

NLI Research Institute
Symposium
2015



2015年 ニッセイ基礎研シンポジウム



人手不足時代の企業経営

2015-10-22



RESEARCH

ニッセイ基礎研究所

 <p>HIGUCHI yoshio</p>	<p>●——基調講演者</p> <p>樋口 美雄氏 ひぐち よしお 慶應義塾大学商学部教授</p> <ul style="list-style-type: none"> 慶應義塾大学商学部卒業、同大学大学院商学研究科博士課程修了。博士(商学)。2009年～2013年慶應義塾大学商学部長・大学院研究科委員長、2010年～2014年日本学術会議・経済学委員会委員長、現在、内閣官房・まち・ひと・しごと創生会議・構成員、内閣府・政労使会議委員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、厚生労働省・労働政策審議会会長等公職多数。日本創成会議メンバー。専門は、労働経済学・計量経済学。1991年より現職。
 <p>SHIRAKI mitsuhide</p>	<p>●——パネリスト</p> <p>白木 三秀氏 しらき みつひで 早稲田大学 政治経済学術院教授 トランスナショナルHRM研究所所長</p> <ul style="list-style-type: none"> 早稲田大学政治経済学部卒業、同大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。国士舘大学政経学部助教授・教授等を経て、1999年より現職。現在、日本労務学会会長、国際ビジネス研究会常任理事等を兼任。主な著書に「グローバル・マネジャーの育成と評価」、「チェンジング・チャイナの人的資源管理」等。

 <p>OTANI tomoki</p>	<p>大谷 友樹氏 おおたに ともき ヤマトホールディングス株式会社 上席執行役員</p> <ul style="list-style-type: none"> 法政大学社会学部卒業。ヤマト運輸(株)入社。人事部採用教育課長、人事課長を経て、2005年ヤマト・スタッフ・サプライ(株)代表取締役社長、2011年ヤマト運輸(株)人事総務部長。2012年からは、ヤマトホールディングス(株)人事戦略担当シニアマネージャー兼務となり、ヤマトグループ全体の人事戦略を担う立場となる。2014年ヤマト運輸(株)執行役員人事総務部長。2015年より現職。
 <p>MATSUURA tamie</p>	<p>松浦 民恵 まつうら たみえ ニッセイ基礎研究所 主任研究員</p> <ul style="list-style-type: none"> 神戸大学法学部卒業。学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。日本生命保険相互会社入社。1995年ニッセイ基礎研究所。2008年～2010年東京大学社会科学研究所特任研究員。2010年より現職。主な著書に「営業職の人材マネジメント——4類型による最適アプローチ」、「企業力を高める——女性の活躍推進と働き方改革」(共著)等。
 <p>HAJI koichi</p>	<p>●——コーディネーター</p> <p>樋 浩一 はじ こういち ニッセイ基礎研究所 専務理事</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京大学理学部卒業。同大学大学院理学系研究科修士課程修了。ハワイ大学大学院経済学部修士。経済企画庁(現内閣府)入庁。1992年ニッセイ基礎研究所入社。2012年より現職。主な著書に「日本経済の呪縛——日本を惑わす金融資産という幻想」、「貯蓄率ゼロ経済——円安・インフレ・高金利時代がやってくる——」等。

わが国は2008年をピークに人口減少局面に突入しましたが、労働力の主体である生産年齢人口はすでに1995年をピークに減少が続いています。2012年以降は、いわゆる団塊の世代が65歳を迎えて高齢者の仲間入りをし、生産年齢人口の減少が加速しました。ここ数年は景気回復による労働需給の改善も加わり、企業の人手不足感が急速に高まっています。

そこで本シンポジウムでは、これから続く労働力減少が日本経済や企業活動にどのような影響を与えるのかを明らかにし、直面する課題にどう対処すべきかを議論していただきたいと思えます。

バブル崩壊後、長らく過剰雇用への対応が企業経営の大きな課題でしたが、今後は人手不足への対応が大きな課題となろうとしています。本シンポジウムが、この課題克服のためのソリューションを皆様にご提案できる機会になればと考えております。

株式会社ニッセイ基礎研究所
代表取締役社長 野呂 順一

• memo •

A series of 25 horizontal dashed lines for writing.

基調講演

労働力減少と企業

労働力減少と企業

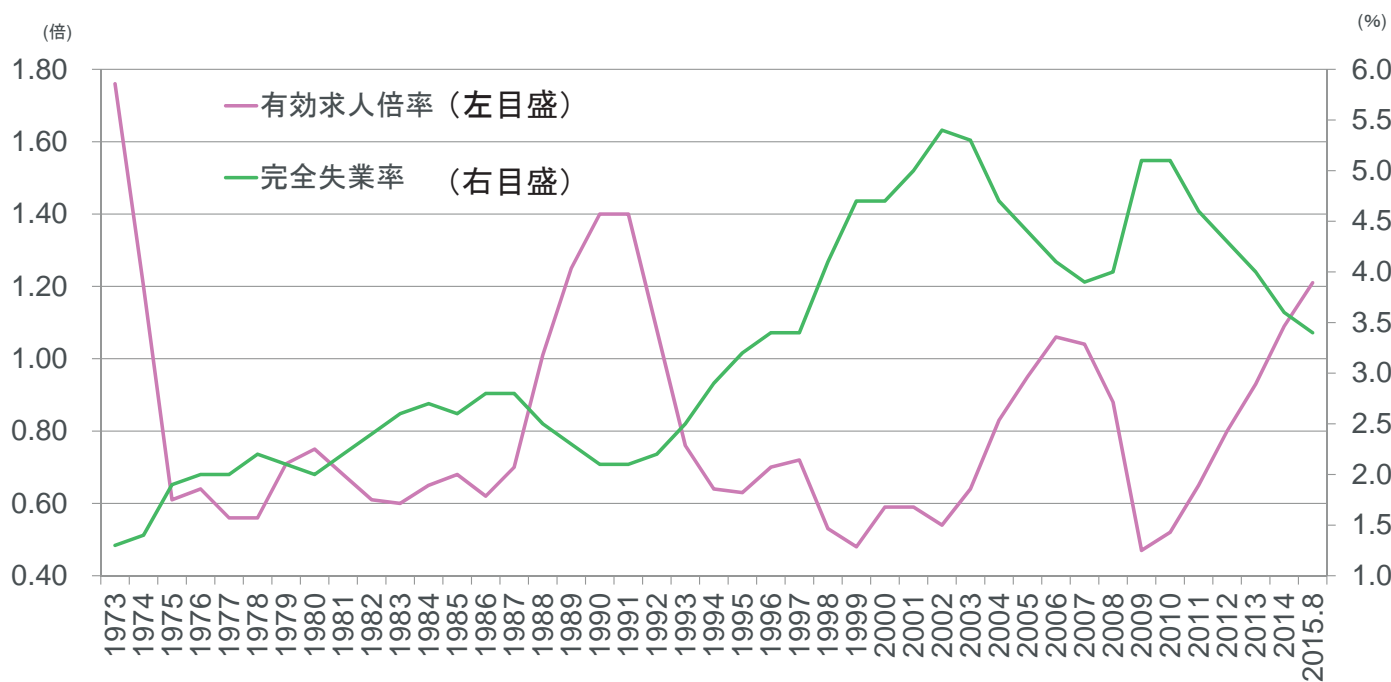
2015年ニッセイ基礎研 シンポジウム

2015年10月22日(木)

慶應義塾大学 樋口美雄

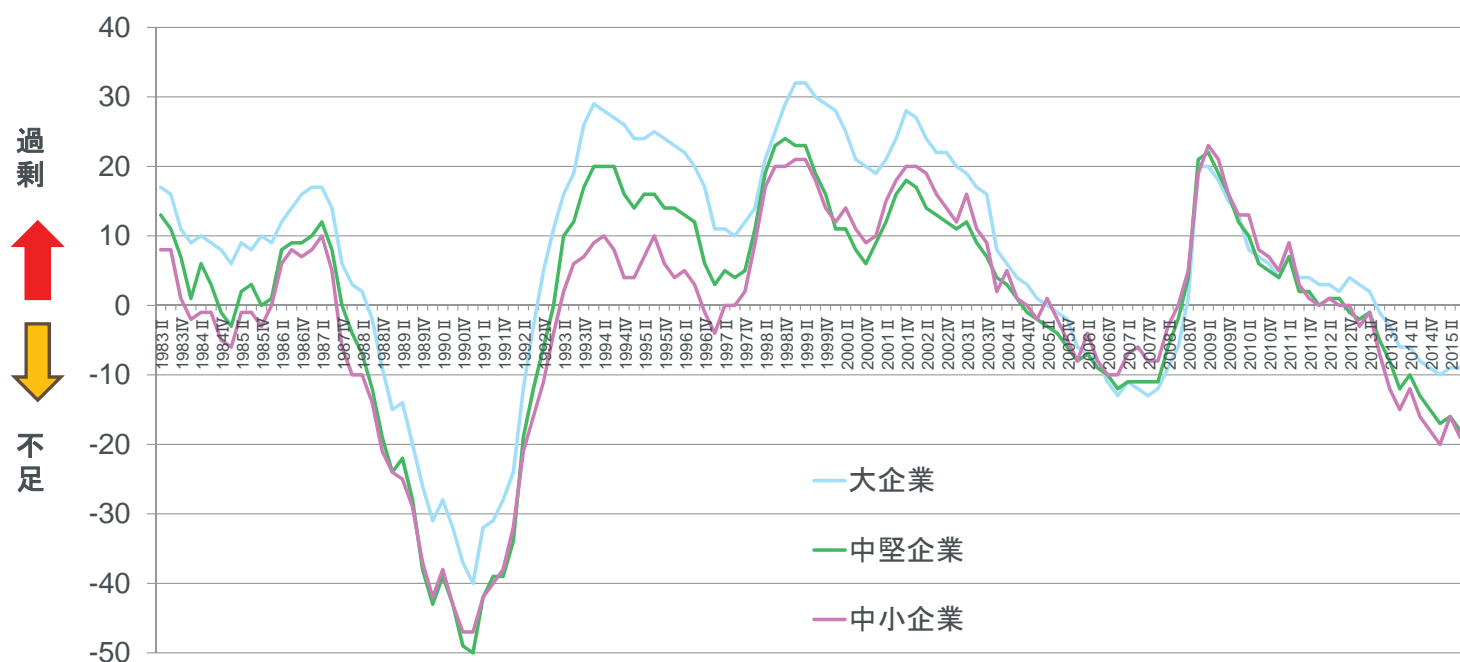
I. 最近の雇用情勢

図表1 完全失業率と有効求人倍率の推移



出所：総務省統計局『労働力調査』

図表2 日銀短観・雇用人員判断DI(企業規模別)



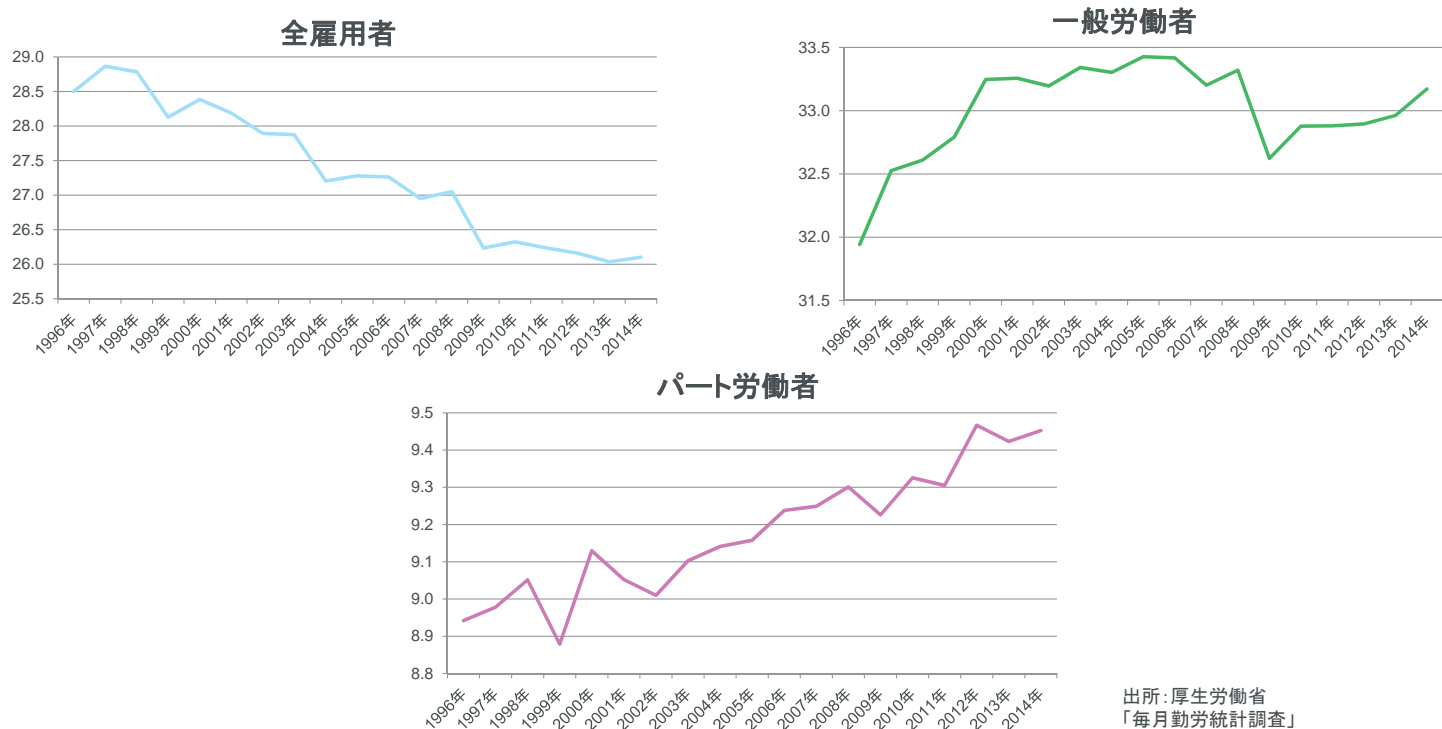
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

図表3 産業別雇用者数の長期的推移(万人)

	産業計	建設業	製造業	金融・ 保険業		医療・ 福祉	官公
1988年	4538	436	1245	216	1988年		497
1998年	5368	548	1258	238	1998年		543
2008年	5546	439	1084	159	2008年	567	495
2010年	5500	408	1008	158	2010年	623	489
2014年	5595	410	987	149	2014年	724	506
増減 1988-1998	830	112	13	22	増減 1988-1998	-	46
増減 1998-2008	178	-109	-174	-79	増減 1998-2008	-	-48
増減 2008-2010	-46	-31	-76	-1	増減 2008-2010	56	-6
増減 2010-2014	95	2	-21	-9	増減 2010-2014	101	17

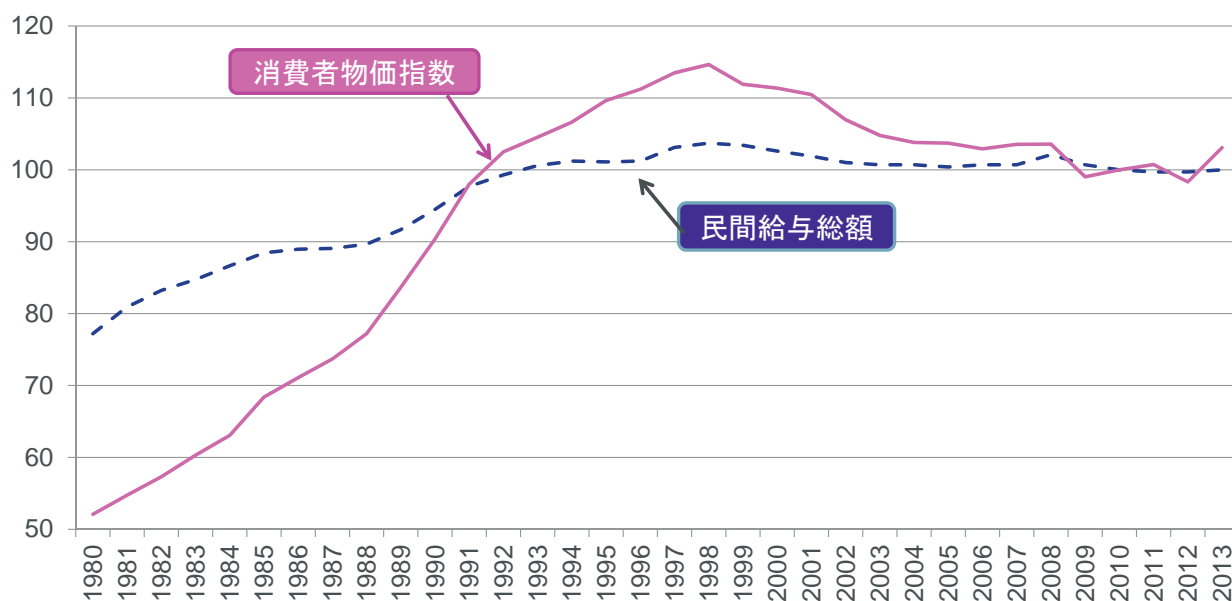
出所:総務省統計局「労働力調査」

図表4 全雇用者の定期給与の推移



図表5 民間給与総額と物価の推移

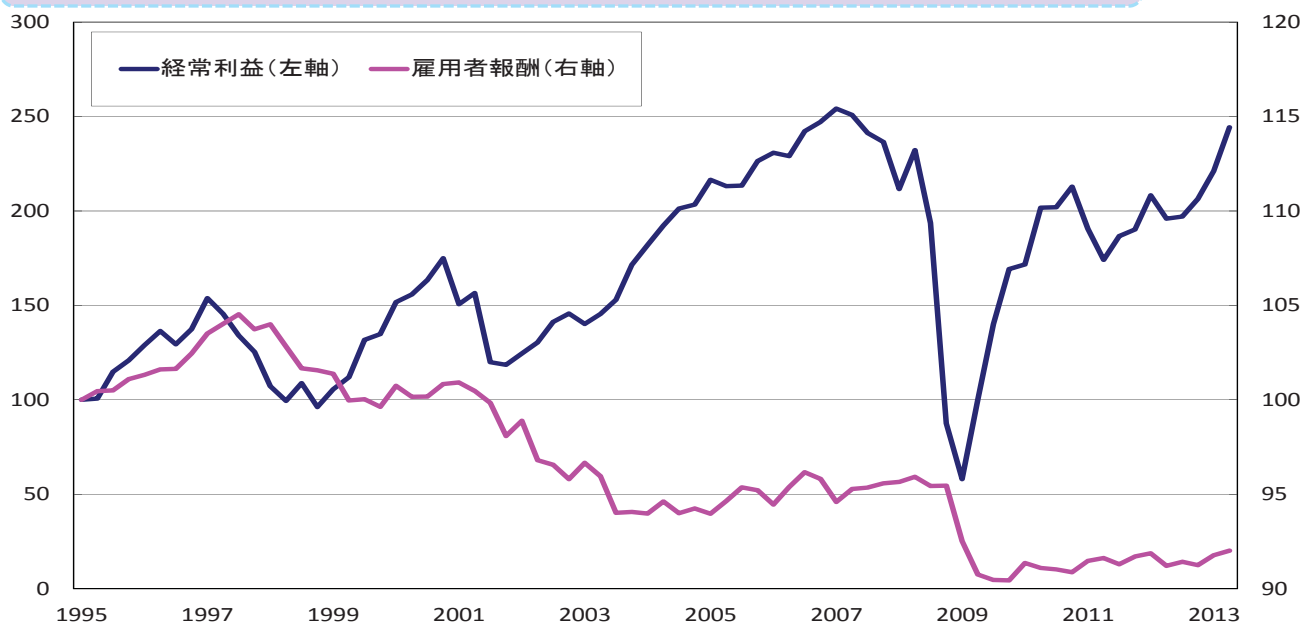
○ 90年代後半以降、デフレ予想や賃金抑制マインドが定着し、給与総額が低下するとともに、デフレ状況が続いている。



