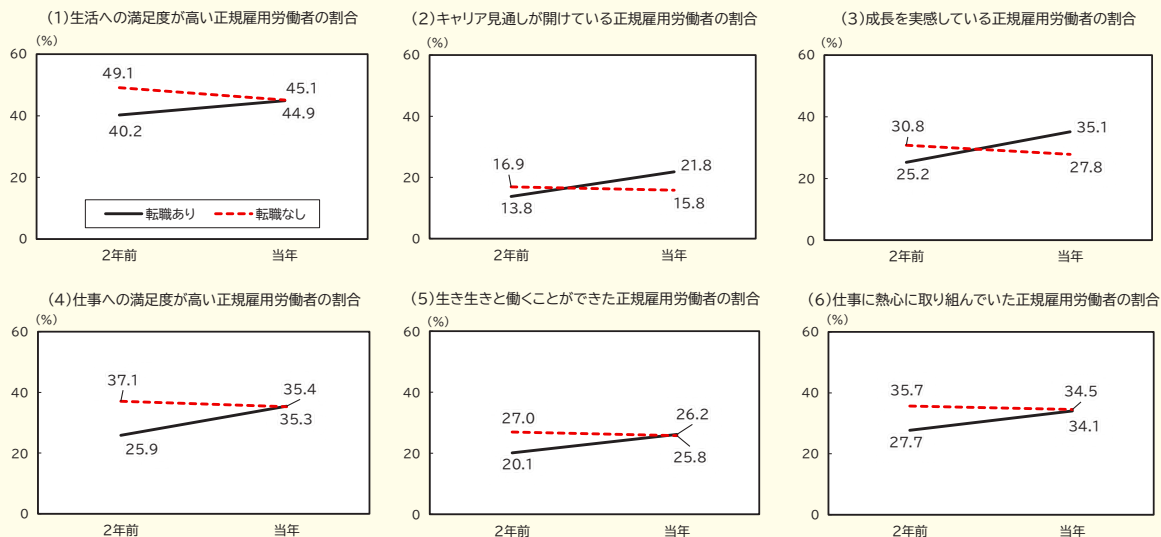
転職により、職場環境や待遇、役割が変わることで、生活の満足度やキャリア見通し、成長の実感、仕事へのモチベーションも高まっているものと考えられることから、転職は、個々人の希望の実現に寄与しつつ、仕事へのエンゲイジメントを高め、結果として経済全体の生産性

25 転職前後の状況が混在することを避けるため、どちらのグループについても3年以上連続して回答した者に限って集計している。このため、①転職あり労働者、②転職なし労働者のグループの比較については、①データが集計された1年目は正規雇用であり、2年目に転職し、3年目は転職した会社に勤め続けている者と、②データが集計された1～3年目を通して同じ会社で正規雇用として勤続し続けている者を比較している。なお、4年以上連続して回答している場合には、直近の3年間の回答を用いて集計している。

向上にもつながる可能性²⁶があると考えられる。

第2-(3)-21図 正規雇用労働者における転職前後の満足度等の変化

○ 正規雇用労働者は転職により、生活の満足度等や、キャリア見通し等が改善する可能性。



資料出所 リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 「仕事に熱心に取り組んでいた正規雇用労働者」以外は、2016～2022年における正規の職員・従業員の転職前後のデータを用いて集計している。「仕事に熱心に取り組んでいた正規雇用労働者」のみ、当該調査項目が追加された2017～2022年のデータを用いている。
- 2) 転職前後の満足度等を比較するに当たっては、転職当年には、転職前と後の状況が入り混じることを踏まえ、転職の1年前と転職の1年後の状況を比較している。このため、少なくとも3年連続で回答しているサンプルに限って集計している。なお、4年以上回答している者については、最新年の回答を基準に3年間の回答を用いている。ウェイトバックは行っていない。
- 3) 「生活への満足度が高い正規雇用労働者」は、「生活全般についてどの程度満足していましたか」に対し、「まあ満足していた」「満足していた」と回答した者。
- 4) 「キャリア見通しが開けている正規雇用労働者」は、「今後のキャリアの見通しが開けていた」という項目に対し、「どちらかというとあてはまる」又は「あてはまる」と回答した者。
- 5) 「成長を実感している正規雇用労働者」は、「仕事を通じて、「成長している」という実感を持っていた」という項目に対し、「どちらかというとあてはまる」又は「あてはまる」と回答した者。
- 6) 「仕事への満足度が高い正規雇用労働者」は、「仕事そのものに満足していた」という項目に対し、「どちらかというとあてはまる」又は「あてはまる」と回答した者。
- 7) 「生き生きと働くことができた正規雇用労働者」は、「生き生きと働くことができていた」という項目に対し、「どちらかというとあてはまる」又は「あてはまる」と回答した者。
- 8) 「仕事に熱心に取り組んでいた正規雇用労働者」は、「仕事に熱心に取り組んでいた」という項目に対し、「どちらかというとあてはまる」又は「あてはまる」と回答した者。

