

# 労働力減少時代への 雇用システム改革

～ 多様な人材の能力発揮のために ～

2015年3月12日

山田 久

(株)日本総合研究所調査部)

## 【目次】

- 1 . 雇用の現状 到来する人手不足局面
- 2 . 大きな節目の変化にあるマクロ環境
- 3 . 制度疲労来す戦後日本型雇用システム
- 4 . 雇用システム改革の方向性

# 1. 雇用の現状—到来する人手不足局面

## わが国労働市場に変調

### 人手不足感の強まり

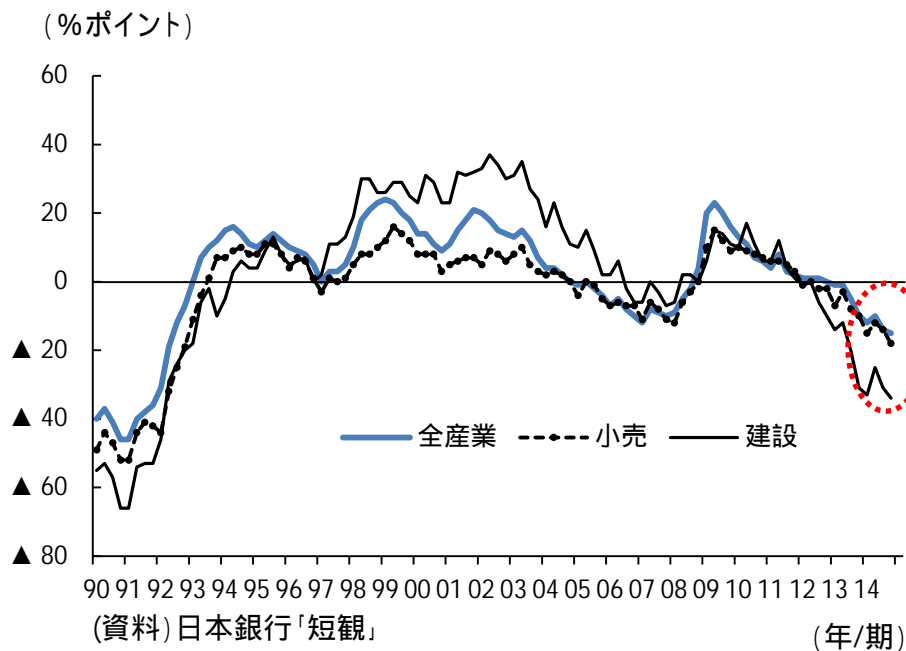
- ・日銀短観の雇用判断DIは不足超。とりわけ、小売、建設で不足感が目立つ。
- ・有効求人倍率も1超え。とりわけ、パートタイムで不足感に強まり。

### 人手不足が目立ってきた背景には...

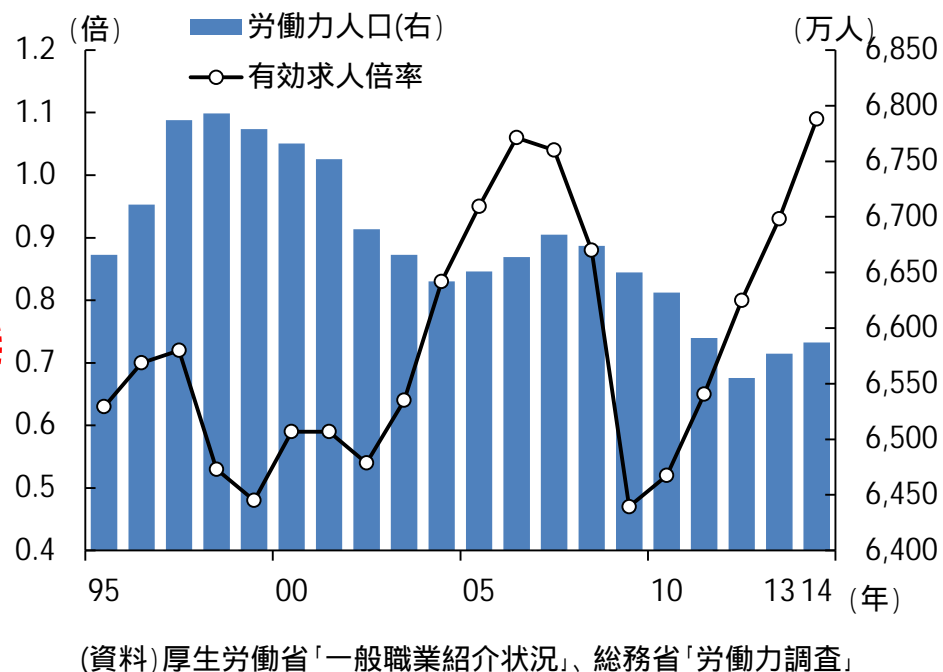
景気の回復に伴う求人への回復... アベノミクス始動を契機に2012年秋を底にした景気回復で労働需要も回復