(出所)総務省「消費者物価指数」、国税庁「民間給与実態統計調査」

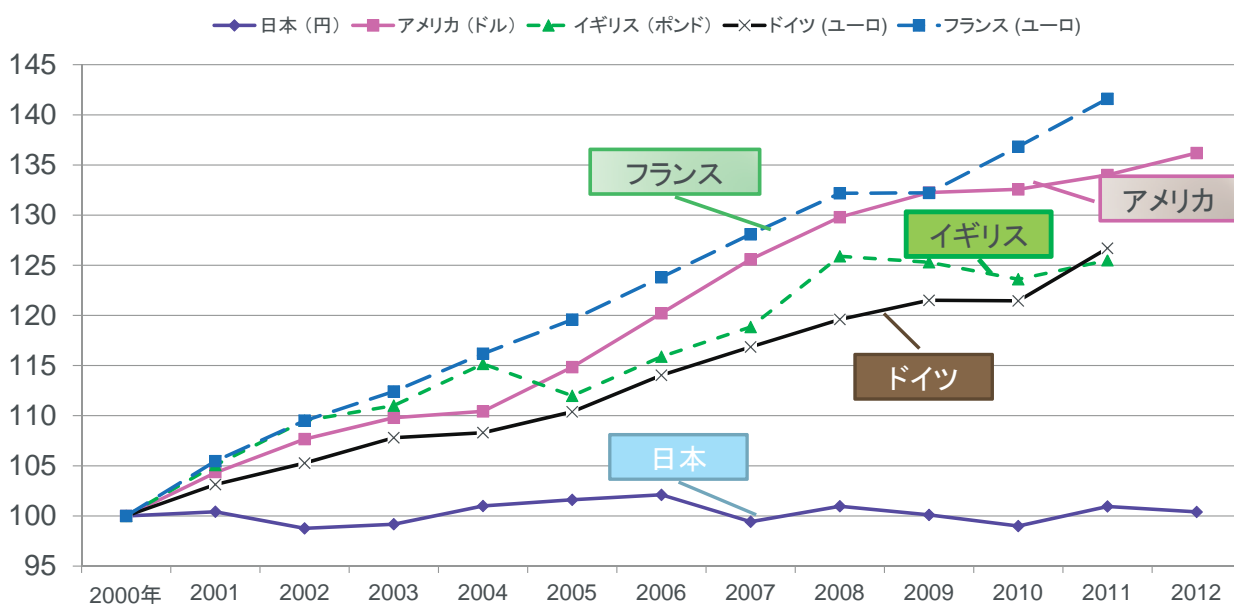
図表6 経常利益と雇用者報酬

○ 90年代後半以降、経常利益が減少した際には雇用者報酬が下がる一方、経常利益が増加した場合でも、雇用者報酬が伸びなくなっている。



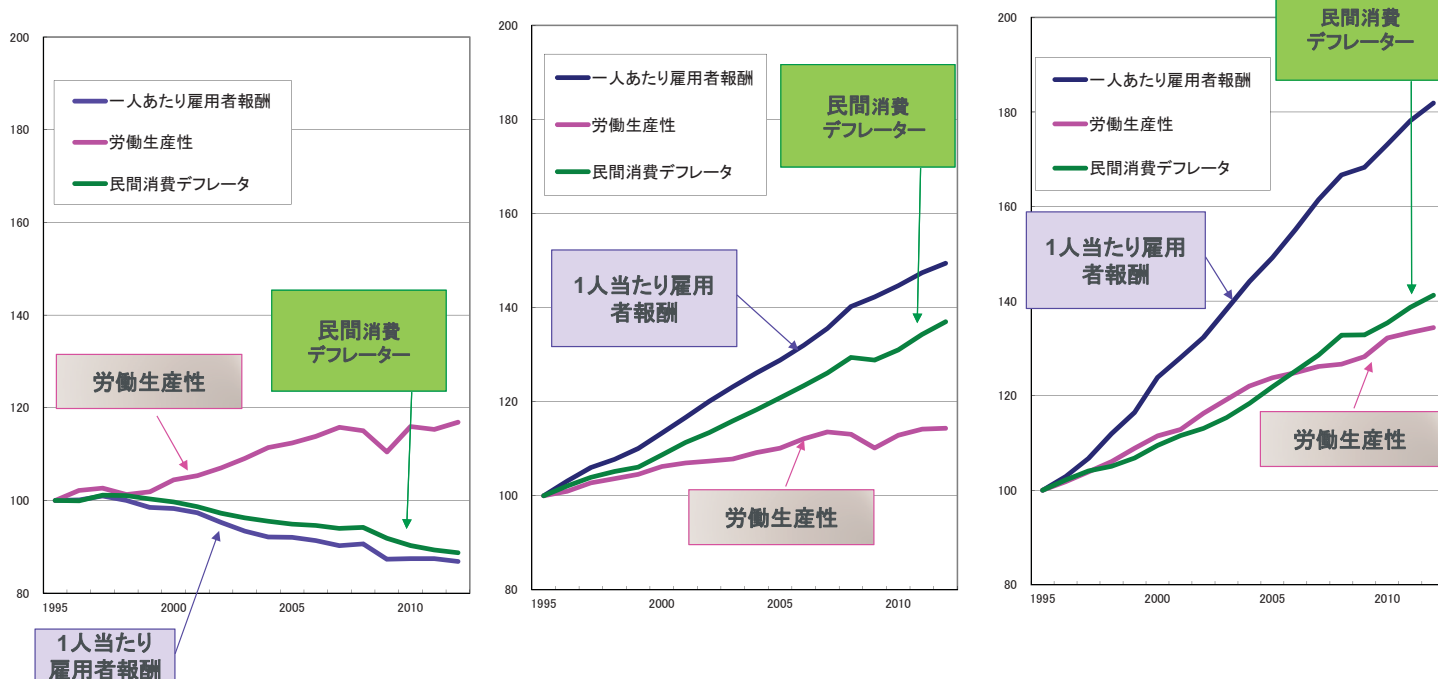
(出所)内閣府「国民経済計算」、財務省「法人企業統計」

図表7 各国の時間あたり名目賃金指数の推移 (製造業・2000年=100)



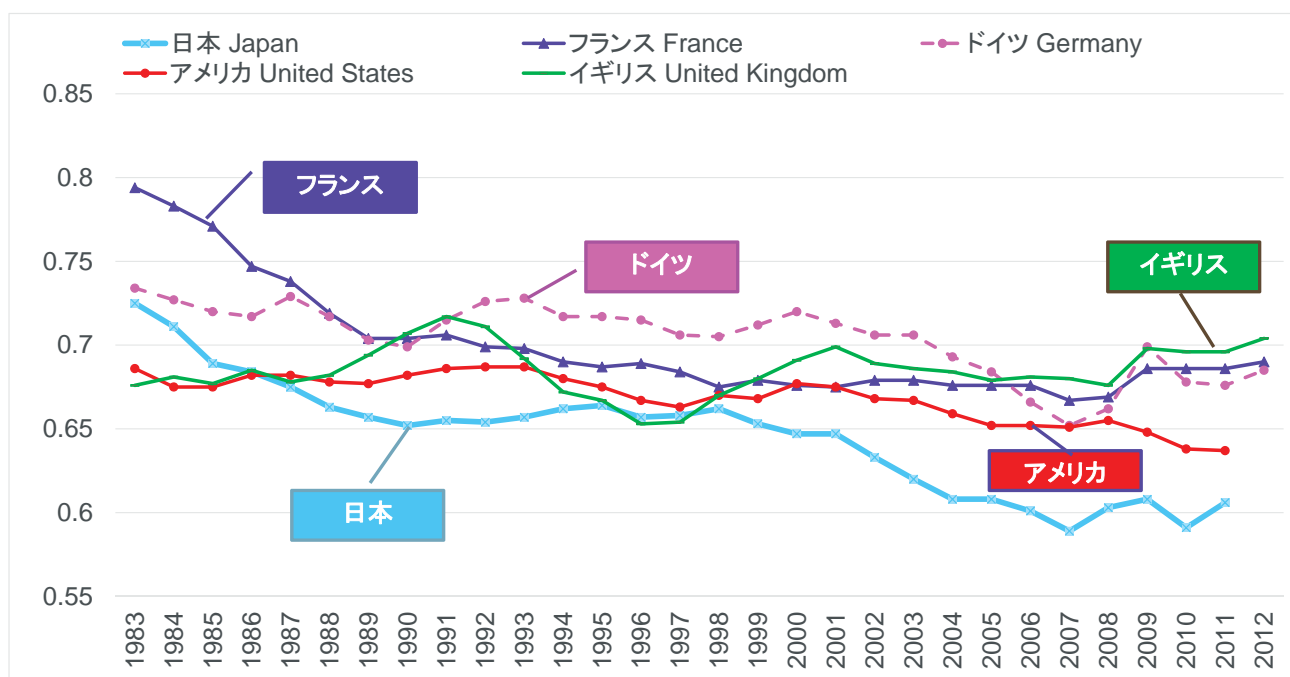
出所: 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2013」
 厚生労働省(2010.2)「平成21年毎月勤労統計調査」、U.S.Bureau of Labour Statistics(2010.6) Employer Costs for Employee Compensation, Eurostat Database
 "Labour costs annual data" 2012年12月現在、OECD Database (http://stats.oecd.org) "PPPs and exchange rates" 2012年12月現在
 注: 日本は、厚生労働省「毎月勤労統計調査」の5人以上雇用事業所の常用労働者について、月間の現金給与総額を実労働時間で除した。米国は、Employer Costs for Employee Compensationの製造業全労働者について、wages and salaries, paid leave 及び supplemental payを合計した。各年第1四半期のデータ。欧州は、製造業全労働者の実労働時間当たり賃金。"labour costs annual data"の時間当たり労働費用(hourly labour costs)と賃金(total wages and salaries)の対労働費用比率から算出。イギリスの2008年以降及びフランスの2009年は産業分類の変更により以前の数値と接続しない。ドイツは新分類で遡及改訂されている。

図表8 雇用者報酬と労働生産性、失業率 (国際比較)



(出所) OECD「Economic Outlook 92」、
 総務省「消費者物価指数」「労働力調査」、内閣府「国民経済計算」

図表9 日仏独米英の労働分配率の推移



出所:OECD database

図表10 各国の雇用調整速度の変化

国	1980-1996年	1997-2011年
日本	0.21	0.30
アメリカ	0.67	0.68
イギリス	0.45	0.70
ドイツ	0.57	0.16
フランス	0.44	0.52

注1): OECD Statを用いて作成。

注2): 推計式は以下のとおり。

$$\ln E = C + \alpha \ln Y + \beta \ln(W/P) + \gamma \ln E_{-1} + \delta T$$

E:雇用者数, C:定数項, Y:実質GDP, W/P:実質雇用者報酬, T:タイムトレンド

注3): 雇用調整速度とは, 1から前期雇用者数の計数(y)を引いた値。

注4): ここで使用している雇用者報酬は雇用者1人当たりの雇用者報酬となっている。

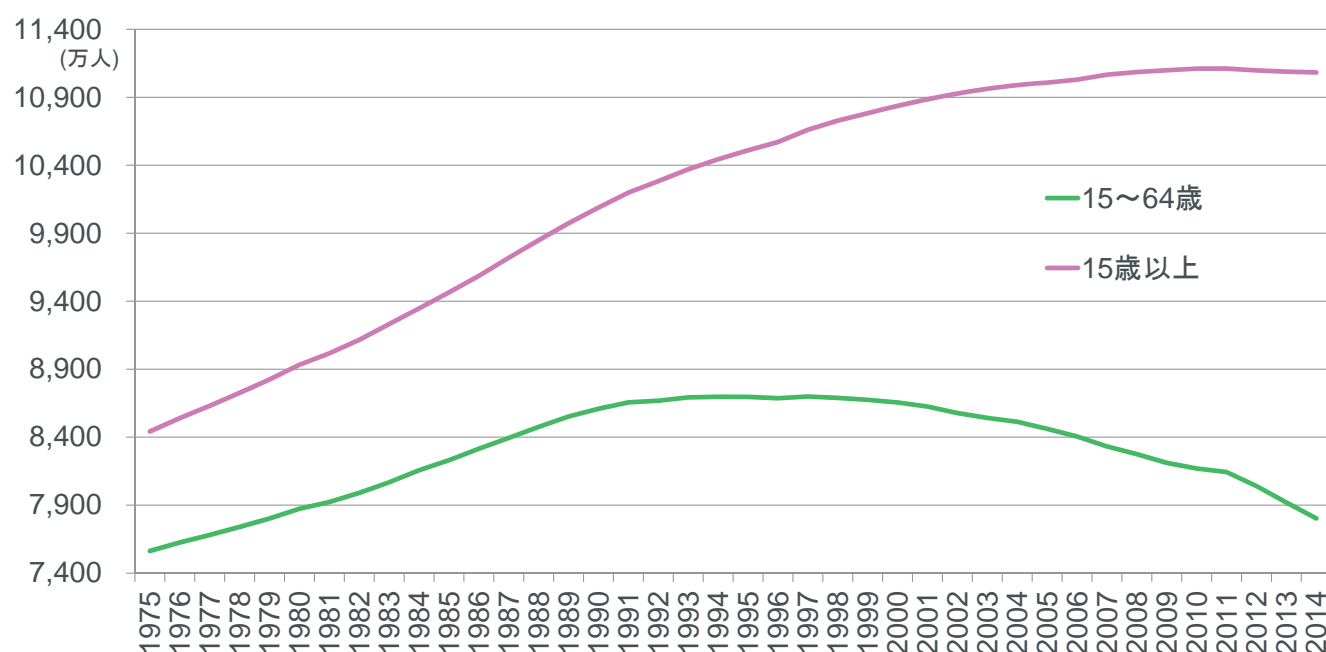
国	1980-1996年	1997-2011年
日本	4.76	3.33
アメリカ	1.49	1.47
イギリス	2.22	1.43
ドイツ	1.75	6.25
フランス	2.27	1.92

注1): 1÷αを用いて算出。

出所:「経済財政白書」(雇用政策研究会報告より)

