

## 第1章 調査の概要

### 第1節 調査の趣旨

企業経営の観点から雇用の現状や今後の考え方を明らかにし、労働政策の企画・立案や労働に関する政策研究の効果的な推進、に資するための基礎的なデータ収集を目的として、企業アンケート調査を実施した。

### 第2節 調査の方法

調査対象（標本）は、農業、漁業、鉱業、建設業、製造業（機械関連、素材関連、消費関連、その他）、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門技術サービス業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）——の18産業分類における、全国の従業員30人以上の企業20,000社で、調査票は事前の依頼状送付で調査協力を辞退した企業を除く19,907社に配布した。

標本抽出は、民間データ機関所有の企業データベースを母集団に、平成21年経済センサスの構成比に基づき、産業・規模別に層化無作為抽出した。

調査項目は、調査票（付属資料）の通り全20問である。主な内容は、①正社員・非正社員の活用状況と今後の見通し（雇用ポートフォリオに変化はあるか、雇用をめぐる考え方はどうなっているか等）②人材の確保・育成状況と今後の見通し（人材の確保方法に変化はあるか、内部・外部人材の調達方法はどうなっているか、人材育成に対する企業の考え方等）③この間の雇用・賃金、労働時間等の調整の実施状況と今後の見通し（調整方法に変化はあるか、調整はしやすくなっているのか・しにくくなっているのか・その理由は何か等）——などである。

調査期間は2012年2月24日～3月23日で、調査方法は郵送配布・郵送回収とした。

有効回収数は、3,707社（18.6%）（従業員300人未満2,334社（26.3%）、300人以上1,373社（12.4%））である。

## 第2章 調査結果の概要

### 第1節 有効回答企業の主な属性

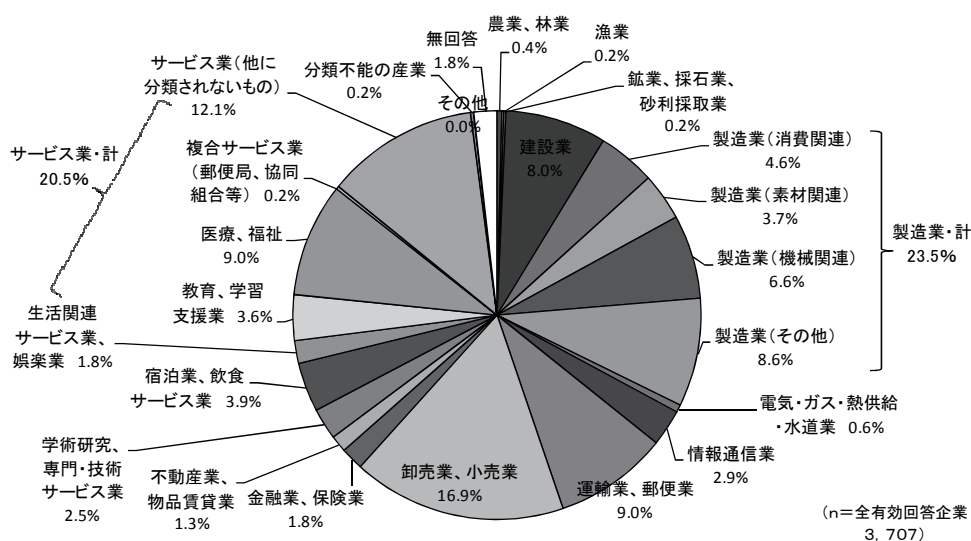
有効回答企業（n=3,707）の主な属性は、下記の通りだった。

#### 1. 業種

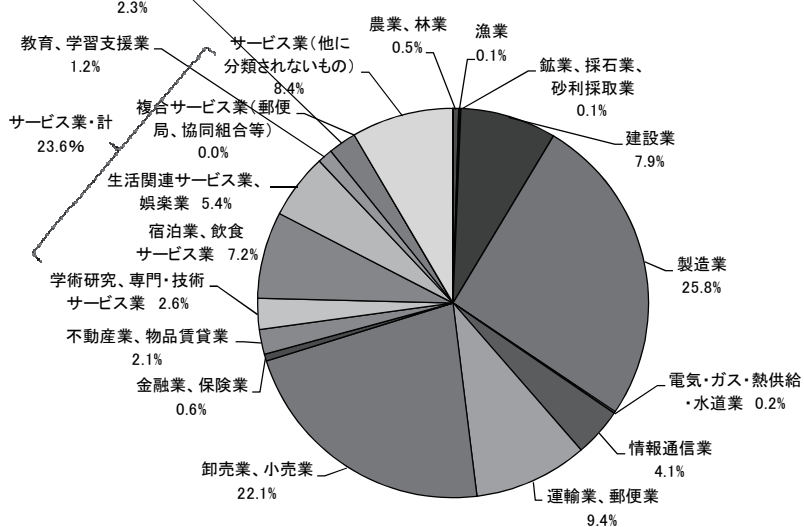
業種構成は、上位から製造業（23.5%）、サービス業<sup>1</sup>（20.5%）、卸売業・小売業（16.9%）、医療・福祉及び運輸業・郵便業（ともに9.0%）——などとなった（第2-1-1図）。

なお、平成21年経済センサスの構成比と比較すると、卸売業・小売業やサービス業等の割合がやや少なく、医療・福祉や教育・学習支援業等の割合がやや多くなっている。

第2-1-1図 有効回答企業の業種構成



(参考)平成21年経済センサス

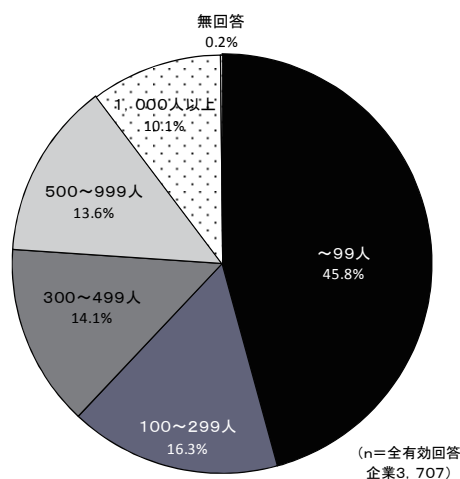


<sup>1</sup> 宿泊業、飲食サービス業、学術研究、専門・技術サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、複合サービス業（郵便局、協同組合等）、サービス業（他に分類されないもの）の合算。

## 2. 従業員規模

従業員規模については、30<sup>2</sup>～99人が約4割（42.7%）で、次いで100～299人が16.3%と、いわゆる中小規模で約6割を占める。このほか、300～499人（14.1%）、500～999人（13.6%）、1,000人以上（10.1%）——となっている（第2-1-2図）。

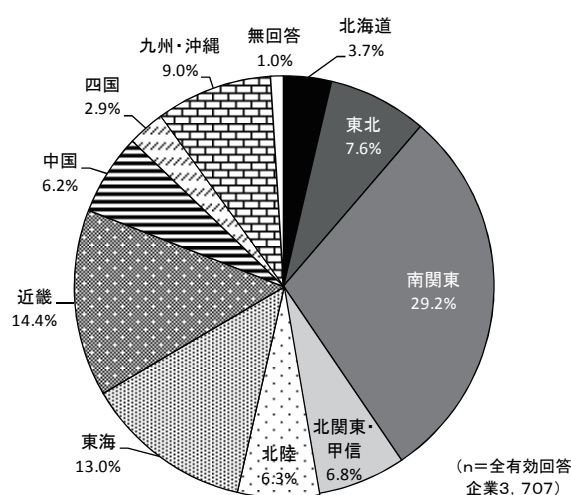
第2-1-2図 従業員規模構成



## 3. 所在地域

所在地域については、南関東が約3割（29.2%）、次いで近畿（14.4%）、東海（13.0%）——などの順である（第2-1-3図）。

第2-1-3図 所在地域構成

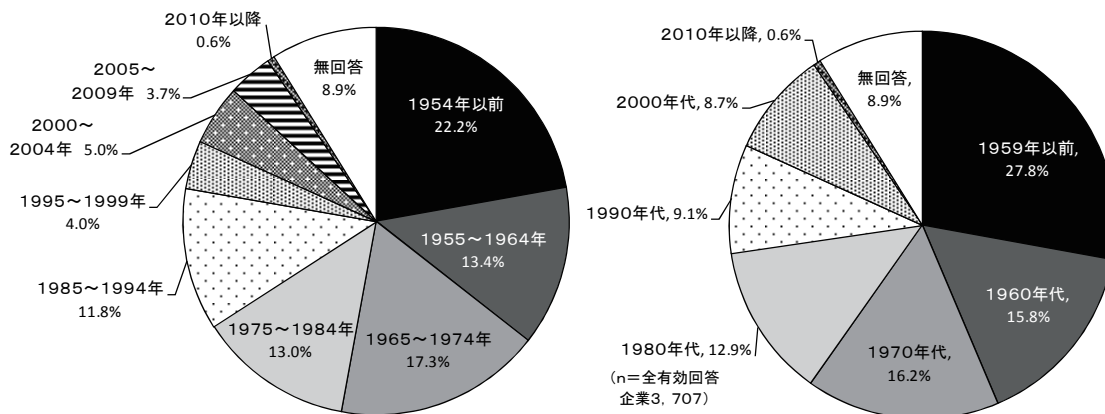


<sup>2</sup> 調査対象は従業員30人以上として、民間機関所有のデータベースに登録されていた企業だが、登録時点後の再編・縮小等により、結果として29人以下の企業も、有効回答3,707社のうち3.0%含まれている。

#### 4. 企業設立年

企業の設立年をみると、もっとも多いのは1959年以前(27.8%)で、次いで1970年代(16.2%)、1960年代(15.8%)、1980年代(12.9%)——などとなっている(第2-1-4図)。

第2-1-4図 企業の設立年構成

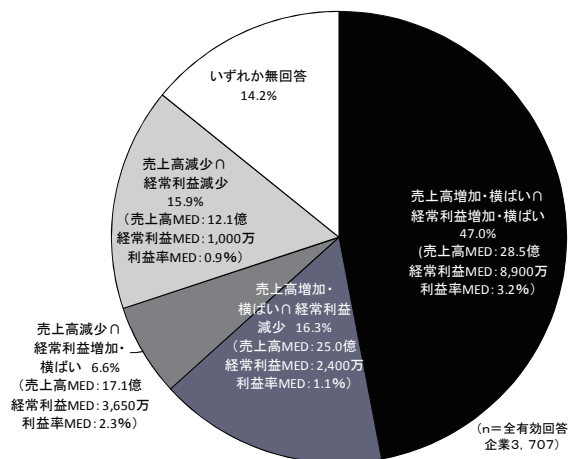


#### 5. 2009年度と比較した2010年度の売上高・経常利益

2009年度と比較した、2010年度の売上高及び経常利益の増減を尋ねると、売上高・経常利益とも増加・横ばいが約半数(47.0%)で、次いで売上高は増加・横ばいが経常利益は減少が16.3%、売上高・経常利益とも減少が15.9%、売上高は減少だが経常利益は増加・横ばいが6.6%などとなった(第2-1-5図)。

なお、2009年度の決算は2008年10月に発生したリーマンショックの影響等、2010年度決算は2011年3月に発生した東日本大震災の被害・復興の影響等を受けている恐れがある点に注意が必要である。

第2-1-5図 売上高・経常利益の増減推移

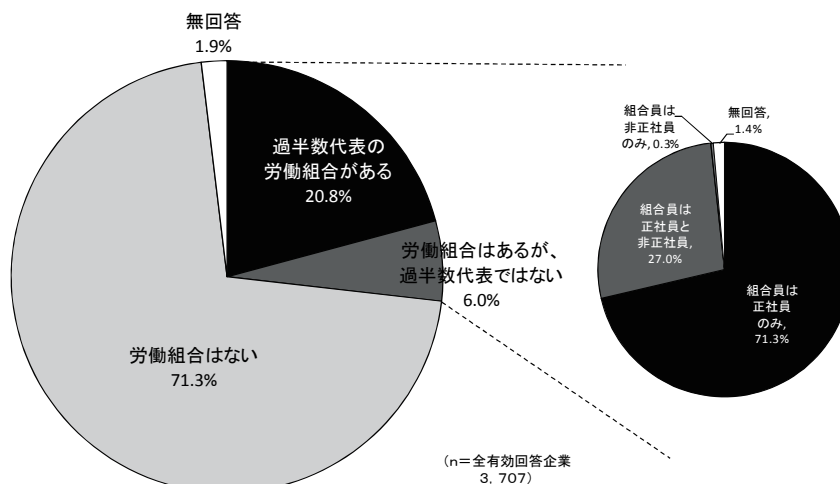


## 6. 労働組合の有無と組合員範囲

労働組合については、7割超（71.3%）が、「労働組合はない」と回答した。一方、20.8%が「過半数代表の労働組合がある」、6.0%が「労働組合はあるが過半数代表ではない」と回答し、合わせて1/4超の企業に労働組合がある（第2-1-6図）。

これを対象に、組合員範囲を尋ねると、71.3%は「正社員のみ」であるものの、組合員は「正社員と非正社員」も27.0%あった。

第2-1-6図 労働組合の過半数代表性と組合員範囲



## 第2節 非正社員の活用状況と今後の見通し

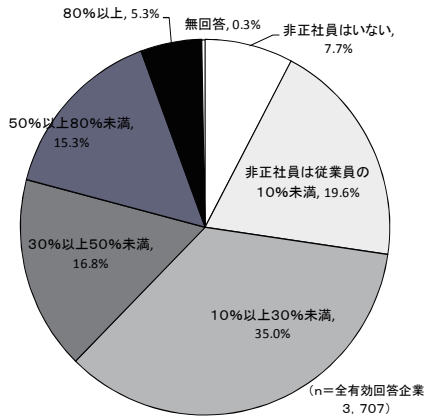
### 1. 非正社員の活用の現状

非正社員の現在の活用状況を尋ねると、有効回答企業全 3,707 社のうち、正社員しか活用していない企業は 7.7%で、正社員<sup>3</sup>以外の雇用形態（間接雇用を含む）を活用している企業は 92.0%だった<sup>4</sup>（第2-2-1図）。非正社員数の従業員数に占める割合は、「10%以上 30%未満」（35.0%）がもっとも多く、次いで「10%未満」（19.6%）、「30%以上 50%未満」（16.8%）などとなっている。

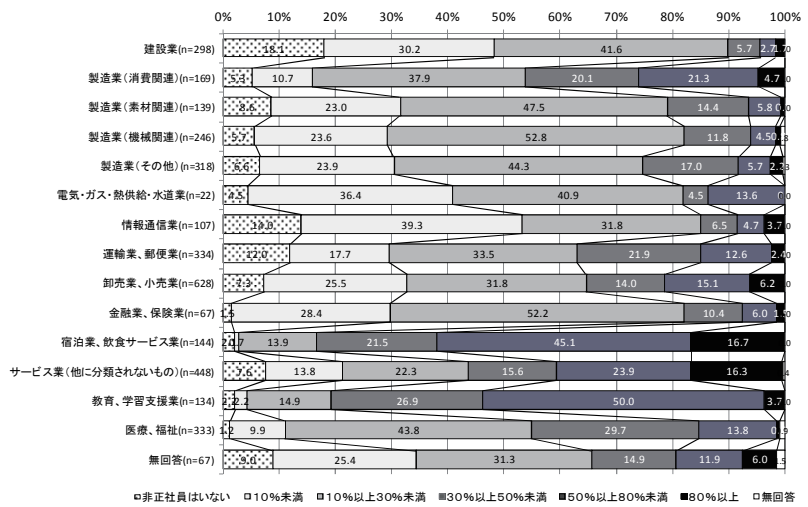
<sup>3</sup> 本調査で、「正社員」とは「貴企業が雇用している従業員で、雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム社員や他企業への出向者等を除きたいわゆる正社員」と定義している。同様に、「定年再雇用・嘱託」は「定年退職者等を一定期間、再雇用する目的で契約し雇用している者」、「フルタイム有期社員」は「貴企業に有期（雇用期間は1カ月を超える）で雇用されている従業員で所定労働時間が正社員とほぼ同じ者」、「パートタイム社員」は「正社員より1日の所定労働時間が短い、1週間の所定労働日数が少ない者。雇用期間が1カ月を超えるか定めのない者」、「アルバイト・臨時」は「臨時的または日々雇用している者で、雇用期間が1カ月以内の者」、「派遣労働者」は「労働者派遣法に基づく派遣元事業所から貴企業の事業所に派遣されている者」、「その他」は「これら以外の労働者」、「請負活用」は「業務請負契約により貴企業の事業所内で働いている者」と定義している。

<sup>4</sup> JILPT「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」（2003年）では91.1%、JILPT「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」（2006年）では91.9%などとなっている。

## 第2-2-1図 非正社員の活用状況



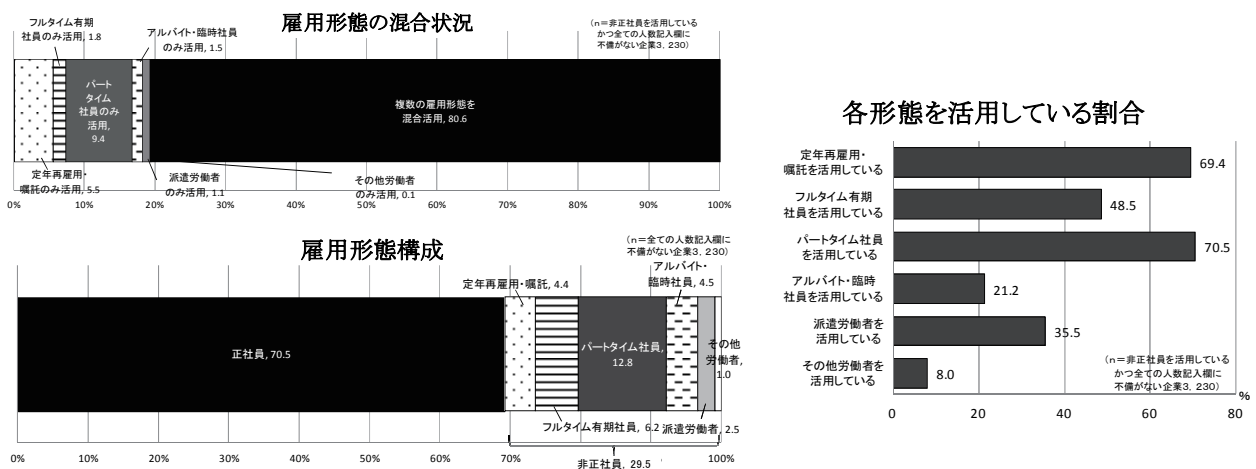
### 業種別にみた非正社員の有無と割合



非正社員を活用している企業（92.0%）のうち、全ての人数記入欄に不備がない企業3,230社の集計で、8割超は非正社員の複数の雇用形態を混合活用しており、パートタイム社員を活用している企業割合が70.5%、定年再雇用・嘱託が69.4%、フルタイム有期社員が48.5%、派遣労働者が35.5%、アルバイト・臨時社員が21.2%、その他労働者<sup>5</sup>が5.5%などとなっている（第2-2-2図）。

正社員・非正社員の人数の構成状況をみると、（人数記入欄に不備のない企業3,230社の集計で）正社員が70.5%に対し、非正社員は29.5%。その内訳は、もっとも多いのがパートタイム社員の12.8%で、フルタイム有期社員（6.2%）、アルバイト・臨時社員（2.7%）、定年再雇用・嘱託（4.4%）、派遣労働者（2.4%）、その他労働者（1.0%）——と続く。

## 第2-2-2図 非正社員の活用状況

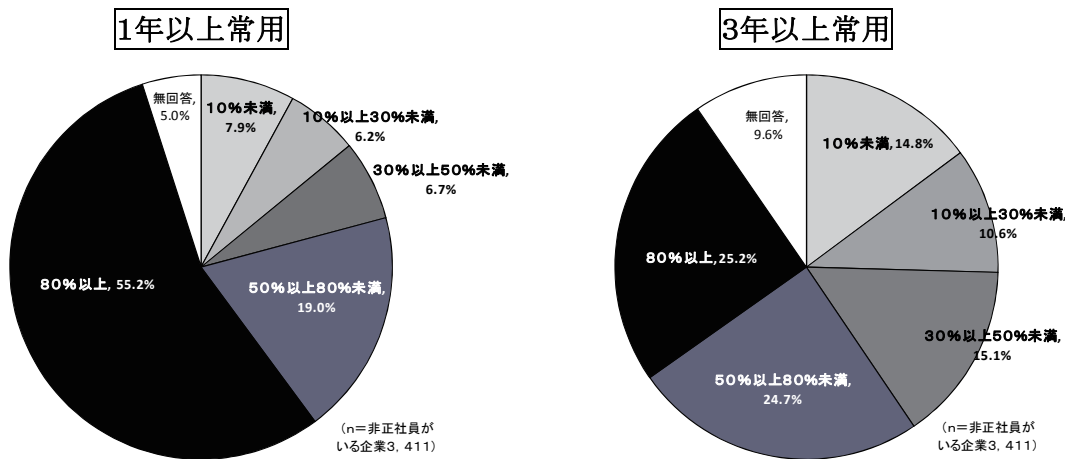


<sup>5</sup> 調査票では自由記述欄を設けなかったが、無期契約でフルタイムの契約社員やアルバイト、技能実習生、インターン、出向者等の欄外記入があった。

非正社員の常用<sup>6</sup>の実態を尋ねると、非正社員数の8割以上を「1年以上」常用している企業が2社に1社以上（55.2%）、同「3年以上」も4社に1社以上（25.2%）にのぼった<sup>7</sup>（第2-2-3図）。

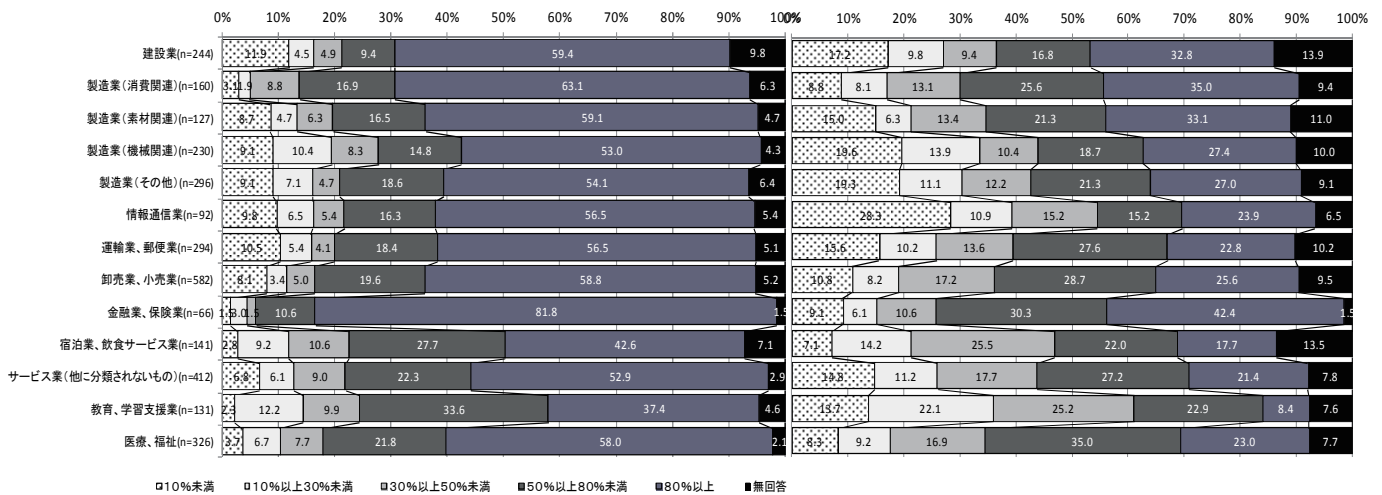
非正社員を常用している割合を業種別にみると、常用割合が相対的に高いのは金融業・保険業や製造業（消費関連）、医療・福祉等であり、反対に、相対的に低いのは教育・学習支援業や情報通信業等となっている。

第2-2-3図 非正社員を常用している割合



主な業種別にみた非正社員を1年以上常用している割合

3年以上常用している割合



<sup>6</sup> 今回の調査で「1年以上常用」とは「1年以上の契約期間を定めている（無期を含む）か、契約を更新して通算1年以上雇用している状態を指す」、同様に「3年以上常用」については、「3年の契約期間（60歳以上の高齢者は5年まで可）を定めている（無期を含む）か、契約を更新して通算3年以上雇用している状態を指す」と定義している。

<sup>7</sup> 常用している非正社員の従業員に占める割合を試算すると、「1年以上常用」は（非正社員を活用していて人数記入欄に不備がなく、1年以上・3年以上とも常用割合が無回答でない企業2,960社の集計で）18.7%～25.5%、「3年以上常用」は13.8%～20.4%などとなる。

## 2. 正社員・非正社員の3年前と比較した増減推移と3年後の見通し

3年前からこの間、正社員・非正社員の人数がどのように推移したか尋ねると、【正社員・非正社員とも増加・横ばい】となった企業（33.7%）がもっとも多くなっている（第2-2-4図）。次いで多いのは【正社員が減少し非正社員は増加・横ばい】の企業（12.5%）で、【正社員は増加・横ばいで非正社員が減少】した企業（4.6%）を8ポイント程度上回っている。

3年後の見通しでも、引き続き【正社員・非正社員とも増加・横ばい】とみる企業（39.7%）がもっとも多い。ただ、今後3年間はこれまでとは様相が異なっていて、【正社員が減少し非正社員は増加・横ばい】とみる企業（6.8%）がほぼ半減する。代わりに、【正社員・非正社員とも増加・横ばい】と【正社員が増加・横ばいで非正社員は減少】とみる企業（5.9%）が増加する。

これを正社員・非正社員比率の観点から再分類すると、この3年間でもっとも多かったのは、【非正社員比率を高めてきた】（正社員が横ばい・減少で非正社員は増加、あるいは正社員が減少し非正社員は横ばいの）企業群（17.8%）である。これに、【正社員・非正社員とも増加】した企業（13.5%）、【正社員・非正社員とも横ばい】の企業（11.0%）が続き、もっとも少なかったのが【正社員比率を高めてきた】（正社員が増加・横ばいで非正社員は減少、あるいは正社員が増加し非正社員は横ばいの）企業群（8.6%）となっている。

これに対して3年後の見通しをみると、もっとも多いのは【正社員・非正社員とも横ばい】の企業（19.8%）である。これに次ぐのは【正社員比率を高める】企業群（12.3%）で、【非正社員比率を高める】企業（11.3%）、【正社員・非正社員とも増加】の企業（9.0%）と続く。

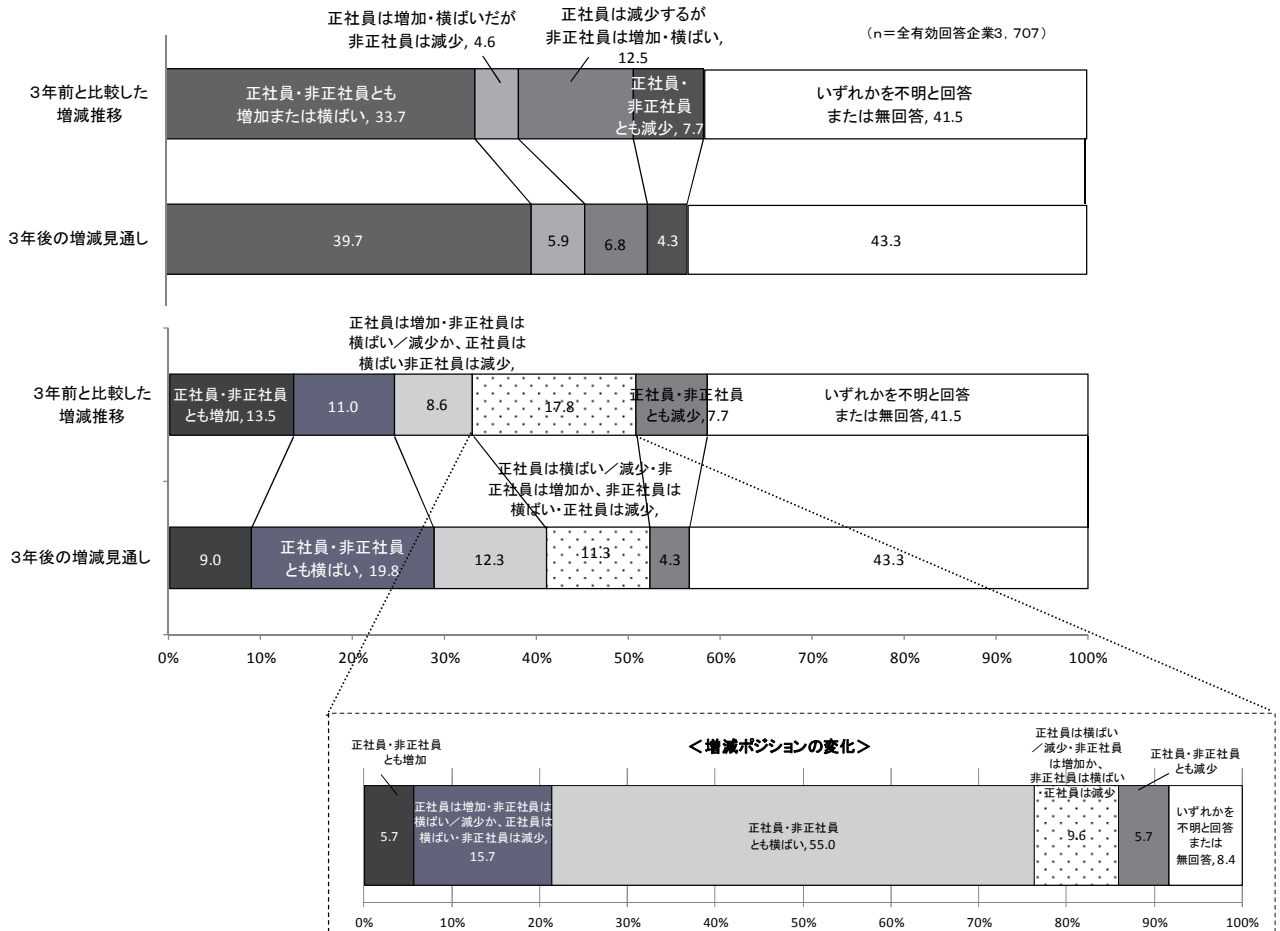
なお、【正社員比率を高める】企業群で、過去3年間と比べて今後増えるのは、【正社員が増加し非正社員は横ばい】とみる企業と、【正社員は横ばいで非正社員が減少】する企業となっている。

またこの間、【非正社員比率を高めてきた】企業群について、今後3年間の見通しとして、正社員・非正社員の増減ポジションをどう変更するかみると（第2-2-4図・囲み）、今後は【正社員・非正社員とも横ばい】（55.0%）に転じる割合が多いほか、引き続き【非正社員比率を高める】（9.6%）よりは、【正社員比率を高める】方向へ揺り戻す（15.7%）動きが優勢となっている。

すなわち、今後は【非正社員比率を高める】企業群が後退し、【正社員比率を高める】企業群が増加して両者が拮抗する見通しである。総じて、この間進展してきた正社員比率の減少傾向に、向こう3年間で一定の歯止めがかかることが予想される。



## 第2-2-4図 正社員・非正社員の3年前比較の増減推移と3年後の見通し



そのうえで、正社員・非正社員の人数の増減を雇用形態別に詳しくみると（第2-2-5図）、3年前からこれまで、現在から3年後のいずれでも、【横ばい】とする企業がもっとも多くなっている<sup>8</sup>。方向性が分かり難いため、増加と減少の割合の差に着目して整理すると、3年前からこれまでは正社員数が減少する一方、非正社員数は定年再雇用・嘱託が大幅に増加したほか、派遣労働者を除くすべての雇用形態で増加してきたことが分かる。

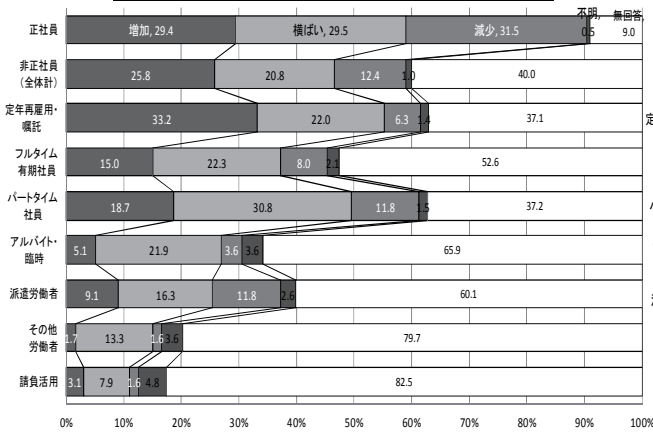
これに対し3年後をみると、正社員数が増加傾向に転じるほか、非正社員数も全体としては増加基調にあるものの、雇用形態別には定年再雇用・嘱託とパートタイム労働者が中心で、それ以外は横ばいないし減少の見通しとなっている。こうした変化は、同様の設問がある2006年調査<sup>9</sup>時点の結果から、経年比較してみるとさらに顕著で、正社員回帰に転じる兆しをも窺わせる結果と言えるだろう。

<sup>8</sup> 無回答には各雇用形態を「活用していない」割合を含んでいる。それを雇用形態別の人数記入欄から試算し、追加してみたものが、第2-2-5図における「該当者なし追加」の通りである。なお、無回答割合が高いのは、2006年調査も同様である。経営の不確実性が高まり、先行き見通しが立て難くなるなか、ある程度は致し方ない回答傾向であろうと思われるが、調査設計上の設問の工夫が今後の課題である。

<sup>9</sup> JILPT 調査シリーズNo.25「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」（2006年）

