

積極的な事業展開が、企業の経営指標や雇用にプラスの影響を与えるのはなぜだろう。同調査では、過去10年間に新事業展開を実施したことによる効果も尋ねている。それによると、「良い影響があった」とする回答割合が多かった順に「企業のPR・知名度の向上」(64.7%)、「企業の信用力向上」(60.7%)、「企業の将来性・成長性」(60.7%)、「従業員の意欲や能力の向上」(53.3%)、「技術力や製品開発力の向上」(51.8%)、「企業利益の増加」(51.0%)などがあげられている。

なお、新事業展開は検討を始めた当時の業績が好調だった企業だけによるものではないことも、同白書は確認している。すなわち、事業転換の検討を始めた当時、業績が「好転していた」企業割合は35.5%に過ぎず、「あまり変わっていなかった」(34.0%)や、むしろ「悪化していた」(30.5%)と同程度の割合になっている。また、同様に多角化の検討に関しては、「好転していた」が21.1%に対し、「悪化していた」が20.4%で、「あまり変わっていなかった」が58.6%と過半数である。

第2節 人材の採用・育成、雇用管理戦略の現状と変容

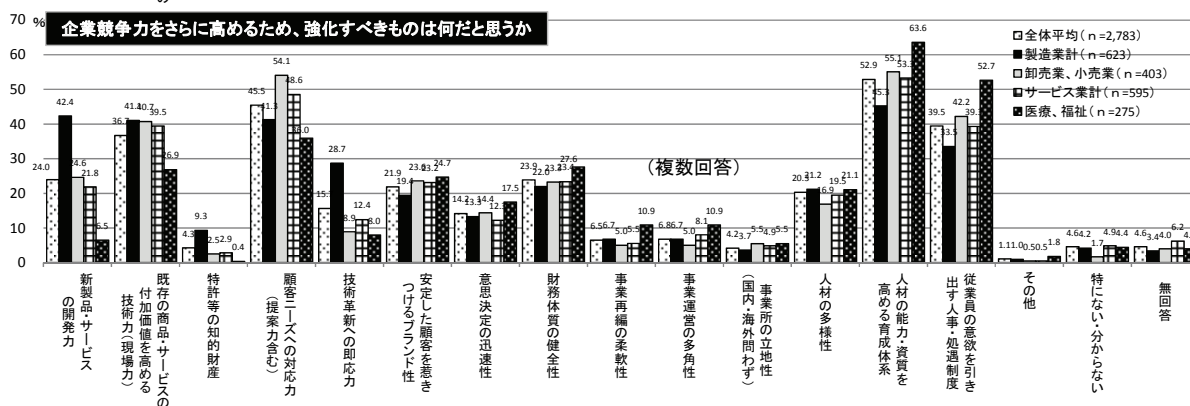
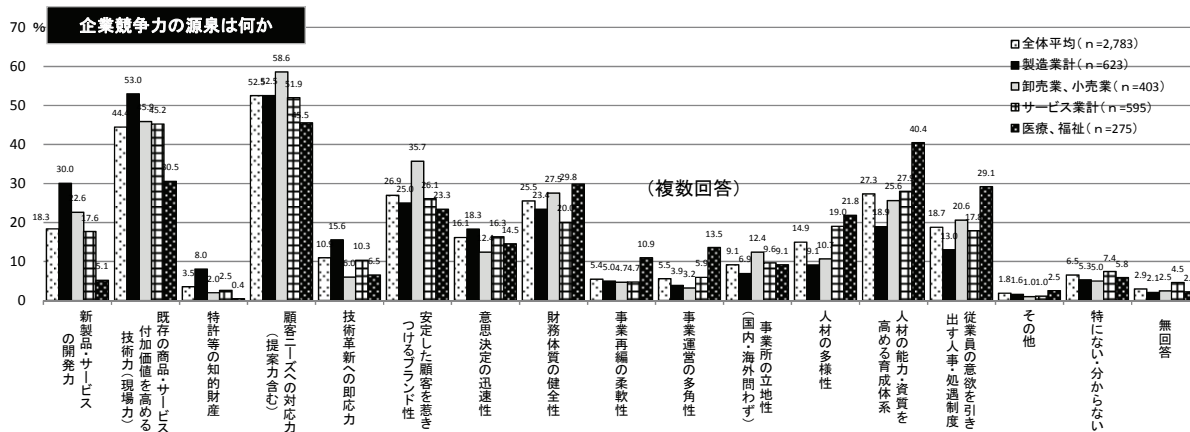
(1) 変わる企業競争力の源泉

第1節でみたように、企業を取り巻く事業環境が変化するなか、人材の採用・育成、雇用管理戦略はどのような変容を遂げようとしているのだろうか。

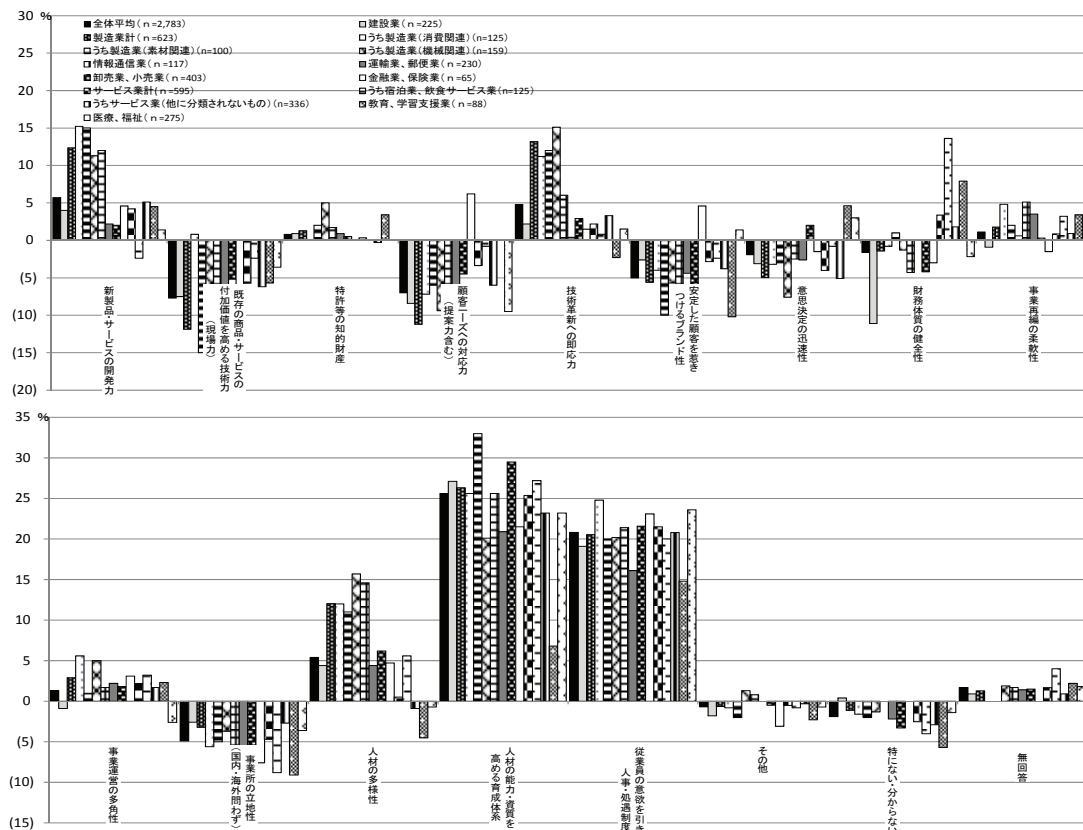
今回の調査で今後、自社の競争力として強化すべき要素をあげてもらおうと(複数回答)、全体としては「人材の能力・資質を高める育成体系」がトップで52.9%にのぼり、以下、「顧客ニーズへの対応力(提案力含む)」が45.5%、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が39.5%などとなったことを報告した(16頁参照)。また、自社の競争力の現状と、これをさらに高めるため強化すべきものとの差に着目すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」が25.6ポイント増、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が20.8ポイント増と大幅に上昇している。企業の競争力を高めるため、人材育成や人事・処遇等のあり方に今、注目が集まっていることが分かる。

それでは「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきと考えているのはどのような企業だろう。自社の競争力として強化すべき要素を主な業種別にみると、いずれの業種でも「人材の能力・資質を高める育成体系」が最多である。次いで、「製造業」では「新製品・サービスの開発力」が、「卸売業、小売業」と「サービス業」では「顧客ニーズへの対応力(提案力含む)」が、「医療、福祉」では「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」があげられている(図表4.6)。また、企業が今後、強化すべきと考えている競争力について現在、競争力だと考えている要素との差を算出すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」と「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」に限っては、すべての業種で現状より今後さらに、強化すべきと考えている企業が多いことが分かる(図表4.7)。

図表 4 6 主な業種別にみた現在の企業競争力と今後強化すべきもの

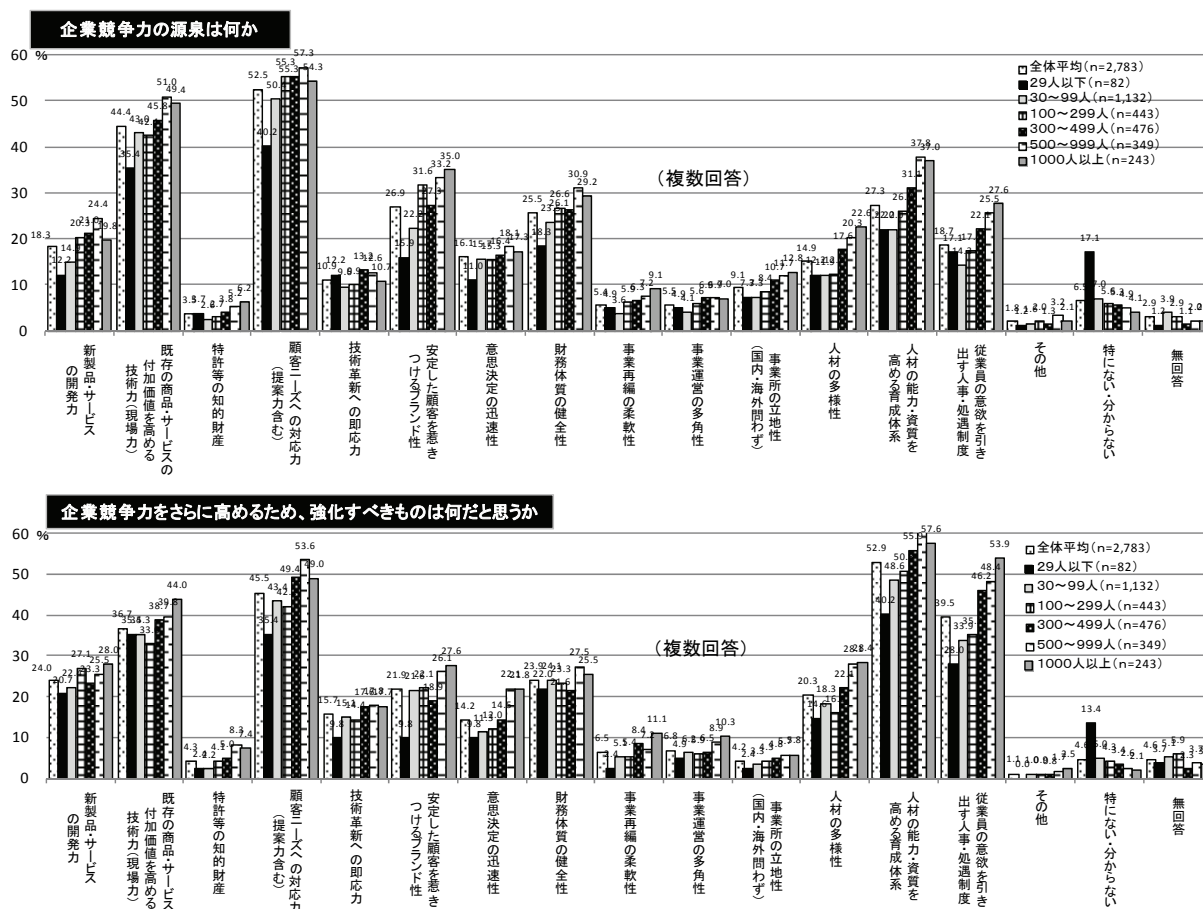


図表 4 7 業種別にみた今後強化すべき企業競争力 (現状とのポイント差)



