

# 第3章

## 企業と労働者の関係性の変化や労働者の意識変化に対応した雇用管理

我が国が持続的な経済成長を実現するためには、労働生産性の向上に加え、多様な労働者の労働参加を促し、企業が直面する人手不足を緩和していくことが求められる。また、我が国では、日本的雇用慣行の変化や転職市場の拡大に加え、ワーク・ライフ・バランスへの関心の高まりなど、雇用を取り巻く環境に様々な変化が生じている。こうした変化を背景に、企業と労働者の関係性も変化しており、労働者の意識の変化及びライフイベントなど個々の事情に応じた柔軟な雇用管理の重要性が高まっている。

本章では、企業と労働者の関係性の変化及び労働者の意識変化に対応した雇用管理の在り方を検討するため、①企業と労働者の関係性の変化、②労働者の意識変化、③継続就業を促す雇用管理について分析を行う。

### 第1節 企業と労働者の関係性の変化

#### ● 転職者数が増加し、生え抜き社員の割合が低下するなど企業と労働者の関係性に变化

企業と労働者の関係性の変化について確認する。先行研究では、企業において日本的雇用慣行に象徴される年功賃金と終身雇用が変化しつつあるとの指摘がみられており<sup>1</sup>、こうした点も踏まえつつ、はじめに、転職市場を中心とした労働市場の動向に着目する。

求人動向に着目すると、ハローワークで取り扱われる新規求人数は、景気変動の影響を受けつつも、全体として増加傾向がみられる（第2-(3)-1図(1)）。また、1990年代以降は民間の職業紹介事業所数も増加しており、転職市場が拡大してきたことが分かる（第2-(3)-1図(2)）。転職市場の拡大に伴い、入職者数は増加傾向にあり、1991年において約6,000万人であった入職者は、2023年では8,000万人を超える水準にまで達している（第2-(3)-1図(3)）。

転職者数の推移を確認すると、過去1年間に離職した現職が正規雇用労働者である転職者の人数は2013～2024年にかけて37万人増加している（第2-(3)-2図(1)）。転職者の前職での離職理由をみると、「労働条件（賃金以外）がよくなかったから」「満足のいく仕事内容でなかったから」「賃金が低かったから」といった理由をあげる割合が高くなっており、労働条件や仕事内容に対する不満による転職が見受けられる（第2-(3)-2図(2)）。

また、転職希望者数の推移を確認すると、非正規雇用労働者では減少傾向にあるが、正規雇用労働者では2013～2024年にかけて254万人増加しており、転職希望者数は転職者数を大きく上回る推移となっている（第2-(3)-2図(3)）。この傾向をより詳細に確認するため、リクルートワークス研究所（2023）<sup>2</sup>により転職活動者がまだ転職していない理由を確認すると、「自分に合った仕事が見つからない」が約14%、「仕事の探し方がわからない」が約5%

1 濱秋ほか（2011）では日本的雇用慣行は大企業中心であったことが指摘されている点に留意が必要。

2 詳細はリクルートワークス研究所（2023）を参照。

占めている。また、Indeed Japan 株式会社が行った転職に関する5か国比較調査<sup>3</sup>では、日本の転職経験率は約60%となっており、米国の約90%及び英国の約93%と比べて低い水準にある。これらの結果を踏まえると、転職希望者は増加しているものの、転職行動には依然として障壁が存在しており、国際的にみて日本の転職経験率が相対的に低いことが分かる。