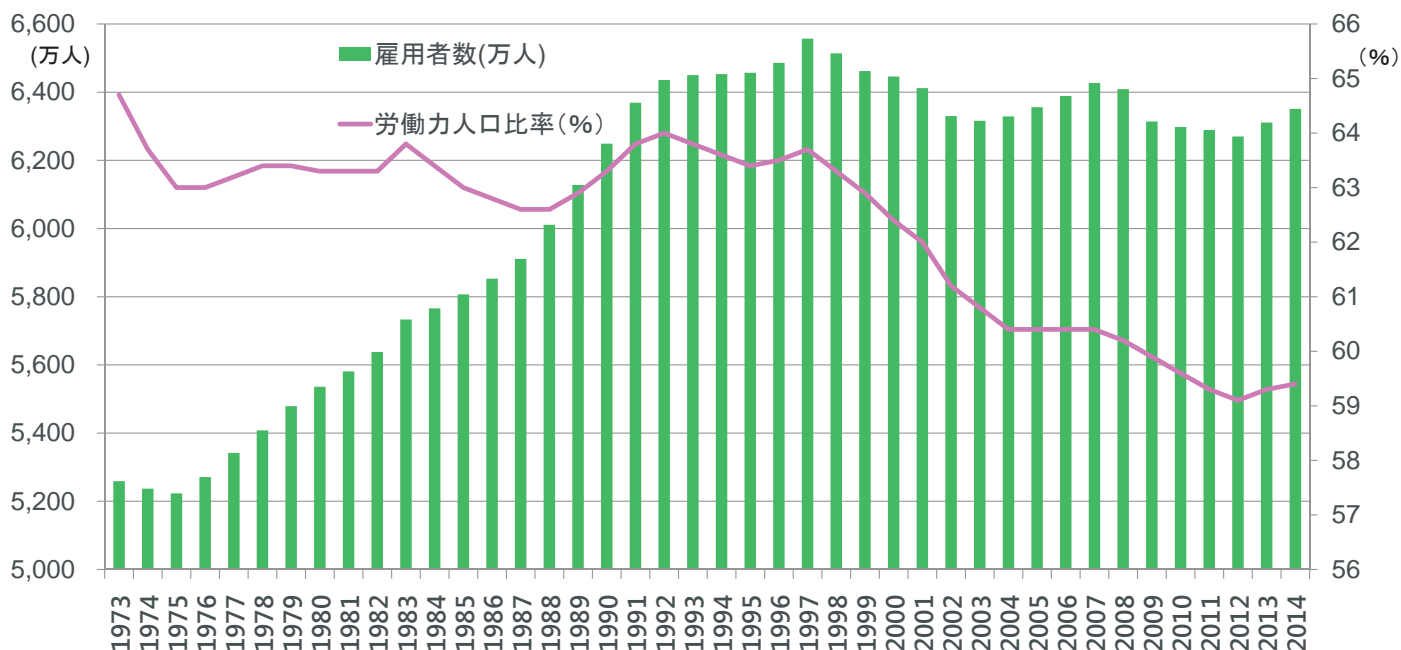
Ⅱ.労働力人口の減少

図表11 15歳以上人口・生産年齢人口の推移



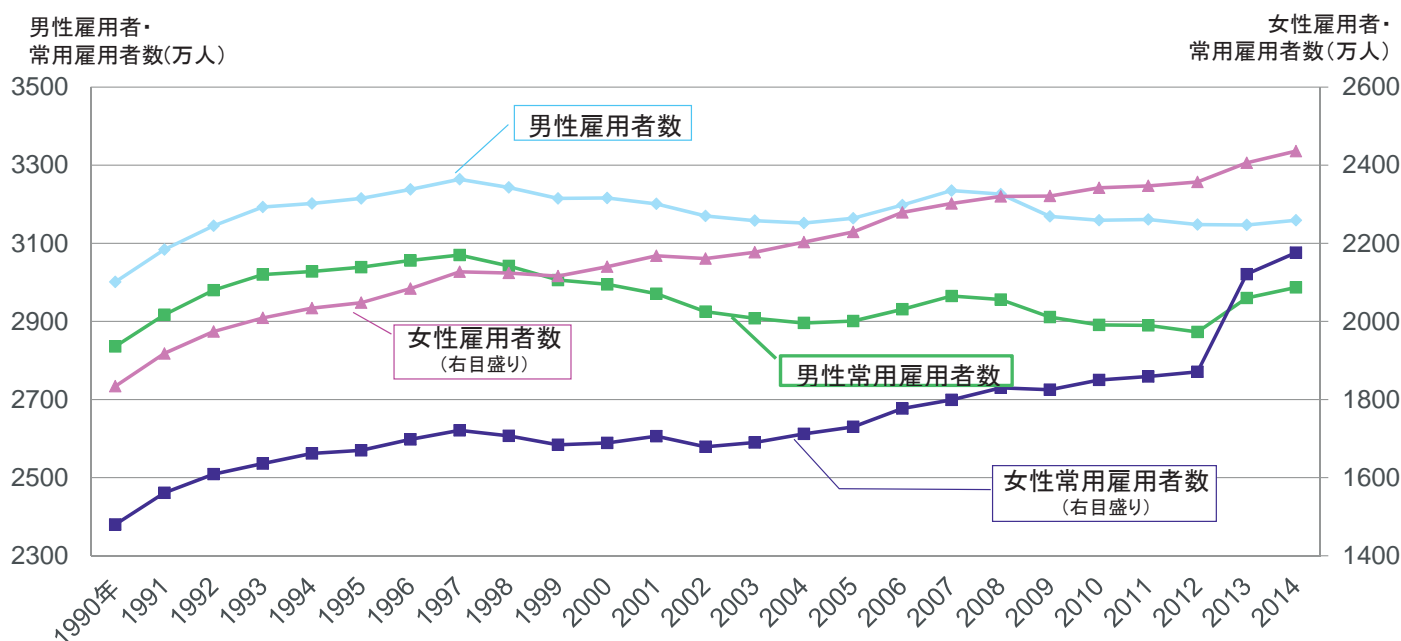
出所：総務省統計局「労働力調査」

図表12 雇用者数の増減と労働力率の推移



出所：総務省統計局「労働力調査」

図表13 男女別雇用者数と常用雇用者数の推移

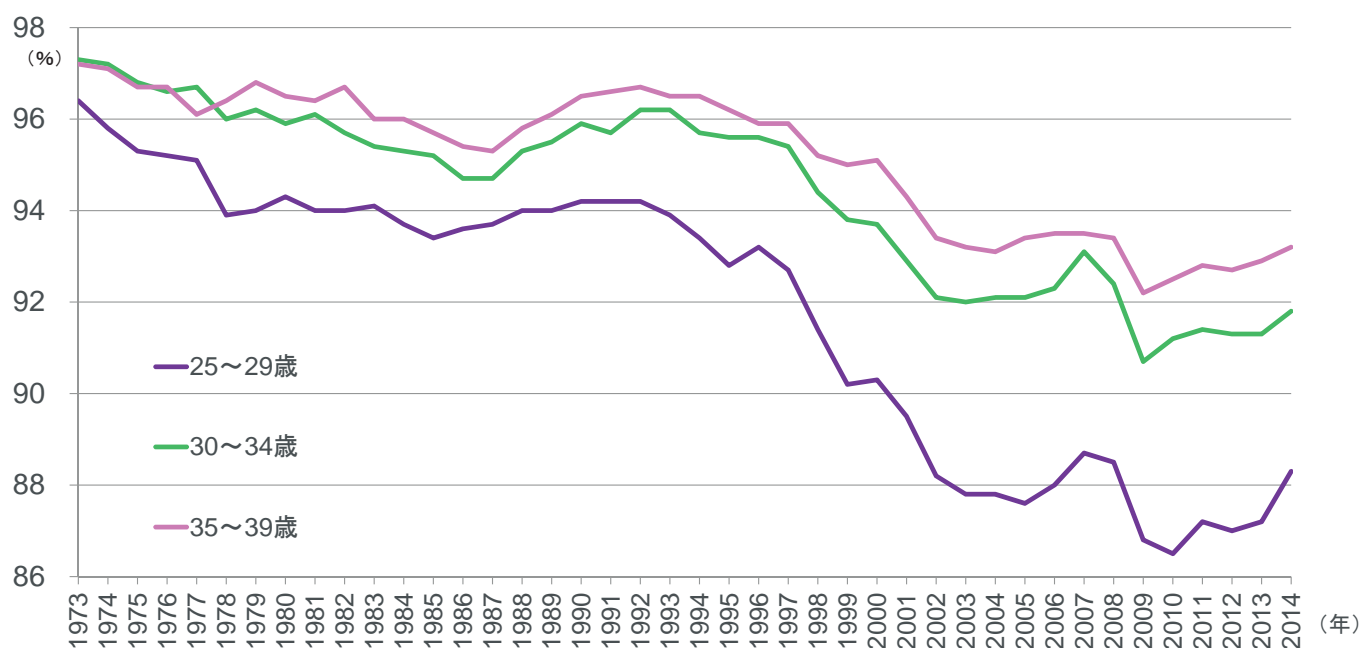


出所：総務省統計局「労働力調査」

注：2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となった。ここに掲載した、2011年の数値は補完的に推計した値(2010年国勢調査基準)である。

