

企業における雇用ポートフォリオのあり方は今、

——J-LPT「人材マネジメントのあり方に関する調査」結果より

いわゆるアベノミクスの効果による景気の緩やかな回復や、非正規雇用を中心とした労働法制の見直しなどを受け、企業における雇用ポートフォリオのあり方は今、どう変わろうとしているのか——。J-LPT調査・解析部では、全国の従業員100人以上の企業一万社（民間信用調査機関の企業データベースから産業・規模別に層化無作為抽出）を対象に、アンケート調査を実施した。本年二月一日～三月末にかけて実査を行い、一〇〇三社の有効回答票を集計した。結果の概要を紹介する（1）。

人材活用の現状

回答企業のプロフィールは、図表1の通りである。主たる業種は、製造業が二五・五％、サービス業計が二三・八％、卸売業、小売業が一八・七％などとなった。規模別では、三〇〇人未満が六一・八％を占めた。労働組合がある企業は三〇・九％だった。

調査ではまず、企業における従業員全体を図表2の定義で区分し、雇用／活用状況を把握した。区分欄に有効回答があった企業（n11976社）の集計で、働き方に限定のない、いわゆる【無限定正社員】を雇用している割合は九九・一％だった。また、正社員と

して標準的な働き方をする者（無限定正社員）より、勤務地や職種、所定労働時間の長さなどが限定されている【限定正社員】区分がある企業は二五・四％。正社員には位置づけていないが、雇用期間に定めがない【無期契約の非正社員】区分がある企業は、フルタイム（二五・八％）あるいはパートタイム（三三・三％）のいずれかの雇用で三七・八％となった。

図表1 回答企業のプロフィール

主たる業種	建設業	8.0	企業設立年	1959年以前	36.6
	製造業	25.5		1960年代	19.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.1		1970年代	16.7
	情報通信業	2.6		1980年代	11.0
	運輸業、郵便業	11.3		1990年代	8.0
	卸売業、小売業	18.7		2000年代	7.1
	金融業、保険業	2.5		2010年以降	1.5
	不動産業、物品賃貸業	0.8	事業所数	1ヶ所のみ	13.3
	学術研究、専門・技術サービス業	1.9		2～5ヶ所	34.7
	宿泊業、飲食サービス業	5.0		6～10ヶ所	21.4
	生活関連サービス業、娯楽業	1.9		11～30ヶ所	18.9
	教育、学習支援業	2.5		31ヶ所以上	10.1
	医療、福祉	3.6		無回答	1.6
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	0.1	労組	あり	30.9
その他サービス業（他に分類されないもの）	14.9	なし		69.0	
その他	0.7	無回答		0.1	
従業員規模	99人以下	4.4	労働使態	行っている	62.7
	100～299人	57.4		行っていない	34.7
	300～999人	24.4		無回答	2.6
	1,000～9,999人	12.7	海外事業	海外事業を展開している	17.1
	1万人以上	1.1		売上高に占める海外比率	23.4
海外事業	していない	82.5	無回答	0.4	
	無回答	0.4			

図表2 各区分の定義と雇用／活用している企業割合

※雇用／活用している区分欄に有効回答があった企業（n=976社）で集計

		本調査での定義	雇用／活用企業割合
無期契約	正社員	無限定正社員	99.1
	非正社員	限定正社員	25.4
有期契約	非正社員	フルタイム社員	25.8
		パートタイム社員	33.3
	正社員	定年再雇用社員	71.7
		フルタイム社員	59.6
非正社員	パートタイム社員	66.0	
	臨時社員	19.8	
	派遣社員	47.0	

社員】が五九・六％、「パートタイムの有期契約社員」が六六・〇％、「臨時社員」が一九・八％、「派遣社員」が四七・〇％となっている。

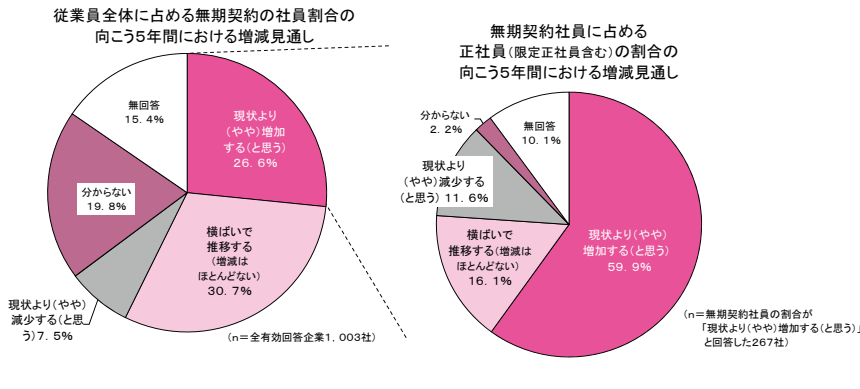
雇用／活用している区分数を集計すると、「三種類」～「五種類」にボリュームゾーンがみられる（計五六・五％）。組み合わせとしては、三種類では「無限定正社員」と「定年再雇用社員」に加え、フルタイムあるいはパートタイムのいずれかの「有期契約社員」を雇用している企業が最多である。四種類ではフルタイムとパートタイムの両方「有期契約社員」を雇用している企業が多く、五種類ではさらに「派遣社員」を活用している。

