

企業の回答割合が2番目に多いのは、「職務・職種など仕事の内容」であり、企業規模が小さいほど回答割合が上昇する傾向にある。この背景として、中小企業においては、専門的な仕事に従事する社員も多いことから、その仕事内容を基本給に反映することによって、社員の能力を評価する傾向が大企業より強いと考えられる。

また、2001年から2012年にかけて企業の回答割合が大きく低下しているのは、「年齢・勤続年数」、「業績・成果」である。前者については、国内景気の低迷や非正規社員の増加等を背景に、前述した我が国に特徴的な年功賃金の慣行が以前に比べて弱まっていることが指摘できる。後者については、大企業を中心に1990年代後半から導入が進められた成果報酬制度が、2000年代後半になって見直され始めたことの影響が考えられる。実際、企業の賃金制度の見直し内容として「業績・成果給部分の拡大」と回答した企業割合をみると、いずれの規模においても1999年から2004年にかけて回答割合が高まり、大企業の回答割合の方が中小企業より大きい（付図2-8）。しかし、その後は、2007年に「300~999人」と「1,000人以上」の回答割合が低下に転じ、2010年は全ての規模の企業が低下する等、成果報酬制度を導入する企業が大きく減少したことがうかがえる。

賞与の決定要因は、「短期の個人の業績・成果」、「短期の事業部門、会社の業績・成果」等の短期的な要素が評価される傾向にあり、組織を運営する管理職は相対的に後者の要因が強く、管理職以外の一般社員は前者の要因が強い（第2-3-4図（2））。また、「基本給を基準としている」という回答割合が多いことから、社員の職務遂行能力の向上は、基本給の上昇を通じて、賞与の評価にも間接的に反映されている。

### ●非正規社員と中小企業の社員は職業教育訓練を受けにくい傾向

企業の人材育成への関わり方とその実施状況について、能力開発方針と職業教育訓練の実施状況から概観する。労働者の能力開発方針に対する企業の考え方をみると、正社員と非正規社員のいずれも企業主体（「企業主体」と「企業主体に近い」の合計）と回答する企業割合が高い（第2-3-5図（1））。すなわち、企業の多くは、労働者の能力向上によって生産性を高めるために、自らが主体となって従業員の人材育成を行うべきと考えている。こうした意識は、非正規社員より正社員の方が強く、正社員の中では大企業ほど強い傾向にある。

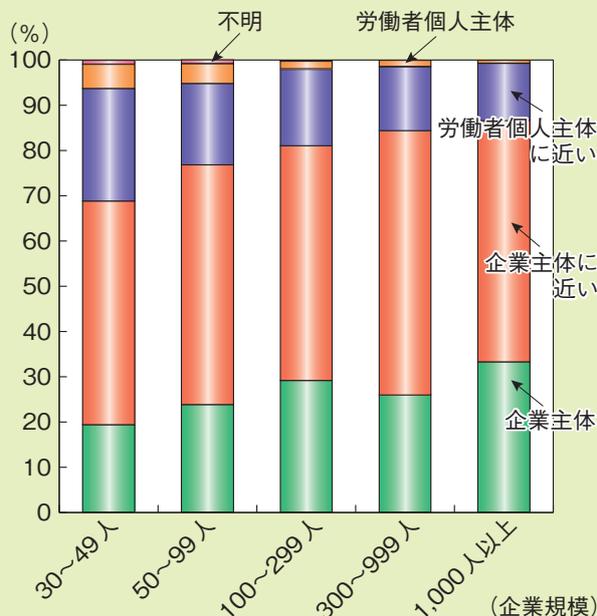
労働者の人材育成に向けた企業の職業教育訓練に関して、日常の業務の中で行われる「計画的なOJT（On the Job Training）」、通常業務を一時的に離れて行う「OFF-JT（Off the Job Training）」の実施状況を確認する。第一に、企業の職業教育訓練は、非正規社員より正社員、中小企業より大企業において実施されることが多く、これは企業の能力開発方針に対する考え方と整合的である（第2-3-5図（2））。第二に、前述したように、大企業は基本給の決定において職務遂行能力を評価する傾向が強いが、それと同時に、職業教育訓練を通じて労働者の職務遂行能力の向上にも積極的に取り組んでいる。第三に、非正規社員と中小企業の社員は職業教育訓練による人材育成機会が少なく、そのことが賃金カーブを緩やかにしている可能性が