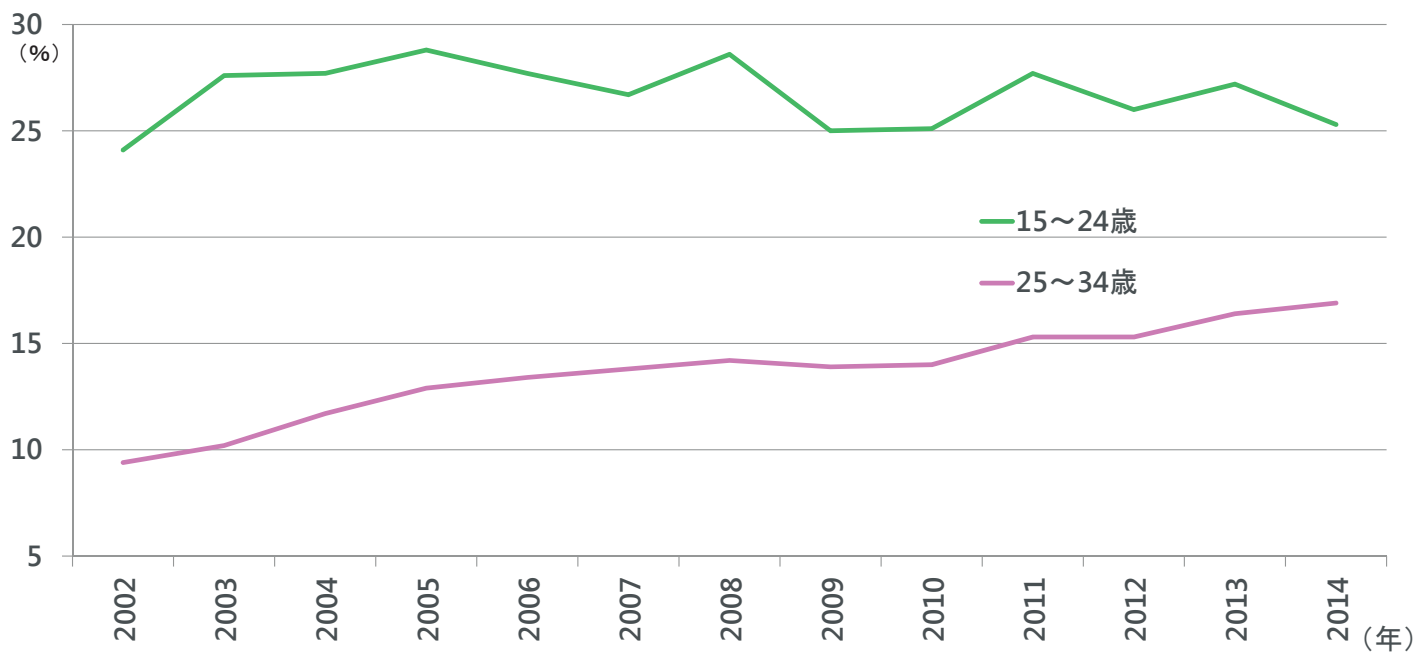
Ⅲ. 男性の就業率の推移

図表14 若年男性の就業率の推移



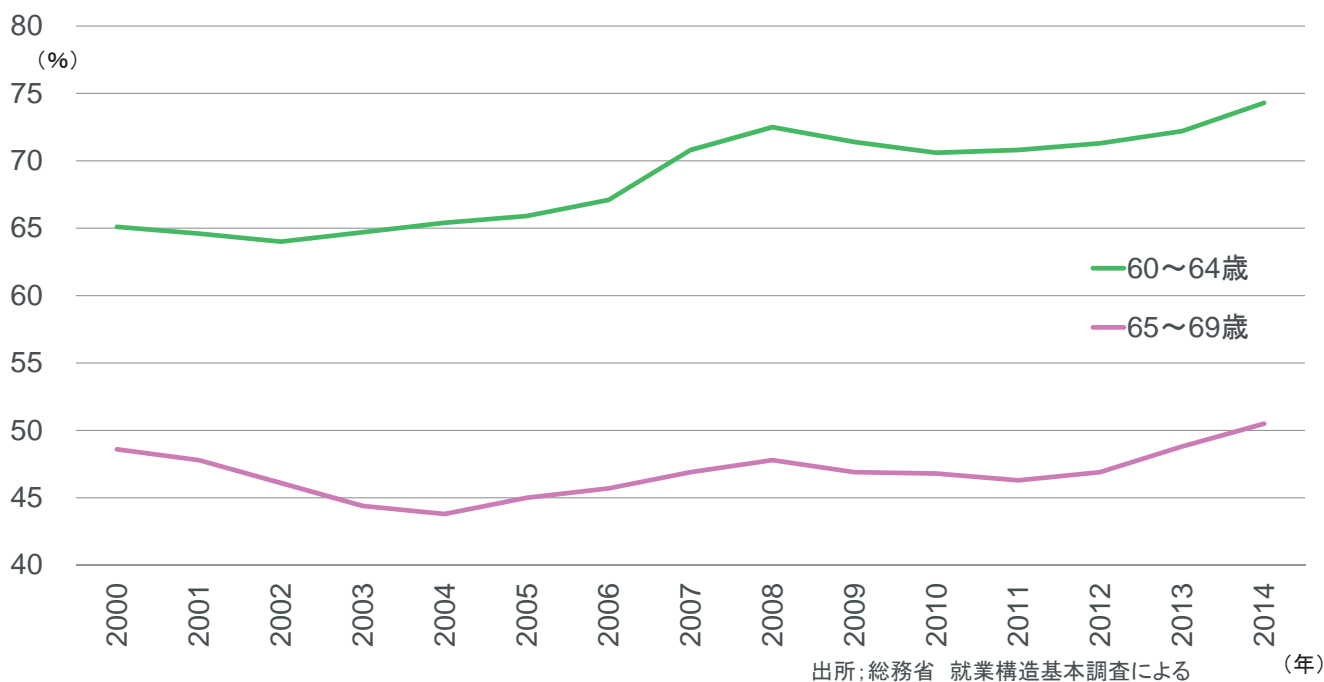
出所：総務省統計局『労働力調査』

図表15 若年男性の非正規雇用者比率の推移



出所：総務省統計局『労働力調査』

図表16 60歳代男性の就業率の推移

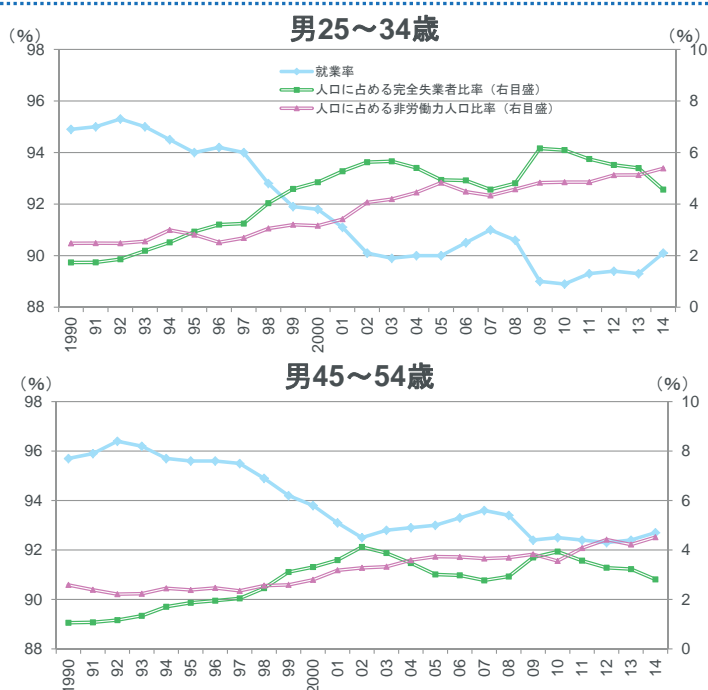


出所：総務省 就業構造基本調査による

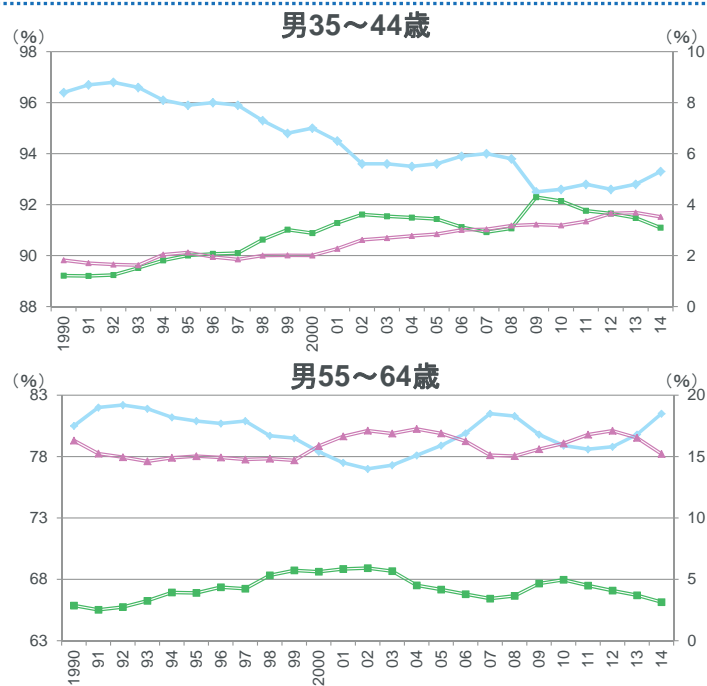
IV. 女性就業率の推移

図表17 男性就業率の推移

○ 男性の就業率は、25～34歳、35～44歳、45～54歳といった働き盛りの層で低下傾向にある。

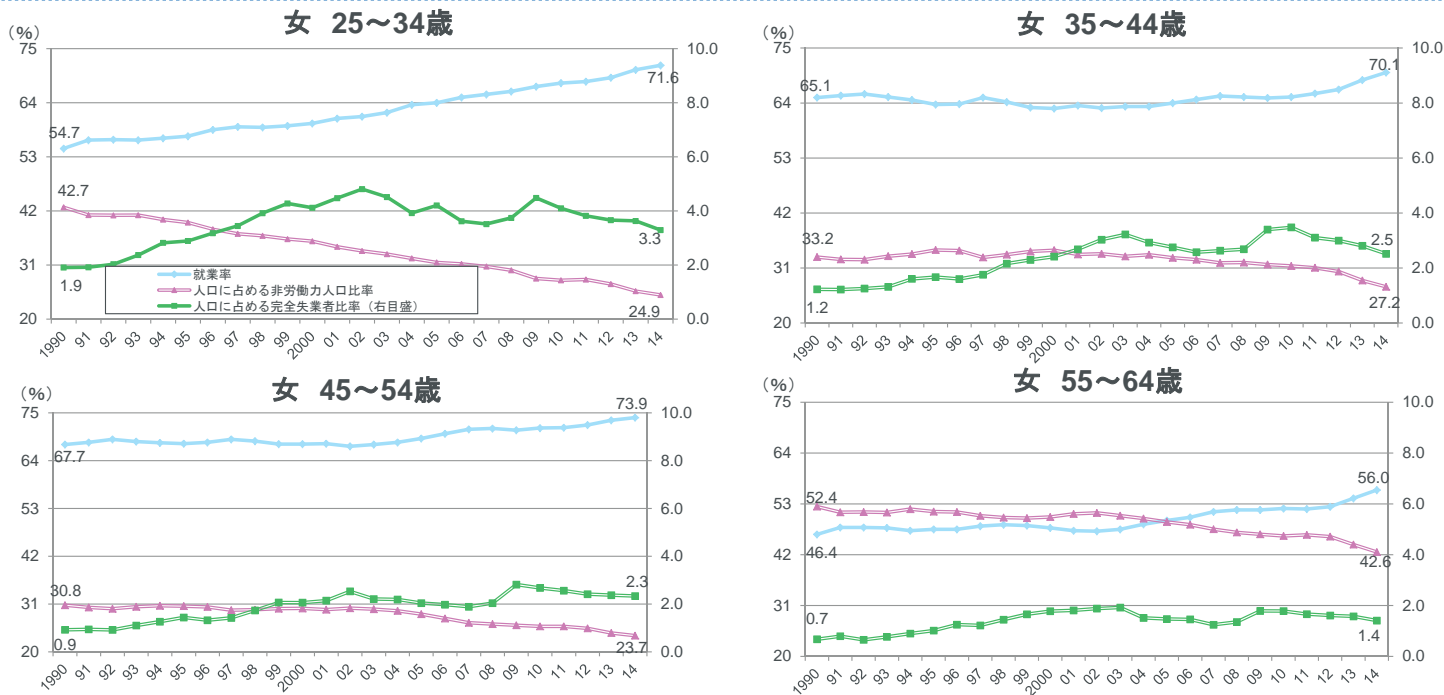


資料出所:総務省統計局「労働力調査」



図表18 女性就業率の推移

○ 女性の就業率は、25～34歳、35～44歳、45～54歳、55～64歳の全てで上昇傾向にある。 資料出所：総務省統計局「労働力調査」



図表19 我が国における女性就業促進の経済効果

■ 女性の就労促進は世帯収入を増加させ、経済成長にもつながる。

M字カーブ解消の場合の試算

海外からも、日本の経済成長の推進力として「女性の労働力率の上昇」に注目。

・342万人の女性の潜在労働力(就業希望者)の就労により、**雇用者報酬総額が7兆円程度(GDPの約1.5%)増加。**

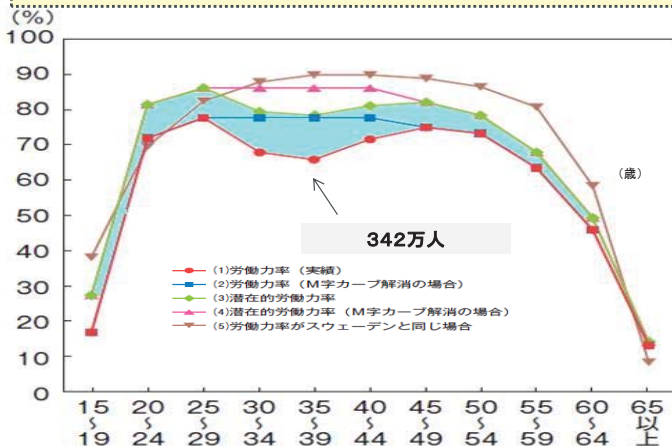
(出所)男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書(平成24年2月)

<米国ヒラリー・クリントン国務長官>

(2011年9月APECの「女性と経済サミット」における演説)「日本の女性労働力率が男性並みに上昇すれば、**GDPは16%上昇**する」(ゴルトマンサックス2007年のレポート)

<IMFラガルド専務>

(2012年10月発表のIMF WP「**女性が日本を救うか?**」より紹介)
 「急激な高齢化による日本の潜在成長率の低下に歯止めをかけるには、**女性の就業促進がカギ**」
 「日本の女性労働力率が他のG7(伊を除く)並みになれば、**1人当たりのGDPが4%上昇**。北欧並みになれば**8%上昇**。」



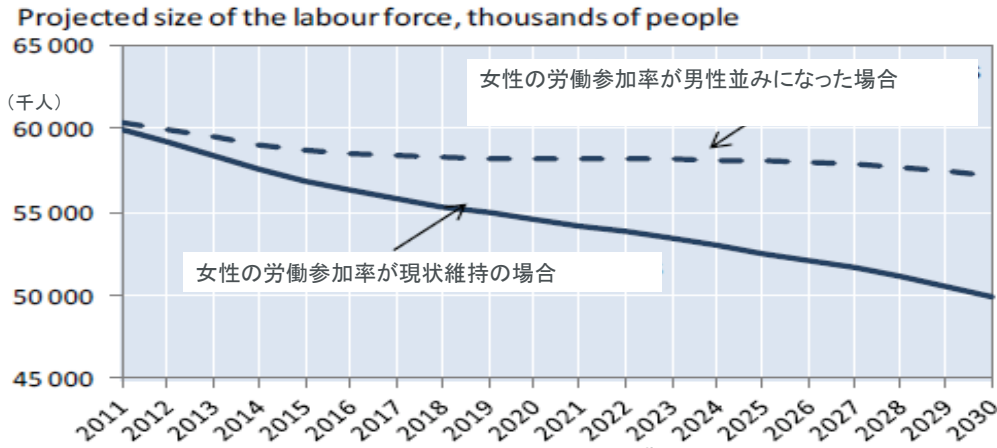
(出所)平成23年版男女共同参画白書

(備考) 1. 総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成22年)、「ILO「LABORST」より作成。 2. 「M字カーブ解消の場合」は、30～34歳、35～39歳、40～44歳の労働力率を25～29歳と同じ数値と仮定したもの。 3. 潜在労働力率=(労働力人口+非労働力人口のうち就業希望の者)/15歳以上人口。 4. 労働力人口男女計:6,581万人、男性3,814万人(平成22年)。 5. (4)(5)の労働力人口の試算は、年齢階級別の人口にそれぞれのケースの年齢階級別労働力率を乗じ、合計したもの。

図表20 OECD 男女間の格差と労働力に関する分析 “Closing the Gender Gap: Act Now”

- 女性の労働参加率が男性並みになると、2030年までの労働力は、ほとんど減少しない。
- 労働参加率の男女格差が解消すれば、今後20年で日本のGDPは20%近く増加すると予測。

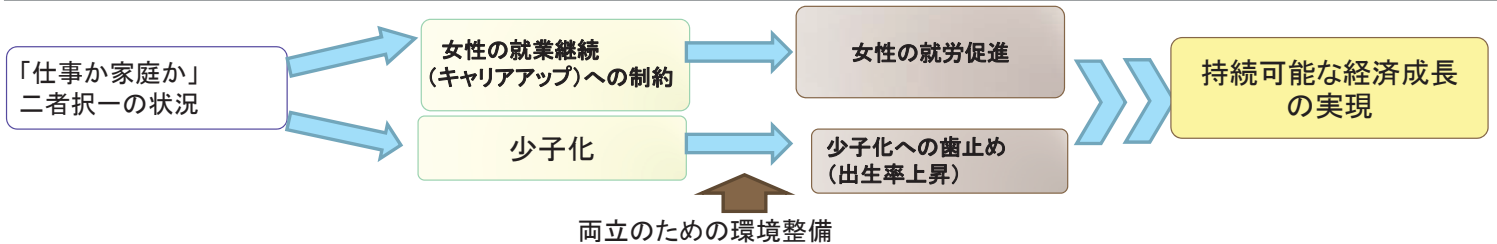
【2030年までの日本の労働力の見通し】



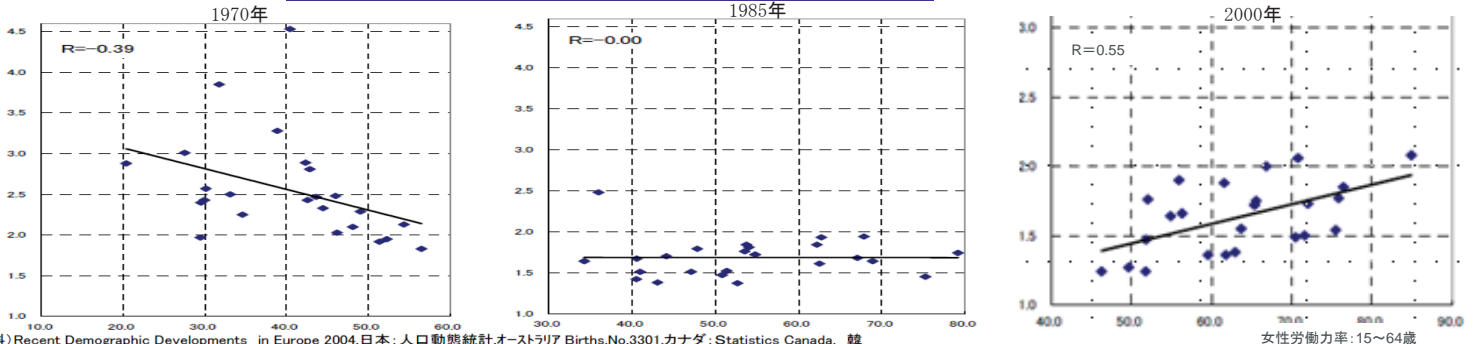
(出典) OECD “Closing the Gender Gap: Act Now” 2012

図表21 女性就労促進と少子化対策

- 1970年には、OECD加盟24か国における出生率と女性労働力率は負の相関関係にあったが、80年代の半ばを境に「負」から「正」へ転換。
- これは、先進国において、経済発展とともに女性の社会進出が進んだことに伴い、女性が家庭で育児を担えなくなったため出生率が低下したが、その後、両立支援環境が整備された結果、仕事と出産・育児の両立が可能となったことによるもの。



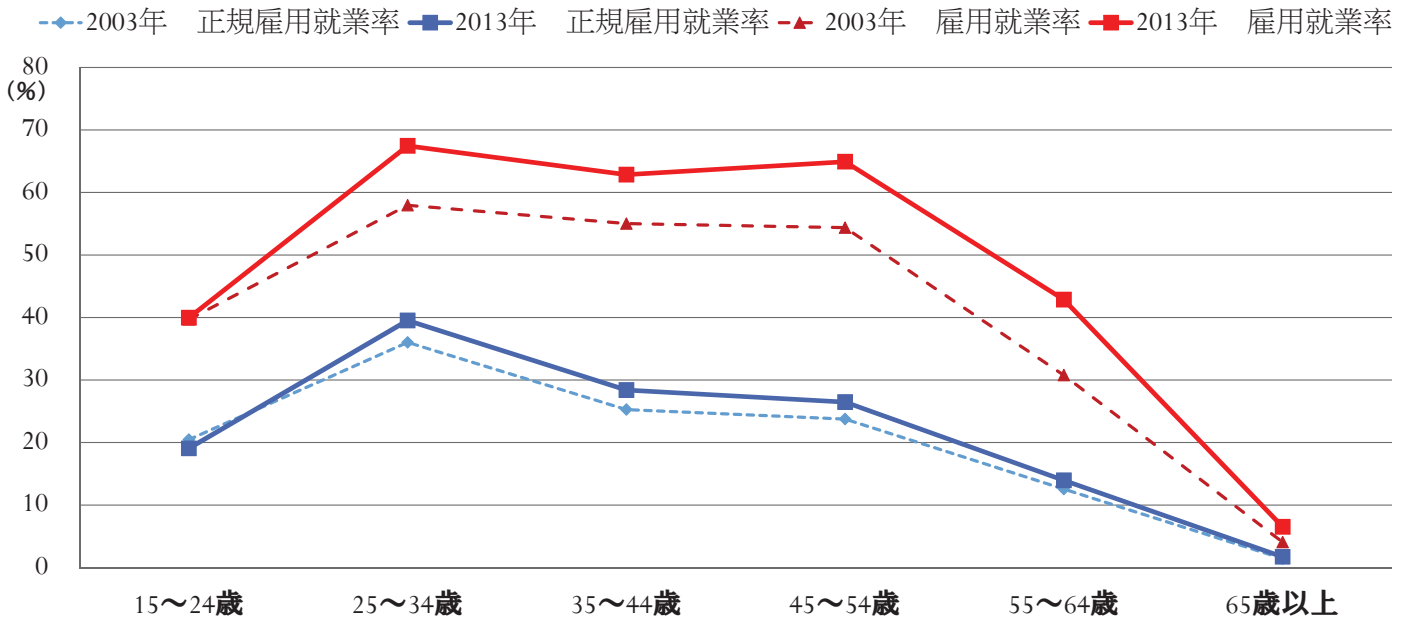
合計特殊出生率と女性労働力率(15~64歳): 1970、85、2000年



(資料) Recent Demographic Developments in Europe 2004, 日本: 人口動態統計, オーストラリア Births, No.3301, カナダ: Statistics Canada, 韓国: Annual report on the Vital Statistics, ニュージーランド: Demographic trends, U.S.: National Vital Statistics Report, ILO Year Book of Labour Statistics より作成。 出所: 少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書(平成17年9月)

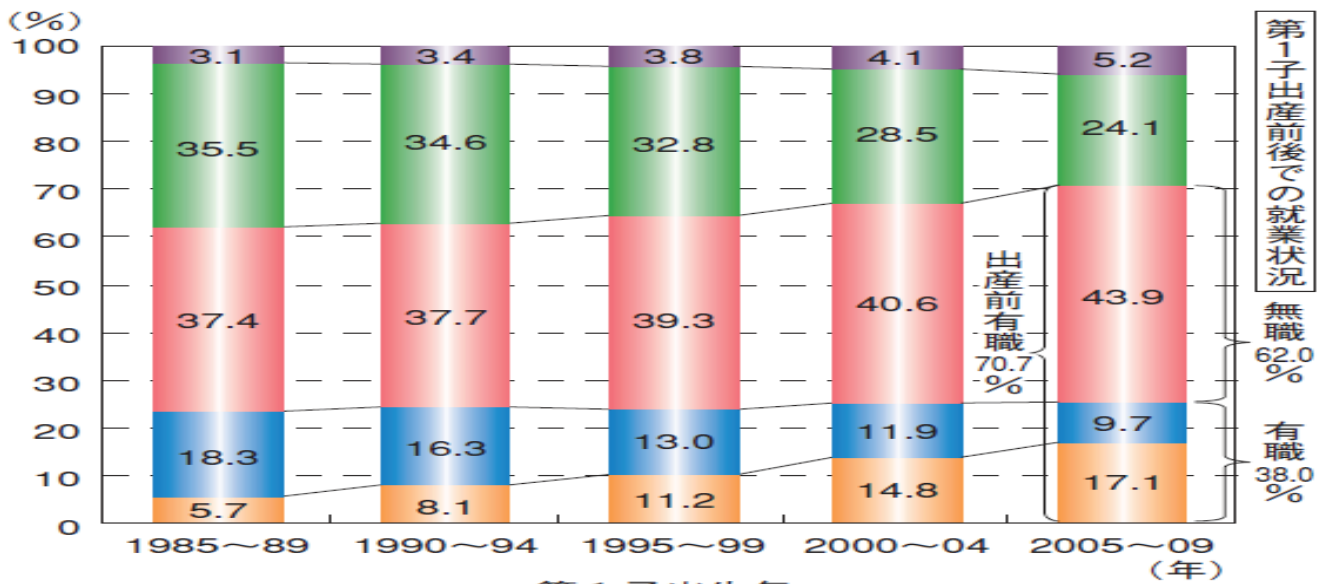
(注) 女性労働力率: 国により一部、調査年および対象年齢が異なる。詳細は、参考Ⅱ: 指標項目出典/定義一覧参照。

図表22 女性雇用就業率・正規雇用就業率
(2003年vs2013年)