人材活用の見直しの方向性

こうしたなか、企業における雇用ポートフォリオのあり方は今、どう変わろうとしているのだろうか。本調査では、全有効回答企業（n＝1103社）を対象に、従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員および限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、（二〇一九年一月までの）向こう五年間でどのように変化するかを推測する（増減はほとんどない）とみる企業がもっとも多かった（三〇・七％）ものの、次いで、「現状より（やや）増加する（と思う）」企業が四社に超（二六・六％）となった（図表3）。以下、「分らない」（一九・八％）、「現状より（やや）減少する（と思う）」（一七・五％）が続いた。

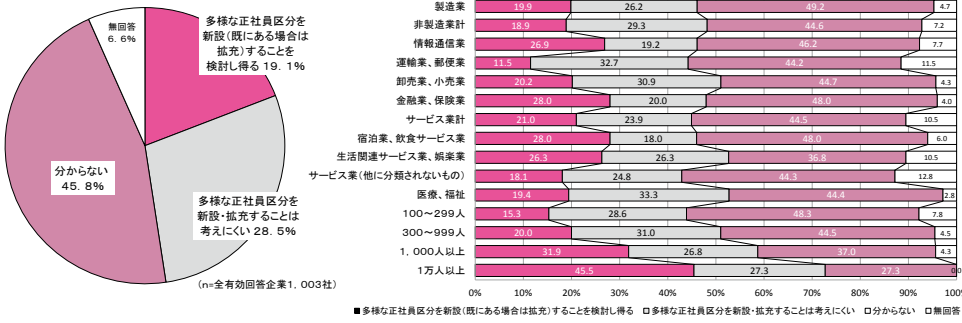
【無期契約の社員】の割合が「現状より（やや）増加する（と思う）」と

図表3 向こう5年間における無期契約社員・正社員の増減見通し



予測した企業（n＝267社）に対し、さらに同社員に占める「正社員（限定正社員を含む、以下同）」の割合の増減見通しについても尋ねた。結果として、最多は「正社員」割合が「現状より（やや）増加する（と思う）」企業で、約六割（五九・九％）にのぼった。次いで多かったのは、「無期契約の社員」割合は増えるが「正社員」割合は「横ばいで推移する（増減はほとんどない）」とみる企業（二六・一％）で、これに「無期契約の社員」割合は増えるものの「正社員」割合は「現状より（やや）減少する（と思う）」との回

図表4 多様な正社員を新設・拡充する可能性



答（一一・六％）が続いた。これらを全体に対する割合で見ると、向こう五年間で、従業員全体に占める「正社員」の割合が増加するとみている企業は一六・〇％となる。また、「正社員」は横ばいまたは（やや）減少だが、「無期契約の社員」割合は増加するとみる企業が七・四％などとなっている。

一方、既存の正社員より働き方を限

定したり、非正社員より働き方を拡大し処遇を改めるなどして、社会的に「多様な正社員」(いわゆる「限定正社員」)層を形成していくとすると議論があることを踏まえ、全有効回答企業に対し、自社における「多様な正社員」の可能性をどう考えるかについても尋ねた。結果として、二割弱（一九・一％）の企業が「多様な正社員区分を新設（既にある場合は拡充）することを検討し得る」と回答した（図表4）。

これらを業種別にみると「宿泊業、飲食サービス業」や「金融業、保険業」（ともに二八・〇％）、「情報通信業」（二六・九％）、「生活関連サービス業、娯楽業」（二六・三％）などで四社に一つを超えた。また、従業員規模別では「一〇〇人以上」で三割強（二万人以上では半数弱）にのぼった。

五年後のポートフォリオ予測

人材活用の見直しに係る全体的な方向性を把握したうえで、本調査では従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員、限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、向こう五年間でどの程度になる見通しのか、具体的な数値も記入してもらった。有効回答があった企業（n＝767社）で集計すると、まず、現状における「無期契約の社員」…「有期契約の社員」の割合は、直接雇用みの場合で六四・七％…三五・三％、間接雇用の派遣社員も含む場合では六三・一％…三六・九％だった。