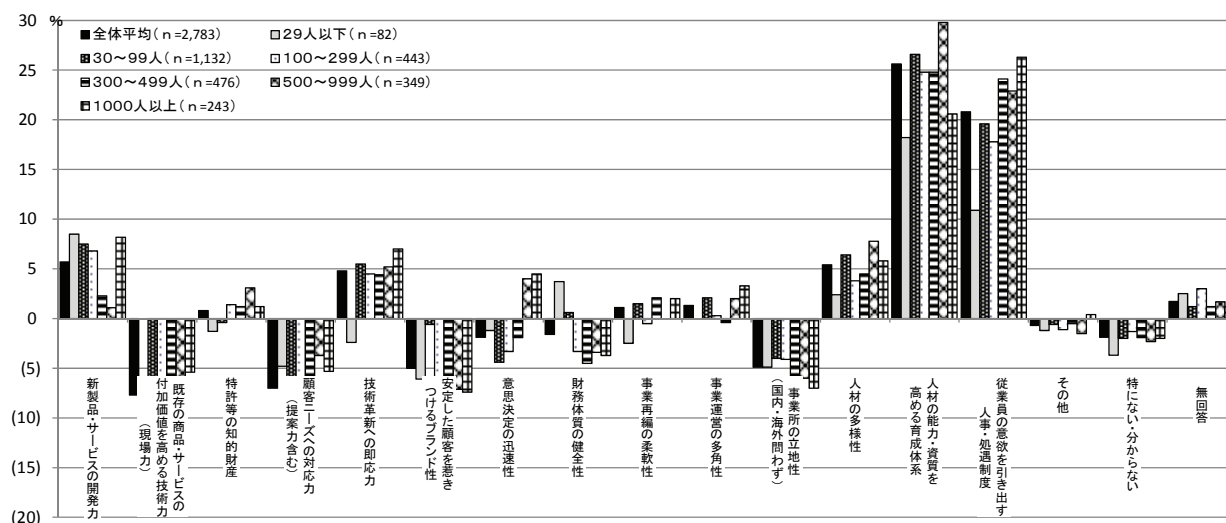
(直接)雇用者の規模別にみても、自社の競争力として強化すべきと考えられている要素は、いずれの規模でも「人材の能力、資質を高める育成体系」が最多である。次いで、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」があがり、これに100人未満では「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」が、100人以上では「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が続く（図表48）。なお、自社の競争力として強化すべきと考えられている要素は、「財務体質の健全性」などを除き総じて、大規模ほど多い傾向がみられる。

図表48 規模別にみた現在の企業競争力と今後強化すべきもの



そのうえで、企業が今後、強化すべきと考えている競争力について現在、競争力だと考えている要素との差を算出すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」と「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」「人材の多様性」「新製品・サービスの提案力」については、いずれの規模でも今後、強化すべきと考えられていることが分かる（図表49）。

図表 4 9 規模別にみた今後強化すべき企業競争力（現状とのポイント差）



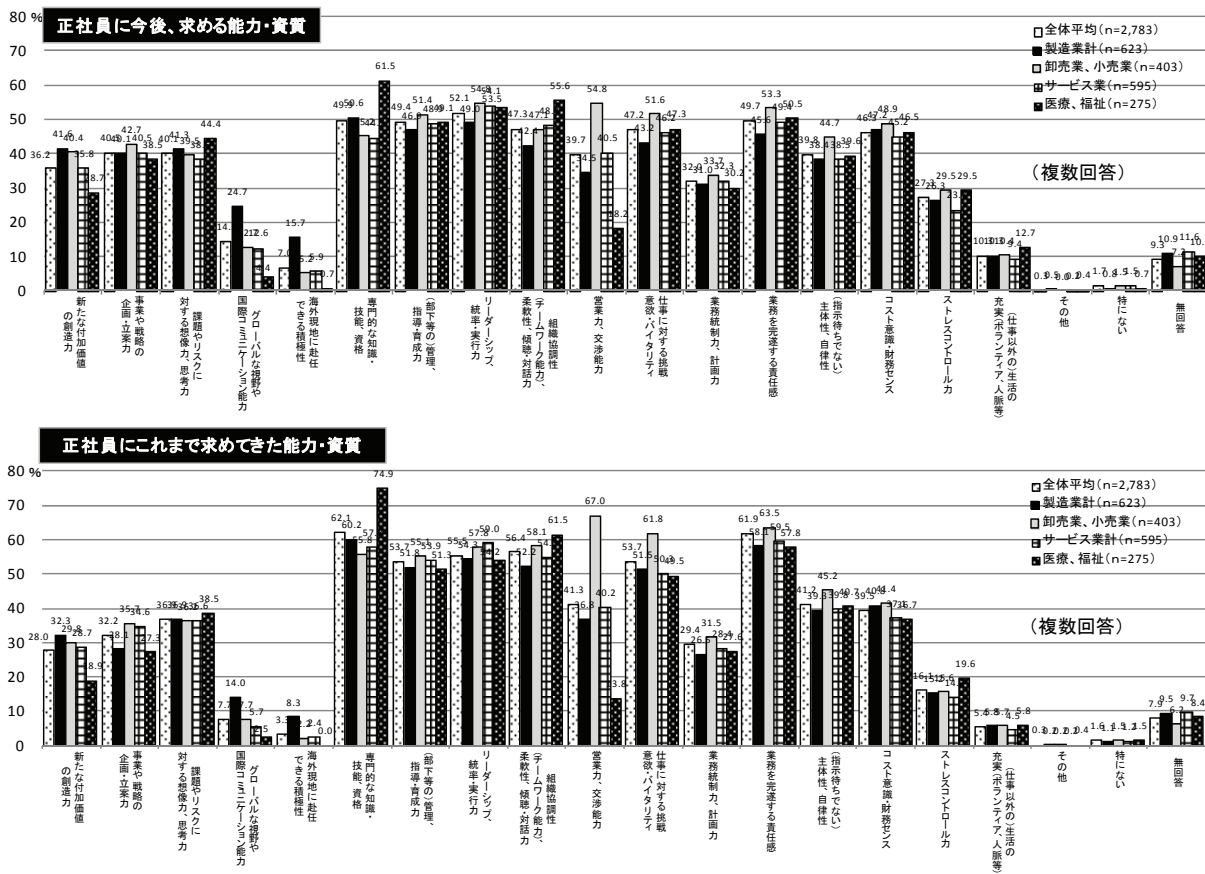
(2) 正社員に求める能力・資質の変化

本調査ではまた、正社員に求められる能力・資質にも変化がみられることを報告した（16～17頁参照）。すなわち、正社員に求める能力・資質をこれまでと今後で比較すると、「専門的な知識・技能、資格」や「業務を完遂する責任感」は依然、上位にあるとはいえ、ともに12.2ポイント低下している。さらに、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」も引き続き半数超の企業があげているとはいえ、これまでから今後で9.1ポイント落ち込んでいる。代わりに上昇しているのは、「ストレスコントロール力」の11.2ポイント増、「事業や戦略の企画・立案力」の8.3ポイント増、「新たな付加価値の創造力」の8.2ポイント増、「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」および「コスト意識・財務センス」のともに6.8ポイント増などであり、これらは今後、正社員に求められる能力・資質としての位置づけが高まっていることが分かる。

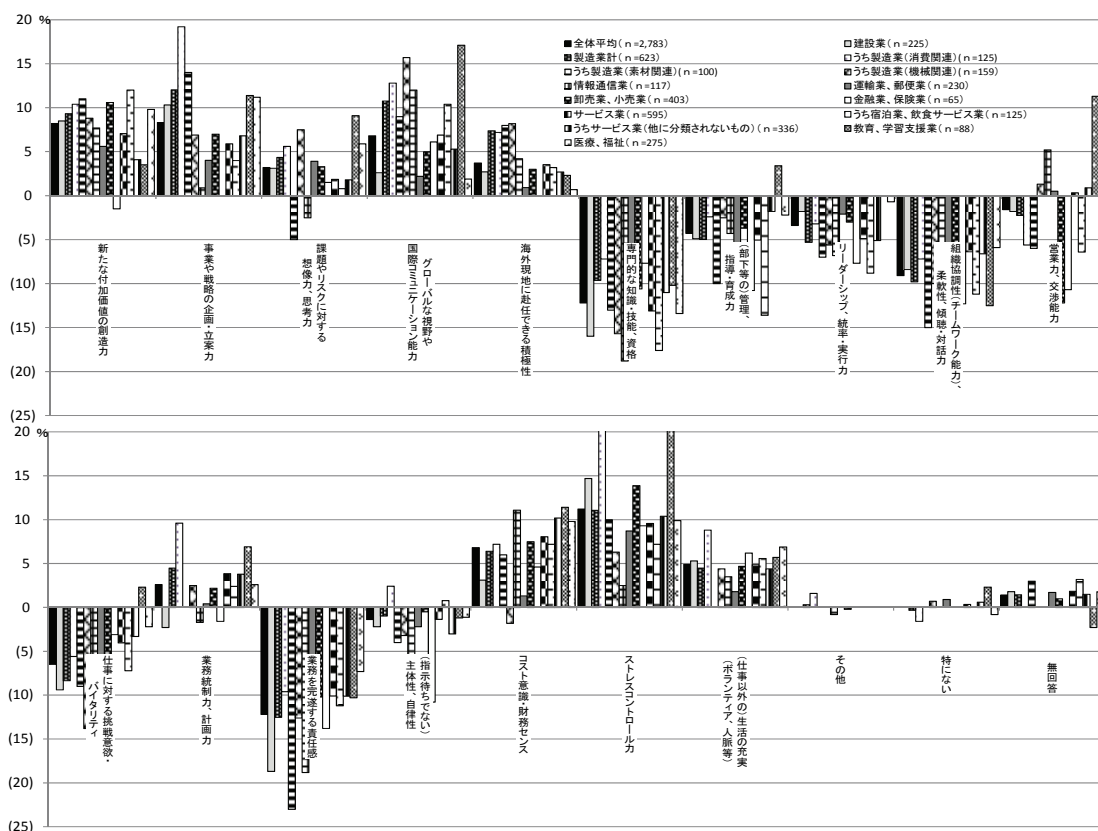
こうした変化は、どのような企業で生じているのだろうか。正社員に今後、求める能力・資質を主な業種別にみると、最上位は引き続き「専門的な知識・技能、資格」とする業種が多い（図表50）。これに「リーダーシップ、統率・実行力」や「(部下等の)管理、指導・育成力」「業務を完遂する責任感」などが続いている。

そのうえで、正社員に求める能力・資質をこれまでと今後で比較すると、業種を問わず総じて今後、求められる割合が高まっているのは、「事業や戦略の企画・立案力」「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「海外現地に赴任できる積極性」「ストレスコントロール力」「(仕事以外の)生活の充実（ボランティア、人脈等）」である（図表51）。一方で業種を問わず、軒並み低下しているのは「専門的な知識・技能、資格」や「業務を完遂する責任感」「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴・対話力」となっている。

図表50 主な業種別にみた正社員に求める能力・資質（これまでと今後）



図表51 業種別にみた正社員に今後求める能力・資質（現状とのポイント差）

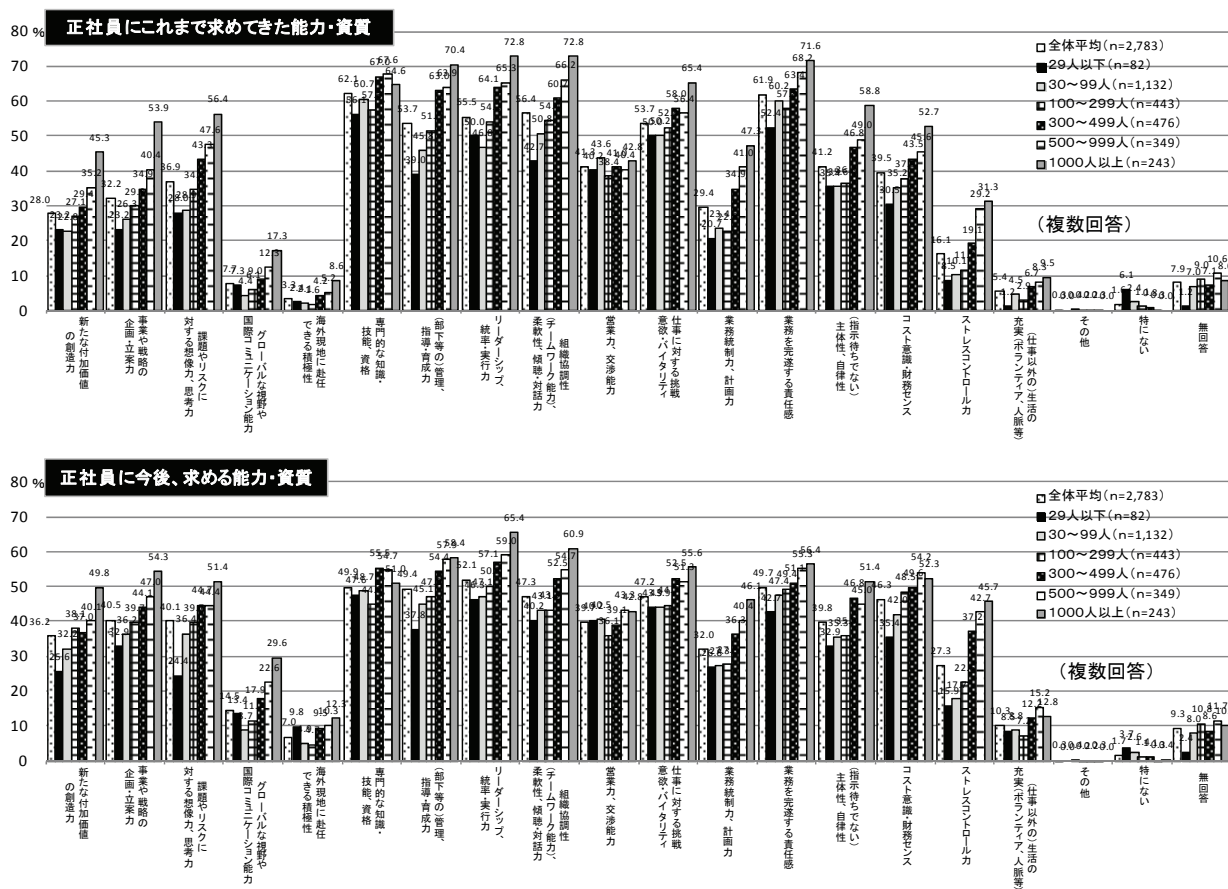


同様に、(直接)雇用者の規模別にみると、正社員に今後求める能力・資質の最上位は「リーダーシップ、統率・実行力」である企業が多い(図表52)。これにおおむね「専門的な知識・技能、資格」や「(部下等の)管理、指導・育成力」「業務を完遂する責任感」などが続く。なお、「営業力、交渉力」以外は総じて、規模が大きいほど正社員に今後、求める割合が高くなっており、言い換えれば規模が大きいほど、正社員に求める能力・資質が多くなっている。