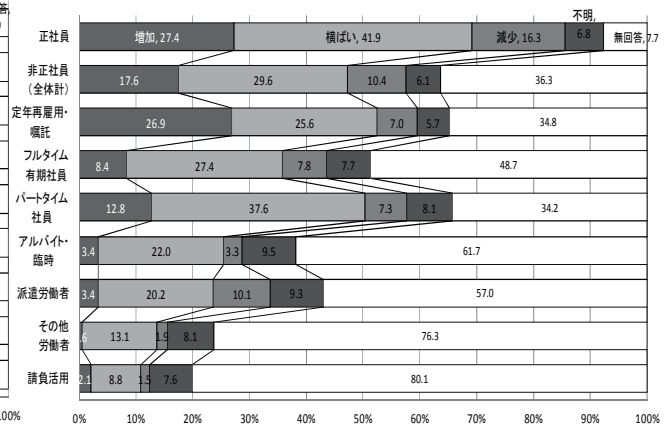
第2-2-5図 各雇用形態を3年前と比較した増減推移と3年後の見通し

各雇用形態の3年前と比較した増減推移



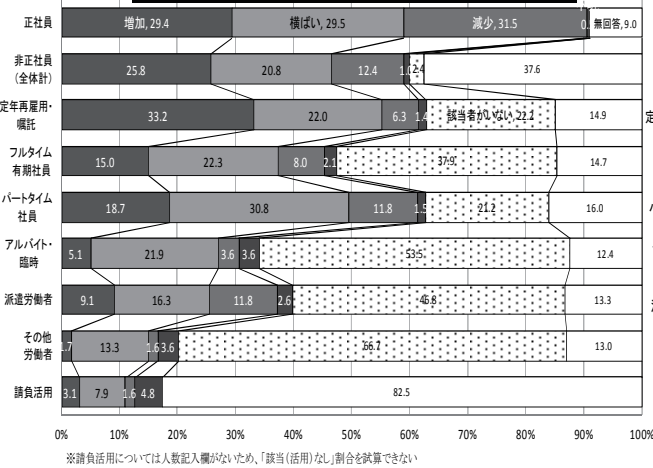
各雇用形態の3年後の増減見通し

(n=全有効回答企業3,707)



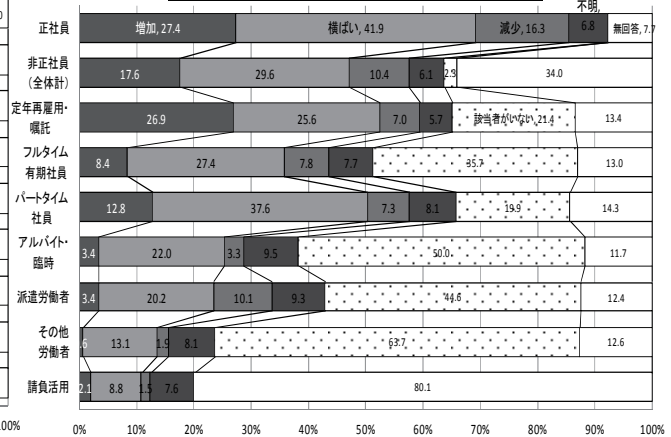
(試算) 無回答のうち各人数記入欄が0人の割合を追加したもの

各雇用形態の3年前と比較した増減推移



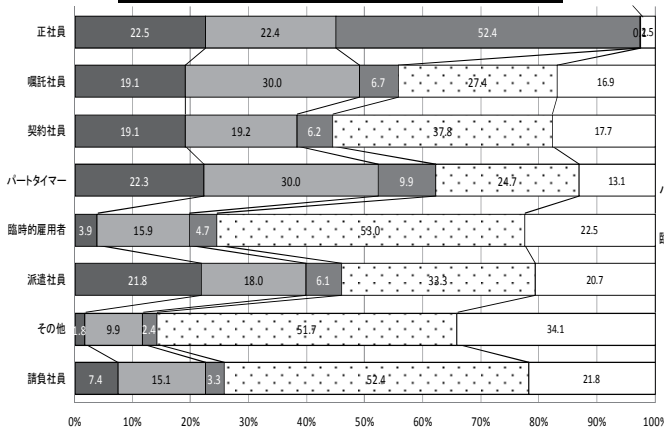
各雇用形態の3年後の増減見通し

(n=全有効回答企業3,707)

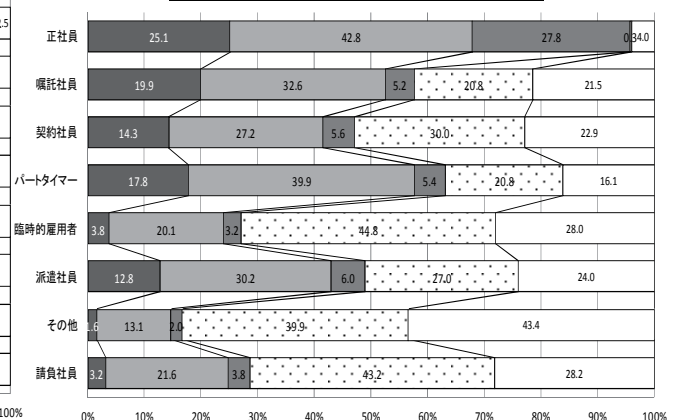


(参考) 2006年調査結果

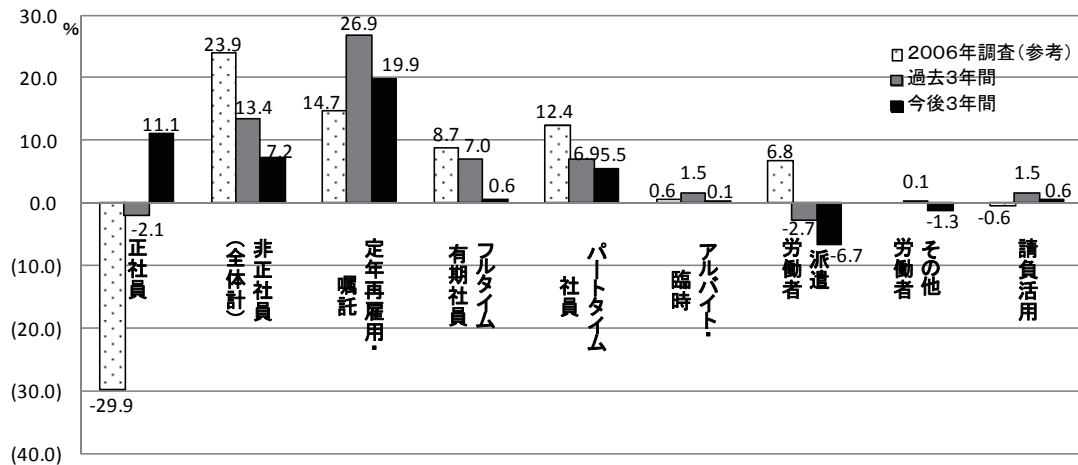
各雇用形態の3年前と比較した増減推移



各雇用形態の3年後の増減見通し



各雇用形態の(増加-減少)差



### 3. 非正社員の活用に対する考え方

非正社員の活用が、経営環境の変化に柔軟に対応するための方策として役立っているかを尋ねると、「役立っていると思う」が約7割にのぼった(第2-2-6図)。

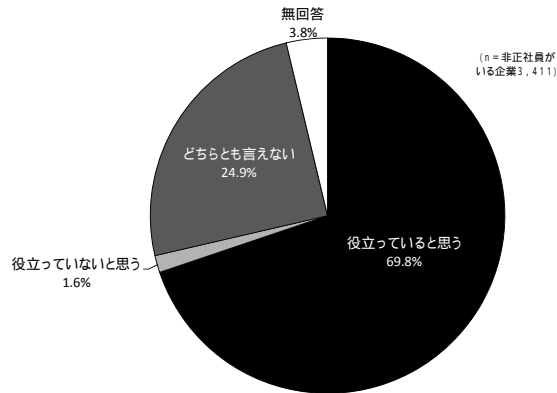
「役立っていると思う」企業に理由(複数回答)を尋ねると、「景気変動に応じて雇用量を調節できるようになった」(38.6%)がもっとも多く、次いで「賃金の時間当たり単価が節減できるようになった」(35.5%)、「正社員として採用する前に見極めができるようになった」(28.8%)、「臨時・季節的業務量の変化に対応できるようになった」(27.5%)、「即戦力・能力ある人材を確保できるようになった」(27.3%)、「1日、週の中の仕事の繁閑に対応できるようになった」(27.2%)、「働く側の就労ニーズの多様化に合わせられるようになった」(26.1%)、「賃金以外の労務コストが節減できるようになった」(24.6%)、「正社員を重要な業務に特化させられるようになった」(21.8%)——の順となっている(平均3.2個選択)。

一方、非正社員を活用する企業に対して、非正社員を活用する上での課題を尋ねると、68.1%が「ある」と回答した。具体的な課題としては(複数回答)、正社員とは異なり、「責任性を求められない」(32.3%)ことや、「職域や職務が限定されている」(26.7%)こと、「正社員ほど仕事に対するモチベーション・意欲が高くない」(26.0%)ことなどをあげる回答が目立つ。また、「定着が悪く、募集・採用、管理業務の負担が大きい」(18.1%)ことや、「ノウハウや技能の蓄積・伝承が困難である」(17.6%)こと、「非正社員の処遇・労働条件では、良質な人材が確保できない」(17.3%)ことなども、相対的に多くなっている(平均2.7個選択)。

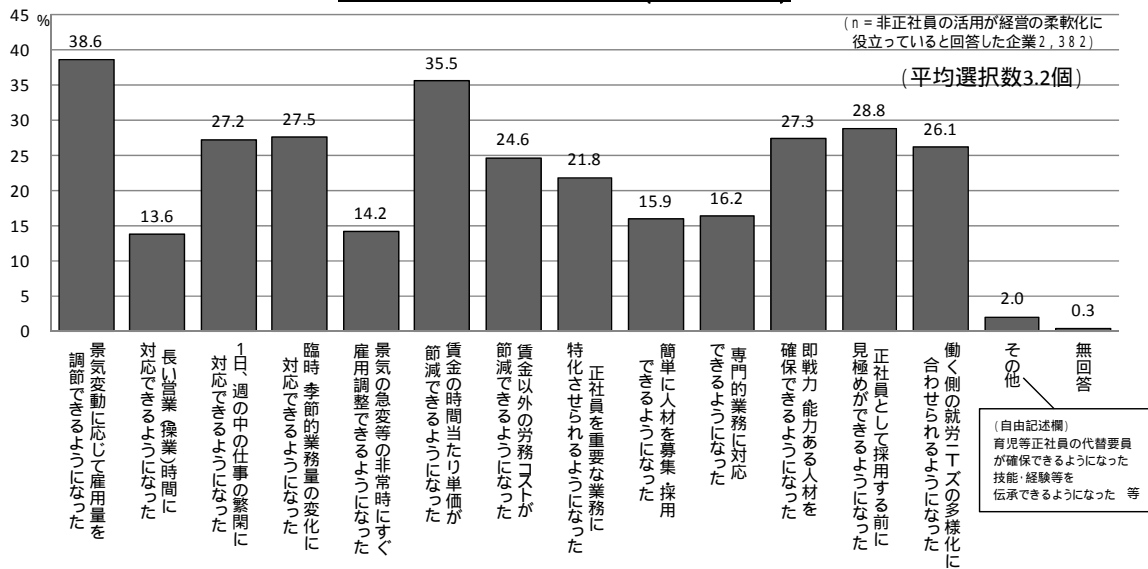
なお、非正社員の活用が、経営環境の変化に柔軟に対応するための方策として「役立っていると思う」企業では、非正社員を活用する上で「課題はない」とする割合が32.9%まで高まるが、それでも66.8%が何らかの課題が「ある」と回答している(第2-2-7図)。

## 第2-2-6図 非正社員の活用に対する考え方とその理由（複数回答）

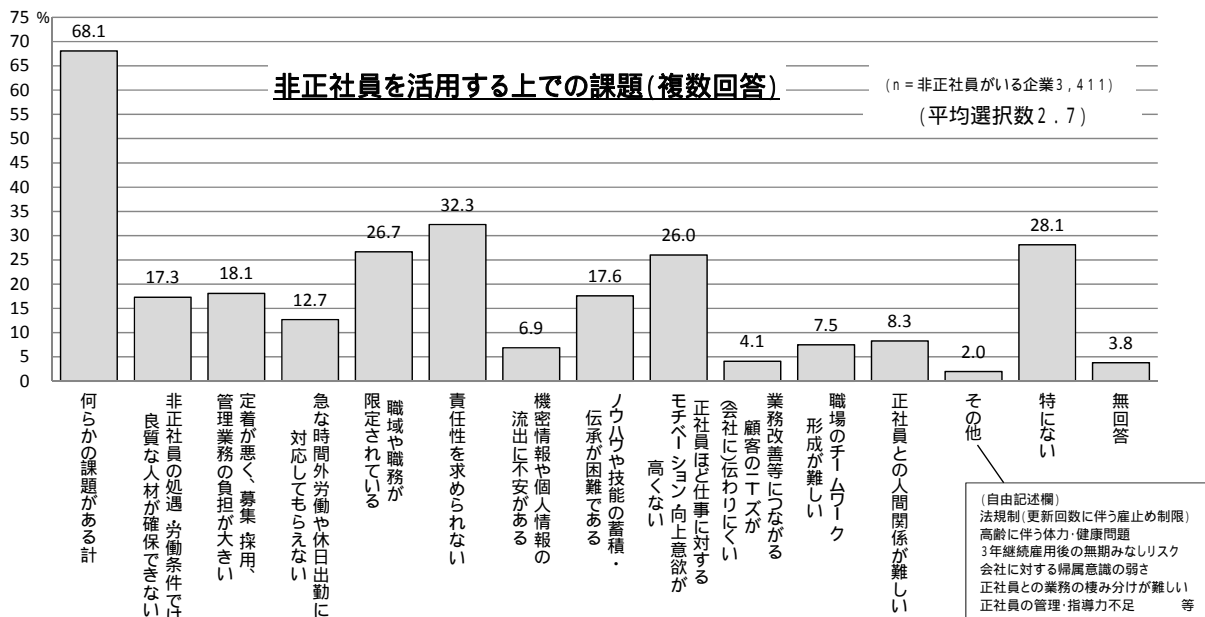
### 非正社員の活用は、経営環境の変化に柔軟に対応するための方策として役立っているか



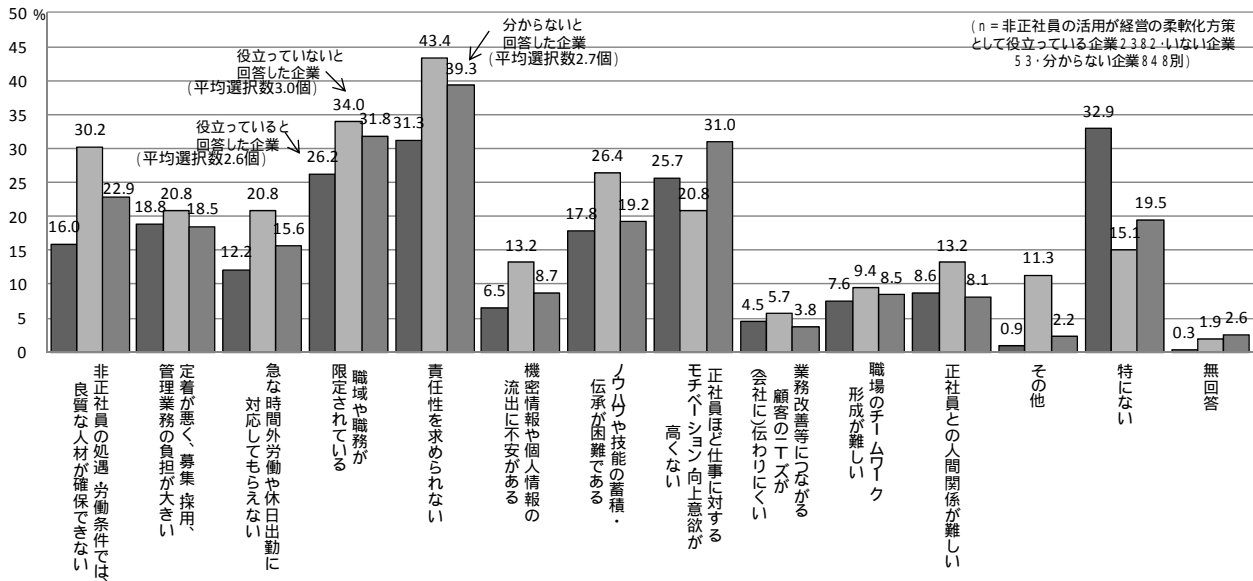
### 役立っていると思う理由（複数回答）



### 非正社員を活用する上での課題（複数回答）



第2-2-7図 非正社員の活用の経営柔軟化方策としての捉え方別・  
非正社員を活用する上での課題（複数回答）

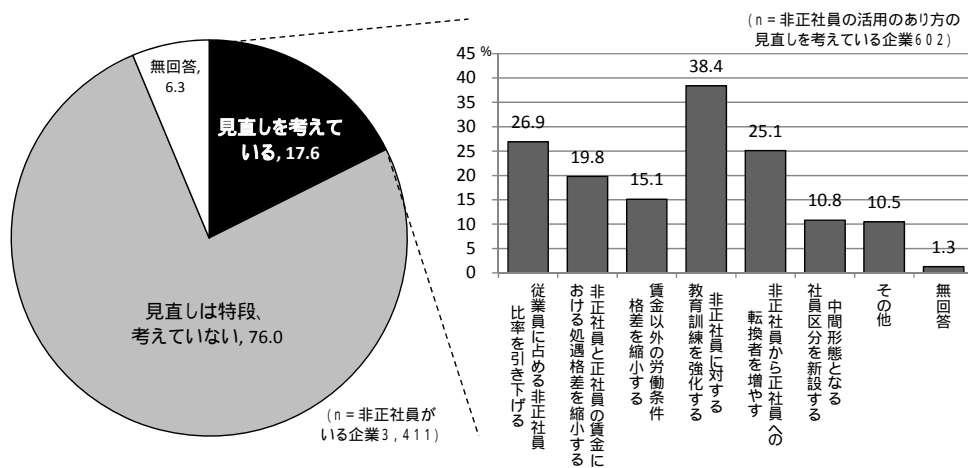


#### 4. 非正社員の活用のあり方の見直し意向とその内容

非正社員の活用のあり方の見直し意向を尋ねると、2割弱（17.6%）の企業が「見直しを考えている」と回答した（第2-2-8図）。

具体的な内容（複数回答）をみると、「非正社員に対する教育訓練を強化する」（38.4%）がもっとも多く、次いで「従業員に占める非正社員比率を引き下げる」（26.9%）、「非正社員から正社員への転換者を増やす」（25.1%）、「非正社員と正社員の賃金における処遇格差を縮小する」（19.8%） などとなっている。

第2-2-8図 非正社員の活用のあり方の見直し意向と具体的内容（複数回答）



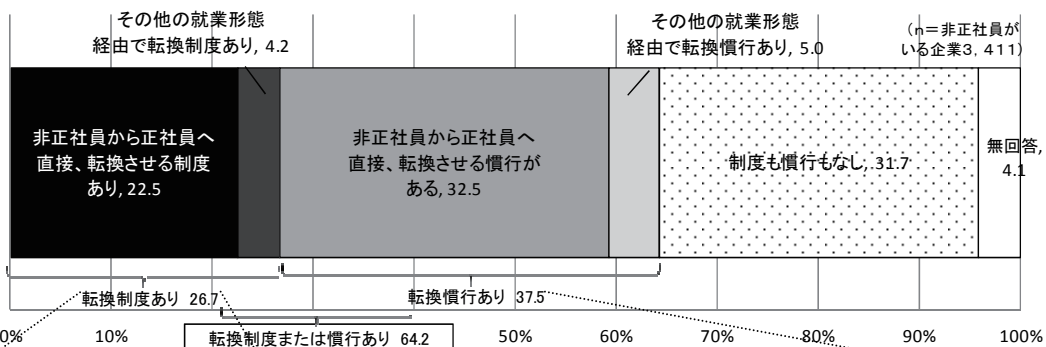
## 5. 非正社員から正社員への転換措置の実施状況と転換実績

非正社員から正社員への転換制度や慣行がある企業は、6割超<sup>10</sup>となっている（第2-2-9図）。このうち、直接転換制度ありが22.5%、その他の就業形態経由で転換する制度ありが4.2%で、同企業（計26.7%）を対象に、転換制度の導入時期を尋ねると、「10年以上前」が3割超ともっとも多い。ただ、（改正パートタイム労働法が施行された）「2～4年前」の24.1%と、「最近1年以内」の6.9%を合わせると3割を超え、近年の導入も着実に進んでいることが分かる。

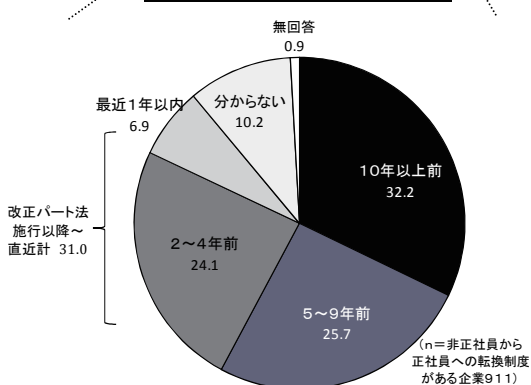
転換制度・慣行がある企業に対して要件の有無を尋ねると、何らかの転換要件を設けている企業が95.6%にのぼった。内容（複数回答）としては、「職場の上司の推薦」や「人事評価における一定以上の働きぶり」「本人の強い希望・意欲」が多く、平均で3つ程度の要件が課せられていることが分かる。なお、要件において「年齢」の占める比重は高くないが、ある場合には「40歳前半」（21.1%）、「50歳前半」（19.7%）、「30歳前半」（16.2%）などが多く、平均で44.1歳となっている。

第2-2-9図 非正社員から正社員への転換措置の実施状況

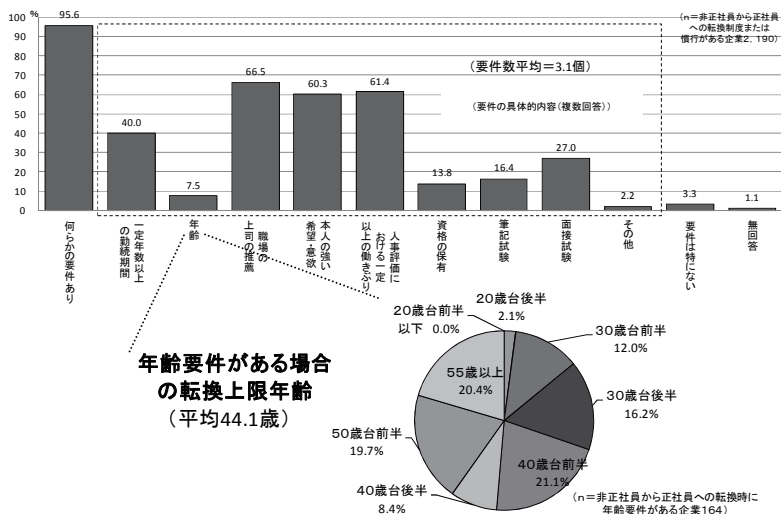
### 非正社員から正社員へ転換措置の実施状況



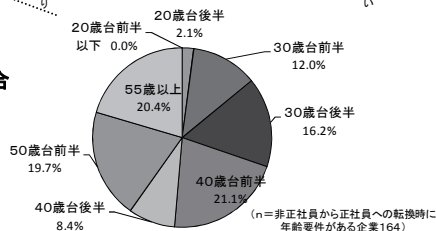
### 転換制度がある場合の導入時期



### 非正社員から正社員への転換要件の有無と内容（複数回答）



### 年齢要件がある場合の転換上限年齢（平均44.1歳）



<sup>10</sup> 非正社員の活用は定年再雇用のみ（転換あり得ず）の企業を除くと70.5%（n=非正社員を活用しており、すべての人数記入欄に不備がない企業で定年再雇用のみ活用を除く企業2,787で試算）。

非正社員から正社員への転換目的(複数回答)には、「優秀な人材を確保するため」(80.5%)をはじめ、「非正社員の働く意欲を向上させるため」(48.5%)や「試行的見極め後に正社員として採用するため」(41.3%)——が多い(第2-2-10図)。非正社員から正社員への転換が、一種の正社員採用ルートとして定着しつつある様子が窺える。

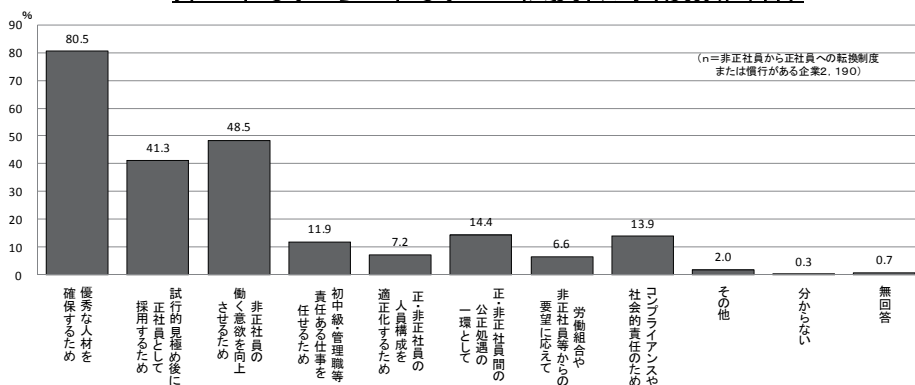
過去3年間における正社員転換実績をみると、転換者がいた企業は約8割(78.9%)<sup>11</sup>となっている。非正社員(全体)数に占める累積の転換者数の割合は、「1%以上5%未満」がもっとも多く26.4%、次いで「10%以上30%未満」が23.8%、「5%以上10%未満」が20.0%など。累積転換者の人数は、従業員数の3.6%(年率1.2%)、非正社員数の20.3%(同6.8%)である。

実際に転換した人の平均年齢は「30歳台前半」(29.5%)、「20歳台後半」(22.6%)、「30歳台前半」(19.2%)の順に多い。

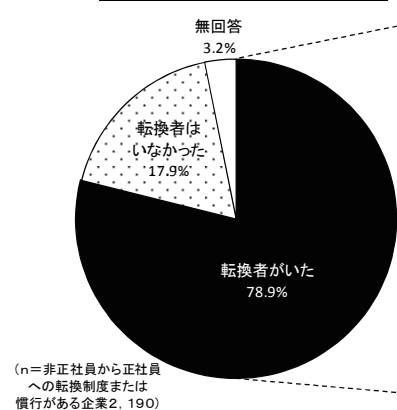
向こう3年間の正社員転換は、現在より増加する見通し(14.7%)が、現在より減少する見通し(10.5%)を上回っており、現在と同程度(35.0%)からやや増加傾向で推移すると見込む企業が、合わせて約半数となっている。

第2-2-10図 転換目的(複数回答)と過去3年間の転換実績、今後の見通し

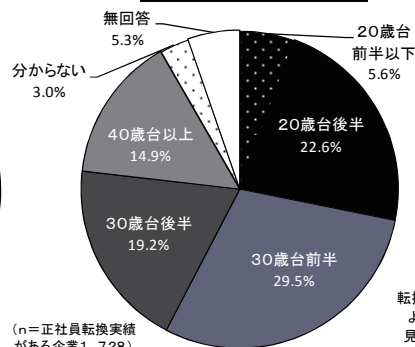
非正社員から正社員への転換目的(複数回答)



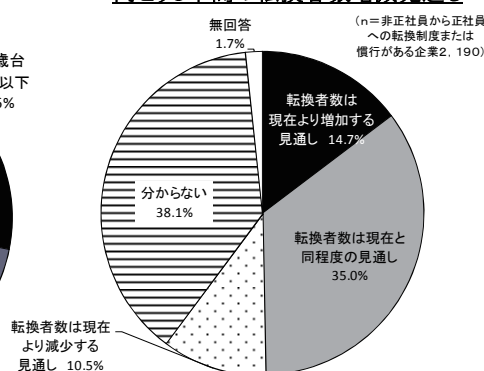
過去3年間における転換実績



非正社員から正社員へ転換した人の平均年齢



向こう3年間の転換者数増減見通し



<sup>11</sup> 非正社員の活用は定年再雇用のみ(=正社員への再転換はあり得ない)の企業を除くと、79.1%になる。



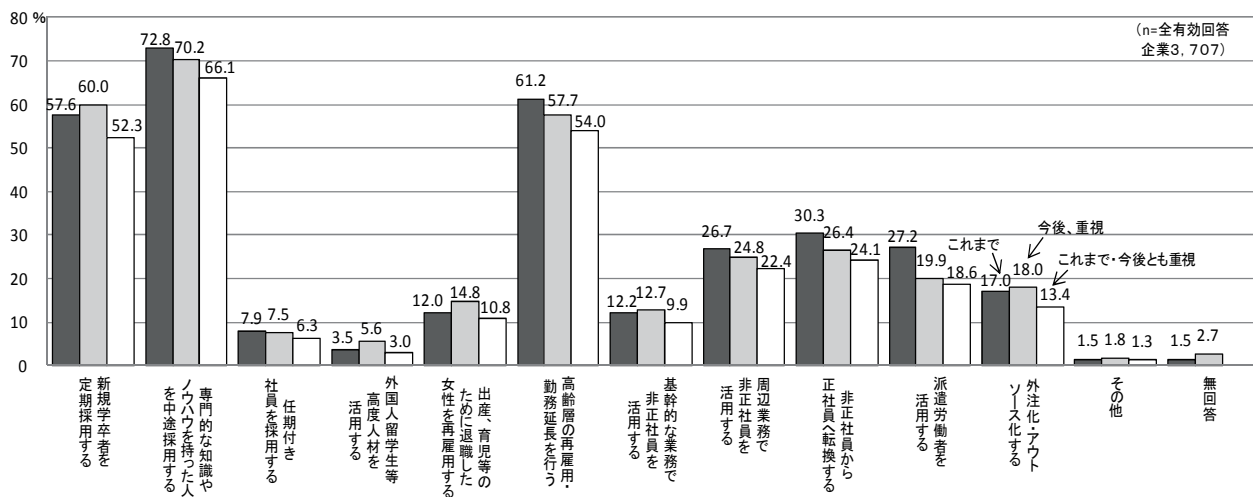
### 第3節 人材確保・育成の現状と今後の見通し

#### 1. これまで・今後の人材確保方法

今回の調査で、これまで重視してきた人材の確保方法（複数回答）を尋ねると、「専門的な知識・ノウハウを持つ人を中途採用」（72.8%）、「高齢者の再雇用・勤務延長」（61.2%）、「新規学卒者の定期採用」（57.6%）の順に多かった（第2-3-1図・上）。

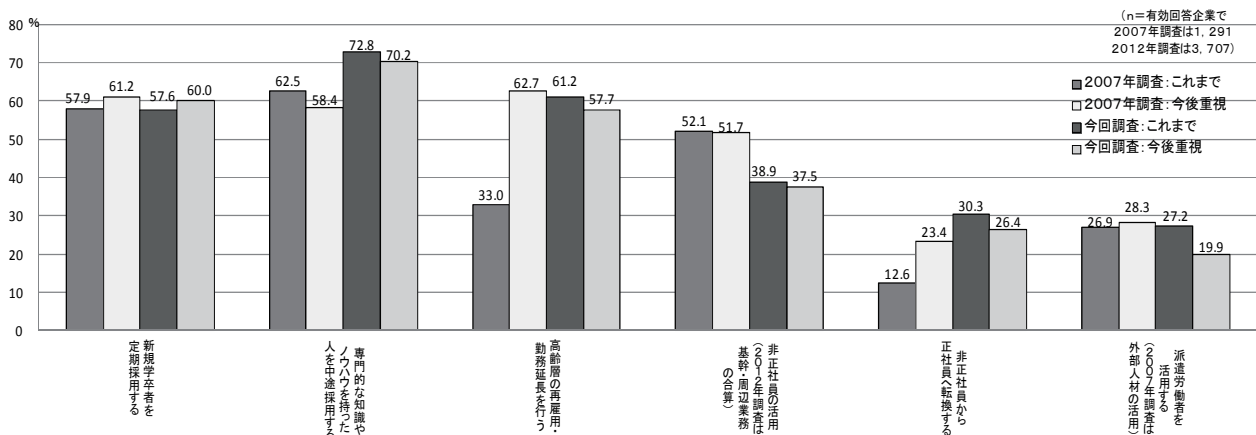
今後重視する人材の確保方法（複数回答）でも、引き続き「専門的な知識・ノウハウを持つ人を中途採用」（70.2%）がもっとも多い。ただ、次いで多いのは「新規学卒者の定期採用」（これまでより2.4ポイント増加の60.0%）で、これに「高齢者の再雇用・勤務延長」（3.5ポイント減少の57.7%）が続く。「新規学卒者の定期採用」については、これまで・今後とも重視すると回答した企業（52.3%）に加え、新たに7.7%が重視すると回答しており、今後の強化方針が窺える。

第2-3-1図 これまで・今後の人材確保方法（複数回答）



#### 2007年調査と今回調査（5年後）を比較した

#### 人材確保方法（複数回答）の変化





これを 2007 年時点の調査<sup>12</sup>結果と比較すると、当時の見込みに沿い伸びてきたのは、「高齢者の再雇用・勤務延長」や「非正社員から正社員への転換」であることが分かる（第 2-3-1 図・下）。また、当時の見通しを大きく上回って上昇してきたのは「専門的人材の中途採用」で、反対に「非正社員の活用」を重視する度合いは、2007 年調査時点より大きく低下してきている。