これに対し、五年後における「無期契約の社員」…「有期契約の社員」の割合予測は、直接雇用みの場合で六

七・九%・三二・一%、派遣社員も含む場合②では六六・一%・三三・九%と算出された。すなわち、「無期契約の社員」割合は、直接雇用のみの場合で向こう五年間にプラス三・二%、派遣社員も含む場合ではプラス三・〇%上昇する見通しとなっている。

これまで「有期契約の社員」割合が上昇を続けてきた中であって、向こう五年間では「無期契約の社員」への「揺り戻し」が図られる見通しが示された③。

「揺り戻し」企業の特徴

【有期契約の社員】から【無期契約の社員】への「揺り戻し」という変化は、どのような企業群で起ころうとしているのだろうか。主な属性等別に、「無期契約の社員」割合の、現在値と五年後の予測値の差（以下、「揺り戻し幅」という）を集計したものが図表5である。直接雇用のみの場合で業種別にみると、製造業よりは非製造業で、【有期契約の社員】から【無期契約の社員】への揺り戻し幅が大きいことが分かる（製造業二・二%、非製造業二・六%）。

非製造業の中では、「サービス業（他に分類されないもの）」（四・三%）や「卸売業、小売業」（四・二%）の揺り戻し幅が大きい。また、「宿泊業、飲食サービス業」では、【有期契約の非正社員】から【無期契約の社員】への揺り戻し幅は〇・八%と限定的ながら、「正社員」の増加幅（非正社員の減少幅）が三・三%と大きくなっている。

従業員規模別では、規模が大きいほど揺り戻し幅も大きくなる傾向がみられる。「二〇〇〇人以上」の揺り戻し

幅は、三・四%（中でも一万人以上では六・三%）である。

雇用ポートフォリオの見直し背景

それでは、なぜ今、雇用ポートフォリオのあり方が見直されようとしているのだろうか。そのヒントを探るため、本調査におけるさまざまな設問に絡め、雇用ポートフォリオの現在値と五年後の予測値を調べた（図表5）。

① 経済・競争環境の変化

まず、経営戦略との関係を見ると、【無期契約の社員】への揺り戻し幅（有期契約の社員）の減少幅）が大きいのは、「国内の事業展開を重視」する企業（四・五%）である。また、「商品・サービスの低価格化を追求」する企業（二・七%）より「商品・サービスの付加価値化を追求」する企業（三・八%）、「利益率の引上げを重視」する企業（三・〇%）よりは「売上高の拡大を重視」する企業（三・七%）などとなっている。

業界が直面している現状との関連では、「商品・サービスの価格が低下している」と感じてきた企業（三・五%）の方が、「低下していない」とする企業（二・六%）より揺り戻し幅は大きくなっている。また、「顧客ニーズが高度化・多様化している」と感じてきた企業（三・三%）の方が、「していない」とする企業（二・一%）より揺り戻し幅が大きい。