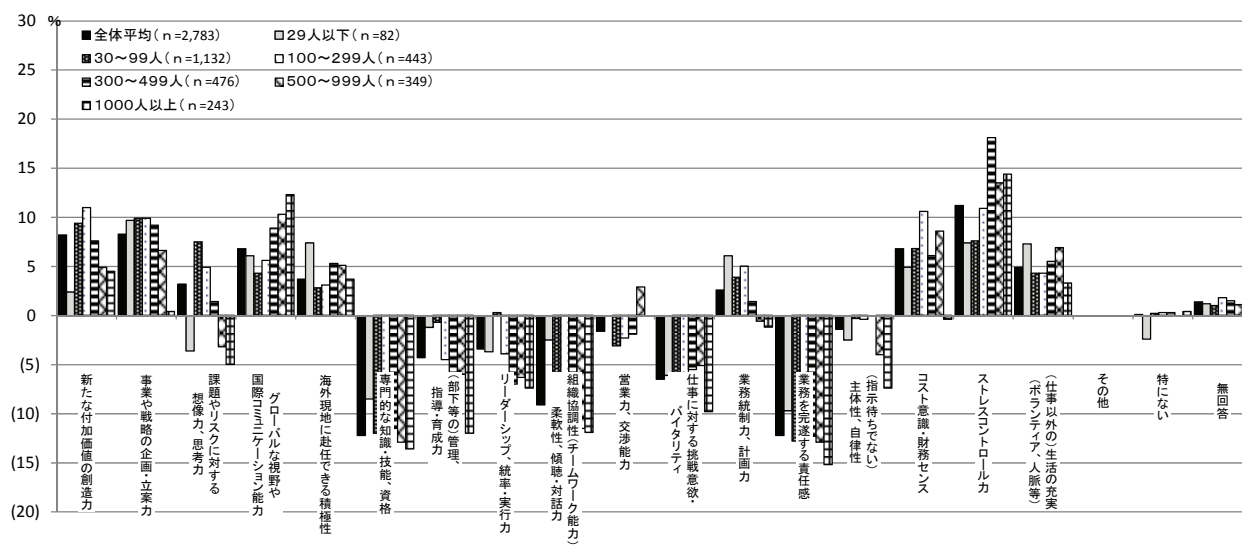
そのうえで、正社員に求める能力・資質をこれまでと今後で比較すると、規模を問わず今後、さらに求められるようになるのは、「新たな付加価値の創造力」「事業や戦略の企画・立案力」「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「海外現地に赴任できる積極性」のほか、「ストレスコントロール力」や「(仕事以外の)生活の充実(ボランティア、人脈等)」である(図表53)。

一方、「専門的な知識・技能、資格」や「(部下等の)管理、指導・育成力」「組織協調性(チームワーク能力)、柔軟性、傾聴・対話力」「仕事に対する挑戦意欲・バイタリティ」については、今後の重視度合いが軒並み低下している。

図表52 規模別にみた正社員に求める能力・資質(これまでと今後)



図表 5 3 規模別にみた正社員に今後求める能力・資質（現状とのポイント差）



総じて、業種や規模を問わず全般的な傾向として、正社員に求める能力・資質は、積極的な事業展開の必要性等を背景に、新たな事業や戦略を生み出す力や、グローバル化への対応力などの重視度合いが高まっているようである。一方、メンタルヘルスに対する危機感の高まりなどを受け、仕事と生活のバランスによるストレスの解消力などもまた、求められるようになってきていることが分かる。

(3) 若年者の新規採用に当たり求める能力・資質の変化

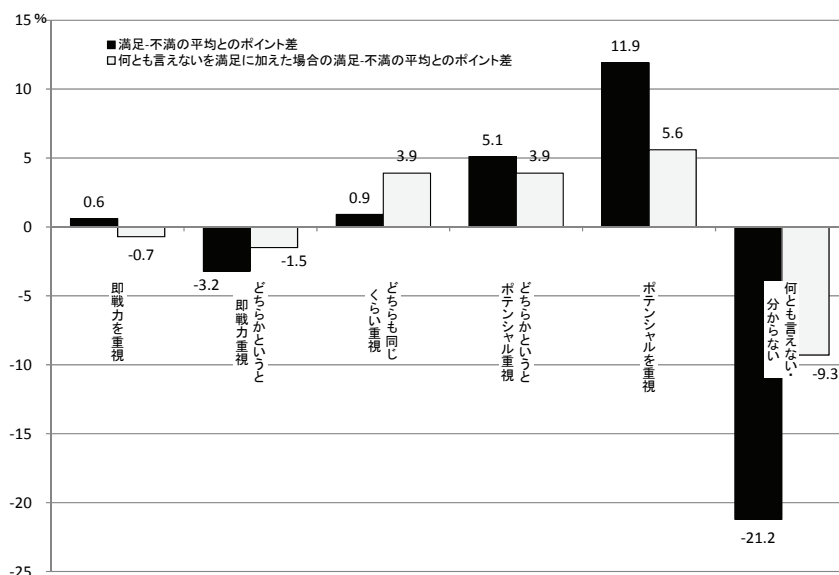
本調査では、若年者（15～34歳）の新規採用に当たり求める能力・資質にも、大きな変化がみられることを報告した（24頁参照）。すなわち、若年者の正社員採用に当たり即戦力とポテンシャル（潜在能力）のどちらをより重視しているかについては、「どちらも同じくらい重視」が、これまでの27.9%から今後は37.4%に大きく上昇している。また、これまでの採用では「即戦力重視」企業が3.6%差で優勢だったのに対し、今後の採用では9.8%差で、「ポテンシャル重視」が優勢に転じている。こうした変化は、どのような企業で生じているのだろうか。

業種別に詳しくみると、これまでの採用では、すべての業種に共通して「どちらも同じくらい重視」がもっとも多く、次いで「どちらかというとな即戦力重視」をあげる業種が多かった（附表9-4）。これに対し、今後の採用については「どちらも同じくらい重視」が最上位である点が変わらないが、次いで「どちらかというとなポテンシャル重視」をあげる業種が多くなっている。

依然として「即戦力」が優勢なのは、「運輸業、郵便業」と「医療、福祉」に限られており、「教育、学習支援業」でも即戦力とポテンシャルがちょうど釣り合う状況にあるが、例えば「建設業」や「製造業（消費関連）」「サービス業」全般などについては、これまでの即戦力重視から、

そこで、即戦力とポテンシャルのいずれかの重視度合いと、採用満足度合いの関係をみると、ポテンシャル重視で採用した方が、採用満足度も高いことが分かる。若年者の新規採用に当たり求める能力・資質は、採用満足度に裏打ちされながら、取り巻く環境変化を背景に着実に変化していると言えるだろう（図表 5 6）。

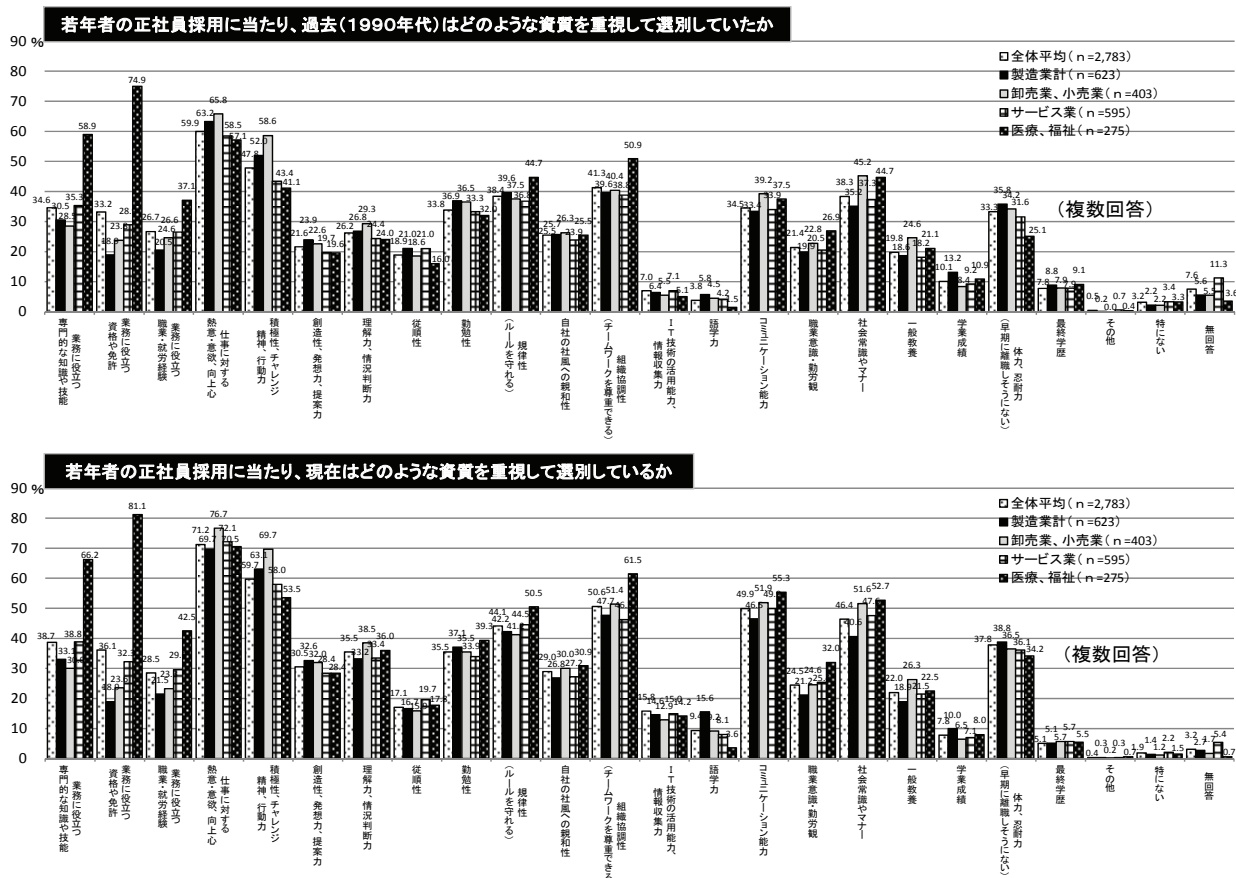
図表 5 6 即戦力⇔ポテンシャル志向別にみた、直近の若年者採用における採用満足度合いの全体平均とのポイント差



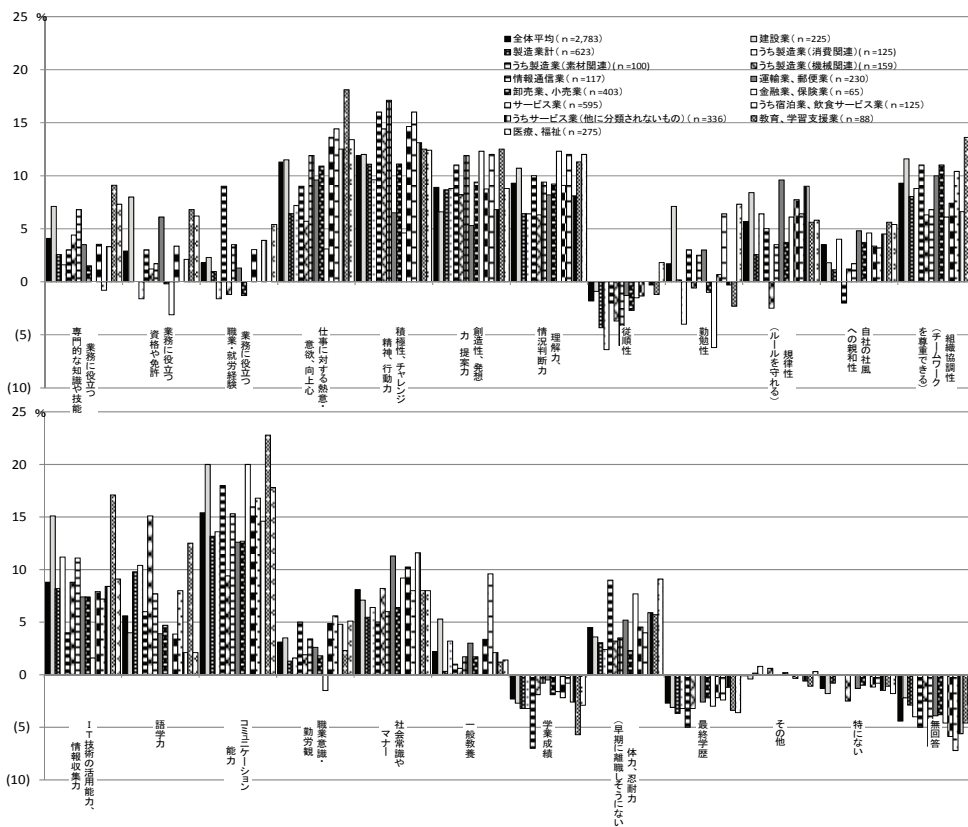
一方、具体的にどのような資質を重視して選別しているか（複数回答）については、過去（1990年代）から現在で、全 22 要素のうち減少したのは「最終学歴」（マイナス 3.3 点）や「従順性」（マイナス 3.0 点）、「学業成績」（マイナス 2.9 点）など 4 つにとどまることを報告した（25 頁参照）。反面、「コミュニケーション能力」（プラス 14.3 点）をはじめ、「積極性、チャレンジ精神、行動力」（プラス 10.1 点）、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」（プラス 8.7 点）、「創造性、発想力、提案力」（プラス 8.4 点）など、16 の要素で軒並み重視度合いが高まっている。こうした変化は、どのような企業で起こっているのだろうか。