## 2. 出産・育児等による退職女性の再雇用

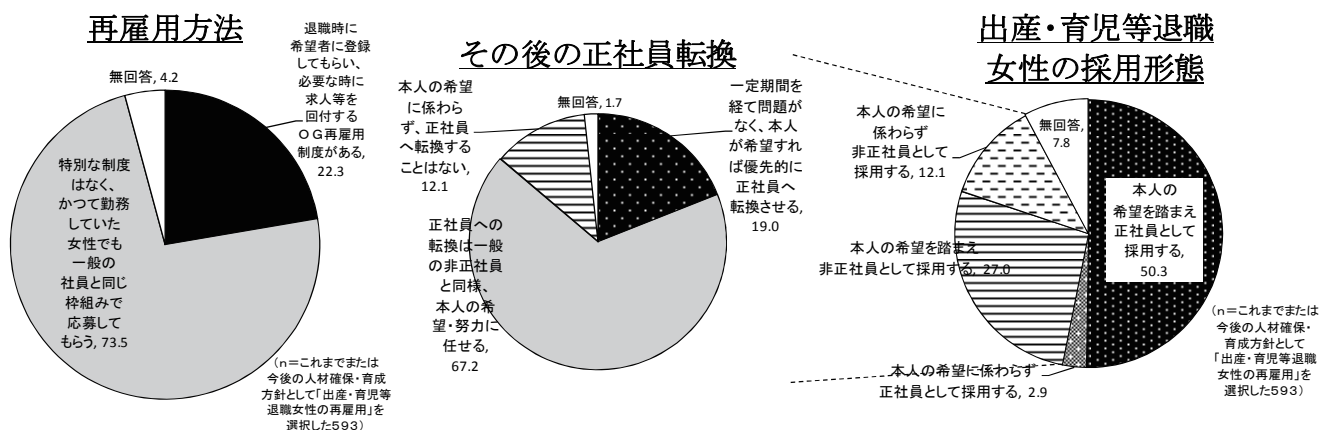
なお、これまでまたは今後の人材確保・育成方針として、「出産・育児等退職女性の再雇用」を選択した企業 593 社（16.0%）に対して出産・育児等で退職した女性の再雇用について尋ねると、「特別な制度はなく一般の社員と同じ枠組みで応募してもらう」が約 4 分の 3 を占めた（第 2-3-2 図）。

再雇用時の雇用形態は、「本人の希望を踏まえ正社員として採用」が約半数（50.3%）で、「本人の希望を踏まえ非正社員として採用」が 4 社に 1 社となっている。

非正社員として採用する場合（39.1%）、「一定期間を経て問題がなく本人が希望すれば優先的に正社員へ転換」が 19.0%の一方、「正社員への転換は一般の非正社員と同様、本人の希望・努力に任せる」との回答が 67.2%と多く、「本人の希望に係わらず正社員へ転換することはない」も 12.1%みられる。

出産・育児等でいったん退職した女性を有効に活用するための環境は、徐々に整備されつつあるとはいえ、未だ充分ではない様子が浮き彫りになっている。

第 2-3-2 図 出産・育児等退職女性の再雇用とその後の処遇



<sup>12</sup> JILPT 調査シリーズNo.38 「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」（2007 年）

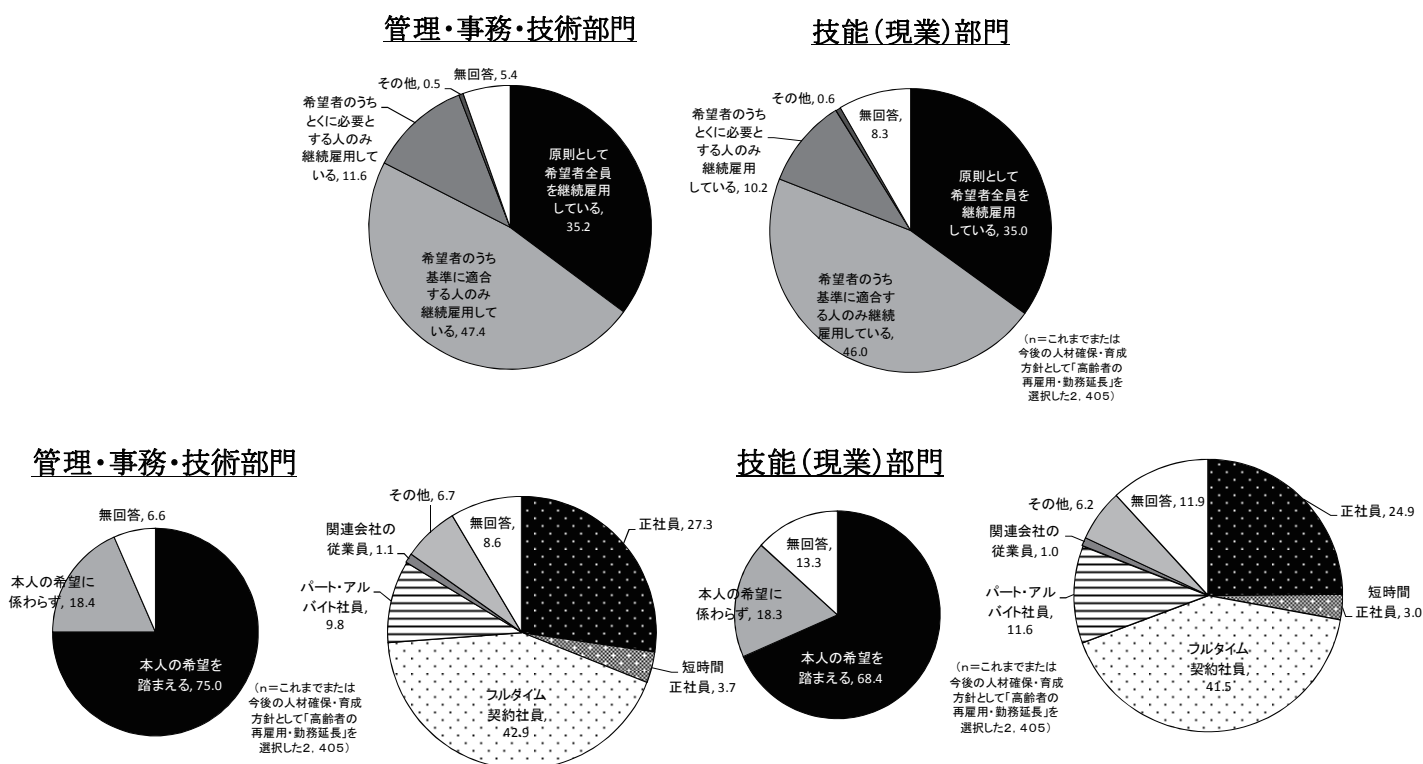
### 3. 高齢層の再雇用・勤務延長時の対象・就業形態

これまでまたは今後の人材確保・育成方針として、「高齢者の再雇用・勤務延長」を選択した企業2,405社(64.9%)に対して高齢層の再雇用・勤務延長のあり方を尋ねると、管理・事務・技術部門・技能(現業)部門を問わず、3分の1を超える企業が、「原則として希望者全員を継続雇用している」と回答した。また、5割弱が「希望者のうち基準に適合する人のみ継続雇用している」とし、1割程度が「希望者のうちとくに必要とする人のみ継続雇用している」(第2-3-3図)。

再雇用・勤務延長時の就業形態の希望の反映については、管理・事務・技術部門では「本人の希望を踏まえる」が4社に3社(75.0%)で、「本人の希望に係わらない」が2割弱なのに対し、技能(現業)部門で「本人の希望を踏まえる」は7割弱(68.4%)で、「本人の希望に係わらない」が2割弱となっている。

具体的な就業形態については、管理・事務・技術部門では「正社員」が27.3%、「短時間正社員」が3.7%で合わせて3割を超えたほか、「フルタイム契約社員」が42.9%、「パートタイム社員」が9.8%、「その他<sup>13</sup>」が6.7%などとなった。これに対し、技能(現業)部門で「正社員」は24.9%、「短時間正社員」は3.0%と合わせても3割弱で、「フルタイム契約社員」が41.5%のほか、「パートタイム社員」が11.6%、その他が6.2%などとなった。

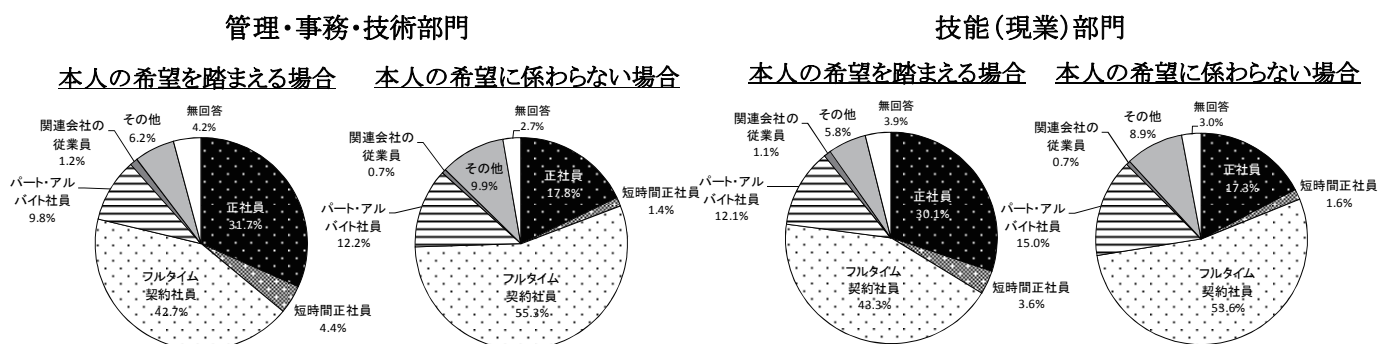
第2-3-3図 高齢層の再雇用・勤務延長時の対象・就業形態



<sup>13</sup> フルタイム契約/パート・アルバイトで選択可、正社員/非正社員どちらも選択可等。

さらに、就業形態について希望の反映別にみると、管理・事務・技術部門、技能（現業）部門を問わず、「本人の希望を踏まえる」企業と「本人の希望に係わらない」企業で、再雇用・勤務延長時の就業形態には違いがみられる。「本人の希望を踏まえる」場合は、「フルタイム契約社員」が4割超、「正社員」が約3割、「パート・アルバイト社員」が1割超などに対し、「本人の希望に係わらない」場合は、「フルタイム契約社員」が過半数を占め、「正社員」が2割弱、「パート・アルバイト社員」が1割超などとなっている。

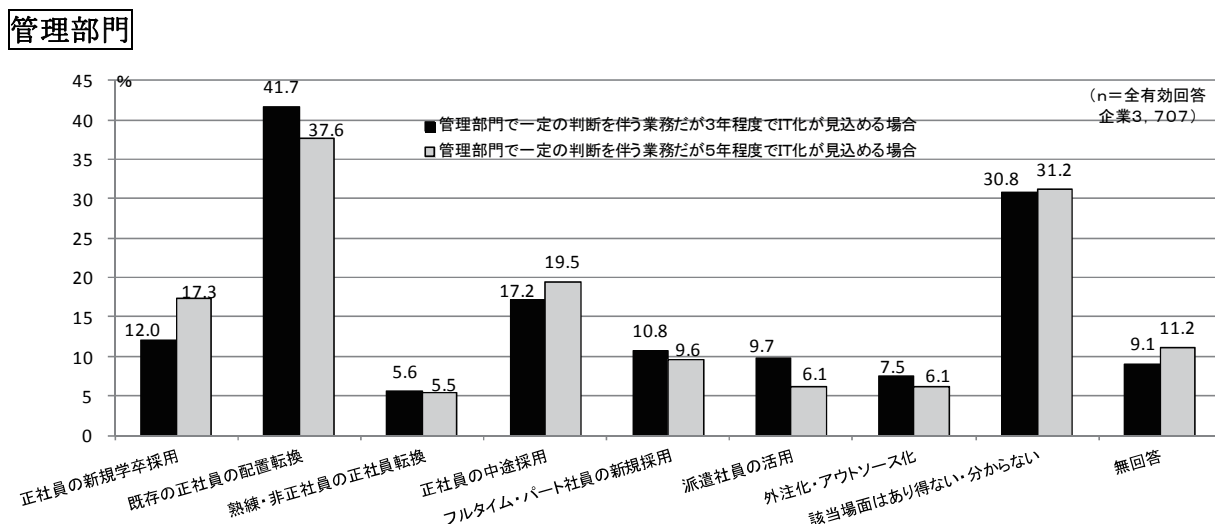
第2-3-4図 本人希望の反映有無別・再雇用・勤務延長時の就業形態



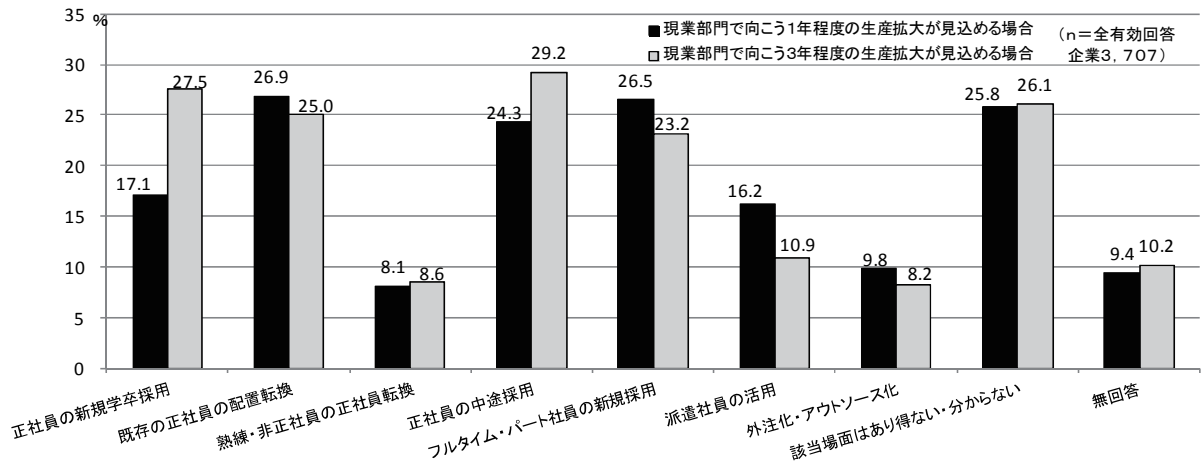
#### 4. 内部・外部人材の調達方法

さまざまな部門における人材の調達方法（複数回答）を尋ねると、管理部門で人材（一定の判断を伴うが3年程度でIT化が見込めそうな業務）が必要になった場合は、「既存の正社員の配置転換」（41.7%）がもっとも多く、次いで「正社員の中途採用」（17.2%）、「正社員の新規学卒採用」（12.0%）などとなっている（第2-3-5図）。これに対し、人材の必要期間が5年程度に延びると、「既存の正社員の配置転換」が37.6%に逡減し、「正社員の中途採用」（19.5%）、「正社員の新規学卒採用」（17.3%）が多く行われるようになる。

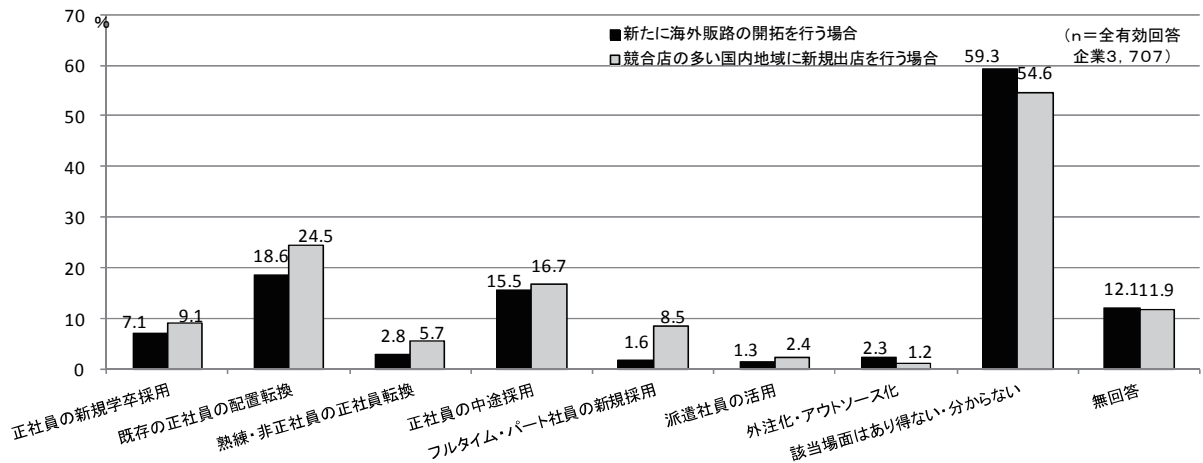
第2-3-5図 さまざまな部門における人材の調達方法（複数回答）



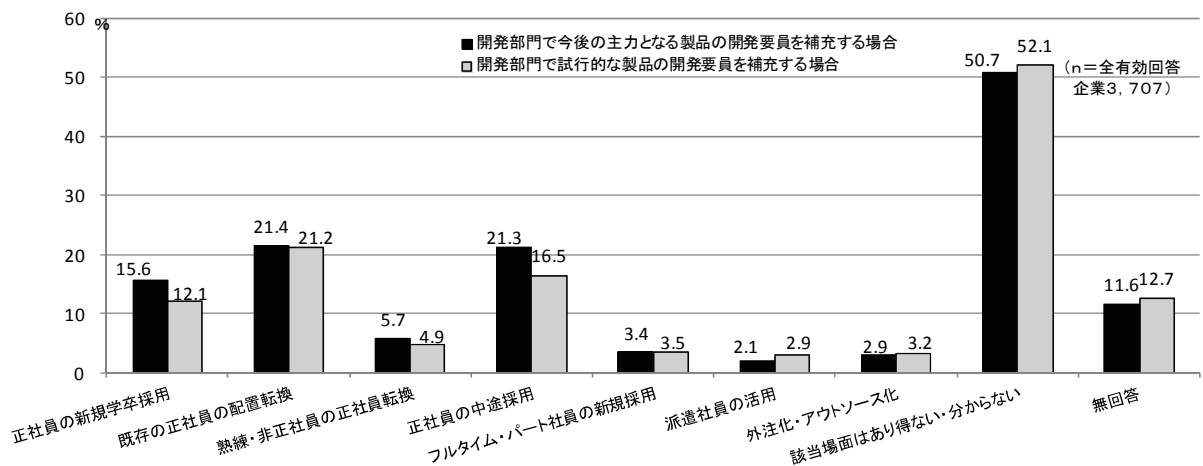
### 現業部門



### 販売部門



### 開発部門



同様に、現業部門で向こう1年程度の生産拡大が見込める場合の人材調達については（複数回答）、「既存の正社員の配置転換」（26.9%）がもっとも多く、次いで「フルタイム・パー

ト社員の新規採用」(26.5%)、「正社員の中途採用」(24.3%)、「正社員の新規学卒採用」(17.1%)などとなっている。これに対し、3年程度の生産拡大が見込めれば、「既存の正社員の配置転換」と「フルタイム・パート社員の新規採用」がそれぞれ25.0%と23.2%に低下する一方、「正社員の中途採用」が29.2%、「正社員の新規学卒採用」が27.5%に上昇する。

また、販売部門で人材が必要になった場合の調達方法については(複数回答)、新たに海外販路の開拓を行うケースでは、「該当場面はあり得ない・分からない」企業(59.3%)が多く留意を要するが、「既存の正社員の配置転換」(18.6%)に続き、「正社員の中途採用」(15.5%)、「正社員の新規学卒採用」(7.1%)などが上位にあがっている。これに対し、競合店が多い国内地域に新規出店するケースでも、やはり該当場面はあり得ない・分からない企業(54.6%)が多く留意を要するが、「既存の正社員の配置転換」(24.5%)に続き、「正社員の中途採用」(16.7%)、「正社員の新規学卒採用」(9.1%)、「フルタイム・パート社員の新規採用」(8.5%)などが上位となっている。

さらに、開発部門で開発要員を補充する場合に、必要人材の調達方法を尋ねると(複数回答)、「該当場面はあり得ない・分からない」企業(52.1%)が多く留意を要するが、それが試行的な製品なら「既存の正社員の配置転換」(21.2%)に続き、「正社員の中途採用」(16.5%)、「正社員の新規学卒採用」(12.1%)などが続く。これに対し、今後の主力製品の開発になると(同じく「該当場面はあり得ない・分からない」企業(50.7%)が多いことに留意)、「既存の正社員の配置転換」(21.4%)に続き、「正社員の中途採用」(21.3%)、「正社員の新規学卒採用」(15.6%)と、内部正社員の活用とともに外部からの正社員採用を強化する企業が増える。

こうした結果を踏まえてさらに、さまざまな場面における人材調達方法の時間軸の変化による違いを把握するため、各部門で両該当場面があり得るとした企業の回答だけで比較してみると(第2-3-6図)、管理部門で人材が必要な場合は、期間を問わず7割超の企業が「既存の正社員の配置転換」、約3割弱が「正社員の中途採用」で対応しているが、人材の必要期間(IT化までの見込み期間)が3年から5年程度に延びると、「既存の正社員の配置転換」や「派遣社員の活用」等で対応する企業が減少し、代わりに「正社員の新規学卒採用」を実施する企業が11.3ポイント、「中途採用」が6.2ポイント押し上げられることが分かる。

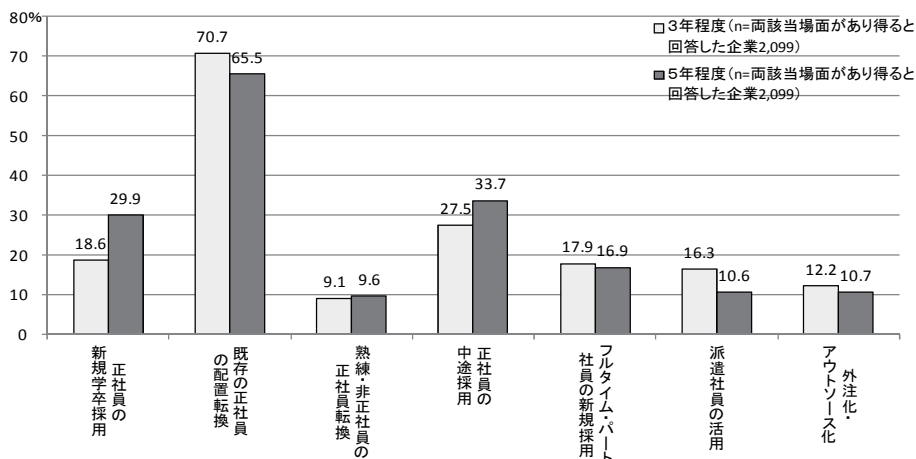
同様に、現業部門で生産業務の人材が必要になった場合には、それぞれ4割超の企業が「既存の正社員の配置転換」や「フルタイム・パート社員の新規採用」で対応すると回答しており、人材の必要期間(生産拡大の見通し期間)が1年から3年程度に延びると、「非正社員の活用」で対応する企業が減少し、代わりに「正社員の新規学卒採用」で対応する企業が17.1ポイント、「中途採用」が8.8ポイント押し上げられる。

開発部門の人材調達に当たっては、7割超の企業が「既存の正社員の配置転換」、3割弱が「正社員の中途採用」、2割弱が「新規学卒採用」で対応しており、他の2部門より「非正社員を活用」する割合が低いものの、開発が試行段階から今後の主力製品に変化すると、「既存

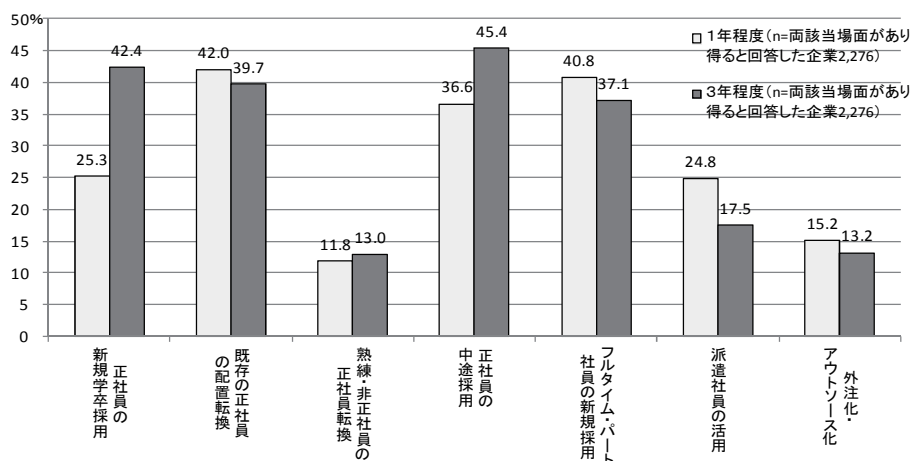
の正社員の配置転換」等に対応する企業が減少し、代わりに「正社員の新規学卒採用」や「中途採用」に踏み出す企業がそれぞれ6.7ポイント、9.2ポイント増加する。

第2-3-6図 さまざまな部門における人材の調達方法（複数回答）

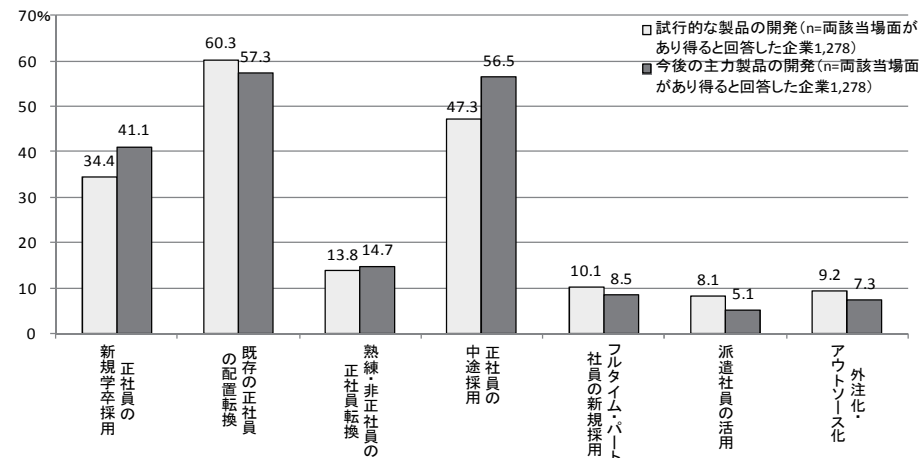
管理部門



現業部門



開発部門



## 5. 雇用をめぐる考え方

雇用をめぐる考え方を聞いたところ、正社員については「長期雇用を維持すべき」に「賛成」あるいは「どちらかという賛成」の企業（80.2%）が、「正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき」に「賛成」あるいは「どちらかという賛成」の企業（15.3%）を大きく上回った（第2-3-7図）。

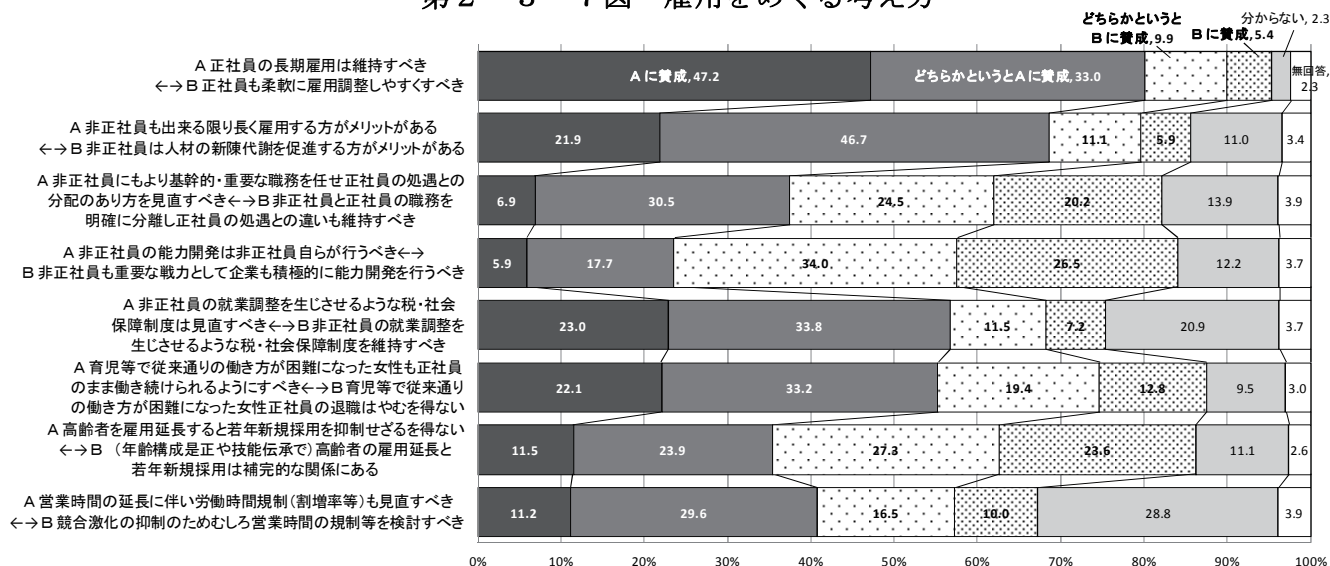
また、非正社員についても、「出来る限り長く雇用する方がメリットある」（68.6%）が、「非正社員は人材の新陳代謝を促進する方がメリットある」（17.0%）を大きく上回り、正社員・非正社員とも長期雇用が望ましいと考える企業が多数を占めている。

一方、非正社員の職務・処遇のあり方については意見が分かれているものの、「非正社員にもより基幹的・重要な職務を任せ正社員の処遇との分配のあり方を見直すべき」（37.4%）より、「非正社員と正社員の職務は明確に分離し正社員の処遇との違いも維持すべき」（44.7%）が多い。非正社員の能力開発については、「非正社員自ら行うべき」とする割合（23.6%）より、「非正社員も重要な戦力として企業も積極的に能力開発を行うべき」とする割合（60.5%）が高い。また、非正社員の就業調整については、「これを生じさせるような税・社会保障制度は見直すべき」（56.8%）が、「維持すべき」（18.7%）を大きく上回っている。

育児等で従来通りの働き方が困難になった女性については、「正社員のまま働き続けられるようにすべき」（55.3%）の方が、「退職はやむを得ない」（32.2%）より多い。さらに、高齢者の雇用延長と若年者の新規採用の関係についても、「（年齢構成是正や技能伝承で）補完的な関係にある」とする企業（50.9%）が、「高齢者を雇用延長すると若年新規採用は抑制せざるを得ない」（35.4%）を上回っている。

営業時間と労働時間をめぐる考え方では、「営業時間の延長に伴い労働時間規制（割増率等）も見直すべき」とする企業（40.8%）が、「競合激化の抑制のためむしろ営業時間の規制等を検討すべき」（26.5%）より多い。

第2-3-7図 雇用をめぐる考え方





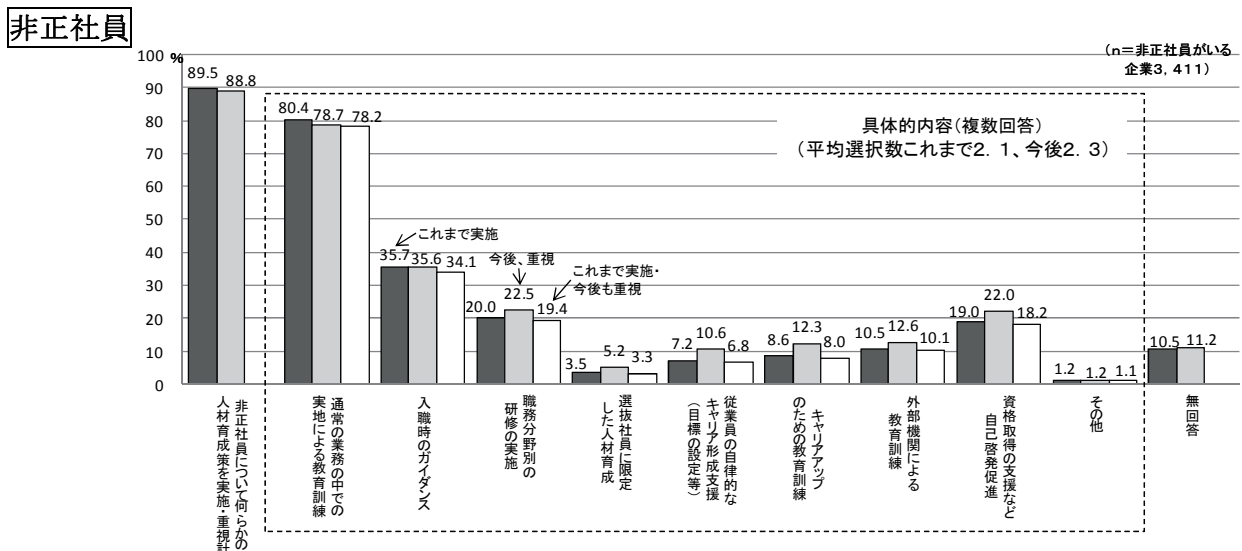
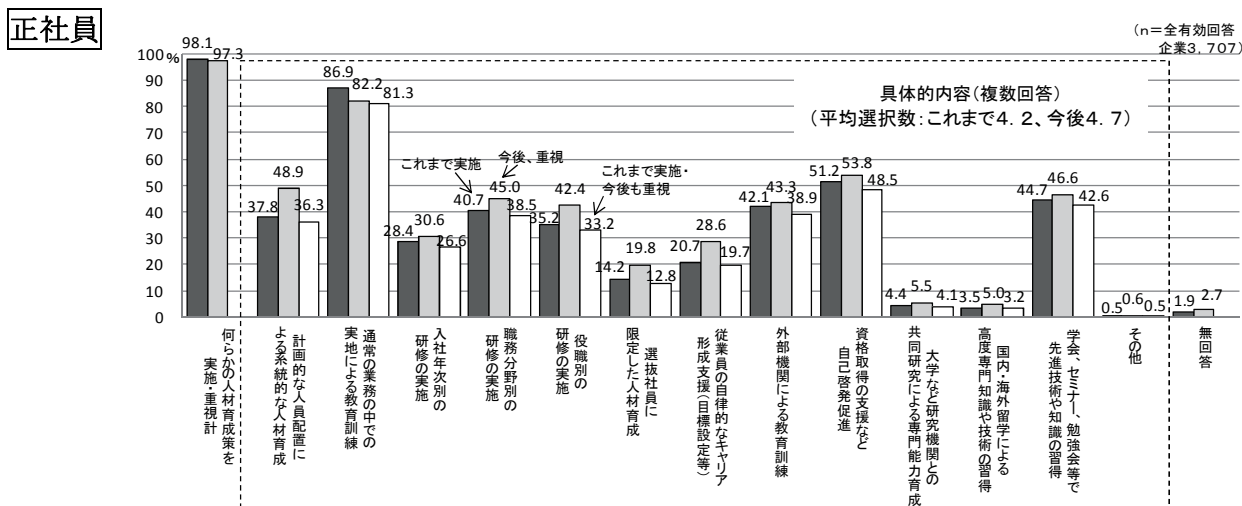
## 6. これまで・今後の人材育成方法

