

第2章

少子高齢化の下で求められる 働き方の多様化と人材力の強化

第2章

少子高齢化の下で求められる
働き方の多様化と人材力の強化

我が国の労働市場では、少子高齢化・人口減少の下で、景気の緩やかな回復基調が続いており、人手不足感が強まっている。今後、労働力不足が成長の制約とならないよう、労働力の確保と人材力の強化を進め、将来に向けた成長力向上を図ることが重要である。

本章では、こうした課題への対応として、働きたいと思う人が働きやすい環境を整え、成長分野への労働力の円滑なシフトを促すためにも、労働時間や賃金のあり方などを含めた多様な働き方に向けた取組について考察するとともに、人材の可能性が最大限発揮されるような雇用慣行や人材育成のあり方について検討する。

第2章

第1節 多様な働き方の進展と柔軟な労働市場の実現に向けた課題

ここでは、少子高齢化が進む中で、働きたい人が働きやすい環境を整備するための課題や、成長分野に労働力が円滑にシフトしていく柔軟な労働市場を実現していくための課題について検討する。

1 少子高齢化・人口減少が進む中で強まる人手不足

まず、少子高齢化・人口減少が進行する下で、最近、我が国では労働力の確保が重要な課題となっていることを確認しよう。

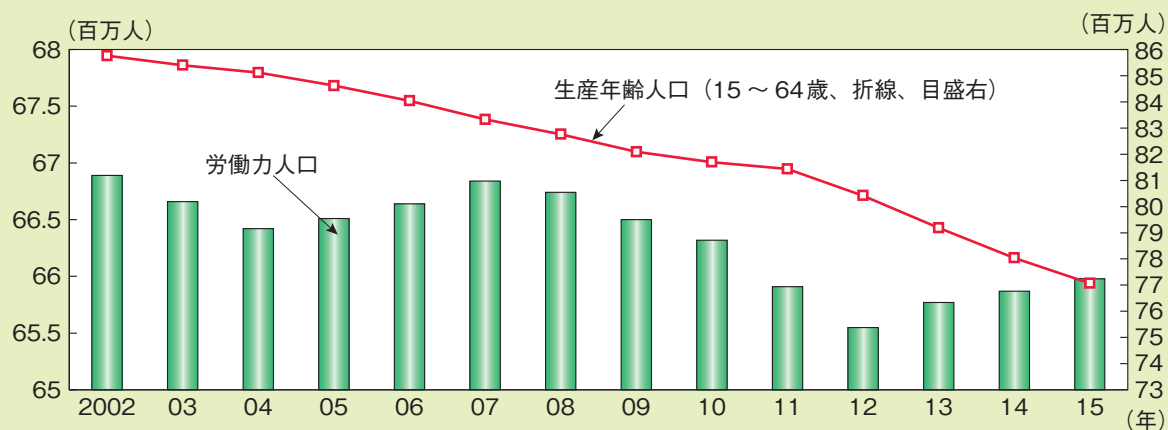
●近年の人手不足感の高まりは景気回復や団塊世代の定年退職等が要因

少子高齢化によって労働供給に制約がある中で、2012年末以降の景気の緩やかな回復基調に伴い有効求人倍率は上昇傾向が続いており、企業の人手不足感は着実に高まっている（前掲第1-1-6図（1））。労働供給面をみると、少子高齢化を反映して、15歳から64歳までの生産年齢人口が減少を続けている。このため、労働力人口についても2008年以降減少が続いたが、2013年以降については、女性や高齢者の労働参加率の上昇を反映して労働力人口が増加に転じている（第2-1-1図（1））。こうした中、就業者数も2008年から2012年まで減少した後、2013年以降増加している。こうした就業者数の動きの背景には、人口構成上大きなウェイトを占める団塊世代（1947年～49年生まれ）の定年退職等に伴う労働市場からの退出が、2007年以降、継続的に就業者数の伸び

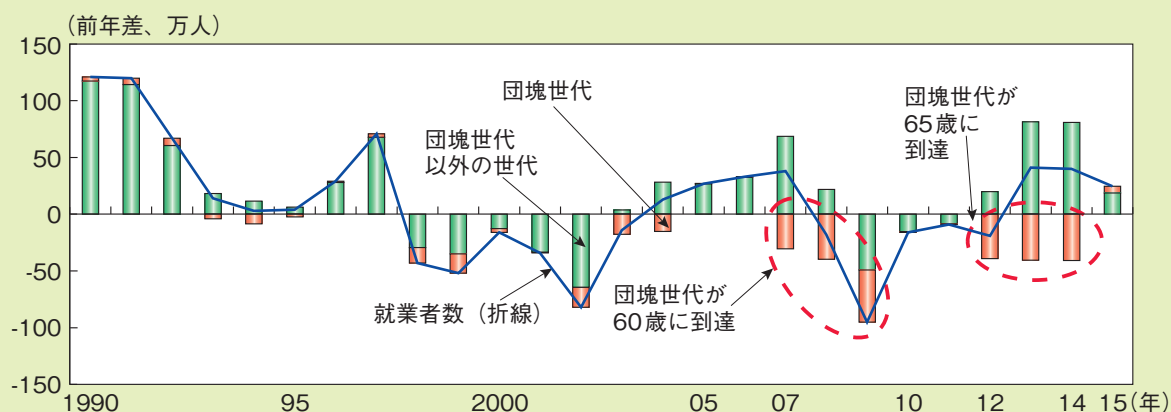
第2-1-1図 人手不足の進行

団塊世代の定年退職等が就業者数を大きく下押し

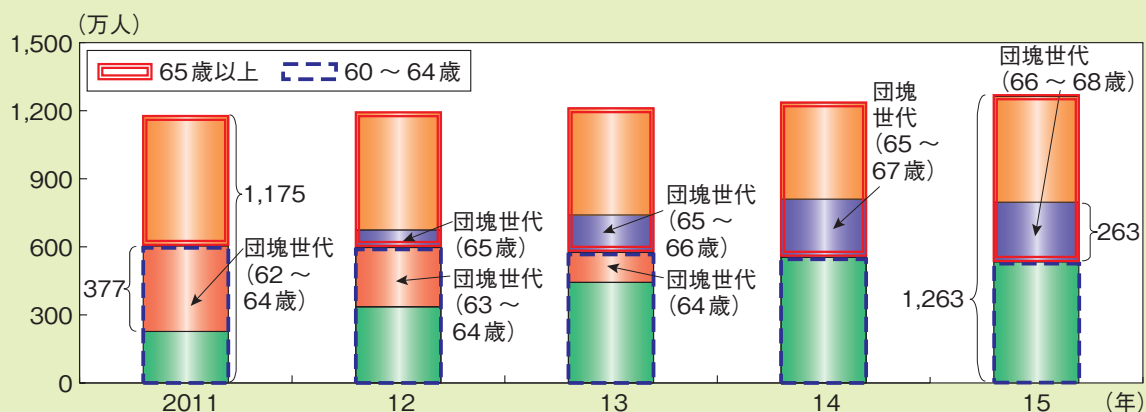
(1) 生産年齢人口と労働力人口の推移



(2) 就業者数 (前年差)



(3) 60歳以上の就業者数の推移



- (備考) 1. 総務省「労働力調査」、「人口推計」により作成。
 2. 団塊世代は、1947年～49年生まれの者。
 3. 団塊世代の就業者数は、人口推計を用いて算出した各年における団塊世代の人口に就業率を乗じて算出した。なお、就業率は5歳刻みの区分で公表されていることから、当該区分を跨がない団塊世代の人口については、就業率を一定と仮定した。
 4. 2015年における団塊世代については、総務省「労働力調査」の65～69歳の就業率を用いて試算している。

を下押ししていることがあるが、2013年以降については、労働参加率の上昇が、そうした人口動態的な下押し圧力を上回り、労働力人口、就業者数ともに増加に転じている¹（第2-1-1図（2））。

今後については、団塊の世代が更に高齢化するに従い、人口動態的に労働供給に対する下押し圧力が高まることが予想されることから、人手不足を緩和していくような取組を一層強化していくことが重要である。

●建設業や介護など労働集約的な業種で人手不足感が強い

人手不足の状況を概観すると、有効求人倍率は2016年5月時点で1.36倍と、24年ぶりの高水準となっており、一般労働者（フルタイム）の有効求人倍率についても2010年以降上昇基調が継続している。

業種別の人手不足の状況について日銀短観の雇用人員判断DIをみると、介護を含む小売・対個人サービスや建設・不動産など労働集約的な業種において人手不足が顕著となっている（第2-1-2図（1））。この背景には、少子高齢化によって、これらの業種に対する需要が高まっていることがあるが、この点については後ほど詳しく分析する。

少子高齢化の進展により労働供給に制約がある中で、限られた労働供給を効率的に就業に結び付けることは重要な課題である。そこで、雇用のミスマッチの程度を失業率と欠員率との関係（UV曲線²）により確認すると、この数年間においては、緩やかな景気回復が続く中で、労働需要の増加から欠員率が高まり、失業率も低下を続けている。こうした結果、2016年初の時点では、失業率と欠員率が一致する45度線の近辺に位置している。UV曲線上で失業率と欠員率が一致する点（45度線上の点）においては、労働市場の需給が均衡していると考えられ、その点における失業率の水準は、需要不足ではなく、スキルや能力などの面で求人と求職の条件が一致しないことによるミスマッチ失業³や職探しや再就職に時間がかかることによる過渡的な失業である摩擦的失業を反映していると考えられる。現在45度線上にある失業率の水準は、例えば1990年代前半のそれに比べて高い水準にあることから、ミスマッチ失業や摩擦的な失業がかつてと比べて高まっている可能性が考えられる（第2-1-2図（2））。

●少子高齢化に伴う労働需要の変化

こうしたミスマッチ失業の高まりの背景には、技術や産業構造の変化などが考えられるが、最近では少子高齢化に伴う介護職員の不足にみられるように財やサービスの需要が変化し、そうした財や

注 (1) 60歳以上の就業者数の推移をみると、2007年～15年まで一貫して増加しているものの、団塊世代は2011年の377万人から2015年には263万人まで減少した（第2-1-1図（3））。

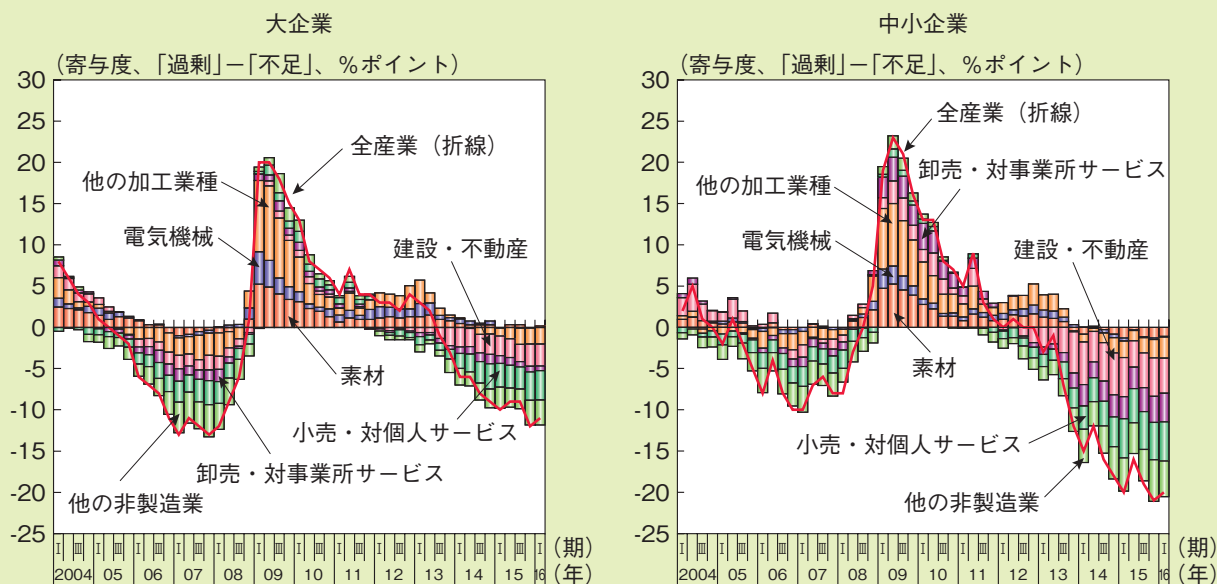
(2) UV曲線（Unemployment-Vacancy Curve）とは、失業率（分母を雇用者数と失業者数の和とした雇用失業率）と企業内の人員過不足感を示す欠員率（欠員率の高さは求人が多いことを示す）の逆相関の関係に着目し、労働市場の状況を分析するもの。UV曲線上で両者の関係が右下に変化することは労働市場の需給改善を示し、左上に変化することは、需給悪化を示す。また、需給のミスマッチが高まるとUV曲線は原点から遠ざかり、縮小すると原点に近づくことになる。なお、UV曲線上で失業率と欠員率が一致する点（45度線上の点）は労働市場の需給が均衡する点（需要不足失業が存在しない点）を示す。

(3) 構造的失業ともいう。詳細は齊藤・岩本・太田・柴田（2016）を参照。

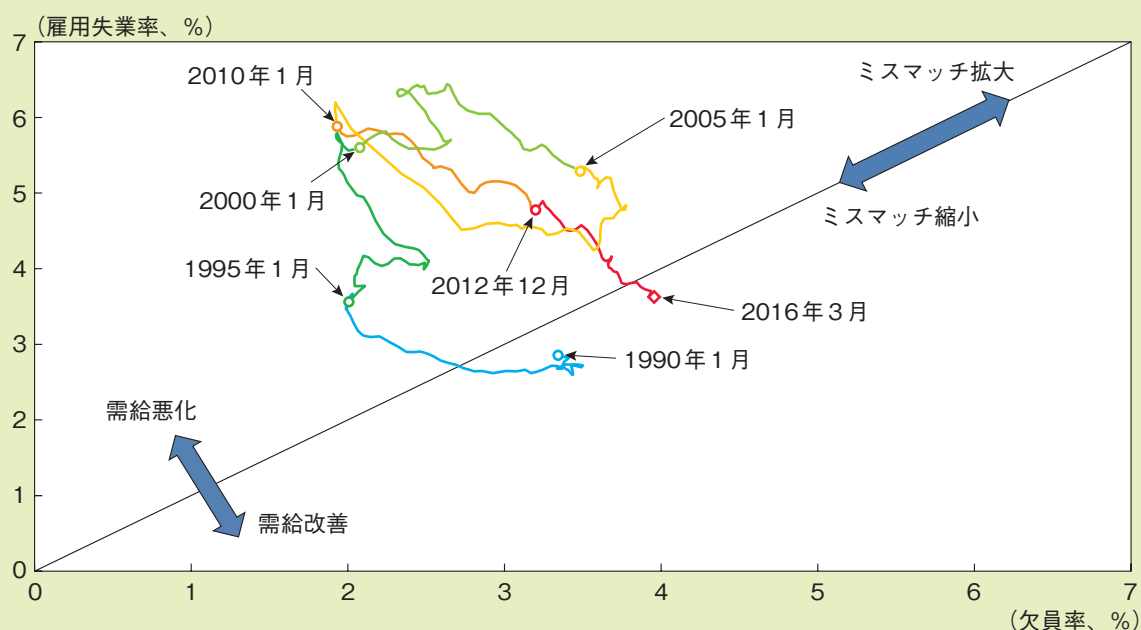
第2-1-2図 人手不足と雇用のミスマッチ

労働集約的な業種で人手不足が強まる一方、ミスマッチは改善していない

(1) 雇用人員判断DI



(2) UV曲線



- (備考) 1. 総務省「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」により作成。
 2. 欠員率 = (有効求人数 - 就職件数) / (有効求人数 - 就職件数 + 非農林雇用者数)
 3. 雇用失業率 = 完全失業者数 / (非農林雇用者数 + 完全失業者数)
 4. 内閣府による季調値の3か月移動平均。

サービスを提供する業種の労働需要と労働供給の間にミスマッチが生じている可能性も考えられる。総務省「全国消費実態調査」を用いて、高齢者世帯が他の年齢層に比べて支出割合が多い品目⁴を

注 (4) 経済産業省 (2015)『高齢者世帯の消費活動のインパクト～延長産業連関表を用いた試算～』を参照。

挙げると、バリアフリーや老朽化対応などのリフォームに関連する「工事その他のサービス」や、レジャーに対応する「パック旅行費」、食料品関連などが上位となる⁵（第2-1-3図（1））。また、医療・介護に関連する「介護サービス⁶」や「医薬品」も支出割合が多い。近年、高齢者層の消費がマクロの消費に占める割合が高まっている中で、我が国全体の消費品目の選好が高齢者特有の内容をより反映した形に変化している可能性がある。