若年者の正社員採用に当たり求めている具体的な能力・資質を主な業種別にみると、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」、次いで「医療、福祉」を除最上位には「積極性、チャレンジ精神、行動力」が多くあげられている（図表 5 7）。また、過去から現在にかけて求める能力・資質の差を算出すると、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」や「積極性、チャレンジ精神、行動力」「創造性、発想力、提案力」「理解力、状況判断力」「組織協調性（チームワークを尊重できる）」「IT 技術の活用能力（情報収集力）」「語学力」「コミュニケーション能力」「社会常識やマナー」「一般教養」「体力、忍耐力（早期に離職しそうにない）」の（全 22 要素中）実に 11 要素について、業種を問わず現在の方が上昇している（図表 5 8）。

図表 5 7 主な業種別にみた若年者の採用時に重視する能力・資質（現在および過去）



図表 5 8 業種別にみた若年者の採用時に重視している能力・資質（過去とのポイント差）

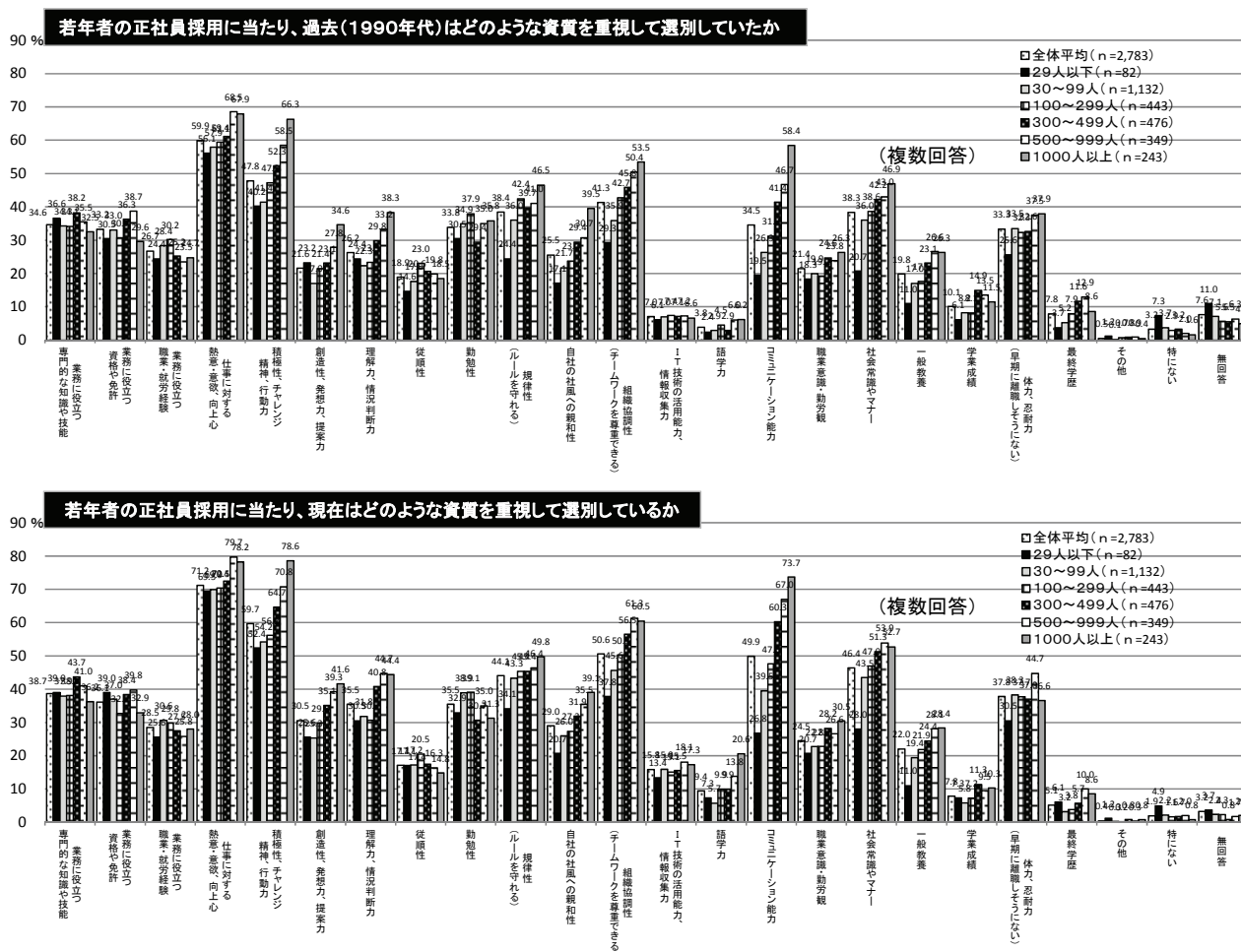


中でも、「コミュニケーション能力」や「積極性、チャレンジ精神、行動力」「仕事に対する熱意・意欲、向上心」などの上昇幅が大きい。一方、過去から現在にかけて、業種を問わず低下したものは「学業成績」と「最終学歴」である。過去から現在にかけては、若年者の新規採用に当たり求める能力・資質が「特にない」とする企業割合も減少していることから、企業が新規採用する若年者により多くの能力・資質を求めるようになってきている様子も窺える。

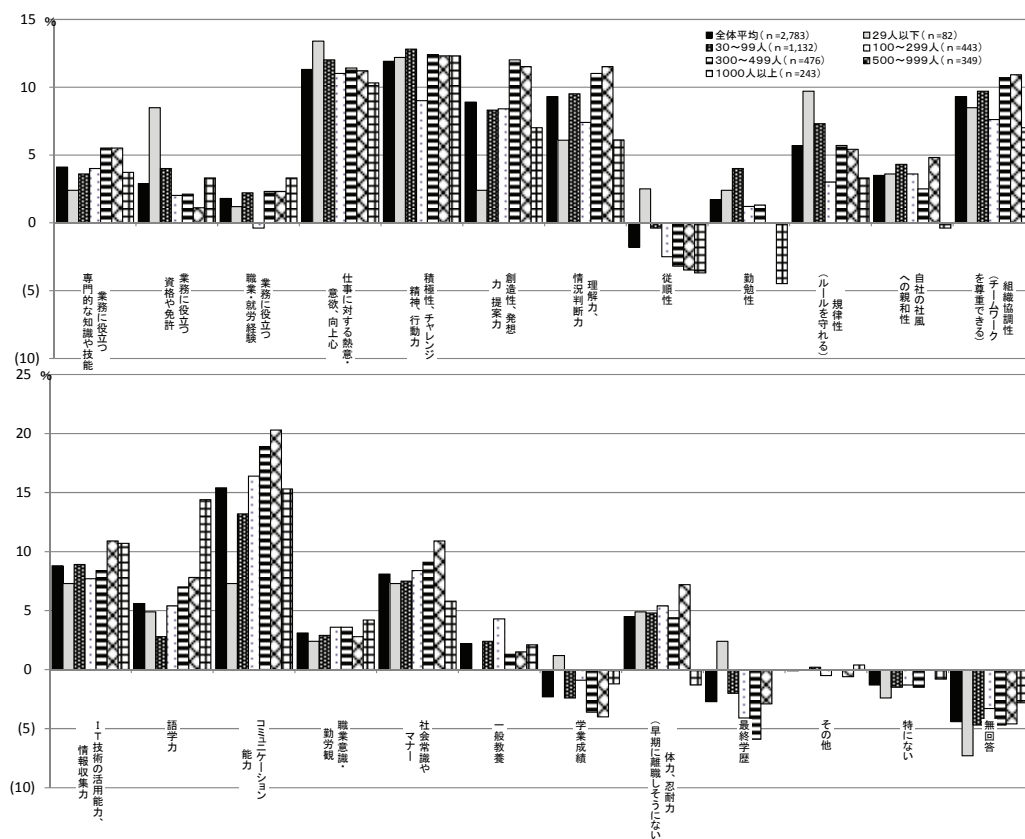
(直接)雇用者の規模別にみると、過去から現在にかけては規模を問わず、「コミュニケーション能力」をはじめ、「仕事に対する熱意・意欲、向上心」「積極性、チャレンジ精神、行動力」「創造性、発想力、提案力」「組織協調性(チームワークを尊重できる)」「IT技術の活用能力、情報収集力」「社会常識やマナー」「規律性(ルールを守れる)」など(全22要素中)実に14要素にわたり、規模を問わず過去より現在の方が求められるようになってきている(図表59)。

これに対し、規模を問わず低下した要素は一つもない。また、過去から現在では若年者の新規採用に当たり求めるようになった能力・資質が「特にない」とする企業割合が総じて低下している(図表60)。

図表59 規模別にみた若年者の採用時に重視する能力・資質(現在および過去)



図表 6 0 規模別にみた若年者の採用時に重視している能力・資質（過去とのポイント差）



若年者の新規採用に当たっては、過去（1990年代）より現在の方が、より多くの能力・資質を求めるようになるとともに、その内容についても組織に馴染むための力や、仕事に対する積極的な姿勢といった、ポテンシャルをより重視する方向へ、大きな組み換えが行われつつあることが分かる。

（4）若年者の採用方法の変化

若年者の採用方法については（複数回答）、全体的な傾向として「正社員・新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」（55.4%）がもっとも多く、次いで「正社員の経験者採用と同じ枠組みで中途採用する」（44.8%）、「年齢や経験を問わず、良い人がいれば正社員で（通年的に）採用する」（40.3%）、「正非正問わず・職種限定で採用する」（36.7%）や「正社員候補としてまずは非正社員（試行的雇用期間）で雇入れ、働きぶりを見極めた上で正式に採用する」（25.5%）、「若年者は一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、働きぶりが優秀で本人が希望すれば、正社員へ登用・転換することもある」（19.8%）などの順になったことを報告した（23～24頁参照）。

「正社員・新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」が依然として主要な方法である一方、試行的な雇用期間の設定が4社に1社超の企業で行われ、また、非正社員からの登用・転換が5社に1社弱で活用されるなど、非伝統的な手法も着実に広がっている様子が

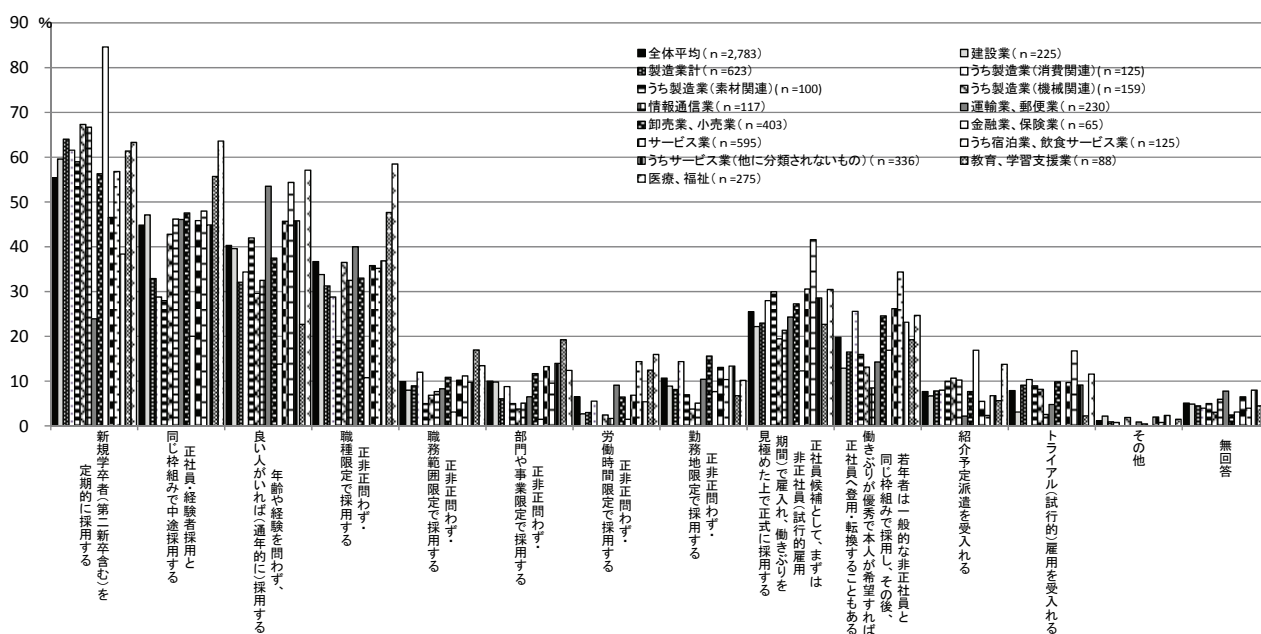
見て取れる。

それでは、若年者の採用方法を変化させてきたのは、どのような企業だろう。業種別に詳しくみると、「運輸業、郵便業」と「サービス業（他に分類されないもの）」を除き、「新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」がもっとも多い（**図表 6 1**）。これに「正社員・経験者採用と同じ枠組みで中途採用する」や「年齢や経験を問わず、良い人がいれば（通年的に）採用する」が続く。