第2-3-5図 能力開発の主体と研修の実施状況

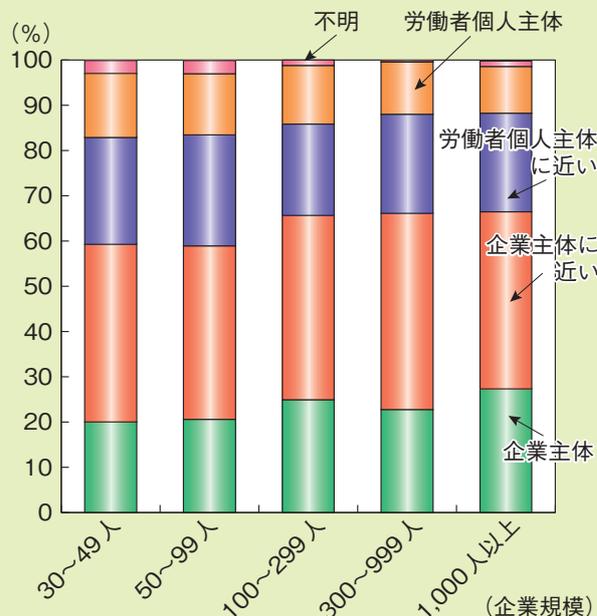
非正規社員と中小企業の社員は職業教育訓練を受けにくい傾向

(1) 能力開発の主体

① 正社員



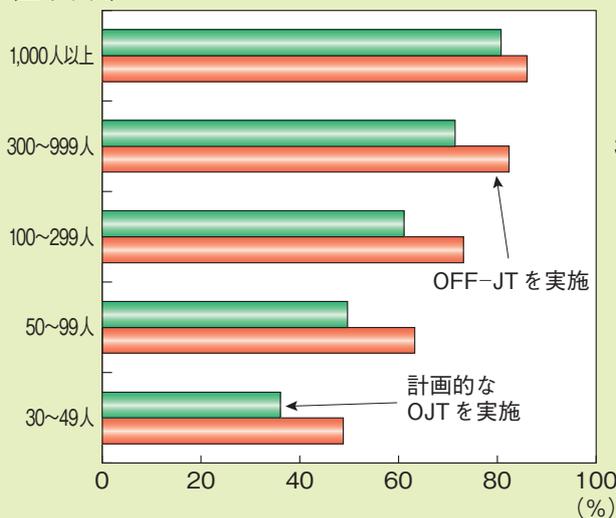
② 非正規社員



(2) 研修の実施状況

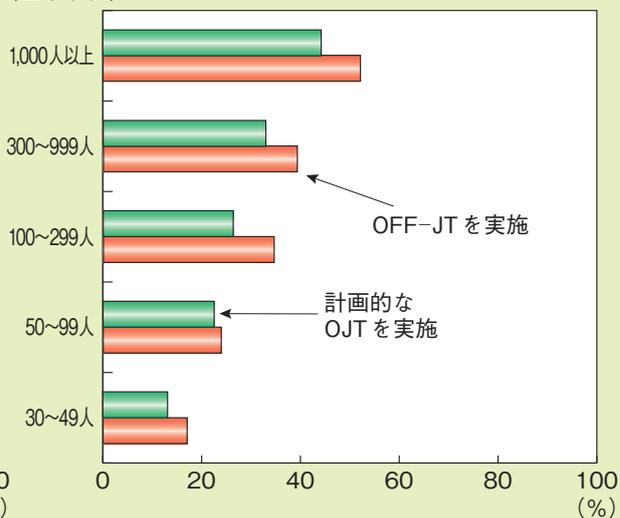
① 正社員

(企業規模)