こうした高齢者の増加による財・サービスに対する需要の変化に対して、労働のシフトが円滑に行われない場合には、そうした業種において人手不足が生じ、それが財やサービスの供給を制約する可能性がある。ここでは、高齢者層特有の財・サービスに対する消費が増加⁷した場合、間接需要も含めてどのような産業の雇用が誘発されるかを推計した上で、それらの産業における人手不足の状況と比較することで、高齢化の進展が労働需要と供給のミスマッチに影響しているかどうかを分析する。まず、総務省「産業連関表」を用いて算出した雇用誘発効果をみると⁸、介護サービスに関連する「対個人サービス」のほか、リフォームに関連する「建設・不動産・賃貸」や建設設計などの「対事業所サービス」、旅行に関連する「運輸・郵便・通信」、食料品に対応する「食料品」や「卸売・小売」などの雇用が増加することが分かる（第2-1-3図（2））。次に、各産業における人手不足感を日銀短観の雇用人員判断DIでみると、高齢化に伴う消費需要の増加によって誘発される雇用の度合いが大きい業種において人手不足感が高水準となっていることから、両者にはある程度の相関がある可能性が考えられる⁹。以上の分析を踏まえると、高齢者層において需要が高まっている分野に雇用を円滑にシフトさせるような環境を整備することは、供給制約によって未実現の高齢化による潜在需要を発現させると同時に、経済全体の労働需要と供給のミスマッチを減らしていく上でも重要な課題である。

●人材確保は起業やIoT等に代表される新たな成長分野でも克服すべき課題

我が国に直接投資を行いたいと考えている外資系企業や起業を計画している経営者の間でも、人材確保が対内直接投資や起業にとって克服すべき課題となっている。外資系企業が対日投資を行う上での阻害要因について日本貿易振興機構のアンケート調査をみると、「人材確保の難しさ」が上位2位に挙げられており、その背景には、「グローバル人材確保の難しさ」や「専門人材不足」、「雇用流動性不足」などを挙げる企業が多い（第2-1-4図（1）、（2））。

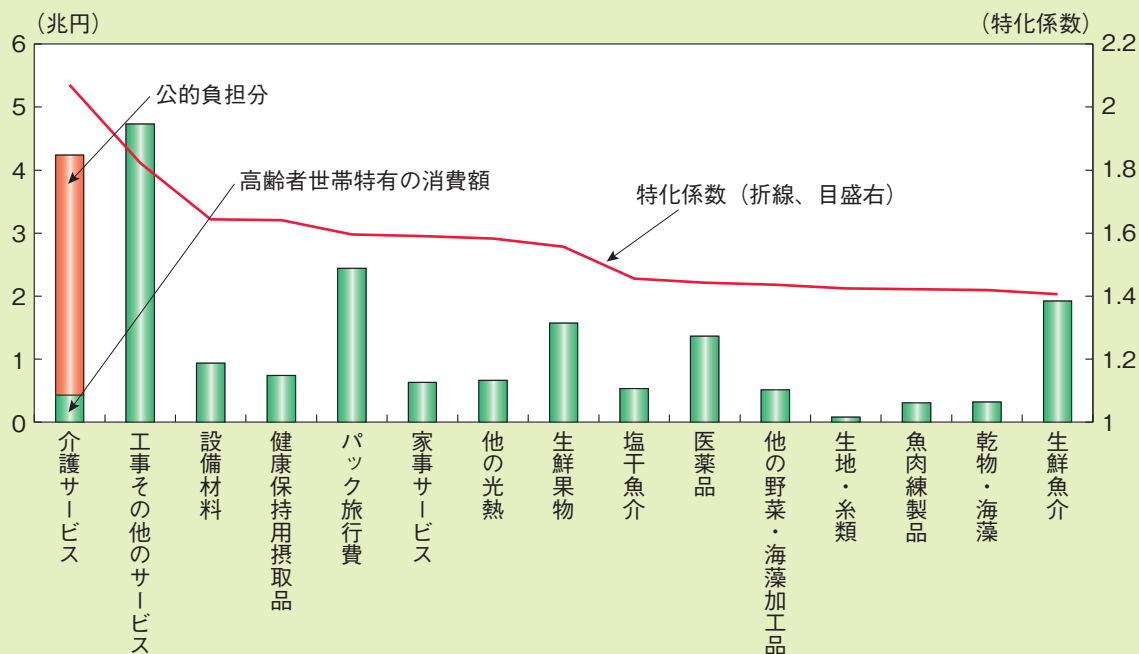
また、起業時の課題については、資金調達を挙げる経営者が最も多いが、これに次いで質の高い人材の確保が挙げられている。起業による市場への参入や起業後の成長は、比較的大きな

- 注
- (5) 15年前の1999年の全国消費実態調査を用いて、高齢者特化係数が高い消費財・消費サービスを確認しても、上位に挙がる消費財・消費サービスは2014年調査とほとんど変わらず、安定していることが分かる。
 - (6) 「介護サービス」は高齢者世帯の直接的な消費額に加え、医療費の公的負担分（政府の負担分）も加味している。
 - (7) 特化係数上位15品目に関する高齢者世帯の消費額を高齢者世帯特有の消費と称する。
 - (8) ここでは、高齢者の消費需要が仮想的に1兆円増えた場合の雇用誘発効果を算出し、これと人手不足感を比較した。詳細は付注2-1参照。
 - (9) 「宿泊・飲食サービス」では人手不足感の強まりが高いが、これはパートタイム労働者が多いという業種特性や近年の外国人観光客の増加などが影響している可能性が考えられる。

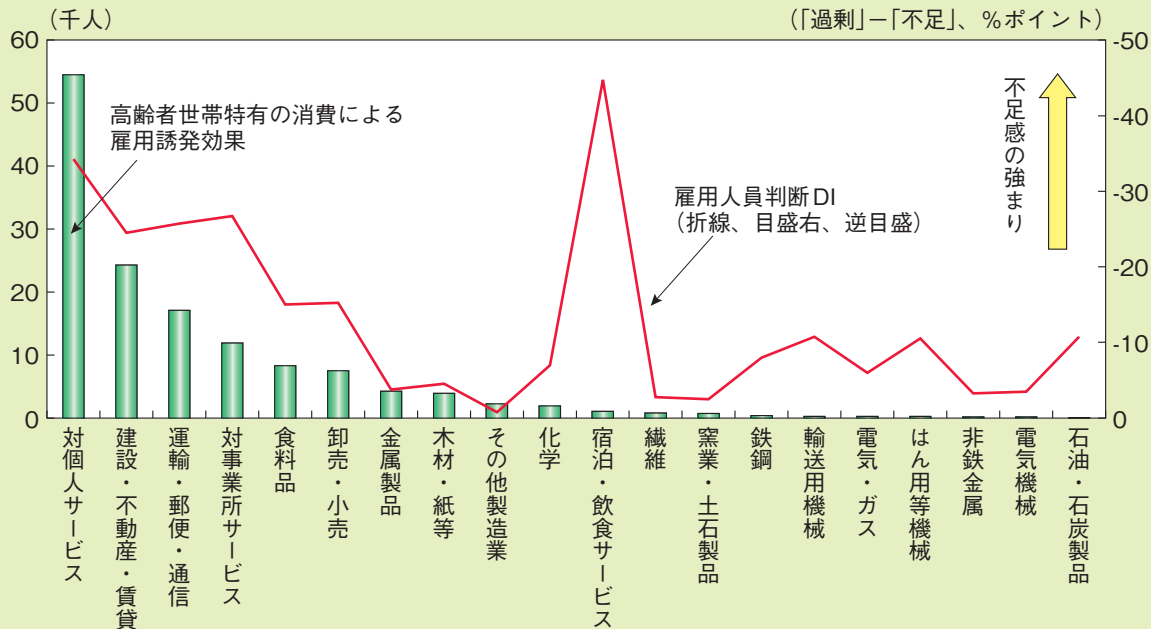
第2-1-3図 少子高齢化と産業構造の変化

高齢者特有の消費が引き起こす産業構造の変化

(1) 高齢者世帯特有の消費額



(2) 高齢者世帯特有の消費による雇用誘発効果

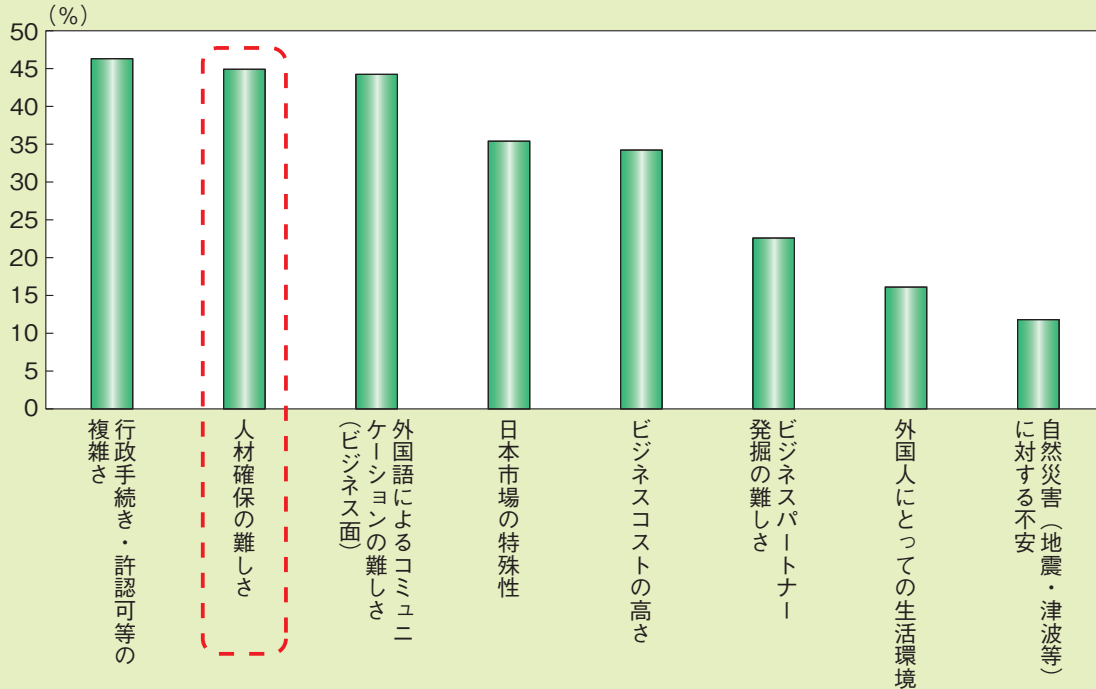


- (備考) 1. 総務省「平成23年（2011年）産業連関表」、「平成26年全国消費実態調査」、「平成22年国勢調査」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」により作成。
2. (1)における特化係数は、(高齢者世帯の消費額／高齢者世帯の全消費額)／(全世帯の消費額／全世帯の全消費額)により算出。高齢者世帯特有の消費額とは、世帯主が60歳以上の世帯における特化係数上位15品目の消費額を指す。なお、公的負担分は、介護サービスに関する高齢者世帯特有の消費額の9倍と仮定した。
3. (2)における高齢者世帯特有の消費による雇用誘発効果は、高齢者世帯特有の消費額がその消費額に比例して合計で1兆円増加した場合の雇用誘発効果であり、試算方法は付注2-1を参照。なお、農林水産業等その他の産業において、約66,500人の雇用誘発効果がある。はん用等機械は、はん用・生産用・業務用機械。
4. (2)における雇用人員判断DIは、2015年の平均値。

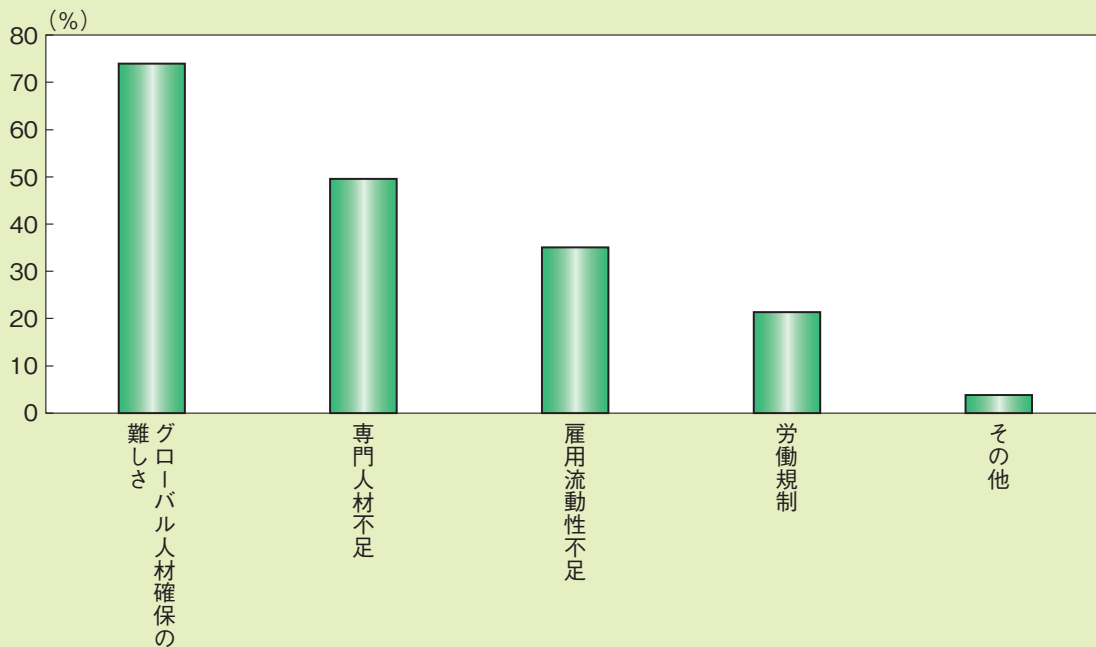
第2-1-4図 日本における投資の阻害要因（外資系企業の声）

人材確保は対内直接投資や起業にとっても克服すべき課題

(1) 日本における投資の阻害要因



(2) 人材確保の難しさの内訳



- （備考） 1. JETRO「ジェトロ対日投資報告2015」により作成。
 2. アンケート調査は、日本進出に際しジェトロが支援を行った外資系企業を中心とした約1000社を対象とし、2015年7～8月に、150社から回答を得た。
 3. (1)、(2)ともに4段階中、上位2段階を選択した企業の割合。

雇用の創出や収益力の向上が期待される¹⁰。

さらに、最近、IoTや人工知能（AI）などを活用する「第4次産業革命」に関連する新たな成長分野においても、そうした技術を活用していく専門的な技能を有する人材が求められている。

こうした成長の芽を摘まないよう人材の確保が進みやすい環境を整備することが重要である。

2 働きたい人の労働参加の実現に向けた課題

少子高齢化に伴う産業構造の変化に対応するとともに、対内直接投資や起業を促すためには、今後の成長分野を中心に労働力を確保していくことが重要である。このため、今後、働きたいと思う人が働きやすい環境を整えることや、新卒採用に加え中途採用を活用していくことなどにより、成長分野への労働シフトを円滑に行うことが求められている。以下では、まず、働きたい人が労働参加できるような環境を整備するための具体的な課題についてみていこう。

●希望する高齢者の労働参加の実現が重要

近年、健康寿命が伸長する中で高齢者の労働参加が進んでおり、これは我が国の労働力の下支えに寄与している。この背景には、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引上げに併せ、65歳までの雇用確保措置が講じられていることもある¹¹。実際に、65歳以上を定年とする企業の割合は2004年の6.5%から2015年の16.9%まで上昇している（第2-1-5図（1））。定年延長を実施した企業からは、人手不足感が強まる中、現役時からの雇用形態を維持することで¹²、長年培われた経験や高いスキルの流出を防止し、高齢者のモチベーションを維持できるとの声も聞かれる。

最近では景気の緩やかな回復基調に応じて、高齢者の労働参加が進展している。60～64歳の就業率は2004年の51.5%から2015年の62.2%へと、65～69歳についても33.2%から41.5%へと、それぞれ8～10%ポイント程度上昇している（第2-1-5図（2））。これを男女別にみると、男性では、60～64歳は2004年の65.4%から2015年には75.5%に、65～69歳は2004年の43.8%から2015年には52.2%へと上昇している。女性では、60～64歳は2004年の38.4%から2015年には49.4%に、65～69歳は2004年の23.8%から2015年には31.6%と上昇しており、就業率の水準は男性ほどではないものの、変化幅は男性とほぼ同様に高まっている。

このように高齢者の就業率は上昇しているが、更に高齢者が活躍できる余地はどの程度あるのだろうか。高齢者のうち、労働力に加わり得ると考えられる潜在的な労働力の規模を確かめてみよう。総務省「労働力調査」によれば60歳以上の非労働力人口の中で就業を希望する