労働人口の持続的減少...1998 年をピークに労働力人口は減少傾向で推移

(図表1-1) 日銀短観雇用人員判断DI



(図表1-2) 有効求人倍率と労働力人口



しかし、別の要因も...。

### 今回の人手不足の特徴

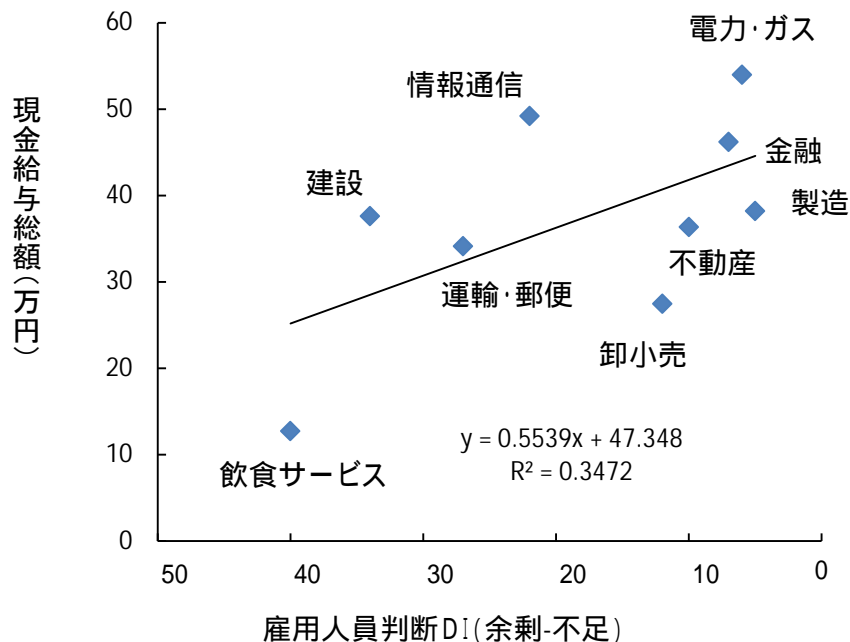
賃金の低い分野ほど不足感の強い傾向 低賃金の背景には低生産性

歴史的には高めの失業率 雇用のミスマッチが人手不足を助長

つまり、人手不足の原因として、「労働生産性の低迷」および「雇用のミスマッチ」というファクターを見逃せず。

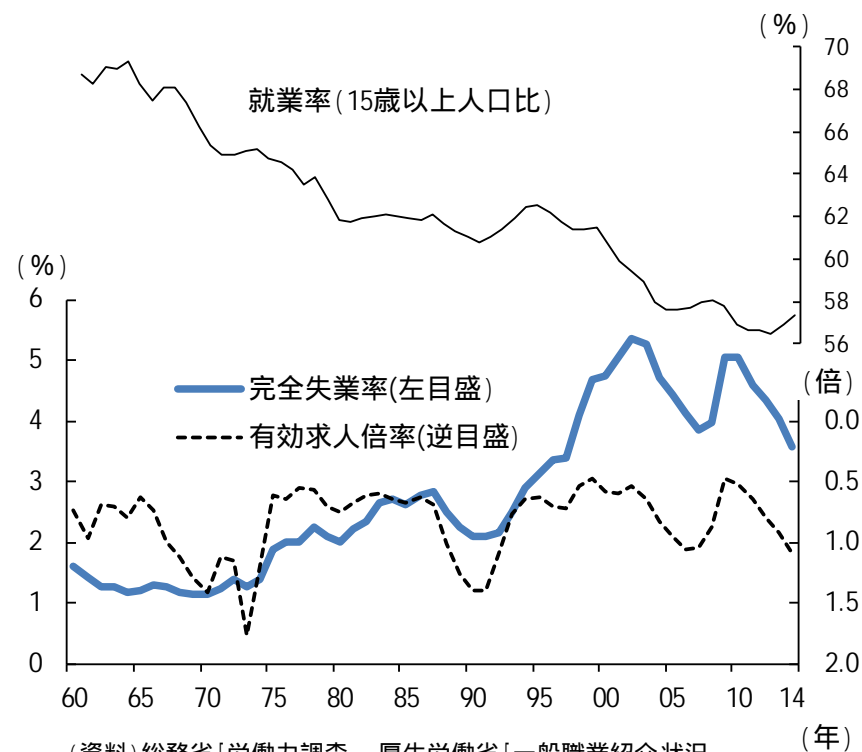
**労働力供給を増やすことのみならず、労働力の有効活用(能力発揮)こそが重要。**

(図表1-3) 人手不足感と賃金水準



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、日本銀行「短観」

(図表1-4) 各種労働需給指標の長期推移

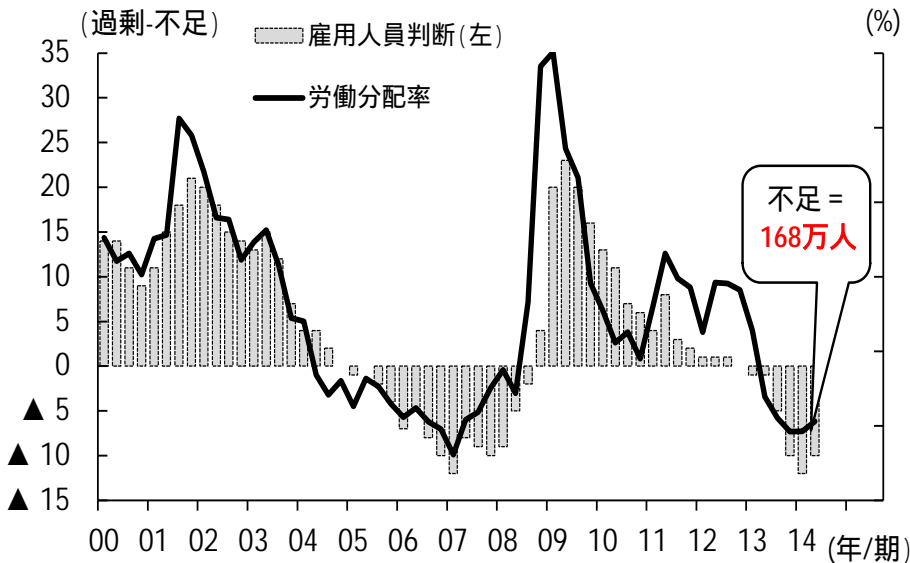


(資料) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」

## < 生産性向上による労働力節約効果 >

- ・雇用過不足感がゼロになる労働分配率を算定し、それとの乖離から試算した2014年4～6月時点の労働者不足数は168万人。
- ・リーマンショック後、付加価値生産性が大きく落ち込んでおり、その結果として同じ付加価値を生み出すのに270万人が余計に必要な計算。逆にいえば、ビジネスモデルの見直しなどで生産性を6割(168÷270)程度回復させれば、人手不足は解消するはず。