正社員に対して何らかの人材育成を実施している企業は98.1%で、内容（複数回答）についてはこれまで・今後とも、「通常の業務中での実地による教育訓練」を実施・重視する割合が8割台ともっとも高い（第2-3-8図・上）。

これまでと今後を比較すると、「計画的な人員配置による系統的な人材育成」（これまで実施37.8%→今後重視48.9%）のほか、「自律的なキャリア形成支援」や「選抜社員限定」「役職別の研修」「職務分野別の研修」などが増加する見通しとなっている。

一方、非正社員に対して何らかの人材育成を実施している企業も89.5%にのぼるが、その内容は「通常の業務中での実地による教育訓練」や「入職時のガイダンス」が中心である。今後は、「キャリアアップのための教育訓練」や「自律的なキャリア形成支援」「資格取得支援など自己啓発の促進」といった方策も重視するとしているが、正社員とのギャップは顕著である（第2-3-8図・下）。

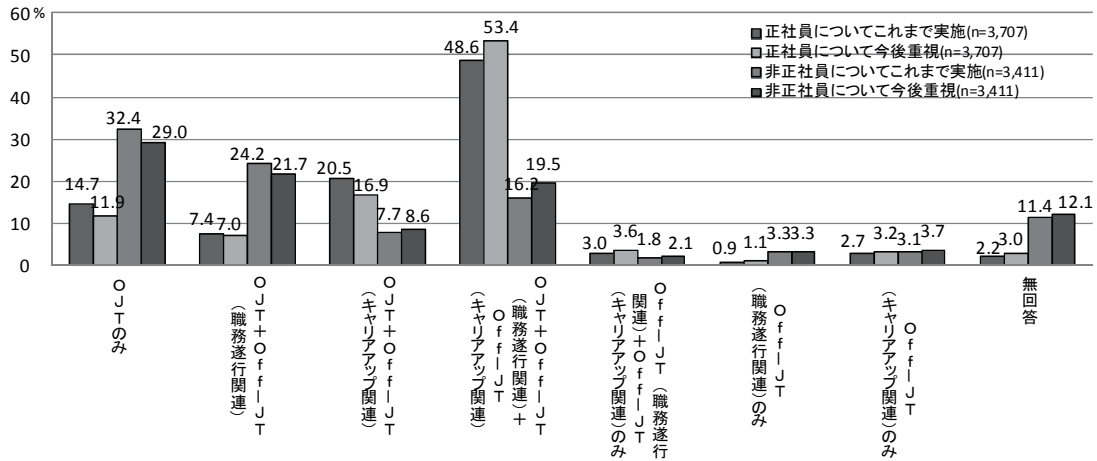
第2-3-8図 これまで実施・今後重視する人材育成方策（複数回答）





なお、これを OJT と Off-JT の括りでみると、正社員については OJT に加えて Off-JT の職務遂行関連及びキャリアアップ関連を、一連の組み合わせで実施する企業がもっとも多く、今後もこうした形で進展する見通しである（第 2-3-9 図）。

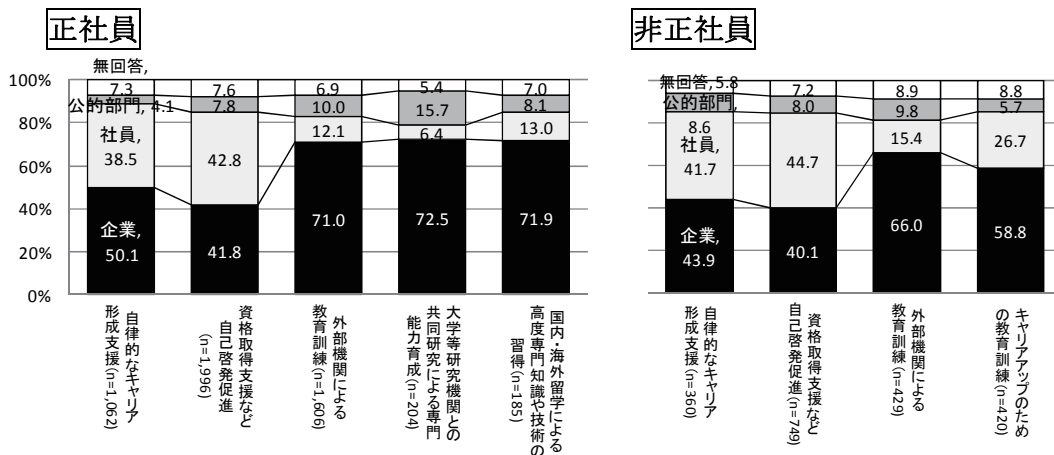
第 2-3-9 図 OJT・Off-JT 別にみた正社員・非正社員の人材育成方策



一方、非正社員については現在、OJT のみか、OJT と Off-JT（職務関連）の組み合わせで実施する企業が多いものの、今後は OJT と Off-JT の職務遂行関連及びキャリアアップ関連を組み合わせで実施する企業割合も高まる見通しとなっている。

人材育成における実施主体（費用負担）のあり方については、正社員では「自己啓発促進」を除くすべての項目で、企業主体が正社員主体を上回る結果となっている（第 2-3-10 図）。また、非正社員では本人が負担すべきとする企業が、正社員より全般的に多いものの、「自己啓発促進」を除けば、企業主体であるべきとする割合の方が、本人が負担すべきとする割合より高くなっている。

第 2-3-10 図 教育訓練の実施主体に対する考え方



## 第4節 雇用、賃金、労働時間等調整の実施状況と今後の見通し

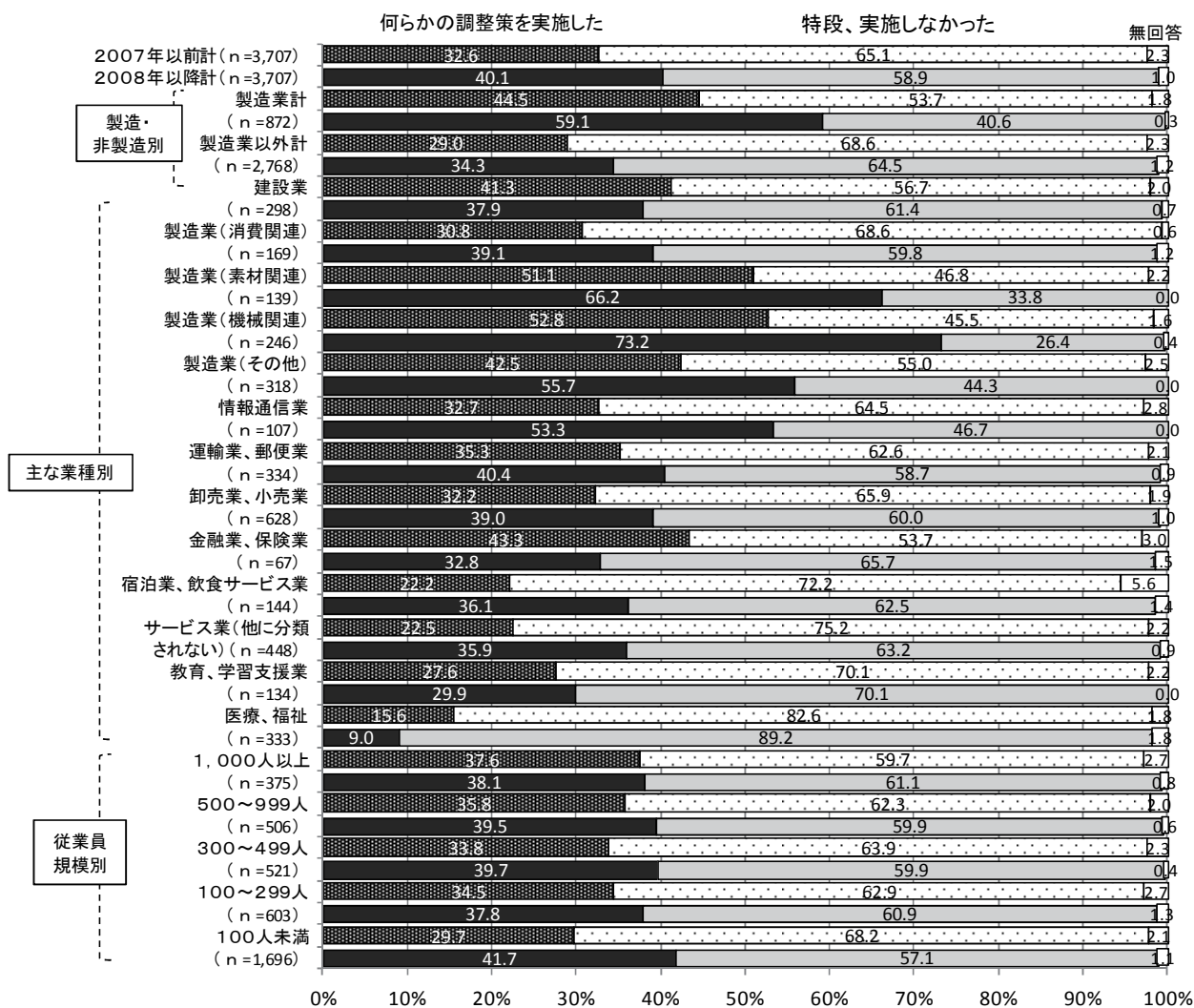
### 1. 2008年以降とそれ以前を比べた調整策の実施割合

ところで、今回の調査では企業における人材活用に影響を与えてきた、この間の賃金・雇用等調整策の実施状況や調整のしやすさ等の変化も尋ねている。

それによると、リーマンショックや東日本大震災、欧州経済危機等に見舞われた2008年以降、雇用、賃金、労働時間など何らかの調整策を実施した企業は40.1%で、消費増税やITバブルの崩壊等があった2007年以前の不況期に、何らかの調整策を実施した企業割合は32.6%となっている（第2-4-1図）。

主な業種別にみると、2008年以降とそれ以前を比べ、何らかの調整策を実施する企業の割合が大きく増加したのは製造業であり、それ以外では情報通信業や宿泊業・飲食サービス業、サービス業（他に分類されない）等も増加幅が大きい。また、従業員規模別にみると、2008年以降は100人未満の企業をはじめ1,000人未満の企業で、何らかの調整策を実施する割合が顕著に高まってきたことが分かる。

第2-4-1図 2008年以降及び2007年以前の調整策の実施状況



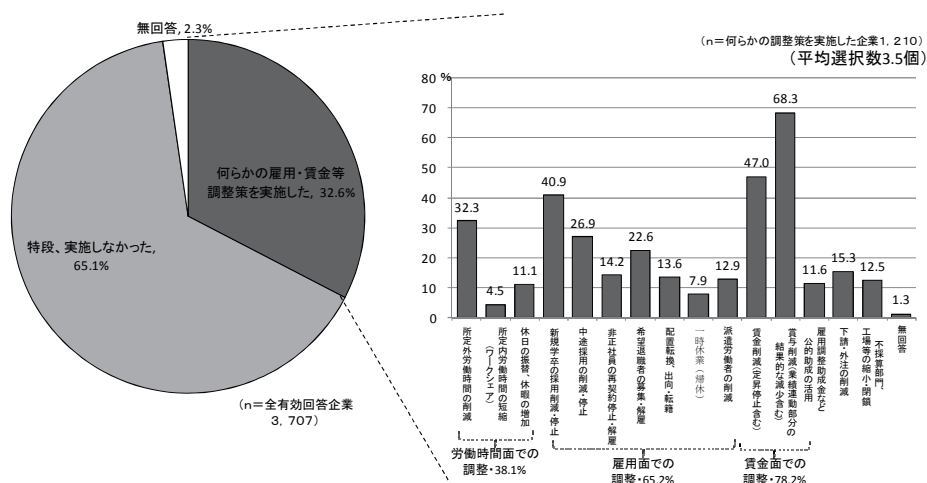
## 2. 調整策の具体的内容

2007年以前あるいは2008年以降に、それぞれ何らかの調整策を実施した企業の具体的な内容（複数回答）をみると、いずれも上位には「賞与削減（業績連動部分の結果的な減少含む）」や「賃金削減（定昇停止含む）」「新規学卒者の採用削減・停止」「所定外労働時間の削減」があがっている（第2-4-2図）。

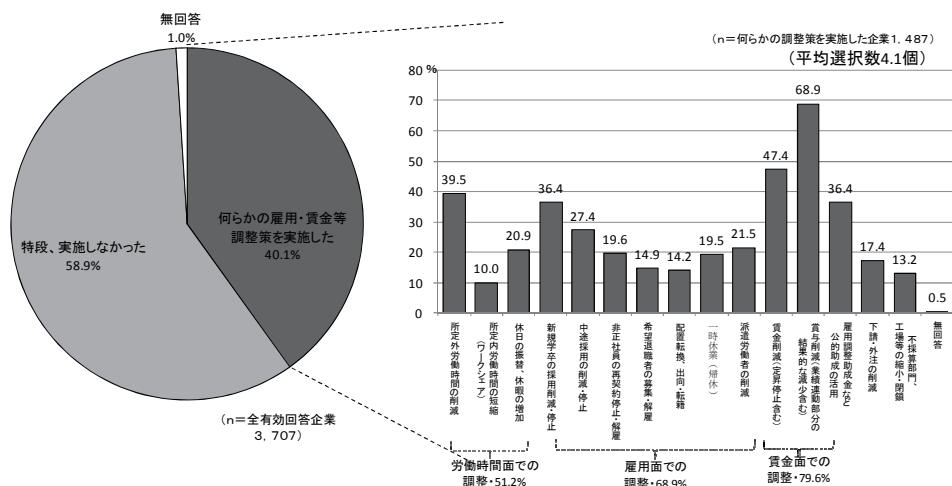
ただしこの間、「新規学卒者の採用削減・停止」や「希望退職者の募集・解雇」など、正社員の雇用調整面については実施割合が減少してきている（第2-4-3図）。一方、実施割合が増大してきたのは、支給要件が大幅に緩和されてきた、雇用調整助成金を活用した「一時休業（帰休）」のほか、「所定外労働時間の削減」「所定内労働時間の短縮」「休日の振替、休暇の増加」など労働時間面での調整、また、「非正社員の再契約停止・解雇」「派遣労働者の削減」といった、非正社員の雇用面での調整となっている。

第2-4-2図 この間の雇用等調整策の実施状況

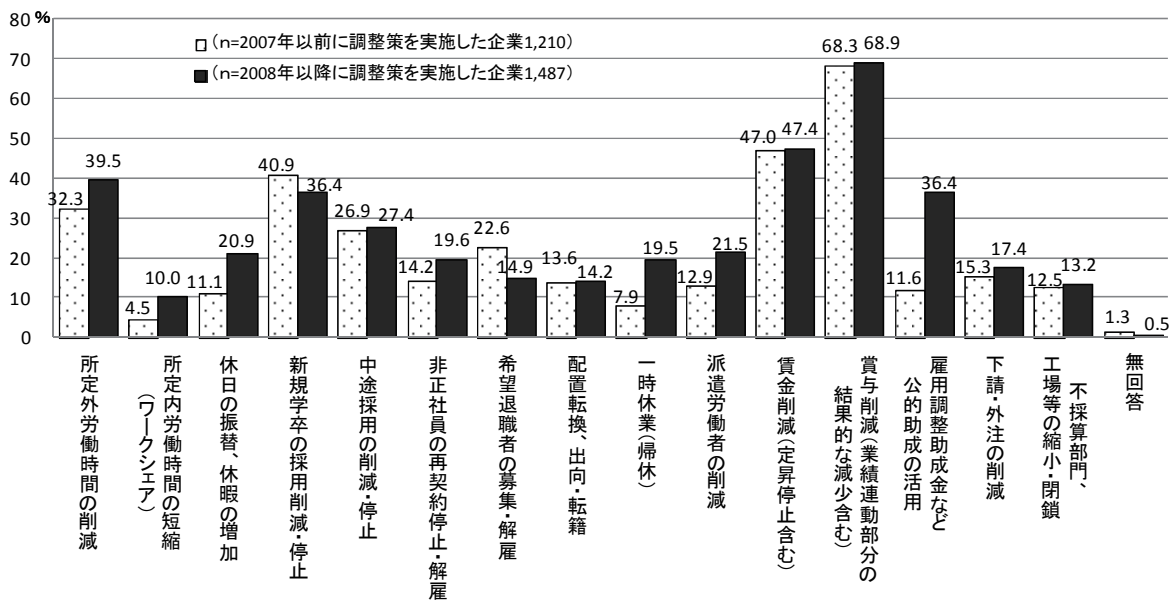
### 2007年以前の賃金・雇用調整策の実施状況



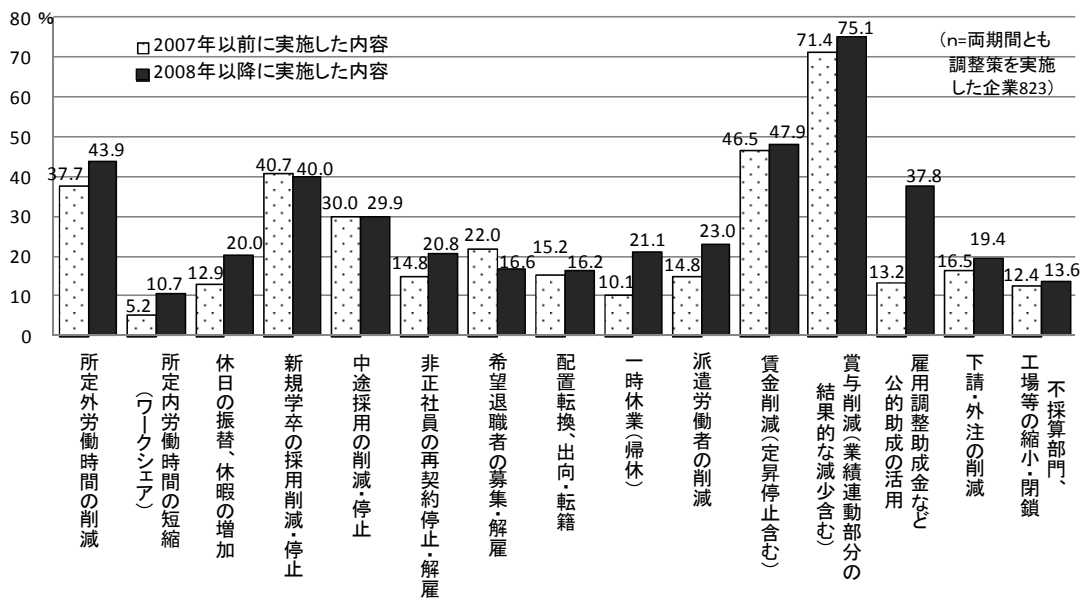
### 2008年以降の賃金・雇用調整策の実施状況



第2-4-3図 2007年以前と2008年以降で比較した  
調整策の具体的内容（複数回答）

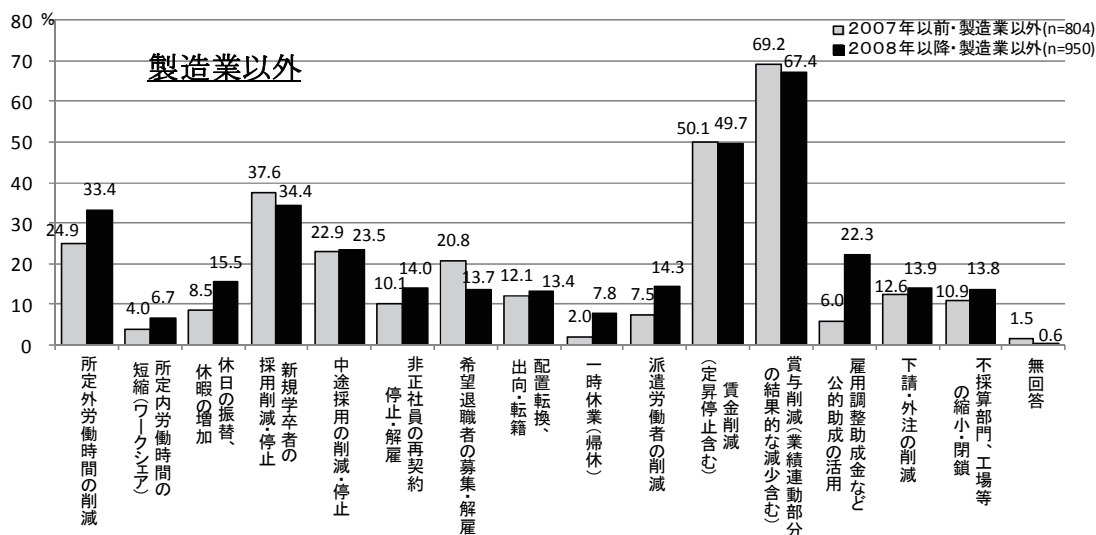
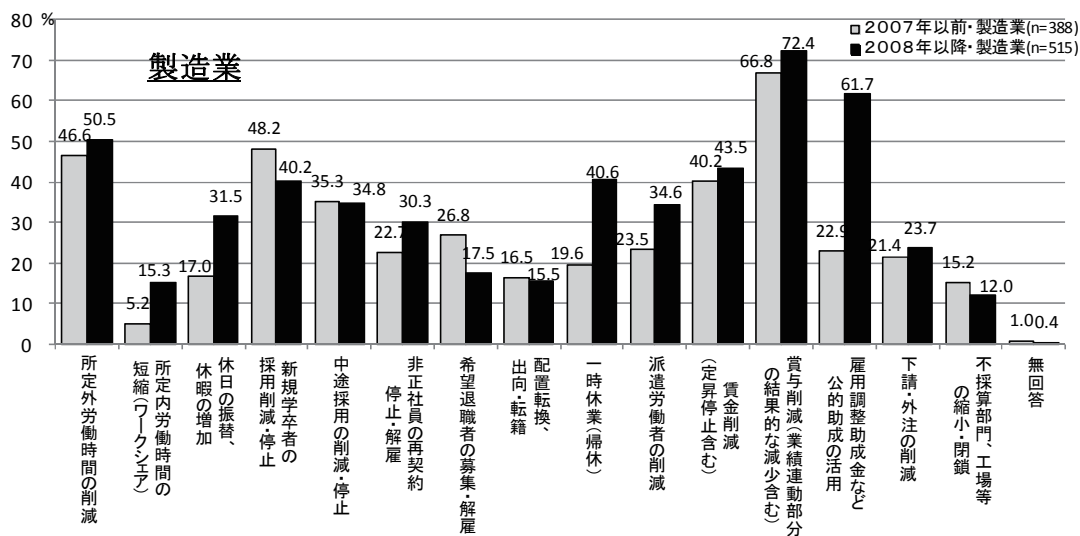


(参考) 両期間とも調整策を実施した企業の具体的内容（複数回答）の変化



これを製造とそれ以外でみるとこの間、調整策の具体的内容が特に大きく変化したのは製造業だったことが分かる(第2-4-4図)。すなわち、製造業における2007年以前は、「賞与削減」「新規学卒者の採用削減・停止」「所定外労働時間の削減」「賃金削減」といった手法が多く採られていたのに対し、2008年以降は「賞与削減」に次いで、「雇用調整助成金など公的助成の活用」「所定外労働時間の削減」「一時休業(帰休)」の順に多くなっている。雇用調整助成金など公的助成が、企業の調整行動に与えたインパクト(雇用の下支え効果)の大きさが窺える。

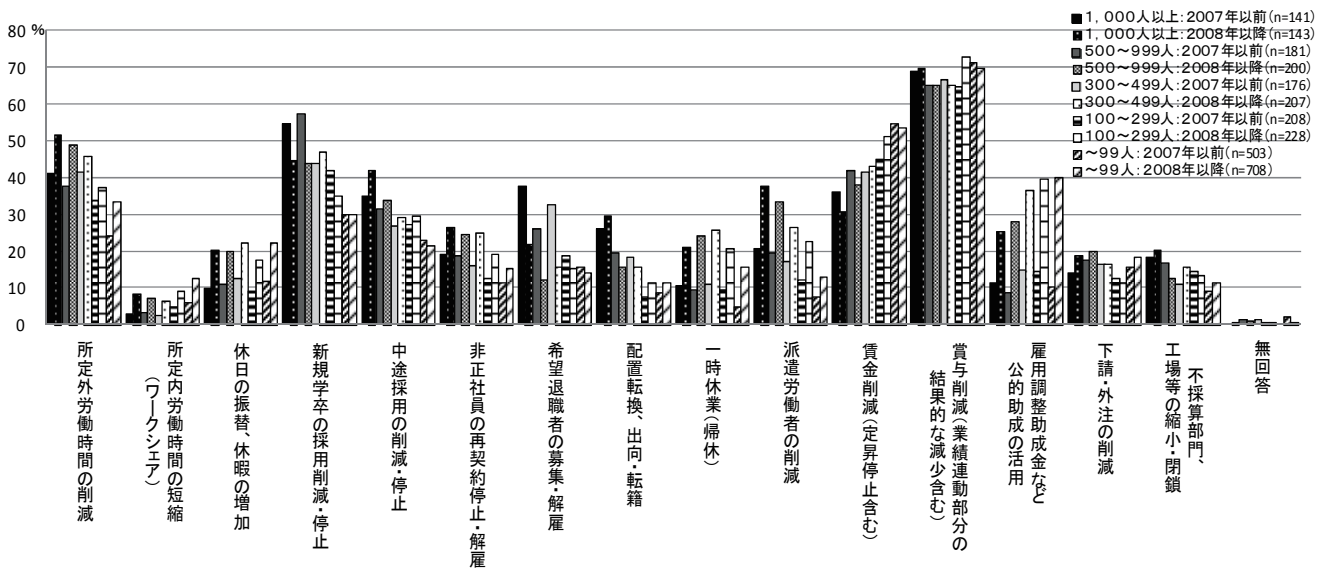
第2-4-4図 製造・それ以外でみた2008年以降と  
2007年以前で比較した調整策の具体的内容（複数回答）



一方、従業員規模別にみると2008年以降、調整策の具体的内容が大きく変化したのは大企業だったことが分かる(第2-4-5図)。すなわち、1,000人以上の大企業や500人以上900人未満の中堅企業で「新規学卒の採用削減・停止」や「希望退職者の募集・解雇」等が大きく減少し、代わりに「派遣労働者の削減」や「非正社員の再契約停止・解雇」等が大幅に増加している。

なお、「雇用調整助成金など公的助成の活用」や「一時休業(帰休)」をはじめ、「所定外労働時間の削減」や「所定内労働時間の短縮(ワークシェア)」「休日の振替、休暇の増加」といった労働時間面での調整については、従業員規模を問わず増加している。

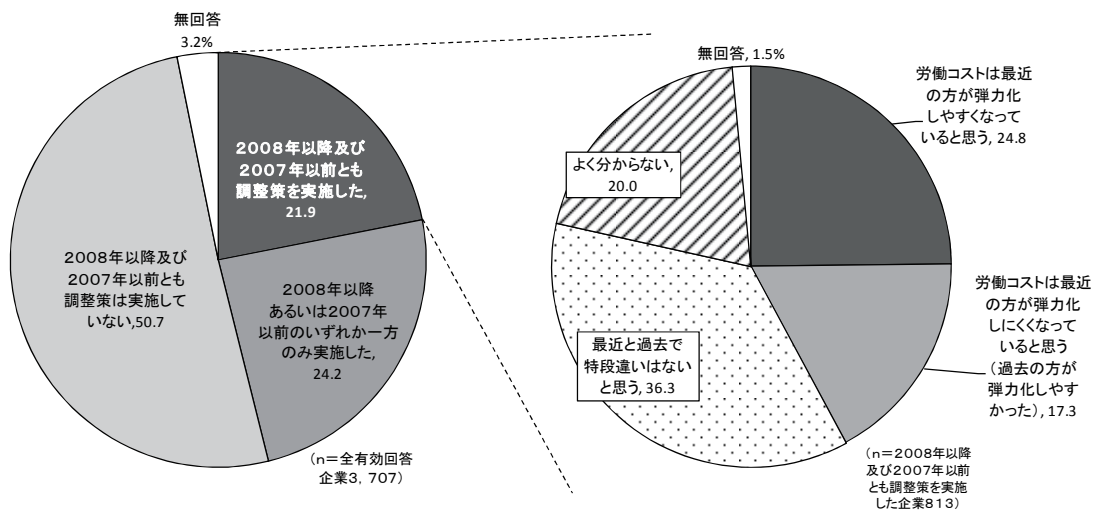
第2-4-5図 従業員規模別にみた2007年以前と2008年以降で比較した調整策の具体的内容（複数回答）



### 3. 調整のしやすさの変化に対する見方

2007年以前及び2008年以降とも、何らかの調整策を実施した企業の割合は21.9%となった（第2-4-6図）。両期間とも実施した割合を業種別にみると、多い順に「製造業（機械関連）」（41.1%）、「製造業（素材関連）」（38.1%）、「金融・保険業」（29.9%）などとなっている（附属統計表第52表）。規模別には、「1,000人以上」が26.1%に対し、「~99人」は20.2%で、大規模ほどやや高い傾向がみられるが、いずれも2割台である。

第2-4-6図 2007年以前と2008年以降の調整策の実施状況  
両期間とも実施している場合に労働コストの弾力化のしやすさに対する評価

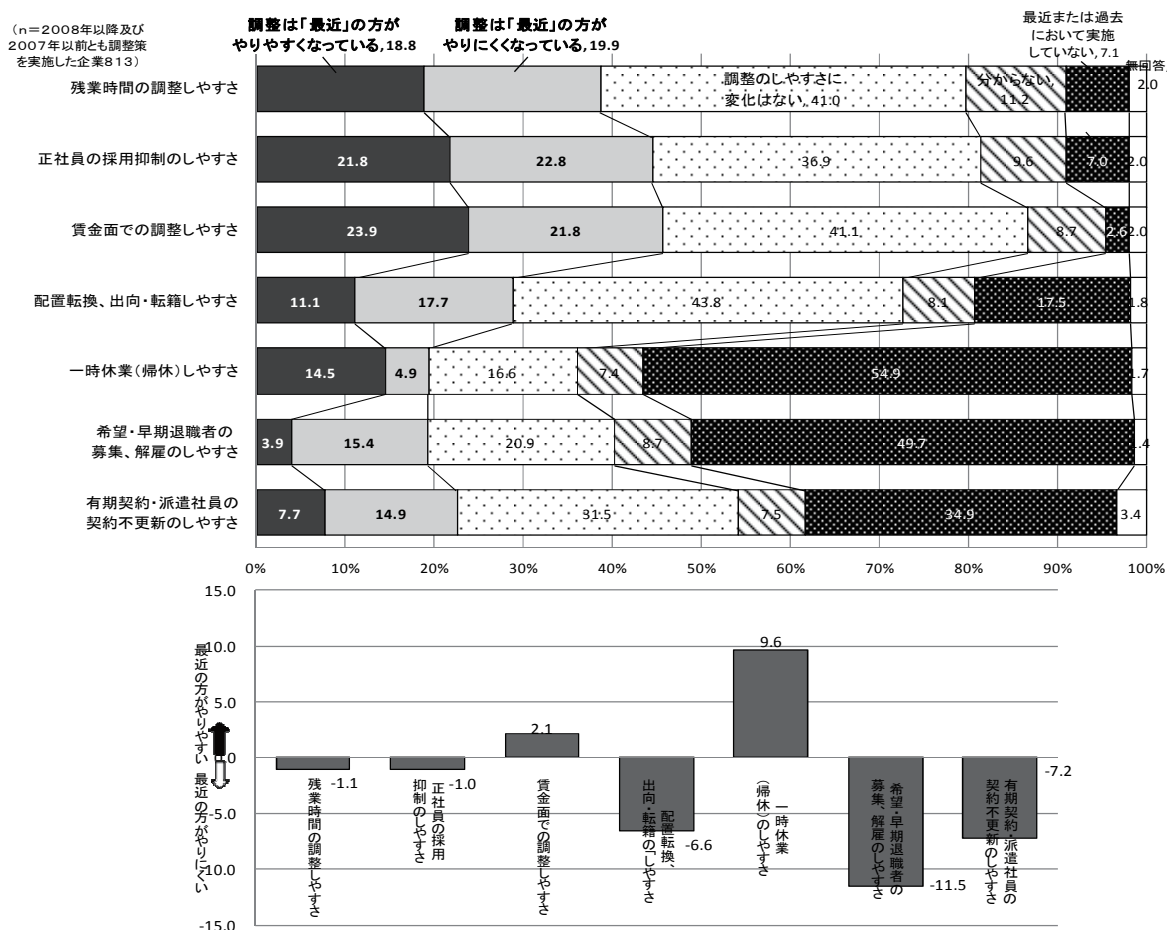




同企業を対象に、両期間を比較した雇用、賃金、労働時間等調整時の労働コストの弾力化のしやすさについて尋ねると、「特段違いはない」とする企業が3社に1社以上となっているが、「最近の方が弾力化しにくい」(=2007年以前の方が弾力化しやすかった)と感じている企業(約6社に1社)よりは、「最近(2008年以降)の方が弾力化しやすい」と考える企業(4社に1社)の方が多くなっている(第2-4-6図)。これを業種別にみると、製造業(素材関連)や金融業・保険業、医療・福祉、製造業(消費関連)、教育・学習支援業等では「最近の方が弾力化しやすい」と感じている企業割合が相対的に多いようである(附属統計表第53表)。

同様に、両期間とも何らかの調整策を実施した企業を対象に、残業時間、正社員の採用抑制、賃金面での調整、配置転換、出向・転籍、一時休業(帰休)、希望・早期退職者の募集・解雇、有期契約・派遣社員の契約不更新——の項目別に、調整のしやすさの変化を尋ねた(第2-4-7図)。いずれも「調整のしやすさに変化はない」とする企業がもっとも多くなったものの、調整しやすくなっている・しにくくなっている割合の差に着目すると、最近(2008年以降)の方が調整しやすくなっているのは「一時休業(帰休)」と「賃金面での調整」、調整しにくくなっているのは正社員の「採用抑制」や「残業調整」「配置転換、出向・転籍」「希望退職者の募集・解雇」「有期契約・派遣社員の契約不更新」となった。