こうした中で、正社員・非正社員を問わず職種や職務範囲、部門や事業など何らかの限定をつけて採用する手法を活用する企業が、業種相対的に多いのは「教育、学習支援業」や「医療、福祉」となっている。ただ、勤務地限定に関しては、「卸売業、小売業」や「製造業（消費関連）」「サービス業」全般での活用割合が、業種相対的にやや高いようだ。

「正社員候補としてまずは非正社員（試行的雇用期間）で雇入れ、働きぶりを見極めた上で正式に採用する」方法については、「宿泊業、飲食サービス業」や「医療、福祉」「製造業（素材関連）」などで業種相対的に高くなっている。また、「若年者は一般的な非正社員と同じ枠組みで採用し、その後、働きぶりが優秀で本人が希望すれば正社員へ登用・転換することも」とする手法については、「宿泊業、飲食サービス業」全般をはじめ、「製造業（消費関連）」や「卸売業、小売業」などで業種相対的に高い結果となっている。

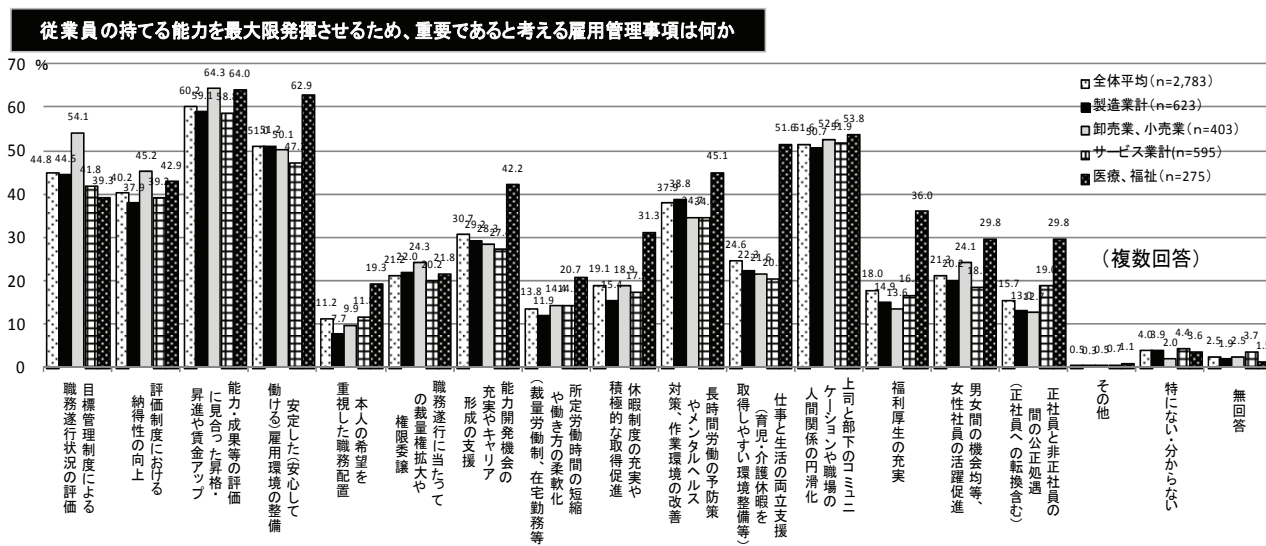
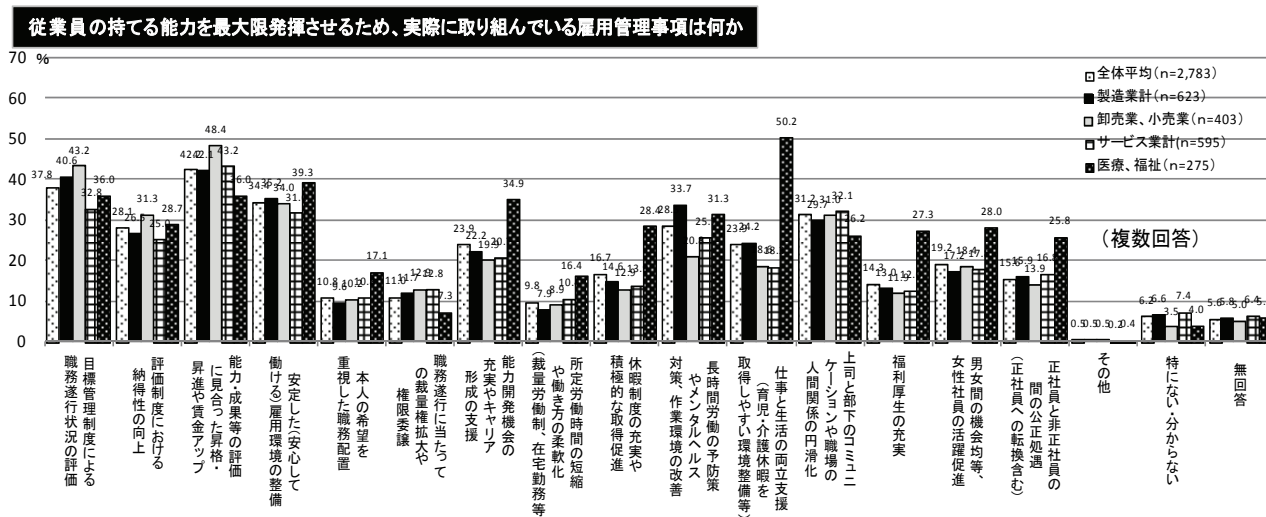
図表 6 1 業種別にみた若年者の採用方法



また、これを（直接）雇用者の規模別にみると、「新規学卒者（第二新卒含む）を定期的に採用する」割合は、100人未満を除くすべての規模で最多である（**図表 6 2**）。なお、30人未満でもっとも多いのは「年齢や経験を問わず、良い人がいれば（通年的に）採用する」であり、30人以上100人未満では「経験者採用と同じ枠組みで中途採用する」となっている。

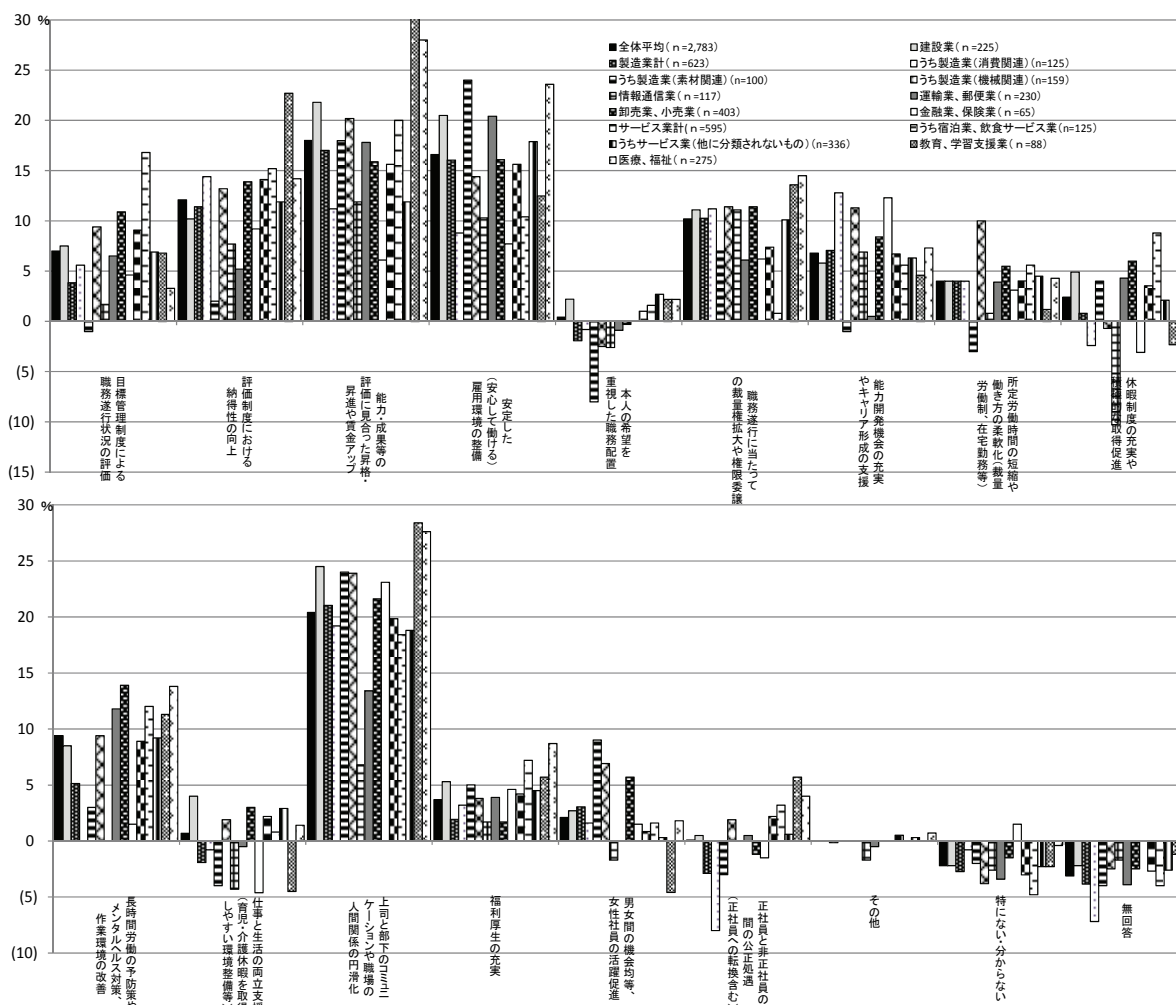
取得しやすい環境整備等)「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備)」「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」および「目標管理制度による職務遂行状況の評価」の順となっている。

図表 6 3 業種別にみた重要と考える/実際に取り組んでいる雇用管理事項



そのうえで、従業員の持てる能力を最大限発揮させるための雇用管理事項として、重要であると考えられるものと、実際に取り組んでいるものとの開きを業種別にみると、重要だが実際には未だ取り組めていないものとして、業種共通的に認識が高いのは「上司と部下のコミュニケーションや人間関係の円滑化」や「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」をはじめ、「評価制度における納得性の向上」や「職務遂行に当たっての裁量権拡大や権限委譲」「長時間労働の予防策やメンタルヘルス対策、作業環境の改善」「福利厚生の充実」——などとなっている(図表 6 4)。

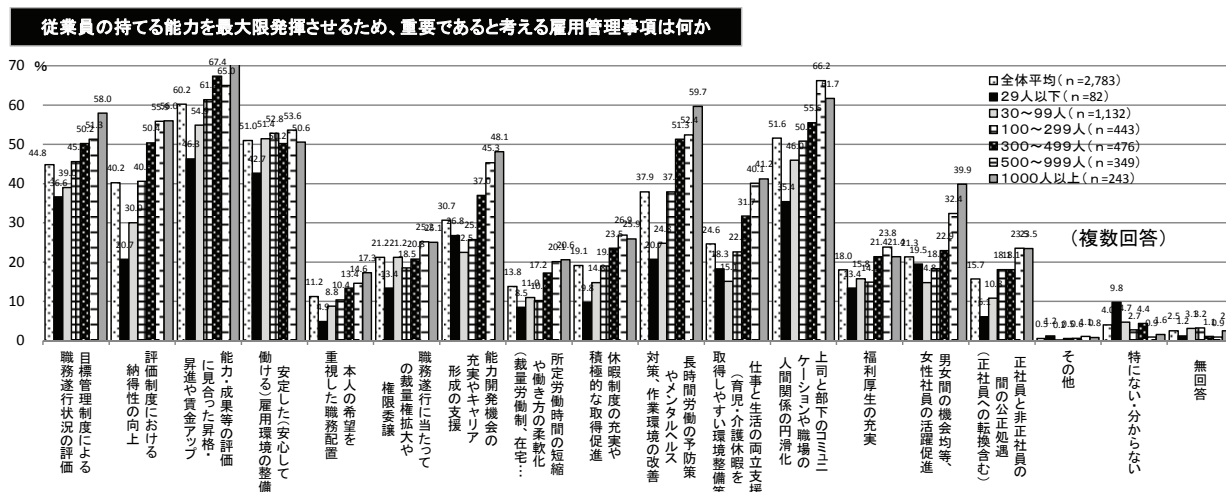
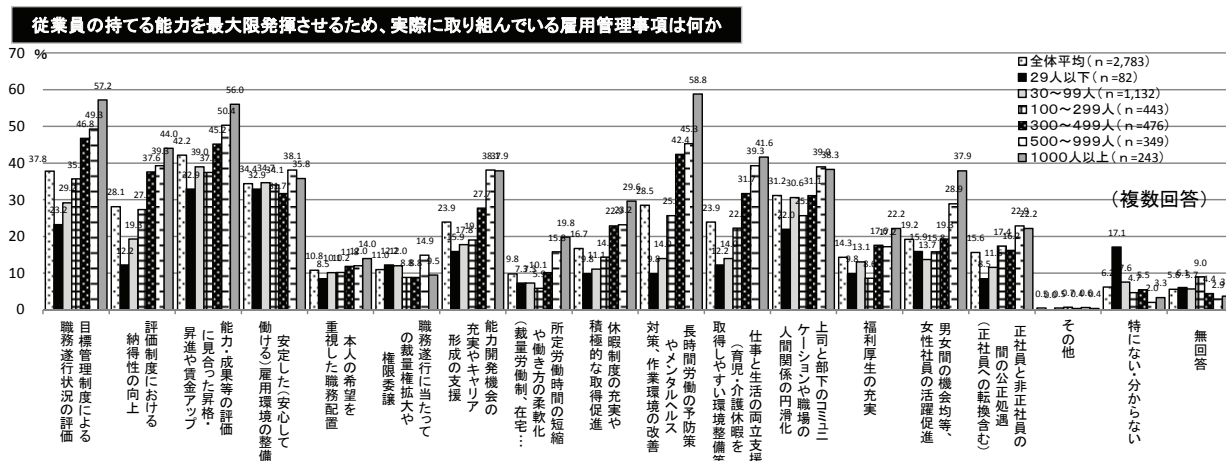
図表 6 4 業種別にみた重要と考える雇用管理事項
(実際に取り組んでいるものとのポイント差)