デフレからの脱却期待や景気拡大への期待が高まるなか、国内の事業を重視し、売上高の増大をめざす企業で、

図表5 企業の主な属性等別にみた向こう5年間における雇用ポートフォリオの変化

	有効回答企業数	直接雇用のみの場合							派遣社員を含む場合							
		現状		5年後		揺り戻し幅	有期契約の社員から無期契約の社員への	現状		5年後		揺り戻し幅	有期契約の社員から無期契約の社員への			
		無期契約の社員	有期契約の社員 (うち正社員)	無期契約の社員	有期契約の社員 (うち正社員)			無期契約の社員	有期契約の社員 (うち正社員)	無期契約の社員	有期契約の社員 (うち正社員)					
全体	767	64.7	60.9	35.3	67.9	61.2	32.1	3.2	63.1	59.3	36.9	66.1	59.7	33.9	3.0	
主な業種	製造業	188	83.4	82.6	16.6	85.6	82.1	14.5	2.2	80.2	79.5	19.8	82.3	79.0	17.7	2.1
	非製造業計	579	57.6	52.6	42.4	61.2	53.3	38.8	3.6	56.5	51.5	43.6	59.9	52.2	40.1	3.4
	建設業	63	85.4	85.1	14.6	86.9	82.5	13.1	1.5	79.5	79.2	20.5	80.9	76.8	19.1	1.4
	運輸業、郵便業	89	77.8	72.0	22.2	80.6	76.5	19.4	2.8	76.5	70.8	23.5	79.3	72.3	20.7	2.8
	卸売業、小売業	148	48.8	44.9	51.2	53.0	45.9	47.0	4.2	48.2	44.3	51.8	52.4	45.3	47.6	4.2
	医療、福祉	30	67.4	61.0	32.6	70.8	61.4	29.2	3.4	67.2	60.8	32.8	70.5	61.1	29.5	3.3
	サービス業計	181	47.4	38.2	52.7	50.0	39.6	50.0	2.7	46.5	37.5	53.5	49.2	38.9	50.8	2.7
宿泊業、飲食サービス業	33	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6	
サービス業(他に分類されないもの)	118	58.7	51.4	41.3	63.0	51.4	37.0	4.3	56.5	49.6	43.5	60.7	49.6	39.3	4.2	
従業員規模	99人以下	35	84.8	77.2	15.2	85.2	76.5	14.8	0.4	84.0	76.5	16.0	84.4	75.7	15.6	0.4
	100～299人	447	77.7	71.5	22.4	80.1	72.0	19.9	2.4	75.5	69.5	24.5	77.9	70.0	22.1	2.4
	300～999人	191	60.9	56.9	39.1	64.1	56.6	35.9	3.2	59.2	55.3	40.8	62.3	55.0	37.7	3.1
	1,000人以上	94	62.6	59.4	37.4	66.0	60.0	34.0	3.4	61.1	57.9	38.9	64.4	58.5	35.6	3.3
事業所	単一事業所	98	74.7	71.5	25.3	78.1	72.6	21.9	3.4	73.2	70.0	26.8	76.6	71.1	23.4	3.4
	複数事業所あり	660	63.9	59.8	36.1	67.2	60.2	32.8	3.3	62.1	58.2	37.9	65.3	58.5	34.7	3.2
労働組合	ある	228	68.1	66.7	31.9	71.8	67.5	28.2	3.7	66.4	65.0	33.6	70.0	65.8	30.0	3.6
	ない	538	60.0	52.8	40.0	62.5	52.6	37.5	2.5	58.5	51.5	41.5	60.8	51.3	39.2	2.3
海外事業の展開	している	117	78.4	77.3	21.6	80.5	76.7	19.5	2.1	75.5	74.4	24.5	77.5	73.8	22.5	2.0
	していない	647	55.4	49.6	44.6	59.3	50.7	40.8	3.9	54.4	48.7	45.6	58.2	49.8	41.8	3.8
経営戦略①	A. 売上高の拡大を重視/ B. 利益率の引上げを重視	288	60.5	54.2	39.5	64.2	54.6	35.8	3.7	59.3	53.1	40.7	62.9	53.5	37.1	3.6
	B. である	458	66.5	63.5	33.5	69.5	63.9	30.5	3.0	64.7	61.7	35.3	67.6	62.1	32.4	2.9
経営戦略②	A. 国内の事業展開を重視/ B. 海外での事業展開を重視	592	57.7	52.5	42.3	62.2	53.2	37.9	4.5	56.4	51.3	43.6	60.8	52.0	39.2	4.4
	B. である	154	81.8	80.8	18.2	82.0	80.4	18.0	0.2	79.0	78.0	21.0	79.2	77.7	20.8	0.2
経営戦略③	A. 事業の多角化を追求/ B. 主力事業に集中化	176	55.2	52.4	44.8	58.6	52.6	41.4	3.4	53.6	50.9	46.4	57.0	51.1	43.0	3.4
	B. である	569	69.6	65.2	30.4	72.7	65.7	27.3	3.1	67.9	63.6	32.1	70.9	64.0	29.1	3.0
経営戦略④A. 商品・サービスの付加価値化を追求/B. 商品・サービスの低価格化を追求	A. である	504	62.1	58.8	37.9	65.9	59.4	34.1	3.8	60.6	57.4	39.4	64.3	58.0	35.7	3.7
	B. である	246	72.4	67.0	27.6	74.1	66.7	25.9	1.7	70.3	65.0	29.7	71.9	64.8	28.1	1.6
業界の現状①	当てはまる	387	65.0	59.2	35.1	68.5	60.0	31.5	3.5	63.5	57.9	36.5	67.0	58.7	33.0	3.5
	商品・サービスの価格が低下 当てはまらない	362	65.1	63.2	34.9	67.7	63.1	32.3	2.6	63.1	61.3	36.9	65.7	61.3	34.3	2.6
業界の現状②	当てはまる	368	59.9	54.4	40.1	63.2	55.3	36.9	3.3	58.8	53.4	41.2	62.0	54.2	38.1	3.2
	業界の需要が頭打ち 当てはまらない	377	70.4	68.4	29.6	73.4	68.3	28.6	3.0	68.1	66.2	31.9	71.0	66.0	29.0	2.9
業界の現状③	当てはまる	551	63.9	60.2	36.1	67.2	60.6	32.9	3.3	62.3	58.7	37.8	65.4	59.0	34.6	3.1
	顧客ニーズが高度化・多様化 当てはまらない	202	72.0	67.0	28.0	74.1	67.6	25.9	2.1	70.3	65.3	29.7	72.3	65.9	27.7	2.0