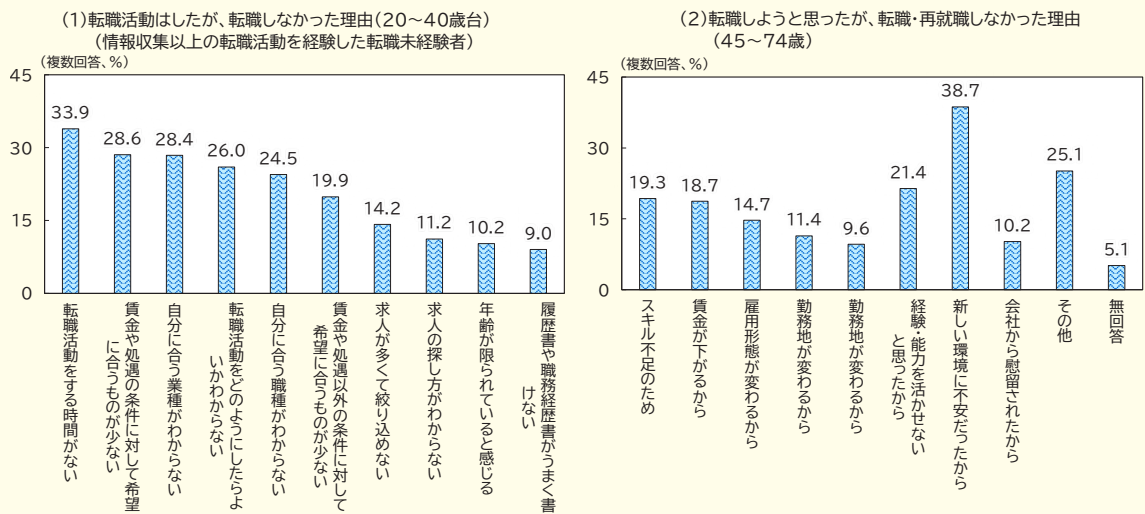
26 厚生労働省(2019)においては、ワーク・エンゲイジメントの向上が、生産性を高める可能性が指摘されている。

●希望する人が転職しやすい環境の整備が重要

転職による年収の増加や、生活の満足度やキャリア見通し、仕事へのモチベーション等の改善について確認したが、こうした転職の利点が示唆される中で、なぜ実際に転職に踏み出す者は大きく増えていないのだろうか。ここでは、転職を希望しつつ転職しなかった理由をみてみよう。第2-(3)-22図(1)より、20~40歳台の正社員・正職員であって、情報収集以上の転職活動をしたが転職していない者について、転職しなかった理由をみると、「転職活動をする時間がない」に次いで「賃金や処遇の条件に対して希望に合うものが少ない」があげられており、希望する処遇と求人とのミスマッチがうかがわれる。また、「自分に合う業種がわからない」「自分に合う職種がわからない」等、自分の職務経験やキャリアへの理解不足を感じる人も多い²⁷。同図(2)より、45~74歳の中高年齢層において、転職を希望しつつ転職しなかった理由をみると、「新しい環境に不安だったから」が最も多くあげられている。転職には様々なプラスの効果があると考えられるが、会社の文化や求められる役割の違い等への不安が中高年齢層では強いことがうかがえる。

第2-(3)-22図 希望しつつも転職をしなかった理由

- 20~40歳台では自分の職務経験やキャリアをどういかせば良いのかが分からないという人が一定割合存在。
- 中高年齢層では、新しい環境への不安が転職を躊躇させる主因。



資料出所 (1)は(株)リクルート「就業者の転職や価値観等に関する実態調査2022」、(2)は(独)労働政策研究・研修機構「中高年齢者の転職・再就職調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1)「就業者の転職や価値観等に関する実態調査2022」は、2022年3月に20~65歳の就業者を対象に行われた調査であり、そのうち有効回答数は13,240人である。なお、(1)は、「正社員・正職員」(サンプルは8,808人)のうち、20~40歳台(サンプルは830人)を集計したものであり、「転職活動はしたが、転職しなかった理由」のうち上位10項目を表示している。
- 2)「中高年齢者の転職・再就職調査」は、2015年1~2月に45~74歳の中高年齢者を対象に行われた調査であり、そのうち有効回答数は5,357人である。「転職・再就職しなかった理由」については、「転職・再就職経験がない場合、転職・再就職しようと思ったことがありますか。」に対し、「しようと思ったことはある」と回答した者だけを集計している。

転職は個々人の年収を大きく増加させる可能性があるほか、仕事へのモチベーションの改善等を通じて、企業の生産性向上にも資する可能性がある。しかし、自分のキャリアや職務経験

27 厚生労働省(2022)においても、主体的な転職やキャリアチェンジ(職種間の労働移動)に当たってのキャリアの見通しや自己啓発の重要性が指摘されており、キャリアの棚卸し等を通じた自律的なキャリア形成の意識を高めること等が必要となることが示唆される。

への深い理解が必要であり、また中高年層では、環境を変えることに対する不安等もあることが分かった。

これまでも政府としては、希望する人が転職しやすい労働市場を整備する観点から、ジョブ・カードの活用やハローワークを通じた就職相談、job-tag²⁸を通じた職業に必要なスキルやその職業の性質の見える化、「職場情報総合サイト（しょくばらば）」を通じた職場情報の開示等に取り組んでおり、引き続き、円滑な労働移動が可能な労働市場の確立に向け、必要な取組を講じていくことが重要である。

28 job-tag（職業情報提供サイト（日本版O-NET））とは、厚生労働省が公表するWebサイトであり、様々な職業の仕事内容、就業までのルート、労働条件、求められるスキル・知識などを、分かりやすい解説文や動画、数値データで紹介している。

コラム2-8 ジョブ型人事制度導入の取組について

近年、いわゆるジョブ型人事制度が注目されている。濱口（2021）によると、「ジョブ型とは、まず最初に職務（ジョブ）があり、そこにそのジョブを遂行できるはずの人間をはめ込」²⁹む雇用システムであり、欧米社会等で広く浸透している。我が国においても、ホワイトカラーの処遇と職務の明確化等の観点から導入の動きがある中で、政府は、日本企業と海外企業との賃金格差の縮小等に向け、個々の企業の実態に合った職務給の導入を促すこととしている³⁰。