出所：総務省「労働力調査（詳細集計）」

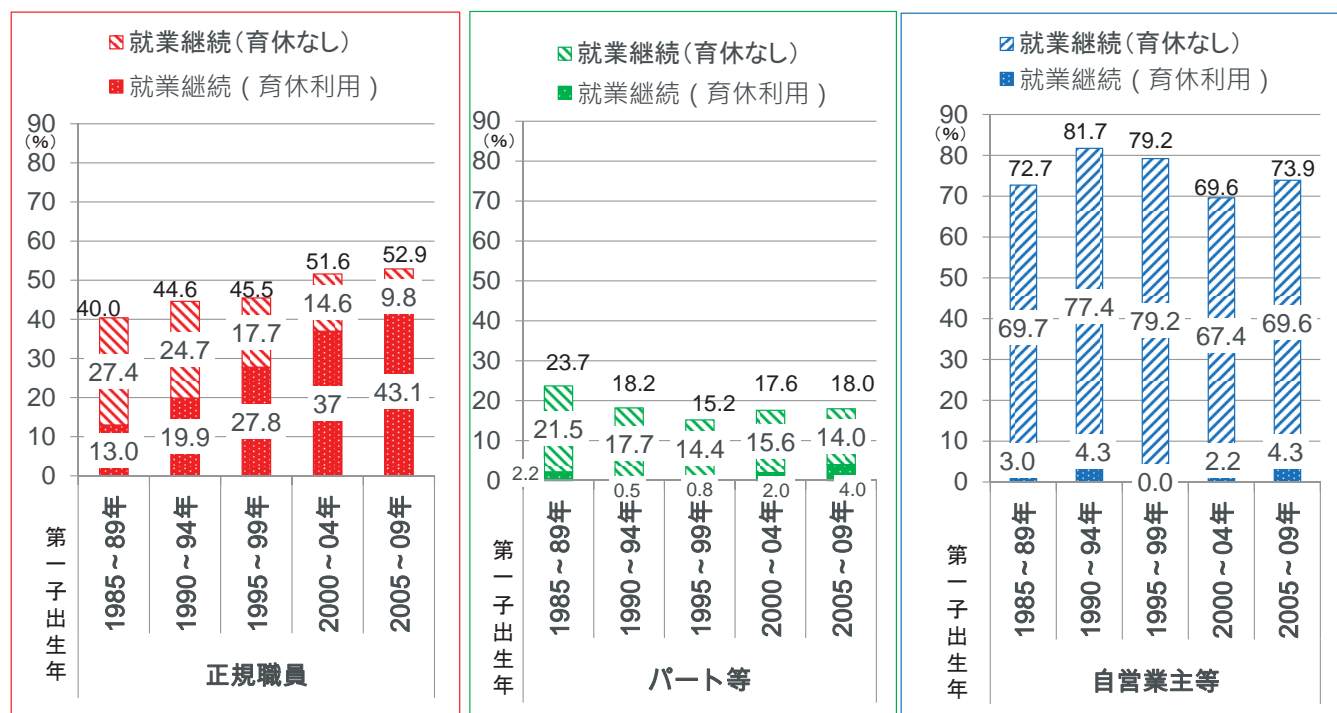
図表23 第1子出産前後の妻の就業経路の変化



- 不詳
- 妊娠前から無職
- 出産退職
- 就業継続 (育休なし)
- 就業継続 (育休利用)

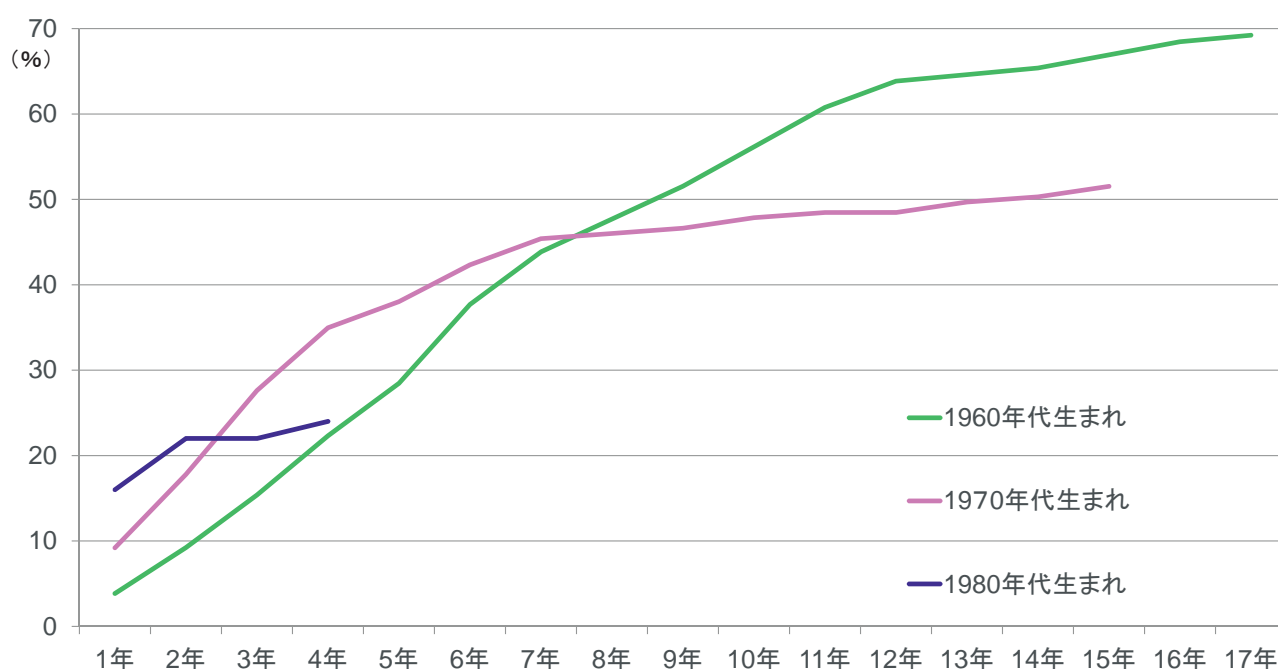
出所：内閣府「仕事と生活の調和レポート」

図表24 就業形態別第1子出産後の継続就業率の推移



出所: 内閣府「仕事と生活の調和レポート」

図表25 第1子出産後に退職した女性の再就職率



出所: 樋口・坂本(2015)の家計経済研究所『消費生活のパネル調査』特別集計による

V.非正規雇用の増加と無限定正社員

- ・不本意非正規労働者
- ・パート労働者の増加
- ・無限定正社員の限界

雇用関係;「拘束と保障」の関係の改革

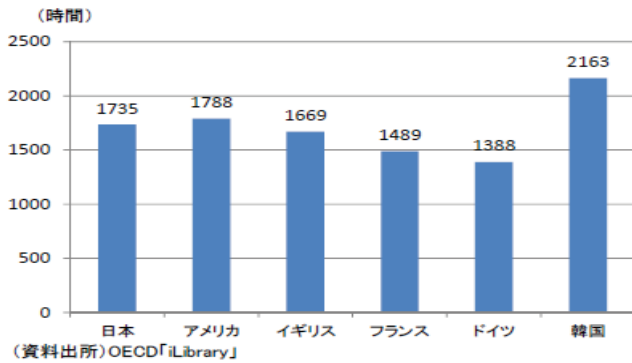
無限定正社員の限界

- 拘束;いつ(勤務時間帯)
- どれだけ(労働時間)
- どこで(勤務地・転勤・在宅勤務)
- 何を(職務・配置転換)
- どのように(仕事の進め方、能力開発、キャリア形成)

年平均労働時間と長時間労働者の各国比較

- 日本は欧米諸国と比較して、年平均労働時間が長い。
- また、時間外労働(40時間/週以上働いている)者の構成割合が高く、特に48時間/週以上働いている労働者の割合が高い。

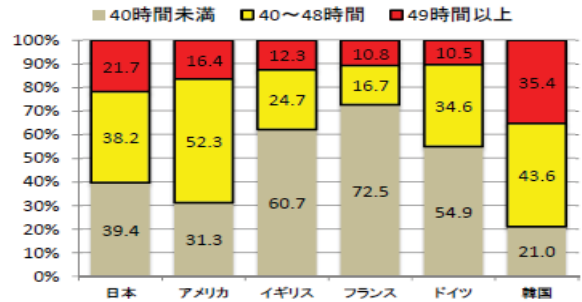
○年平均労働時間



<注>

※ 年平均労働時間は、2013年の各国の就業者一人当たりの年間労働時間(韓国のみ2012年)を示す。データは、OECD「iLibrary」(日本は厚生労働省「毎月勤労統計調査」)による。

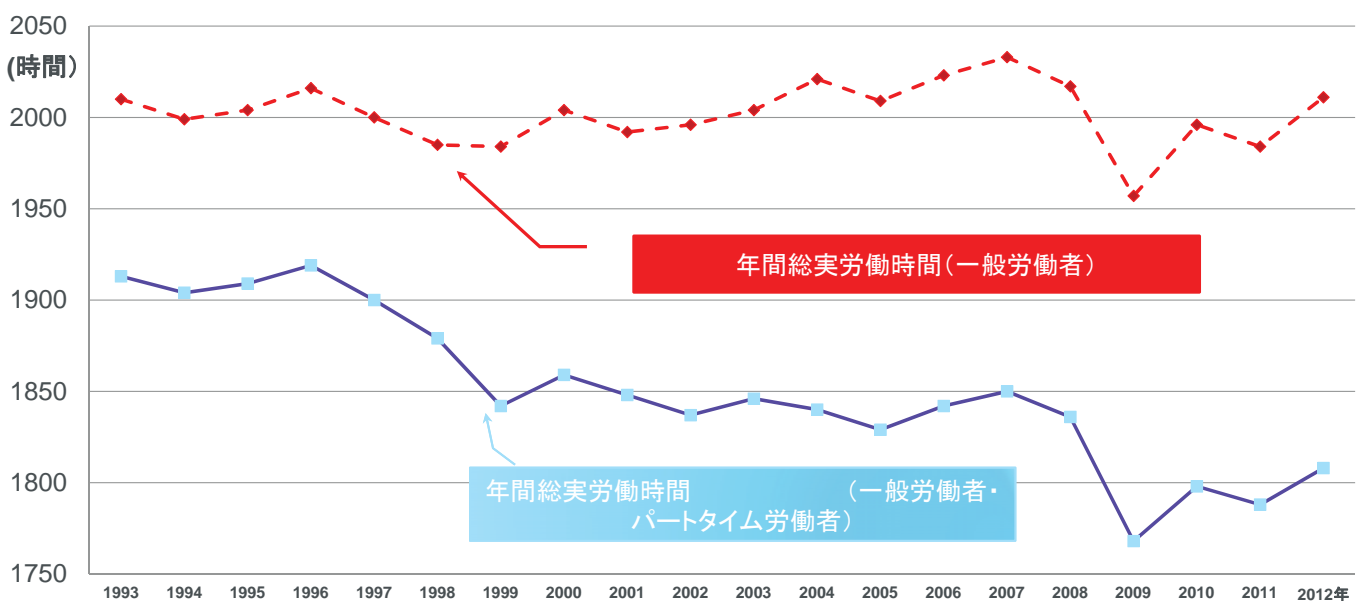
○長時間労働者の構成比(週当たりの労働時間)



<注>

※ 長時間労働者の構成比については、2013年の各国の就業者一人当たりの週労働時間を示す(韓国のみ2012年)。データは、ILO「ILOSTAT Database」(日本人は総務省「労働力調査」)による。
 ※ 就業時間不詳の者がいるため、計100%とはならない(日本、イギリス、フランス)。

図表26 年間総実労働時間の推移



出所: 内閣府『仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2012』より作成。厚生労働省「毎月勤労統計調査」

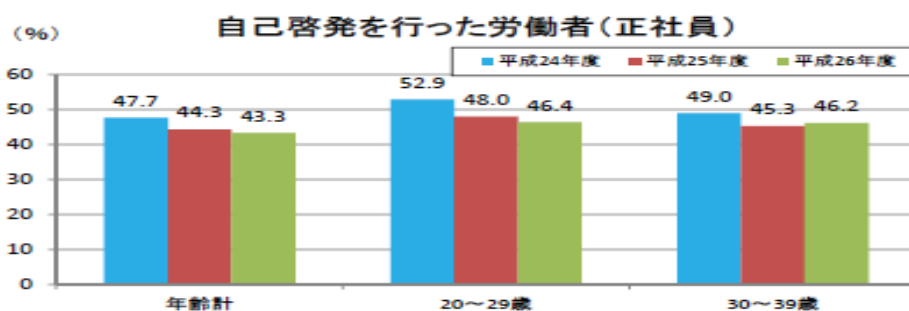
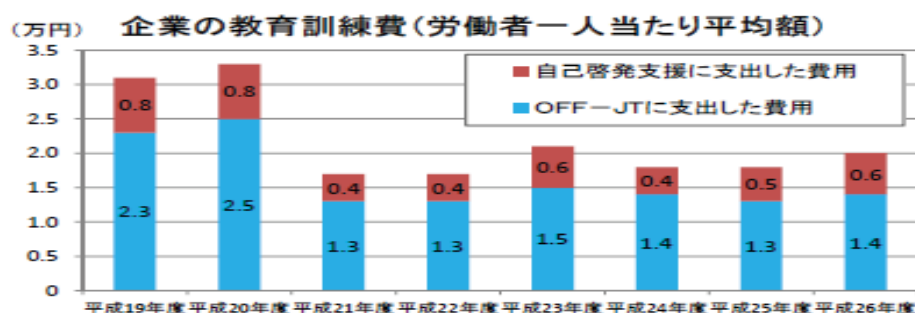
注: 1) 事業所規模30人以上。

2) 年間総実労働時間は年の平均値を12倍したもの。

3) 2011年3~4月分について、岩手県、宮城県及び福島県(宮城県は5月も)の被災3県を中心に一部調査を中止している。

図表27 教育訓練・能力開発が減少

- 企業の教育訓練費や、自己啓発に取り組む労働者の割合は減少傾向にある。自己啓発については、特に若年層で、「どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切かわからない」「自分の目指すべきキャリアがわからない」といった回答が多い。
- 企業による能力開発は、事業所規模が小さくなるほど実施割合が低くなっている。

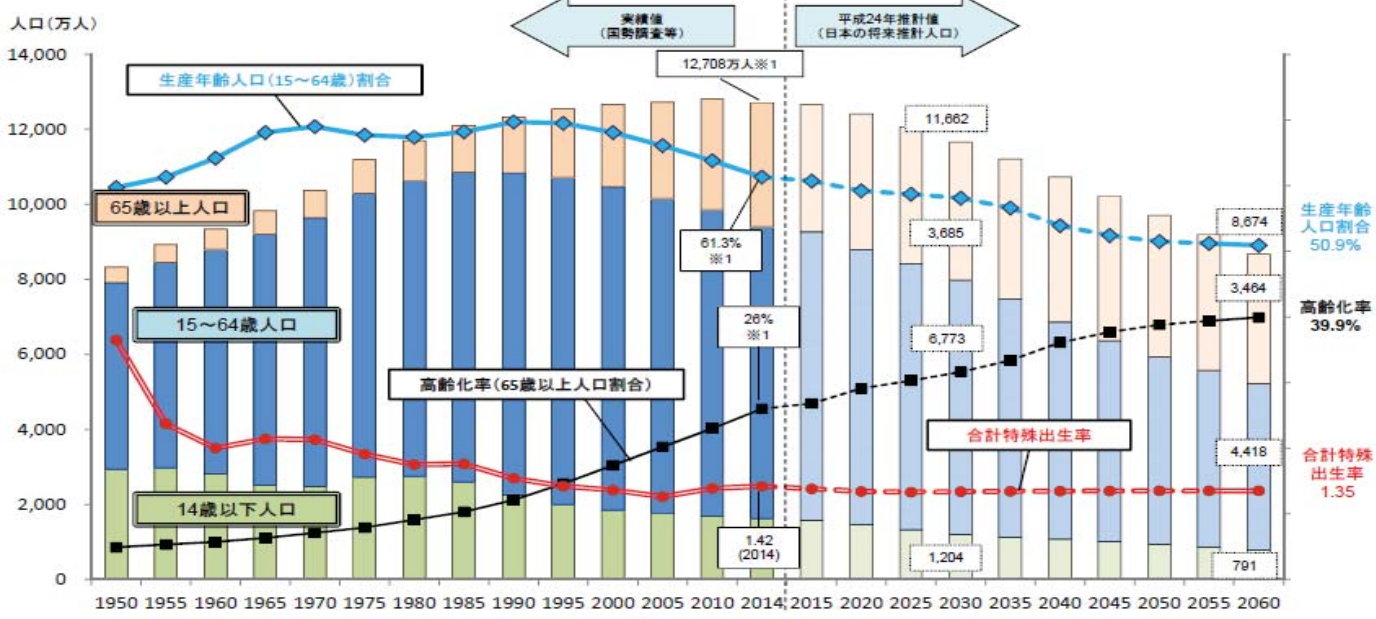


資料出所:厚生労働省「能力開発基本調査」(注)特段記載のないものは、平成26年度の調査。

VI.労働力人口の減少とマクロ・シナリオ

図表28 日本の人口の推移

○ 我が国は人口減少局面に入っている。



(出所) 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口) 厚生労働省「人口動態統計」 ※1 総務省「人口推計」

図表29 経済成長率とマクロ推計シナリオ

推計シナリオにおける実質経済成長率の想定及び就業率の結果 (単位: %)