続いて、企業と労働者の関係性の変化の要因について、年功賃金に着目し分析を行う。新卒での採用時から継続的に同一企業に就業している労働者を「生え抜き社員」<sup>4</sup>と定義し、賃金プロファイルを見ると、年齢及び勤続年数に従って賃金が上昇する年功的な賃金体系を確認することができる。年功的な賃金体系は、労働者にとって同一企業で長期間勤務し続けるインセンティブとして機能してきたが、1993年以降の賃金プロファイルの変化をみると、長期的に賃金プロファイルはフラット化していることが確認できる（第2-(3)-3図（1）（2））。先行研究では賃金プロファイルのフラット化は労働者の長期継続雇用を減退させる可能性も指摘<sup>5</sup>されており、生え抜き社員割合の変化をみると2008年に約40%であった生え抜き社員割合は、低下傾向で推移し、2023年には約37%となった（第2-(3)-4図（1））。また、年齢階級別に生え抜き社員割合の推移を確認すると、25～34歳では上昇がみられる<sup>6</sup>ものの、35～44歳及び45～54歳では長期的には低下傾向がみられている<sup>7</sup>（第2-(3)-4図（2））。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど生え抜き社員の割合が高くなる傾向がみられる（第2-(3)-4図（3））。

第2-(3)-1図 労働市場の動向

- 新規求人数は、景気変動の影響を受けつつも、全体として増加傾向。
- 1990年代以降は民間の職業紹介事業所数も増加。



資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」「厚生労働省職業安定局需給調整事業課調べ」「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て作成

3 Indeed Japan株式会社（2023）では、日本、米国、英国、ドイツ及び韓国の5か国において、現在就業中の20～50代の正社員8,848名を対象に、「転職」に関する意識調査を実施。

4 濱秋ほか（2011）及びHamaaki et al（2012）を参考に、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務しているとみなされる労働者を「生え抜き社員」として算出。なお、今回の分析上、「専門学校」「高専・短大」「大学院」については計算上含んでおらず、賃金構造基本統計調査における「標準労働者」の数値とは厳密には異なる点に留意が必要。