一方、(直接)雇用者の規模別にみると、重要だと考える雇用管理事項の最上位は、500人以上1,000人未満を除き軒並み、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」である。続いて、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」や「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」「目標管理制度による職務遂行情況の評価」などがあがっている(図表65)。

これに対し、実際に取り組んでいる雇用管理事項の最多は「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」であり、これに「目標管理制度による職務遂行状況の評価」が続いている。3番目に多いのは、中小規模ほど「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」であり、大規模企業ほど「長時間労働の予防策やメンタルヘルス対策、作業環境の改善」などとなっている。

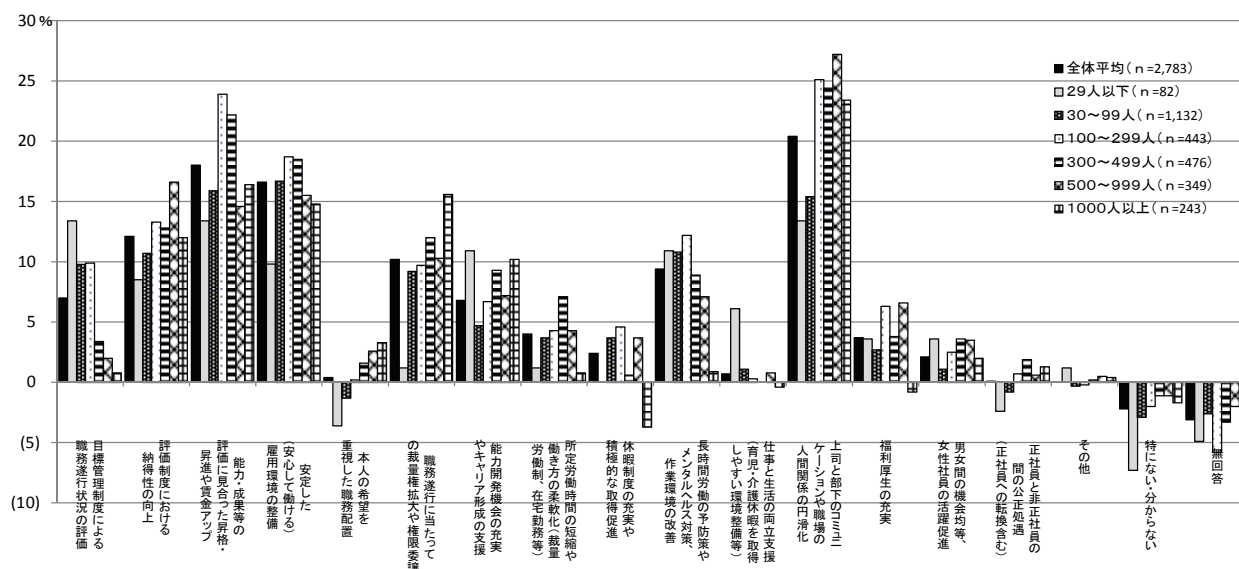
図表 6 5 規模別にみた重要と考える／実際に取り組んでいる雇用管理事項



そのうえで、従業員の持てる能力を最大限発揮させるための雇用管理事項として、重要であると考えられるものと実際に取り組んでいるものの開きをみると、重要だが実際には取り組めていないものとして、規模に係わらず認識が高いのは「上司と部下のコミュニケーションや人間関係の円滑化」のほか「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」や「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」である(図表66)。このほか、規模に依らず、未だ取り組めていないが重要であると認識されている雇用管理は「評価制度における納得性の向上」や「職務遂行に当たっての裁量権拡大や権限委譲」「長時間労働の予防策やメンタルヘルス対策、作業環境の改善」「能力開発機会の充実やキャリア形成の支援」など多岐にわたっている。

総じて、従業員の持てる能力を最大限発揮させるために重要な雇用管理事項として、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」や「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」などを重視する傾向は、業種や規模を問わず広く企業に共通した特徴であると言えるだろう。

図表 6 6 規模別にみた重要と考える雇用管理事項
(実際に取り組んでいるものとのポイント差)



(6) 正社員・非正社員のバランス観

本調査では、非正社員を雇用している企業（企業全体の82.0%。非正社員比率の現状平均は29.1%）に対して、正社員・非正社員のバランスについてどう考えているかも尋ねている。その結果、「現状で適正である（ちょうど良い）」と考える企業が半数（50.1%）を占める一方、「分からない」が15.5%あるものの、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」（14.4%）と考える企業よりは、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」（17.6%）と考える企業の方が上回っていることを報告した（27～28頁参照）。

「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由をみると（複数回答）、もっとも多いのは「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」の53.7%であり、以下、「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」（51.2%）、「自律的な仕事や責任性の高い仕事が求められるようになっているから」（43.8%）、「既存事業の拡大や新規の事業展開に対応するため」（38.8%）などが続く。一方、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由としては（複数回答）、多い順に「グローバル競争の激化等で、人件費をさらに抑制する必要があるから」（46.0%）、「高齢者の継続雇用者が増えているから」（35.7%）などがあげられている。

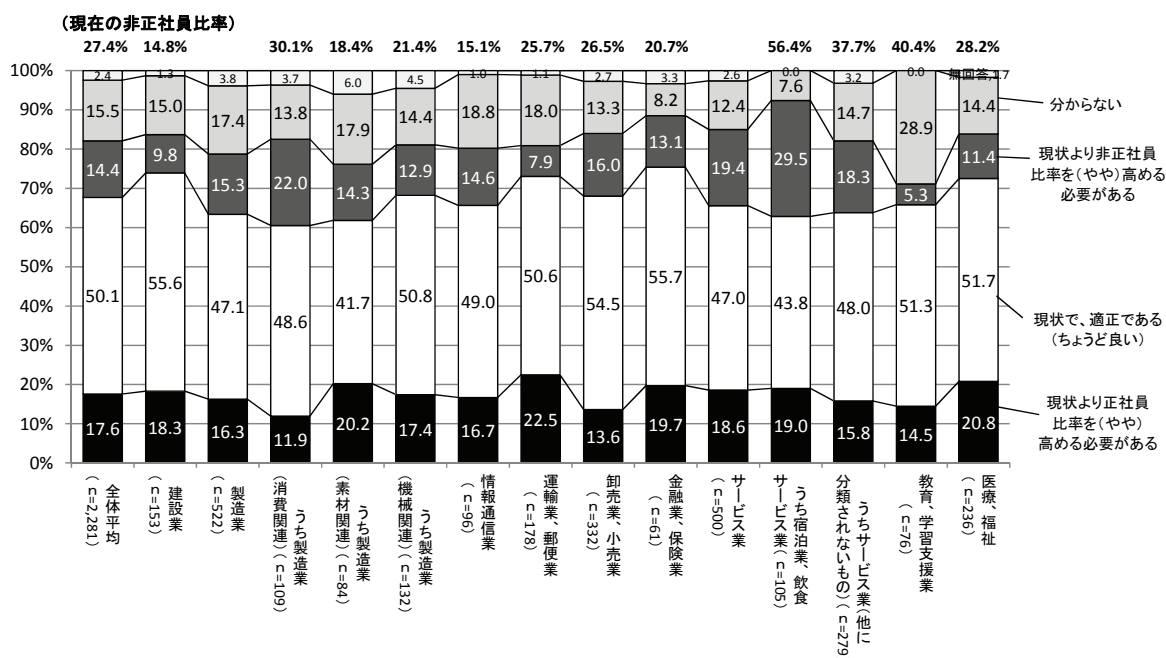
正社員・非正社員のあり方を見直す必要があるという認識は、どのような企業の間で高まっているのだろう。一連の結果を業種別にみると、「製造業（消費関連）」および「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」を除いて軒並み、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合が「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」を上回っている（図表67）。

「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業は、とくに「運輸業、郵

便業」や「医療、福祉」「金融業、保険業」などで業種相対的に多い。こうした業種では、非正社員のうちコア業務に従事している割合が「運輸業、郵便業」で45.5%、「医療、福祉」で42.2%、「金融業、保険業」で44.6%などと、全体平均（38.0%）と比べて業種相対的に高い傾向がみられる（附表78）。

なお、依然として「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合が上回る「製造業（消費関連）」や「卸売業、小売業」「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）」については、併せて必要な労働力全般をどう確保するかに関する回答も確認した。その結果、「卸売業、小売業」では引き続き、「基幹的な業務・責任を担えるようにする」（7.7%）ほか、「業務の定型化・マニュアル化を進めできるだけ非正社員に任せていく」（9.9%）とする企業割合が、業種平均より相対的に高い。一方、「製造業（消費関連）」や「宿泊業、飲食サービス業」については、「熟練した非正社員を正社員へ転換」（同順に15.2%、26.4%）したり、「必要な労働力が最小限になるよう、業務を合理化・自動化」（34.4%、32.0%）する方法が、今後重要になるとみている企業割合が業種平均（それぞれ13.8%、27.0%）を上回っている（附表74）。すなわち、非正社員を活用しつつも今後は正社員化と省力化の二極化が進む見通しとなっており、「現状より非正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業であっても、その活用方法には変化の兆しもみられるようだ。

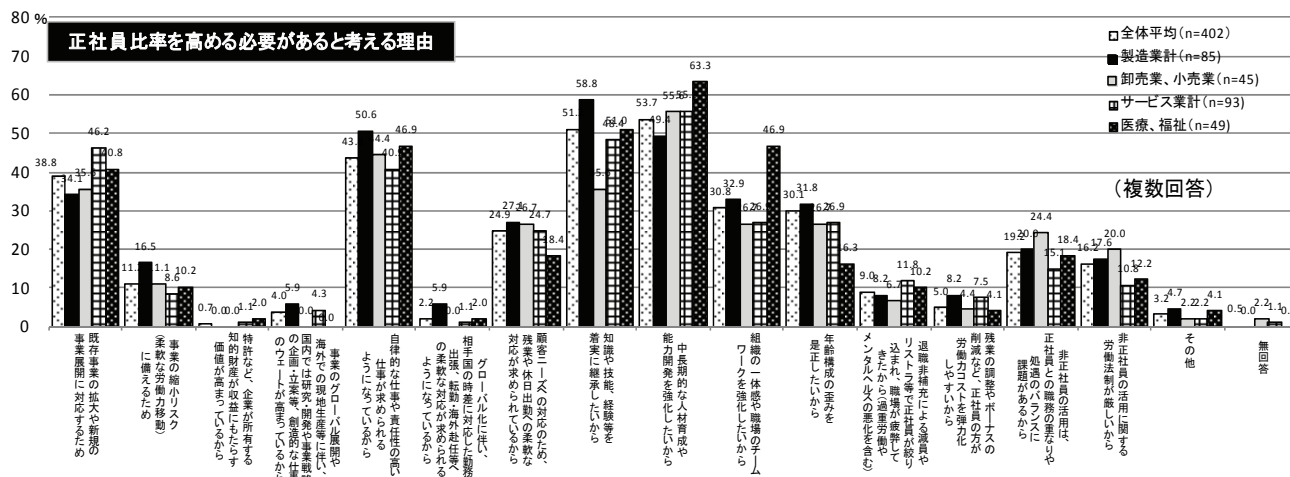
図表67 業種別にみた正社員・非正社員のバランス観



「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える理由（複数回答）を主な業種でみると、「製造業」では「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」が最多であり、それ以外はすべて「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」となっている（図表6

8)。次いで、「製造業」と「卸売業、小売業」では「自律的な仕事や責任性の高い仕事求められるようになってきているから」を、「サービス業」や「医療、福祉」では「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」を多くあげている。