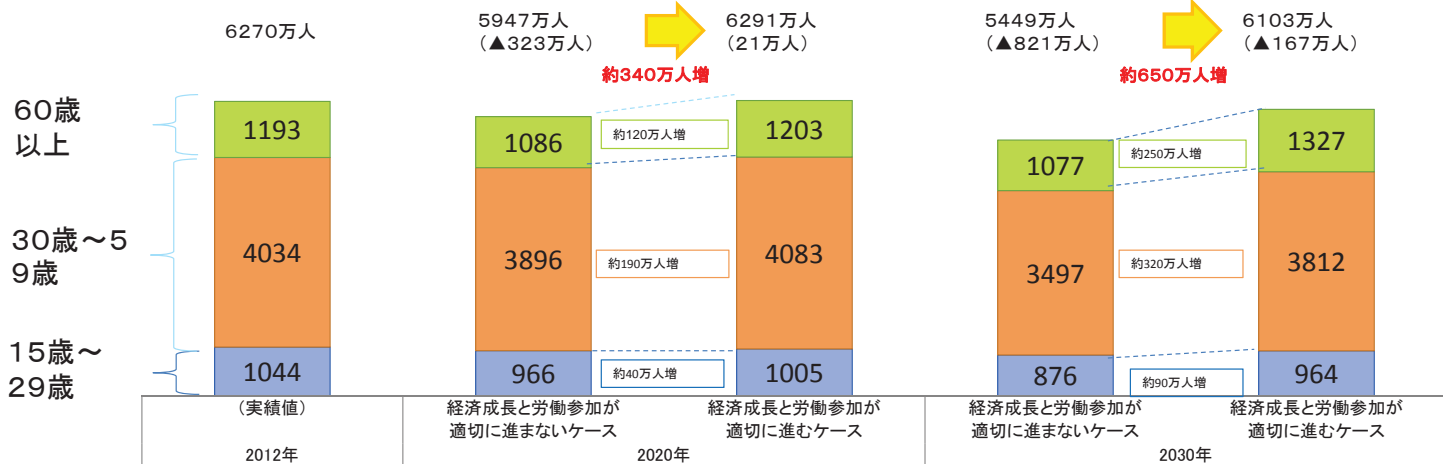
	実質経済成長率			就業率		
	実績(2005~2012年)	2012~2020年	2020~2030年	実績(2012年)	2012~2020年	2020~2030年
経済成長と労働参加が適切に進むケース(経済再生シナリオ)		2.1	1.9		57.4	58.4
経済成長と労働参加が適切に進まないケース(ゼロ成長シナリオ)	0.3	0.6	0.0	56.5	54.3	52.1

注1: 実質経済成長率の実績値及び内閣府試算(経済再生シナリオ)は、内閣府「中長期の経済財政に関する試算」(平成26年1月20日経済財政諮問会議提出)より算出。ゼロ成長シナリオ及び2024年以降は、2024年以降は、2012~2023年における総人口1人当たり実質経済成長率の年平均値で推移すると想定。
 注2: 内閣府「中長期の経済財政に関する試算」は年度ベースの試算値であるが、労働力需給推計では年度を暦年に置き換えて使用。
 注3: 就業率の実績値は総務省統計局「労働力調査」による。

図表30 マクロの労働力需給推計シミュレーション

○「経済成長と労働参加が適切に進まないケース」は、2030年の就業者数が▲821万人(2012年比)となるが、「経済成長と労働参加が適切に進むケース」では、その場合よりも約650万人増となり、2012年比で▲167万人に留まる見込みである。

2030年までの就業者シミュレーション(男女計)



資料出所:2012年実績値は総務省「労働力調査」、2020年及び2030年は(独)労働政策研究・研修機構推計
 ※推計は、(独)労働政策研究・研修機構が、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」等を用いて行ったもの
 ※経済成長と労働参加が適切に進むケース:「日本再興戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ労働市場への参加が進むケース
 ※経済成長と労働参加が適切に進まないケース:復興需要を見込んで2015年までは経済成長が適切に進むケースの半分程度の成長率を想定するが、2016年以降、経済成長率・物価変化率がゼロ、かつ労働市場への参加が進まないケース(2012年性・年齢階級別の労働力率固定ケース)
 ※図中の数値は、表章単位未満の位で四捨五入しているため、年齢計と内訳の合計は必ずしも一致しない。増減差は表章単位の数値から算出している。

図表31 産業別労働需給シミュレーション

○「経済成長と労働参加が適切に進むケース」では、大幅な人口減少下にある2030年でも、医療・福祉の就業者数は962万人(2012年706万人)となる。また、製造業の就業者数は994万人(2012年:1032万人)となる。

	2012年 実績値	2020年			2030年		
		経済成長と労働参加が適切に進まないケース	経済成長と労働参加が一定程度進むケース	経済成長と労働参加が適切に進むケース	経済成長と労働参加が適切に進まないケース	経済成長と労働参加が一定程度進むケース	経済成長と労働参加が適切に進むケース
農林水産業	240	215	233	248	173	201	220
鉱業・建設業	506	459	464	470	409	413	416
製造業計	1032	951	986	1048	870	926	994
燃料・化学工業	145	120	131	138	98	111	118
鉄鋼業	133	128	136	143	113	129	139
電気機械器具	157	146	156	168	132	147	158
輸送用機械器具	115	94	97	105	93	98	103
その他の製造業	482	457	465	494	434	441	476
電気・ガス・水道・熱供給	31	29	30	31	24	25	27
情報通信業	209	219	223	228	216	223	242
運輸業	319	302	309	313	275	279	297
卸売・小売業	1093	979	990	1042	806	867	941
金融保険・不動産業	248	210	212	220	175	176	205
飲食店・宿泊業	325	302	308	316	249	269	299
医療・福祉	706	800	834	850	908	944	962
教育・学習支援	295	265	265	266	220	220	223
生活関連サービス	163	144	151	163	114	147	160
その他の事業サービス	319	314	319	324	292	309	334
その他のサービス	449	467	470	477	468	475	504
公務・複合サービス・分類不能の産業	335	291	293	293	248	251	279
産業計	6270	5947	6088	6291	5449	6103	6103

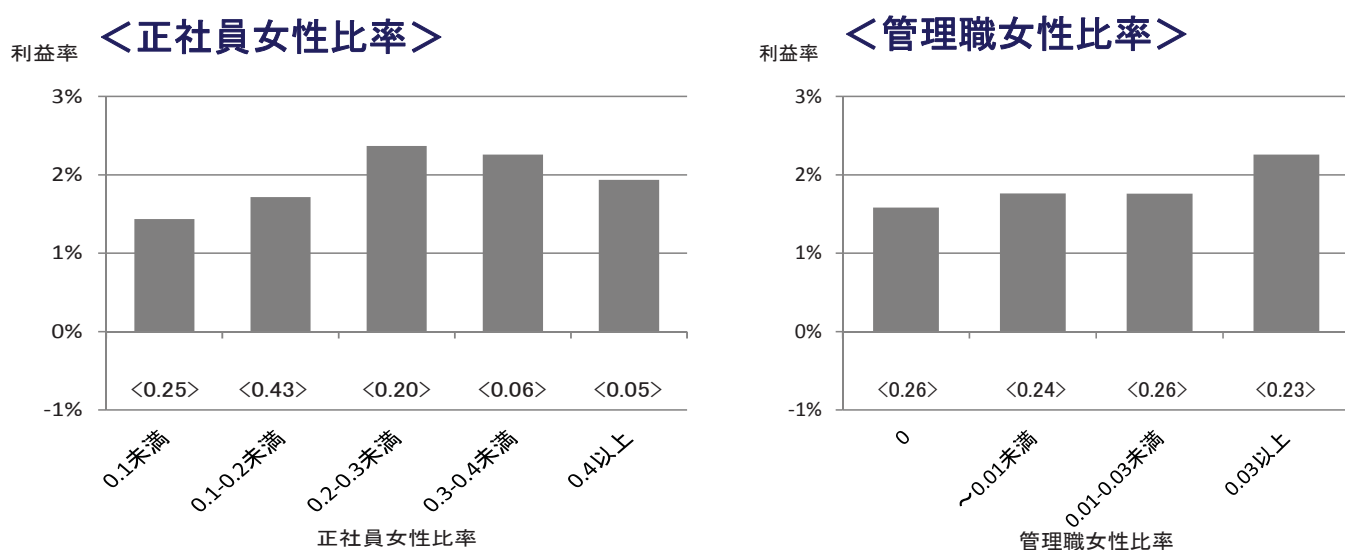
出典:2012年実績値は総務省「労働力調査」(労働力需給推計の表章産業区分に(独)労働政策研究・研修機構で組み替え)、2020年及び2030年は(独)労働政策研究・研修機構推計
 ※経済成長と労働参加が適切に進むケース:「日本再興戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ労働市場への参加が進むケース
 ※経済成長と労働参加が一定程度進むケース:経済成長が適切に進むケースの半分程度の成長率を想定し、労働市場への参加が一定程度進むケース
 ※経済成長と労働参加が適切に進まないケース:復興需要を見込んで2015年までは経済成長が一定程度進むケースと同程度の成長率を想定するが、2016年以降、経済成長率・物価変化率がゼロ、かつ労働市場への参加が進まないケース(2012年性・年齢階級別の労働力率固定ケース)
 ※統計表の数値は、表章単位未満の位で四捨五入しているため、産業計と内訳の合計は必ずしも一致しない。増減差は表章単位の数値から算出している。
 ※労働力需給推計では、派遣労働者は派遣先の産業である「その他の事業サービス」に分類しており、他の産業には派遣労働者は含まれていないことに留意。なお、「労働力調査」においては、2012年まで労働者派遣事業所の派遣労働者は、派遣先の産業ではなく、派遣元の産業に分類されていたが、2013年からは派遣先の産業に分類されるようになった。「労働力調査」の2013年平均の主な産業における派遣労働者の数は次の通りである。製造業:34万人、卸売・小売業:13万人、医療・福祉:9万人。

VII.働き方改革による雇用量の 拡大と質の向上

女性活用は企業にとってコストか？投資か？

図表32 女性活用と利益率の関係

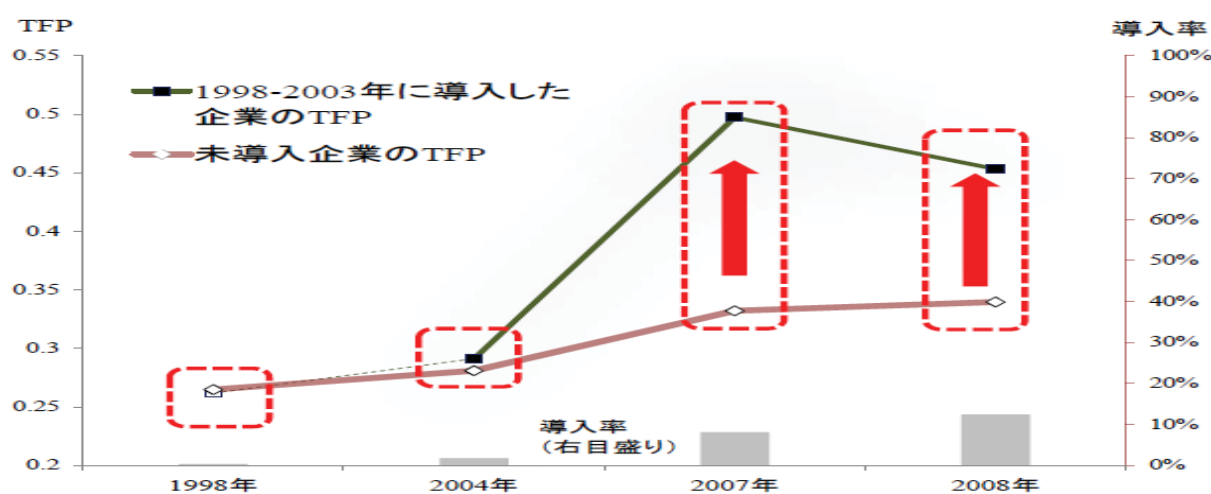
山本(2014)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係」RIETIディスカッションペーパー



→ 正社員女性比率が高い企業で利益率が高い傾向

図表33 ダイバーシティ推進による経営効果について

■ 多様な人材を活用する観点から、推進本部の設置など積極的にWLB推進に取り組んでいる企業は、取組後に企業の全要素生産性(TFP)を向上させている傾向。

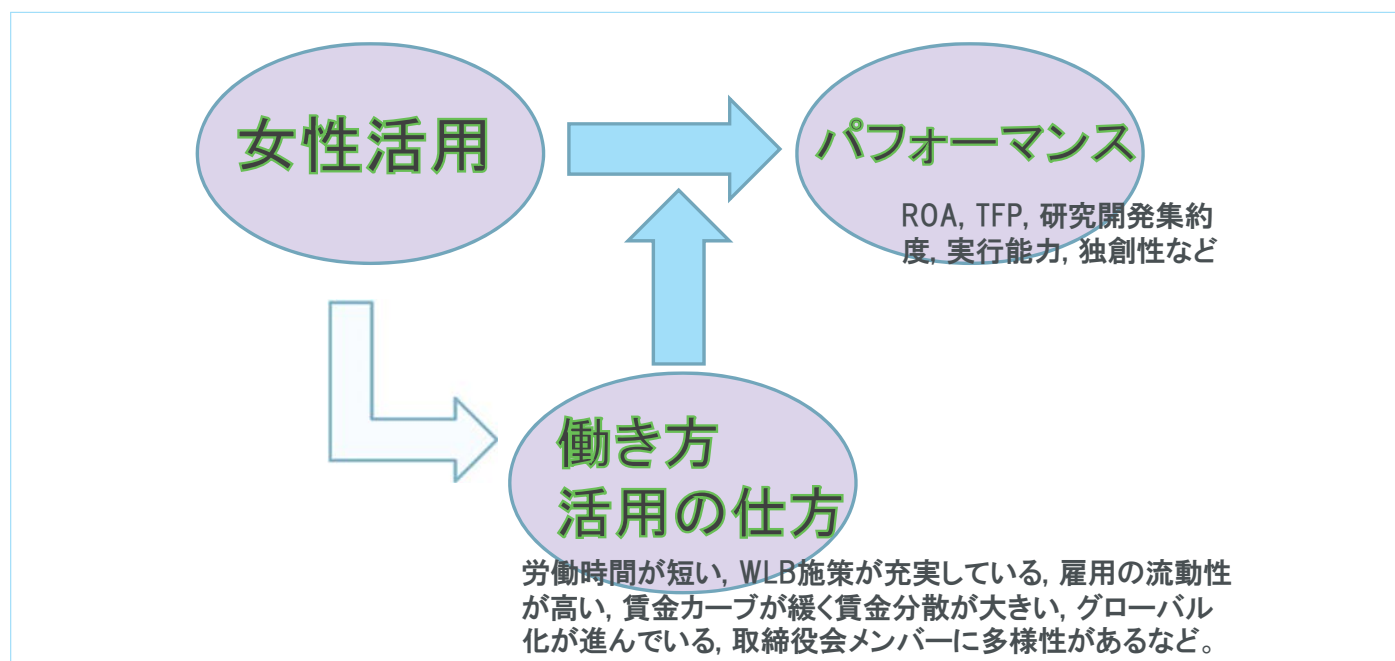


○「企業活動基本調査」(経済産業省)の回答企業(商工鉱業、および一部の電力・ガスやクレジットカード業などの一部のサービス業に属する事業所を有する企業のうち、従業員50人以上、かつ資本金または出資金300万円以上)のうち、従業員100人以上の企業を対象に、RIETIの研究プロジェクト「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」において、郵送によるアンケート調査を実施し、回答を得た1677社を分析したものである。

○WLBの取組(推進組織の設置など)を1998年から2003年までに導入した企業のTFPは、未導入の企業よりも大きく伸びている。

山本・松浦(2011)「ワークライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証」, RIETI-DP11-J-032

図表34 女性活用とパフォーマンスのメカニズム



図表35 WLBの具体的取り組み(1)

労働時間の見直し

- 長時間労働・時間外残業の削減
- 有給休暇取得の促進
- 長期休暇の普及
- 最小業務間インターバル時間制度の導入

両立支援策

- 育児休業・介護休業取得率の引上げ
- 短時間勤務制度の普及

ダイバーシティ人材の活用

均等施策の強化

図表36 WLBの具体的取り組み(2)

長時間通勤の限界

- 子供を持つ有配偶女性の継続就業の限界
- 大都市圏において低い有配偶率女性の雇用就業率
- 在宅勤務の活用

図表37 女性活用+ポジティブ・アクション

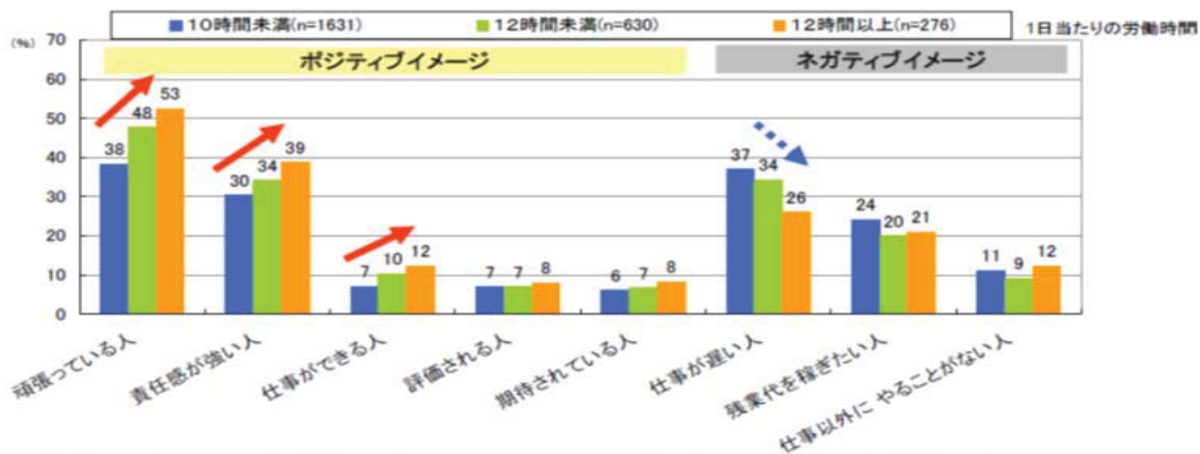
1. わが社における女性活用・WLBの実態を把握
2. 女性活用・WLBを妨げている要因を調査
3. 各社が数値目標を掲げ、それに向けてWLBを促進
4. 制度の整備と経営者・管理職・社員の意識改革