また、市場が成熟するなか、商品・サービス
の付加価値化等をめざす企業など
で、雇用ポートフォリオの見直しが行
われようとしていることが分かる。

② 人材育成上の課題と生産性向上

本調査では、多様な雇用区分間にお
ける人材育成の実施状況や、人材育成
上、感じてきた課題なども尋ねている
(詳細は注1)。雇用ポートフォリオの見
直しと人材育成上の課題の関係をみる
と、「有期契約の社員」を活用する中
で、何らかの不都合を感じてきた企業ほど、
【無期契約の社員】への振り戻しを
図ろうとしている傾向が見られる。振り
戻し幅が大きいのは、「有期契約の社
員」について「離職等で人材育成投資
が回収できない」(五・三%)、「業務が
多忙で育成の時間的余裕がない」(五・
五%)、「人材育成を受ける社員側の意
欲が低い」(七・九%)などと感じてき
た企業である。

また、本調査では自社の労働生産性
(従業員一人あたりの付加価値)に対
する評価も尋ねている。これと雇用
ポートフォリオの見直しの関係をみる
と、「有期契約の社員」から「無期契約
の社員」への振り戻し幅が大きいのは、
現在の労働生産性が「どちらかといえ
ば低い」と感じている企業である。同
企業群の雇用ポートフォリオは現状、
【無期契約の社員】…【有期契約の社
員】が四五・六%・五四・四%のど
ころ、五年後の予測では【有期契約の社
員】から【無期契約の社員】へ、四・
六% (うち【正社員】は二・七%) 振
り戻す見直しとなっている。

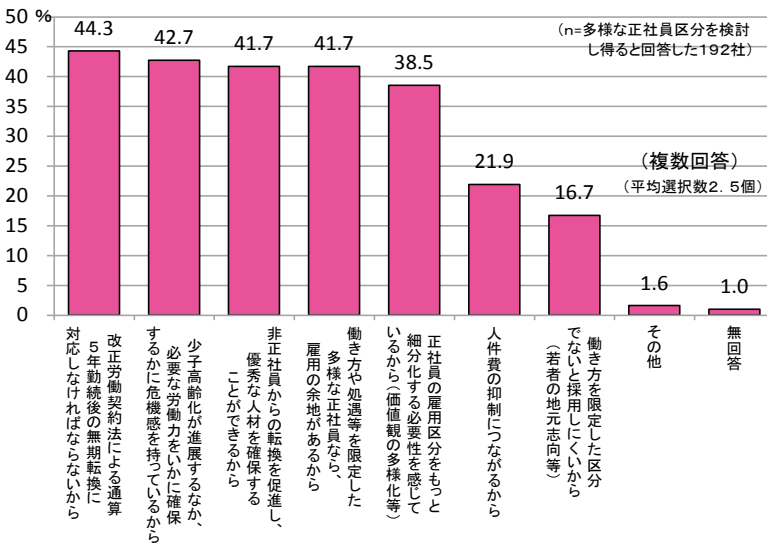
育成上の課題(離職、多忙化、意欲の
低下)に対応しようとする企業や、労
働生産性の向上を狙う企業ほど、雇用
ポートフォリオの見直しを図ろうとし
ている様子が窺える。