注

(10) 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2015）第2章第1節を参照。

(11) 企業に求められる雇用確保措置について、高年齢者雇用安定法では、2000年の努力義務化、2004年の段階的義務化を経て、2012年には就業を希望する65歳までの高齢者全員について義務化された。これは定年を定めている全ての企業が対象。

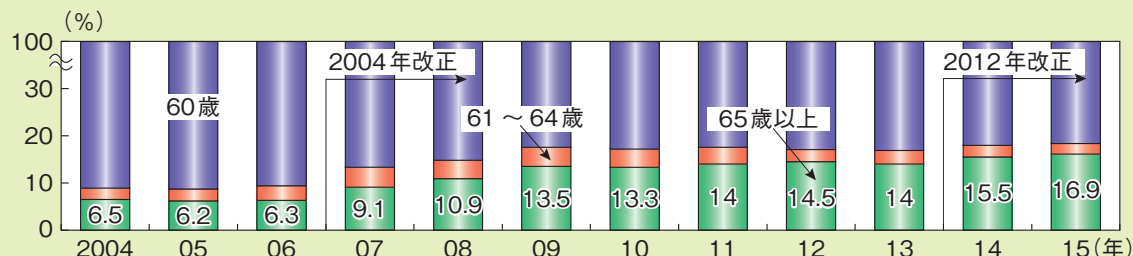
(12) もっとも、雇用形態は維持しつつも、50歳以降の賃金水準を引き下げている企業も存在。なお、再雇用の場合は一度解雇した後、基本的には1年契約で更新する雇用形態に変化。

者及び失業者は、2015年時点で102万人存在する¹³。こうした高齢者についても、働きやすい環

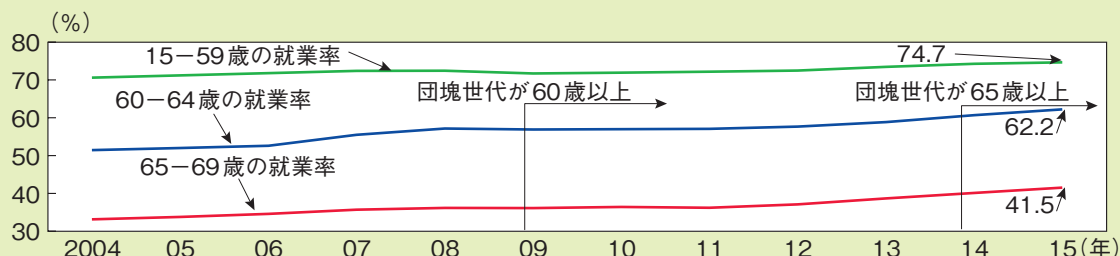
第2-1-5図 高齢者の労働力率の向上と潜在労働力

定年延長等により高齢者の労働参加が進展

(1) 定年の年齢別企業割合



(2) 高齢者の就業率の推移



(3) 高齢者や女性の潜在労働力（マンアワーベース）

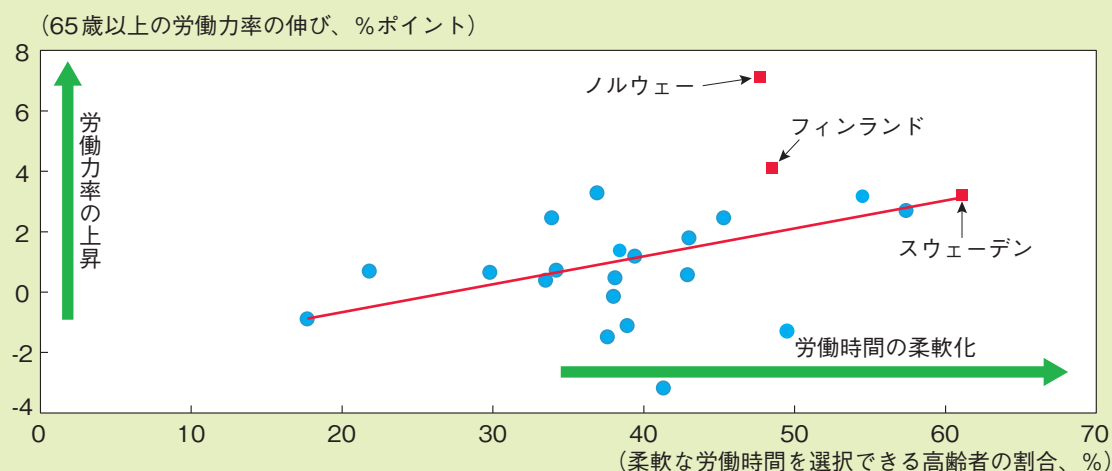
	マンアワー（億時間）	増加率（%）
出産・育児に専念している女性の労働参加	10.0	0.9
介護・看護に専念している女性の労働参加	1.4	0.1
就業を希望する高齢者の労働参加	11.2	1.0
合計	22.6	2.0

- (備考) 1. 総務省「労働力調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、「毎月勤労統計調査」、「就労条件総合調査」（2005年以降）、「雇用管理調査」（2004年）により作成。
2. (1) は、毎年1月1日時点における調査結果。調査対象は、2007年までは「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」、2008年から2014年までは「常用労働者が30人以上の民間企業（複合サービス事業を含む）」を採用。
3. 「高齢者の雇用の安定等に関する法律」の変遷
 2000年改正（同年施行）：高齢者雇用確保措置導入の努力義務化
 ①継続雇用制度の導入、②定年年齢の引上げ、③定年の定め廃止を導入
 2004年改正（2006年4月施行）：高齢者雇用確保措置導入の法定義務化（継続雇用制度の対象は、労使協定により基準を定めた場合には対象の限定可）
 2012年改正（2013年4月施行）：継続雇用制度の対象を限定できる仕組みを廃止。
4. (2) の就業率は、各年齢階級別人口に占める当該年齢階級の就業者数の割合。
5. (3) は、我が国全体（男女計）の総労働供給（雇用人数×一人当たり労働時間、約1,100億時間／年）について、「出産・育児に専念している女性の労働参加」、「介護・看護に専念している女性の労働参加」や「就業を希望する高齢者の労働参加」が進んだ場合に与える影響を試算した。「出産・育児に専念している女性の労働参加」とは、出産・育児を理由として求職活動していないものの、就業を希望する60歳未満の女性（2015年時点で95万人）が労働参加したときの影響。「介護・看護に専念している女性の労働参加」とは、介護・看護を理由として求職活動していないものの、就業を希望する女性（2015年時点で13万人）が労働参加したときの影響。また、「就業を希望する高齢者の労働参加」とは、60歳以上の非労働力人口の中で就業を希望する者及び失業者（2015年時点で102万人）が労働参加したときの影響。
6. 女性・高齢者は、短時間労働者として労働参加（年間労働時間は、女性は1,050時間程度、高齢者は1,100時間程度）したものと仮定。労働時間の算出に当たっては、賃金構造基本統計調査の6月における労働時間を、毎月勤労統計調査を用いて年間労働時間に膨らませている。

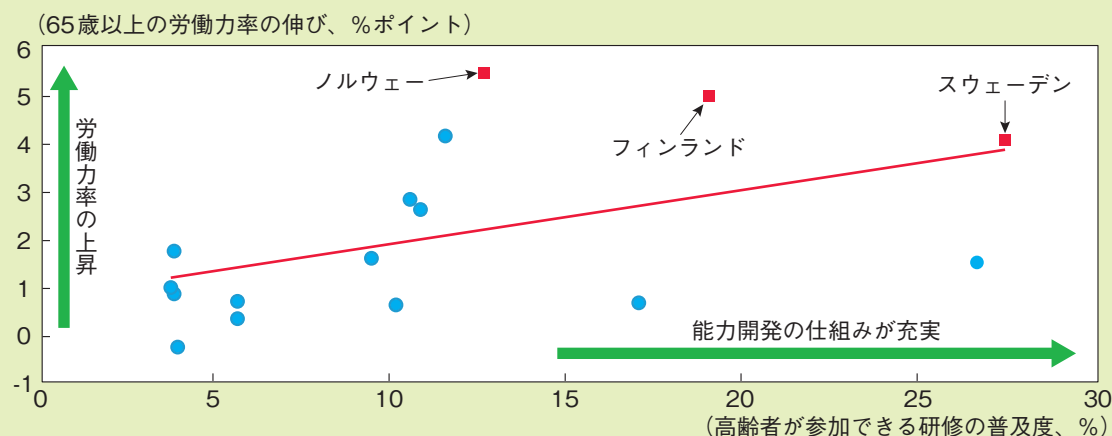
注 (13) 「労働力調査」は月末1週間の就業・不就業の状態を把握しており、内職などの収入を伴う仕事を1時間でも臨時的に働けば就業者に分類される点には留意。

(4) 高齢者の労働参加を促進するための取組

柔軟な労働時間を選択できる高齢者の割合と労働力率の関係



高齢者が参加できる研修の普及度と労働力率の関係



- (備考) 1. OECD.Stat、European Union「Fifth European Working Conditions Survey」、OECD「OECD THEMATIC FOLLOW-UP REVIEW OF POLICIES TO IMPROVE LABOUR MARKET PROSPECTS FOR OLDER WORKERS」により作成。
2. 「柔軟な労働時間を選択できる高齢者の割合」とは、一定の制約の下で労働時間を決定できる又は完全に自分の裁量で労働時間を決定できる労働者（50歳以上）の割合をいう。2010年の値。
3. 「高齢者が参加できる研修の普及度」とは、アンケート調査時点で、過去1か月以内に仕事に関連した研修等に参加した労働者（55～64歳）の割合をいう。2011年の値。
4. 65歳以上の労働力率の伸びは、(1) については2000年から2010年の変化、(2) については、2001年から2011年の変化。

境の整備によって労働参加を促進できれば、一人当たりの労働時間は短いものの、雇用者数と労働時間をかけ合わせたマンアワーは、我が国全体の総労働供給を1.0%程度増加させる計算となる（第2-1-5図（3））。これに加えて、後述のように働きたい女性の労働参加も実現できれば、マンアワーでみた総労働供給を2.0%程度増加させる潜在性がある¹⁴。

働く希望を持つ高齢者の雇用を促進するためには労働参加を妨げる要因を取り除いていくことが重要である。こうした要因には企業における硬直的な労働時間や現役社員の高齢者に対す

注 (14) 希望した人が就労できるという機械的な試算であるが、実際には就労に当たって様々な制約条件がある点には留意する必要がある。

る抵抗感なども挙げられると考えられるが¹⁵、こうした障害を一つ一つ取り除いていくことが必要である¹⁶。その際、先進国のなかでも高齢者の労働参加が近年において急速に進展している例として北欧諸国がある。例えばスウェーデンやノルウェー、フィンランドでは2000年代にかけて、65歳以上の労働力率の変化幅が大きい¹⁷、こうした国では柔軟な労働時間を選択できる高齢者の割合や高齢者が参加できる研修の普及度が高い傾向がみられる（第2-1-5図（4））。このように、労働時間の柔軟化や能力開発に対する取組など高齢者が働きやすい社会とするための多様な取組が功を奏しており、こうした取組は我が国にとっても参考になろう¹⁸。

● 出産・育児・介護と仕事の両立のためには多様な働き方の実現が重要

女性の労働参加の進展も労働力確保や多様性の向上¹⁹に重要である。女性の活躍を阻む要因としては、家事や介護、育児負担の偏りやキャリア形成を阻む慣習の存在など、いくつかの課題が存在する。このうち、出産・育児・介護については、仕事との両立を図ることで女性の労働参加が進むような環境作りも重要である。総務省「労働力調査」をみると、2015年時点では、60歳未満の女性のうち、出産・育児を理由として求職活動をしていないものの、就業を希望する女性は95万人存在しているほか、介護・看護を理由として求職活動していないものの、就業を希望する女性は13万人も存在する。

こうした出産・育児・介護と仕事の両立に役立つ環境整備に向けては、まず保育所等や学童保育などの整備が重要である。近年、保育所等の整備が急ピッチで進んでおり、2014年4月から2015年4月にかけて施設数は4.3%増加し、児童定員も5.9%増加した。しかし、待機児童数は女性の更なる労働参加等もあって同期間に8.4%増加している（付図2-2）。今後も待機児童を解消するよう保育所等の整備や保育の担い手となる保育人材の確保が求められる。

また、子育てに係る突発的な病気や怪我などに対する支援ニーズに応えていく必要もある²⁰。これには病児保育施設の拡充等だけでなく、テレワークやフレックスタイム等により、柔軟に働く場所や時間を選択できるような多様な働き方の実現のほか、配偶者が子育てや介護の負担をシェアできるよう、労働者の働き方を、長時間労働などを前提としたものから変えていくことなどが重要である。

● 高齢者や女性の労働参加に向けた税制・社会保障制度等の見直し

働く時間を増やしたいと考える高齢者や女性の労働意欲を削がないよう、税制・社会保障制

- 注 (15) 日本における労働時間の硬直性や高齢者の定年到達の際に再雇用や勤務延長を希望しなかった理由別の割合については内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2015）第1章第2節を参照。
- (16) なお、高齢者の就職経路については、50歳代後半対比、60～64歳では縁故への偏りがみられる。民間職業紹介やハローワークなどの他の入職経路の拡大も求められる（付図2-1）。
- (17) 2000年から2010年までの労働力率の変化幅は、スウェーデンが3.2%ポイント、ノルウェーが7.1%ポイント、フィンランドが4.1%ポイントとなっており、我が国（-2.7%ポイント）に比べ大きい。ただし、我が国では2010年～15年にかけて2.2%ポイント上昇している。また、65歳以上の労働力率の水準（2010年）については、日本（19.9%）がスウェーデン（13.5%）、ノルウェー（18.3%）、フィンランド（7.8%）を上回っている。
- (18) 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2015）の第1章第2節も参照。
- (19) Berliant and Fujita（2011）では、多様性（diversity）の向上は生産性向上につながるものが理論的に示されている。
- (20) これは介護対応についても同様。近年、介護離職者数は増加傾向にある（付図2-3）。

度・配偶者手当等の見直しに向けた検討を進めることも重要である²¹。近年、女性や高齢者を中心に労働時間が短いパートタイム労働者が増加してきたが、男女別かつ年齢別に、時給及び労働時間の推移をみると、60歳未満の女性パートタイム労働者では、時給が一貫して上昇傾向にある中で、労働時間は減少してきた（第2-1-6図（1）、（2））。

女性や高齢者を中心とした労働時間に関しては、配偶者の収入が130万円を超えると社会保険の扶養範囲から外れることや、同収入が103万円を超えると納税者本人が受ける配偶者控除が減少すること、また、配偶者の勤務先で支給される配偶者手当等を意識することにより、配偶者が就労調整²²を行っていること等が²³指摘されてきた²⁴。このうち、社会保険については、扶養されるパートタイム労働者の年収が130万円を超過した場合は、被扶養者とみなされなくなるため、医療及び年金保険料の支払が必要となる結果、保険料負担を忌避する家計²⁵及び企業がパートタイム労働者の労働時間を抑制しようとする問題がある。アンケート調査²⁶によると、社会保険料の支払発生を懸念し、パートタイム労働者の労働時間を抑制している企業が一定程度存在することが分かる。

この点については、多様な働き方を推進する中で、パートタイム労働者への被用者保険の適用拡大を着実に進め、将来受け取る年金を充実させていくとともに、働きたい人が働きやすい税・社会保障制度とする必要がある²⁷。

2016年10月より一定規模以上の企業の労働者を対象に週20時間、月額8.8万円を超えると被用者保険が適用されることとなっており²⁸、130万円の壁の解消に向けた取組であると考えられる²⁹。また、被用者保険の適用拡大に際して、就業調整を防ぎ、その円滑な推進を図る観点から、平成28年度予算においてキャリアアップ助成金を活用した短時間労働者の就業促進のための対策³⁰が講じられている。