図表38 管理職の意識と労働者の労働時間(時間は貴重な資源)

「上司はこう評価する」というイメージと自身の労働時間【①労働者調査・正社員】

- 労働時間が長い人は、上司が残業している人に対してポジティブなイメージを持っていると感じている。上司の意識をどう感じているかと本人の長時間労働との関連が推察できる。

● 上司が「残業している人」をどう評価するかのイメージ(労働時間別)(複数回答)



Q 「残業している人」に対してどのようなイメージを持っていますか。上司の方、同僚の方、あなたご自身について、それぞれあてはまるものを全てお答え下さい。同僚の方、上司の方については「おそらくそう思っているだろう」という、あなたご自身の想定をお答え下さい。

資料:内閣府(2013)「ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査」より。

図表39 社員のキャリア支援に関する仕組み

	導入割合	満足割合
人事評価結果のフィードバック	82.3%	22.6%
目標管理制度	71.8	24.2
配置・異動で個人の成長・能力発揮を考慮	67.7	17.7
社内公募・FA制度等、自己申告制度	58.9	14.5
キャリア開発研修	58.1	15.3
非正規社員から正社員への登用	57.3	19.4
必要な知識・スキルを学べる機会・仕組み	48.4	14.5

図表40 企業における女性活躍推進に向けて

■企業における女性登用を加速化させるため、取組の現状や実績について「見える化」を進めるとともに、企業に対してインセンティブを与える仕組みを検討してはどうか。

①有価証券報告書における開示項目への追加

- ・ 役員・管理職等の女性割合 ※現行では、役員の実名が開示
- ・ 今後の女性登用促進に向けた具体的な方針 等

②「女性活躍企業」(※)に対する優遇措置

※例えば、女性経営者の場合に加え、女性管理職比率の高い(例:30%以上)企業も含める。

- ・ 補助金等における優先枠設定を推奨
- ・ 公共調達における優先枠を設定、あるいは加点

③経済団体の自主的取組

- ・ 経済団体による管理職・役員の実名比率に関する目標設定と毎年の進捗状況の公表
- ・ 会員企業が候補人材を育成する仕組みを作る(研修や経営者との交流等)

Ⅷ.ITを活用した生産性上昇の誤解

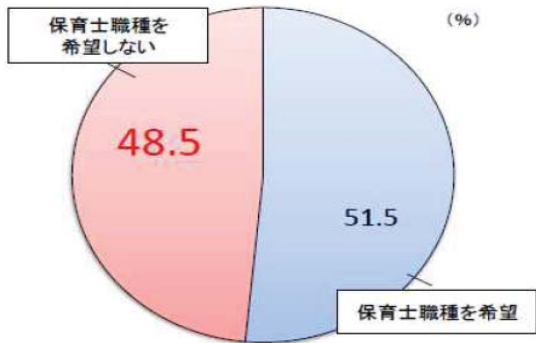
- ・日本のサービス産業の生産性の低さ
⇒「合理化の必要性」は本当か
- ・IT化の促進と人材投資・組織改革が一体になって、
はじめて効果を発揮
- ・付加価値生産性の向上⇒料金引き下げ競争では達成できず
- ・WLB推進に求められる業界の協力・地域の協力

Ⅸ.個別産業の抱える課題

図表41 保育士・介護士の就業しない理由

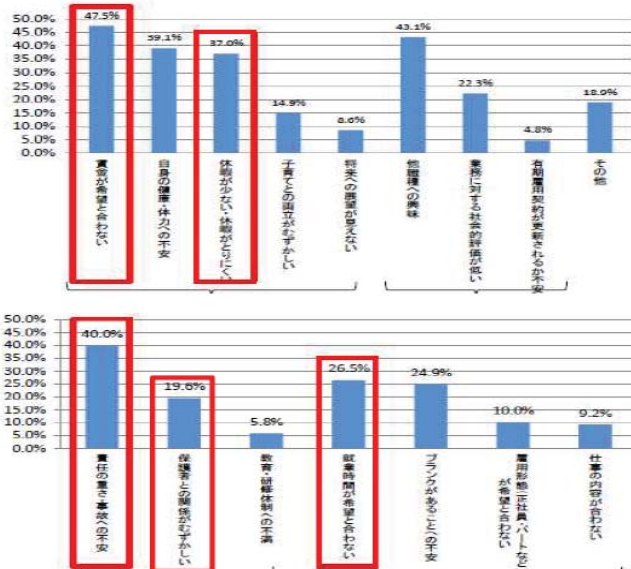
○ 保育士資格をもつハローワークにおける求職者のうち約半数が保育士としての就業を希望していない状況にあり、就業を希望しない理由としては、「賃金が希望と合わない」「休暇が少ない・休暇がとりにくい」「就業時間が希望と合わない」「責任の重さ・事故への不安」「保護者との関係が難しい」といったものが多くなっている。

【保育資格保有求職者における保育士職種の就業を希望する割合】



資料出所: 厚生労働省「主な人手不足職種に関するハローワーク求職者の免許・資格の保有状況(労働市場分析レポート第3号)」
厚生労働省職業安定局「保育士資格を有しながら保育士としての就業を希望しない求職者に対する意識調査」(平成25年)

【保育士としての就業を希望しない理由(複数回答)】



図表42 建設分野における就業者の現状

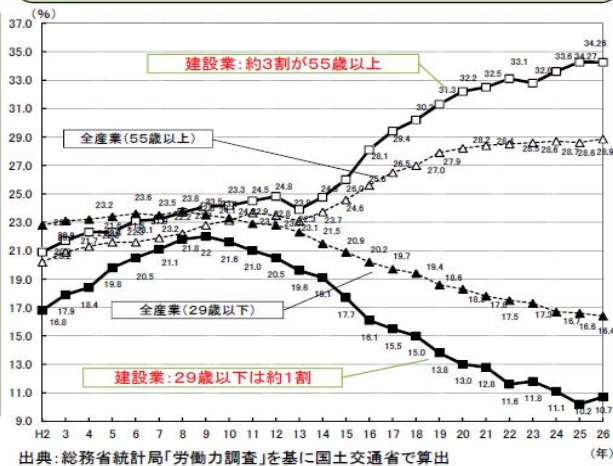
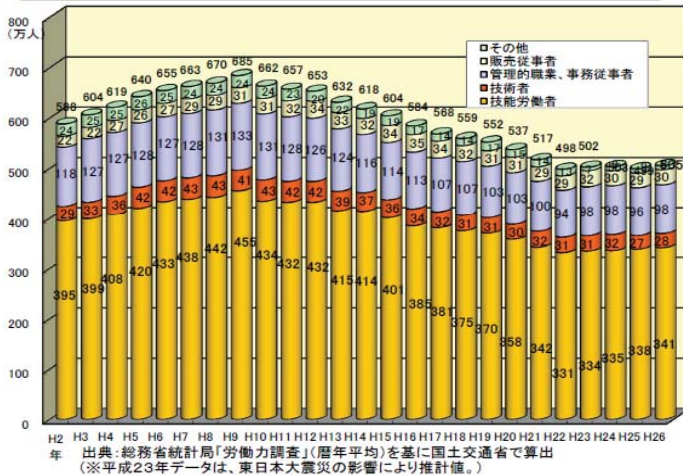
○ 技能労働者数は、平成9年の455万人をピークとして平成22年には331万人まで減少。しかし、その後は増加に転じ、平成26年には341万人で10万人増加。
○ 建設就業者の高齢化が進行していたが、平成26年は若年労働者の割合が増加。

技能労働者等の推移

- 建設業就業者: 685万人(H9) → 498万人(H22) → 505万人(H26)
- 技術者: 41万人(H9) → 31万人(H22) → 28万人(H26)
- 技能労働者: 455万人(H9) → 331万人(H22) → 341万人(H26)

建設業就業者の高齢化の進行

- 建設業就業者は、55歳以上が約34%、29歳以下が約11%と高齢化が進行し、次世代への技術承継が大きな課題。
※実数ベースでは、建設業就業者数のうち平成25年と比較して55歳以上が約2万人増加、29歳以下が約3万人増加(平成26年)



出典: 総務省統計局「労働力調査」(暦年平均)を基に国土交通省で算出
(※平成23年データは、東日本大震災の影響により推計値。)

出典: 総務省統計局「労働力調査」を基に国土交通省で算出

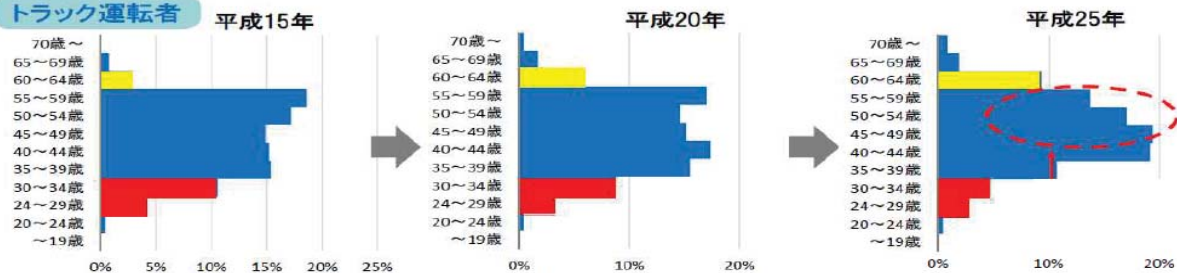
図表43 運輸業の現状

- 女性比率が非常に低く、40歳未満の若い運転者も少ない。
- 労働時間が全産業と比較して1~2割長い一方で、年間所得は1~4割低い。
- 若者の新規参入が少なく、高齢化していく構造にあり、現役世代が引退した後、深刻な労働力不足に陥るおそれがある。

		トラック	バス	タクシー	自動車整備	全産業平均
就業構造	運転者・整備員数	84万人	13万人	34万人	40万人	-
	(女性比率)	2.4%	1.4%	2.3%	2.1%	< 42.8%
	平均年齢	46.2歳	48.3歳	58.3歳	43.5歳	> 42.0歳
	労働時間	220時間	209時間	196時間	192時間	> 177時間
	年間所得額	418万円	440万円	297万円	419万円	< 469万円

※1 大型トラック運転者。
 ※2 自動車整備専門学校に占める女性割合。
 (出典) ※A 総務省統計局「労働力調査」、※B 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、
 ※C 日本バス協会「日本のバス事業」、※D 全国ハイヤー・タクシー連合会「ハイヤー・タクシー年鑑」、
 ※E 日本自動車整備振興会連合会「自動車整備白書」、
 ※F 全国自動車大学校・整備専門学校協会資料

トラック運転者



(資料出所)国土交通省「自動車運送事業等における労働力確保対策について(平成26年7月)」より

ご静聴ありがとうございました

パネルディスカッション

人手不足への対応と課題

ニッセイ基礎研究所シンポジウム
「人手不足時代の企業経営」

海外人材の活用の可能性と課題

2015年10月22日(木)

早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナルHRM研究所 所長

白木 三秀

Mitsuhide Shiraki, Ph.D.

問題提起

- ・日本企業は外国籍の優秀人材・戦略人材の獲得・育成・活用・確保ができているのかどうか。
- ・日本語の分からない外国人を活用するにはどうしたらよいのか。
- ・グローバル化を日本人だけで乗り越えるのは無理。
- ・日本で働くことの魅力をどのように高めるか。日本でどの分野で「ウインブルドン」を作るか、戦略的に構想する必要がある。

グローバル人材のニーズ

海外拠点の設置・運営に当たって最大の課題は？

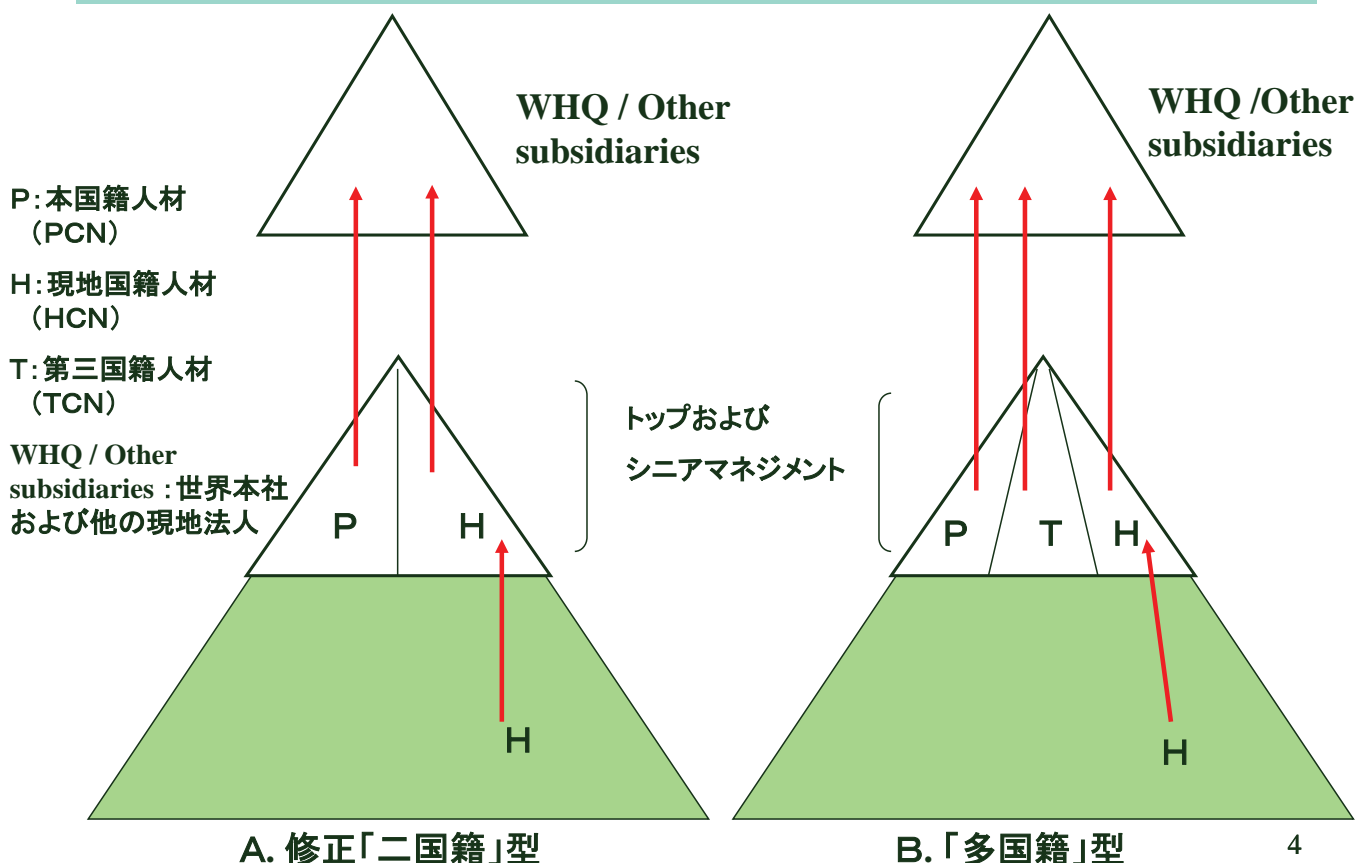
→グローバル化を推進する国内人材の確保・育成

(74.1%の企業が指摘、N=263社)

(出所)産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会報告書(2010年4月)。

3

人材構成とキャリアの比較イメージ



外国人留学生の採用状況

1. すでに採用(78%)、現在検討中(12%)
2. 採用理由:
 - ①国籍を問わず優秀な人材を採用するため(80%)
 - ②グローバル化に向けてグローバル人材を確保するため(60%)
 - ③海外現地法人とのインターフェース役のため(25%)
 - ④たまたま選考に残ったのが外国籍であったため(17%)

(注)回答会員企業123社、回収率51.3%

(出所)日本在外企業協会「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」(2012年)。

5

外国人留学生の採用・定着の留意点(1)

1. 元留学生は、野心、やる気、モチベーションなどで、同年代の平均的な日本人を上回る場合が多い
2. 日本企業の仕事の進め方、慣習などについては、企業側と元留学生とに理解上の齟齬がある場合があり、その理解の違い、あるいは「ボタンの掛け違い」が大きい場合には、入社後に相互に不満や不信が高まるリスクがある
3. 直属の上司が、日頃からその事情をよく知る元留学生に対してコミュニケーション、キャリア、ストレッチの効く仕事配分などで適切な気配りをしてあげることがきわめて重要なポイント

6

外国人留学生の採用・定着の留意点（2）

3. 出来るだけキャリア・パスを明示し、出来ればキャリア上のロールモデルを示す
4. 元留学生の「帰国願望」には根強いものがあることを認識する必要がある

(注)企業15社(元留学生社員、直属の上司、それに経営者あるいは人事責任者の三者に対するヒアリング)の事例調査

(出所)トランスナショナルHRM研究所「留学生の採用と活用・定着に関する調査報告書」(2010年)。

人手不足時代における女性と高齢者

「就業促進」と「活躍推進」に向けて



2015. 10. 22

ニッセイ基礎研シンポジウム
「人手不足時代の企業経営」

ニッセイ基礎研究所
松浦民恵

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

1 女性と高齢者の就業促進・活躍推進の課題整理



	女性	高齢者
就業促進	<ul style="list-style-type: none"> 求人と求職のミスマッチ (求人が特に多いのは建設・土木、飲食、運輸、医療・看護、介護、サービス、販売等) 求職側の就業に向けたネック (家庭との両立の問題、保育サービスの不足、長期のブランクによる自信やスキルの不足等) 	<ul style="list-style-type: none"> 求職側の就業に向けたネック (体力や健康状態の問題、家族の介護、就業に関する固定的な価値観や思い込み等)
	<ul style="list-style-type: none"> 求人と求職のマッチング機能の不足 	
就業者の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 伝統的な男女役割分業を前提とした社会システムの変革 企業による、両立支援(⇒定着)と均等推進(⇒活躍)の両輪連動 	<ul style="list-style-type: none"> 「福祉的」雇用から活躍推進への転換(活躍し続けられる人材は、処遇の向上も視野に)
	<p>※女性活躍推進法に対する形式的・場当たりの対応は将来に禍根を残す(働き方改革と、採用・育成・評価・登用プロセスの見直しを通じた持続的な活躍推進を)</p>	<p>※バブル期の大量採用層が60代にさしかかり、公的年金の支給開始年齢引き上げ(65歳)が完了する2025年を目指して、今から制度改革の準備を</p>