厚生労働省では、労働政策審議会労働政策基本部会において、2022年2月以降、労働政策の中長期的課題を審議する中で、リスキリング、ジョブ型人事制度等についても取り上げており、2023年4月にコラム2-8表のように、各企業の人事制度について整理している。本コラムでは、ここで取り上げられた企業のうち、ジョブ型人事制度を導入している企業として、株式会社日立製作所の取組について紹介していく。

【コラム2-8表 各企業の人事制度】

	就社型 (メンバーシップ型)	ヒアリングでわかった各企業の取組事例				就職型 (ジョブ型)
		伊藤忠商事	KDDI	アフラック	日立製作所	
採用	新卒採用での育成が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	採用力を活かした新卒採用での育成が主体であったが、多様な経験を有する即戦力キャリア採用も増加傾向。	新卒採用と同等の割合にキャリア採用を拡充。新卒採用は一部インターンシップを活用し、スキル・経験を確認。	新卒は潜在力を重視、経験者は即戦力となるスキルを重視。新卒でもチャレンジしたい領域が明確な場合は、内定時に初期配属を確約する制度を活用し、主体的なキャリア形成を支援。	経験者および新卒採用についても一部を除いてスキル・経験を重視。新卒は潜在力も重視。	欠員補充が基本。ポストに見合う職務経験を重視。
人事権	人事部門にて管理。	部門ごとの管理を基本。(全社重要役職を除く)	部署ごとに管理を基本。一部を人事部門にて管理。	部署(部門)ごとに管理を基本。人事部門は各部門を支援・コンサルティングし、全社雇用の観点で配属を実現。	部署ごとに管理を基本。チェック機能など一部を人事部門にて管理。	部署ごとに管理。
職務・配置	職務・勤務地等が限定されない。 →人事異動が容易。様々な部署の社内異動やグループ内企業を異動。職種転換も頻繁。 →ジェネラリスト志向 →社内異動(内部労働市場)中心	職務・勤務地等が限定されない。 〔「原籍」制により、人材育成・配属の責任部門を特定〕 →部門主体で本社・海外・出向派遣等のローテーションを実施し、ジェネラリストを育成 →本人希望に基づく異動手続きとして、「チャレンジ・キャリア制度」を実施	一部で公認制を実施。ジョブに必要な人材が社内にはない場合は社外から獲得。 →社内異動(内部労働市場)中心。 →スペシャリスト志向 一部の新卒採用者には内定時に初期配属を確約するなど、若手の希望を考慮。	一般社員も含めて全てのポストの職務記述書を整備し、職務を明示。 主体性を重視した公認制を実施し、社内外から当該ジョブに最適な人材を獲得。 他方、コアビジネスの理解と自身の適性を見極めるために、キャリア初期は全社主導の異動も組み合わせたジョブローテーションを実施。	職務記述書により職務を明示。 一部で公認制を実施。社内外から当該ジョブに最適な人材を獲得。 →人事異動は本人の意思を考慮。(人事権は会社が保持) →スペシャリスト志向 →スペシャリスト志向	職務・勤務地等を限定(職務記述書を作成)。ポストの公募により配属。 →人事異動が難しい。 →転職・再就職が頻繁。 →スペシャリスト志向 →外部労働市場中心
評価	社内資格による評価が基本。	個人の能力・成果に基づき評価。	KDDI版ジョブディスクリプション(グレード定義×専門領域定義)に基づき、成果や挑戦、能力を評価。	職務記述書に明示された職務の大きさに応じてグレード(職務等級)を定め、それに応じて評価。	一般職は職能等級、管理職は職務等級。一般職とともに、目標の達成度・成果に基づき評価を実施。	業界・職種横断資格による評価を考慮。
育成	会社によるキャリア形成OJTが基本。社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	部門が各社員の配置・育成に責任を持ちつつ、人事・総務部キャリアカウンセラーによる定期的な面談等により、各社員の主体的なキャリア形成を最大限支援。	社員の自律的キャリア形成を促進。DXを中心とした社内大学を設立しDX人材育成を強化。	管理職の支援のもと、個人主導の自律的キャリア構築を促進。 パーソナライズされた能力開発支援と、会社主導(全社共通・各部門ごと)の能力開発支援の両輪で人材育成を実施。	個人主導の自律的キャリア構築を促進。 会社は個人の自主的な取組に伴走してキャリア形成を支援。(職務・スキルの見える化、キャリア開発の機会付与、リスキリング教育実施)	キャリア自立が必要。 Off-JT(教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験、職業コミュニティでの交流など)を重視。

資料出所 労働政策審議会労働政策基本部会 報告書「変化する時代の多様な働き方に向けて」参考資料（2023年4月26日公表）より引用

29 ジョブ型雇用の定義は濱口（2021）による。

30 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版（令和5年6月16日閣議決定）においては、「職務給の個々の企業の実態に合った導入等による構造的賃上げを通じ、同じ職務であるにもかかわらず、日本企業と外国企業の間が存在する賃金格差を、国ごとの経済事情の差を勘案しつつ、縮小することを目指す。」とされている。

【株式会社日立製作所】

世界有数の総合電機メーカーである株式会社日立製作所（従業員数322,525名（連結）（2023年3月現在）、本社：東京都千代田区）は、「ジョブ型人財マネジメント」への転換を進めている。転換を進める理由は、多様な人材が場所・時間の制約を超え、一体となって事業を推進していくためとのことである。背景には、DXの進展等によりビジネスがグローバル化していることに加え、世界的に高度人材獲得競争が激化するなど、事業環境の変化がある。また、少子高齢化の進行等の日本が抱える社会課題に加え、従業員の価値観やライフスタイル等が多様化していることが挙げられる。同社ではこれらの状況を踏まえ、年齢・性別・国籍等の属性によらず、従業員本人の意欲・能力に応じた「適所適財」の配置により、組織・個人双方の成長を目指しているという。