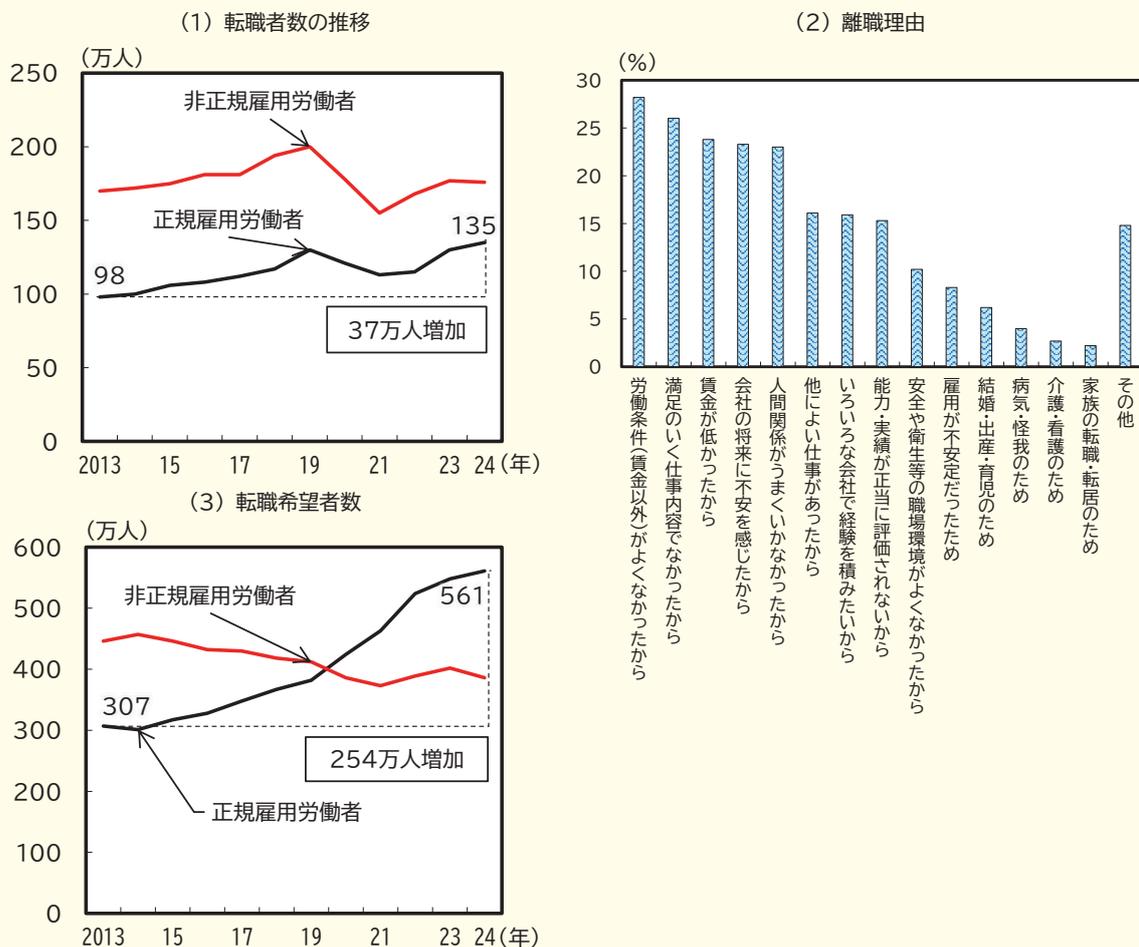
5 詳細は村田・堀（2019）を参照。

6 25～34歳の生え抜き社員の割合が上昇している要因は様々考えられるが、高卒者の就職後3年以内の離職率が近年低下傾向にあることなどが一因として考えられる。

7 35～44歳の生え抜き社員の割合は低下傾向にあり、2019年には約30%にまで落ち込んだが、その後は上昇に転じている。こうした背景には、新型コロナウイルス感染症の拡大により、特に25～34歳及び35～44歳の若年層及び中堅層を中心に転職行動が抑制されたことが影響していると考えられる。

第2-(3)-2図 転職の動向

- 正規雇用労働者における転職者数は、2013～2024年にかけて37万人増加。
- 離職理由は労働条件や仕事内容に対する不満の割合が高い。
- 正規雇用労働者の転職希望者数は、2013～2024年にかけて254万人増加。

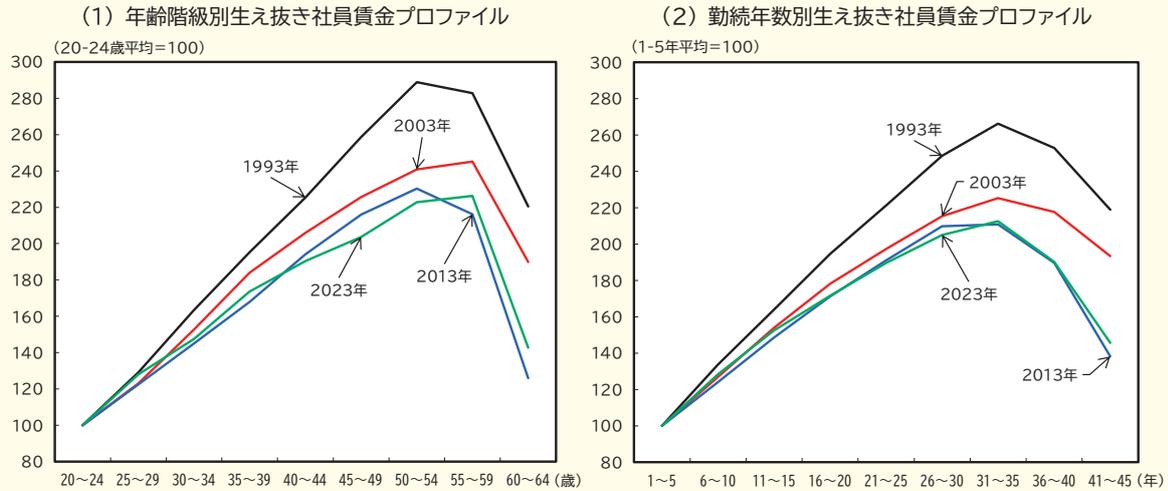


資料出所 総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」、厚生労働省「令和2年転職者実態調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) (1) 及び (3) における「正規雇用労働者」及び「非正規雇用労働者」は、それぞれ現職の雇用形態。  
 2) (2) は、一般労働者の転職者を調査客体としており、三つまでの複数回答となっている。