② 非正規社員

(企業規模)



(備考) 厚生労働省「平成25年度能力開発基本調査」により作成。

ある<sup>64</sup>。

注 (64) なお、厚生労働省は、企業の非正規社員に対する職業教育訓練を支援するために、「非正規雇用労働者育成支援奨励金」制度を導入している。

### ●人材育成が産業別の賃金カーブに一定程度影響

こうした人材育成の有無が正社員の賃金に与える影響を、産業別の賃金カーブによって検討しよう。まず、賃金カーブを産業別にみると、いずれの産業においても40歳台の後半以降まで賃金が上昇する傾向があるが、その上昇幅は産業ごとに異なっている（第2-3-6図（1））。「電気・ガス・水道」、「情報・通信」、「金融・保険」、「学術研究・専門・技術サービス」は賃金カーブの傾きが大きい一方で、「宿泊・飲食」や「生活関連・娯楽」は緩やかなものとなっている。また、「製造業」は、「全産業」とおおむね同じ形状である。

一般に、賃金カーブの傾きは年功賃金制度の度合いや労働者の職務遂行能力の向上等に影響されると考えられている。また、産業ごとの賃金水準の差は、労働生産性（名目ベース）の違いを反映していると考えられ、賃金カーブの傾きが大きい産業ほど賃金の水準も高いという傾向がある<sup>65</sup>。そこで、人材育成の実施状況と賃金上昇率（50～54歳の給与額÷25～29歳の給与額）を散布図に描くと、両者に右上がりの関係が観察される（第2-3-6図（2））。年功賃金等の制度要因<sup>66</sup>も含まれる点には留意が必要であるが、この結果は、人材育成の実施を通じて労働者の職務遂行能力等を高められれば、賃金上昇率が大きくなることを示している。

また、産業別にみると、企業の人材育成は職業能力評価と併せて実施される傾向が強い（第2-3-6図（3））。この背景としては、企業が人材育成を効果的に行うために、職業能力評価の導入によって、労働者に職務遂行能力の向上を促していること等が挙げられる。

### ●景気低迷時の人員削減が企業の人材育成に悪影響

これまでみてきた企業の人材育成については、いずれの企業規模別においても6割以上で問題があると考えられている（第2-3-7図（1））。ここでは、その具体的な問題点を確認することによって、今後の課題を明らかにする。

第一に、職場の育成体制に関係する「指導する人材が不足している」や「人材育成を行う時間がない」という問題点が上位2位を占めている。この背景としては、2000年以降の国内景気の低迷やデフレ等によって、企業が人員削減のようなコスト抑制策を進めた結果、労働者一人当たりの仕事量が増大したこと等が挙げられる。

第二に、規模の小さな企業ほど「鍛えがいのある人材が集まらない」や「育成を行うための金銭的な余裕がない」の回答割合が高い。前述したように、企業の職業教育訓練は規模が小さな企業ほど実施されない傾向が強いが、中小企業においては、優秀な人材の確保やコスト面に課題が存在すると考えられる。