同社は、2011年からグループ・グローバル共通の「人財マネジメント基盤」の整備を進めてきた。グループ・グローバルに人材情報を把握するため、2012年度に「グローバル人財データベース」の構築を開始し、社員約25万名（当時）の人材情報をデータベース化しており、各種人材施策のアプリケーションに活用している。

処遇制度については、管理職を対象にジョブ型を踏まえた制度を導入しており、今後は一般社員にも導入していくことを検討しているとのことである。具体的には、管理職を対象に、2013年度にグループ・グローバル共通の役割グレード「日立グローバル・グレード」を導入し、翌2014年度に役割（職責）をベースとする処遇制度への改定を行った。同社人事担当者によると、管理職は給与制度の改定前から職能と職位に応じて報酬を決定していたため、給与はスライドになったケースが主だったが、役割を改めて評価した結果、給与が増加したケースや減少したケースもあったという。この改定によって、年齢や経験年数に関わりなく、若手や外部の経験者、外国人などを含めた「適所適財」の配置がしやすくなったという。

また、2021年度に管理職を対象に、ポジションごとに職務概要や必要なスキル等を明示した「職務記述書（ジョブディスクリプション）」を導入し、2022年7月より一般社員にも対象を広げている。採用については、新卒・中途ともに、職務を起点としたジョブ型採用を強化しており、2022年度の中途採用比率は約43%となっている。中途採用時には社内公募も同時に実施しており、社員の自らの意思による異動の機会拡充や社内の人材の流動性の向上を図っている。

これまでは会社主導の人事異動などを通じたキャリア形成を主としてきたが、「ジョブ型人財マネジメント」においては、従業員が自律的にキャリアを築いていく必要があるという。同社は、従業員の意識・行動変革のため、各種施策を展開している。例えば、職務記述書導入を契機とした上長と部下間のキャリア対話の強化や、AIを活用して従業員の自律的な学びを促す「学習体験プラットフォーム」の導入を実施している。2023年度にはキャリアについて相談できる社内キャリアエージェントの設置等も予定されている。

「ジョブ型人材マネジメント」への転換に当たっては、従業員から戸惑いの声もあった。そのため、同社は2017年より、春季交渉以外にも、人事担当役員が出席する「Next100労使委員会」³¹を計11回開催するなど、労働組合との議論を積極的に行ってきた。また、従業員からの「ジョブ型に転換すると、チームワークが低下してしまうのではないか」等の疑問や懸念については、階層別の対話やeラーニング等を実施し、丁寧なコミュニケーションを図っている。

同社人事担当者は、「ジョブ型人材マネジメントへの転換にあたっては、従業員の意識・行動の変革が重要だが、これらを急に变えることはできない。今後も労働組合と協議を重ねたり、教育機会を設けたりしながら、着実に転換を進めていく」と述べている。同社は、従業員の納得を得られるよう時間をかけて取組を進めており³²、こうした労使での対話や学習支援の仕組みの構築などの丁寧な対応は、今後、同様にジョブ型人事制度への転換を進めようとしている企業にとって参考となるといえよう。



「人材マネジメント基盤」確立の経緯 (株式会社日立製作所)

31 「Next100労使委員会」とは、同社の労使が次の100年を見据え、人材関連テーマについて中長期の視点で幅広く労使で議論する場である。

32 労働政策審議会労働政策基本部会報告書「変化する時代の多様な働き方に向けて」(令和5年4月26日公表)においては、ジョブ型人事の導入において、①ポストに見合った人材を広く社内外から求める、②キャリアアップに伴う再教育支援の仕組み、③労働者一人ひとりのキャリア志向に対応する、④職務以外の情報共有や組織貢献意欲を促す仕組み等の配慮も必要であるとしている。また、同報告書では、導入に当たっては事前に丁寧な労使コミュニケーションを行うことが必要としている。

(3) 正規雇用を希望する非正規雇用労働者の正規雇用転換に向けて

最後に、非正規雇用労働者の正規雇用への転換について取り上げよう。非正規雇用労働者については、「正規の仕事がないため」に就いている者の割合は低下傾向にある³³ものの、正規雇用労働者と比べた賃金格差が大きいことや能力開発機会が乏しいこと等の課題も指摘³⁴されており、その待遇の改善は賃金の底上げを図る観点から重要である。厚生労働省においては、最低賃金の引上げや正規雇用労働者と非正規雇用労働者との不合理な待遇差の解消を目指す、いわゆる同一労働同一賃金の着実な実施により、非正規雇用労働者の待遇改善に向けた政策を講じているが、これらについては、第3節において取り扱うこととし、ここでは、非正規雇用労働者の正規雇用への転換について取り上げる。

●正規雇用労働者の増加は、男女ともに正規雇用からの離職が減少したことも影響

正規・非正規雇用労働者数の推移について確認すると、既に第1-(2)-6図(2)でみたように、ここ10年では正規・非正規ともに増加傾向となっている。特に女性の正規雇用労働者数は、感染症により雇用情勢が一時的に悪化した2020~2021年を経ても一貫して増加傾向にある。

正規雇用労働者数が増加する要因としては、大きく分けて、①正規雇用での新規就業者の増加、②正規雇用からの離職者の減少の2つが考えられる。総務省統計局「労働力調査」が2か月連続で同一サンプルを調査していることを利用して、これら2つの動きについて確認してみよう³⁵。