③ 労働力確保に対する危機感等

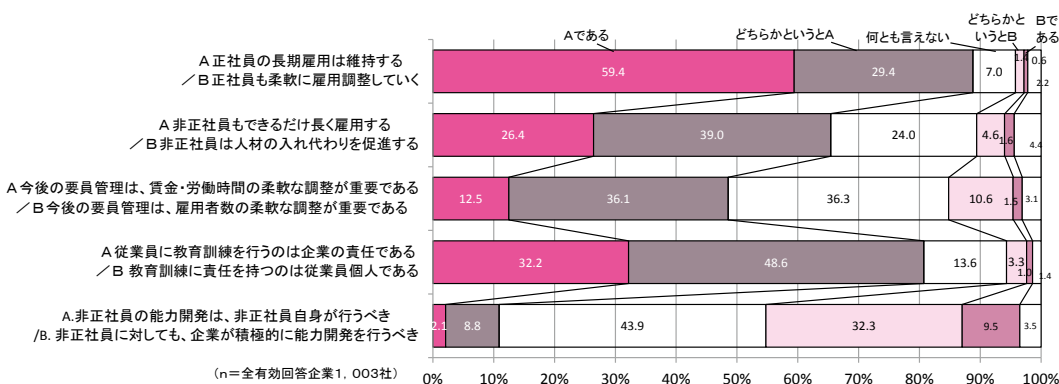
一方、先述した「多様な正社員」(限
定正社員)を形成する可能性につい
ての調査結果から、次のような点を指
摘することもできる。「多様な正社員
区分を新設(既にある場合は拡充)す
ることを検討し得る」と回答した企業
にその理由を尋ねると(複数回答)、「改
正労働契約法による通算五年勤続後の
無期転換に対応しな
ければならないから」(四
四・三%)や、「少子高
齢化が進展するなか、
必要な労働力をいかに
確保するかに危機感を持
っているから」(四
二・七%)が上位にあ
がった(図表6)。

また、「非正社員から
の転換を促進し、優秀
な人材を確保すること
ができるから」や「働
き方や処遇等を限定し
た多様な正社員なら雇
用の余地があるから」
(ともに四一・七%)、
「正社員の雇用区分を
もつと細分化する必要
性を感じているから
(価値観の多様化等)」
(三八・五%)などが
これに続いた(平均選

図表6 多様な正社員の新設・拡充を検討し得る理由



図表7 雇用や人材育成に関する考え方



材育成方針に、大きな変化がみられな
い点も指摘することができよう。
全有効回答企業に対して雇用方針を尋
ねると、「正社員の長期雇用は維持す
る」(二・〇%)を大きく上回った(図

④ 雇用・育成をめぐる基本的な考え方の
の普遍性
なお、振り戻しの根底にある考え方
としては、企業における雇用方針や人

択数二・五個)。

総じて今、企業が「多様な正社員」
(限定正社員)の新設・拡充を含め
て雇用ポートフォリオの見直しを考
える背景には、二〇一八年四月以降に発
生する無期転換申込み権への対応や、
少子高齢化が進展する中での労働力確
保に対する危機感、さらには正社員・
非正社員それぞれのあり方の見直しの
必要性などがあると言えるだろう。

表7)。非正社員に対する考え方も同様で、「非正社員もできるだけ長く雇用する」企業が約三社に二社(六五・四%)を占めたのに対し、「非正社員は人材の入れ代わりを促進する」との回答は六・二%にとどまっている。

従業員の教育訓練への関わり方については、「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である」と考える割合が八割を超え(八〇・八%)、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」とする企業(四・三%)を大きく上回った。非正社員の能力開発については、「非正社員自身が行うべき」とする企業は一割程度(一〇・九%)にとどまり、「非正社員に対しても、企業が積極的に能力開発を行うべき」との回答が四割を超えた(四一・八%)。

ポートフォリオの変化に伴う検討課題

【有期契約の社員】割合を低減させ、【正社員(限定正社員を含む)】など【無期契約の社員】割合を高める「揺り戻し」が図られようとする中で、今後の雇用管理ではどのようなことが課題となってくるのだろうか。今回の調査だけで考察できる範囲は限られるが、この点に触れて本稿を締め括りたい。

①多元的な雇用区分間の処遇バランス

まず、一つには多元的な雇用区分間で、仕事と働き方の相違を踏まえた処遇バランスを、いかに確保するかといった課題がクローズアップされてくるだろう。というのも、先述した「多様な正社員(限定正社員)」の可能性について「新設・拡充することは考え

にくい」とした企業(二八・五%)に尋ねた理由(複数回答)では、「雇用区分間の仕事や処遇のバランスの取り方が難しいから」(六八・五%)、「雇用区分が多いと、労務管理が煩雑・複雑になるから」(五七・三%)、「非正社員と正社員の違いが分かり難くなり、職場のモラルが低下するから」(四〇・六%)などが上位にあがった。

それでは現状、処遇のバランスはどのようになっているのだろう。紙幅の都合上、ここでは各雇用区分の就労意欲を高めるために実施している雇用管理事項に着目する。実施項目数の平均は、正社員が九・二に対し、限定正社員は七・一、非正社員全般(有期・無期を問わずフルタイムあるいはパートタイムの非正社員)は五・五である。正社員と非正社員全般の間で実施率に大きな開きが見られたのは、①職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上(四四・一^{ポイント}差)、②業務遂行に伴う裁量権の拡大(四〇・三^{ポイント}差)、③能力開発機会の充実(三六・七^{ポイント}差)、④優秀な人材の抜擢・登用(三四・九^{ポイント}差)、⑤能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ(三三・九^{ポイント}差)などとなっている。