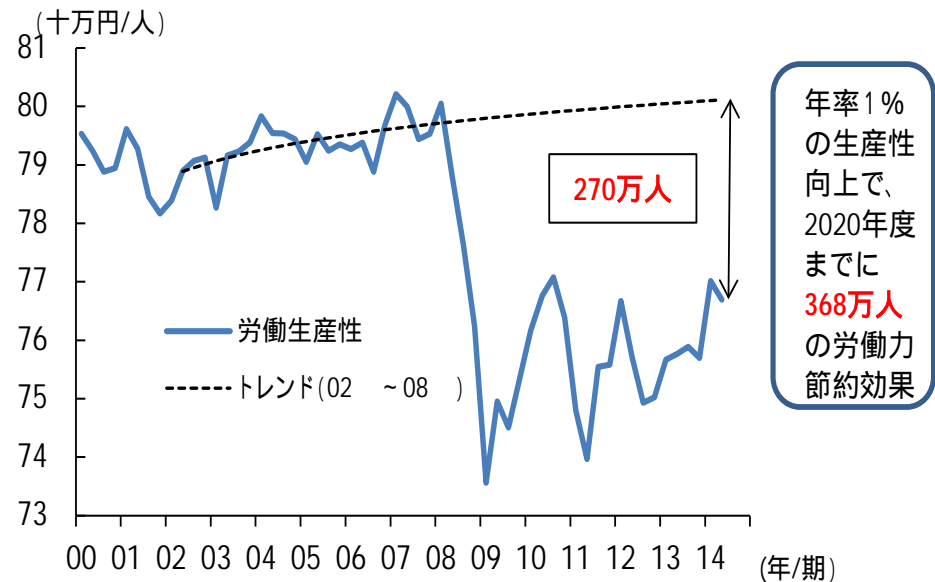
(図表1-5) 労働分配率からみた人手不足数



(資料) 財務省「法人企業統計」、日銀「短観」

(注) 不足数は、雇用人員判断と労働分配率の過去の関係から、人員判断がゼロとなる分配率を適正水準とし、適正水準を達成する必要な人員削減数を算定したものの。

(図表1-6) 生産性向上による労働力節約効果



(資料) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」

## < 男女別にみたミスマッチの原因 >

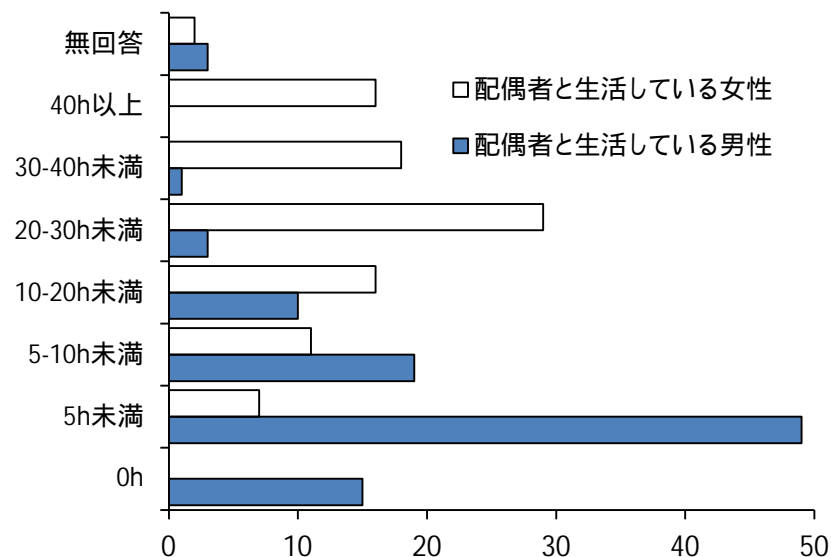
- ・雇用のミスマッチの原因は、男性はスキルミスマッチが多く、女性には労働条件ミスマッチが大きい。
- ・労働条件ミスマッチの背景には、**属人的な職務編成のために労働条件が硬直的になりやすい(モジュール化しにくい)**ことが背景にあり、とりわけ女性で多いのは、**家事が極端に女性に偏る家族モデル**も影響。

(図表1-7) 就労意欲のある非就労者の内訳 (2013年)

	男女計	男	女
(万人)			
就業希望の非労働力人口	428	113	315
適当な仕事がありそうにない	137	40	97
近くに仕事がありそうにない	29	8	21
自分の知識・能力にあう仕事がありそうにない	19	8	11
勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない	50	8	42
出産・育児のため	105	0	105
介護・看護のため	20	4	16
完全失業者	265	162	103
賃金・給料が希望と合わない	17	12	5
勤務時間・休日などが希望と合わない	28	7	21
求人との年齢と自分の年齢と合わない	45	31	14
自分の技術や技能が求人要件に満たない	20	13	7
希望する種類・内容の仕事が無い	74	46	28
就業意欲のある非就労者数	693	275	418
労働条件ミスマッチによる非就労	220	31	189
スキルミスマッチによる非就労	113	67	46

(資料) 総務省「労働力調査・詳細集計」

(図表1-8) 1週間の家事時間 (育児を除く)  
< 配偶者と生活している男女別 >



(資料) NHK放送文化研究所「ISSP国際比較調査(家庭と男女の役割) 日本」(調査時期: 2012年)

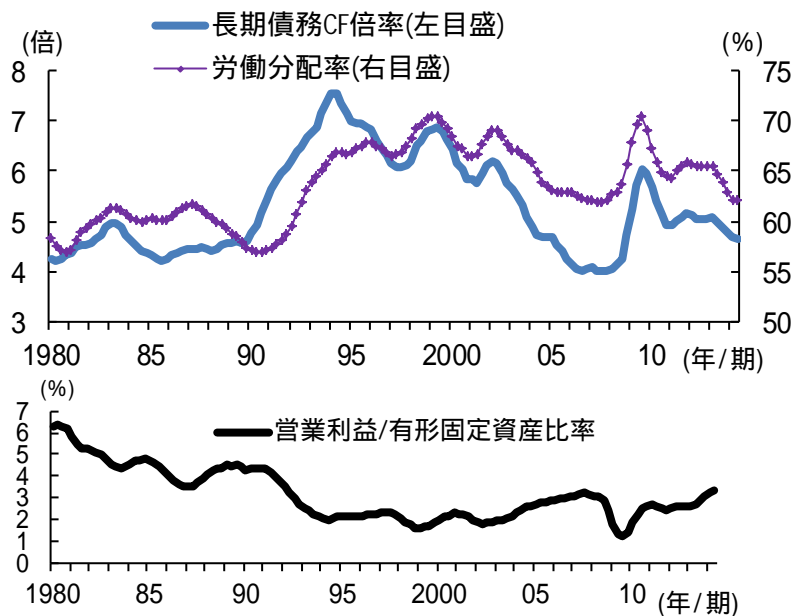
## 2. 大きな節目の変化にあるマクロ環境

人手不足局面への移行の背景にあるのは、**マクロ経済環境を巡るトレンドの変化。**

- ・企業財務体質の改善... 過剰債務・過剰設備・過剰雇用の削減が進展
- ・円高基調から円安基調への転換... 貿易収支の赤字化、金融政策スタンスの変化
- ・内外労働コスト格差の縮小... 新興国賃金の上昇、国内労働コストの低減