第三に、産業別にみると、製造業で「指導する人材が不足している」という回答割合は、全

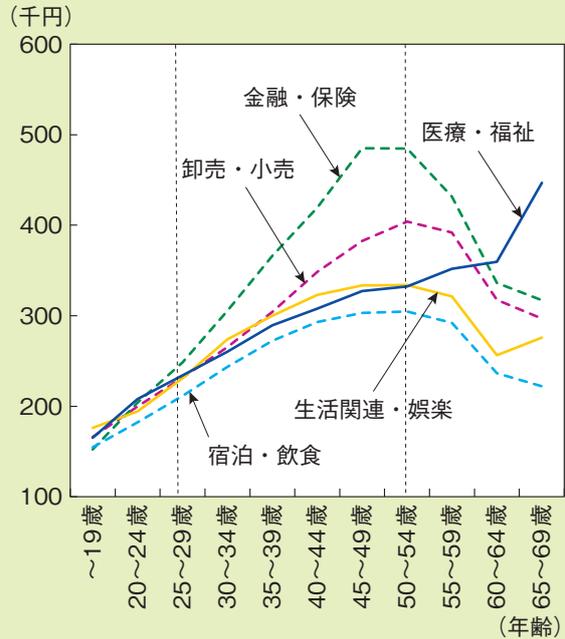
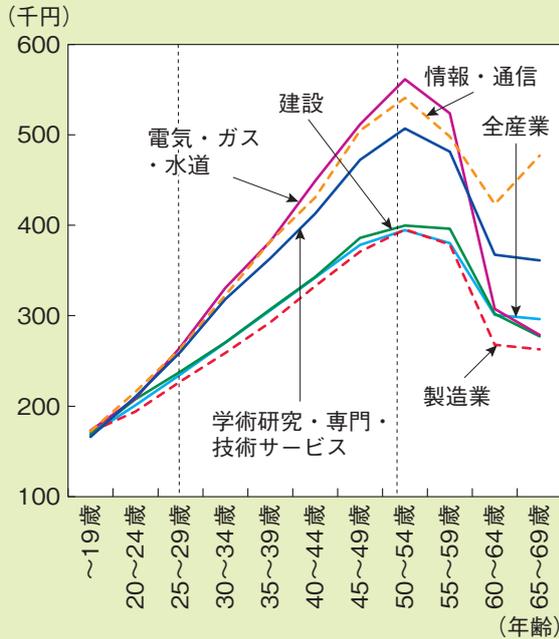
注 (65) なお、「宿泊・飲食」は労働者の非正規比率が7割を超えるなど非常に高く、正社員の仕事を非正規社員で代替しやすいことなども、賃金抑制要因として指摘される。

(66) 例えば、新入社員や若手の社内研修を積極的に実施する企業においては、企業が負担する費用を回収するために、賃金を後払いにする傾向がみられることなどが指摘できる。