こうしたなか、限定正社員については非正社員全般より実施率が高まるものと、あまり違いがないのがみられる。具体的には、「職務遂行状況の評価」に対する納得性の向上(限定正社員は非正社員全般より二九・四^{ポイント}高い六七・〇%)や「能力開発機会の充実」(同様に一九・三^{ポイント}高い四一・三%)、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」(同様に一八・三^{ポイント}高い六五・一%)

などについては、非正社員全般を大きく上回っている。反面、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」(正社員が四四・〇%に対し、限定正社員は一一・九%、非正社員全般は三・七%)や、「優秀な人材の抜擢・登用」(同様に七三・四%、四八・六%、三八・五%)などについては、非正社員全般と同程度にとどまっている。

「多様な正社員区分を新設(既にある場合は拡充)することを検討し得る」理由の中では、「人件費の抑制につながるから」とする回答(二一・九%)も少なからずみられた。今後はむしろ【無期契約の社員】が多元化されようとしている中であっては、無期・有期の契約労働者間にとどまらず、無期契約の労働者間(とくにフルタイム間)についても、仕事や働き方の異同を踏まえた合理的な処遇バランスを、いかに構築するかが重要な課題になっていくだろう。

②雇用区分間の多元的な転換

一方、多元的な雇用区分間における処遇の公平・公正性を確保するうえで、それらの間で互いに行き来できるような環境をどう整備するかも重要な課題となるだろう。

本調査で、定年再雇用社員以外の非正社員を雇用している企業(n=九二五社)に対し、雇用区分間で転換できる制度や慣行があるか尋ねたところ、非正社員から正社員(限定正社員を含む、以下同)へ転換できる制度や慣行がある企業は七割超(七二・四%)だった(図表8)。また、非正社員と正社員の間で、相互に転換できる制度や慣

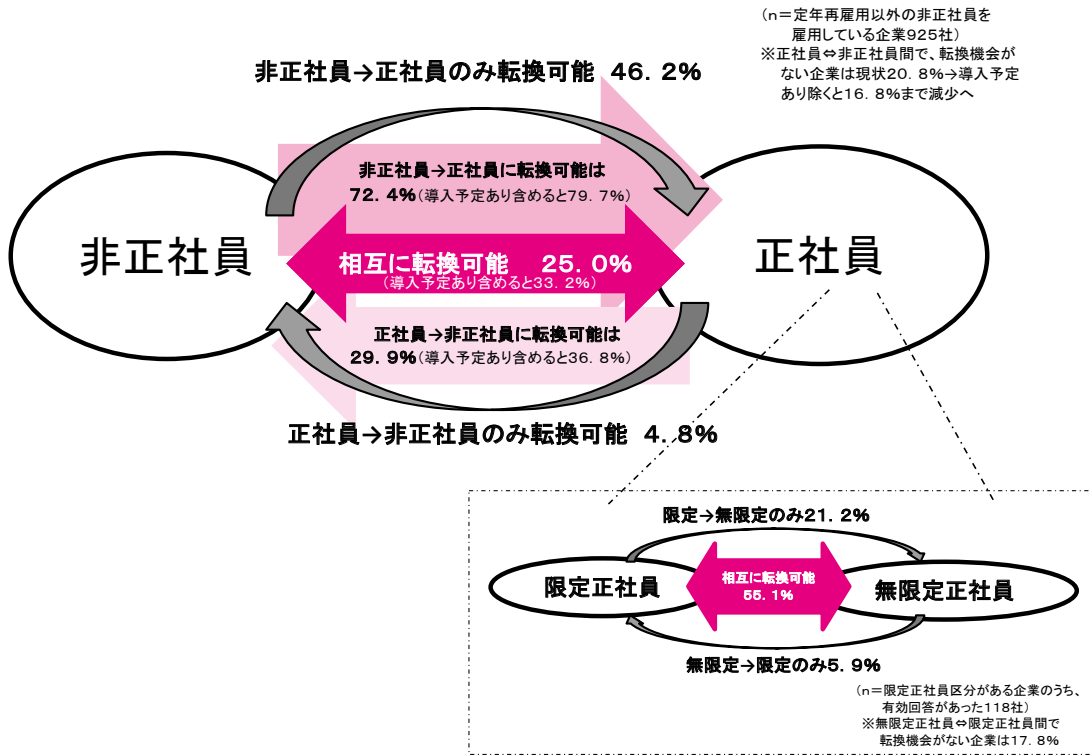
行がある企業は四社に二社(二五・〇%)。一方、正社員から非正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業は約三割(二九・九%)で、非正社員から正社員にのみ転換可能が四六・二%、正社員から非正社員にのみ転換可能が四・八%などとなった(いずれも不可能は二〇・八%)。