まず第2-(3)-23図(1)~(4)により、男性についてみると、非正規雇用から正規雇用への移行確率や、非労働力・失業から正規雇用への移行確率は低下していることから、正規雇用への転換が進んでいることは確認できない。ただし、正規雇用から非正規雇用、正規雇用から非労働力・失業への移行確率も低下しており、正規雇用を離職する割合が経年的に低下していることは確認できる。男性の正規雇用労働者が増加している背景には、正規雇用労働者が非正規雇用や、非労働力や失業へと移行することが減少してきたことが背景にあるものと考えられる³⁶。

同図(5)~(8)により、女性についてみると、おおむね男性と同様の傾向であるが、非労働力・失業から正規雇用への移行確率のみ長期的に上昇している。女性の正規雇用労働者が増加した背景については、男性と同様に正規雇用から非正規雇用や非労働力・失業への移行が減少傾向であることが一因であるが、これに加えて、失業や非労働力から新たに正規雇用として就業する者が増加したことも要因として考えられる。

33 第1-(2)-10図を参照。

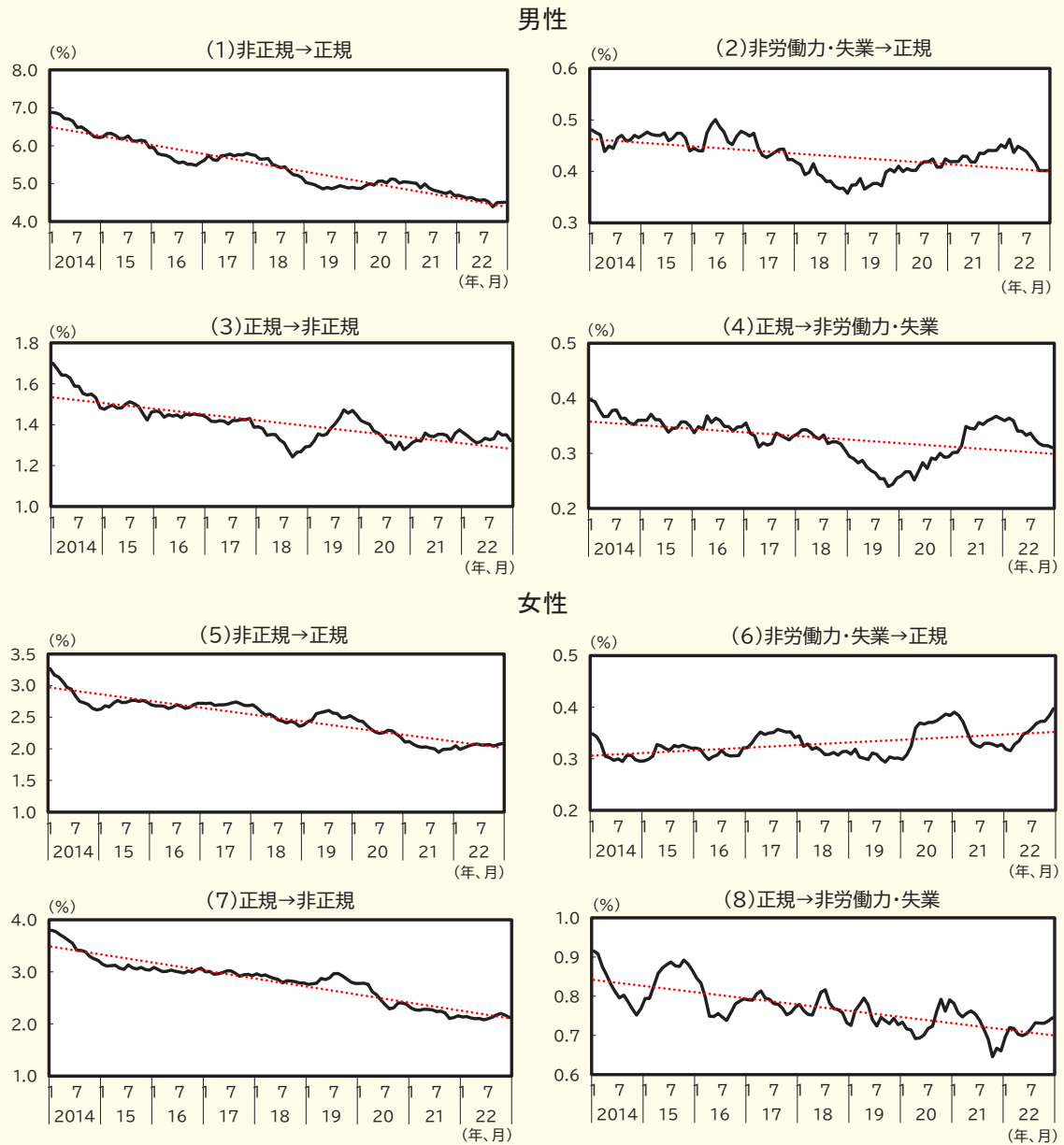
34 付2-(3)-4図より、正社員と比べて非正規雇用労働者の手当を受けられる割合や、教育訓練を受講できる割合が低いことが確認できる。

35 具体的には、前月と今月で就業状態が異なっている者の数を、前月の就業状態における合計数で除すことにより「移行確率」を定義し、その動向を確認している。なお、季節性を除去する観点から、各月の移行確率について12か月移動平均を計算している。

36 詳細は付注2を参照。

第2-(3)-23図 雇用・就業形態間の移行確率

- 男性では、正規と非正規間、正規と非労働力・失業間の移行確率は低下傾向。
- 女性では、非労働力・失業から正規への移行割合が上昇傾向。



資料出所 総務省統計局「労働力調査（基本集計）」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) 各月の移行確率の12か月移動平均を用いている。