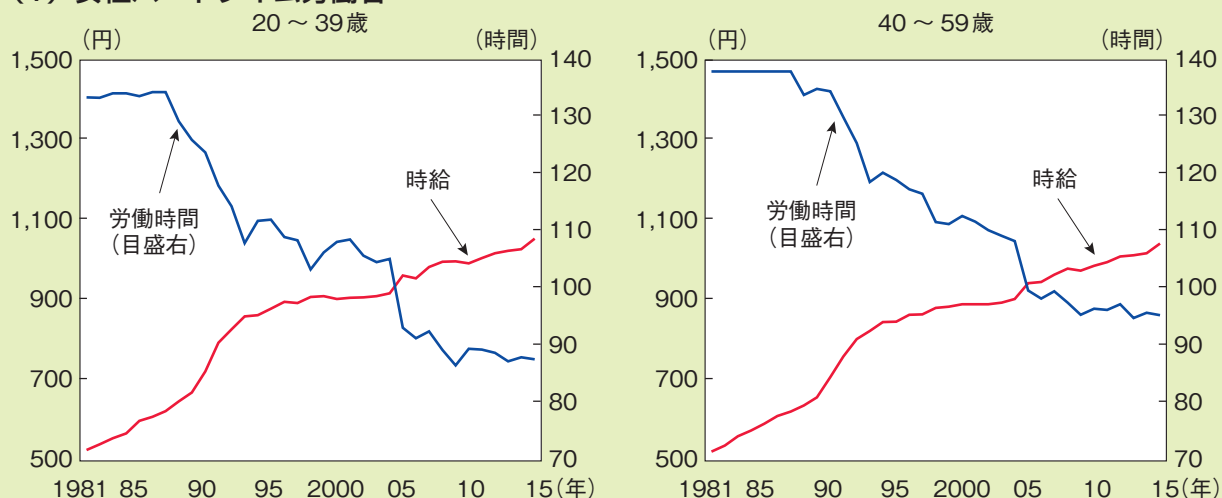
今後も、経済、社会環境の変化に合わせて、働くことを希望する人の就労意欲を削がないよ

- 注 (21) 「経済財政運営と改革の基本方針2016」（平成28年6月2日閣議決定）では、「女性が働きやすい税制・社会保障制度・配偶者手当等への見直しについては、働きたい人が働きやすい環境整備の実現に向けた具体的検討を進める」とされている。
- (22) 「女性の活躍推進に向けた配偶者手当の在り方に関する検討会報告書」（平成28年4月）において、「配偶者の収入要件のある「配偶者手当」は、税制、社会保障制度とともに女性パートタイム労働者の「就業調整」を生じさせる要因となり、女性がその持てる能力を十分に発揮できない状況を生じさせていると考えられる。」とされている。
- (23) 「日本再興戦略改訂2015」（平成27年6月30日閣議決定）においては、「女性の活躍の更なる促進に向け、税制、社会保障制度、配偶者手当等の在り方については、世帯所得がなだらかに上昇する、就労に対応した保障が受けられるなど、女性が働きやすい制度となるよう具体化・検討を進める」こととされている。
- (24) 厚生労働省（2011）「平成23年パートタイム労働者総合実態調査」によれば、配偶者がいる女性パートタイム労働者が就業調整する理由として、「自分の所得税の非課税限度額（103万円）を超えると税金を支払わなければならないから」や「一定額（130万円）を超えると配偶者の健康保険、厚生年金等の被扶養者からはずれ、自分で加入しなければならなくなるから」、「一定額を超えると配偶者の会社の配偶者手当がもらえなくなるから」等が挙げられている。
- (25) ただし、年金については、扶養から外れ、厚生年金の第2号被保険者となることで、将来の年金額は増加する。
- (26) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「社会保険の適用拡大が短時間労働に与える影響調査」（2013年）より、一般パートを雇用している事業者の18.7%が、短時間労働者を雇う理由として「社会保険の負担が少なくて済むから」を選択している。
- (27) 年金機能強化法では、2016年10月からの短時間労働者への被用者保険の適用拡大について、3年以内に検討を加え、その結果に基づき必要な措置を講じることとされている。
- (28) 平成28年10月から、従業員501人以上の企業については、週20時間以上、月額8.8万円以上、勤務期間1年以上見込み、学生以外の者に被用者保険の適用対象が拡大される。これにあわせて、500人以下の企業についても労使の合意に基づき、企業単位で短時間労働者への適用拡大を可能とする法案が国会に提出されたが、継続審議となっている。
- (29) 厚生労働省（2014）によれば、今回の対象は25万人程度と見込まれる。
- (30) 短時間労働者の賃金引上げや本人の希望を踏まえて働く時間を延長し、人材確保を図る事業主に対しキャリアアップ助成金を支給する。

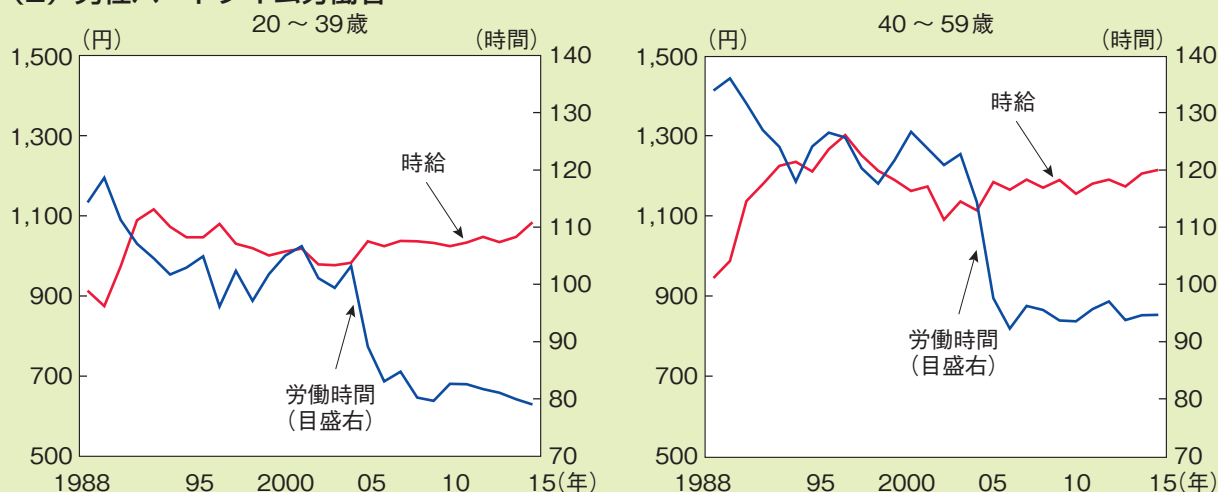
第2-1-6図 パートタイム労働者の時給と労働時間

60歳未満の女性パートタイム労働者では、時給が一貫して上昇傾向にある中で、労働時間は減少

(1) 女性パートタイム労働者



(2) 男性パートタイム労働者



- (備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により作成。
 2. 時給は短時間労働者の性別、年齢階級別の1時間当たり所定内給与額を、労働者数を用いて加重平均した内閣府試算値。
 3. 労働時間は短時間労働者の性別、年齢階級別の1日当たり所定内実労働時間数に実労働日数を乗じ、労働者数を用いて加重平均した内閣府試算値。

う税制・社会保障制度・配偶者手当等を不断に見直していくことが重要である。

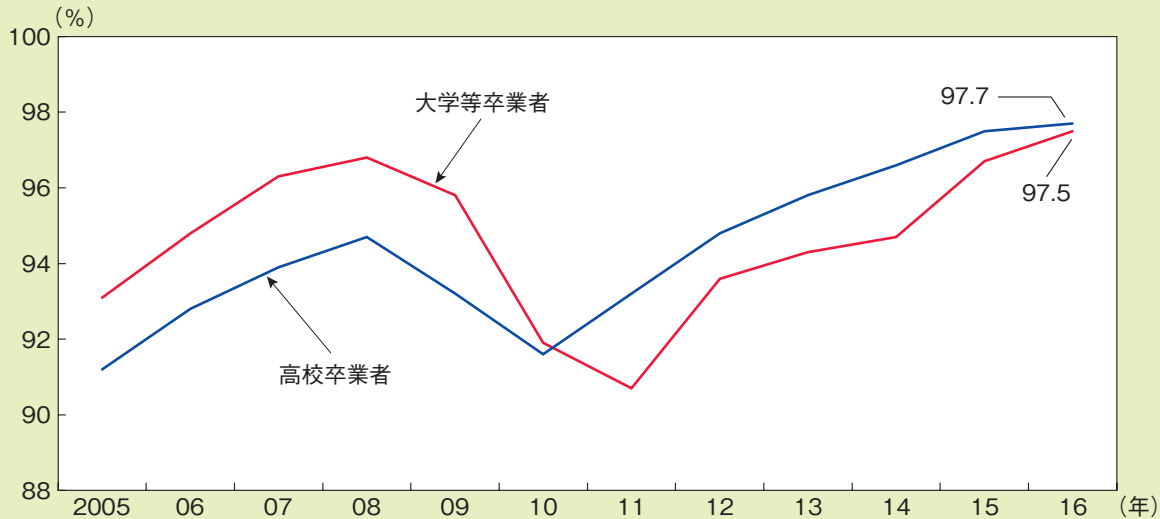
3 成長分野への労働力の円滑なシフトに向けた課題

前述のとおり、経済全体でみて労働需要と供給のミスマッチがかつてに比べて高まっている可能性があり、その背景には、少子高齢化の進展に関連した医療・介護等の分野に加え、IoTや人工知能(AI)などに代表される新しい成長分野における労働需要の高まりに対し、労働

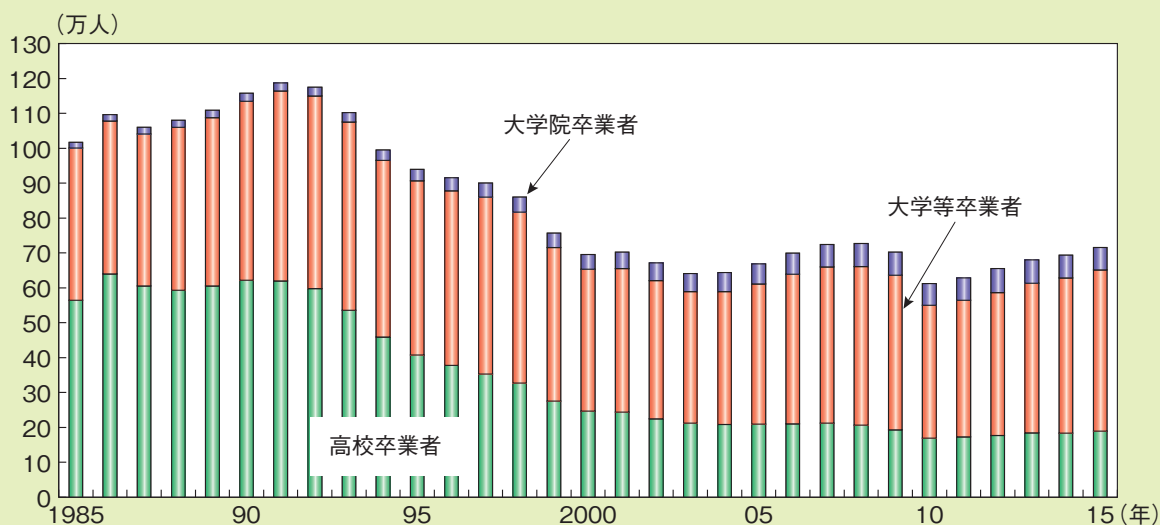
第2-1-7図 新規学卒者の労働市場

就職率（内定率）は過去最高水準だが、新卒市場の規模の拡大には限りがある

(1) 就職率（内定率）



(2) 新卒市場規模（就職者数）



- (備考) 1. 文部科学省「学校基本調査」、「大学等卒業者及び高校卒業者の就職状況調査」により作成。
 2. (1) は、大学等卒業者は4月1日時点の就職率、高校卒業者は3月末日時点の内定率。
 3. (2) は、各年3月卒業者が対象。就職進学者を含む。大学院卒業者に、専門職学位課程は含まない。「卒業生数」に、「卒業生数に占める就職者の割合」を乗じて算出。
 4. 大学等には、大学、短期大学、高等専門学校が含まれる。

供給のシフトが円滑に進んでいないことも影響していると考えられる。ここでは、ミスマッチを解消していくための転職市場の機能について焦点を当てて分析する。

●就職率は過去最高水準

新規学卒者の採用市場（新卒市場）では、最近、人手不足感が強まる中で、大学等卒業者及び高校卒業者ともに就職率（内定率）は97%台と過去最高水準まで改善しており、新卒者に

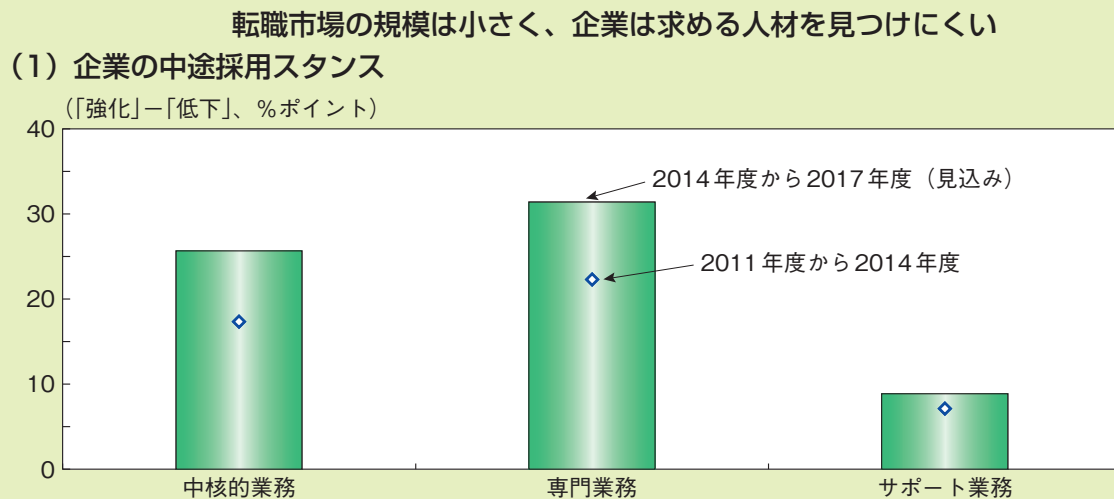
としては良好な環境が継続している（第2-1-7図（1））。

1990年代から2000年代前半にかけて少子高齢化・人口減少に加え、経済成長率の低下による労働需要の減少から、高校・大学・大学院卒業者における就職者数が減少したが、2011年以降は緩やかに増加している（第2-1-7図（2））。

● 転職市場の規模は小さく、企業は求める人材を見つけにくい

少子高齢化の下で中長期的には新卒市場の規模の拡大には限りがあるなか、多くの企業は、即戦力となる労働力の確保の必要性から、中途採用スタンスを積極化している。内閣府による「企業の人材活用に関する意識調査」³¹（以下、「企業意識調査」という。）で企業の中途採用スタンスをみると、2014年度から2017年度にかけて、中核的業務³²や専門業務³³について正社員の中途採用を強化すると回答した企業の割合が高まっている。また、その理由として「スキル

第2-1-8図 企業の中途採用スタンスと転職（中途採用）市場の規模



(2) 中途採用強化の理由

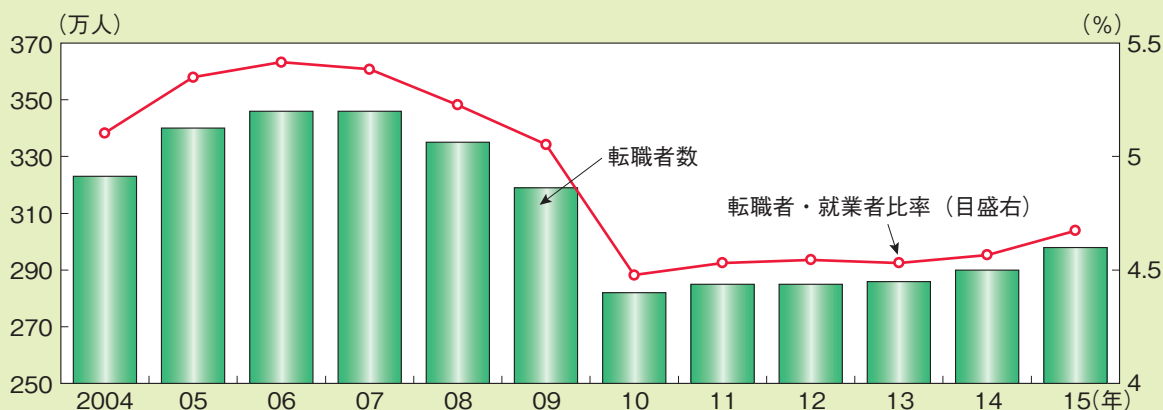
理由	回答数	(%)
スキルや経験をもち、即戦力となる人材を求めるため	353	89.8
人材の世代間構成の適性化を図るため	108	27.5
少子高齢化の中、新卒者採用が困難となっているため	87	22.1
新しい技術やノウハウを得るため	68	17.3
新卒者よりも優秀な人材を採用できるため	51	13.0
グローバル化対応に必要な語学力や海外勤務経験等を持つ人材が多いため	27	6.9
その他	14	3.6
回答企業数	393	

注 (31) 内閣府では、人手不足の中における企業の人材活用に関する取組の現状及び変化などを把握する目的に「企業の人材活用に関する意識調査」を実施した。当該調査の概要については付注2-2を参照。