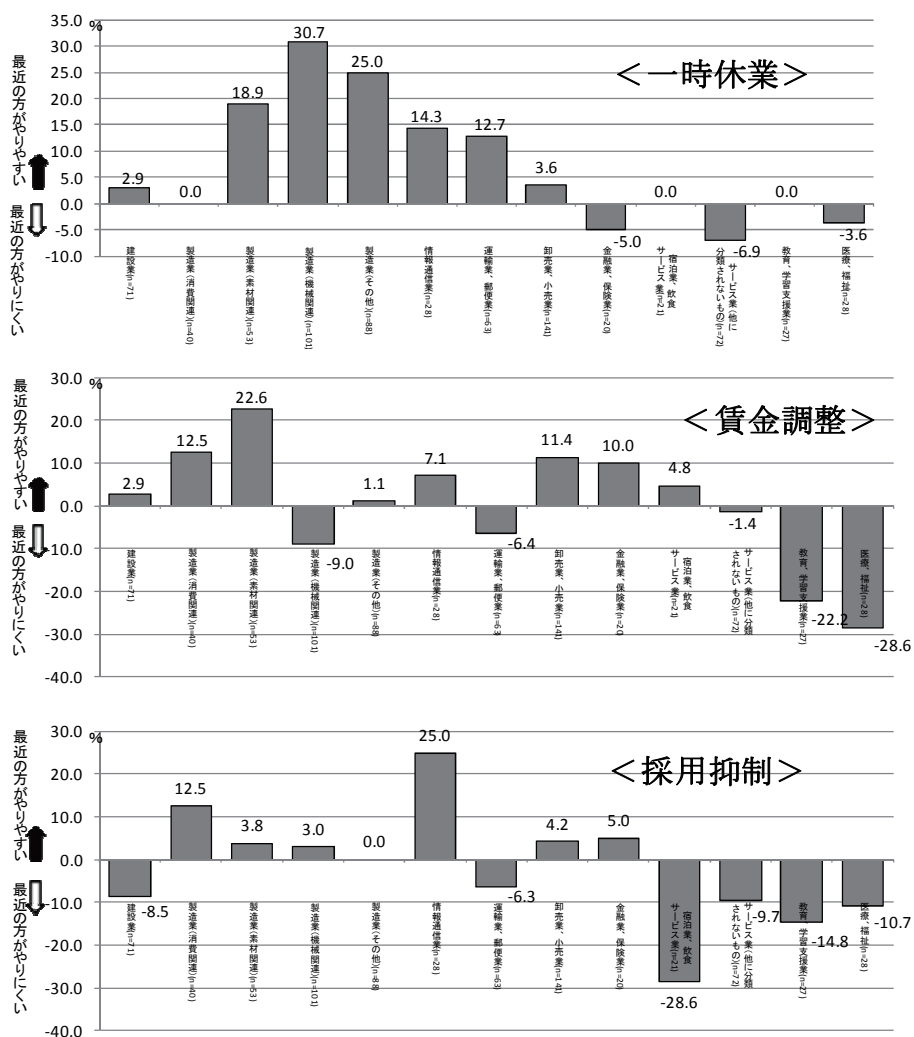
第2-4-7図 項目別にみた調整のしやすさの変化



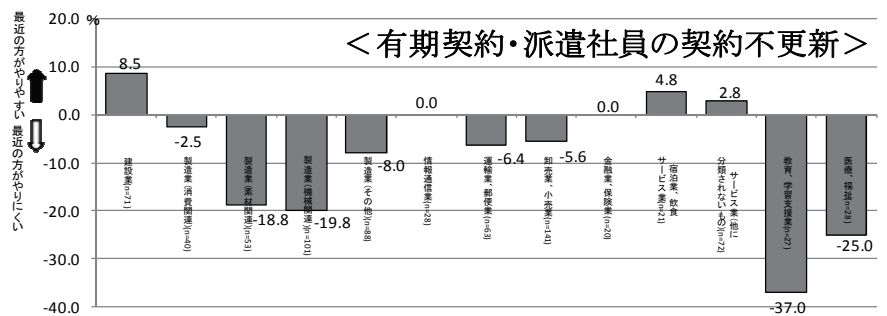
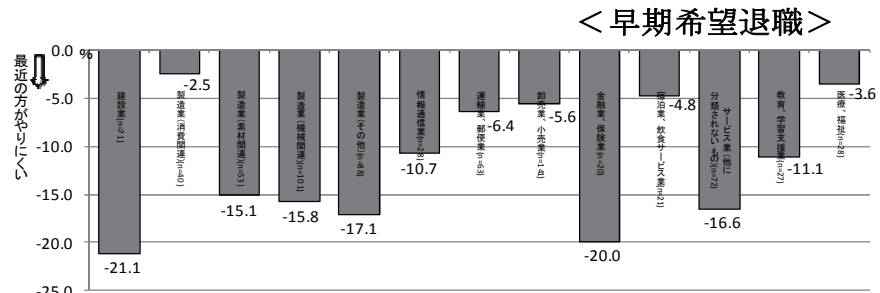
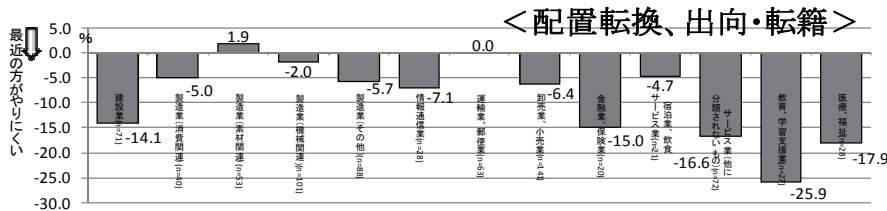
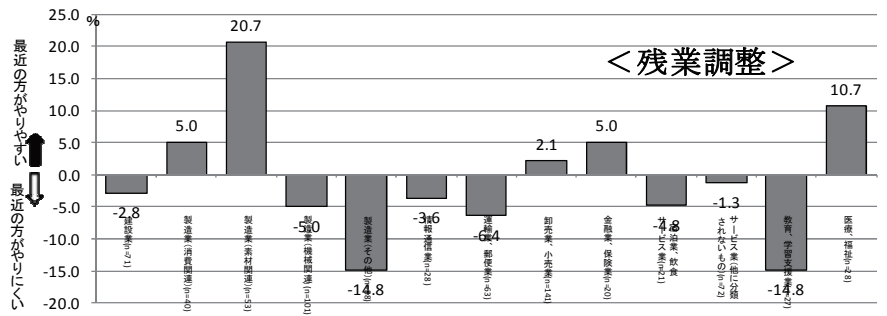
業種別にみると、「一時休業（帰休）」について、調整しやすくなっていると感じている企業割合は、製造業（機械関連）や製造業（その他）、製造業（素材関連）をはじめ、情報通信業や運輸業・郵便業で相対的に多い。「賃金面での調整」については、製造業（素材関連）、製造業（消費関連）のほか、卸売業・小売業、金融業・保険業等で相対的に多くなっている。

一方、正社員の「採用抑制」について、調整しにくくなっていると感じている企業割合は、宿泊業・飲食サービス業をはじめ、教育・学習支援業、医療・福祉、建設業等で相対的に多い。また、「残業調整」については、製造業（その他）や教育・学習支援業、運輸業・郵便業等で多い。さらに、「配置転換、出向・転籍」や「希望退職者の募集・解雇」では、業種を問わずおしなべて、調整しにくくなっていると感じている傾向が強くなっている。「有期契約・派遣社員の契約不更新」に関しては、建設業や宿泊業・飲食サービス業、サービス業（他に分類されないもの）を除き総じて、調整しにくくなっていると感じている企業割合が上回る状況となっている。

第2-4-8図 業種別にみた調整は「最近の方がやりやすいーやりにくい」割合







その上で、残業時間、正社員の採用抑制、賃金面での調整、配置転換、出向・転籍、一時休業（帰休）、希望・早期退職者の募集・解雇、有期契約・派遣社員の契約不更新——について、最近（2008年以降）の方が調整しやすくなっている・しにくくなっている理由（複数回答）をそれぞれ尋ねた（第2-4-9図）。

その結果、「残業調整」については「残業総量が少ない」（38.3%）、「労働時間法制が硬直的である」（36.4%）、「賃金が低下し残業が生活維持に必須になっている」（32.7%）ことなどを受け調整しにくくなっている反面、「従業員のワーク・ライフ・バランス意識が高まっている」（52.3%）ため調整しやすくなっている側面もあることが浮き彫りになった。

また、「正社員の採用抑制」については、「従業員数をギリギリまで絞り込んでおり、一定数のコア人材の定期的な確保が欠かせない」（59.5%）や、「過去、新規採用を抑制した際の年齢構成のゆがみを是正する必要がある」（50.8%）ため、行いにくくなっている反面、「買い手市場で優秀な人材を厳選しやすくなっている」（63.8%）ため、行いやすくなっている側

面もある。

「賃金面での調整」については、「雇用の確保・維持を優先させるため労組等の理解が得られやすい」(65.5%) ことや「賞与の業績連動制を導入している」(40.7%) ことなどから、調整しやすくなっている反面、「これ以上は人材流出・モチベーション低下につながるほど既に引き下げてきている」(56.5%)、「初任給・募集賃金を引き下げると人材が集まらない」(45.2%) ことなどを理由に、調整しにくくなっている側面もみられる。

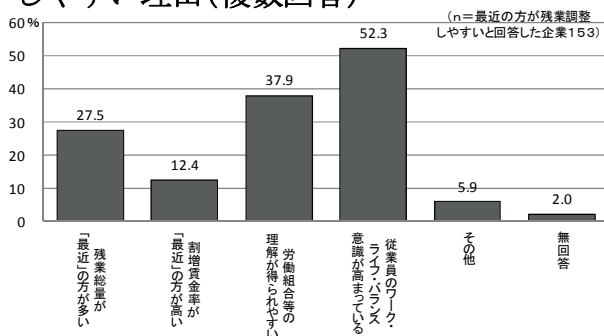
一方、「一時休業(帰休)」が行いやすくなっている理由では「雇用調整助成金の支給要件が緩和され受給しやすくなった」(73.7%) ほか、「雇用の確保・維持を優先させるため、労組や労働者の理解が得られやすい」(51.7%) ことなどが多い。

「配置転換、出向・転籍」を行いにくくなっている理由では、「組織をギリギリまで絞り込んでおり人材に余裕がない」(75.0%) がもっとも多い。また、「希望退職者の募集・解雇」を行いにくくなっている理由には、「組織人員を既にギリギリまで絞り込んでいる」(50.4%) や「解雇法制が厳しい」(46.4%)、「労働市場の縮小で再就職支援が難しくなっている」(33.6%) ことなどがあげられている。

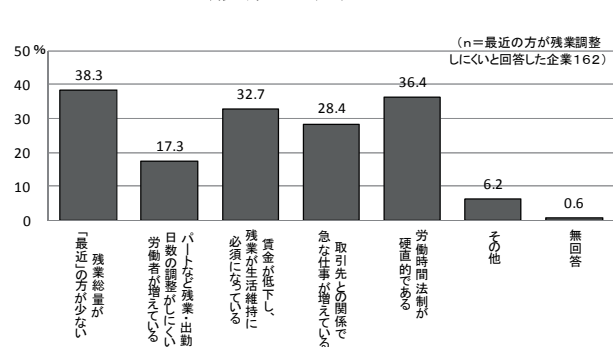
「有期契約・派遣社員の契約不更新」を行いにくくなっている理由については、「非正社員の雇用法制や派遣労働法制が強化されている」(73.6%) ほか、「非正社員でも常用的に不可欠な層が厚くなっている」(47.1%) ことなどが多い。

第2-4-9図 項目別・調整がしやすくなった・しにくくなった理由(複数回答)

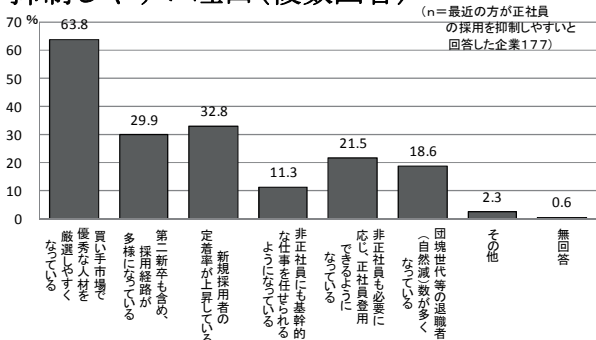
最近の方が残業調整  
しやすい理由(複数回答)



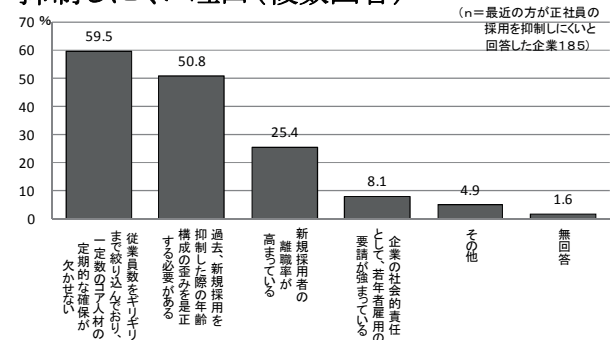
最近の方が残業調整  
しにくい理由(複数回答)



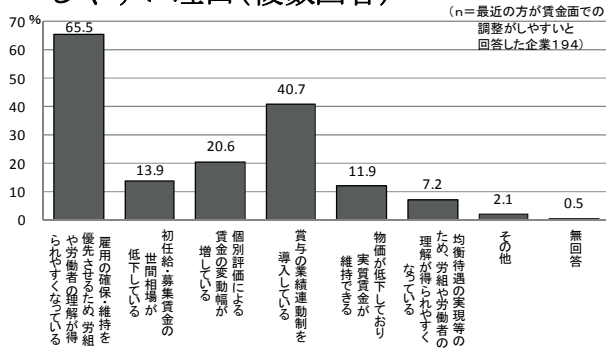
最近の方が正社員の採用を  
抑制しやすい理由(複数回答)



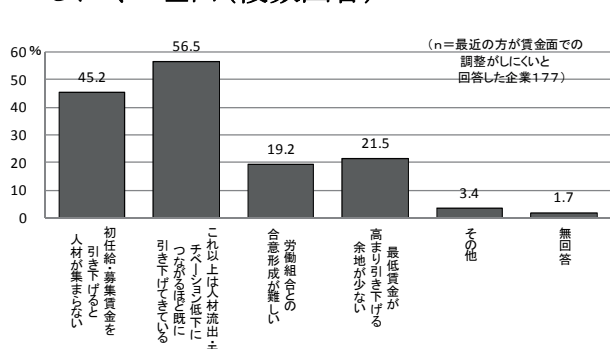
最近の方が正社員の採用を  
抑制しにくい理由(複数回答)



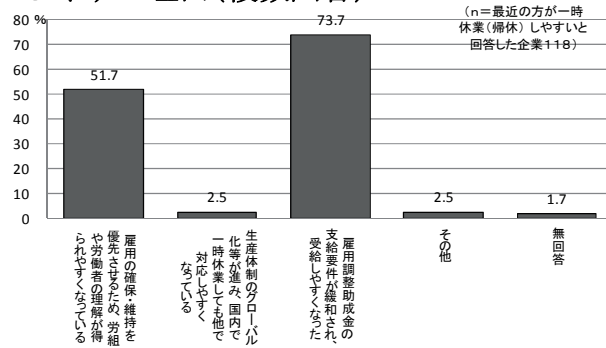
### 最近の方が賃金面での調整がしやすい理由(複数回答)



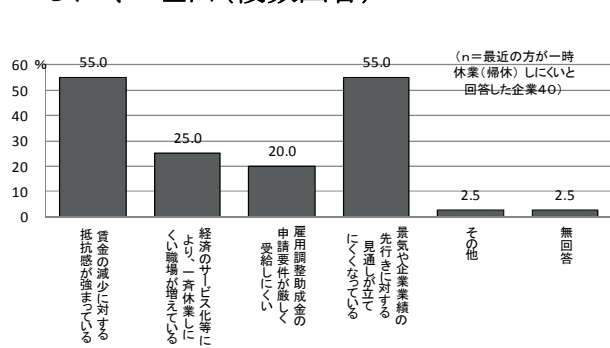
### 最近の方が賃金面での調整がしにくい理由(複数回答)



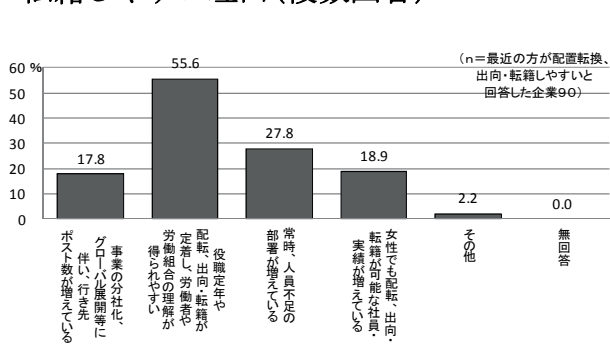
### 最近の方が一時休業(帰休)しやすい理由(複数回答)



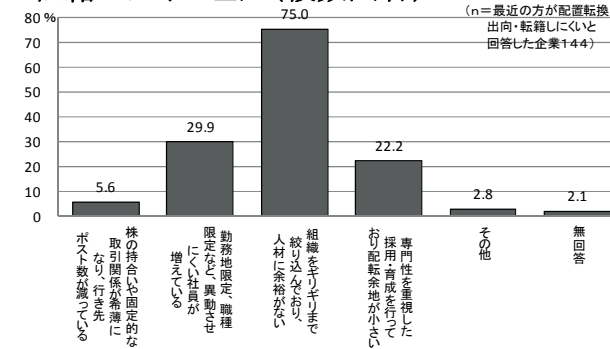
### 最近の方が一時休業(帰休)しにくい理由(複数回答)



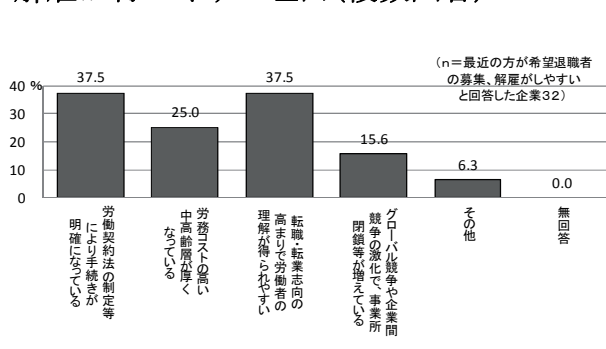
### 最近の方が配置転換、出向・転籍しやすい理由(複数回答)



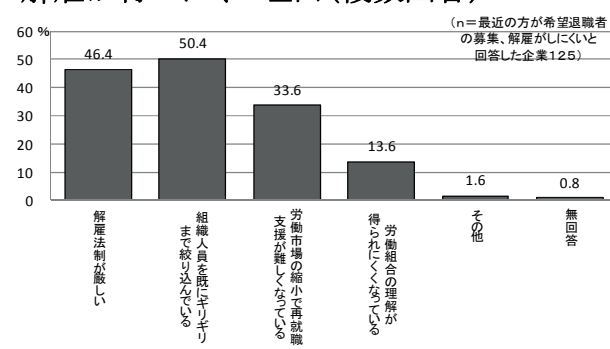
### 最近の方が配置転換、出向・転籍しにくい理由(複数回答)



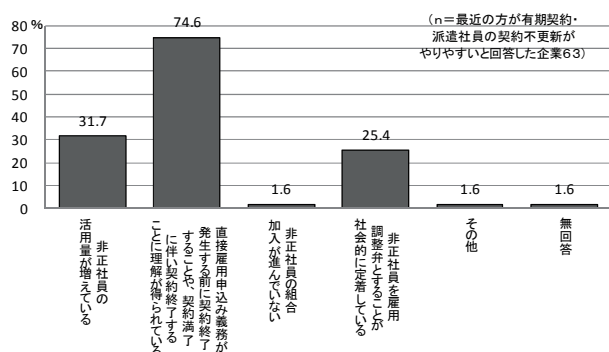
### 最近の方が希望退職者の募集、解雇が行いやすい理由(複数回答)



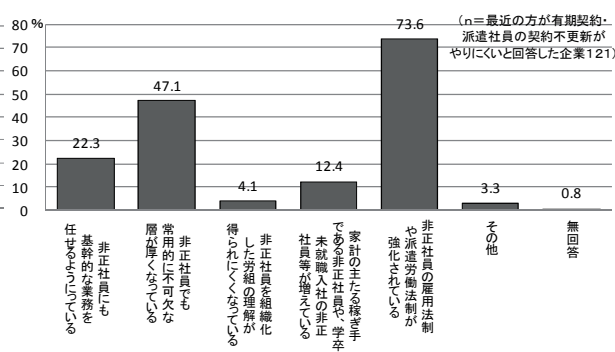
### 最近の方が希望退職者の募集、解雇が行いにくい理由(複数回答)



最近の方が有期契約・派遣社員の契約不更新が行いやすい理由(複数回答)



最近の方が有期契約・派遣社員の契約不更新が行いにくい理由(複数回答)



#### 4. 雇用調整措置の実施状況と今後の見直し意向

両期間とも何らかの調整策を実施し、その中で正社員の希望・早期退職募集、解雇や、有期契約社員の契約不更新、派遣社員の契約不更新をそれぞれ行ったことがある企業を対象に、雇用調整の実施に際しどのような手続きをとったか尋ねると、正社員については76.8%、有期契約社員では77.6%、派遣社員では65.9%の企業が、「何らかの措置を実施している」と回答した(第2-4-10図)。非正社員も直接雇用の場合は実施割合が高くなっているものの、間接雇用については「特に何もやっていない」が3社に1社以上にのぼっている。

具体的な内容(複数回答)をみると、正社員に対しては「経緯の説明」(63.1%)、「退職金の割増」(51.6%)、「配置転換や労働時間削減等の解雇回避努力」(39.1%)、「労働組合等との協議」(27.6%)、「再就職の相談・斡旋」(26.0%)などを実施しているのに対し、非正社員では「経緯の説明」(有期契約社員で73.6%<sup>14</sup>、派遣社員で62.8%)が中心である。直接雇用の場合は「契約不更新回避努力」(29.6%)も一定程度行われているとはいえ、非正社員と正社員の間には大きな隔たりがみられる。

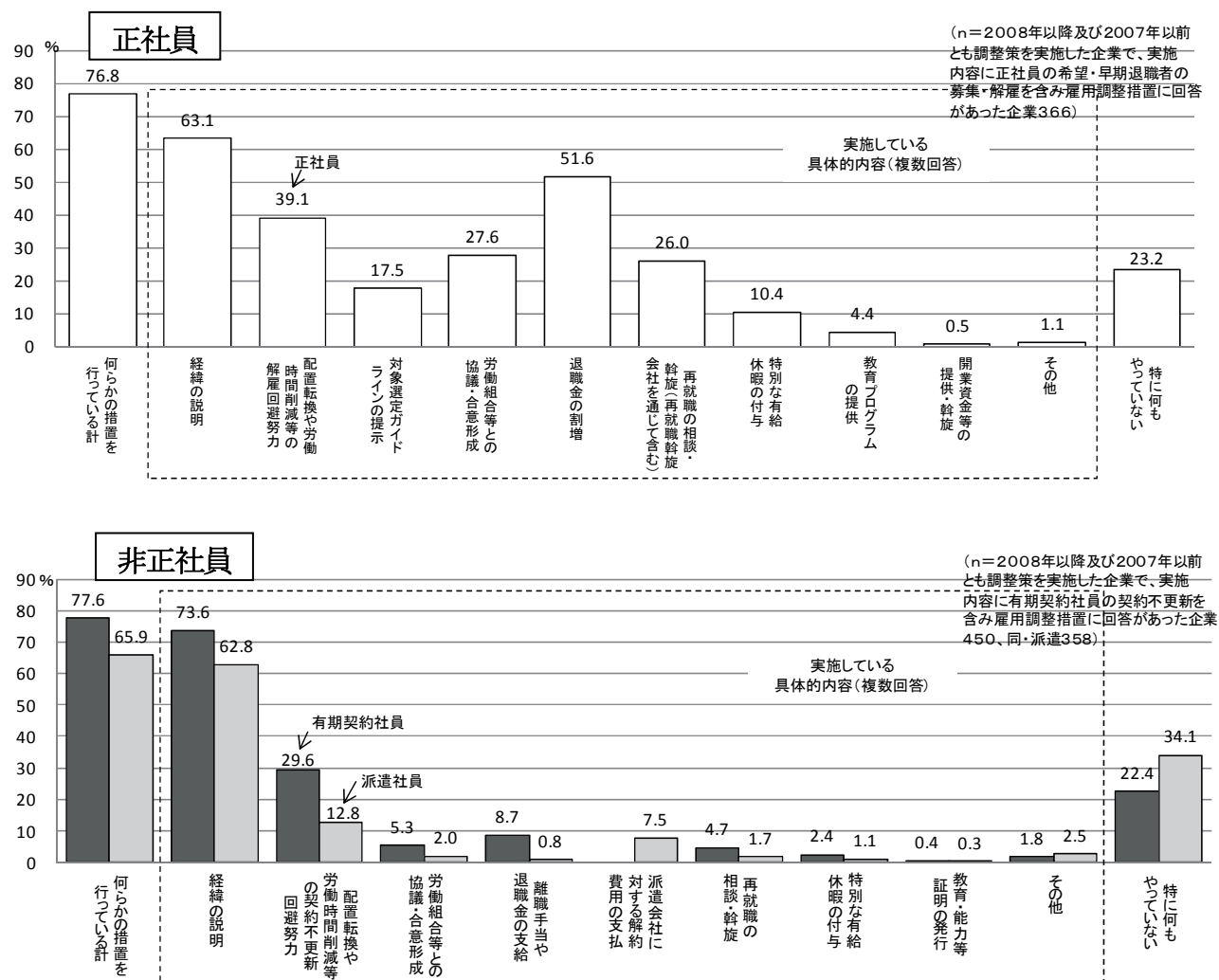
さらに今後、急激な景気悪化が生じた場合には、非正社員の雇用調整に対して「何らかの措置を検討する余地がある」との回答が、(両期間とも何らかの調整策を実施し、そのいずれかで有期契約社員の契約不更新、派遣社員の契約不更新を行ったことがある企業501社のうち)約6割(58.7%)にのぼった(第2-4-11図)。具体的な内容(複数回答)としては、「非正社員の処遇のあり方の(雇用調整リスク等を勘案した)見直し」(36.5%)に続き、「状況が改善したら、雇用調整した非正社員を呼び戻す登録制を新設」(16.2%)などがあがっている。

<sup>14</sup> 「経緯の説明」については、正社員では「労組等との協議」で代替されている側面もあると考えられる。そこで「経緯の説明」と「労組等との協議」のいずれかを実施している企業割合を算出すると66.1%となる。

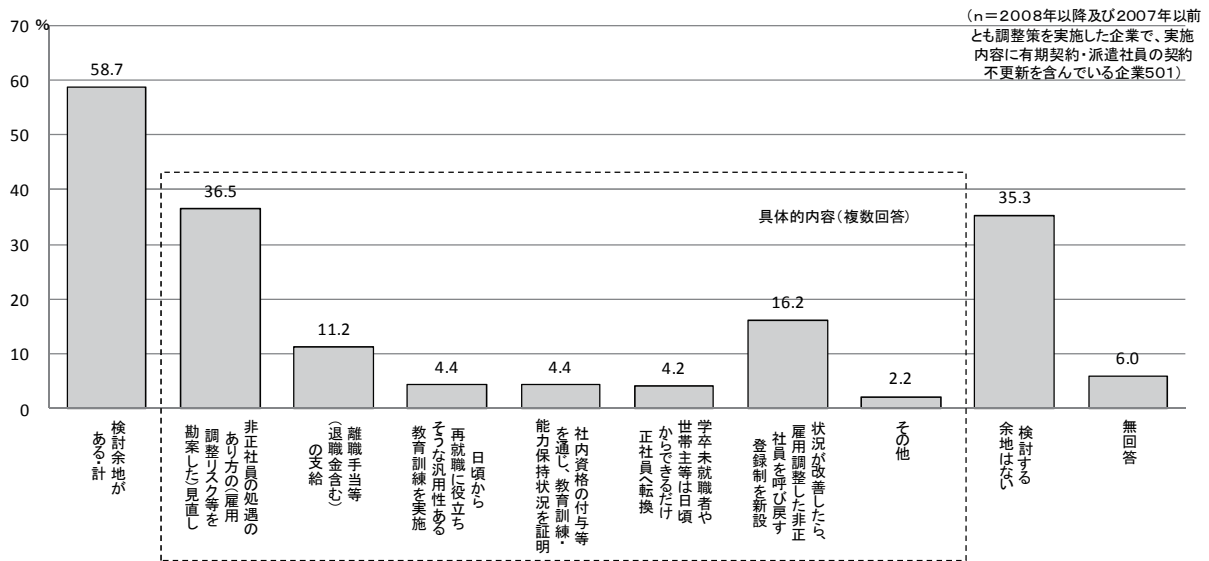
これを製造とそれ以外でみると、いずれも約6割（製造業61.1%、製造業以外56.9%）が、「検討余地がある」としている（附属統計表第78表）。ただし、具体的内容（複数回答）には違いがみられ、「非正社員の処遇のあり方の（雇用調整リスク等を勘案した）見直し」については、製造業が30.8%に対し、製造業以外で40.7%と相対的に高くなっており、一方で「状況が改善したら、雇用調整した非正社員を呼び戻す登録制を新設」では、製造業が22.2%と、製造業以外（11.8%）を上回っている。

なお、従業員規模別には、大規模企業ほど「検討余地がある」割合が高い。その内容でも「非正社員の処遇のあり方の（雇用調整リスク等を勘案した）見直し」と「状況が改善したら、雇用調整した非正社員を呼び戻す登録制を新設」の2つが多い。

第2-4-10図 正社員の希望・早期退職募集、解雇と有期契約・派遣社員の契約不更新に際した措置の有無と具体的内容（複数回答）



第2-4-1-1図 非正社員の雇用調整に対する事前・事後手当の検討余地と具体的内容（複数回答）

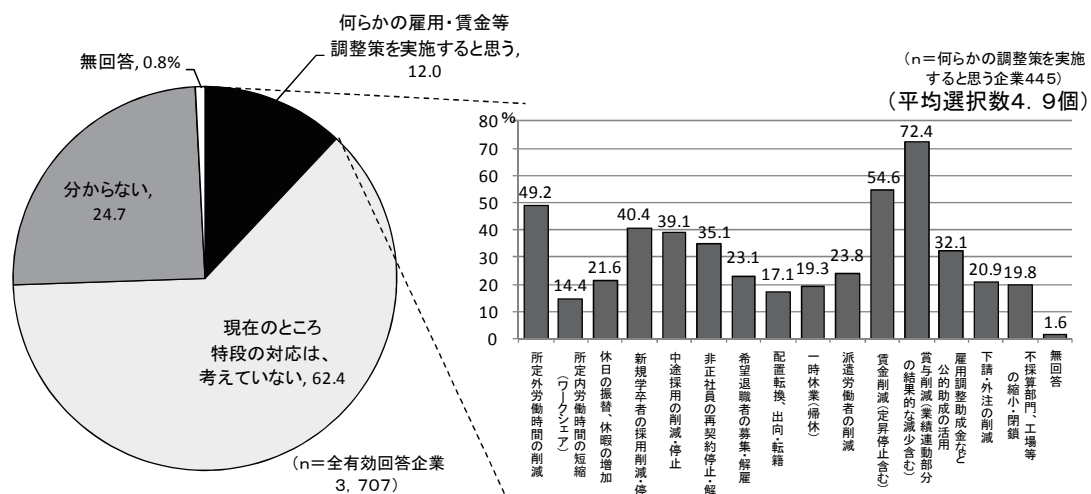


### 5. 今後、円高が進展・継続した場合の調整策の実施意向

今後、円高が進展・継続した場合の調整策の実施意向については、「現在のところ特段の対応は考えていない」が62.4%、「分からない」が24.7%で大半を占めるものの、「何らかの調整策を実施すると思う」とする割合も1割強（12.0%）ある（第2-4-1-2図）。実施する見通しは、製造業以外（9.2%）より製造業（21.4%）、また、これまでに調整策を実施したことがない企業（4.8%）より何らかの調整策を実施したことがある企業（20.0%）で割合が高い。

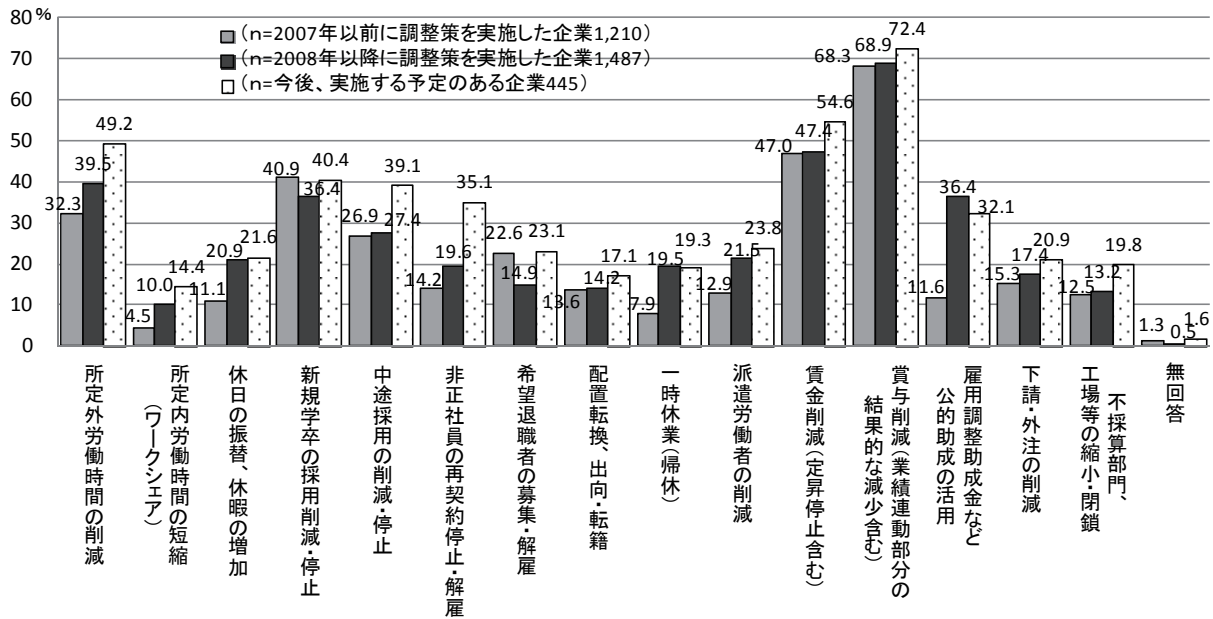
実施予定の具体的な内容（複数回答）の2007年以前からの推移をみると、「賞与削減」や「賃金削減」に加え、「所定外労働時間の削減」などが引き続き多く行われる見通しである（第2-4-1-3図）。