2) 移行確率の算出は下記のとおり。

$$\text{移行確率} = \frac{t\text{月のフローデータ}}{t-1\text{月のストックデータ}}$$

例えば、非正規→正規の移行確率は、

$$\text{移行確率} = \frac{t-1\text{月に非正規雇用であって、}t\text{月に正規雇用で働いている者}}{t-1\text{月に非正規雇用であって、}t\text{月に回答した者}}$$

として計算される。

● 正規雇用転換により年収が増加するほか、自己啓発やキャリア見通しにも望ましい影響が生ずる可能性

非正規雇用労働者が正規雇用へ転換すると、転換した労働者にはどのような変化が生じるだろうか³⁷。ここでは、同一個人を複数年にわたって追跡したパネル調査を用いて、①正規雇用へ転換した非正規雇用労働者（以下「転換労働者」という。）と、②非正規雇用を継続した者（以下「継続労働者」という。）の2つのグループに分けて、それぞれ年収や自己啓発、キャリア見通しの変化をみてみよう³⁸。

第2-(3)-24図(1)により、転換労働者と継続労働者について、平均年収の変化をみると、継続労働者の年収はほぼ横ばいである一方で、労働時間の増加や職務の内容や責任の変化等により、転換労働者の年収は150万円程度増加している³⁹。同図(2)により、キャリア見通しが開けている労働者の割合についてみても、正規雇用転換した場合には上昇している。転換労働者については、転換前からキャリアの見通しが開けている割合は高いが、転換後にはその割合が更に高まっている。すなわち、より安定した正規雇用へ転換する中で、長期的にも自分のキャリアについての見通しを持つようになったものと考えられる。同図(3)より、成長を実感している労働者割合の変化をみても、継続労働者では成長の実感が下がっている一方で、転換労働者では上昇している。正規雇用転換による職務の内容や責任の変化等によって、より成長を感じられるようになったものと考えられる。最後に、同図(4)より、自己啓発活動を行うようになった労働者の割合についてみても、転換労働者では増加しており、キャリア見通しが開け、賃金も増加する中で、より自己啓発を行うようになったことがうかがえる。

こうした傾向を踏まえれば、非正規雇用労働者の正規雇用転換は、年収を増加させるだけでなく、安定した雇用に移ることにより、キャリアの見通しを開かせ、より成長を実感できるようにし、自己啓発の取組を高める可能性がある。

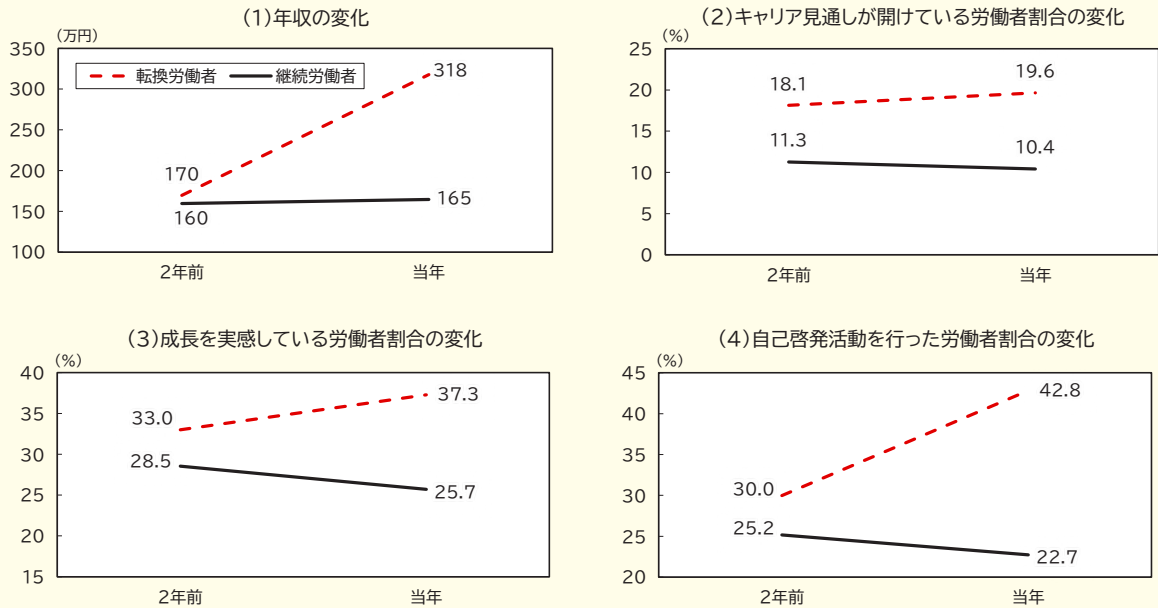
37 正規雇用への転換に向けては、2013年に5年以上同一の職で働く非正規雇用労働者が本人の申込みにより無期雇用へ転換されるルールが施行されている。厚生労働省においては、キャリアアップ助成金などを通じて、希望する非正規雇用労働者の正規雇用への転換を促している。

38 なお、本図においても、第2-(3)-21図と同様、転換前と転換後の状況が混在することを防ぐため、どちらのグループについても3年以上連続して回答した者に限って集計している。このため、例えば、①非正規雇用から正規雇用へ転換した者の年収については、データが集計された1年目は非正規雇用であり、2年目に正規雇用へ転換し、3年目は正規雇用として勤めている者と、②データが集計された1～3年目を通して非正規雇用として勤続している者を比較している。