第2-(3)-3図 生え抜き社員賃金プロフィール

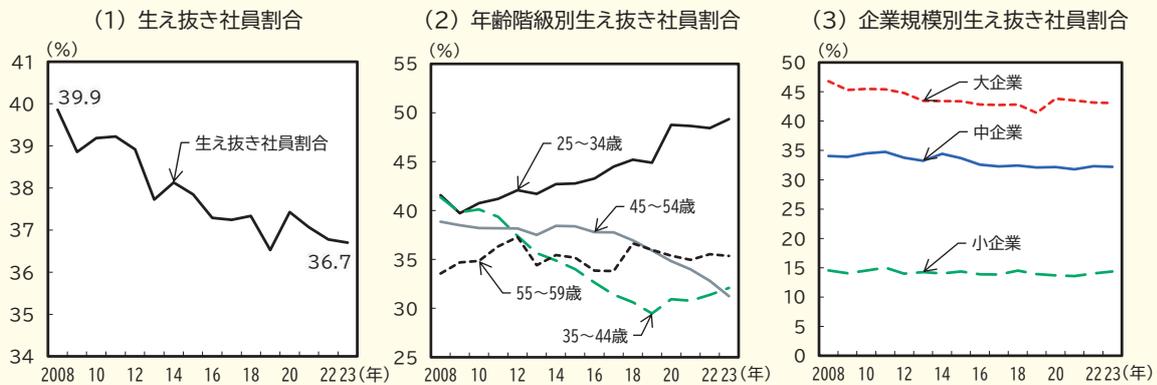
○ 長期的に賃金プロフィールはフラット化している。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」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) 各年齢階級の平均賃金は、賃金構造基本統計の還元倍率を用いたきままって支給する現金給与額の加重平均。  
 2) 「大卒以上」の場合、年齢から勤続年数を差し引いた数値が「22」又は「23」、「高卒」の場合、年齢から勤続年数を差し引いた数値が「18」となる者を生え抜き社員としている。

第2-(3)-4図 生え抜き社員割合

- 生え抜き社員割合は低下傾向。
- 年齢階級別の生え抜き社員割合について、25～34歳は上昇がみられるものの、35～44歳及び45～54歳は長期的に低下傾向。
- 企業規模別の生え抜き社員割合について、企業規模が大きいほど高くなる傾向。



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」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) 生え抜き就業者は「年齢 - 勤続年数」が、大学卒の場合は22又は23、高校卒の場合は18となる者。  
 2) 集計の際、「正社員ウエイト」に欠損値を含む者は除いている。  
 3) (3)の企業規模については、調査労働者の属する企業の全常用労働者数の規模をいい、常用労働者1,000人以上を「大企業」、100～999人を「中企業」、10～99人を「小企業」に区分している。

● 柔軟な働き方の普及状況を見ると、企業規模や従業員規模によってその導入状況には差がみられる

働き方に着目し、企業と労働者の関係性について確認する。働き方のうち労働時間に着目し、週労働時間60時間以上の雇用者割合の推移をみると、1980年代には14～18%程度の水準で推移しており、特に、男性では18～24%程度で推移するなど、一部では長時間労働を前提と

した働き方が存在していたことが分かる<sup>8</sup>（第2-(3)-5図（1））。1990年代以降には、週休2日制が普及してきたことなどを背景に、週労働時間60時間以上の雇用者割合は減少傾向を示している。また、働き方改革関連法により、2019年4月から大企業に、2020年4月から中小企業にも時間外労働の上限規制が課されるなど、長時間労働の是正に向けた取組が一層進められている。

働き方のうち、柔軟な働き方を可能とする制度の導入・実施の状況について確認する。フレックスタイム制適用労働者の割合は、2018年では約8%で、その後は上昇傾向で推移し、2024年では約12%となっている（第2-(3)-5図（2））。また、企業規模別に2024年の同割合をみると、30~99人で約3%、100~999人で約9%、1,000人以上で約20%となっており、企業規模によって、適用状況に差がみられている。