**マクロ経済は下向き・デフレ・トレンドから上向き・インフレ・トレンドへと転じる動き。**

(図表2-1) 損益分岐点売上高比率の推移



(資料)財務省

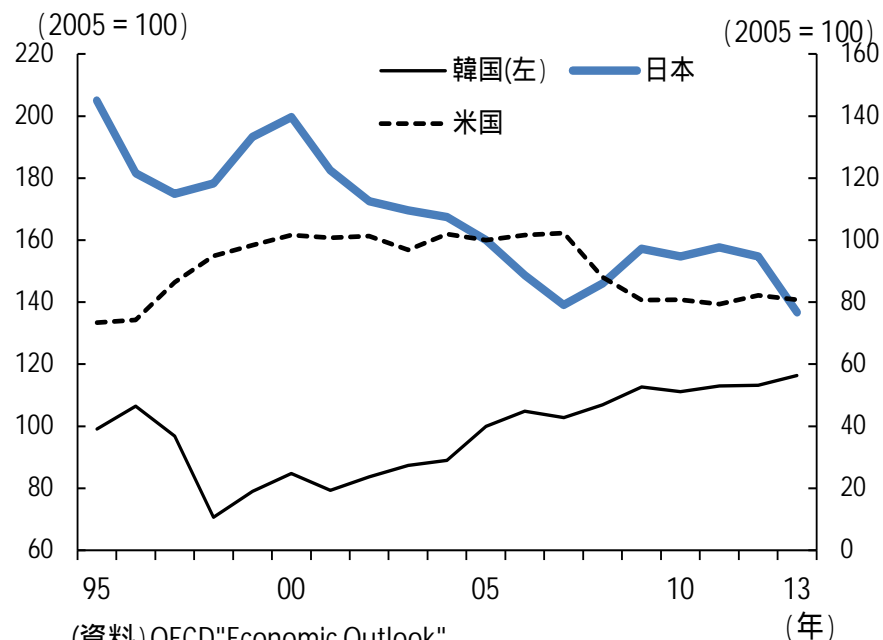
(注1)全規模、全産業。後方4四半期移動平均。

(注2)長期債務対CF倍率=(長期借入金+社債)/年率CF。

(注3)労働分配率=人件費/(人件費+経常利益+支払利息+減価償却費)×100。

(注4)営業利益/有形固定資産比率=営業利益/有形固定資産×100。

(図表2-2) 相対的単位労働コスト



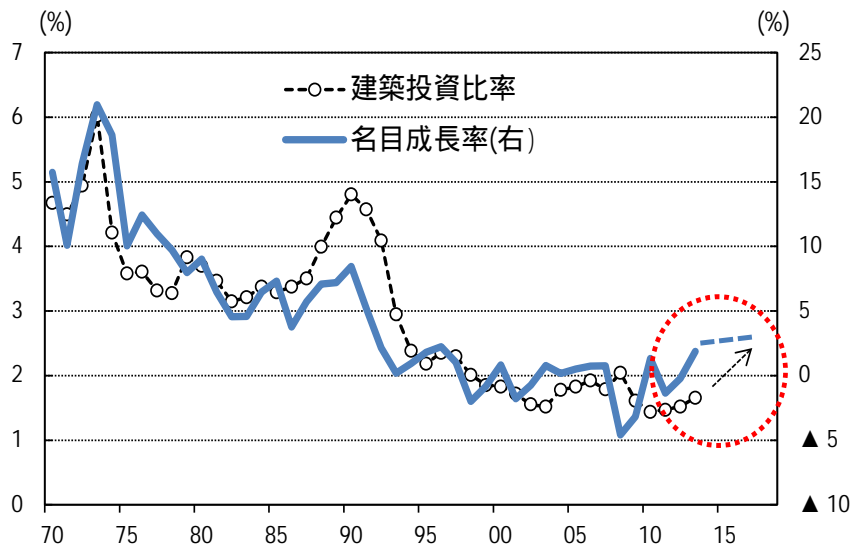
(資料)OECD" Economic Outlook"