資料:筆者作成。

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

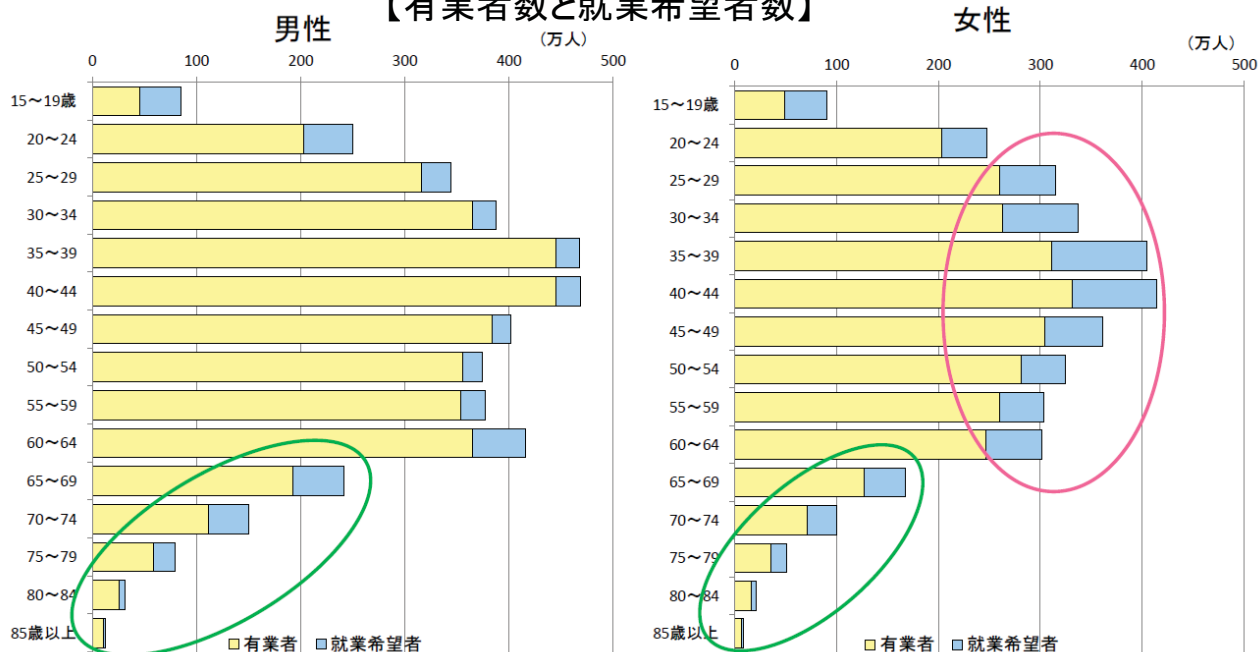
【有効求人倍率2以上の職業】

	新規求人 (件)	有効求人 (件)	新規求職 (件)	有効求職 (件)	就職 (件)	充足率 (%)	就職率 (%)	新規求人 倍率	有効求人 倍率
建設躯体工事の職業	5,688	16,716	847	2,708	465	8.2	54.9	6.72	6.17
医師、歯科医師、獣医師、薬剤師	7,114	20,420	1,282	3,683	182	2.6	14.2	5.55	5.54
保安の職業	21,572	59,261	4,841	13,879	3,101	14.4	64.1	4.46	4.27
家庭生活支援サービスの職業	727	2,542	261	753	149	20.5	57.1	2.79	3.38
建築・土木・測量技術者	17,554	49,356	5,368	15,147	1,405	8.0	26.2	3.27	3.26
接客・給仕の職業	45,772	124,124	12,600	41,602	4,064	8.9	32.3	3.63	2.98
生活衛生サービスの職業	14,390	41,297	4,033	15,055	1,355	9.4	33.6	3.57	2.74
医療技術者	12,309	35,348	4,769	13,371	1,402	11.4	29.4	2.58	2.64
運輸・郵便事務の職業	2,256	5,540	674	2,100	615	27.3	91.2	3.35	2.64
建設の職業	9,079	26,028	3,056	10,158	1,366	15.0	44.7	2.97	2.56
土木の職業	12,543	34,451	4,836	14,237	1,899	15.1	39.3	2.59	2.42
外勤事務の職業	352	953	153	413	176	50.0	115.0	2.30	2.31
保健師、助産師、看護師	35,904	99,716	16,979	43,640	5,128	14.3	30.2	2.11	2.28
介護サービスの職業	65,363	178,088	24,132	79,132	10,999	16.8	45.6	2.71	2.25
飲食物調理の職業	47,028	130,919	19,001	59,538	8,132	17.3	42.8	2.48	2.20
包装の職業	3,425	8,428	1,089	4,013	1,548	45.2	142.1	3.15	2.10
販売類似の職業	2,428	7,111	941	3,444	303	12.5	32.2	2.58	2.06
情報処理・通信技術者	17,052	47,900	6,300	23,959	840	4.9	13.3	2.71	2.00

資料：厚生労働省「一般職業紹介の状況（職業安定業務統計）」（2015年4月）より、筆者作成。

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

【有業者数と就業希望者数】



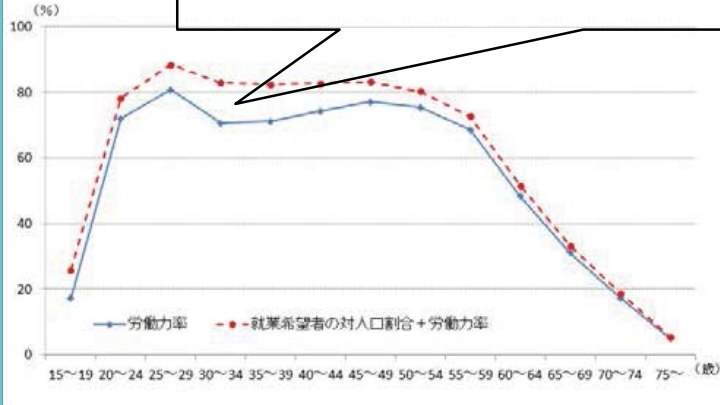
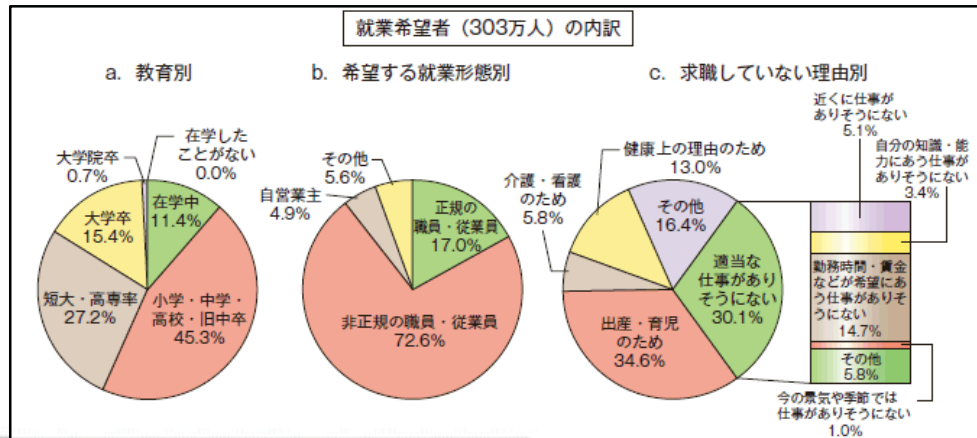
■ 65歳以上の就業希望者は207万人

注：「就業希望者」は、ふだん仕事をしていない「無業者」のうち、何か収入のある仕事をしたいと思っている者をいい、実際に求職活動をしている「求職者」を含む。いわば潜在的労働力に相当する者。

資料：総務省「就業構造基本調査」（平成24年）、『生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 報告書』（2015年）参考資料より。

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

女性の就業の現状



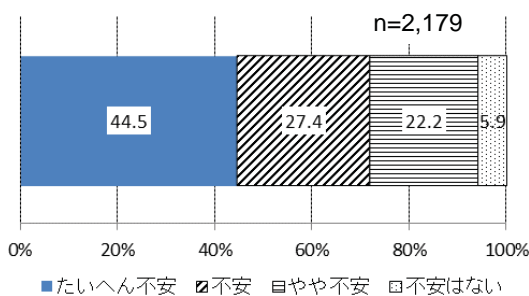
■ 女性については、求職していない就業希望者が303万人

注:「自営業主」には内職者を含む。
 資料:総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成26年)、内閣府「平成27年版 男女共同参画白書」より。
 Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

女性の就業促進に向けて



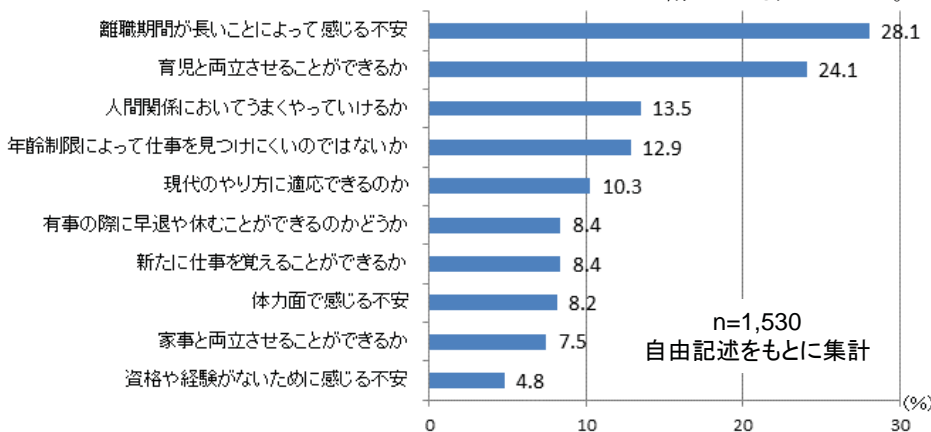
【就職への不安とその内容】



【仕事選びで重視すること】

n=972

1位	転勤が無いこと	45.1%
2位	通勤の便が良いこと	40.8%
3位	希望する勤務地であること	38.9%
4位	休暇をとりやすいこと	36.6%
5位	通勤時間が短いこと	35.4%
6位	長く働けそうであること	34.2%
7位	希望する休日、残業、勤務時間であること	31.8%
8位	希望する職種、仕事内容であること	30.3%
9位	安心して働けそうであること	29.6%
9位	勤務する曜日が選べること	29.6%



■ 働き方が柔軟でなければ就業は難しい

■ 就業後の育成・定着、意欲・能力ある人材のキャリアアップも重要なポイント

注:20~49歳、既婚で子どもがいる女性のうち、働きたい気持ちはあるが、働いていない人について。
 資料:リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター「主婦の就業に関する1万人調査」より。

【企業における先進的な取組にみる、女性活躍推進の変遷】

第一の時代	この時代の事例の主な特徴		主な課題と得られた教訓
1986年～1999年 法対応としての 女性活躍推進のスタート	[両立支援] 最低限の対応は 女性社員の定着に つながらず	[均等推進] 大企業を中心に コース別雇用 管理制度が普及	
第二の時代 2000年代 少子化を背景とした 両立支援の前進	両立支援制度の 利用環境の 整備等で 女性社員が定着	女性の 育成・登用への 関心は高まらず	
第三の時代 2010年代 両立支援と均等推進の 両輪連動の模索	女性社員の 定着だけでなく、 活躍も目指す 段階に	経営戦略として 女性の 育成・登用への 関心が高まる	

女性総合職の
初期キャリアにおける退職
⇒定着のための支援が重要

制度利用の偏り(女性社員
ばかりが利用)、利用期間の
長期化(定着しても活躍できて
いないという課題)
⇒両立支援と均等推進の両輪を
効果的に連動させることが重要

資料:筆者作成。

- 時代の要請に応じた形での女性活躍推進(必ずしも連続的な取組がなされてこなかった)
- 2016年4月より、「女性活躍推進法」施行
 - 女性活躍推進のためには、採用・育成・評価・登用プロセスや働き方の見直しが不可欠
 - 形式的・場当たりの法対応は、失敗の歴史を繰り返す懸念

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

厚生年金支給開始年齢	高齢者雇用政策
<p>【55歳⇒60歳】</p> <p>1954年改正: 厚生年金の支給開始年齢を55歳から60歳へ(1957年～1973年にかけて引き上げ)</p>	<p>戦後初期: 大企業を中心に55歳定年が普及</p> <p>1959年: 総同盟が60歳への定年延長を運動方針に</p> <p>1966年: 雇用対策法制定(中高年齢者等の雇用安定のための中高年齢者雇用率の設定)</p> <p>1973年: 雇用対策法改正(定年延長の促進の明記)</p> <p>1976年: 中高年齢者等雇用促進法(中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法)の改正(高年齢者雇用率制度の創設)</p> <p>1986年: 高年齢者雇用安定法制定(中高年齢者等雇用促進法改正)により60歳定年が努力義務化</p> <p>1990年: 高年齢者雇用安定法改正(定年後再雇用の努力義務化)</p> <p>1994年: 高年齢者雇用安定法改正(60歳定年の義務化／1998年施行)</p>
<p>【60歳⇒65歳】</p> <p>1994年改正: 厚生年金の定額部分の支給開始年齢を60歳から65歳へ(2001年～2013年)</p> <p>1999年改正: 厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢を60歳から65歳へ(2013年～2025年)</p>	<p>2000年: 高年齢者雇用安定法改正(65歳までの雇用確保措置の努力義務化)</p> <p>2004年: 高年齢者雇用安定法改正(65歳までの雇用確保措置の段階的義務化／2006年施行)</p> <p>2012年: 高年齢者雇用安定法改正(希望者全員の継続雇用／2013年施行)</p>

注:年金支給開始年齢のタイミングは男性に関する記述。

資料:征矢紀臣(1997)『高年齢者雇用対策の推進』(労務行政研究所)、『平成23年版厚生労働白書』、法政大学大原社会問題研究所『日本労働年鑑第51集 1981年版』より、筆者作成。

- 公的年金政策と共に見直されてきた高齢者雇用政策(企業も「福祉的」に雇用してきた面も)

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

【定年時または定年前等に退職し、失業した人々の就業状況や再就職先】

【就業状況】				（％）		
	再び働くようになった	そのまま引退した	無回答			
60～69歳計	50.0	43.2	6.7			
【再就職先の見つけ方】				（％）		
	すぐに見つかった	しばらく職探しをした	無回答			
60～69歳計	24.2	70.7	5.0			
【再就職先がすぐに決まらなかった理由（複数回答）】						
	すぐに職探しを開始せず、何となくゆっくりしていた期間があったため	競争が厳しく、なかなか面接まで行き着かなかったため	面接は受けられたが、競争が厳しく不採用が続いたため	えり好みはしていないが、とにかく求人がなかった	自分から辞退した（または求人を見て止めた）会社が多かったから	無回答
60～69歳計	40.0	12.3	22.1	34.4	11.3	6.9
60～64歳	43.9	9.3	22.9	36.2	10.5	4.0
65～69歳	34.6	16.5	21.1	31.9	12.5	11.1

資料：労働政策研究・研修機構「60代の雇用・生活調査」（2014年）。

- 勤務先を一度退職すると、再就職先を見つけるのには困難を伴う
- ただし、サービス業等で高齢者の人材需要が高まる兆候

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.

【ホワイトカラーの年齢構成（2012年）】

		団塊ジュニア世代			バブル経済期の大量採用層	
正規の職員・従業員のホワイトカラー		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	14,729,000	2,603,200	4,018,600	4,066,000	3,194,200	819,900
1000人以上	3,235,100	566,600	852,900	1,041,300	701,800	67,400
うち、管理的職業従事者		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	214,300	1,200	12,600	50,100	107,500	42,700
1000人以上	55,600	500	3,400	18,800	28,900	4,100
正規の職員・従業員のホワイトカラー		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	100.0	17.7	27.3	27.6	21.7	5.6
1000人以上	100.0	17.5	26.4	32.2	21.7	2.1
うち、管理的職業従事者		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	100.0	0.6	5.9	23.4	50.2	19.9
1000人以上	100.0	0.9	6.1	33.8	52.0	7.4

注1：ホワイトカラーには「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」を含む。

注2：「15～19歳」は掲載していない。

注3：2012年度より「販売従事者」の中に「営業職業従事者」が新設されたが、それを含めても年代別構成比はさほど変わらない。

資料：総務省「2012年度就業構造基本調査」より、筆者作成。

- 高齢期の活躍の場が見つけにくいホワイトカラー（特にもと管理職）
- しかし、バブル層が60歳にさしかかり、公的年金支給開始年齢の引き上げ（65歳）も完了する2025年には、本格的な人手不足になる懸念

Copyright © 2015 NLI Research Institute All rights reserved.



変わる時代の確かな視点