(32) 中核的業務とは、管理業務（管理職・経営管理）、企画業務（商品企画、商品開発・販売促進・営業企画等）、営業業務（商品の販売に関する交渉、受注、契約締結等の業務）。

(33) 専門業務とは、専門的な知識・技術を必要とする業務。

(3) 我が国の転職者数の推移



(4) 中途採用を進める上での障害

障害	回答数	(%)
求める人材が探しにくい	452	60.3
前職における働きぶりが分からない	262	34.9
中途採用候補者が求める給与水準が高い	165	22.0
経験やスキルに応じた柔軟な賃金設定が困難	138	18.4
入社後に、転職者がなじむことができない	98	13.1
転職市場が小さい	84	11.2
採用に係る負担が新卒採用よりも大きい	80	10.7
求める人材を探す方法が不明	16	2.1
その他	19	2.5
特になし	58	7.7
回答企業数	750	

- (備考) 1. 内閣府「企業の人材活用に関する意識調査」、総務省「労働力調査」により作成。
 2. (1) は、中途採用の強化の方向性について尋ねた回答を、大きく強化=1、やや強化=0.5、さほど変わらない=0、やや低下=-0.5、低下=-1として算出。
 3. (2) は、2011年度から2014年度まで中途採用を強化した理由について尋ねた回答の1位と2位の回答数を合算して算出。
 4. (3) について、転職者は、就業者のうち前職があるもので、過去1年間に離職を経験した者。転職者・就業者比率は、転職者数を就業者数で除して算出。2011年は補完推計値を用いた参考値。
 5. (4) は、中途採用を進める上での障害を尋ねた回答の1位と2位の回答数を合算して算出。

や経験をもち、即戦力となる人材を求めるため」と回答する企業が約9割を占めており、団塊世代の定年退職等を受けて減少した中核的人材や、急速に技術変化が進む中で専門的な能力を備えた人材への需要が高まっていると推察される³⁴ (第2-1-8図 (1)、(2))。

このように企業が中途採用を強化する一方で、我が国の転職者数の推移をみると、2006年～07年に346万人となった後、世界金融危機後の2009年～10年にかけて大きく減少し、2015年においても300万人程度(就業者の5%弱)にとどまっている³⁵ (第2-1-8図 (3))。

注 (34) なお、企業のサポート業務に対する正社員の需要は2014年度から2017年度(見込み)にかけてもそれほど高まっていない。サポート業務とは、定型業務(マニュアル等に従う業務)、補助業務(事務や秘書など、他者の補助を行うための職務)。

(35) また、先進国における勤続年数10年以上の労働者の割合をみると、我が国は高水準であるほか、青少年の転職の考え方についても、欧米先進国対比、転職を否定的に捉える者の割合が高く、好意的に捉える者の割合は低いことから、我が国の転職市場は欧米先進国対比小さいものにとどまっていることが示唆される(付図2-4)。

企業からみた中途採用を進める上での課題について、「企業意識調査」によれば、約6割の企業が「求める人材が探しにくい」と回答し、約3割が「前職における働きぶりが分からない」、約2割が「中途採用候補者が求める給与水準が高い」や「経験やスキルに応じた柔軟な賃金設定が困難」と回答している（第2-1-8図（4））。

企業は、必要な人材が探しにくいことや、企業と労働者の間の希望する賃金水準の隔たりを挙げていることから、企業が中途採用候補者のスキルや能力を判別しにくいことや、賃金水準に関して共通認識が乏しいことが我が国の転職市場が拡大していかないことの一要因と考えられる。

●我が国の労働市場における人材のマッチングの効率性は低水準

中途採用候補者のスキルや能力、それに相応しい賃金水準などに関する情報について、企業と中途採用候補者の間には隔たりがある。そうした中で労働市場におけるマッチングのしやすさ（効率性）は他国と比べて小さいのであろうか。こうした効率性についてマッチング関数³⁶を推計することで各国比較してみよう³⁷。

各国の新規雇用者数、失業者数、求人数を用いて、マッチング関数を推計し、これを基に失業者の中で就職できる人数の割合を確認すると、求人数と失業者数が一致している時には、アメリカが最も高く、次いでスウェーデン、ドイツ、英国、最後に日本となっており、我が国のマッチングの効率性は各国と比較すると低水準となっている（第2-1-9図（2））。

●マッチングの効率性は能力開発などの充実度と関係している可能性

各国ごとのマッチングの効率性の差は何によって生じているのであろうか。これを確かめるため、ここではアメリカとスウェーデンの労働市場の慣行や経済政策の違いを確認してみよう。

まず、アメリカでは、雇用者保護法制は他国と比較して緩く、比較的解雇が容易である中で、雇用調整速度が速いことが特徴として挙げられる³⁸。これにより、従業員の解雇が容易である分、企業の雇用も積極的になっているものと推察される。こうした雇用慣行が、労働市場のマッチングの効率性を高めている可能性がある。

一方、スウェーデンでは、解雇手続きや解雇理由の定義が厳格であり解雇法制の客観性・透明性が高いとされる³⁹。また、就業の促進を企図した職種別の職業訓練や資格取得などの雇用可能性を高めるための取組に多額の予算が当てられている。このような政府の取組もあって、転職を好意的にとらえている若年層の割合は他の国に比べ高い（付図2-4（2））。こうした手厚い公的支援により、労働市場のマッチングの効率性が高まっていることが考えられる。

注 (36) マッチング関数とは、ある一定期間に労働市場でどれだけの雇用が実現するのかについて、労働市場を企業の求人と求職者のマッチングが行われる場と捉え、新規雇用者数、求人数、失業者数を定式化したものである。詳細は付注2-3を参照。なお、労働市場の効率性の解釈としては「失業者数と求人数が同数存在した場合に、実際に雇用に結びつく失業者の割合」と捉えるとわかりやすい。

(37) マッチングの効率性については、齊藤・岩本・太田・柴田（2016）を参照。

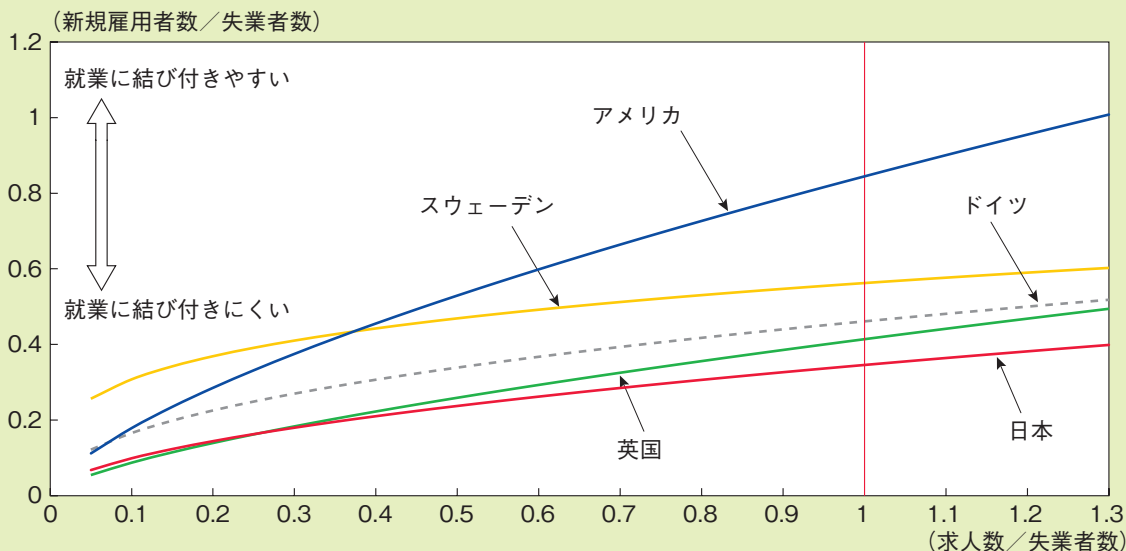
(38) 内閣府（2009）、日本銀行（2010）を参照。

(39) OECDの雇用保護指標をみると、「解雇手続きの厳格さ」や「解雇理由の定義の厳格さ」、「不当解雇の保障」などが高い。詳細は日本銀行（2010）を参照。

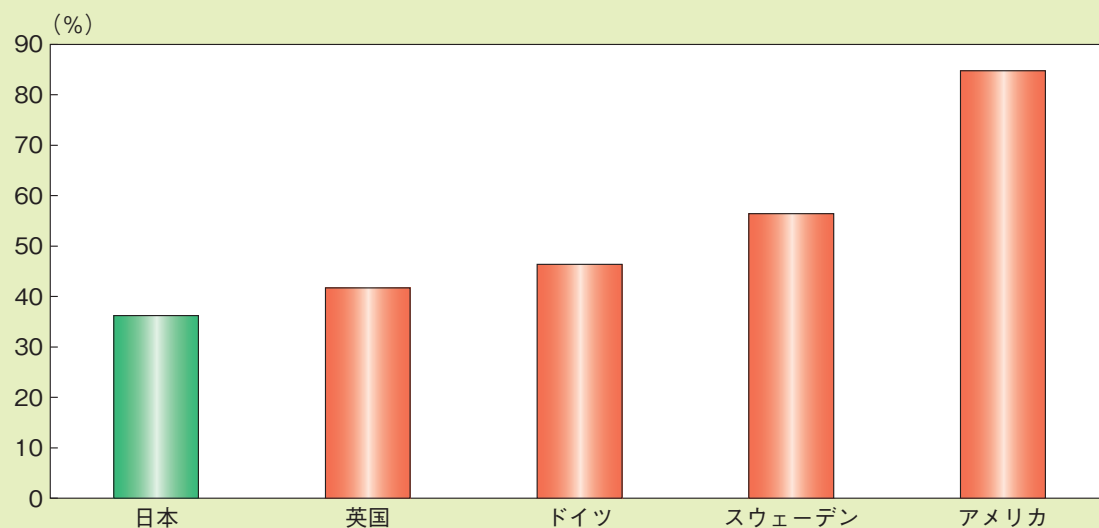
第2-1-9図 労働市場におけるマッチングの効率性

諸外国に比べ我が国のマッチングの効率性は低い

(1) マッチングの効率性の国際比較



(2) 失業者と同数の求人数が存在した場合に、1か月の間に失業者が雇用結び付く割合



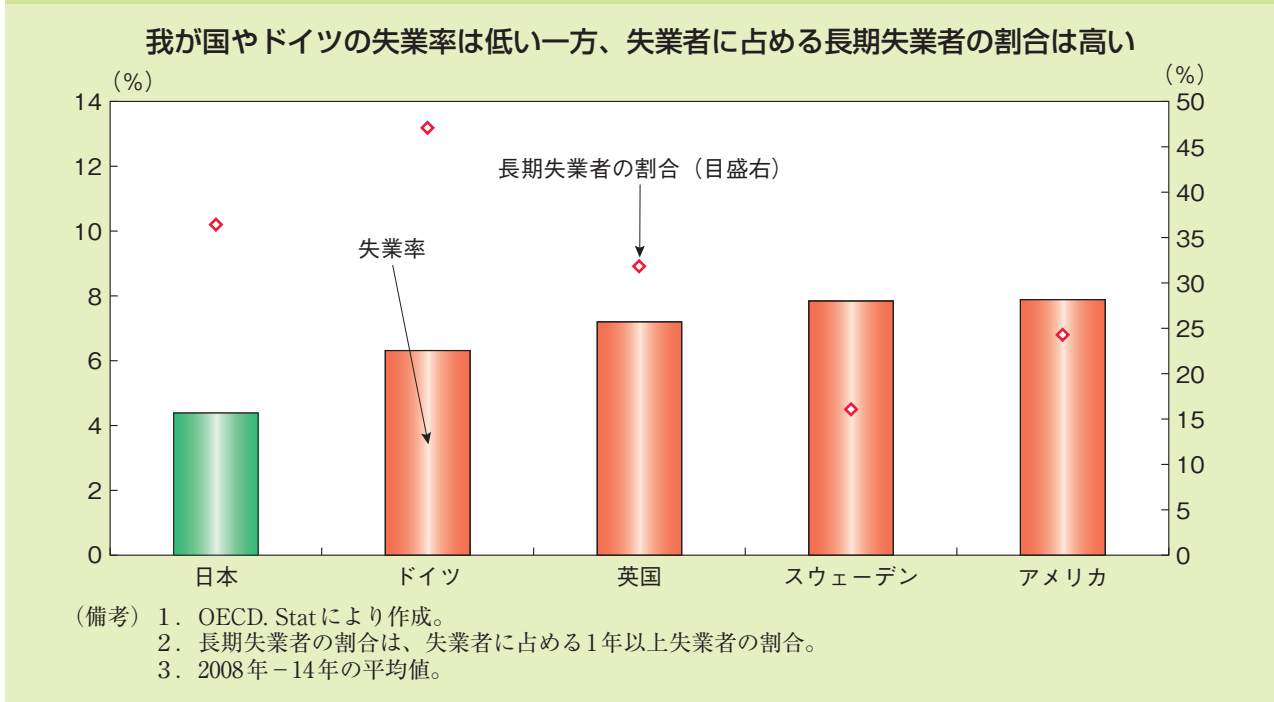
- (備考) 1. 総務省「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、OECD.Stat、Eurostat、BLS "Job Openings and Labor Turnover Survey"により作成。
2. 新規雇用者数を求人数（欠員数）と失業者数で説明する下記のマッチングモデルをOLS推計することで算出。

$$\ln(n_t) = v_1 + v_2 \times \ln(m_{t-1}) + (1 - v_2) \times \ln(u_{t-1}) + \varepsilon_t$$

$$n_t$$
: 新規雇用者数
 m_t : 求人数
 u_t : 失業者数
 ε_t : 誤差項 ($\sim N(0, \sigma^2)$)
推計期間は、2008年1-3月期～2015年10-12月期。
3. (2)は(1)において求人数と失業者数が一致しているとき（求人数／失業者数＝1）の値。
4. 詳細は付注2-3を参照。

我が国では、スウェーデンなどに比べ労働者の雇用可能性を高めるための公的支援は少ないほか、終身雇用的な働き方に特徴付けられる雇用慣行が存在するために、諸外国と比べて転職

第2-1-10図 諸外国の失業率と長期失業者の割合



市場の活用が遅れてきたという面がある。こうした影響が労働市場のマッチングの効率性を低いものにとどめている可能性がある。

なお、世界金融危機以降の失業率（2008年-14年の平均値）をみると、アメリカ、スウェーデンともに7.9%であり、我が国の4.4%と比べ高水準である一方、マッチングの効率性は我が国を上回っていることから、少なくとも失業率の高低は必ずしもマッチングの効率性の高低と対応しているわけではない（第2-1-10図）。ただし、失業者に占める1年以上失業している長期失業者の割合（2008年-14年の平均値）については、スウェーデンの16.0%、アメリカの23.6%と比べ、ドイツの46.8%や我が国の36.6%は高いことから、マッチングの効率性と関係している可能性がある。

以上のことから、我が国の転職市場の規模は伸び悩んでおり、その機能としてのマッチングの効率性も諸外国と比べると低水準となっている可能性があると考えられる。今後、少子高齢化に伴う産業構造の変化や技術の進歩に柔軟に対応していく上で、働き方の多様化や、各企業による月平均所定外労働時間や有給休暇の平均取得日数などの職場情報の更なる開示、適切な環境を整備した上での採用選考活動等へのインターンシップの活用等は、転職市場の規模の拡大や機能の向上に資すると考えられる。なお、最近では、若年において賃金の上昇につながる転職がみられており、中には中途採用者も重要なポストに配属される例も散見されている。こうしたキャリアアップにつながる動きを加速させることも重要である。

第2節 多様な働き方と人材力強化の両立に向けた課題

多様な働き方の実現や労働者の円滑なシフトを促す上で、我が国企業に存在する長時間労働の慣行や年功型賃金に基づく硬直的な賃金のあり方は、そうした流れを難しくする側面も持っている。

ここでは、正規雇用者に代表される長時間労働の弊害をみるとともに、労働者、企業の働き方に対する意識が変わりつつあることを確認する。その上で、働き方の多様化や転職市場の機能強化を実現していく上で、労働時間や賃金の柔軟性を確保することの重要性や、人的投資が不十分なものにならないよう人材力を強化していくことの重要性について述べる。

1 正規雇用者の長時間労働

年功型賃金や終身雇用といった雇用慣行の下では、企業は、雇用保障を目的に、正規雇用者の雇用調整を人数ではなく労働時間で行う傾向があることから、恒常的な残業が定着しがちである⁴⁰。以下では、こうした長時間労働の実態と弊害を確認する⁴¹。