少なくとも向こう数年間にわたり、景気は上向きトレンドが予想。

・名目成長率のプラス転化により、設備投資が中期的な増加フェーズに。東京五輪も追い風に。

・しばらくは景気が回復基調のもと、人手不足局面が持続する見通し。とくに非正規労働力や現場労働力の不足が顕著に。

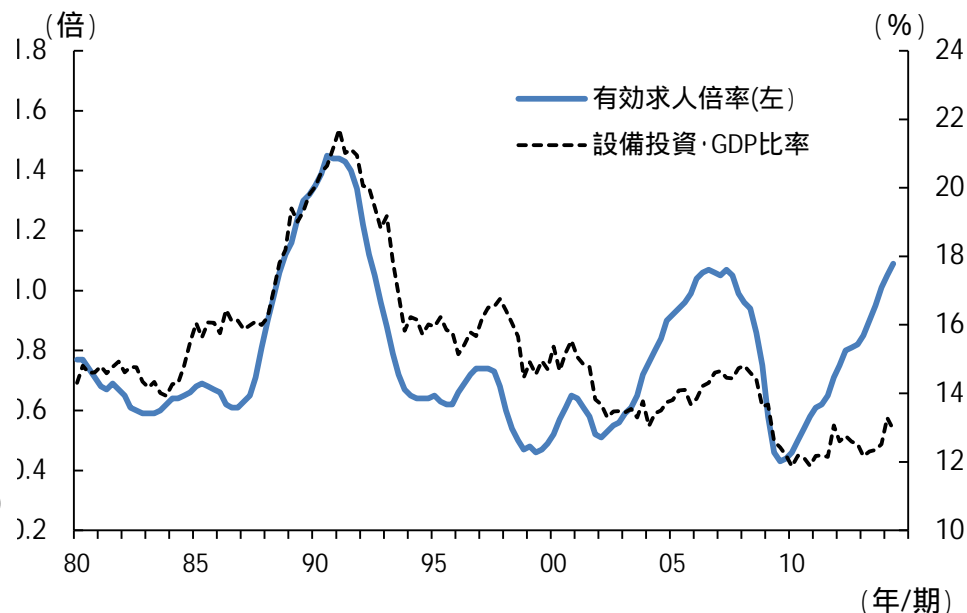
(図表2-3)名目成長率と建築投資比率



(注) 建築投資比率 = 建築投資(民間非住宅) ÷ GDP

(資料) 国土交通省「建設投資見通し」、内閣府「国民経済計算」

(図表2-4)設備投資比率と有効求人倍率



(資料) 内閣府「国民経済計算」、厚生労働省「一般職業紹介状況」

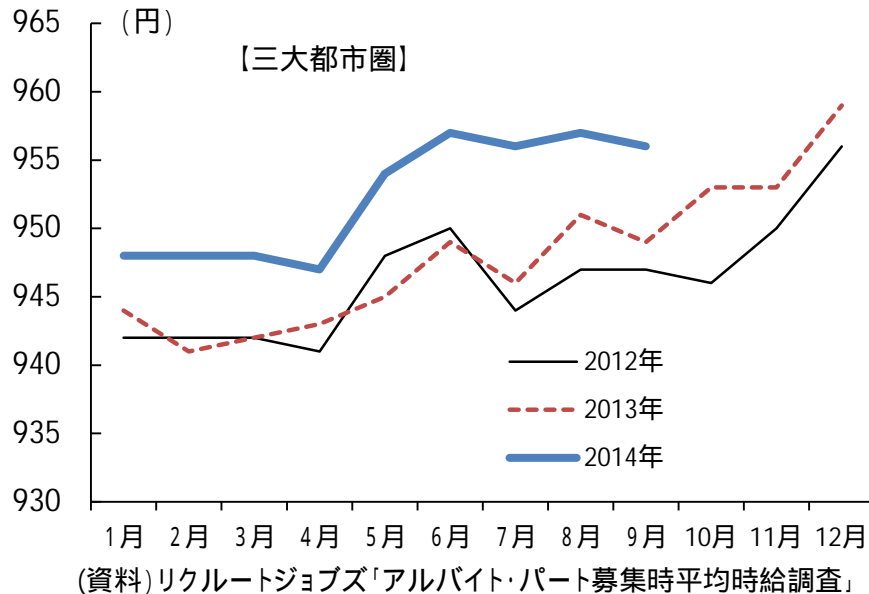


## 求められるビジネスモデル転換

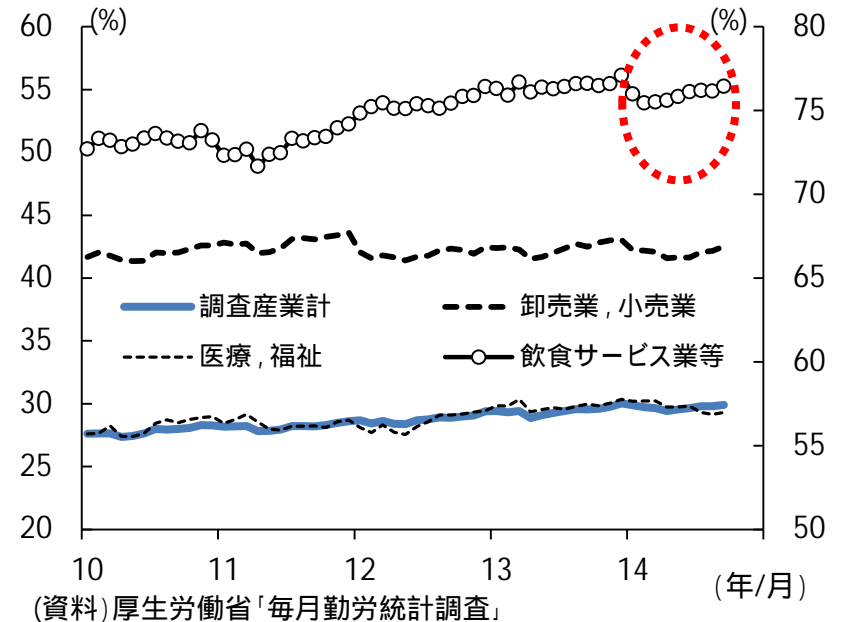
・マクロ環境のトレンド変化により、デフレ経済環境で成功していたビジネスモデルが通用しなくなることに。その典型的な事業戦略は、**人件費を中心にコスト削減により低価格品の薄利多売で利益をねん出して存続するビジネスモデル**(ローコストオペレーション)。これを採用してきた外食等では、一足先にビジネスモデル転換を求められている。

・労働供給制約の下でとりわけパート、アルバイトの不足感が強まっていくことで、非正規比率が頭打ちとなり、**従業員一人当たりの売上を伸ばすビジネスモデル転換(物的生産性よりも付加価値生産性を追求)**が必要に。

(図表2-5)アルバイト・パート時給の推移



(図表2-6)産業別パートタイム比率の推移



### 3 . 制度疲労来す戦後日本型雇用システム

日本型雇用システムの特徴 = 「**就社型**」雇用システム...雇用保障のために、仕事内容・勤務地は最終的に企業が決め、長時間労働になりがち。

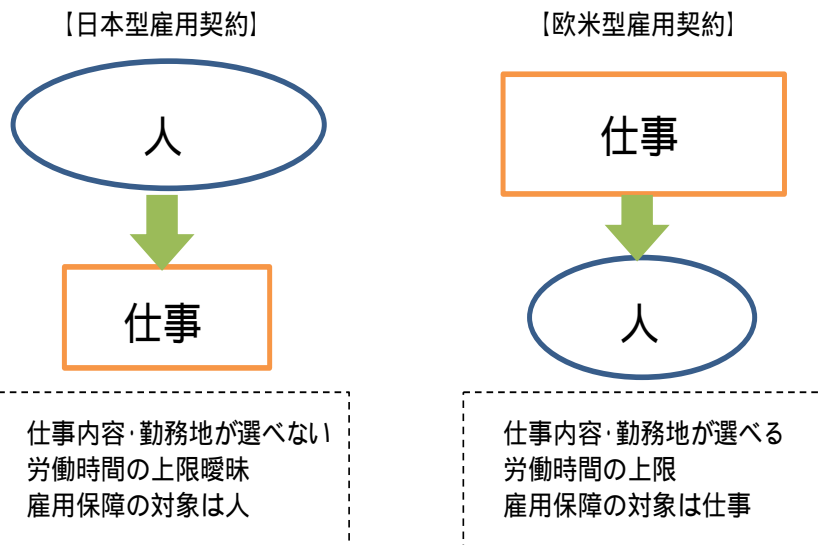
そのマイナス面

**雇用維持を優先**するため不採算事業が温存され生産性が低迷、雇用調整が容易な非正規が増加し、コスト削減優先で生産性低迷

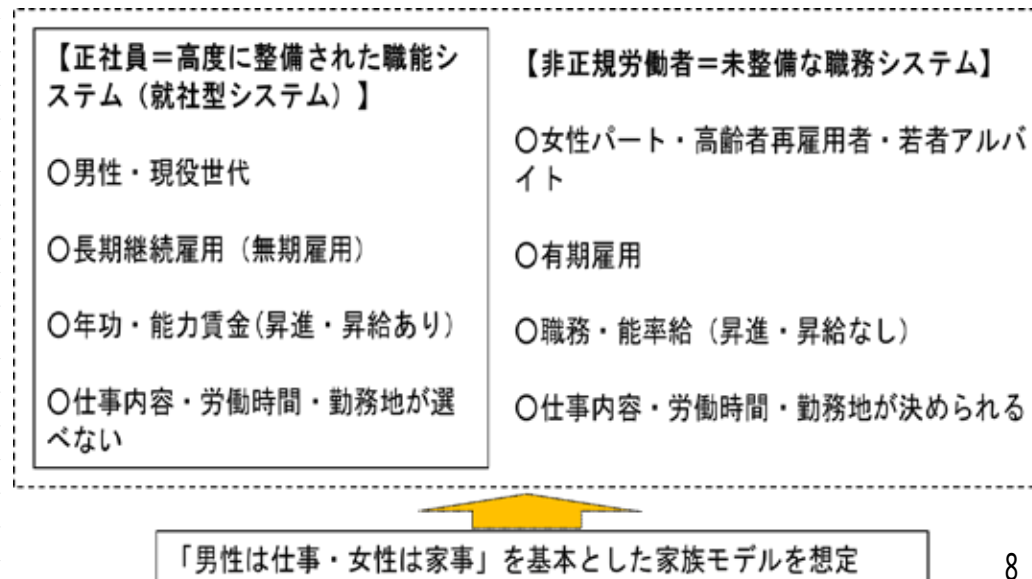
「**就職型**」の**プロ人材が育ち難く**、人材調達がネックとなって新規事業の成長が抑えられ、生産性が低迷。また、ラインから外れる**中高年のキャリア開発に問題**が生じ、スキルミスマッチの要因に。