39 労働時間の短いパートタイム労働者が、正規雇用転換によりフルタイムとなることで、労働時間が変化することによる効果を含むことに留意が必要。

第2-(3)-24図 非正規雇用から正規雇用に転換した労働者の年収等の変化

○ 非正規雇用労働者は、正規雇用転換により、年収だけではなく、成長の実感等も改善する傾向。



資料出所 リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 「転換労働者」とは非正規雇用から正規雇用に転換した者、「継続労働者」とは非正規雇用を継続した者を指す。
 2) 非正規雇用から正規雇用に転換する労働者については、転換した年の年収、キャリア見通し等について、転換前・後の雇用形態におけるものが混在していることから、転換した前年と翌年（すなわち、「2年前」と「当年」）の回答を用いて比較している。非正規を継続した労働者についても、転換した労働者と比較できるように、おなじく2年前と当年を比較した。なお、数年連続で回答している者について、最新年の回答を基準に3年連続の回答を使用している。ウェイトバックは行っていない。
 3) 「成長を実感している労働者」は、「仕事を通じて、「成長している」という実感を持っていた」に対し、「どちらかというとはまる」又は「あてはまる」と回答した者である。
 4) 「キャリアの見通しが開けている労働者」は、「今後のキャリアの見通しが開けていた」という項目に対し、「どちらかというとはまる」又は「あてはまる」と回答した者である。
 5) 「自己啓発活動をするようになった労働者」は、「自己啓発活動の有無」に対し、「行った」と回答した者である。自己啓発は、「自分の意志で、仕事に関わる知識や技術向上のための取り組み」であり、例えば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強する、講座を受講する等を指す。

第1-(2)-10図でもみたとおり、雇用情勢が改善する中で、正規雇用を希望するものの正規雇用の仕事がないために非正規雇用労働者として働く、いわゆる不本意非正規雇用労働者については大きく減少してきた。このため、現状においては、自らの希望として非正規雇用を選択している者が多いものと考えられるが、同一個人を複数年にわたって追跡したパネル調査でも、正規雇用に転換することによって、年収だけではなく、キャリア見通しや自己啓発にも望ましい影響が生ずる可能性があることを確認できた。引き続き、正規雇用を希望する非正規雇用労働者については、企業内での転換や正規雇用の仕事への転職が行えるよう、キャリアアップ助成金等を通じた支援や、ハローワークにおける正社員就職に向けたきめ細かな就職支援等を着実に行っていくとともに、非正規雇用労働者が増加する中であっては、本章第3節で分析しているような最低賃金の着実な引上げや、同一労働同一賃金の遵守の徹底等を通じた非正規雇用労働者の待遇改善に取り組んでいくことが重要である。

コラム2-9 正規雇用転換の取組について

労働者一人ひとりが能力を発揮しつつ働き続けるには、雇用が安定していることが重要である。2013年に有期雇用労働者の無期転換ルールが施行されたが、非正規雇用労働者のキャリアアップのため、法定より早期の無期転換や正規雇用労働者への転換を積極的に実施している企業もある。本コラムでは、その例として、高品質かつ付加価値の高いサービスを提供するため、契約社員の正規雇用転換を実施した明治安田生命保険相互会社、及び、非正規雇用労働者の多い小売業において、パートタイム労働者のより一層の活躍のために、正社員登用制度を導入している株式会社イトーヨーカ堂の取組について紹介していく。

【明治安田生命保険相互会社】

明治安田生命保険相互会社（従業員数47,415名（2022年3月現在）、本社：東京都千代田区）は、2022年3月末時点で約620万名の契約者を抱える大手生命保険会社である。これまでも契約社員のキャリアアップを目的として正社員への登用を積極的に推進してきたが、2021年4月、一人ひとりの実績及び意欲・適性に基づく成長・活躍を一層後押しすることを企図し、内勤の契約社員約2,500名（ほぼ全員が女性）のうち、原則として希望者全員を正社員である「総合職（地域型）」に登用することとした。そして、2022年12月までに、2,154名（2021年4月1,877名、2022年277名）が登用された。

本取組の背景には、同社の強みである保険契約者へのアフターフォローの充実に力を入れたいという思いに加え、デジタル化により契約社員が担う事務が減少していることや、同社の従業員は相対的に若年層が少ない年齢構成であり、中長期的に総合職の要員数の減少が見込まれることへの危機感があった。保険契約者へのアフターフォロー等の高品質かつ付加価値の高いサービスを提供するためには、定型的な事務処理にとどまらず、事務サービスを中心とした幅広い職務への対応が必要であるとのことである。

このため、本取組の実施後は、コラム2-9-①表のように、「(法人) 事務サービス・コンシェルジュ」や「(法人) 事務担当」、取組に伴い新設された「事務アシスタント」等に登用している。

【コラム2-9-①表 正社員移行後の職務と登用人数】

職務	業務内容	登用人数※
(法人) 事務サービス・コンシェルジュ	主に支社・営業所、法人部で事務・サービス業務に従事。お客さまを訪問し、手続き支援等も実施	736人
(法人) 事務担当	主に本社・法人部で事務業務に従事	547人
事務アシスタント	事務補佐。従来の契約社員が担う役割に近い業務内容。正社員化にともない新設した職務	665人
その他	チーフ・コンシェルジュ、教育育成スタッフなど上記よりも上位職のスタッフ	18人

※2021年度、2022年度に契約社員から総合職（地域型）に移行した2,154人のうち、出向・退職済みを除く職員の2022年12月現在の登用人数

資料出所 明治安田生命保険相互会社提供資料より引用

正社員移行後も転居を伴う異動はないが、評価制度が変更となる。処遇体系は、職務によって異なり、「事務アシスタント」は契約社員に類似した給与重視型だが、「(法人) 事務サービス・コンシェルジュ」「(法人) 事務担当」は総合職と同様に給与・賞与バランス型となり、年収は平均10%上昇する。また、退職金も支給される。勤務体系は、固定時間制からコアタイムなしのフレックスタイム制に変更となる。