●正規雇用者の約3割が月40時間以上残業している

正規雇用者の労働時間の実情を確認するため、厚生労働省「毎月勤労統計」により一般労働者（フルタイム）の所定外労働時間をみると、2003年以降世界金融危機時を除き増加傾向で推移しており、営業日ベースでの労働時間はここ10年以上継続して増加している可能性がある⁴²（第2-2-1図（1））。また、残業時間別にみると、正規雇用者の約3割が月に40時間以上残業していることが分かる⁴³（第2-2-1図（2））。

こうした長時間労働の存在は、子育てや介護に正規雇用者が従事することを困難にするため、女性などの労働参加を妨げるほか、短時間勤務を求める高齢者の労働参加も阻害する。加えて、後述するように、労働者が新たな知識や技術を得るために自己研鑽したり、企業でOFF-JT⁴⁴を受けたりすることも難しくすると考えられる。

●過度な長時間労働は脳・心臓疾患や過労自殺のリスクを増大

また、過度な長時間労働は労働者に高ストレスを与え、精神的、身体的な疾患ひいては過労

注

(40) 山口（2014）を参照。

(41) なお、パートタイム労働者以外の非正規雇用者においても、正規雇用者並の労働時間となっている。

(42) 山本・黒田（2014）では、「フルタイム雇用者の平均労働時間は25年前とほとんど変化していないが、週休二日制の普及によって土曜日の労働時間が減少し、平日の労働時間が増加するという曜日間の労働時間配分の変化が生じた」と指摘している。

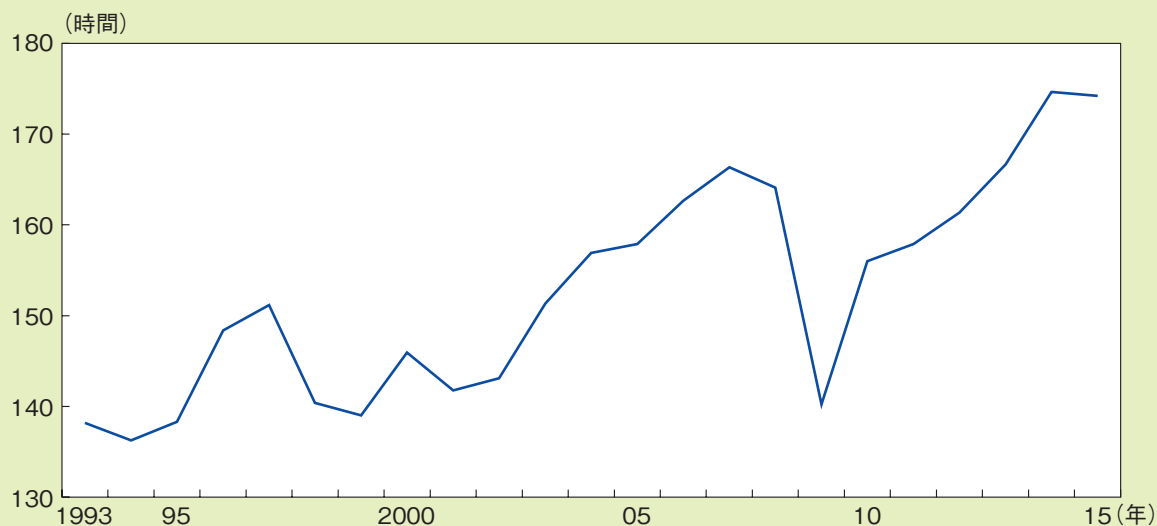
(43) 山本・黒田（2014）では、我が国の時間当たり生産性が先進国の中で下位に位置することからも、付加価値と比べた日本人の労働時間は長いほか、希望する時間よりも長く労働している人が多いことや、長時間労働によって心身の健康が害されていることなどから、日本人は「働きすぎ」であることが示唆されるとしている。また、マイクロデータで労働時間が長すぎると生産性が低下することを実証した研究としては、Pencavel（2014）などが挙げられる。

(44) OFF-JTとはオフ・ザ・ジョブ・トレーニングで通常業務する職場を物理的に離れて受ける職務トレーニングのこと。新入社員研修や管理職研修などが代表的。一方、OJTとはオン・ザ・ジョブ・トレーニングで通常業務する職場において先輩社員などから実際の作業を通じて受ける職務トレーニングのこと。

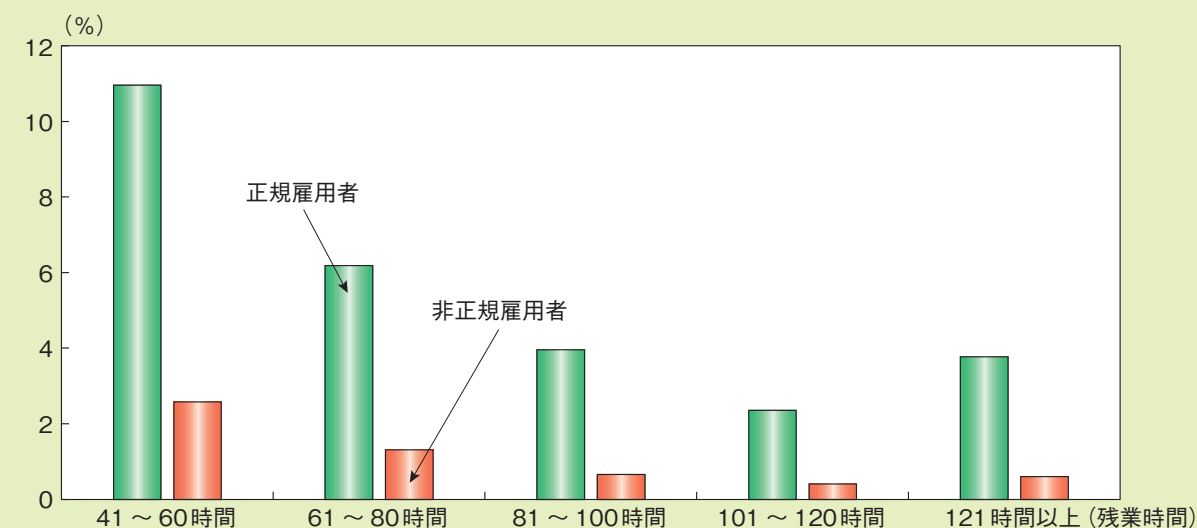
第2-2-1図 労働時間

正規雇用者の約3割が月に40時間以上残業している

(1) 一般労働者（フルタイム）の所定外労働時間（年間）の推移



(2) 正規・非正規別残業時間（2015年）



- (備考) 1. 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査」により作成。
 2. (2)において、残業時間は、総労働時間から、所定内労働時間を引いて算出。
 所定内労働時間は、厚生労働省「毎月勤労統計調査」によると、2015年の一般労働者で154.3時間であることから、おおむね160時間とした。
 3. 労働時間は、月次の値。

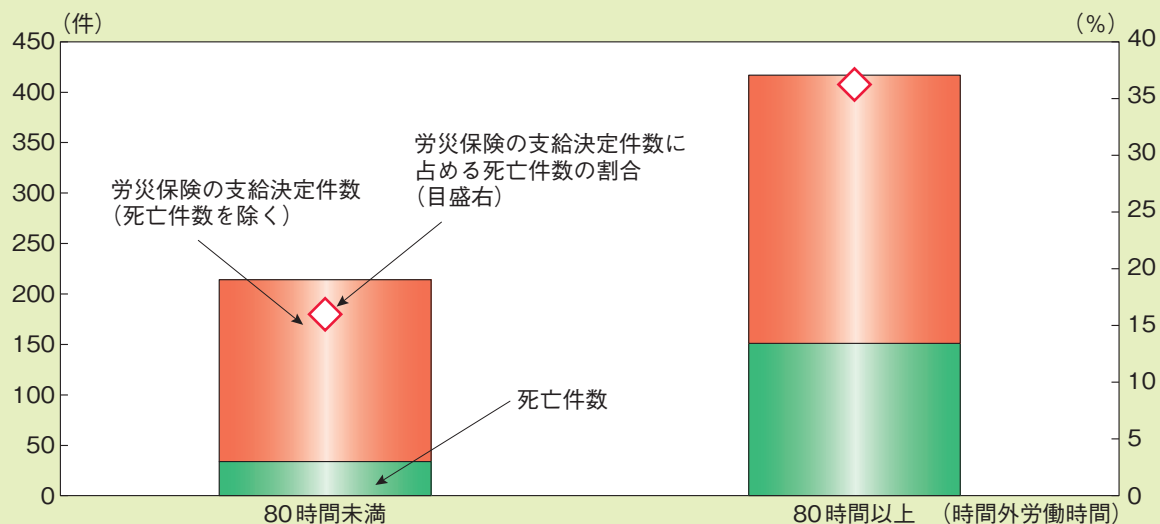
自殺を引き起こすリスクを高めると指摘されている⁴⁵。

ここで、労働時間と疾患との関係を見ると、時間外労働時間が過度に増加すると過労自殺や疾患に伴う死亡等が増える傾向が観察される。時間外労働が80時間以上になると、労災保険の支給決定件数に占める脳・心臓・精神疾患による死亡件数の割合は35%を超えることがみとれる（第2-2-2図（1））。

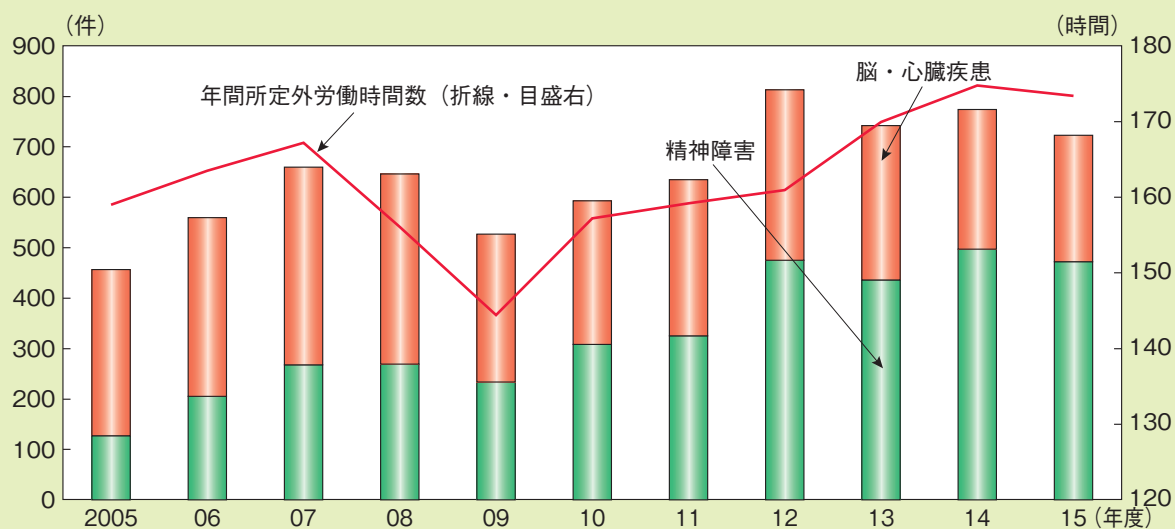
注 (45) 川人（2014）では、過労自殺に至る一要因として、長時間労働などの過重労働による肉体的負荷を挙げている。また、このほかにも重い責任・過重なノルマなどの精神的負荷も挙げている。

第2-2-2図 時間外労働時間と疾患や過労死との関係

1か月の時間外労働時間が80時間以上になると過労自殺や疾患に伴う死亡のリスクが高まる
(1) 時間外労働時間と過労死等に係る労災保険の支給決定件数に占める死亡件数の割合
(2015年度)



(2) 過労死等に係る労災保険の支給決定件数の推移



(備考) 1. 厚生労働省「過労死等の労災補償状況」、「毎月勤労統計調査」により作成。
2. (1) の時間外労働時間は月平均のもの。

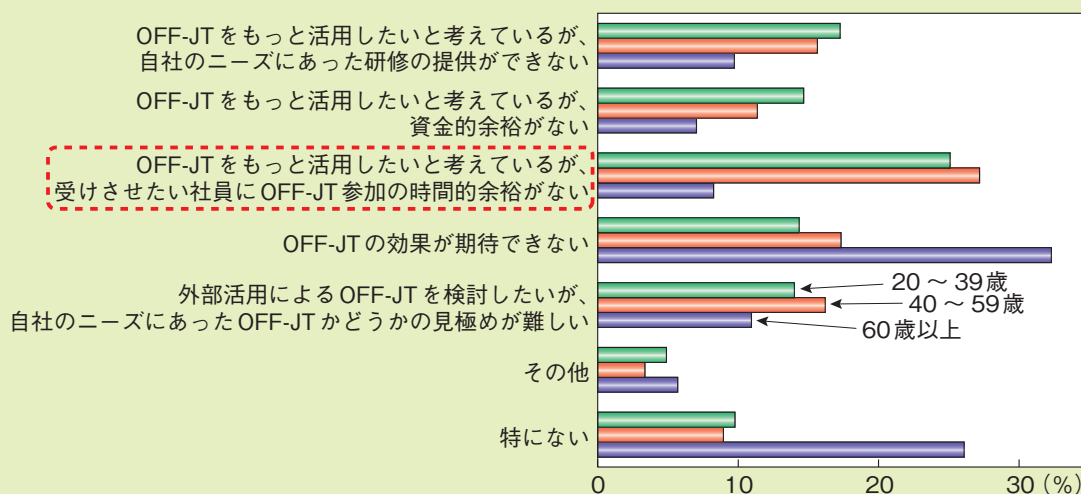
また、近年の過労死等に係る労災保険の支給決定件数の推移をみると、2010年度に約600件であったが、その後上昇しており、2015年度には700件強となっており、悪化した状況が続いている（第2-2-2図（2））。この背景には、一般労働者の所定外労働時間が最近増加していることと関係している可能性が考えられる。

●企業はOFF-JTの必要性を感じながらも、長時間労働が活用の妨げに

企業は技術の変化に対応して、OFF-JT、すなわち通常業務する職場を物理的に離れて受け

第2-2-3図 企業のOFF-JTを用いた人材育成に対する考え方

企業はOFF-JTの活用を望むものの、長時間労働が活用の妨げに



(備考) 1. 内閣府「企業の人材活用に関する意識調査」により作成。
 2. 20～39歳、40～59歳、60歳以上のそれぞれの階層に対して、OFF-JTを活用していない理由について尋ねた回答の1位と2位の回答数を合算して算出。

るトレーニングなどにより労働者の人的資本を蓄積していく必要があるが、正規雇用者が長時間働く傾向がある中で、労働者に研修を受けさせる時間がないことも問題である。内閣府が実施した「企業意識調査」をみると、企業が20～59歳の正規雇用者に対しOFF-JTを活用できない理由として、「OFF-JTをもっと活用したいと考えているが、受けさせたい社員にOFF-JT参加の時間的余裕がない」と回答する企業が約25%存在する（第2-2-3図）。

OFF-JT費用の支出が多い企業の方が、生産性が高い傾向がみられることから⁴⁶、今後、生産年齢人口が減少する中で労働者一人当たりの生産性を高めるために企業は積極的にOFF-JT等の教育訓練を実施していく必要がある。

このように、我が国では年功型賃金や終身雇用に伴う長時間労働の存在により、女性や高齢者の労働参加の妨げや、正規雇用者の脳・心臓疾患や過労自殺等のリスクを増大させている。加えて、長時間労働により、意欲ある労働者の自己研鑽やOFF-JTの機会も失われているという問題がある。

2 正規雇用者の働き方に対する意識の変化と課題

正規雇用者を取り巻く雇用制度は、少子高齢化の進展、急速な技術進歩、M & Aの増加などの中で、年功賃金カーブのフラット化や成果主義の導入などにみられるように、緩やかな変

注 (46) 厚生労働省(2012)では、厚生労働省「能力開発基本調査」(2007年度)の企業調査の個票を用いて、正社員一人当たりのOFF-JT費用の支出が多い方が、正社員一人当たりの売上高も高いことを示している。詳細は厚生労働省(2012)第3章第2節を参照。

化が指摘されてきた。

ここでは、最近みられる労働者及び企業の働き方に対する意識の変化を確認し、職務内容が限定されず、頻繁な異動や硬直的な勤務時間を要求される正規雇用者の働き方⁴⁷が、少子高齢化・人口減少や技術が急速に変化する経済において必ずしも最適ではないことを示す。その上で、労働者、企業、公的機関が協力して、多様な働き方と人材力の強化を両立できるような体制を整備する必要性を確認する。

●労働者や企業の働き方に対する意識の変化

労働者の意識をみると、非正規よりも正規雇用者を希望する者の方が多いが、この背景には、雇用の安定性や退職金・年金や福利厚生の手厚さ、賃金水準の高さなどの優位性を求めていることが反映されていると解釈できる⁴⁸。