第2-4-1-2図 円高が進展した場合の調整策の実施意向と具体的内容（複数回答）





第2-4-13図 2008年以降と2007年以前、  
今後の円高局面で比較した調整策の具体的内容（複数回答）

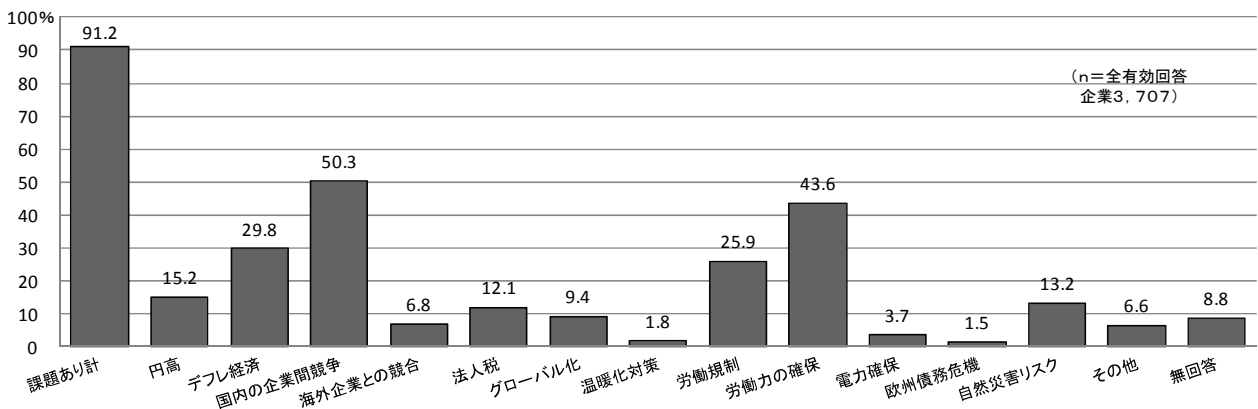


## 6. 喫緊の経営課題

喫緊の経営課題として、いわゆる6重苦・8重苦に対する見方を尋ねると、「直面する経営課題がある」企業割合は、91.2%にのぼった（第2-4-14図）。

具体的には（複数回答）、「国内の企業間競争」（50.3%）がもっとも多く、次いで「労働力の確保」（43.6%）、「デフレ経済」（29.8%）、「労働規制」（25.9%）、「円高」（15.2%）、「自然災害リスク」（13.2%）、「法人税」（12.1%）——などが上位にあがった。

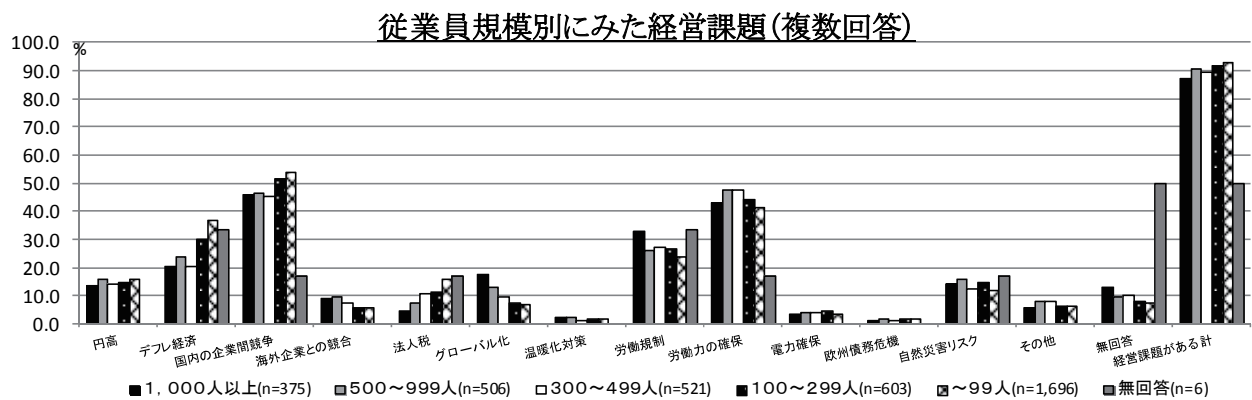
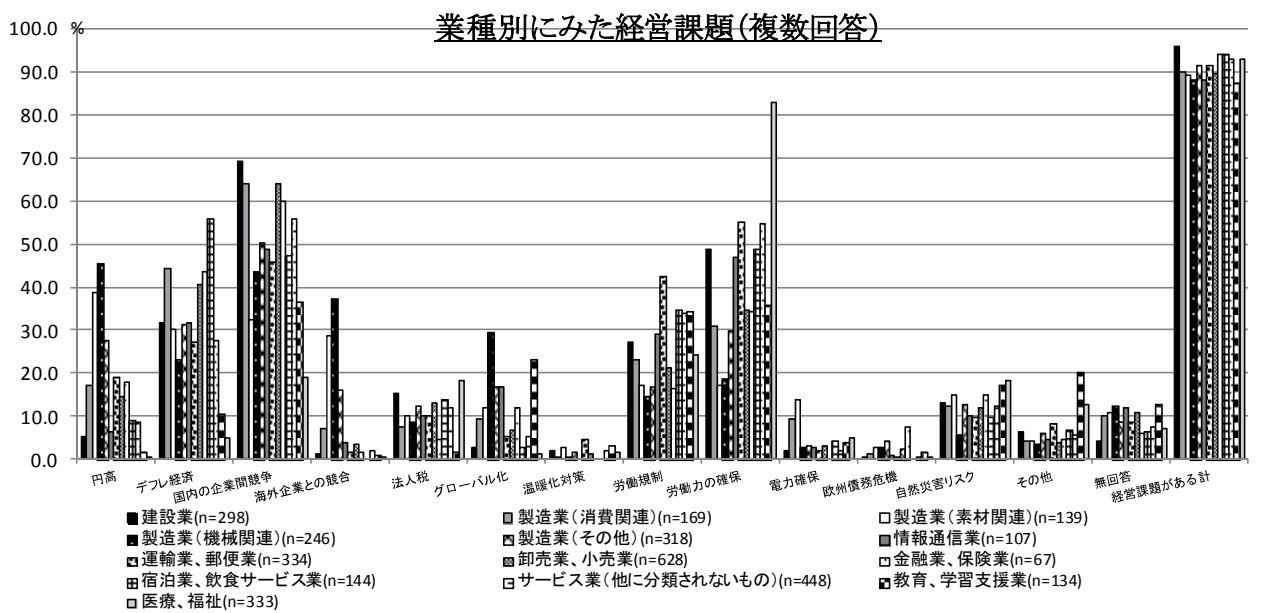
第2-4-14図 直面している経営課題（複数回答）



これを業種別にみると、経営課題が「ある」割合は業種を問わず9割程度にのぼるが、具体的内容（複数回答）は異なっている（第2-4-15図・上）。外需系（製造業の例えば機械関連）では、円高や海外企業との競合、グローバル化などをあげる割合が相対的に高い。これに対し、内需系の消費関連（例えば製造業（消費関連）や卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業等）では、デフレ経済や国内の企業間競争等を指摘する割合が相対的に高い。内需系でも金融業・保険業では、デフレ経済や国内の企業間競争とともにグローバル化等をあげる割合が相対的に高く、医療・福祉では労働力の確保を指摘する割合が相対的に高い。

一方、従業員規模別でも、経営課題が「ある」割合は総じて9割程度にのぼるが、やはりその内容には違いがみられる（第2-4-15図・下）。具体的には（複数回答）、大規模企業ほどグローバル化、海外企業との競合等を指摘する割合が高く、中小規模企業ほどデフレ経済や国内の企業間競争、法人税等を挙げる割合が相対的に高い。

第2-4-15図 業種別・従業員規模別にみた経営課題（複数回答）



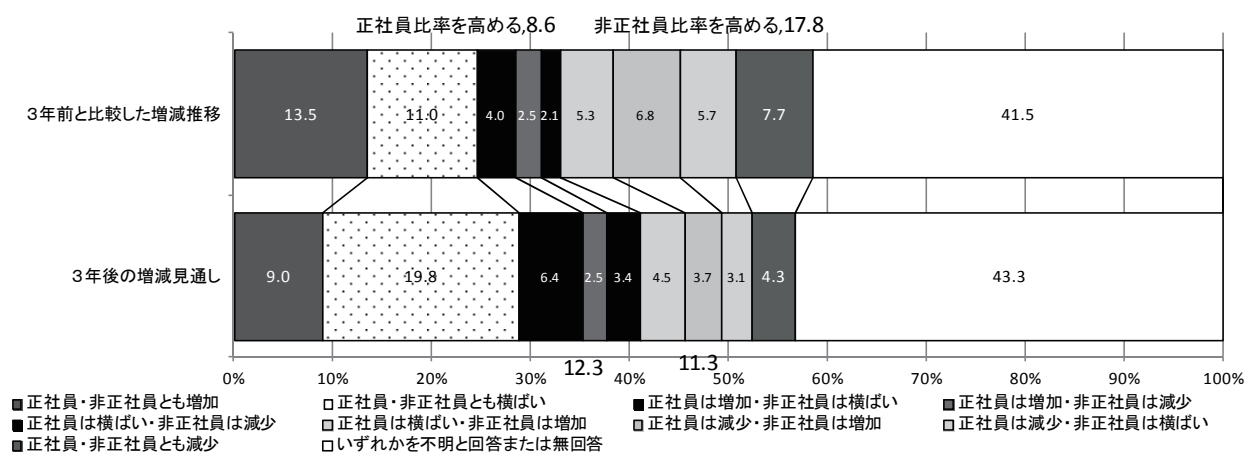


### 第3章 調査結果についての考察

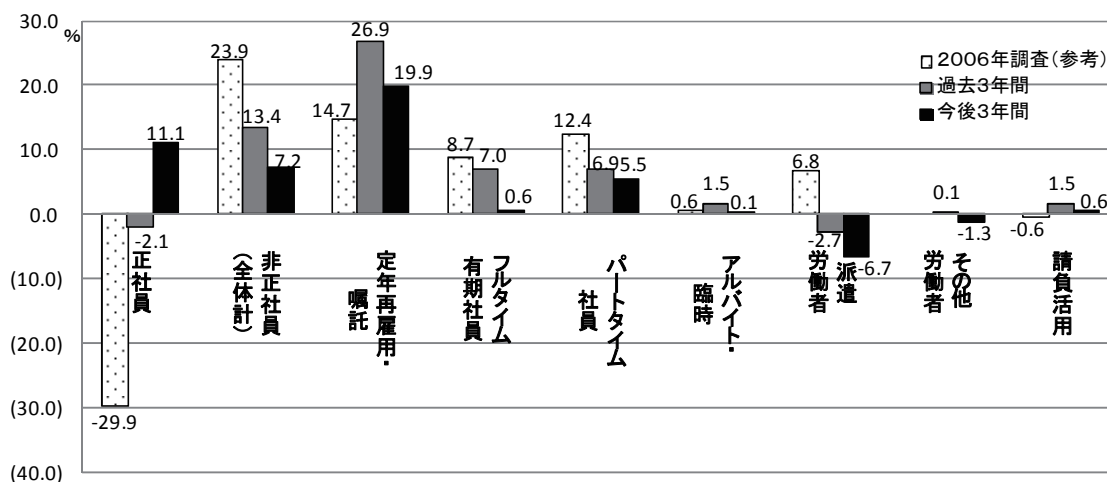
#### 第1節 どのような企業で正社員・非正社員の活用のあり方に変化がみられるのか

今回の調査では、この間続いてきた正社員の減少傾向に向こう3年間で一定の歯止めがかかり、さらに今後は、正社員回帰の兆しさえ窺わせる結果が得られた(第3-1-1図)。それでは、一体どのような企業で、正社員・非正社員の活用のあり方に変化がみられるのだろうか。

第3-1-1図 正社員・非正社員の増減推移と今後の見通し



#### 各雇用形態の(増加-減少)差

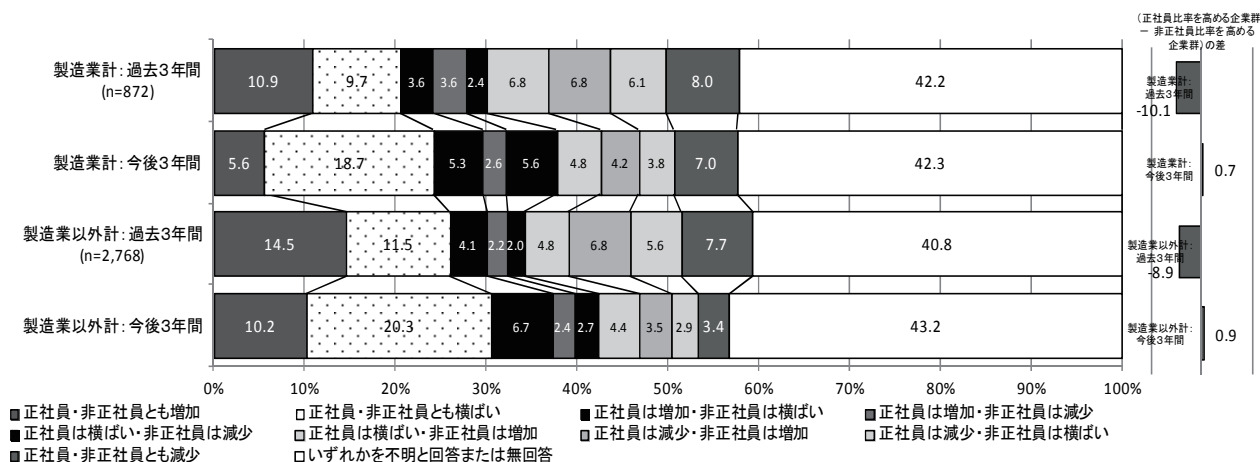


#### 1. 業種別の特徴：製造では正社員の減少に歯止め、製造以外で増加へ

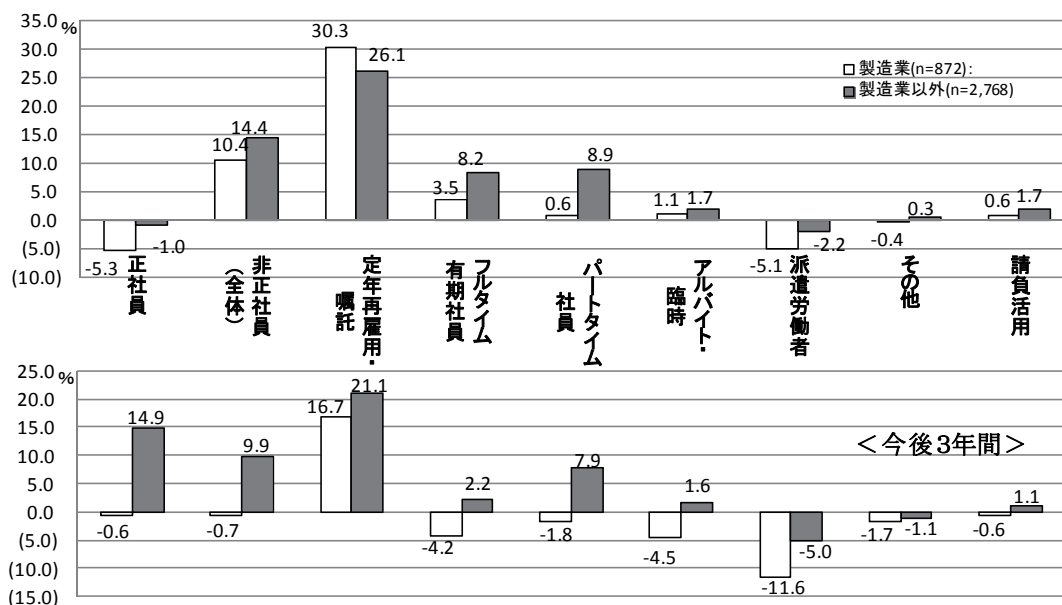
まず、業種別の特徴をみると、製造・それ以外を問わず、3年前からこの間もっとも多かったのは【非正社員比率を高めてきた】企業群で、これに次ぐのが【正社員・非正社員とも増加】した企業となっている(第3-1-2図・上)。一方、今後3年間の見通しでは、【非正社員比率を高めてきた】企業群が後退。もっとも多くなるのは【正社員・非正社員とも横ばい】とみる企業群で、これに【正社員比率を高める】企業群が続く。【正社員比率を高める】

企業群を、製造とそれ以外で詳しくみると、製造業では「正社員が増加し非正社員は横ばい」とみる企業（過去3年間 3.6%→今後3年間 5.3%）と、「正社員は横ばいで非正社員が減少」する企業（同 2.4%→5.6%）が増加している。一方、製造業以外では、「正社員が増加し非正社員は横ばい」とみる企業（同 4.1%→6.7%）が増える見通しとなっている。

第3-1-2図 製造・それ以外でみた正社員・非正社員の増減推移と今後の見通し



各雇用形態の(増加 - 減少)差



正社員・非正社員の増減を雇用形態別にみると（第3-1-2図・下）、製造業ではこの間、正社員を減少させる企業が優勢となってきたものの、今後3年間ではこの傾向に歯止めがかかる見通しとなっている。一方、増加基調にあった非正社員については、定年再雇用・嘱託を除くすべてで、減少させる企業が優勢に転じる。

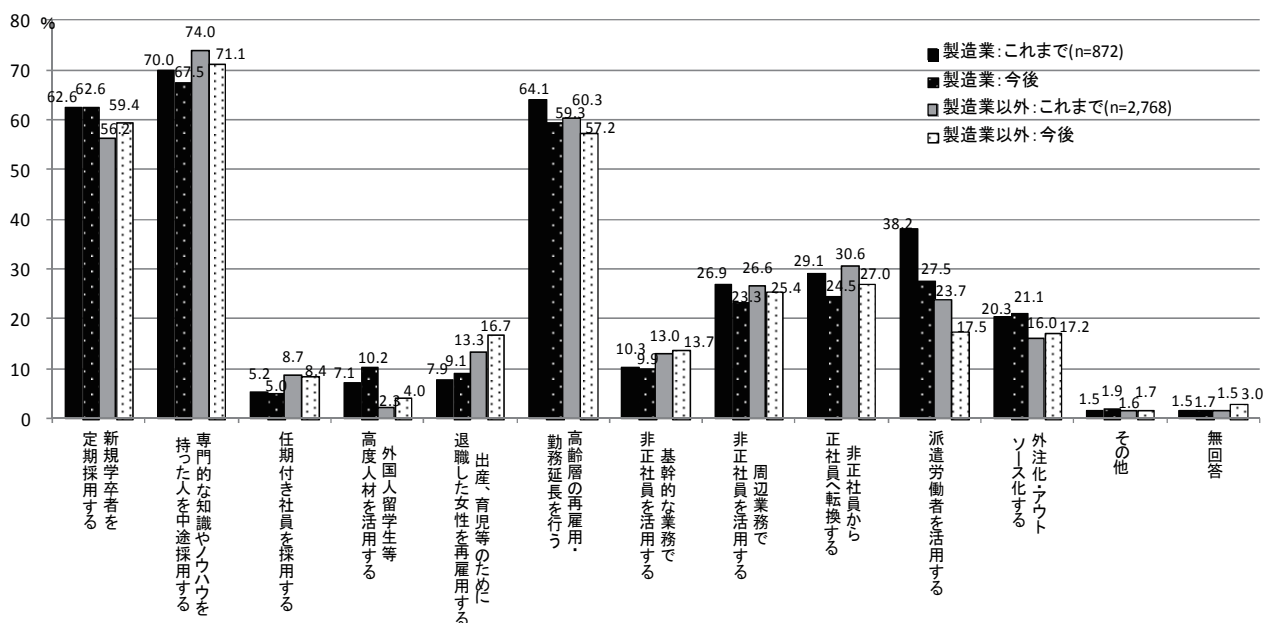
中でも、フルタイム有期社員やパートタイム社員が、これまでの増勢から減少優勢へ転じ

るほか、派遣労働者を減少させる企業割合も拡大する。結果として、正社員・非正社員ともほぼ横ばい傾向で推移する見通しである。

これに対し、製造業以外では正社員を増加させる企業が、大きく優勢へ転じる。また、非正社員も引き続き、定年再雇用・嘱託とパートタイム社員等を中心に増加基調ながら、フルタイム有期社員の増勢は弱まり、派遣労働者も減少幅を拡げる。結果として、正社員を増加させる企業が、非正社員を増加させる企業を凌ぐ見通しとなっている。

実際、これまで・今後の人材確保方法（複数回答）を製造とそれ以外でみると、新規学卒者の定期採用を重視する度合いについて、製造業は横ばいながら製造業以外では上昇となっている（第3-1-3図）。また、派遣労働者の活用や非正社員から正社員への転換については、製造・それ以外を問わず重視度合いが大きく低下している。

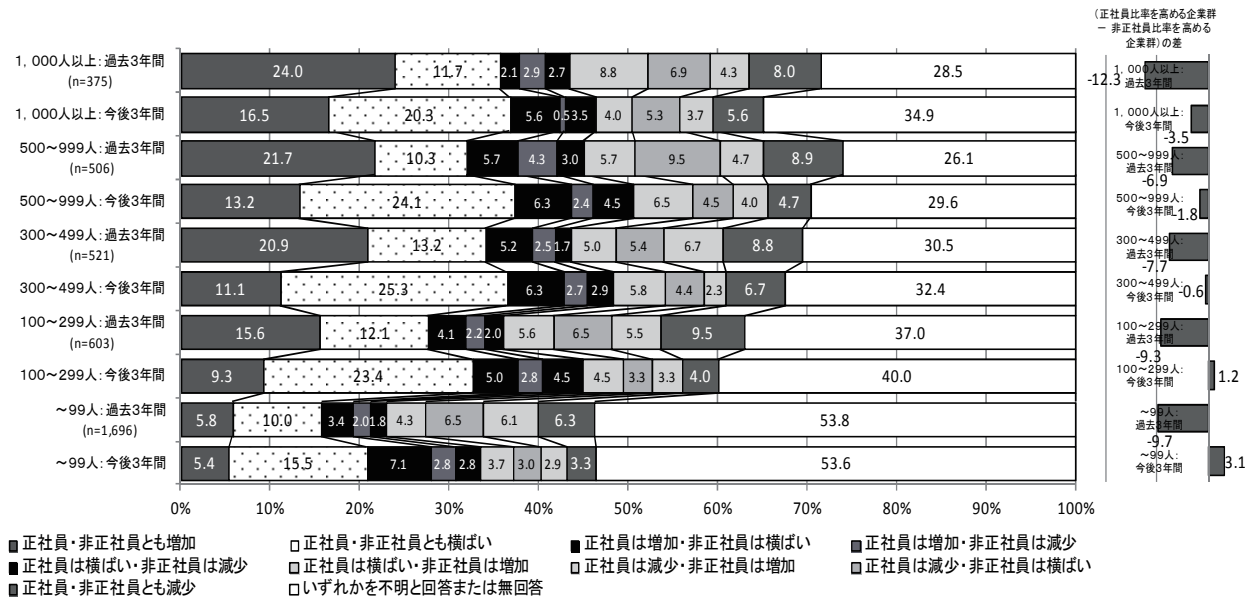
第3-1-3図 製造・それ以外でみたこれまで・今後の人材確保方法（複数回答）



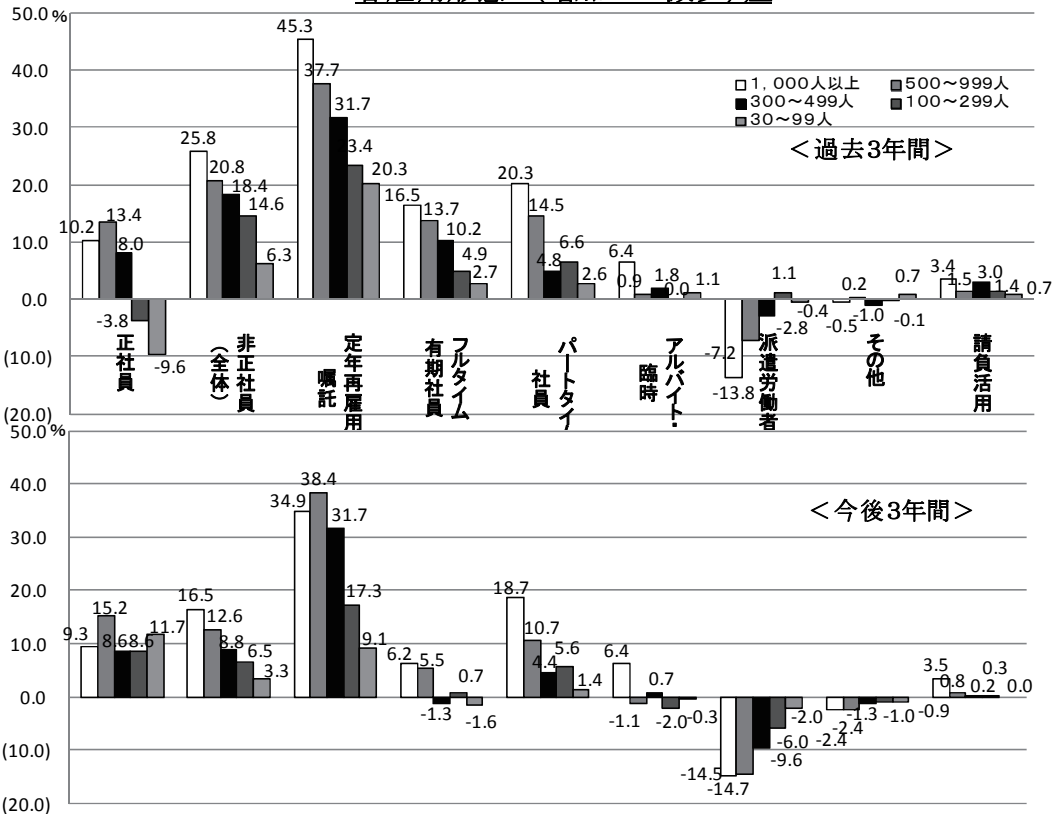
## 2. 従業員規模別の特徴：300人未満で正社員比率が改善へ

次に、正社員・非正社員の増減推移と今後の見通しを従業員規模別にみると（第3-1-4図・上）、3年前からこれまで、300人未満では「非正社員比率を高める」企業、300人以上では、【正社員・非正社員とも増加】させた企業がもっとも多かったものの、今後は軒並み【正社員・非正社員とも横ばい】が最多となる見通しである。

### 第3-1-4図 従業員規模別にみた正社員・非正社員の増減推移と今後の見通し



### 各雇用形態の(増加 - 減少)差



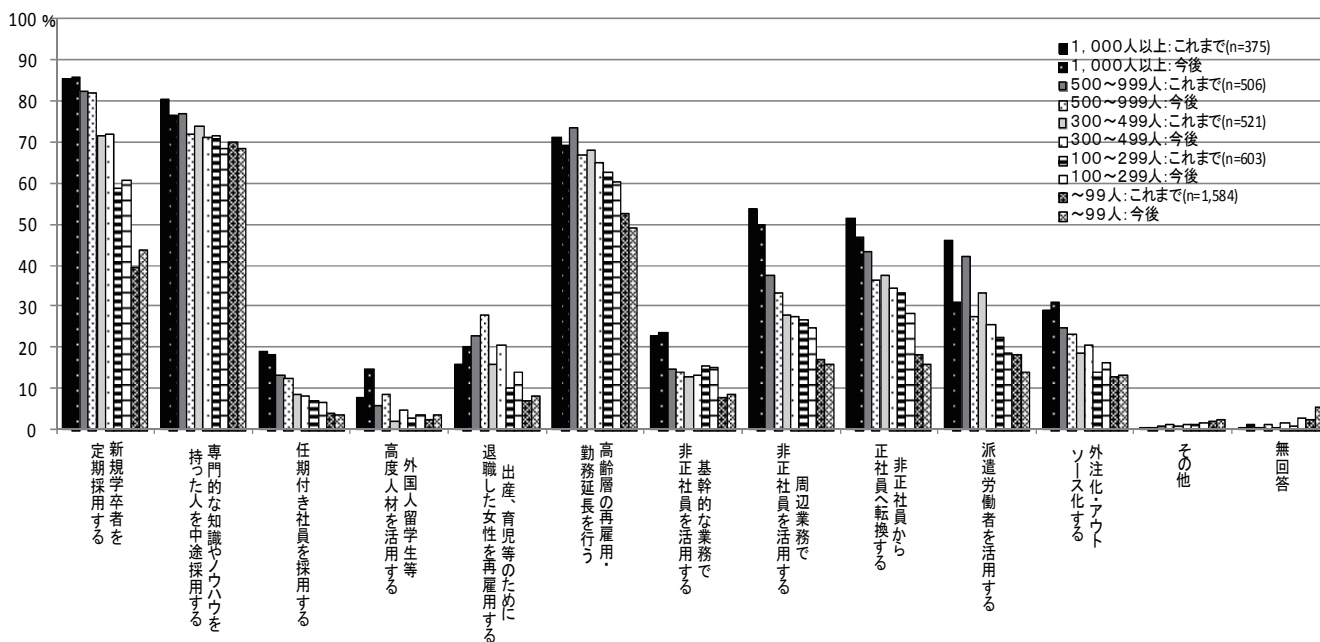
こうした中において、過去3年間はいずれも【非正社員比率を高める】企業群が、【正社員比率を高める】企業群を上回って推移してきた。これに対し、今後の3年間も300人以上は引き続き【非正社員比率を高める】向きが優勢(ただし1,000人以上は不明・無回答も増加し方向感が定めにくい)だが、300人未満では【正社員比率を高める】傾向が優勢になる

見通しである。

正社員・非正社員の増減を雇用形態別にみると（第3-1-3図・下）、正社員については1,000人以上の企業のみ増勢がやや弱まるものの、300人未満の企業はこれまでの減少優勢から今後は増加傾向に転じるほか、300～1,000人未満の企業でも増加幅が伸張する見通しである。また、3年後の見通しでは、定年再雇用・嘱託やパートタイム社員を含め、すべての非正社員で増勢が弱まっている。中でも、派遣労働者の減少幅が拡大する。

実際、これまで・今後の人材確保方法（複数回答）を従業員規模別にみると、新規学卒者の採用については、大規模・中堅企業が軒並み横ばいなのに対し、500人未満の中堅・中小企業では今後の重視度合いが増している（第3-1-5図）。一方、派遣労働者の活用や非正社員から正社員への転換、また、高齢層の再雇用・勤務延長については、今後、重視する度合いが軒並み低下している。なお、出産、育児等のために退職した女性の再雇用や、外国人留学生等高度人材の活用に関しては、規模を問わず今後、重視する度合いが上昇している。

第3-1-5図 従業員規模別にみたこれまで・今後の人材確保方法（複数回答）



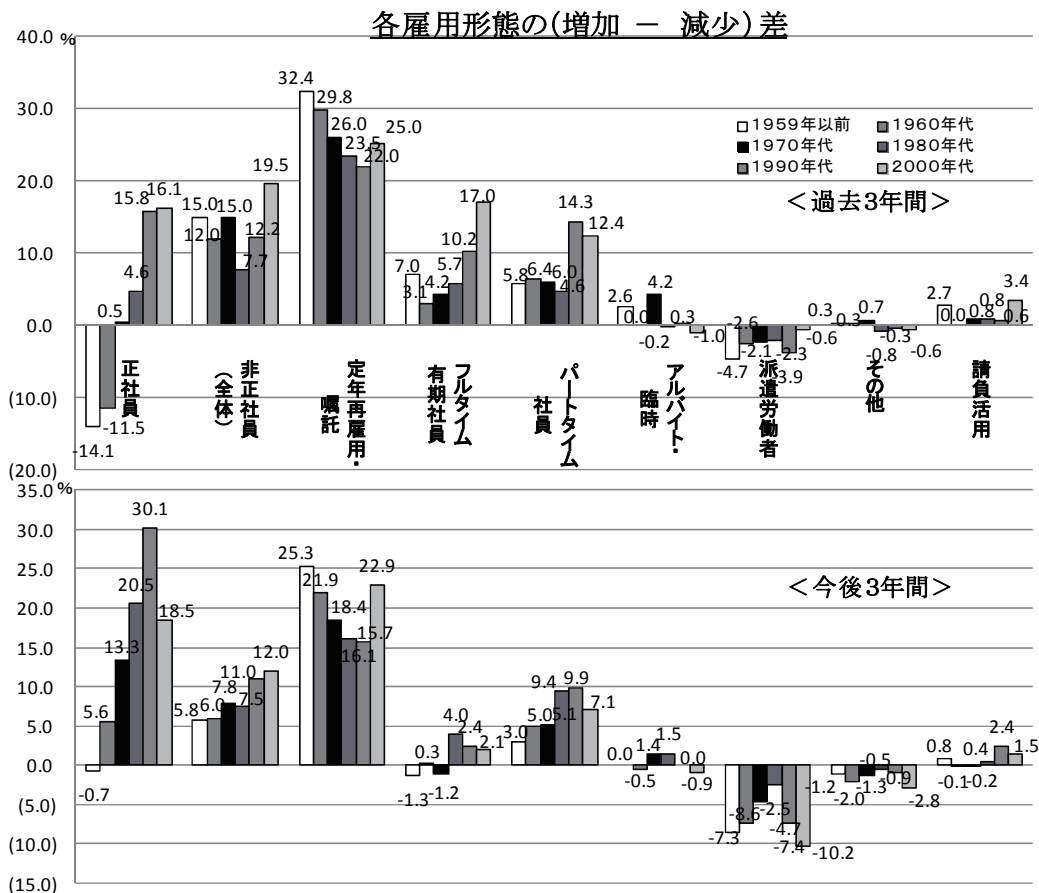
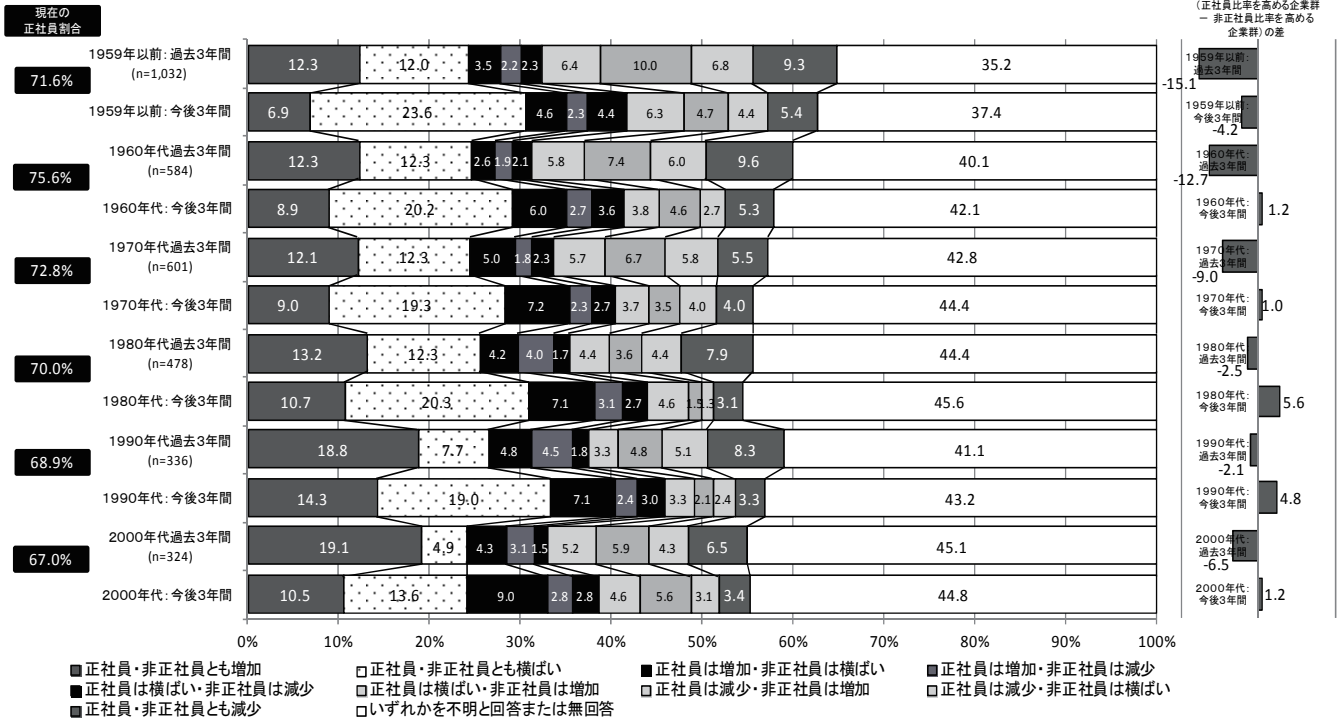
### 3. 企業設立年別の特徴：正社員は設立が古い企業で減少に歯止め、若い企業で増加へ