長時間労働が前提になっているため、**女性活躍のネック**に。女性には男性的な働き方が周縁的な非正規の働き方の二者択一となり、労働条件ミスマッチの要因に。

(図表3-1)雇用契約の国際比較



(図表3-2)「就社型」雇用システムの構造



## < 付加価値創造型経営(付加価値生産性向上)に必要な人材像の変化 >

すでにみたように、マクロ環境のトレンド変化により、デフレ経済で上手く行ったビジネスモデルが通用しなくなり、従業員一人当たりの売上を伸ばすビジネスモデルへの転換により、付加価値生産性の向上が必要に。

低コスト経営では、仕組みを考える少数の優秀人材と低賃金で雇える多くの未熟練労働の組み合わせが合理的な人材戦略。しかし、付加価値創造型経営では、『工夫する現場人材』のほか、『イノベーションを起せる人材』ならびに『イノベーションをコーディネートできる人材』の重要性が高まる。

「スマイルカーブ」を考慮すれば、高収益経営のためには、(a) ヴァリューチェーンの上流でプロダクト・イノベーションを多く起こす、(b) 中流の製造プロセスの低収益化につながる単純化を避ける、(c) 下流できめ細かいサービスを提供するリレーションを構築する、などが重要に。(a)のためには、外部からノウハウや知識を積極的に取り入れ、異質なものの融合を起こすことが必要で、その意味で、『イノベーションを起せる人材』のみならず『イノベーションをコーディネートできる人材』が重要に。(b)は、フレキシブルな多品種少量生産を担うスーパー多能工、(c)には地域の個性を活かせる店舗マネージャー、個客へのおもてなしを担う接客人材など、『工夫する現場人材』が重要に。

『工夫する現場人材』『イノベーションを起せる人材』『イノベーションをコーディネートできる人材』を増やすには、経営環境の変化を踏まえた上で、柔軟性を持ちつつ長期コミットメントが期待できる現場人材、組織ロイヤリティーの必ずしも高くない高度専門人材、ダイバーシティティーをマネジメントできる経営人材など、従来型人材ポートフォリオ(就社型正社員or未熟練非正規)からはみ出る人材が必要に。

## 4 . 雇用システム改革の方向性

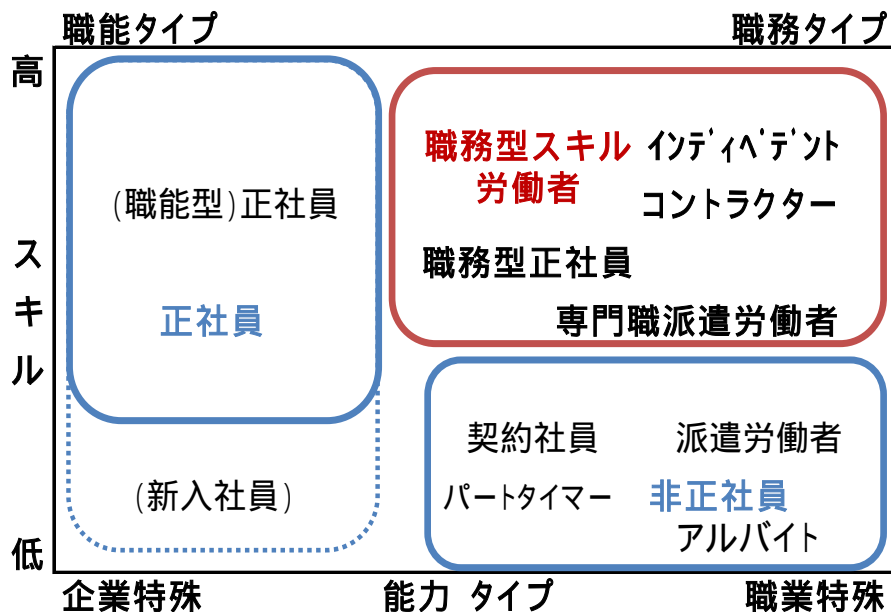
### < 付加価値生産性向上に不可欠な人材活用システム改革 >

付加価値創造経営を可能にするには、従来の人材ポートフォリオの枠からはみ出た人材(端的には職務型スキル労働者)を育成・調達する必要があり、それには雇用システムを、従来の「**就社型偏重システム**」から、「**就職・就社併用型システム**」に転換する必要。

わが国では「就社型システム」を中心に行っているがゆえに、企業特殊能力を持つ職能型のスキル労働者は多いが、**職業特殊能力を持つ職務型のスキル労働者(いわゆるプロ人材)**が不足。職務型のスキル労働者のうち、無期雇用契約者である職務型正社員がいわゆる限定正社員(多様な正社員)であり、これを増やしていくことが重要。

限定正社員(多様な正社員)では雇用保障をめぐって社会的な合意ができていないが、あれかこれかではなく、「**多様な限定正社員**」を認め、それぞれの普及の条件を政労使で議論すべき。

(図表4-1)人材ポートフォリオ



(図表4-2)正社員の多様なタイプ

	日本型正社員	日本型限定正社員	欧州型正社員 (職種限定型 熟練労働者)	米国型正社員 (プロフェッショナル 正社員)
職務	無限定	限定(職務,勤務地)	限定(職種)	限定(職務)
賃金	(基準)	1~2割低い (正社員比)	正社員と同等	高報酬
解雇	整理解雇法理	事業所廃止等に直面した場合、配置転換を可能な範囲で行うとともに、それが難しい場合には代替的な方策を講じる必要。 能力不足解雇はハードルが高い。	経営上の理由による人員削減は可能。ただし、人選や条件面で労働組合との協議あり。	随意雇用原則 (職務がなくなった場合や能力不足の場合は解雇可能)