しかし、我が国の正規雇用に広範にみられる特徴である、仕事内容や勤務場所、労働時間などについて労働者にとって選択の自由度が少ないことは、子育てや介護の負担を引き受ける必要がある子育て世代や働き盛り世代に離職を強いる可能性がある。労働者への意識調査をみると、正規雇用者として雇用されることを望みつつも、勤務地や職種・職務、労働時間が限定された仕事を希望する人の割合は男女ともに2割以上となっており、特に女性では限定正社員を希望する割合が3割を超えている（第2-2-4図（1））。

企業の意識をみても、人手不足の中で働き方の自由度を高めることで、労働力の確保に向け力を入れようとする動きがみられている。「企業意識調査」をみると、2014年度から2017年度（見込み）にかけて、企業は正規雇用者に対する雇用スタンスを大きく積極化すると考えており、これほどではないものの、労働時間や職務・勤務地を限定した限定正社員に対する雇用スタンスも積極化していく動きがみられる（第2-2-4図（2））。また、他の意識調査⁴⁹によると、既に限定正社員がいる企業では、正社員区分が複数ある働き方によって、賃金等の人件費が抑制できるというメリットに加え、業務に習熟した人材が定着したり、限定正社員本人のモチベーションが向上するといったメリットが享受できている姿がみられる。

●多様な働き方の実現や中途採用の強化において企業が直面する課題

こうした社会・経済環境の変化の中で、終身雇用を前提とした年功型賃金の採用をやめる企業や、これを採用しながらも何らかの調整をする必要性を感じている企業は相当数みられる。「企業意識調査」では、約4割の企業が終身雇用を前提とした年功型賃金を採用しているが、このうち約4割の企業が年功型賃金制度を維持できるとする一方、約1割の企業は維持できな

注

(47) 日本型雇用制度の特徴や歴史的な形成過程などについては濱口（2014、2015）を参照。

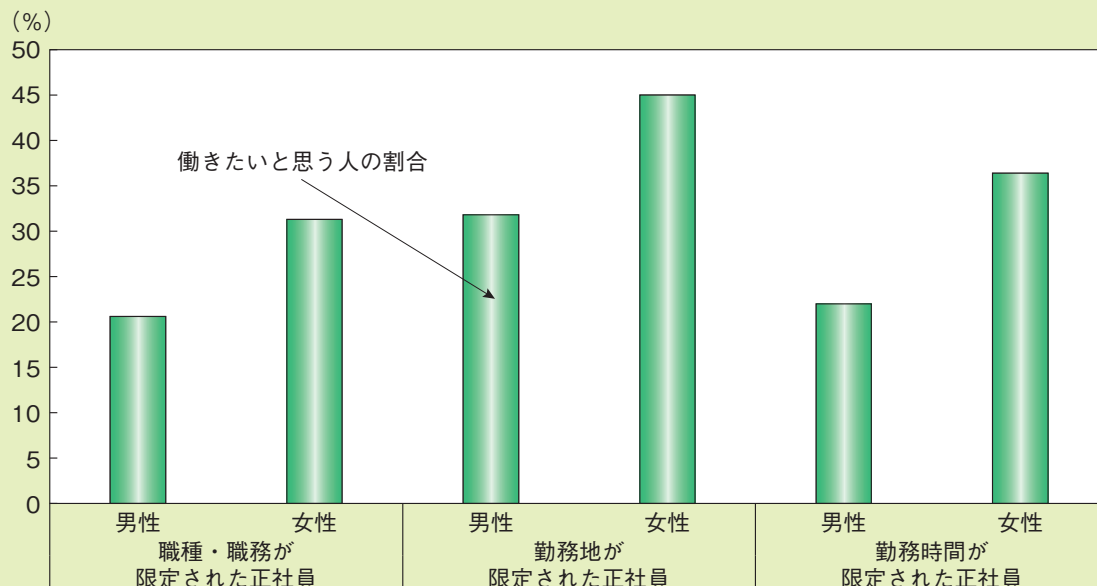
(48) 株式会社アイデム（2015）によると、非正規雇用者のうち、半数以上が現在もしくは将来的に正規雇用者として働きたいとの意向を示している。この理由としては、72.6%が「雇用が安定しているから」、47.5%が「福利厚生が手厚いから」、41.9%が「退職金や年金が手厚いから」、36.0%が「他の雇用形態よりも賃金が高いから」と回答している。

(49) 株式会社アイデム（2015）を参照。

第2-2-4図 限定正社員に対する労働者・企業の意識

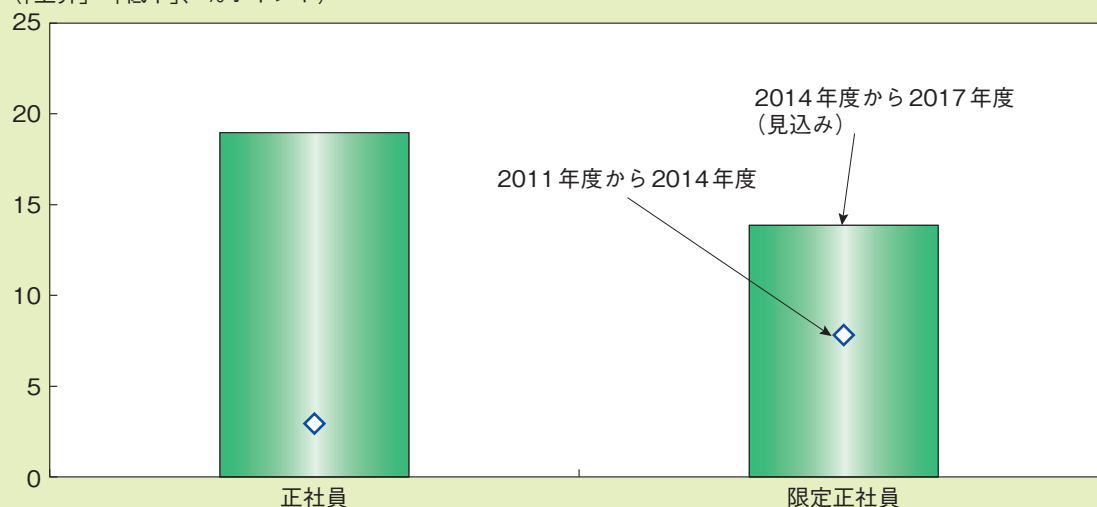
女性を中心に勤務地や職種・職務などが限定された正規雇用者として働きたいというニーズが存在

(1) 限定正社員に対する正規雇用者の意識



(2) 限定正社員に対する企業の雇用スタンス

(「上昇」-「低下」、%ポイント)



(備考) 1. アイデム「平成27年度版パートタイマー白書」、内閣府「企業の人材活用に関する意識調査」により作成。
2. (2) は、各雇用形態の従業員数の構成比の増減について尋ねた回答を、大きく上昇=1、やや上昇=0.5、さほど変わらない=0、やや低下=-0.5、低下=-1とした。

と考えており、残りの約5割の企業は調整すれば大枠は維持可能と考え、当該制度の調整や転換の必要性を感じている（第2-2-5図 (1)、(2)）。その理由としては、正社員の能力に比べて賃金が適正でないことや労務費の増大、社員の成長意識が生まれにくいことなどを懸念していることが挙げられている（第2-2-5図 (3)）。

また、中途採用の強化を目指しつつも、これを進める上での障害として、経験やスキルに応じた柔軟な賃金設定が困難と回答する企業が多いことから、年功型賃金が残存する下で、企業

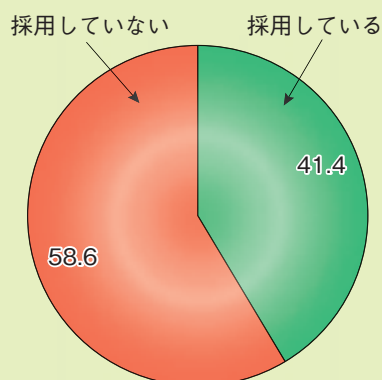
の求める中途採用候補者に対し、柔軟に賃金を設定し難く、中途採用を機動的に行いにくい面がある（前掲第2-1-8図（4））。

しかしながら、企業は年功型賃金からの転換の必要性を認識しつつも、実際に転換する上で課題や障害に直面している。「企業意識調査」では、課題や障害として7割以上の企業が「適切な賃金設定が難しい」と回答しているほか、3割程度が「社員や労働組合の反対が想定され

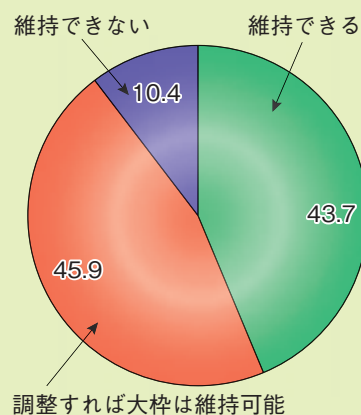
第2-2-5図 企業の終身雇用を前提とした年功型賃金制度の維持可能性に対する見方とその背景

多くの企業が年功型賃金制度を調整又は見直す必要性を感じている

(1) 年功型賃金制度の採用状況



(2) 年功型賃金制度の維持可能性に対する見方



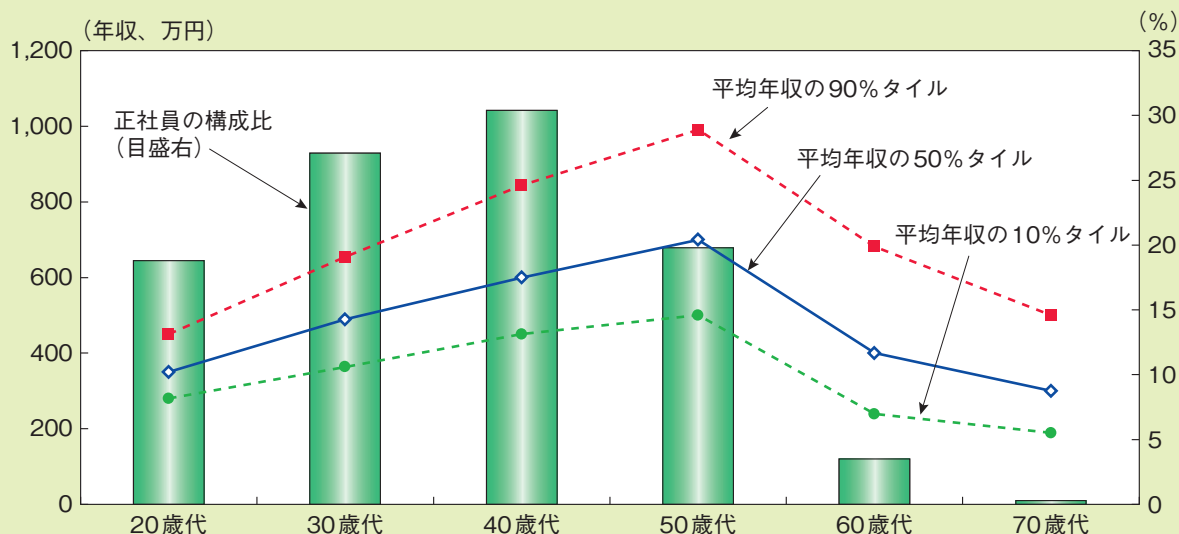
(3) 年功型賃金制度を「維持できない」あるいは「調整すれば大枠は維持可能」と考える理由

理由	回答数	(%)
本人の能力に比べ賃金が適正でない社員が多いため	81	46.8
年功型賃金制度が労務費の増加を招いているため	80	46.2
社員の成長意識が生まれにくい	54	31.2
柔軟な賃金設定を行いたいため	49	28.3
職務や就労条件に見合った賃金が人材採用に求められているため	32	18.5
技術やビジネス環境の変化に、現行制度では対応できないため	23	13.3
グローバルにビジネスを行う上で、現行制度は適当ではないため	8	4.6
その他	4	2.3
回答企業数	173	

(4) 年功型賃金制度の転換における課題や障害

課題や障害	回答数	(%)
適切な賃金設定が難しい	121	72.0
社員や労働組合の反対が想定される	53	31.5
労務管理が複雑・煩雑になる	46	27.4
企業年金や退職金制度の変更が難しい	37	22.0
経営判断に至るまでのプロセスが多く議論が進まない	30	17.9
業界・社風に合わない	23	13.7
転職市場が未発達である	8	4.8
その他	7	4.2
企業の評判が悪化することが懸念される	1	0.6
回答企業数	168	

(5) 正規雇用者の平均年収の分布と従業員構成比（2014年度）



- (備考) 1. 内閣府「企業の人材活用に関する意識調査」により作成。
 2. (2)は、終身雇用を前提とした年功型賃金制度を採用している企業に、当該制度が今後も維持できると考えるかを尋ねた回答。
 3. (3)及び(4)は、終身雇用を前提とした年功型賃金制度を採用している企業のうち、「調整すれば大枠維持」「維持できない」と回答した企業に、その理由を尋ねた回答。複数選択。
 4. (5)の正社員の構成比は、正社員の年齢別の構成比について尋ねた回答の平均値。平均年収は、それぞれ、25歳、35歳、45歳、55歳、65歳、70歳のモデル賃金について尋ねた回答を用いて作成。

る」や「労務管理が複雑・煩雑になる」と回答している（第2-2-5図（4））。

このように年功型賃金制度を転換するには、正規雇用者の職務やスキルに応じた賃金設定をする必要があり、そもそも社員一人一人の職務やスキルを把握するには相当な労力を要する。また、その際、正規雇用者のボリューム層である40歳代など、年功賃金カーブのピークに位置する社員にとっては強い反対が懸念される⁵⁰（第2-2-5図（5））。

●同一労働同一賃金と多様な働き方の推進

一方で、こうした正規雇用者の賃金に対し、非正規雇用者の賃金は大幅に抑制されている。年齢別に製造業の賃金水準をみると、25歳以降では非正規雇用者の賃金は正規雇用者の賃金と比較するとフラットであり、また、50～54歳における正規と非正規雇用者の賃金はおおよそ2倍の差が存在することが分かる（第2-2-6図（1））。こうした正規と非正規の格差は、大学・大学院卒と高校卒、企業規模別にみても存在する（第2-2-6図（2）、（3）、（4））。

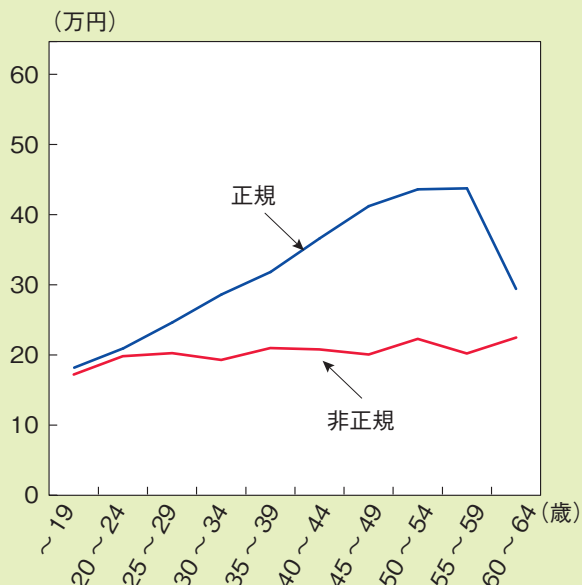
こうした中で、同一労働同一賃金の原則を浸透させることで、正規・非正規の間の賃金格差を是正することが求められている。柔軟で多様な働き方と職務・スキル等に応じた賃金設定は車の両輪であり、同一労働同一賃金の原則の下、両者を進展させていくことが重要である。一部の企業では、抜本的に雇用制度を変革する例もみられ始めている。製造業に属する企業で

注 (50) 2014年度の年齢別平均給与の分布をみると、50歳代の平均給与が全体の中で最も高いほか、人数分布も50歳代手前の40歳代のウェイトが大きくなっている。