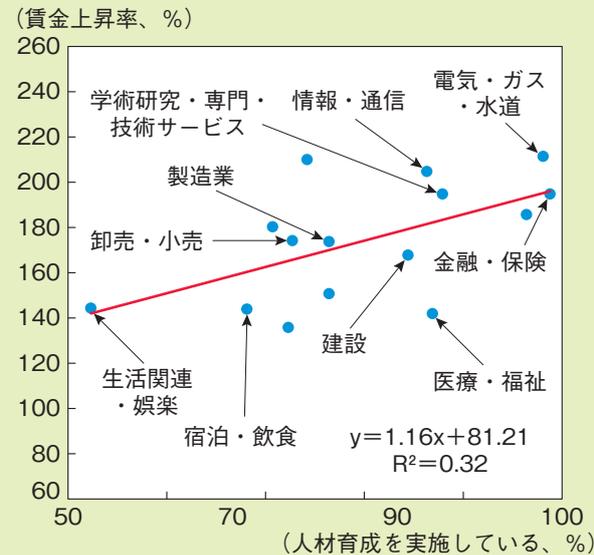
第2-3-6図 産業別の賃金カーブと人材育成

人材育成が産業別の賃金カーブに一定程度影響

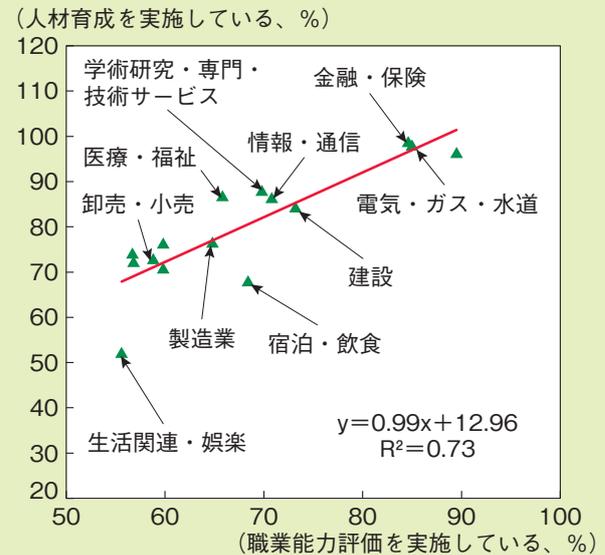
(1) 産業別の年齢階級別の賃金



(2) 産業別の賃金上昇率と人材育成



(3) 人材育成と職業能力評価



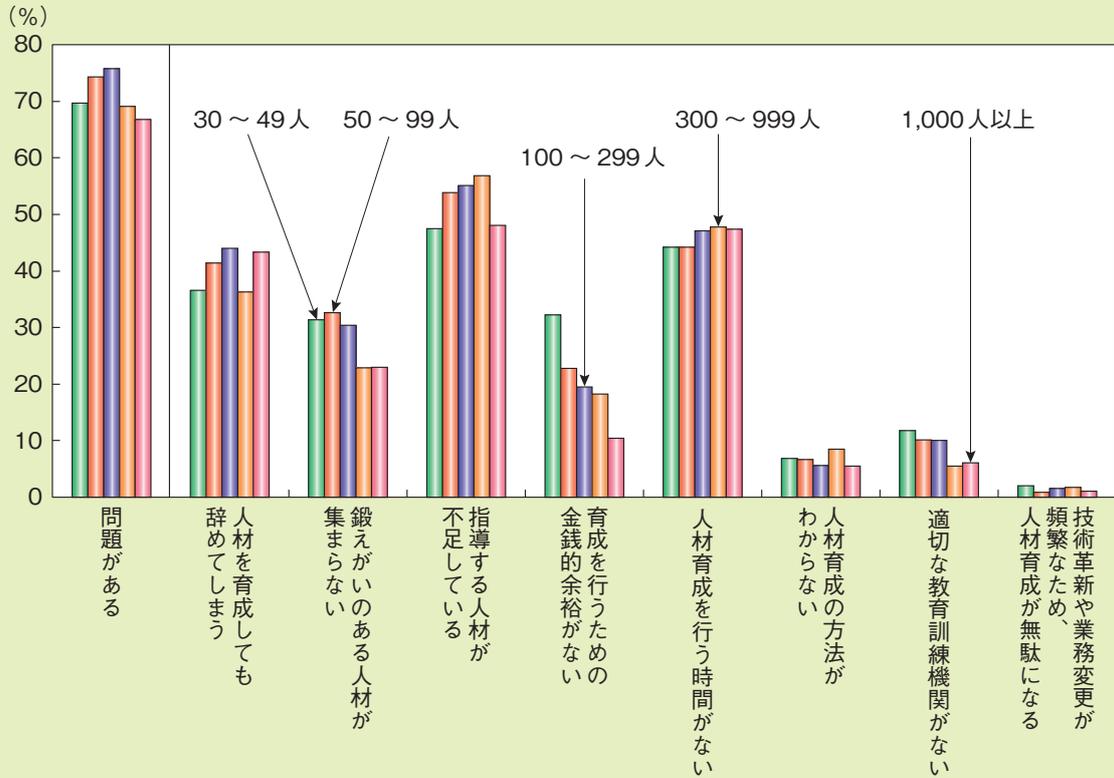
- (備考)
1. 厚生労働省「平成25年賃金構造基本統計調査」、「平成25年度能力開発基本調査」により作成。
  2. 賃金は一般労働者（正社員・正職員）の「所定内給与額」。賃金上昇率は、一般労働者（正社員・正職員）の「所定内給与額」について、「50～54歳の給与額÷25～29歳の給与額」により算出。
  3. 人材育成は、OFF-JT又は計画的なOJTの実施を指す。
  4. 職業能力評価は、職業に必要となる技能や能力の評価のうち、会社が独自に作成した評価基準や業界団体で作成した評価基準、あるいは、既存の各種資格に基づいて行われる評価を指す。
  5. (2)、(3)の産業は、(1)の産業に加えて、運輸・郵便、不動産・物品賃貸、教育・学習支援、複合サービス、サービス業（他に分類されないもの）が含まれる。