図表 6 8 主な業種別にみた正社員比率を高める必要があると考える理由



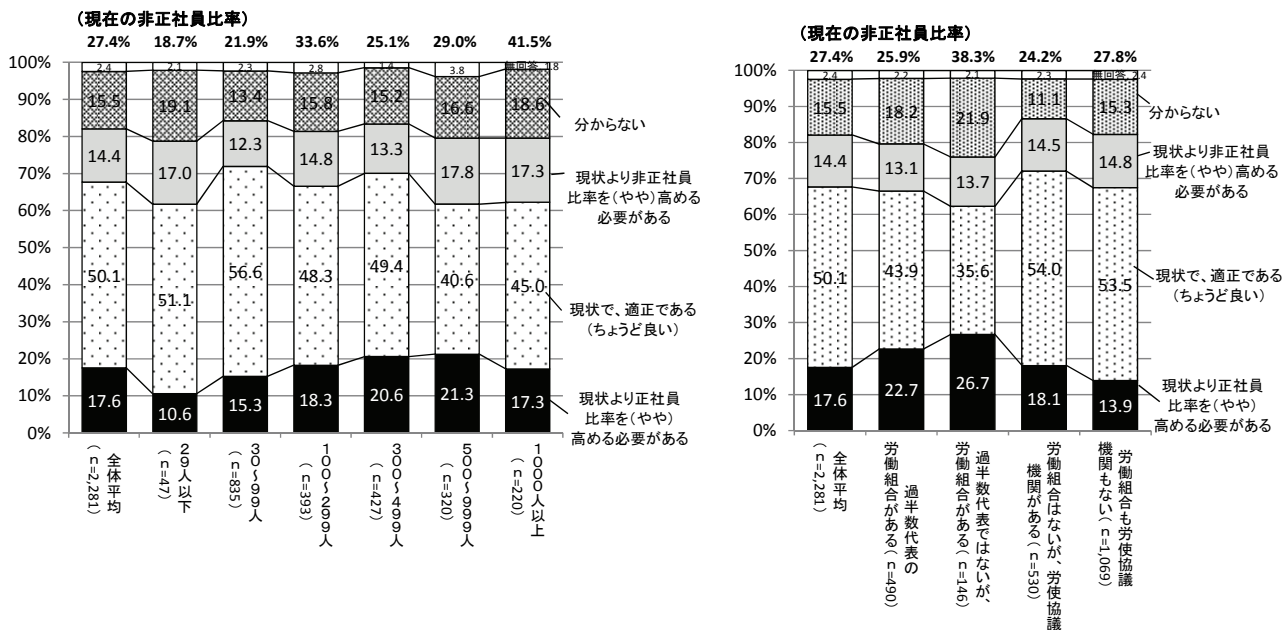
一方、一連の結果を（直接）雇用者の規模別にみると、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合は、1,000人未満で規模が大きくなるほど多くなっている（図表 6 9）。その理由として（複数回答）、規模比例的な増加傾向がみられるのは「非正社員の活用に関する労働法制が厳しいから」などである。

また、労働組合の有無別にみると、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」という認識は、何らかの労働組合がある企業で相対的に高まっており、その理由（複数回答）には、「中長期的な人材育成や能力開発を強化したい」ほか、「年齢構成の歪みを是正したいから」などがあげられている。

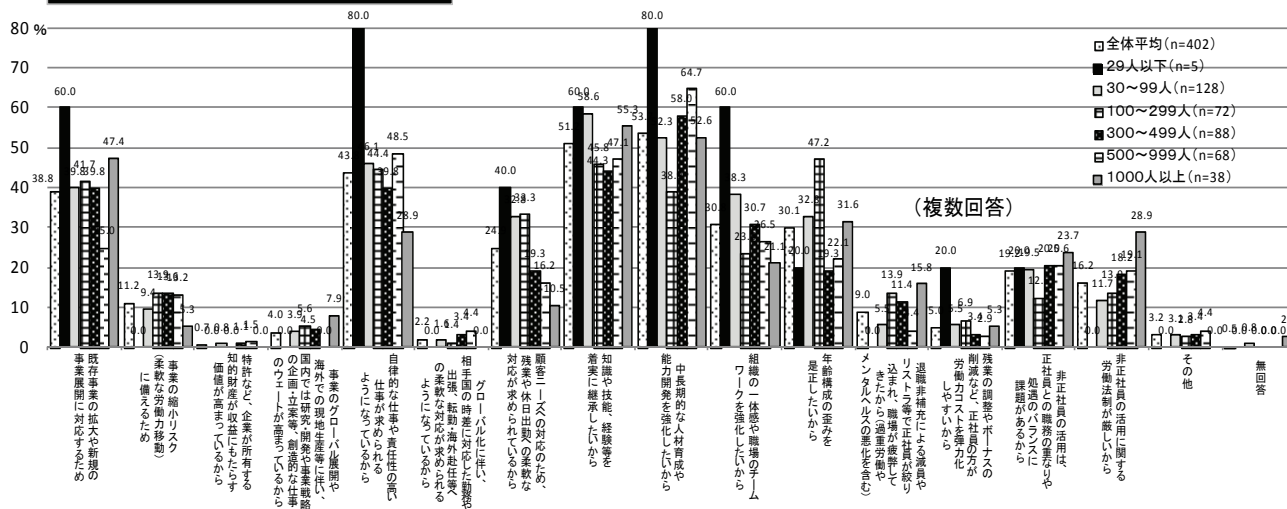
総じて、正社員・非正社員のバランスについては、業種や規模に係わらず「現状で適正である（ちょうど良い）」（本調査における非正社員比率の現状平均は 29.1%）と考える企業が多いものの、一部の業種や規模を除いては、「中長期的な人材育成や能力開発を強化したいから」あるいは「知識や技能、経験等を着実に継承したいから」などといった理由で、「現状より正社員比率を（やや）高める必要がある」と考える企業割合が、非正社員のそれを上回る現状となっている。

正社員・非正社員のバランスに対する考え方を、従業員に占める非正社員の比率別にみると、「現状で適正である（ちょうど良い）」とする企業割合は「0%超 10%未満」でもっとも高く（60.6%）、非正社員比率が上昇するほど低下する（「50%以上」で 41.5%まで）。また、正社員比率を高めるべきとする企業は、従業員に占める非正社員比率が「30%以上 40%未満」の状態でもっとも多く、同・非正社員比率との差が最大となっている（図表 7 0）。

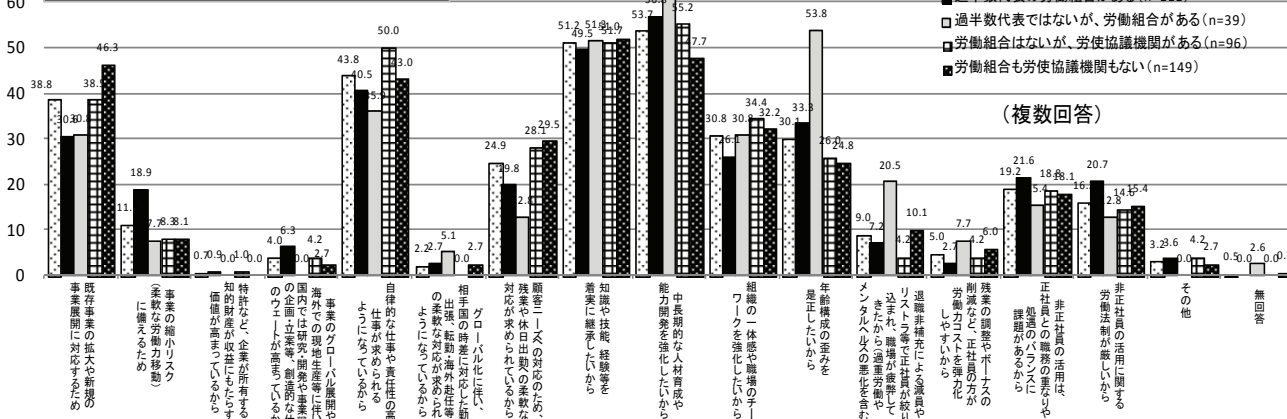
図表 6 9 規模別および労働組合の有無別にみた正社員・非正社員のバランス観と正社員比率を高める必要があると考える理由



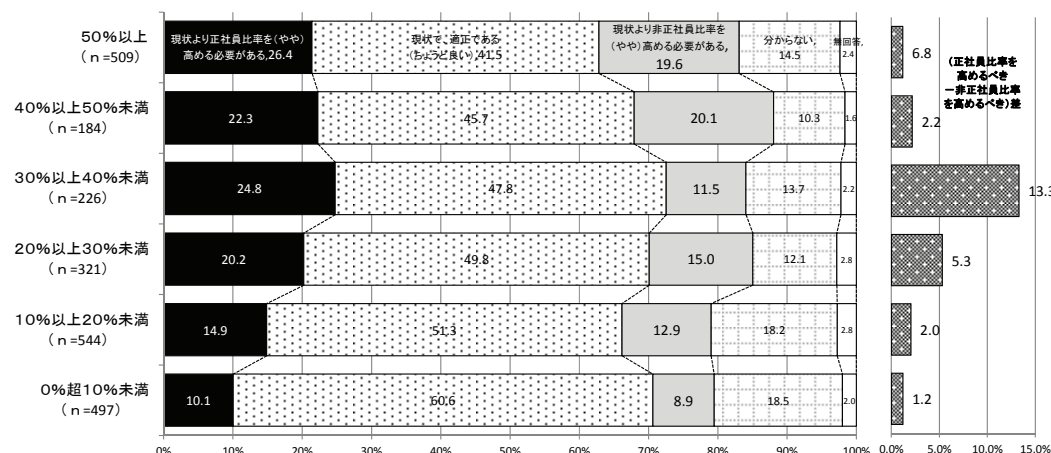
正社員比率を高める必要があると考える理由



正社員比率を高める必要があると考える理由



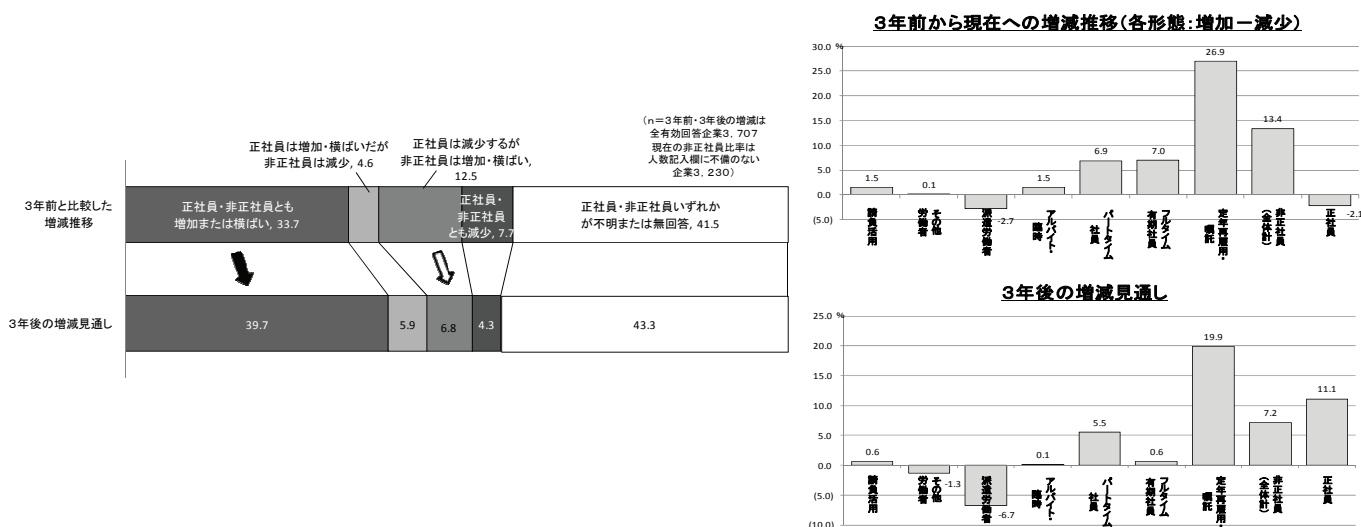
図表 7 0 従業員に占める非正社員の比率別にみた正社員・非正社員のバランスに対する考え方



なお、「現状より正社員比率を(やや) 高める必要がある」と感じている企業の現状の非正社員比率は 33.8%だが、「自社にとって望ましい正社員・非正社員のバランス」を尋ねると平均 24.4%となった(附表 2 7)。これらの差(9.4 点)は、「現状より正社員比率を(やや) 高める必要がある」と感じている企業における、勤続5年以上の非正社員比率(非正社員のうち 33.0%で従業員に占める非正社員比率にすると 11.1%)をやや下回る水準となっており興味深いところである。

正社員回帰を示唆するこうした結果は昨年、向こう 3 年間に正社員を増加させる企業が、非正社員のそれを上回る見通しであることを報告した、「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果(2012 年)²⁸とも符号している(図表 7 1)。社会的には非正社員比率が 36.7%(労働力調査 2013 年 7~9 月期平均)まで上昇するなか、そろそろ幾分かの揺り戻しを図る必要があるとの認識も高まりつつあるのかもしれない。

図表 7 1 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



²⁸ 調査シリーズNo.104 (<http://www.jil.go.jp/institute/research/2012/104.htm>)