テレワークを導入している企業の割合は、2019年には約20%であったところ、感染症の拡大を契機に急増し、2021年には5割を超えたが、その後は低下傾向となっている（第2-(3)-6図（1））。従業員数別に2024年におけるテレワーク制度を導入している企業の割合をみると、100~299人で約41%、300人以上で約64%となっており、従業員数の規模で差がみられている。さらに、テレワークを実施している人の割合は、感染症の拡大後の2020年5月調査では約32%となっていたが、その後は感染症の収束に伴って低下傾向となり、2024年7月調査では約16%にまで落ち込んでいる（第2-(3)-6図（2））。なお、2024年7月調査によれば、テレワークを実施している人の割合は、従業員規模100名以下の企業で約11%、101~1,000名で約18%、1,001名以上で約27%となっており、従業員規模によって実施状況に差がみられる。

多様な正社員制度の規定がある事業所の割合をみると、2022年度24.1%、2023年度23.5%と導入割合は20%台で推移している（第2-(3)-7図（1））。2023年度の導入割合について、事業所規模別にみると、従業員数5~29人の事業所で約22%、30~99人で約30%、100~499人で約35%、500人以上では約46%となっており、事業所規模が大きいほど導入割合が高く、多様な正社員制度の普及状況には事業所規模間で差がみられる。多様な正社員制度の種類別で導入割合の推移をみると、2022年度、2023年度とも短時間正社員制度の導入割合が最も高くなっている（第2-(3)-7図（2））。これは、育児及び介護といった家庭の事情に対応しながら、就業を継続できる働き方へのニーズの高まりや、多様な労働時間の選択肢を提供することで人材確保を図ろうとする企業の動きが示唆される。

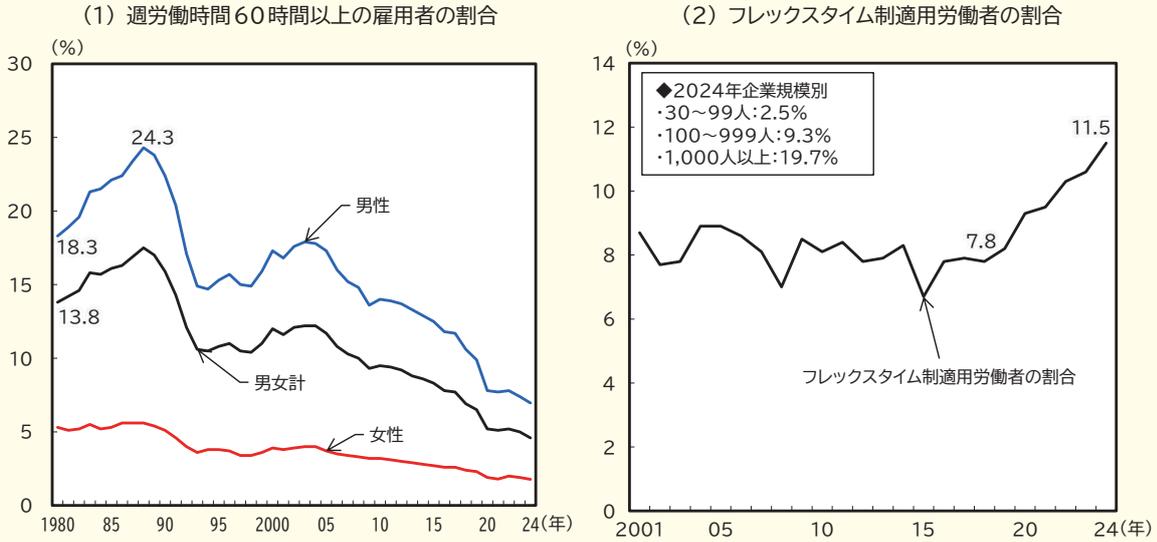
以上のように、企業と労働者の関係性を働き方の観点からみると、1980年代には長時間労働を前提とした働き方がみられたが、その後、社会構造及び労働者の意識の変化を背景に、ワーク・ライフ・バランスに配慮した柔軟な働き方へと見直しが進んできた。しかし、柔軟な働き方の普及状況をみると、企業規模や従業員規模によってその導入状況には差がみられる。こうした中で、働きやすい環境整備を企業が進めることは、企業にとっては人材の確保につながり、労働者がワーク・ライフ・バランスのとれた持続可能な働き方の実現につながることを期待される。