産業の平均と比べて高い（第2-3-7図(2)）。これについては、リーマンショック後の景気後退や円高進行等を受けて、製造業で大規模な人員削減が進められたこと等の影響が指摘でき

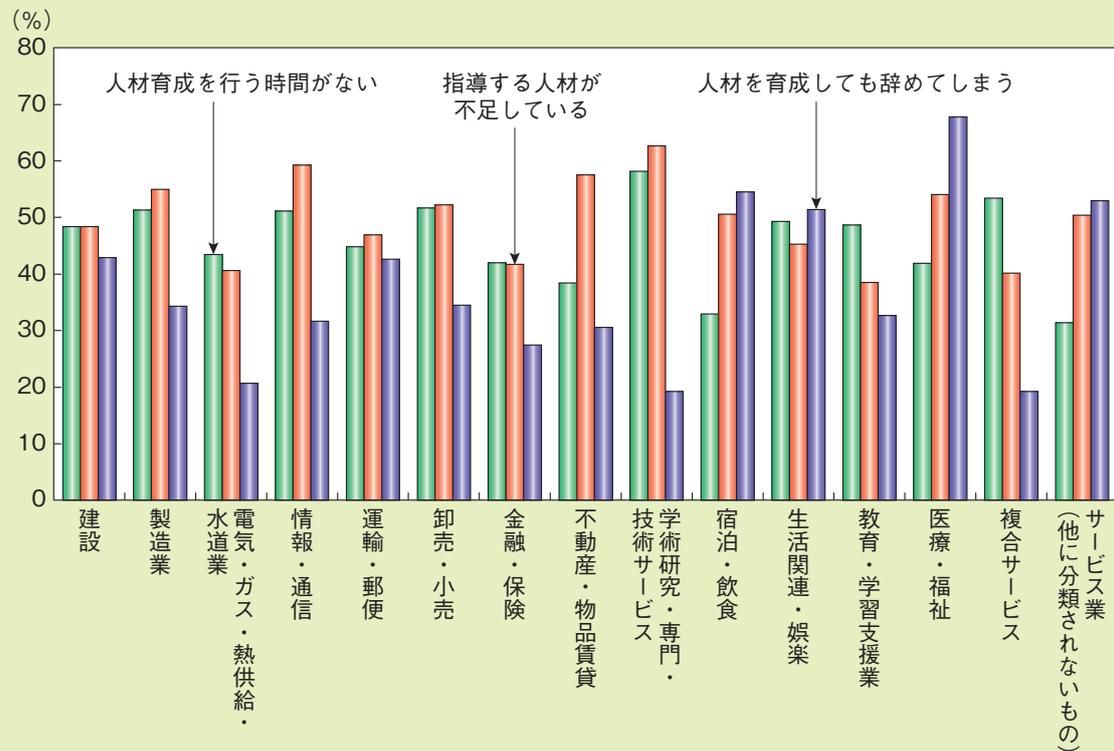
第2-3-7図 人材育成に関する課題

景気低迷時の人員削減が企業の人材育成に悪影響

(1) 企業規模別



(2) 産業別



(備考) 厚生労働省「平成25年度能力開発基本調査」により作成。