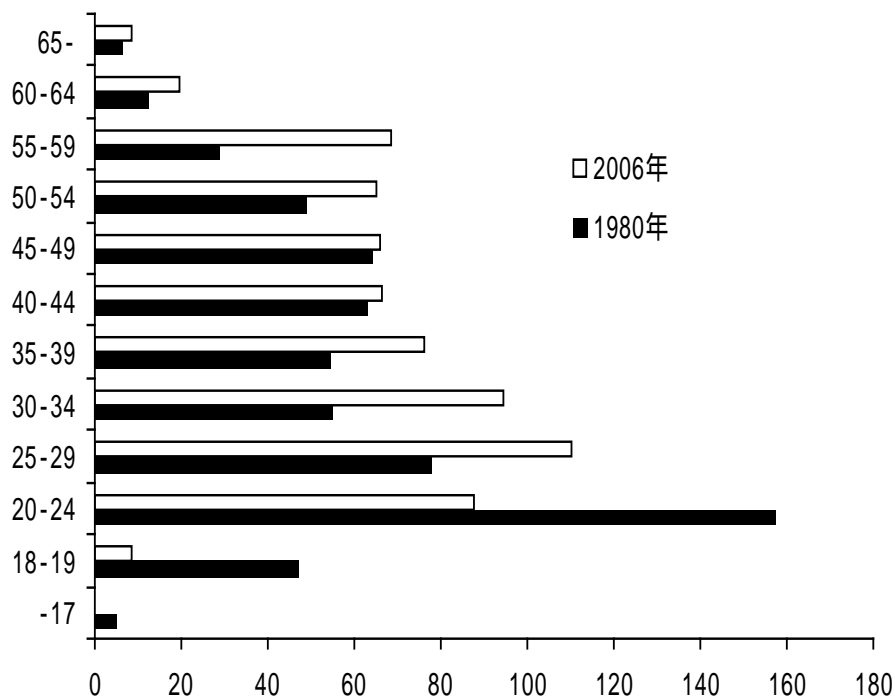
(資料)「多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」他

## < 従業員キャリア開発のために必要な人材活用システム改革 >

付加価値生産性向上という経営サイドの論理から「職務型正社員(限定正社員)」が必要になるのみならず、**キャリア開発**という働き手サイドの論理からも必要に。

高学歴化・男女均等化の結果として、社員「総大卒ホワイト化」が進んでおり、内部昇進とは異なるキャリア形成ルートが必要。企業よりも職業にアイデンティティーの重きを置く「限定正社員」はその有力な候補に。

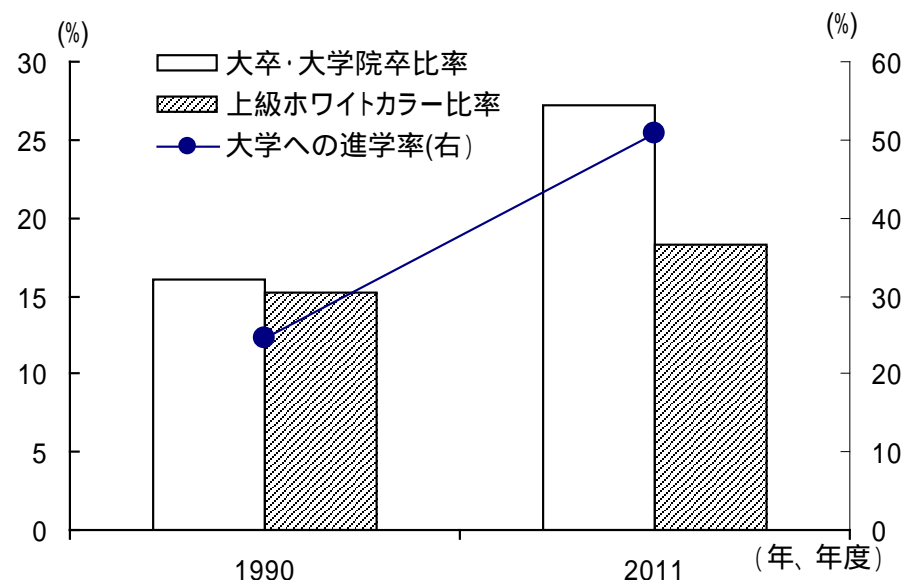
(図表4-3) 女性の年齢別一般労働者数



(資料) 厚生労働省「賃金構造基本調査」

(万人)

(図表4-4) 大卒以上比率と上級ホワイトカラー比率



(資料) 「労働力調査(特別調査)」「同(詳細集計)」「文部科学統計要覧」

(注) 「上級ホワイトカラー」は専門的・技術的職業および管理的職業。

「大学への進学率」は過年度高卒者などを含む。2011年度は2010年度の値。

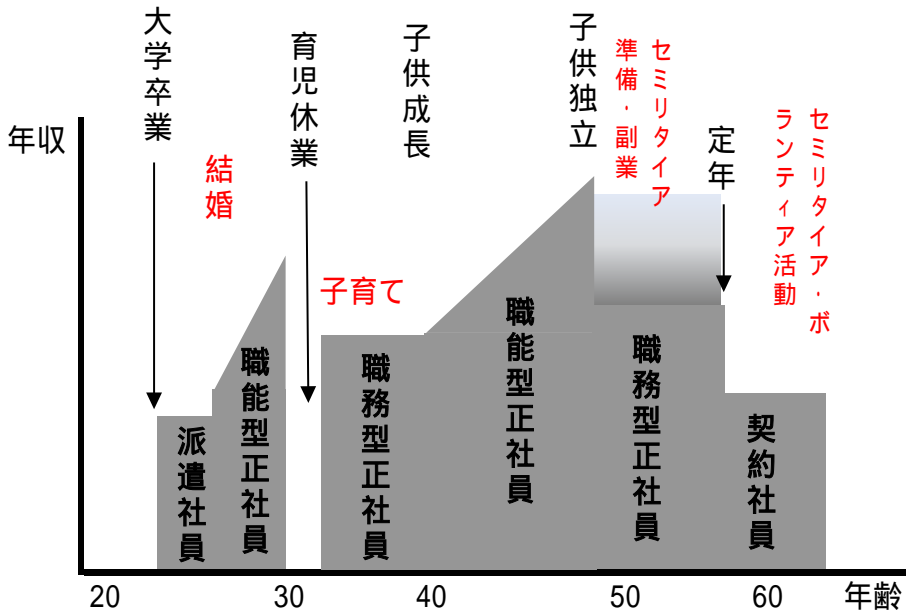
## <働き方ポートフォリオの構築を通じた「働き方改革」>

「限定正社員」を企業の人材戦略の論理から位置付けるのみならず、**働き方サイドからみたキャリア開発のための受け皿**と位置付けることが重要。具体的には、若手非正規の正規化の受け皿、子育て世代正社員のWLB実現のための受け皿、中高年世代正社員の第2のキャリア人生のための受け皿、などに位置付けることが可能。