---

8 週60時間労働について、佐藤ほか（2022）で示されている例示を紹介すると、週60時間労働を達成するためには、1日8時間・5日間勤務で40時間の所定労働時間を達成し、平日3時間の残業により15時間の所定外労働時間を加え、更に土曜日に休日出勤し5時間を残業する計算となり、特に子育て世代を想定した場合には、仕事と家庭の両立が難しい働き方であったといえる。

第2-(3)-5図 働き方の変化（長時間労働の動向・フレックスタイム）

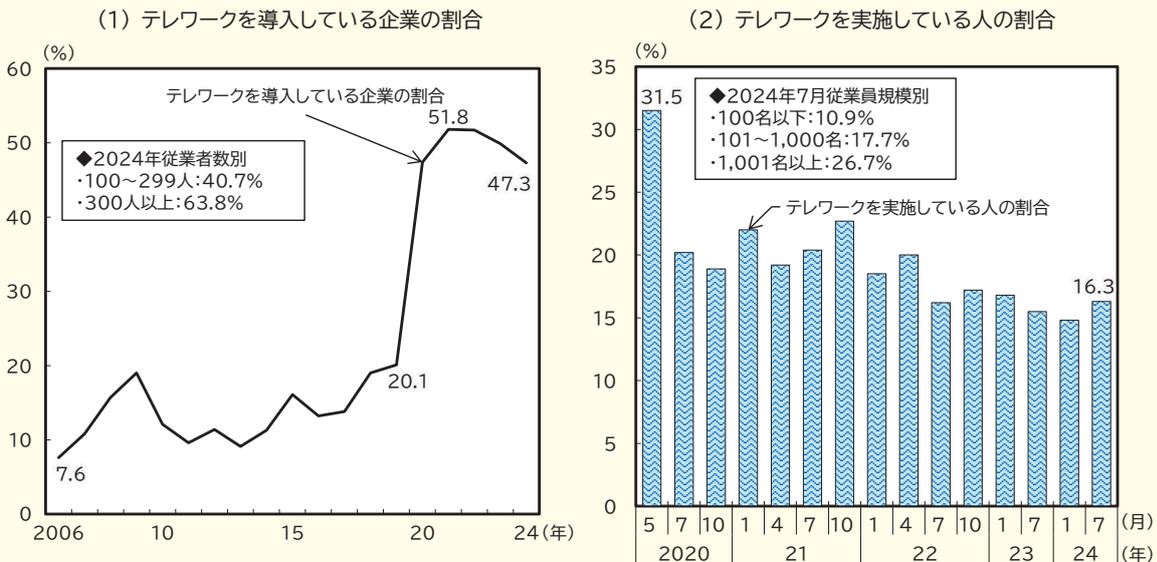
- 週労働時間60時間以上の雇用者割合は、減少傾向。
- フレックスタイム制適用労働者の割合は、2024年時点で約12%。



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」、総務省統計局「労働力調査（基本集計）」、(独)労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計2024」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) について、休業者及び就業時間不詳の者は除いている。  
 2) (1) について、2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国結果。