「(法人) 事務サービス・コンシェルジュ」が担う対面サービスには、顧客から「分かりやすかった」「すぐに手続きできて良かった」等の声が届いており、従業員のモチベーションの向上にもつながっている。

今後も、総合職として「(法人) 事務サービス・コンシェルジュ」にとどまらず、上位職を目指してより一層挑戦してもらうため、一人ひとりに寄り添った人材教育や、上位職の活躍機会を増やす工夫をしていきたいと同社人事担当者は述べている。

大手生命保険会社で初めて⁴⁰2,000名規模の契約社員の正社員化を実施した同社の取組は、人手不足の中で、待遇の改善を通じて、事業の安定的な継続やサービスの高付加価値化につながっている好事例であり、今後積極的に正規雇用転換を進めていこうとする企業にとって参考となる取組であるといえよう。



2014年4月に正社員転換して、現在、グループマネージャーとして働く女性

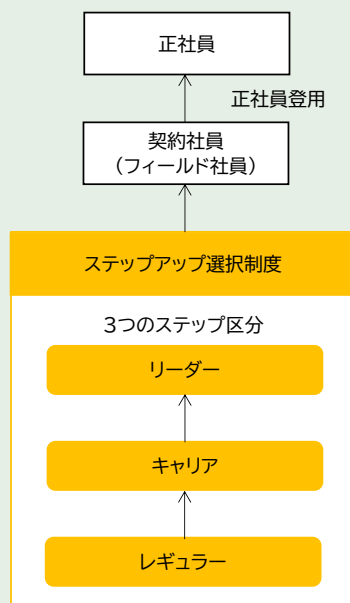
40 明治安田生命保険相互会社調べ（2020年5月末時点）。

【株式会社イトーヨーカ堂】

株式会社イトーヨーカ堂（従業員数約31,200名、うちパートタイム労働者約25,000名、契約社員約700名（2023年2月現在）、本社：東京都千代田区）は、関東地方を中心に総合スーパーを運営する企業であり、これまでも「平成27年度 第1回パートタイム労働者活躍推進企業表彰⁴¹」にて最優良賞（厚生労働大臣賞）を受賞するなど、非正規雇用労働者の雇用管理の改善に向けた取組等で注目されている。

同社は、コラム2-9-②図のように、2007年よりパートタイム労働者の契約社員への登用制度、2014年より契約社員の正社員への登用制度を導入している。まず、「ステップアップ選択制度⁴²」において「リーダー」に認定されたパートタイム労働者が、契約社員（フィールド社員）登用試験に挑戦できる。そして、契約社員として1年半以上勤務した方が、年に1回開催されている正社員登用試験（筆記試験・面接）に挑戦できる。同制度を利用し、これまでに約980名が契約社員に、約210名が正社員に登用されている（2023年2月現在）。

【コラム2-9-②図 パートタイム労働者の正社員への登用制度】



資料出所 株式会社イトーヨーカ堂「CSR活動報告2016」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- 41 厚生労働省では、他の模範となる、パートタイム労働者の活躍推進に取り組んでいる企業などを表彰し広く国民に周知することにより、企業の取組を促進することを目的として、「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」を実施していた（平成29年度まで）。
- 42 「ステップアップ選択制度」とは、パートタイム労働者を働き方・業務能力・技術・技能等に合わせて「レギュラー」「キャリア」「リーダー」の3つに区分し、評価や上長の推薦等によりステップアップできる制度である。本人の意思により、ステップアップを希望しないことも選択できる。

同制度は、労働組合の要望と会社の考え方が合致し、導入に至った。パートタイム労働者の半数以上を占める常用パートタイム労働者（週20時間以上勤務）は、ユニオンショップ協定により労働組合に加入しており、非正規雇用労働者の労働組合組織率は6割を超えている。労働組合は組合員であるパートタイム労働者の処遇改善や、より活躍する機会の創設を要望しており、会社としても、採用を取り巻く状況が厳しさを増す中で、事業に不可欠な存在であるパートタイム労働者に正社員としてもっと活躍して欲しいと考えていたとのことである。

同社では、パートタイム労働者にも、レジ打ちや商品陳列といった定型業務だけでなく、婦人服などの商品の発注や値下げ等の役割を積極的に任せている。契約社員・正社員への登用後はフルタイム勤務となり、そうした役割に加え、売場のリーダーとしてパートタイム労働者をまとめるマネジメント業務を担ったり、部門の責任者のもとで販売・人員配置計画などにも参画したりすることとなる。正社員登用後は、転居を伴う異動の可能性があるものの、退職金が支給されることとなる。

同社人事担当者によると、パートタイム労働者の中には、接客やリーダーシップ等の能力が際立っている方や、ステップアップを希望する方が多々おり、同制度の導入によりそうした優秀な人材の確保につながっているそうである。特に、子育てが一段落した主婦等、もっと働きたいという意欲と経験のあるベテランのパートタイム労働者の活躍の機会が広がっており、パートタイム労働者から正社員登用された従業員が、店長や売場責任者にキャリアアップする事例が出てきている。

一方、家計を補助する目的で、夫の扶養範囲内で短時間のみ働くことを希望する方も多く、正社員登用制度への応募者数は年々減少している。同社人事担当者は、「パートタイム労働者全員が昇給や正社員化を望んでいるわけではないことを踏まえた上で、今後も労働組合と議論を重ねながら制度を運用していきたい」と述べている。同社の取組は、労使双方が地に足のついた議論を丁寧に進めた結果、進んできたものといえる。

小売業において、スーパーは地域の生活とも特に密接な関係にある。従業員数の多くを占める非正規雇用労働者の正社員へのキャリアアップの仕組みは、地域の安定した雇用を支える基盤ともなりうる取組であり、今後の進展にも注目したい。



店舗での様子（イメージ）