さらに、正社員・非正社員数の増減推移と今後の見通しを企業の設立年別にみると（第3-1-6図・上）、これまで上位を占めたのは、1970年代以前は【非正社員比率を高めてきた】企業群で、1980年代以降は【正社員・非正社員とも増加】した企業群となっている。

これに対し、今後の3年間はいずれの設立年代でも、【正社員・非正社員とも横ばい】の企業が最多となる。またこの間、軒並み【非正社員比率を高める】企業群が優勢だったが、今後は1959年以前を除き【正社員比率を高める】企業群が優勢に転じる。なお、【正社員比

率を高める】企業群が優勢となるのは、相対的に1980～1990年代の設立企業に多い。

第3-1-6図 企業の設立年別にみた正社員・非正社員の増減推移と今後の見通し

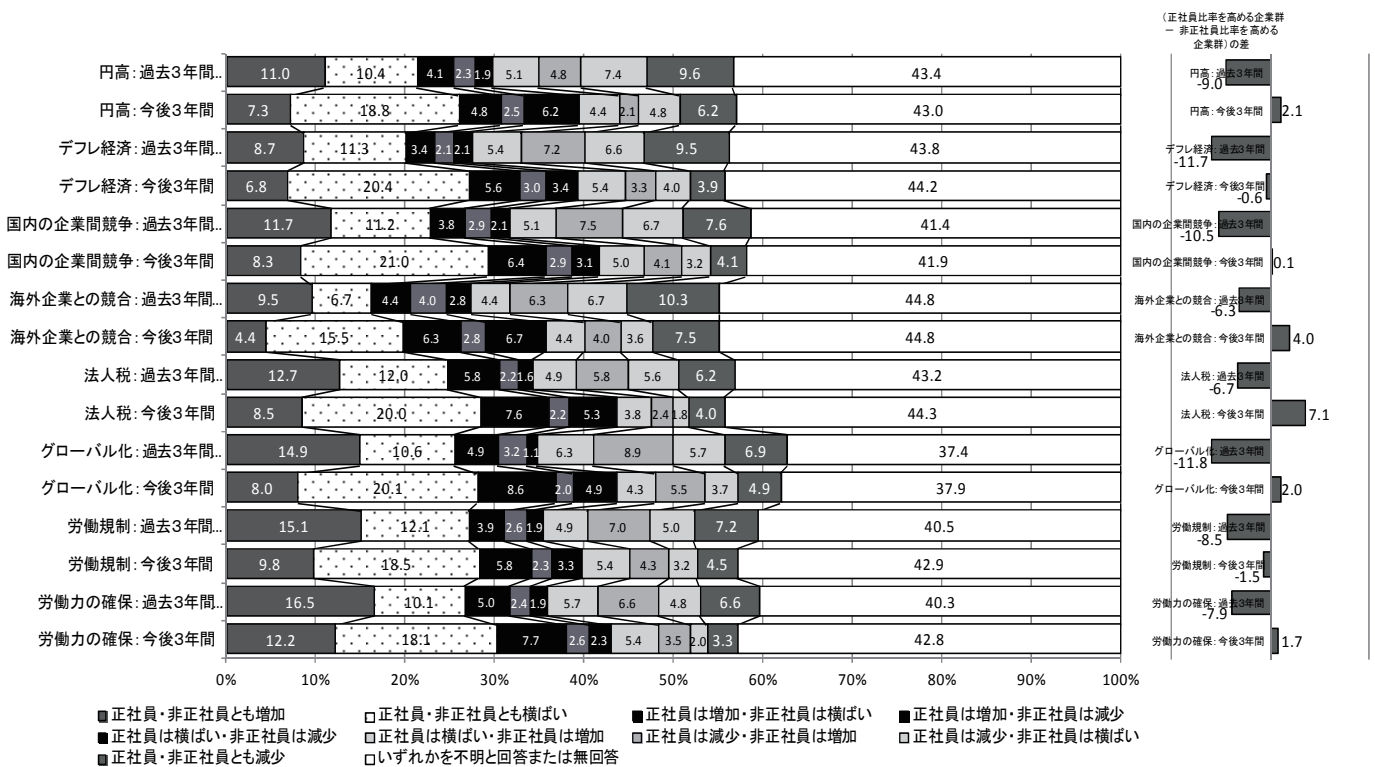


正社員・非正社員の増減を雇用形態別にみると（第3-1-6図・下）、この間1960年代以前の設立企業で続いてきた正社員の減少が、3年後は1959年以前で一定の歯止めがかかり、1960年代で増加に転じる見通しとなっている。また、それ以降の設立でも1990年代をはじめ、軒並み増加幅が拡大する見込みである。一方、非正社員については、いずれの設立年代でも増勢が弱まっており、とくにフルタイム有期社員で続いてきた増加傾向が一服し、派遣労働者の減少幅が拡大する。

#### 4. 経営課題別の特徴：海外企業との競合やグローバル化で正社員化へ

直面している経営課題（複数回答）別に、正社員・非正社員の増減推移と今後の見通しを整理すると（第3-1-7図）、円高や海外企業との競合、法人税、グローバル化、労働力の確保等を課題に挙げる企業で今後、【正社員比率を高める】企業群の割合が、相対的に多くなっていることが分かる。対して、デフレ経済や国内の企業間競争等の課題を抱える企業では、【正社員比率を高める】企業と【非正社員比率を高める】企業が拮抗する見通しである。

第3-1-7図 経営課題（複数回答）と課題別にみた正社員・非正社員の活用





## 第2節 なぜ今、正社員・非正社員の活用のあり方に変化がみられるのか

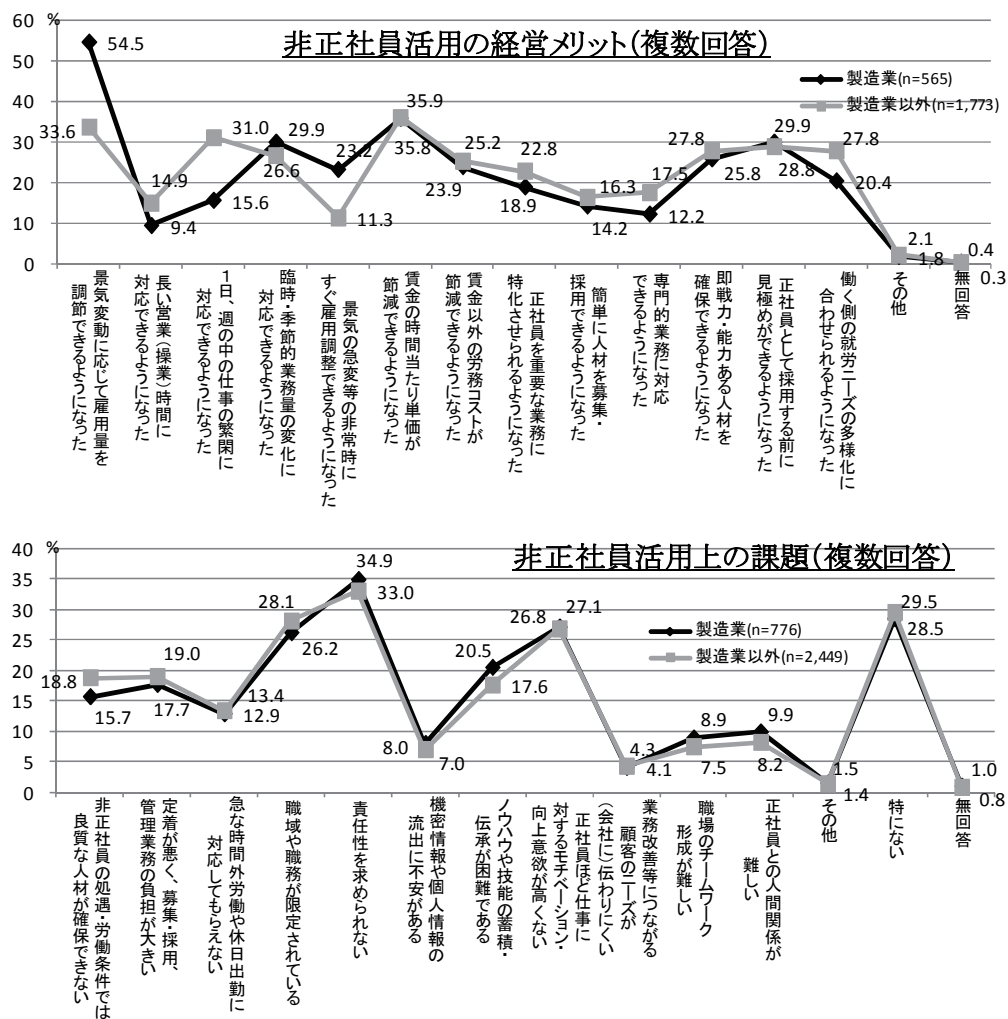
### 1. 課題を抱える非正社員活用と見直し意向

それではなぜ今、正社員・非正社員の活用のあり方に変化がみられるのだろうか。その背景を、企業が非正社員を活用するうえで抱えてきた課題に探してみる。

今回の調査で、非正社員を活用している企業（92.0%）に対し、非正社員を活用する上での課題（複数回答）を尋ねると、何らかの課題があるとした企業が約7割（68.1%）を占めており（12 ページ・第2-2-6 図）、非正社員を活用していて経営メリットがあると感じている企業ベースでも66.8%にのぼった。

具体的には（複数回答）、正社員と異なり「責任性を求められない」（32.3%）ことや、「職域や職務が限定されている」（26.7%）こと、「正社員ほど仕事に対するモチベーション・意欲が低い」（26.0%）ことなどをあげる回答が目立つ。そして、これは製造とそれ以外でも概ね共通しており、経営上のメリットに違いがみられるのとは対照的である（第3-2-1 図）。非正社員の活用がこの間、その質的基幹化の限界点を模索してきた中であって、改めて正社員のいわゆる白地雇用との違いが、強く認識されるようになってきたと言えるだろう。

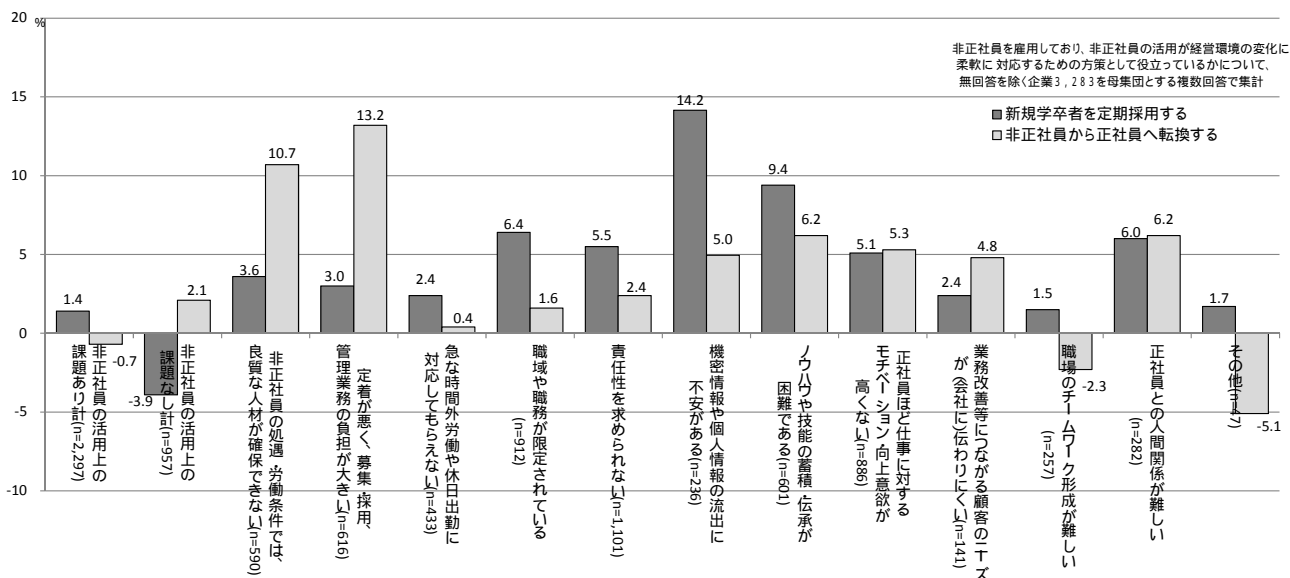
第3-2-1 図 製造・それ以外でみた非正社員の活用メリットと課題（複数回答）



その上で、非正社員の活用上の課題と今後、重視する人材確保方策(複数回答)の関係をみると、何らかの課題を抱えている企業の方が、課題がない企業より相対的に、正社員の新規採用を今後、重視する意向が強くなっている(第3-2-2図)。

具体的な課題と対応方策の関係をみると、「非正社員の処遇・労働条件では良質な人材が確保できない」や「定着が悪く募集・採用、管理業務の負担が大きい」といった課題を抱える企業では、非正社員から正社員への転換で対応しようとする割合が相対的に高いようである。これに対し、「機密情報や個人情報の流出に不安がある」や「ノウハウや技能の蓄積・伝承が困難である」「職務や職域が限定されている」「責任性を求められない」などの課題をめぐっては、正社員の新規採用で対応する企業が相対的に多い。

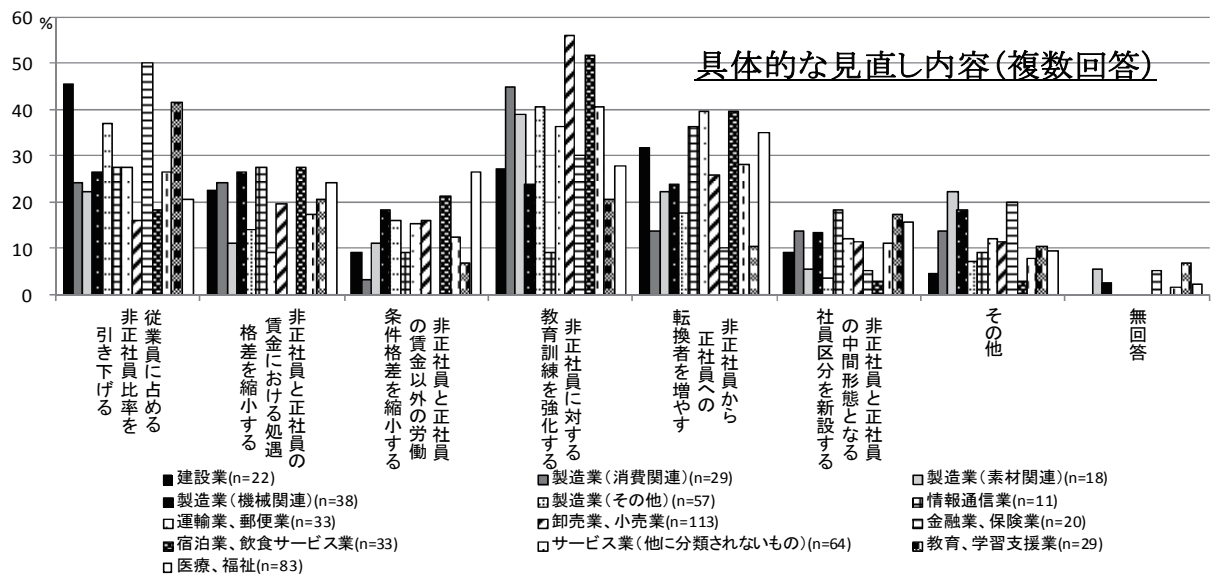
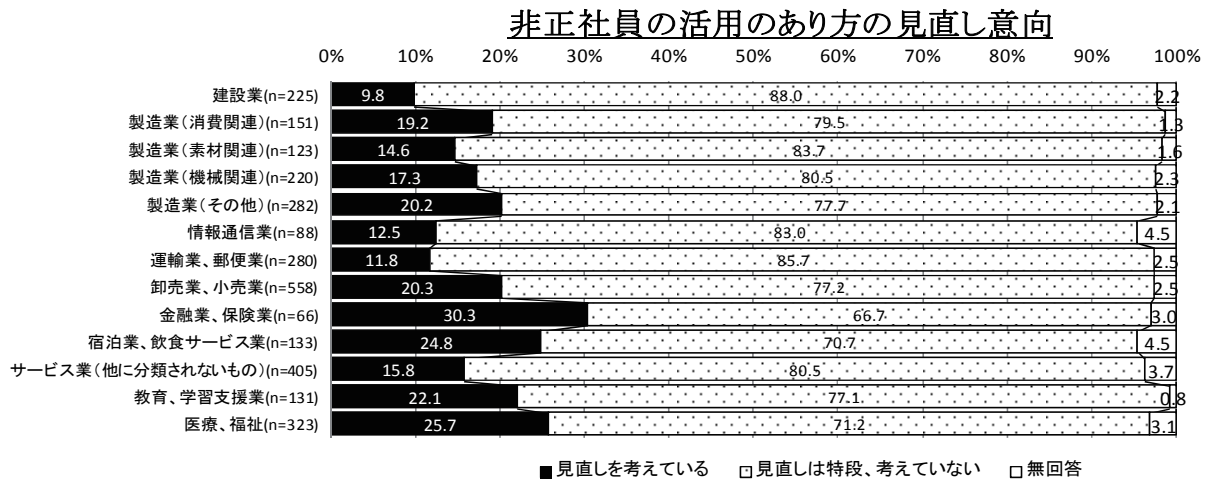
第3-2-2図 活用上の課題別にみた今後、重視する人材確保方法の平均との差



こうした動向を踏まえ、非正社員の活用のあり方の見直し意向を尋ねると、2割弱(17.6%)の企業が「見直しを考えている」と回答した(13 ページ・第2-2-8図)。具体的には(複数回答)、「非正社員に対する教育訓練を強化する」(38.4%)ほか、「従業員に占める非正社員比率を引き下げる」(26.9%)、「非正社員から正社員への転換者を増やす」(25.1%)などがあがっている。

製造業では、相対的に「従業員に占める非正社員比率を引き下げる」(製造業 29.6%、製造業以外 25.5%)が高く、製造業以外では「非正社員から正社員への転換者を増やす」(同 19.0%、27.5%)が高い(附属統計表第47表)。詳しくみると、見直しを考えている企業は、金融業・保険業や医療・福祉、宿泊業・飲食サービス業等で相対的に多い(第3-2-3図)。具体的には(複数回答)、「非正社員に対する教育訓練を強化する」が宿泊業・飲食サービス業等、「従業員に占める非正社員比率を引き下げる」は金融業・保険業等、「非正社員から正社員への転換者を増やす」は医療・福祉等で相対的に多くなっている。

### 第3-2-3図 業種別にみた非正社員の活用のあり方の見直し意向



## 2. 正社員の絞り込みと常用化する非正社員

ではなぜ今、正社員・非正社員の活用のあり方に変化がみられるのか。その理由をこの間、不況等に伴い実施された雇用関連の調整策が、職場に与えた影響の側面からも探ってみる。

今回の調査で、2008年以降及び2007年以前とも、何らかの調整策を実施した企業(21.9%)を対象に、各項目で調整しやすさの変化を尋ねると、正社員の「採用抑制」や「配置転換、出向・転籍」「希望退職の募集・解雇」等については、最近(2008年以降)の方が調整しにくくなっているとする見方が上回っていた(31ページ・第2-4-7図)。

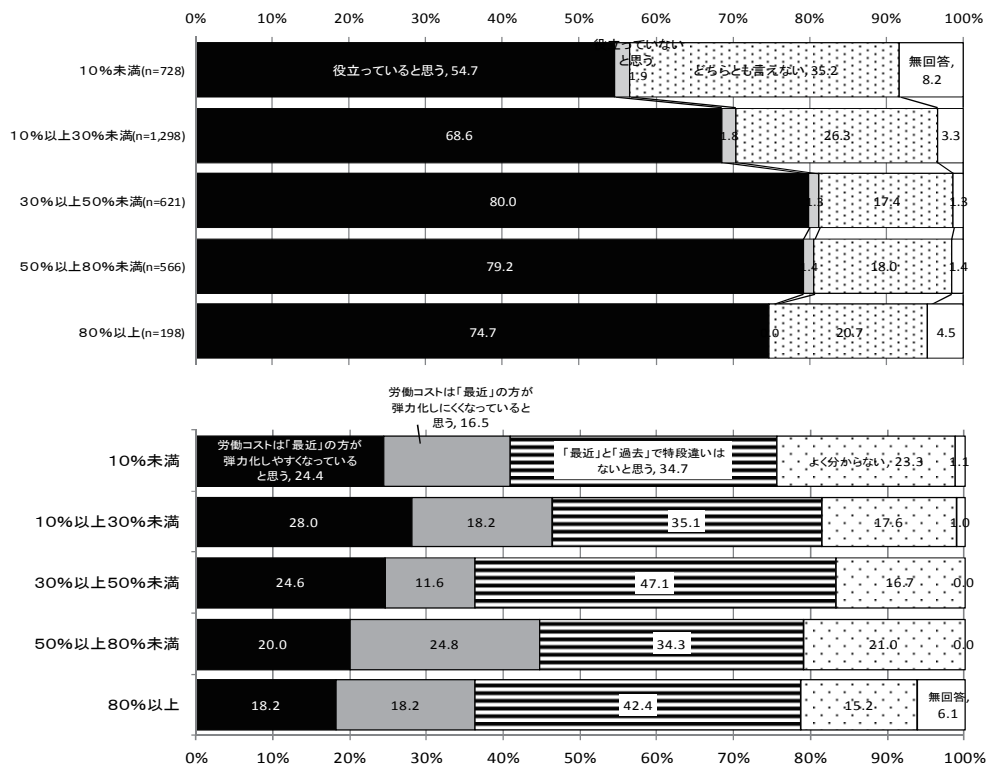
その理由(複数回答)について、正社員の「採用抑制」では「従業員数をギリギリまで絞り込んでおり一定数のコア人材の定期的な確保が欠かせない」(59.5%)等、「配置転換、出向・転籍」でも「組織をギリギリまで絞り込んでおり人材に余裕がない」(75.0%)等、「希望退職者の募集・解雇」は「組織人員を既にギリギリまで絞り込んでいる」(50.4%)等がそれぞれもっとも多く、職場の正社員数に余裕がなくなっている状況が浮き彫りになっている(34ページ・第2-4-9図)。

一方、最近（2008年以降）の方が調整しにくくなっているものには、「有期契約・派遣社員の契約不更新」もあるが、その理由（複数回答）として「非正社員でも常用的に不可欠な層が厚くなっている」（47.1%）が次点で多くあげられている。正社員の絞り込みとともに、調整弁に位置づけてきたはずの非正社員でも常用層が厚くなり、職場に必要な不可欠な要員となっている実態が窺える。実際、今回の調査で非正社員の常用割合を尋ねると、非正社員数の8割以上を「1年以上」常用している企業が2社に1社以上、同「3年以上」も4社に1社以上にのぼっていた。

では、企業が人員に余裕がないと感じる正社員比率はどれくらいだろう。今回の調査で、全ての人数記入欄に不備がない企業3,230社の集計で、正社員採用について「既にギリギリまで絞りこんでおり、一定数のコア人材の定期的な確保が欠かせない」と感じている企業の正社員比率を算出すると69.3%だった。同様に、配置転換、出向・転籍がやりにくいほど「組織をギリギリまで絞り込んでおり人材に余裕がない」では68.3%、希望・早期退職募集、解雇が難しいほど「組織を既にギリギリまで絞り込んでいる」は72.2%などとなっており、概ね7割という数値が浮かび上がる。

逆に、非正社員の比率別に経営方策として役立っている割合をみると、30～50%をピークとして低下し始める（第3-2-4図）。また、2007年以前と2008年以降を比較した、労働コストの弾力化のしやすさの変化を聞いた結果でも、弾力化しやすくなっている割合は、非正社員比率が10～30%で頭打ちである。

第3-2-4図 非正社員の比率別にみた経営方策として役立っている割合及び2007年以前と08年以降を比較した労働コストの弾力化がしやすい割合



すなわち、非正社員比率が30%程度まではその活用メリットが正比例的に感じられやすいものの、これを凌ぐようになると雇用等調整時の柔軟性や、経営方策としての有効性が徐々に薄まり、正社員要員の逼迫感が強まり出すと言えるのではないだろうか。

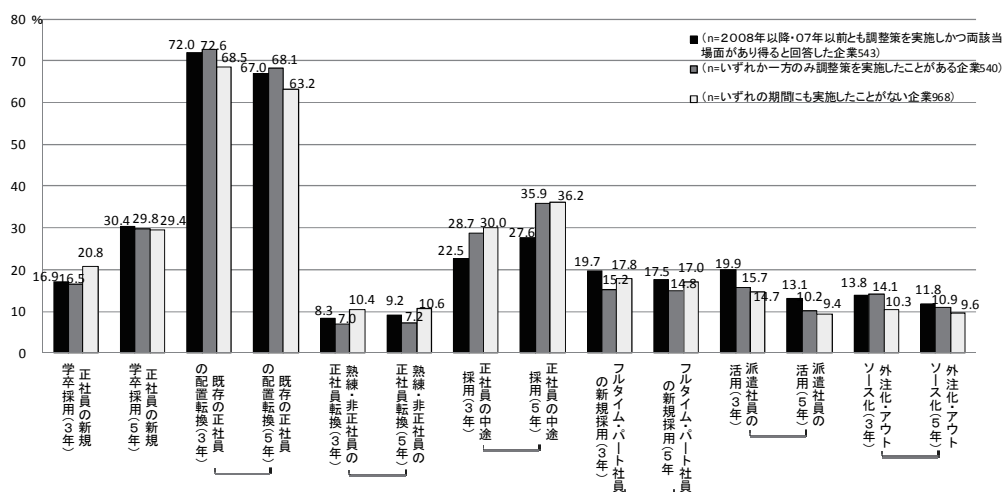
### 3. 調整経験企業で臆病になってきた人材確保

一方、人材の調達方法（複数回答）を、この間の調整策の実施経験の有無別にみると、管理・現業部門の人材調達に際しては、調整策を実施したことがある企業ほど、実施したことがない企業より「正社員の新規学卒・中途採用」に消極的で、「既存正社員の配置転換」や「非正社員の活用」等に逃避してきた傾向がみられる（第3-2-5図）。

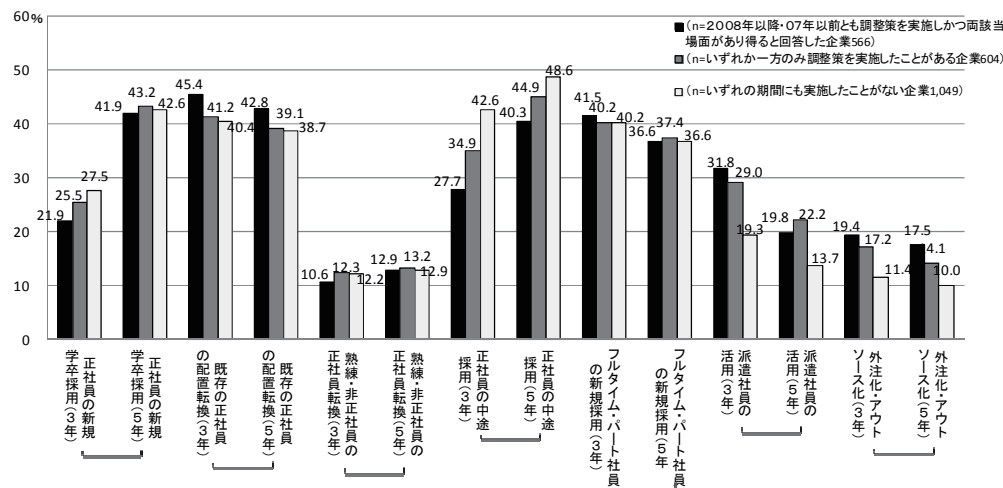
ただ、人材の必要期間が、管理部門で3年程度から5年程度に、現業部門でも1年程度から3年程度まで延びると「既存の正社員の配置転換」や「派遣社員の活用」等で対応する割合が低下し、調整策を実施したことがある企業でも「正社員の新規学卒・中途採用」で対応する割合が、調整策を実施したことがない企業と同程度まで上昇する。

第3-2-5図 調整経験の有無別・人材調達方法（複数回答）

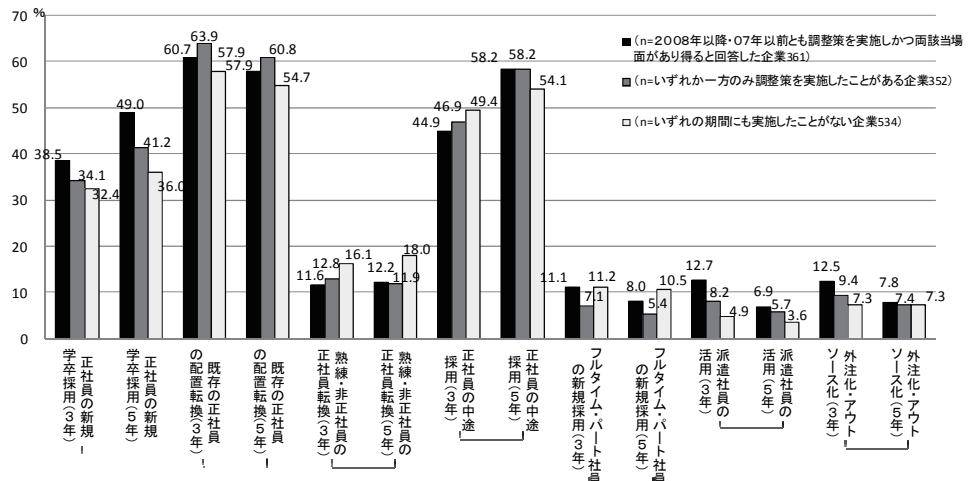
管理部門



現業部門



## 開発部門



また、開発部門の人材調達に当たっても、調整策を実施したことがある企業の方が、実施したことがない企業より「既存正社員の配置転換」や「非正社員の活用」等で対応してきた傾向がみられるが、製品の位置づけを問わず「正社員の新規学卒採用」や、主力製品開発時の「中途採用」による対応は、調整策を実施したことがある企業の方が、実施したことがない企業を上回っている。

総じてこの間、何らかの調整策を経験してきた企業ほど、正社員人材の確保に臆病になってきた様子が窺える。だが、今回の調査結果を見る限り、正社員の採用意欲自体が衰えてしまっているわけではなく、経営の見通しがもう少し立ちやすくなれば、また、新製品の開発など積極的な経営方策に打って出る環境さえ整えば、正社員の新規採用に踏み出す準備は確かにあることが分かる。

