

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<sup>51</sup>。

### 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であろうか。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<sup>52</sup>。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<sup>53</sup>。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

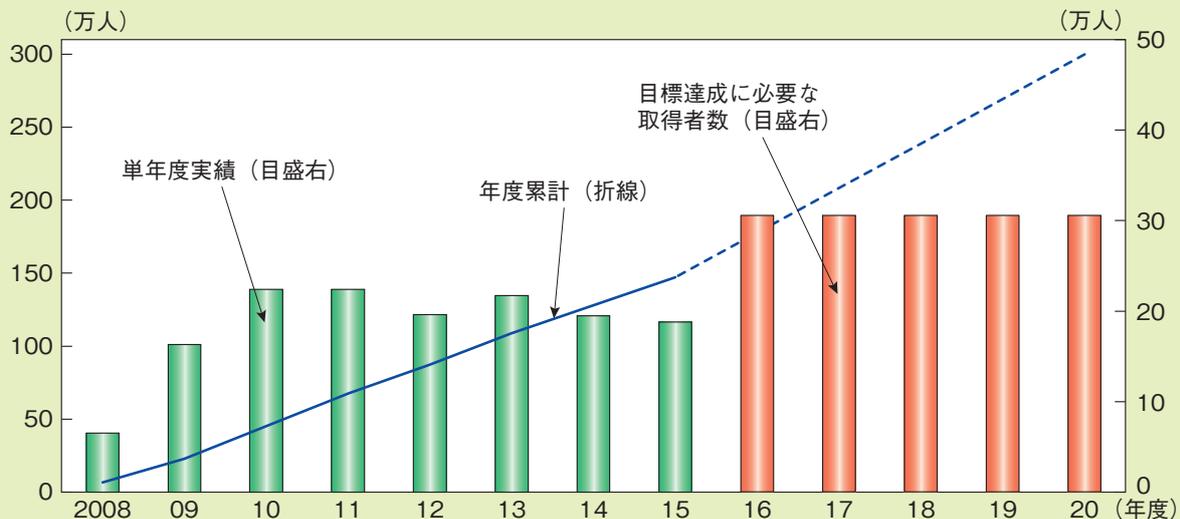
(51) 詳細はコラム2-1を参照。

(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



- (備考) 1. 厚生労働省公表資料により作成。  
 2. 「新成長戦略 (平成22年6月18日閣議決定)」において、2020年までにジョブ・カード取得者数300万人が目標として定められている。  
 3. 2015年度の実績は速報値。  
 4. 目標達成に必要な取得者数は、2020年に300万人を達成するものとして、2015年度までの実績との差を5で除して機械的に算出。

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<sup>54</sup>。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ベ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。