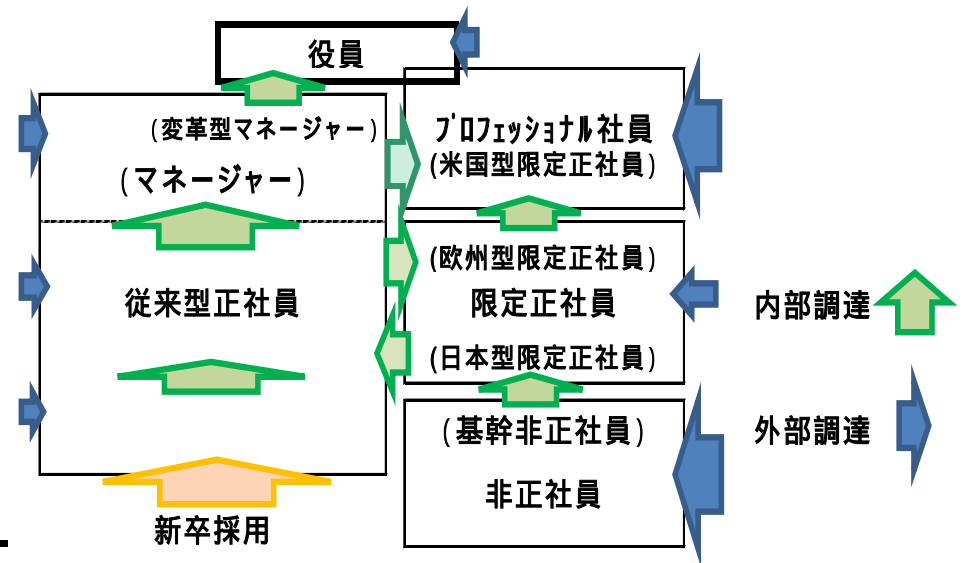
それにより、個人が企業に対してのみならず職業に対してもアイデンティティを同時に持ち、異なる就業形態間での相互転換が容易になることで、個人が職業人生を通じて「働き方ポートフォリオ」が組めるような状況になることが期待。

そのためには、企業人事制度として、非正規も含めた昇格・昇進システム（トータル・キャリアラダー・システム）を整備することが必要に。

(図表4-5)ライフステージと働き方ポートフォリオ(イメージ)



(図表4-6)トータル・キャリアラダー・システム





## < 機能する外部労働市場の創設に向けて >

「職務型正社員(限定正社員)」をわが国で普及させるには、**機能する外部労働市場**の創設が不可欠。

職務型スキル労働者(プロ人材)は、企業内キャリアよりも特定分野のプロとしてキャリアを重視するため、企業を跨いで「職業(プロフェッション)」を軸としたキャリア開発ルートの創設が必要に。

**機能する外部労働市場**の創設のための取り組み

一企業を超えた産業別・職種別の人的交流機会・就職斡旋の創設

業界合同研修会、業界単位での就職斡旋(地銀協会における配偶者転職先での就職斡旋の仕組み等)

節目における「キャリアの棚卸」と転職も含めたキャリア選択機会の設定

比較的若いうちから、例えば10年の節目ごとに

実務訓練付き職種別レベル別能力認定制度の整備

「キャリア段位制度(日本版NVQ)」の活用・拡充

労働者派遣制度の戦略的活用

能力開発機能を強化すれば職務型スキル労働者の有力な受け皿に

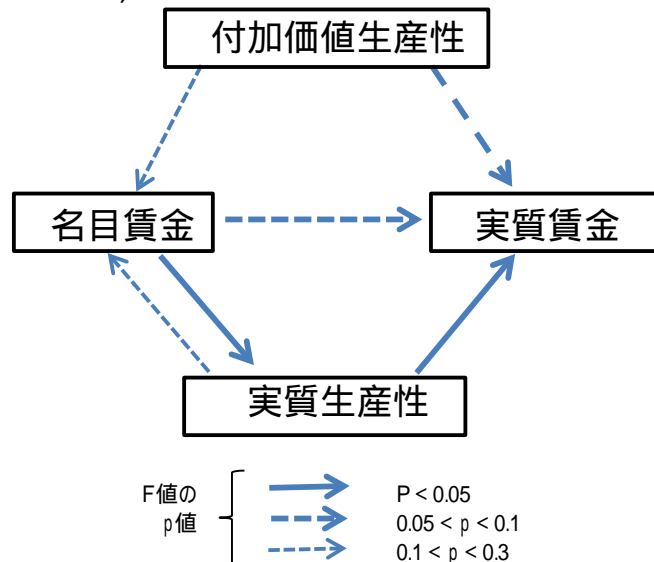
## < 賃金引き上げを雇用システム改革のドライブに >

賃上げは企業にとってマイナスとの見方が一般的だが、**賃金引き上げは生産性向上のプレッシャーとなる面があり、むしろ企業成長にとってプラス。**(\*ただし、賃金上昇 = 生産性向上は雇用減による縮小均衡のリスクもあり、雇用増につながる拡大均衡型につなげるには事業改革・働き方改革が不可欠。

(\*）ちなみに、過去20年、人件費削減と付加価値創出力の低下が連動。雇用維持優先のもとでの人件費の行き過ぎた抑制が事業構造転換へのプレッシャーを弱め、縮小均衡状態をもたらすことに。

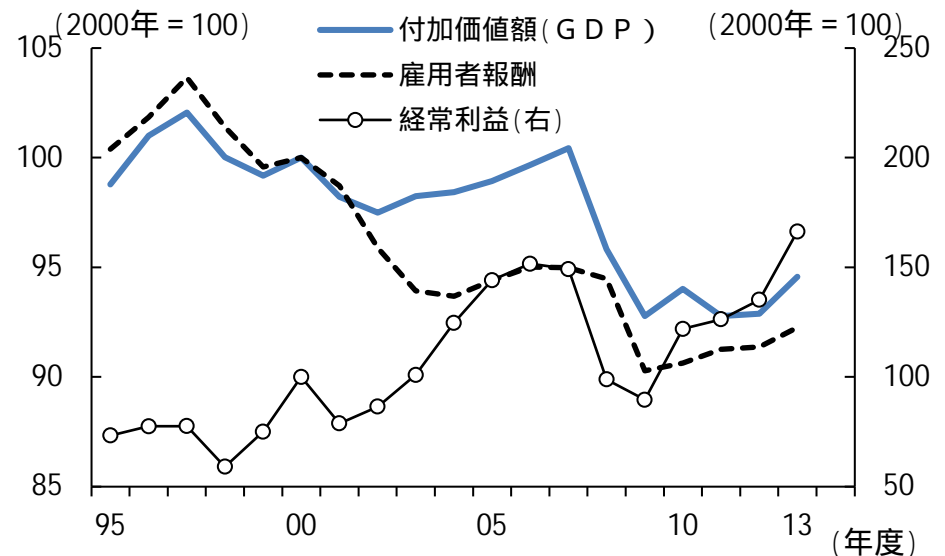
マクロ環境の変化で人件費への上昇圧力が高まるなか、賃上げに主体的に取り組み、付加価値経営 = 人材改革を推進するためのドライブとして活用する視点が重要。

(図表4-7) 生産性と賃金間のグレンジャーテスト



(注) サンプル期間は1997年第3四半期～2014年第1四半期。ラグは4四半期。  
(資料) 内閣府「国民経済計算」

(図表4-8) 名目GDP、雇用者報酬、経常利益の推移



(資料) 内閣府「国民経済計算」、財務省「法人企業統計」