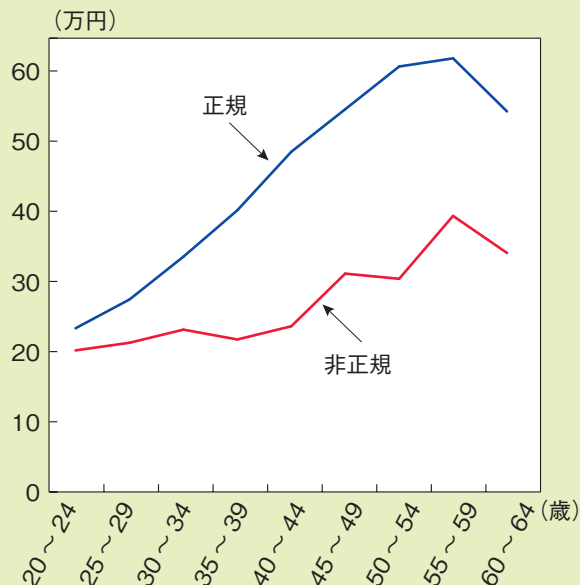
第2-2-6図 正規雇用者と非正規雇用者の賃金格差

正規雇用者と非正規雇用者の間には大きな賃金格差が存在

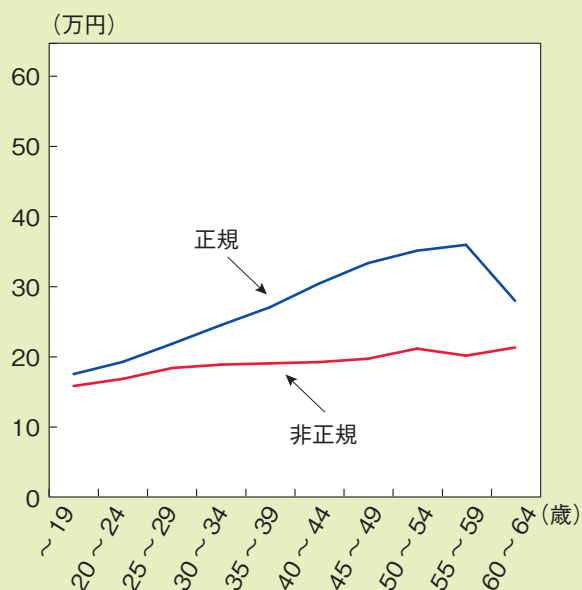
(1) 製造業、大企業（1000人以上）、男性、
高校卒



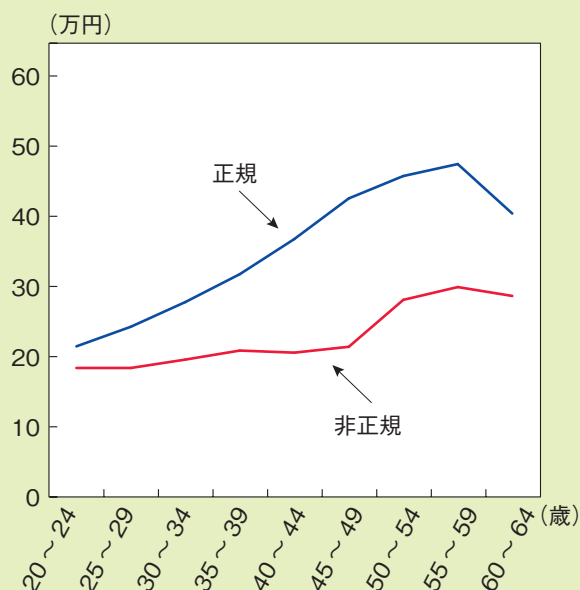
(2) 製造業、大企業（1000人以上）、男性、
大学・大学院卒



(3) 製造業、中企業（100～999人）、男
性、高校卒



(4) 製造業、中企業（100～999人）、男
性、大学・大学院卒



- (備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により作成。
2. 賃金は、2015年6月分の一般労働者（フルタイム）の所定内給与額。
3. ここでいう正規雇用者、非正規雇用者は、一般労働者（フルタイム）における雇用者。一般労働者（フルタイム）とは、常用労働者のうち「パートタイム労働者」以外の者をいう。パートタイム労働者とは、同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働時間が短い労働者。

は、管理職を対象に年功型賃金を廃止し、職務や職階に賃金が紐づく透明性の高い賃金制度を導入することで、外国人人材も含めた優秀な人材の確保を進めている。また、人手不足が深刻

な小売業に属する企業では、全社員が同じ賃金表の下で、職務とスキルに応じた賃金が支払われる制度を導入することで同一労働同一賃金に向けた取組を行っている⁵¹。

3 人材力強化のための積極的な人的投資

これまでみたように、企業・労働者双方が多様な働き方を望むようになる中で、企業は年功型賃金や終身雇用を前提とした雇用慣行の見直しを求められており、一部の企業では変化もみられている。こうした動きは多様な働き方と転職市場の拡大にとって望ましい動きであるが、企業による長期雇用を前提とした正規雇用者への積極的な人的投資が十分に発揮されにくくなるとの指摘もある。今後、多様な働き方や転職市場の充実が展望される中で、能力開発・教育訓練などは、今後の変化の中でどのように維持・強化されていくべきなのだろうか。以下では、成長力の観点から重要と考えられる人的投資のあり方について概観する。

●求められる技能・能力評価の仕組みと人的投資の機会

働き方が多様化する中で、人材力の強化も同時に実現していくためには、能力開発・教育訓練が十分に行われていくことが重要である。

これまでは、終身雇用的な我が国の雇用慣行の下で、企業も労働者も長期的な観点から人的投資への取組を積極的に評価し、動機付けられてきた。多様な働き方の実現と中途採用の強化が志向される中で、場合によっては企業の労働者に対する人的投資が過少となってしまう可能性も指摘されており、労働者のスキルや能力の向上は労働者自身が担わねばなくなる可能性がある。

このため、労働者による人的投資が適切に評価・動機付けされる仕組みが必要である。すなわち、労働者が人的資本投資によってスキル・能力を向上させれば、それが着実に賃金等に反映されることが重要である。アメリカでは、各職業の職務や要求される仕事レベルに応じた賃金水準が一覧できるウェブサイトが存在し、誰でも閲覧できる⁵²。このように賃金表が「見える化」されることが重要である。

また、英国では、職業訓練によって得られた技能や資格を公的に裏付けられる仕組みがある⁵³。我が国にもジョブ・カード制度があり、職業訓練で習得した技能を記入し、これを企業が採用の判断材料にすることができる。ジョブ・カードは、これら能力評価情報と併せて、外部に出しにくいキャリア形成上の課題等の情報をジョブ・カード様式として取りまとめ提出することを求めていること、記入や活用に時間を要するものであったことなどもあり、これまでの作成者数をみると2020年までの目標である300万人を達成するペースでは伸びていない（第2-2-7図）。しかし、平成27年10月に「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業

注

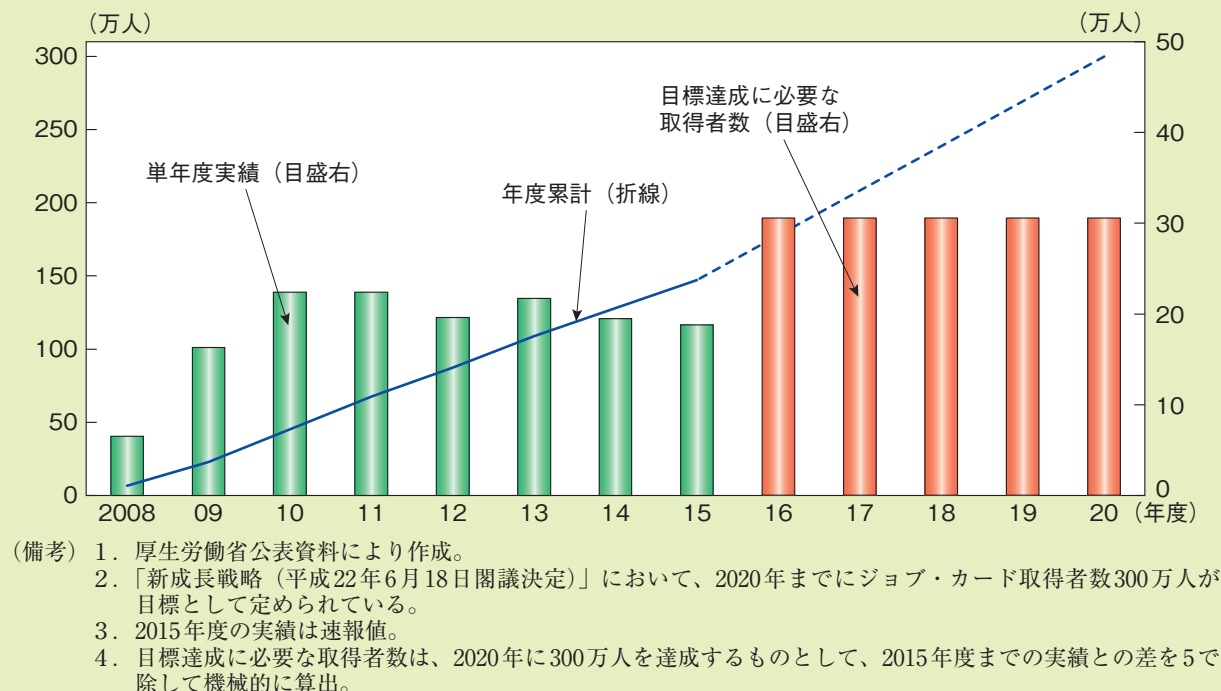
(51) 詳細はコラム2-1を参照。

(52) アメリカでは、PayScaleという民間企業が5,400万人分の賃金データベースを構築。職種等の基本情報を入力すると、無料で賃金水準を確認できる（<http://www.payscale.com/>）。

(53) 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2012）を参照。

第2-2-7図 ジョブ・カードの普及状況

「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」のツールである
ジョブ・カードの更なる普及が望まれる



能力証明」の機能を担うツールとして活用方法や様式を見直し、また、同年12月に作成・編集等の電子化を図ったことから、今後、求職者・在職者・学生等への更なる普及が期待される。

しかし、スキル・能力に応じた賃金設定が普及しても、こうしたスキル・能力の向上には費用や時間が掛かるため、個々の労働者の置かれた状況によっては、適切に人的投資することが困難になることもあると推察される。

したがって、我が国の人材力強化のためにも企業、労働者、公的部門で協力し、職業訓練や能力開発機会が過少にならないよう取り組んでいく必要がある。特に公的部門は、企業ニーズに適応した技能研修を実現できる公的支援の拡充を図ることが重要である⁵⁴。企業にとっても、技術変化やグローバル化が急速に進展する中で、不断に生産性を高め、社員の陳腐化したスキルを研修等により高めることが求められるほか、そうした人材を活かして成果に結び付けていくことが重要である。

このように、雇用慣行が徐々に変化する中で、人的投資の動機や機会が維持・強化されることが望ましい。そのためには、能力開発機会の拡大や、個々の労働者の能力が労働市場で適切に評価されていくことなどを通じて、人的投資への動機付けが維持され、我が国経済の成長力向上につながっていくことが重要である。

注 (54) 我が国における名目GDPに占める職業訓練支出額の割合は低い（付図2-5）。

●まとめ

本章では、少子高齢化が我が国労働市場に与える影響と、これに対応した柔軟で多様な働き方や人材力の強化について様々な観点から分析した。

労働市場の動向をみると、景気回復と団塊世代の退職等により、人手不足感が高まっている。しかしながら、求人と求職のミスマッチは改善しておらず、高齢化により需要の増加が見込まれる対個人サービスやIoT、人工知能（AI）関連などの業種で人手不足が顕著となっている。

こうした人手不足を改善するためにも、働きたいと思う人が働きやすい環境を整えるとともに、成長分野への労働力の円滑なシフトを促していく必要がある。このためには、多様な働き方の導入や家事・育児・介護負担の偏りの是正、能力開発等により、高齢者や女性の就業希望者の労働参加を実現することが重要である。加えて、我が国の転職市場は欧米と比べて小さく、失業者と雇用のマッチング効率が低いなど改善の余地がある。中途採用に際し、職場情報の開示や適切な環境を整備した上でのインターンシップの活用などは、マッチング効率の向上に資すると考えられる。

多様な働き方を促し、人材力を強化していくためには労働時間や賃金の柔軟性を高めることも重要である。長時間労働は女性や高齢者の労働参加を阻害するほか、労働者の疾患のリスクを高め、社外での訓練機会を減らすなどの弊害もあり、これを是正することが重要である。例えば、労働者のニーズが高い限定正社員の導入など多様な働き方を実現していく必要がある。賃金については、職務やスキル等に応じた同一労働同一賃金に向けた取組や能力評価の仕組みを整備することは、多様な働き方を促す上で重要である。あわせて、長期雇用の慣行が変化することで人的投資が不十分にならないよう、能力開発の拡大等によって、人的投資の動機や機会を維持・強化することが重要である。こうした取組を通じて我が国の成長力が向上していくことが期待される。

コラム

2-1

我が国企業に広がる働き方の多様化と 同一労働同一賃金の実現等に向けた取組

本章では、我が国における年功型賃金や終身雇用が内包する、多様な働き方や中途採用などの阻害要因を確認した。ここでは、こうした問題点に対し、我が国企業においてどのような取組が行われているのかを紹介する。

●働き方の多様化を促進する制度の導入と社員の意識改革

子育てや介護など個々の事情を抱えながらも、社員が安心して働き続けることができるような環境作りのために、企業はどのような取組を行っているのか確認してみよう。

情報サービスA社では、社内託児所を整備することにより育児休職からの早期復職を支援するとともに、社員は時間や場所を問わず社内ネットワークにアクセスできる環境を整備することで、社員が育児や介護などライフステージの変化に応じて短時間勤務や在宅勤務が利用できる体制になっている。こうした短時間勤務制度を利用する女性の中にも、管理者として活躍する社員もいる。これらの取組を通じて、働く場所や時間が柔軟なワークスタイルが男性社員にも浸透しており、最近では遅くまで社内で残業するといった社員は大幅に減少している。

ガス事業B社では、育児・介護に伴う休職制度を導入するにあたり、休職中もイントラネットを閲覧できるパソコンの貸与や、スムーズな職場復帰を促すためのプログラムを新設した。当該プログラムでは、産休前、育休中、復職3か月後に上司との面談を実施し、社員が円滑に復職できるようサポートを実施している。さらに、全社的に性別にとらわれずに社員が高いパフォーマンスが発揮できるよう、女性の受入態勢を整備するとともに、管理者研修などで管理者の意識改革プログラムを実行している。この結果、出産理由の退職はほぼゼロとなり、半数近い女性社員が子育てと仕事を両立できている。

このように、ライフステージの変化に応じて働く時間や場所を柔軟に変更でき、また、休業をしても無理なく復職できるための制度を導入する動きがみられる。同時に、こういった制度が実際に適切に活用されるため企業による社員への意識改革が徹底されている。

●同一労働同一賃金制度の導入

社員に対し、フルタイム、パートタイムといった雇用形態の違いに関係ない待遇が実現できるよう、雇用制度を大きく転換した企業もある。

家具小売C社では、パートタイム労働者を含む全従業員を正社員とし、各人の労働時間の違いに関係なく無期契約雇用とした。社員は、それぞれの職種と役割に応じた業務を担うことになるが、それぞれの業務には目安となる給与水準が設定されるなど、同一の業務であれば同一の賃金体系を採用することとした。こうした制度の導入に際し、人事担当者は役員から順にすべての社員に対するべ1万時間以上をかけて意識改革を実行した結果、社員の間でこうした制度の認知が進み、離職率は以前の半分程度に低下するとともに、従業員に対する顧客満足度も向上した。

●年功型賃金からの転換

人材と組織のパフォーマンスを最大化することを狙い、人事処遇制度の改訂を進める企業の取組を確認する。

製造業D社では、グローバル市場で成長する個人と組織作りを目的とする人材マネジメントを推進しており、その施策の一環として、管理職を対象に年功要素を廃した成果報酬型の人事処遇制度を導入した。グローバルに展開するグループ企業と共通に設定された仕事の役割グレードに基づき、個人・組織の成果評価を直接的に社員の報酬に反映する人事処遇とすることで、社員の意欲を高めるとともに、国・地域や会社の枠を越えた多様な人材の確保を目指している。

●長時間労働の削減に向けた取組

また、時間外に関する社内ルールとIT技術の導入によって、長時間労働の是正に取り組んでいる企業の取組を確認しよう。

ガス事業B社では、18時以降の会議・打ち合わせの禁止や、原則20時までの退社徹底を掲げ、上席者の目標には生産性向上や労働時間削減などの項目が組み込まれている。また、業務効率化のために会議資料のペーパーレス化や各種申請の電子決裁化が導入された。これらの取組により、当該企業全体の残業時間を20%減少させることに成功した。なお、ペーパーレス化の実施は経営会議を始め、ほぼ全会議において進められている。また、各部署における残業時間削減の取組状況は役員まで報告されており、経営層からトップダウンでの長時間労働是正に向けた取組を進めている。

以上のように、我が国企業においても、働き方の多様化への対応や同一労働同一賃金の実現、長時間労働の是正に向けた取組が始まっている。これらの制度が活用され成果を挙げている企業では、単なる制度の導入のみならず、これまでの企業風土を転換するための意識改革が経営陣からのトップダウンでの指示の下、社員一人ひとりに対して時間をかけて行われている。企業に根付いた制度や習慣に対して変化を生み出すためには、経営陣の強力な指示の下、意識改革を社員全員に浸透させることも重要といえよう。