(7) 小括一人材の能力・資質の育成や、意欲を引き出す人事・処遇制度は、今なぜ注目されているのか

本調査では、競争力の源泉として「人材の能力・資質を高める育成体系」(52.9%)や、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」(39.5%)を強化すべきであるという認識が今、業種や規模に係わらず広範な企業の間で高まっている様子が浮かび上がった。その理由を探るため、一連の調査結果について「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を選択した企業割合を比較した(図表72)。結果として、「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきと考えている割合は、①過去5年間に事業を増加(充実・強化、多角化)させた企業や、②今後3年間に事業が増加(充実・強化、多角化)する見通しの企業、③過去5年間に事業再編を実施し④それが「国内の雇用者総数の増加に寄与した」企業や、⑤今後3年間に事業再編を実施し⑥それが「国内雇用者総数の増加に寄与する」だろうとしている企業に多かった。

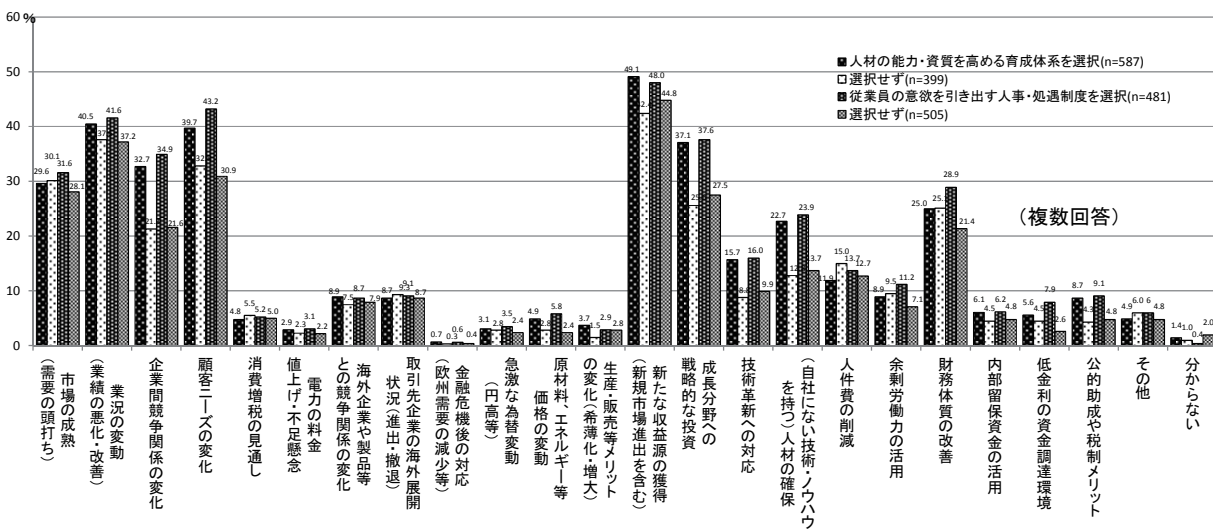
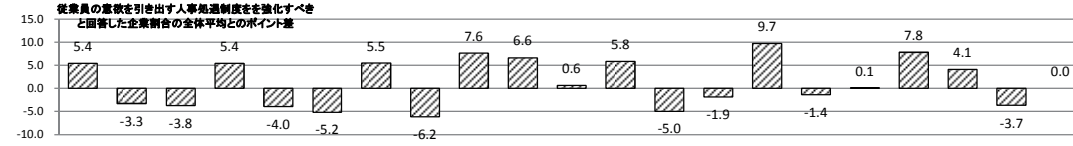
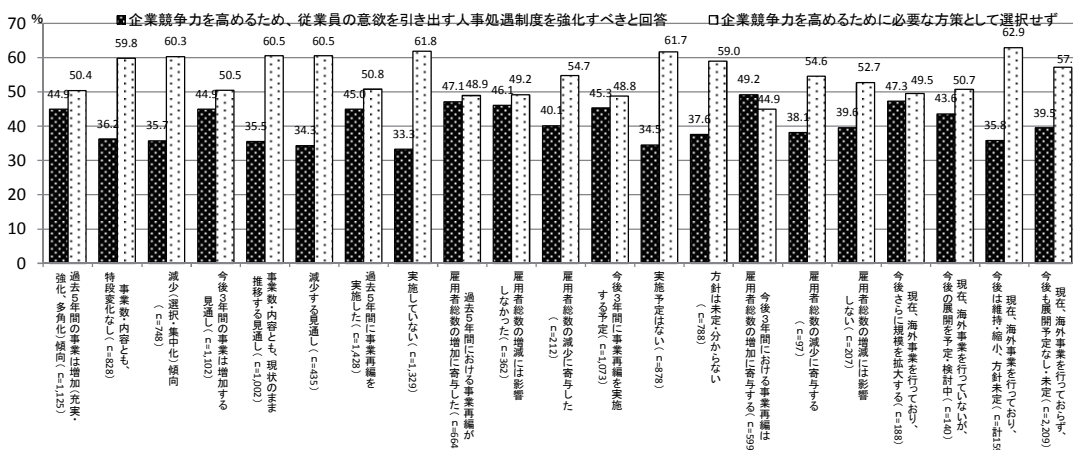
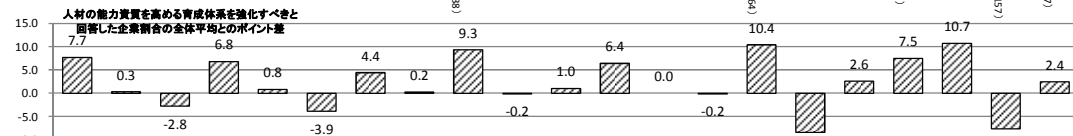
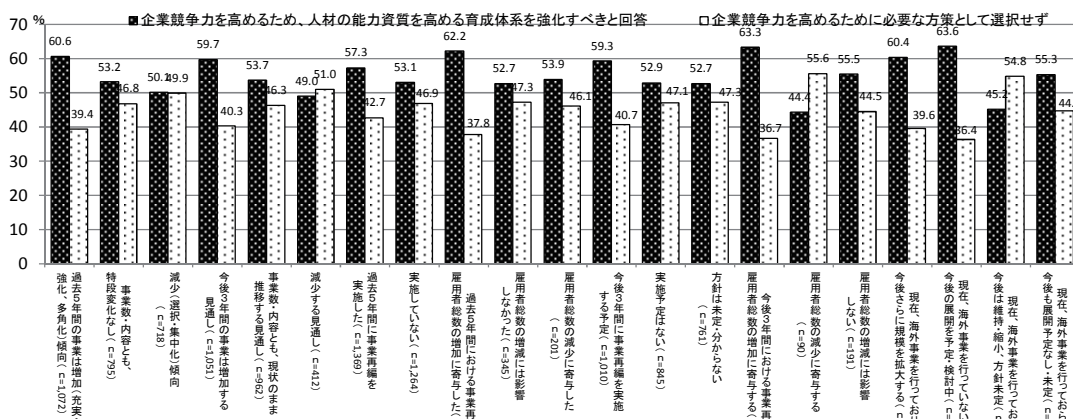
また、⑦「現在、海外事業を行っており今後、さらに規模を拡大する」企業や「現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中」の企業でも相対的に高くなっている。今後3年間に事業再編を実施する理由(複数回答)との関連では、「企業間競争関係の変化」や「成長分野への戦略的な投資」「(自社にない技術・ノウハウを持つ)人材の確保」「顧客ニーズの変化」「技術革新への対応」などをあげる企業でいっそう、「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきと考える割合が高かった。

一方、過去5年間あるいは今後3年間における(直接)雇用者規模の増減推移との関係を見ると、企業競争力として「人材の能力・資質を高める育成体系」や、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきという認識は、過去5年間に「(直接)雇用者規模が増加した」場合や、今後3年間の「増加」を見込む場合に、顕著に高まるようだ(図表73)。

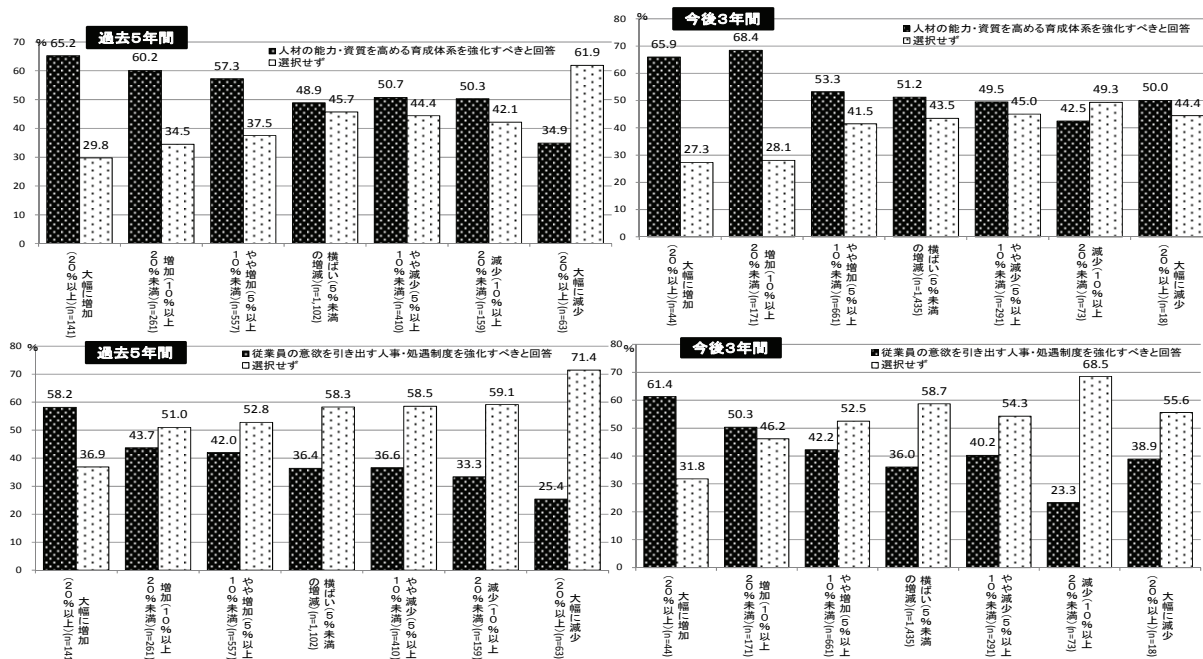
総じて今、「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化しなければならないとする認識が高まっている背景には、企業における事業の積極的な展開姿勢や、それに伴う(直接)雇用者規模の増加推移・見通しなどがあると言えそうだ²⁹。それはまた、正社員に今後、求める能力・資質として「事業や戦略の企画・立案力」や「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」「海外現地に赴任できる積極性」などが、業種・規模を問わず軒並み高まっている結果とも整合する。

²⁹ 企業における積極的な事業展開姿勢と人材育成のあり方が密接に関係していることは、2011年版年次経済財政報告でも指摘されている。内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月に6,000社を対象に実施。回収率20.3%)によれば、「既存事業における新商品・新販路の開拓」や「既存事業の規模拡大」「新規事業分野の開拓」を目指す企業では、現状維持で良いと考える企業に比べて「経営幹部育成のための特別プログラム」や、従業員に対する「選抜教育」を重視する割合が高い。また、海外進出と教育訓練の関係性として、これまで海外進出を積極的に行ってきた企業はそうでない企業に比べ、「教育訓練予算を増加」させる意向が顕著に高いという。

図表72 企業における事業展開等と育成体系や人事処遇制度の強化に対する認識の関係



図表 7 3 雇用者規模の増減別にみた今後、強化すべき企業競争力



今回の調査では、今後の企業競争力（複数回答）として「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」をあげた企業の77.3%が、同時に「人材の能力・資質を高める育成体系」も選択していた。また、今後重要になる雇用管理事項（複数回答）として「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」をあげた企業の61.0%、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」をあげた企業の59.3%も、「人材の能力・資質を高める育成体系」を同時選択している。すなわち、競争力を高めるため「人材の能力・資質を高める育成体系」を強化する必要があると考える企業は、また同時に「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」や「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」なども重視していかなければならないと考えており、その必要性に対する認識は相乗的に高まっているようだ（図表 7 4）。

図表 7 4 人材の能力・資質を高める育成体系と従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度、能力・成果等の評価に見合った昇進・昇格や賃金アップ、安定した雇用環境の整備等の関係性

(ロジスティック回帰分析・変数増加法ステップワイズ (尤度比))

		人材の能力・資質を高める育成体系を強化すべき=1、それ以外=0					
		B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
step1	従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度を強化すべきと回答ダミー 定数	.884	2.422 ***				
		.062	1.064				
step2	従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度を強化すべきと回答ダミー 能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップが重要と回答ダミー 定数			.813	2.255 ***		
				.533	1.704 ***		
				-.253	.776 ***		
step3	従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度を強化すべきと回答ダミー 能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップが重要と回答ダミー 安定した(安心して働ける)雇用環境の整備が重要と回答ダミー 定数					.790	2.203 ***
						.524	1.689 ***
						.243	1.276 **
						-.370	.691 **
	χ^2		70.887 ***		112.428 ***		121.489 ***
	pseudo Rsq (Cox-Snell R2)		.027		.042		.046
	pseudo Rsq (Nagelkerke R2)		.036		.057		.061
	N		2,606		2,606		2,606

※***は1%水準で有意、**は5%水準で有意