第2-(3)-6図 働き方の変化（テレワーク）

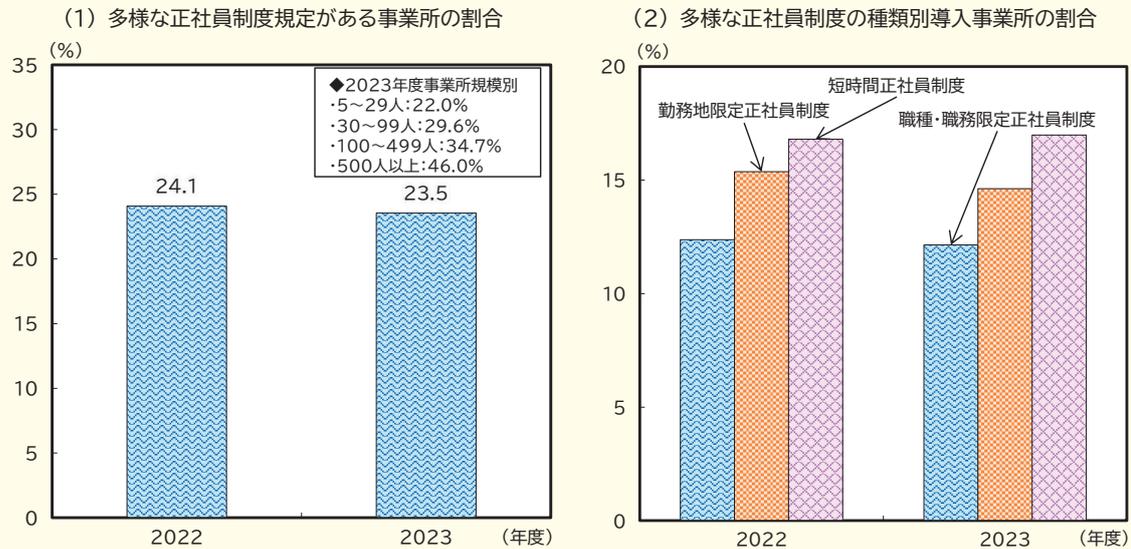
- テレワークを導入している企業の割合は感染症の拡大を契機に急増したが、その後は低下傾向。
- テレワークを実施している人の割合は感染症の収束に伴って低下傾向で2024年7月調査では約16%となっている。



資料出所 総務省「通信利用動向調査」、(公財)日本生産性本部「第15回働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

第2-(3)-7図 働き方の変化（多様な正社員制度）

- 多様な正社員制度規定がある事業所の割合は、2022年度及び2023年度において20%台で推移。
- 多様な正社員制度を種類別にみると、2022年度及び2023年度においては、短時間正社員制度の導入割合が最も高い。



資料出所 厚生労働省「雇用均等基本調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

## 第2節 労働者の意識変化

### ●労働者の意識は仕事と余暇のバランス重視へと変化

労働時間の限定や就業地の限定など、働き方に対する様々な希望を持つ労働者が増えている<sup>9</sup>ように、労働者の就業意識は多様化している。こうした状況の中では、労働者の意識変化に対応することが、企業にとって重要な課題となっている。

このため、労働者の働く意識の変化について、内閣府「国民生活に関する世論調査」<sup>10</sup>とNHK放送文化研究所「『日本人の意識』調査」<sup>11</sup>の二つの長期継続調査をもとに確認する。

内閣府「国民生活に関する世論調査」の「働く目的」について尋ねた調査結果をみると、2001年には「お金を得るために働く」と回答した人が約50%、「生きがいを見つけるために働く」とした人が約24%であった（第2-(3)-8図（1））。その後は、「お金を得るために働く」という回答は増加傾向を示し、「生きがいを見つけるために働く」という回答は減少傾向となっている。2024年には、「お金を得るために働く」が約63%に達した一方、「生きがいを見つけるために働く」は約13%まで低下しており、働くことが生計を立てる手段としてとらえられる傾向が、以前にも増して強まっていることがうかがえる。また、「どのような仕事か

9 例えば、厚生労働省「令和3年 パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査」によると、今後の働き方について、正社員になりたいと回答したパートタイム・有期雇用労働者のうち、正社員になった場合に「多様な正社員（限定正社員）」制度を希望したいと回答した割合は68.2%。

10 本調査は、原則として毎年実施されている長期継続調査で、現在の生活や今後の生活について質問をしており、質問項目に、「働く目的」や「どのような仕事か理想だと思うか」等が含まれている。

11 本調査は、原則として5年ごとに実施されている長期継続調査で、日本人の仕事に対する価値観の変化を時系列で把握することができる。