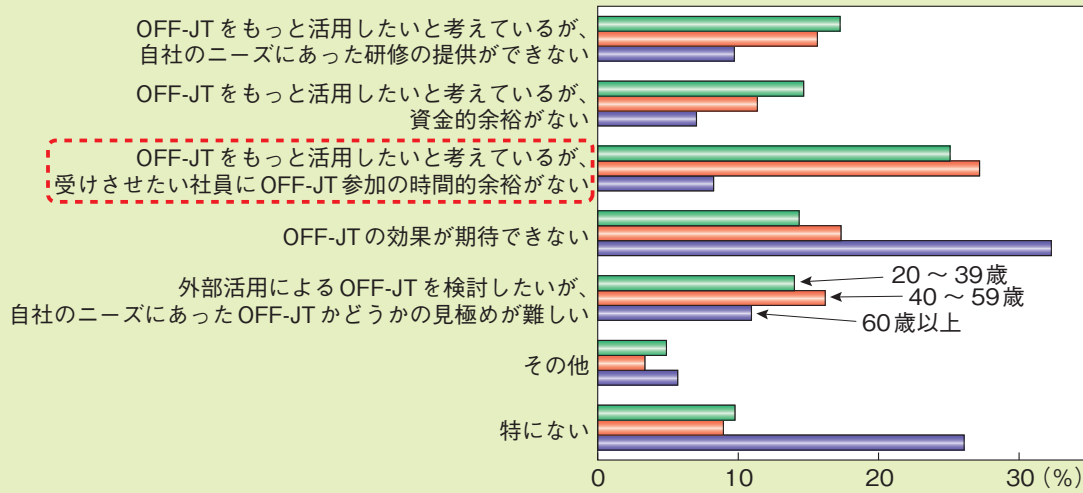


第2-2-3図 企業のOFF-JTを用いた人材育成に対する考え方

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。

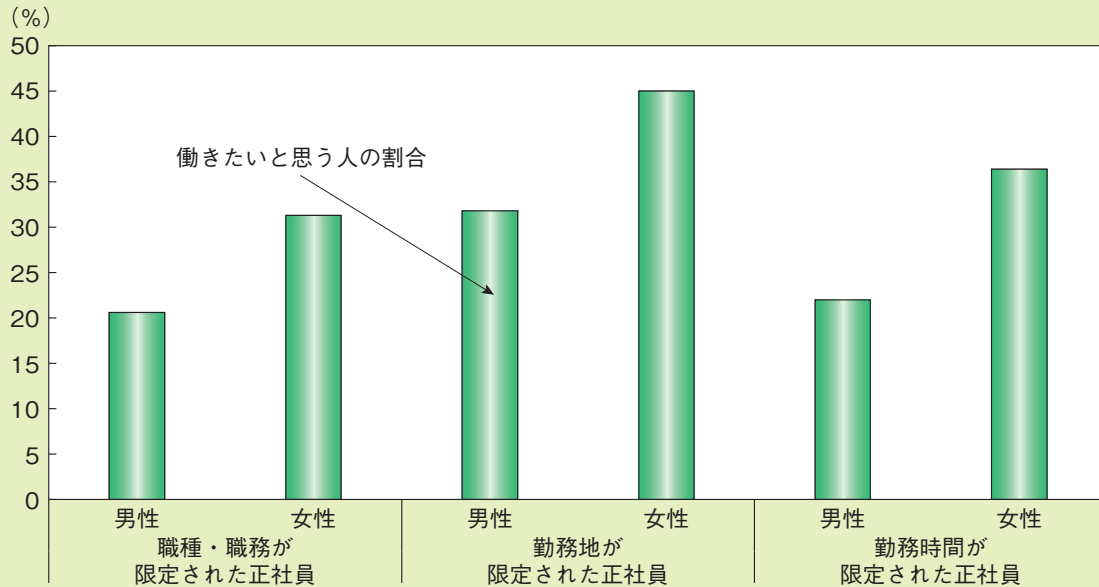
(48) 株式会社アイデム（2015）によると、非正規雇用者のうち、半数以上が現在もしくは将来的に正規雇用者として働きたいとの意向を示している。この理由としては、72.6%が「雇用が安定しているから」、47.5%が「福利厚生が手厚いから」、41.9%が「退職金や年金が手厚いから」、36.0%が「他の雇用形態よりも賃金が高いから」と回答している。

(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

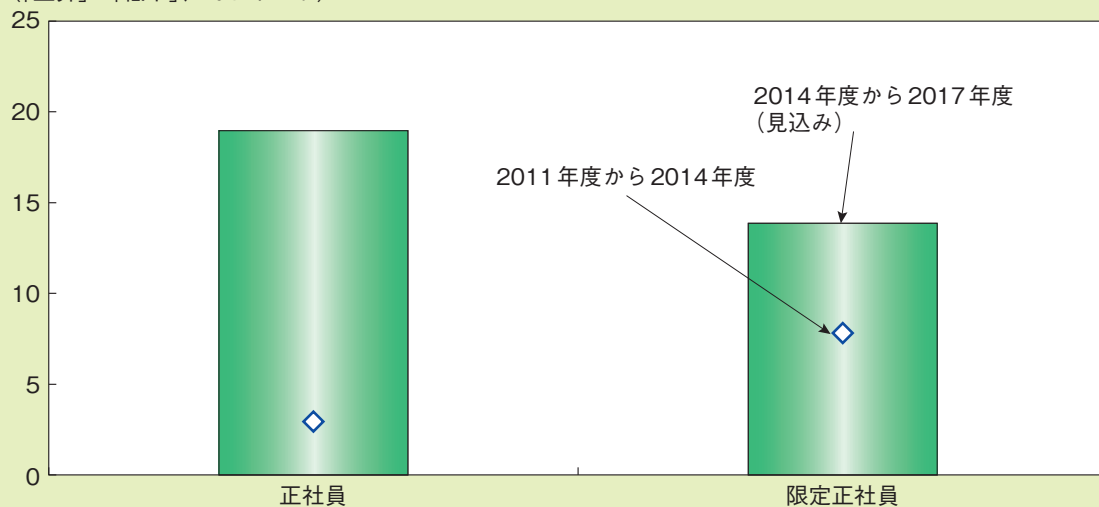
女性を中心に勤務地や職種・職務などが限定された正規雇用者として働きたいというニーズが存在

(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. アイテム「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

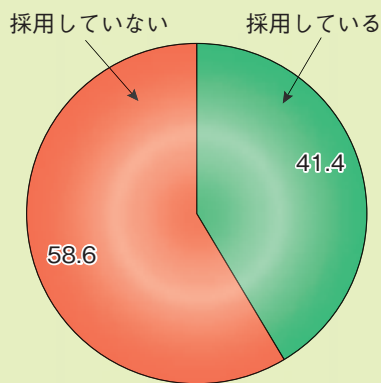
の求める中途採用候補者に対し、柔軟に賃金を設定し難く、中途採用を機動的に行いにくい面がある（前掲第2-1-8図（4））。

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

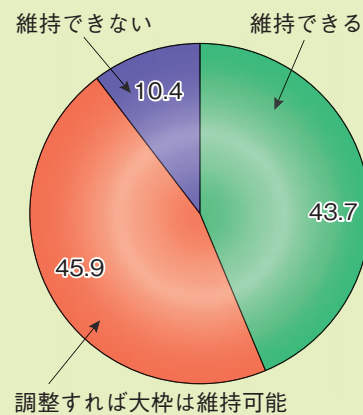
第2-2-5図 企業の終身雇用を前提とした年功型賃金制度の維持可能性に対する見方とその背景

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	