### 4. 根強い長期雇用志向

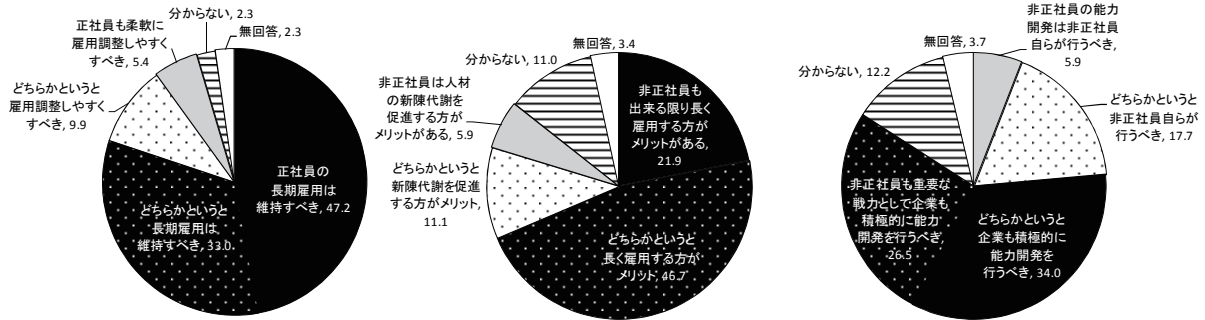
なぜ今、正社員・非正社員の活用のあり方に変化がみられるのか。その理由としては、そもそも企業が、長期雇用を重視する姿勢に変わりがないという点も指摘できるだろう。今回の調査で、雇用をめぐる考え方を聞いたところ、正社員については「長期雇用を維持すべき」に「賛成」あるいは「どちらかという賛成」の企業（80.2%）が、「正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき」に「賛成」あるいは「どちらかという賛成」の企業（15.3%）を大きく上回っていた（第3-2-6図）。

また、非正社員についても、「出来る限り長く雇用する方がメリットある」（68.6%）が、「非正社員は人材の新陳代謝を促進する方がメリットある」（17.0%）を大きく上回っている。さらに、非正社員の能力開発についても、「非正社員自ら行うべき」とする割合（23.6%）より、「非正社員も重要な戦力として企業も積極的に能力開発を行うべき」とする割合（60.5%）が高い。

すなわち、正社員については引き続き長期雇用志向にあり、非正社員に対しても正社員同様、長期雇用志向が強く、企業自前の能力開発が重視されていることが、正社員の減少傾向に歯止めがかかる原点にあると言えるだろう。



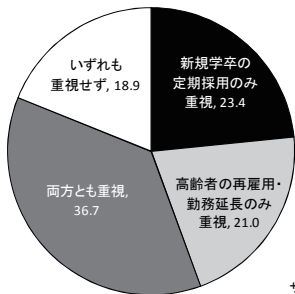
第3-2-6図 正社員と非正社員の雇用をめぐる考え方



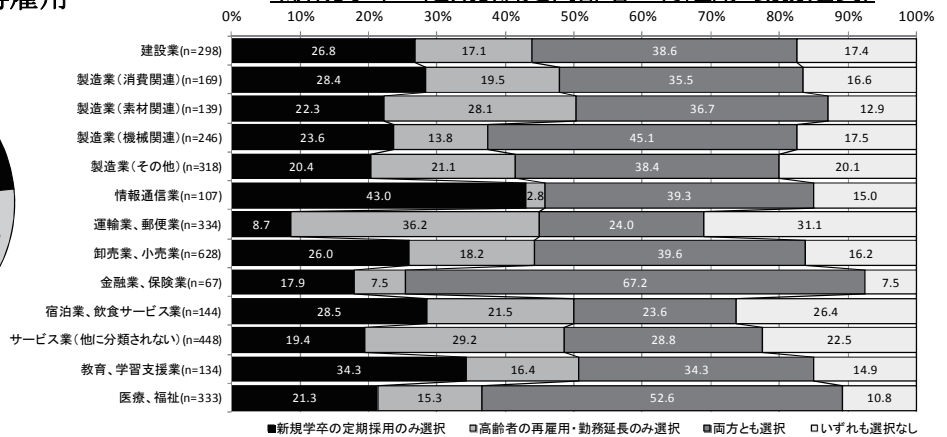
なお「新規学卒者の定期採用」と「高齢者の再雇用・勤務延長」をめぐるのは、雇用と年金の確実な接続が喫緊の課題となるなか、その代替関係を危ぶむ見方もある。だが今回の調査では、今後の人材の確保方法（複数回答）として、「新規学卒者の定期採用」と「高齢層の再雇用・勤務延長」を、同時に重視すると回答した企業が3社に1社を超えた（36.7%）（第3-2-7図）。

第3-2-7図 新規学卒採用と高齢者雇用の関係

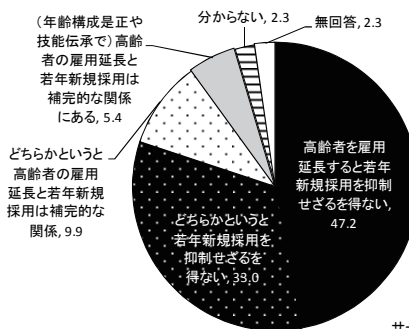
新規学卒採用・高齢者再雇用の重視度合い



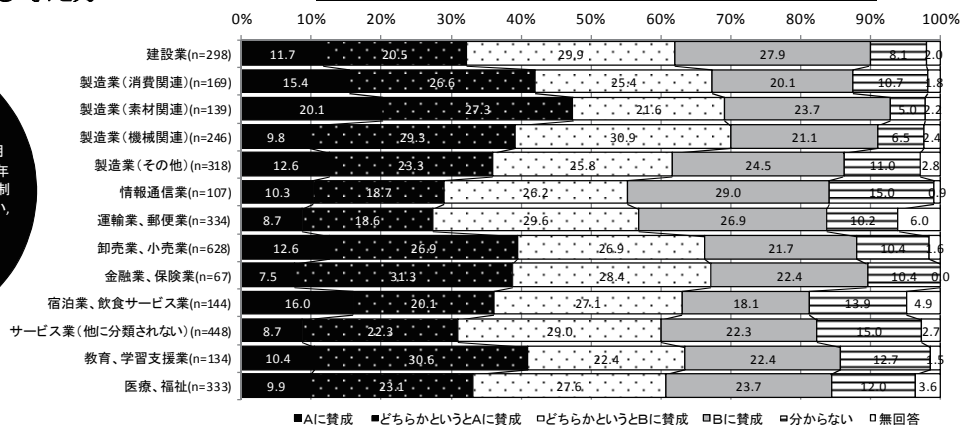
業種別にみた今後、重視する人材確保方法（新規学卒の定期採用と高齢者の再雇用・勤務延長）



高齢者と若年者の雇用をめぐる考え方



業種別にみた若年・高齢雇用をめぐる考え方（A:若年採用と高齢者雇用は対立的、B:補完的）





これを業種別にみると、運輸業・郵便業やサービス業（他に分類されないもの）では高齢層の再雇用・勤務延長、教育・学習支援業では新規学卒者の定期採用という、いずれか一方のみ重視する割合が相対的に高いものの、両方を同時に重視する企業の割合も、金融業・保険業で3社に2社、医療・福祉では2社に1社にのぼっている。また、従業員規模別にみると、大規模ほど両方とも重視する割合が高く、一方で小規模ほどいずれかのみ重視する割合が高くなっている。

さらに、雇用をめぐる考え方の一環として、若年者の新規採用と高齢者の雇用延長は、「(年齢構成是正や技能伝承で) 補完的な関係にある」とする企業(50.9%)が、「高齢者を雇用延長すると若年新規採用は抑制せざるを得ない」(35.4%)を上回った。すなわち技能等の着実な世代継承を重視する企業の観点からすれば、両者は互いに不可分の関係にあるとみる企業も少なくないことを示唆している。

### 第3節 正社員回帰の中での不可逆の変化

ここまで、正社員・非正社員の活用のあり方に変化の兆しがみられ、この間進展してきた正社員比率の減少傾向に、向こう3年間で一定の歯止めがかかることが予想される現状と、その背景要因について述べてきた。

とはいえ直近では、電機業界を中心に正社員の大規模なリストラが行われる一方、長引く円高に製造業を中心とした海外流出も危惧されるなど、正社員比率の減少傾向に歯止めがかかるとは、俄かには信じがたい現実も横たわっている。

しかしながら、冷静に考えれば非正社員比率が(団塊世代の定年再雇用等への流入もあり)35.1%まで高まるなか、1998年に71.6%に達した労働分配率も足下2010年は68.0%まで低下した。また、団塊世代も本年から65歳に入り始めたため、労働力の確保が今後、深刻な課題として先鋭化することは避けられないだろう。

そうした中で、非正規労働法制も大きな転換点を迎えている。リーマンショックに端を発した派遣切りや有期等非正規の雇止めから3年半を経て、改正労働者派遣法が本年3月に成立した。日雇派遣の原則禁止や契約解除時における就業機会の確保、休業手当等の支払いに要する負担等措置が義務化され、10月から施行される見通しとなった。また、8月には改正労働契約法も成立し、有期労働契約が5年を超え反復更新された場合には、労働者の申込みに基づき無期労働契約(特段の定めがない限り同一の労働条件)に転換させる仕組み等も整備される。一方、週所定労働20時間以上(30時間未満)、月額賃金8.8万円以上、勤務期間1年以上等の要件を満たす、短時間労働者に対する社会保険の適用拡大を含む年金改正法も8月に成立した。また、パートタイム労働法の改正も予定されている。第8条3要件から無期労働契約要件を削除することや、待遇の決定に当たり考慮した事項の説明(第13条)の求めに対し、解雇その他不利益な取扱いをしてはならない旨を法律に明記することなどが盛り込まれている。

こうして考えると、今回の調査結果は将来の見取り図を描き出しているとも言えるのではないだろうか。だからと言って、今後は正社員に幾分揺り戻すだろう、結局のところは日本企業の正社員・長期雇用重視の姿勢は一貫している、といった単純な話に帰結するのだろうか。今回の調査では、今後の企業経営と雇用のあり方について、幅広く網羅的に探ることを第一義としたため、この点を掘り下げる材料は限られている。だが、ヒントもある。最後に、正社員回帰の兆しがみられる中での不可逆的な変化について、今後の調査・政策課題にも触れながら締め括ることとしたい。

### 1. 変化①経営の不確実性に伴う危機対応の必要性

今回の調査で、非正社員を活用している企業（92.0%）にメリットを尋ねると、いわゆる「危機対応」（景気変動に応じた雇用量調整、景気の急変時等の非常時に雇用調整のいずれかに回答）が29.1%、「ライフスタイルの変化対応」（働く側の就労ニーズの多様化）が26.1%、「営業体制の変化」（長い営業（操業）時間への対応や1日・週の中の仕事の繁閑に対応）が23.4%、「人件費削減」（同・賃金の時間当たり単価や賃金以外の労務コストの節減）が39.1%などとなった。

このうち、万一の「危機対応」のために非正社員を活用したいという企業ニーズは、製造業で相対的に多い特徴もあり（48 ページ・第3-2-1図）、経営の不確実性の高まりが指摘される中であっては、今後も消失することはないだろう。

そうした中で今後、急激な景気悪化が生じた場合には、非正社員の雇用調整に対して「何らかの措置を検討する余地がある」企業が約6割にのぼり、具体的には（複数回答）、「非正社員の処遇のあり方の（雇用調整リスク等を勘案した）見直し」（36.5%）のほか、「状況が改善したら、雇用調整した非正社員を呼び戻す登録制を新設」（16.2%）などがあげられている。「危機対応」のための非正社員の活用が、いわば不可逆的な変化であるなら、今後はこうした対応策も検討されてしかるべきだろう。

なお、2007年以前と08年以降を比較した、雇用・賃金等調整策の具体的内容（複数回答）をみると、所定外労働時間の削減、所定内労働時間の短縮、休日の振替・休暇の増加といった労働時間面での調整を実施する企業割合が、2007年以前の38.1%から、2008年以降は51.2%まで高まっている。すなわち、正社員側での危機対応は、労働時間面でのワークシェアリングが進展してきたことが分かる。

そして、2007年以前と08年以降を比較して、残業調整がしやすくなったとする企業が挙げる理由の上位には「従業員のワーク・ライフ・バランス意識の高まり」（52.3%）等、残業調整がしにくくなった理由では「労働時間法制が硬直的」（36.4%）等がある。こうした動向を踏まえると、正社員のワーク・ライフ・バランス意識を啓発し、労働時間面での調整を柔軟に行いやすい環境を整備しておくことが重要になるとともに、正社員であっても（正社員だからこそむしろ）柔軟な働き方を可能にする環境づくりが求められてくるだろう。

## 2. 変化②就労ニーズの多様化と試行的見極め時のあり方

一方、今回の企業調査で非正社員を活用する上でのメリットにあげられた「就労ニーズの多様化」だが、労働者側の調査<sup>15</sup>では、非正社員形態で就労する理由として「正社員として働ける会社がなかったから」が2割を超える現実もある。もちろん、一口に「正社員になれない」と言っても、正社員と同様に残業や転勤等を含め、あらゆる働き方に対応する用意があるのにその機会に恵まれないといったものから、個人的な事情で現在、可能な働き方では正社員として採用してくれる企業がないという、正社員形態の硬直的な働き方に対する不満も含まれているだろう。また、定年再雇用者が非正社員形態に流入している現状にあっては、高齢者雇用問題としての色合いも帯びているだろうから、数値の捉え方には注意を要する。今後、これらの諸課題を分離して把握できるような調査・集計が課題である。

その上で、今回の調査では過去3年間に非正社員から正社員へ転換した割合が、非正社員数の2割を超える結果となった。2割に過ぎないという見方もあるが、一方で非正社員のうち43.4%が（主に所定労働時間が短い）パートタイム労働者、15.3%が（学生を含む）アルバイト・臨時社員、14.9%が定年再雇用・嘱託という中であって、非正社員のうち年間6%強がコンスタントに転換しているという数値は、決して少なくないともみることができる。こうした事実を前提に、希望者の正社員転換をよりスムーズに推進するための施策の工夫が求められると言えるだろう。

正社員転換に当たっては、今回の調査だけみても転換制度・慣行の有無や転換要件、転換者の平均年齢、転換者数の今後の増減見通し等について、業種や規模で違いがみられている。例えば、転換者の平均年齢は製造業（機械関連、その他）や情報通信業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、教育・学習支援業等で相対的に低く、建設業、製造業（消費関連）、金融・保険業等で高い（第3-3-1図）。

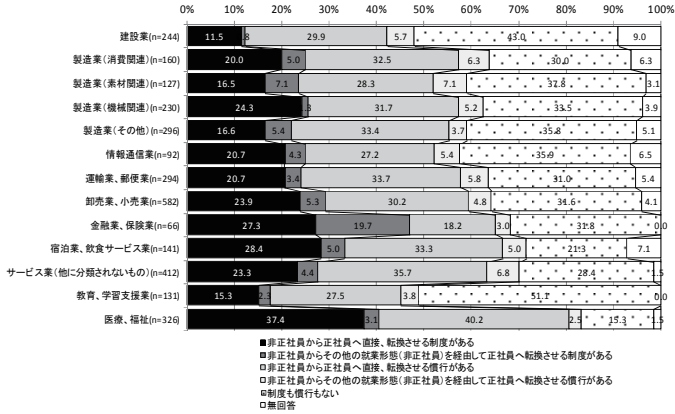
こうしたデータを基に、当事者に十分な情報提供を行うとともに、引き続き正社員転換制度の導入・拡大に向けた企業への働き掛けを行っていくことが重要な施策となろう。

一方、正社員転換の目的として、「試行的見極め」が41.3%にものぼる中であっては、いわば非正社員形態が正社員雇用の前提として活用されるケースが少なくないことも、もはや不可逆的な変化と捉えておく必要があるだろう。試行的雇用期間としての非正社員の活用は、希望者が期待だけを膨らませて働き続け、他社での就職機会を喪失してしまったり、ひとたび約束が反故になれば深刻な労使トラブル等にも発展しかねない危険を孕んでいる。それだけに今後、試行的雇用はどうあるべきかの法的な整理も課題になるだろう。

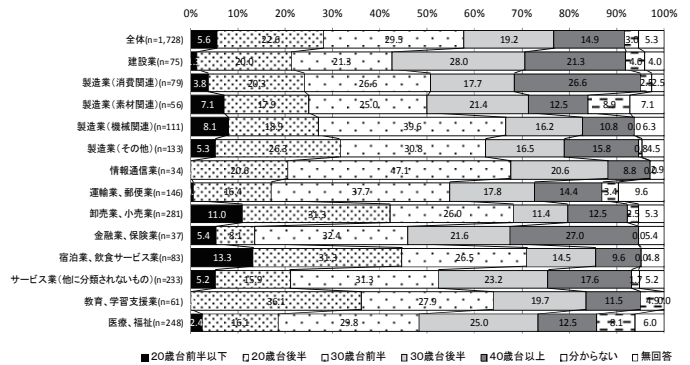
<sup>15</sup> 例えば厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2010年）で22.5%。また、同調査で今後も「現在の会社あるいは別の会社で働きたい」（86.5%）非正社員のうち、「正社員になりたい」割合は25.7%等。

### 第3-3-1図 業種別にみた正社員転換要件や実際の転換平均年齢の違い

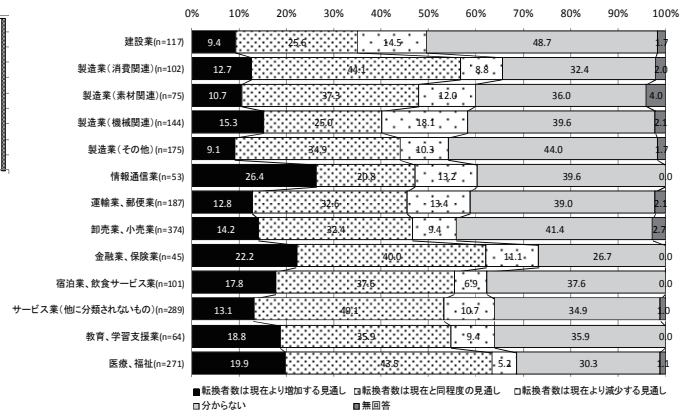
業種別にみた正社員転換制度・慣行の有無



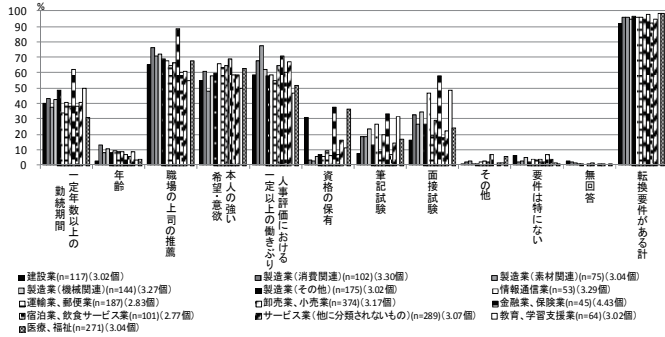
業種別にみた正社員転換者の平均年齢



業種別にみた正社員転換の  
向こう3年間の増減見通し



業種別にみた非正社員から正社員への転換要件(複数回答)



なお、若年者の求人めぐってはミスマッチが顕著である<sup>16</sup>。今回の調査でみたように、非正社員として入職後、正社員に転換される層が一定程度形成されてきているとはいえ、さまざまな要件や年齢などやはり困難な道のりが待ち構えていることには相違ない。改めて、初職振り分けの適正化<sup>17</sup>が重要であることは言うまでもない。

また、出産・育児等で退職する女性が依然として多い中にあることは、そうした事情が解消された場合に再び、能力を活かして働き始めることができるような仕組みの整備も課題になる。今回の調査で、今後の人材確保・育成方針として「出産・育児等退職女性の再雇用」を選択した企業(16.0%)であっても、出産・育児等で退職した女性の再雇用については「特別な制度はなく一般の社員と同じ枠組みで応募してもらう」が約4分の3を占めた(17ページ・第2-3-2図)。労働力減少社会にあつては、出産・育児等退職女性を、再び有効に活用できるようにする社会的な仕掛けも求められる。

<sup>16</sup> リクルートワークスの「大卒求人倍率調査」によると、2012年3月卒の大学生・大学院生に対する求人倍率は、300人未満の中小企業では3.35倍にもものぼるのに対し、5,000人以上は0.49倍と、若者の大企業志向が就職のミスマッチにつながっている現状が浮き彫りになっている。一方、厚生労働省が2012年10月に公表した「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」によると、2009年3月に大学を卒業・就職した43万人のうち、28.8%に相当する12万人が3年以内に離職している現実もある。

<sup>17</sup> 青少年雇用機会確保指針の改正(2010年11月)に伴い、学校等を卒業後、少なくとも3年間は新卒として応募できるように要請するなどの措置が施されてきた経緯がある。

### 3. 変化③営業体制の変化と労働時間規制の見直しニーズ

今回の調査では、非正社員を活用する経営メリットとして、製造業以外を中心に、「長い営業（操業）時間への対応」や「1日・週の中の仕事の繁閑に対応」も上位に挙げた。雇用をめぐる考え方の一環として、営業時間と労働時間のあり方について尋ねると、「営業時間の延長に伴い労働時間規制も見直すべき」とする企業（40.8%）が、「競合激化の抑制のためむしろ営業時間の規制等を検討すべき」（26.5%）より多かった（23 ページ・第2-3-7図）。すなわち、営業時間の延長やそれに伴う仕事の繁閑等は、いわば不可逆の変化と捉えられ、その対応はむしろ、労働時間規制の見直しでなされるべきと考えている企業が多いことが分かる。先述した、雇用調整時の影響軽減の一方策としての意味合いも含め、労働時間規制の見直し等が今後、課題になるかもしれない。

### 4. 変化④新たな社員像を模索する動き

非正社員の活用メリットに挙げられた、「人件費削減」については、必ずしも不可逆的な変化というわけではない。実際のところ、非正社員を活用している企業（92.0%）のうち、17.6%がそのあり方の見直しを考えており、具体的（複数回答）には「教育訓練を強化する」「非正社員比率を引き下げる」「非正社員から正社員への転換者を増やす」に続き、「非正社員と正社員の賃金格差」（19.8%）や「それ以外の格差」（15.1%）を縮小するといった回答や、「中間形態となる社員区分を新設する」（10.8%）などの回答が続いている（13 ページ・第2-2-8図）。

また、雇用をめぐる考え方の一環として、正社員と非正社員の職務・処遇のあり方について尋ねると、製造・それ以外を問わず、「非正社員と正社員の職務は明確に分離し正社員の処遇との違いも維持すべき」（44.7%）として、従来型の正社員を重視しつつ、非正社員についてはあくまで周辺労働に特化する方向と、「非正社員にもより基幹的・重要な職務を任せ、正社員の処遇との分配のあり方を見直すべき」（37.4%）として、中間的な社員像<sup>18,19</sup>を模索しようとする方向が交錯していた（第3-3-2図）。すなわち、正社員回帰と言っても、従来型の正社員に揺り戻すにとどまらず、この間の非正社員化を不可逆的な変化とした上で、新たな社員像を模索しようとする動きも確かにある。

さらに、正社員と非正社員の雇用志向の関係をみると、正社員について「人材の新陳代謝」

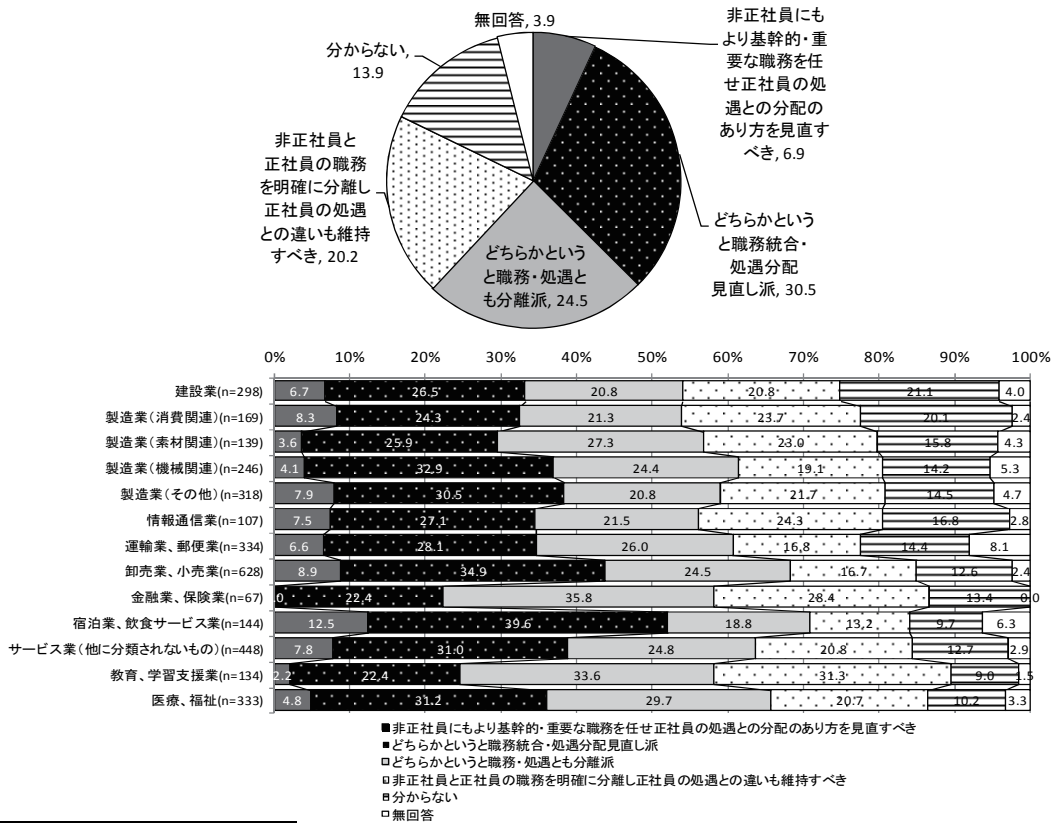
<sup>18</sup> 厚生労働省「非正規雇用ビジョン懇談会」がまとめた「望ましい働き方ビジョン」では、希望する非正規労働者のできる限り多くが「意欲と能力に応じ正規雇用に移行できるよう支援すべき」とし、その際には雇用安定と処遇の均等・均衡を前提に、『『典型的な正規雇用』以外の形態の正規雇用に視野に入れることも一助』としている。また、長時間労働の是正やワーク・ライフ・バランスの実現など「正規雇用の働き方を変えていくことで、非正規雇用との連続性を確保し、『ディーセント・ワーク』を実現する必要がある」などと提言している（2012年3月）。

<sup>19</sup> 2012年版労働経済白書では、「労働者の所得の増加が消費の増加を通じて内需拡大につながる、日本経済のマクロの好循環を取り戻すため、『分厚い中間層』の復活が必要」と強調。①誰もが持続的に働ける全員参加型社会の構築で人口減少、高齢化の下でも日本の経済社会の活力を維持・向上させる②企業だけでなく社会全体で非正規雇用者も含めた能力開発を行い人的資本を蓄積する③労働者が安心して安全に働ける環境整備を行い、「ディーセント・ワーク」を実現していく——ことが不可欠と提起している。

を促すべきとした企業であっても、非正社員については長期雇用を志向すると回答した企業が少なくない。(第3-3-3図)。実際、今回の調査で非正社員の8割以上を3年以上常用している企業割合が3社に1社にもものぼっていた。また、「危機対応」のために非正社員を活用している企業であっても、実際に過去、非正社員の再契約停止や解雇、派遣労働者の削減を一度でも行ったことがある割合は20.4%にとどまっていた。このことは、現在の非正社員という枠組みの中に、正社員よりは不安定で処遇も低い、いわゆる非正社員としてイメージするよりは安定的に雇用される、新たな社員像を生み出す種が、既に潜在していることを示唆している。

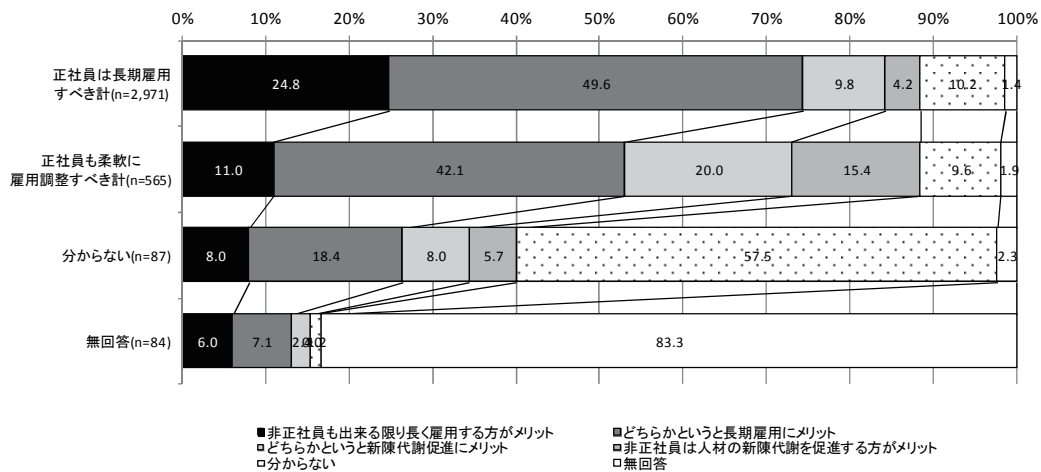
とはいえ今回の調査では新たな社員像がいかなるものか、具体的な内容を予想する術はない。ただそれが、仮に正社員・非正社員の現在の姿の中間的な形態として、職務や勤務地、キャリア等が限定される多様な社員像であるとするなら、対応する処遇・雇用保障のあり方などを整理する必要性も生じてくるだろう。今後の調査では、こうした中間形態を、従来から存在したが明確に認識されてこなかった分類として「見える化<sup>20</sup>」するだけでなく、新たな層としていかに形成され展開していくかについて、フォローアップできるようにする工夫が求められるだろう。

第3-3-2図 正社員と非正社員の職務統合・分離をめぐる考え方



<sup>20</sup> 厚生労働省「多様な形態による正社員」に関する研究会は、多様な形態による正社員を導入している企業は約半数で、このうち、職種限定区分を導入している企業が約9割、勤務地限定区分が約4割、労働時間限定区分が1～2割となっている(職種限定かつ勤務地限定など複数の組み合わせあり)ことなどを明らかにしている(2012年3月)。

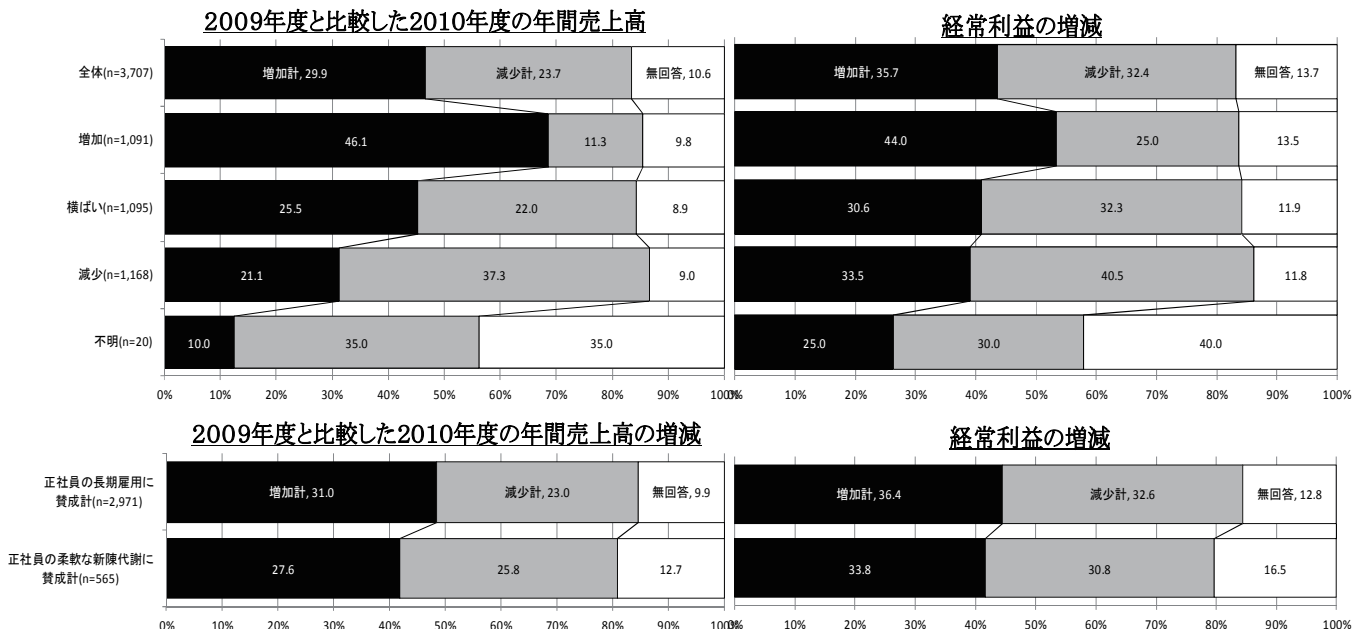
### 第3-3-3図 正社員・非正社員の雇用をめぐる考え方



### 5. 終わりに

今回の調査で、過去3年間における正社員数の増減推移と、2010年度の年間売上高及び経常利益の関係をみると、この間、正社員数を増加させた企業や、正社員の長期雇用志向がある企業ほど、年間売上高・経常利益とも増加していたことが分かる（第3-3-4図）。

第3-3-4図 過去3年間の正社員増減や雇用をめぐる考え方と  
年間売上高・経常利益増減の関係



正社員の減少傾向に歯止めがかかり、正社員回帰の兆しさえ窺わせる今回の調査結果は、企業が競争力の源泉は人材であるとの原点に立ち返り、人口減少社会のなか持続的・発展的な経営を支える雇用基盤を整えようとしている動きとして前向きに捉えたいものである。



企業経営にとっては正社員・長期雇用の活用メリットをベースに、非正社員の活用メリットも享受しつつ、一方で労働者にとっては安定的な雇用・処遇で報われつつ、働き方の選択肢も許容されるような、そんな第3の道がどのような形で拓かれるのか。

今後の企業経営と雇用のあり方をめぐる動向が注目される。

#### <参考文献>

- ・日本経団連 21 世紀政策研究所『新しい雇用社会のビジョンを描く－競争力と安定：企業と働く人の共生を目指して』（2011 年 3 月）
- ・佐藤博樹『人材活用進化論』（日本経済新聞出版社，2012 年 5 月）
- ・山田久『デフレ反転の成長戦略』（東洋経済新報社，2010 年 7 月）
- ・鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎『非正規雇用改革 日本の働き方をいかに変えるか』（日本評論社，2011 年 6 月）
- ・総合研究開発機構『NIRA オピニオンペーパーNo. 8 多様な働き方があたらしいセーフティネットをつくる』（2012 年 9 月）
- ・OECD『Emplotment Outlook 2012』