これを主な業種別にみると、非正社員から正社員へ転換できる制度や慣行を持つ企業が相対的に多いのは、「生活関連サービス業、娯楽業」(九四・四%)や「宿泊業、飲食サービス業」(八七・五%)、「卸売業、小売業」(七七・九%)や「医療、福祉」(七六・五%)などである。中でも、非正社員と正社員の間で、相互に転換できる制度や慣行がある企業は「医療、福祉」(四七・一%)や「宿泊業、飲食サービス業」(三一・三%)、「卸売業、小売業」(三〇・四%)などに多い。

反面、「いずれも不可能」の企業が相対的に多いのは、「情報通信業」(四七・八%)や「製造業」(三二・四%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(二九・四%)、「教育、学習支援業」(一九・二%)などとなっている。

本調査では、今後の導入見通しについても尋ねている。現在はまだないが、「制度や慣行の導入・実施を検討中」を合わせると、非正社員から正社員へ転換できる制度や慣行を持つ企業は、約八割(七九・七%)まで増加する見通しとなっている。同様に、正社員から非正社員に転換できる企業も今後、三社に二社を超え(三六・八%)、相互転換可能な企業も三社に一社程度(三三・二%)まで拡大する見込みで

図表8 非正社員⇄正社員間、限定正社員⇄正社員間における転換制度・慣行の導入（予定）状況



ある。結果として、正社員・非正社員の間で何ら転換できる環境を持たない企業は、六社に「社程度（一六、八%）」まで縮小する見通しで、雇用区分間で転換できる環境が着実に整備されつつある。

産業構造転換やグローバル化等に伴う不確実性の高まり、デフレ経済下で強まった人件費抑制傾向などを背景に、雇用者に占める非正規の職員・従業員比率は四半世紀でほぼ倍増し、直近では三七・九%まで高まった（労働力調査詳細集計）。こうしたなか、今回の

調査では向こう五年間に、「有期契約の社員」から、いわゆる（無限定）正社員や限定正社員など【無期契約の社員】への「揺り戻し」が図られる可能性が示唆された。最近の報道によれば、スターバックスコーヒーマスター・ジャパンやすかいらく、グルメ軒屋、イケア・ジャパンやユニクロなど、飲食サービス業、小売業を中心に「揺り戻し」の動きが見られ始めている。

そうした動きが、仕事や処遇、メンバーシップの組み直しなどを伴いながら、正規⇄非正規の二極化問題を緩和するものとなるのか、また、「無期契約の社員」の多元化により「正社員」概念は今後どう変わるのか、引き続き注意深く観察していかねければならない。

（調査・解析部 部長・荻野登、主任調査員補佐・渡辺木綿子）

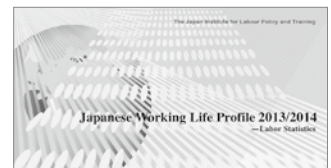
〔注〕
1 記者発表資料は <http://www.jil.go.jp/institute/research/2014/128.htm> を参照されたい。なお、調査結果の全容は、年末を目前に調査シリーズとして刊行予定である。
2 本調査では、派遣社員の今後の増減見通しは尋ねていない。そのため、「派遣社員も含む場合」とは、派遣社員があくまで現状のまま推移すると仮定した試算結果である。
3 こうした結果は、向こう三年間に正社員復帰の兆しを窺えると報告した、二〇一二年「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果や、非正社員比率（一四・四%）より、正社員比率を高める必要がある（一七・六%）と考えている企業の方が多いことを指摘した、二〇一三年「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果なども符合している。

Japanese Working Life Profile 2013/2014

—Labor Statistics

学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活をわかりやすく提示した英文統計集。すべて公的な統計を使用し、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。（主な項目は日本語訳付き）

- contents
- I. 国民経済の状況
 - II. 人口・労働力
 - III. 雇用
 - IV. 労働移動・失業
 - V. 労働条件（賃金・労働時間・その他）
 - VI. 教育・能力開発
 - VII. 労使関係
 - VIII. 勤労者生活
 - IX. 社会保障



労働政策研究・研修機構〔編〕 92頁 2014年1月刊 ISBN978-4-538-75013-2

定価：1,000円＋税

（ご注文・お問い合わせ先） 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT） 成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp