

RIETI政策シンポジウム

「正社員改革と多様な働き方実現を目指して」

プレゼンテーション資料

---

樋口 美雄

RIETIファカルティフェロー  
慶應義塾大学商学部教授

2015年7月2日

# 柔軟で多様な働き方の 改革に向けて

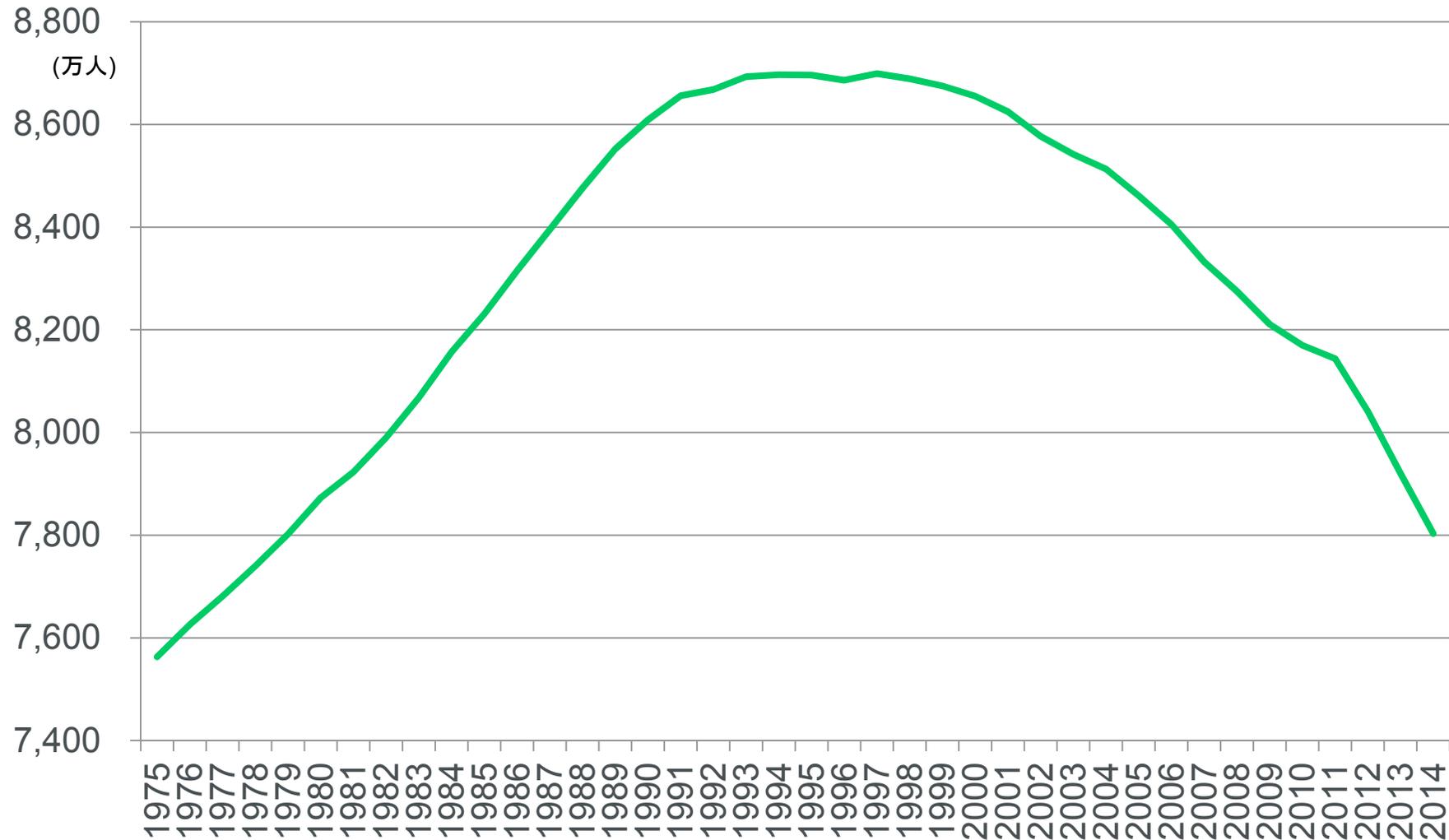
---

RIETI政策シンポジウム

2015年7月2日(木)

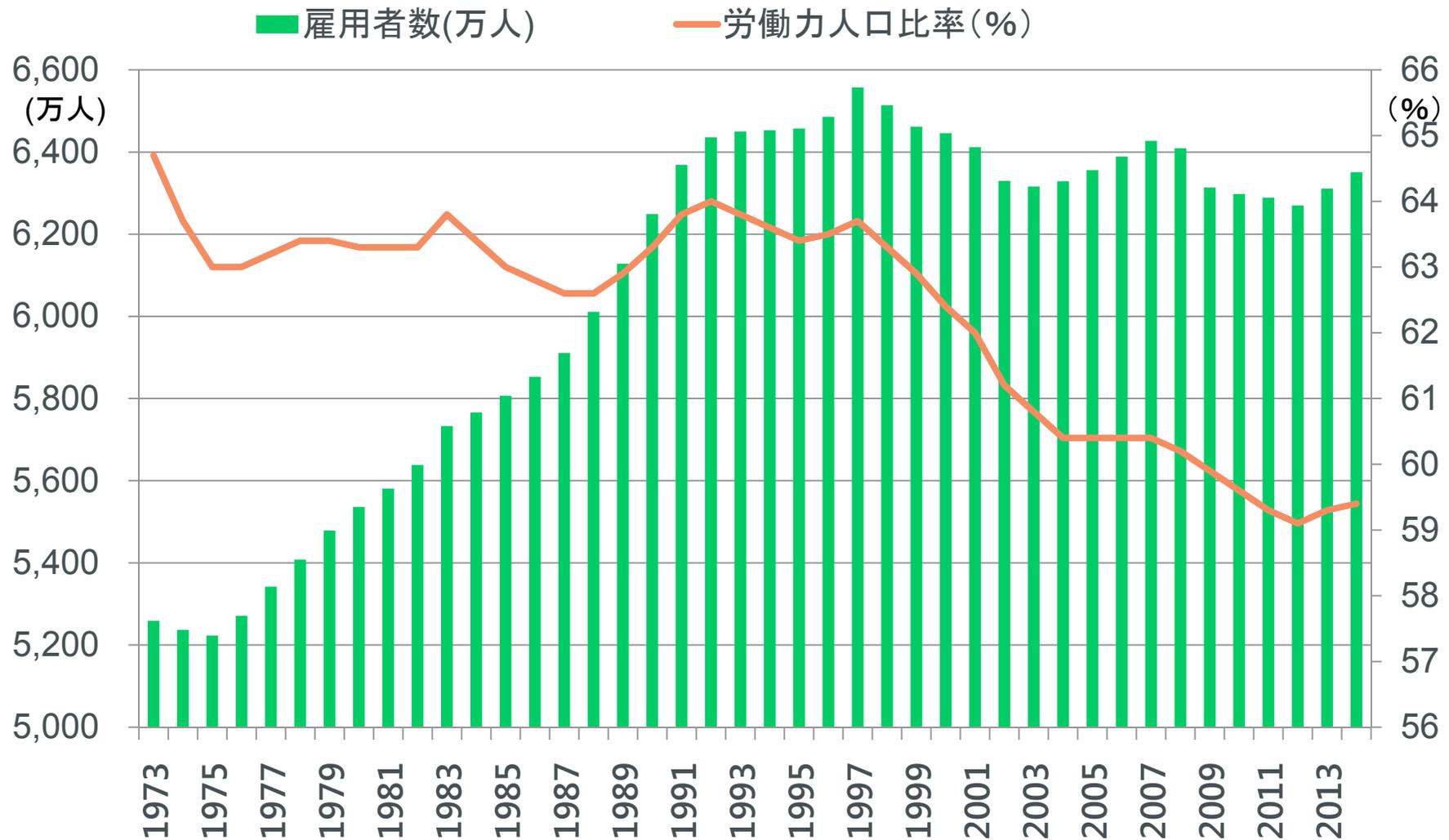
慶應義塾大学 樋口美雄

# 図表1 生産年齢人口の変化



出所：総務省統計局『労働力調査』

## 図表2 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 年報』

### 図表3 産業別雇用者数の推移(万人)

	産業計	建設業	製造業	金融・ 保険業		医療・ 福祉
1988年	4538	436	1245	216		
1998年	5368	548	1258	238	2003年	469
2008年	5546	439	1084	159	2008年	567
2010年	5500	408	1008	158	2010年	623
2013年	5553	408	989	160	2013年	704
増減						
1988- 1998	830	112	13	22	-	-
増減					増減	
1998- 2008	178	-109	-174	-79	2003- 2008	98
増減					増減	
2008- 2010	-46	-31	-76	-1	2008- 2010	56
2010- 2013	53	0	-19	2	2013- 2013	81

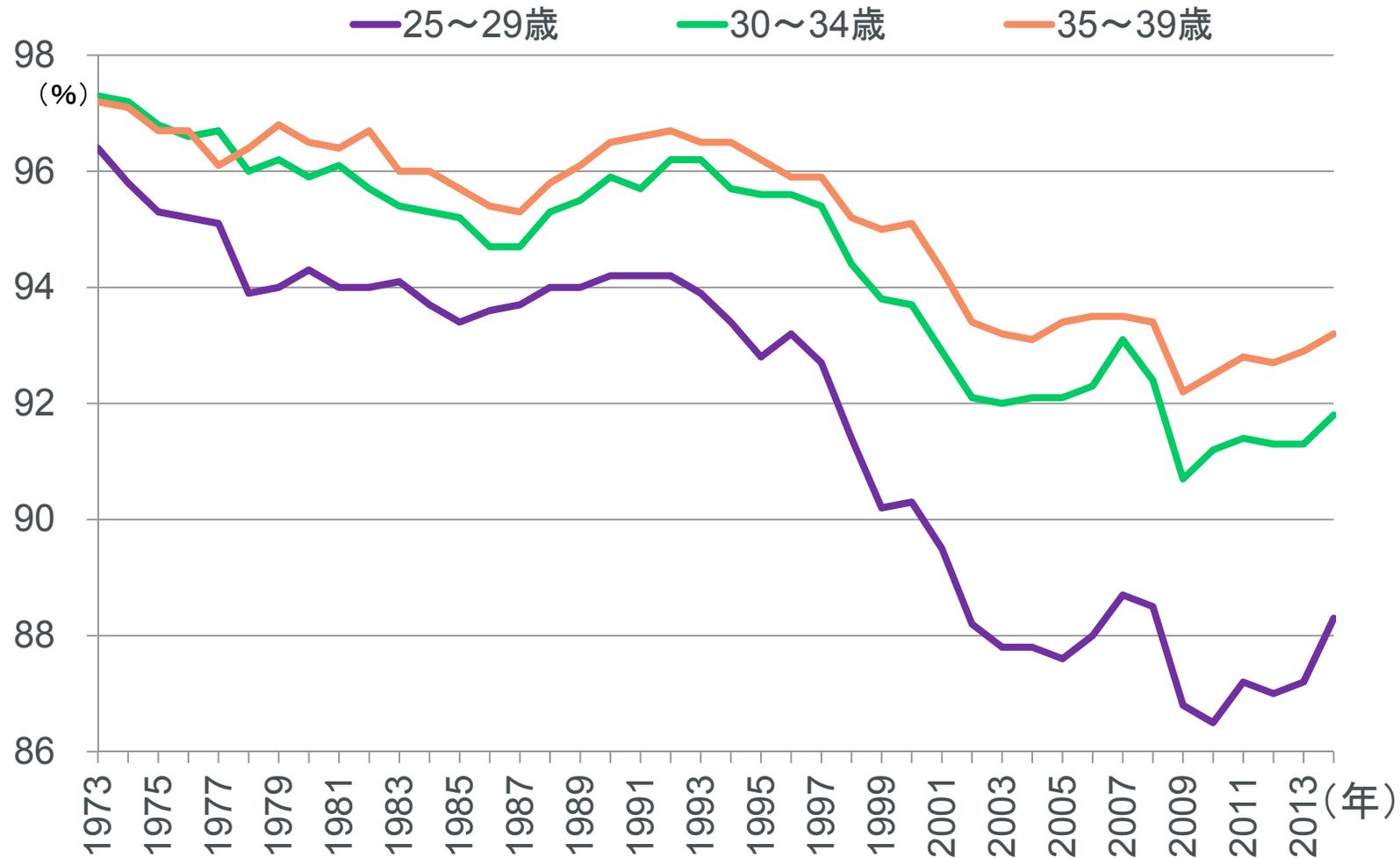
出所：総務省統計局『労働力調査』

図表4 年齢階層別人口推計 (単位:千人)

	1980年	2000年	2015年	2030年	2040年
総数	117,060	126,926	126,597	116,618	107,276
15歳未満	27,507	18,472	15,827	12,039	10,732
15～19歳	8,272	7,488	5,933	4,945	3,933
20～24歳	7,841	8,421	6,123	5,342	4,411
25～64歳	62,722	70,310	64,762	57,442	49,521
65～74歳	6,988	13,007	17,494	14,065	16,448
75歳以上	3,660	8,999	16,458	22,784	22,230

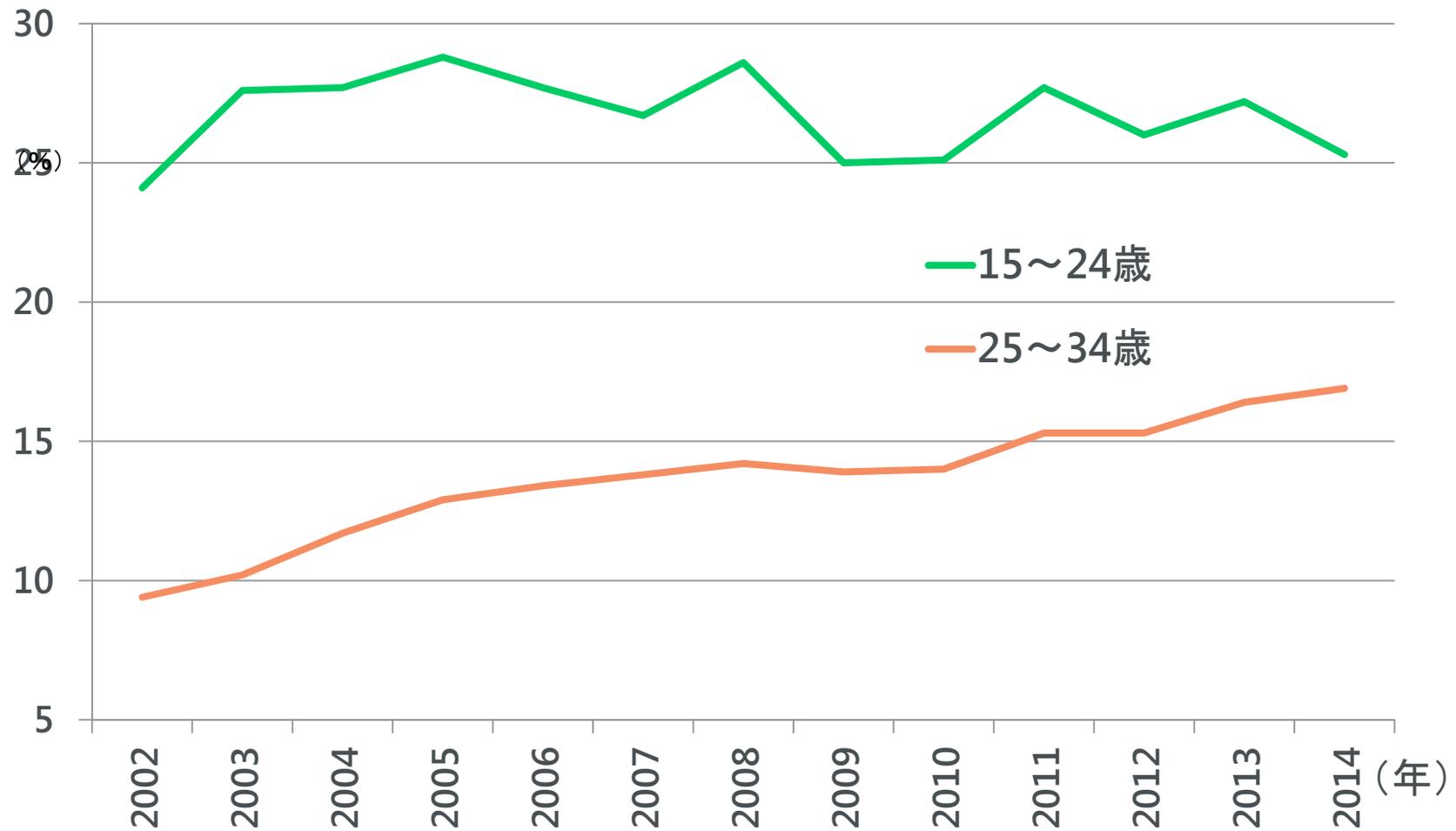
出所：総務省統計局「人口推計」社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」

図表5 若年雇用  
男性(25~39歳)就業率の推移



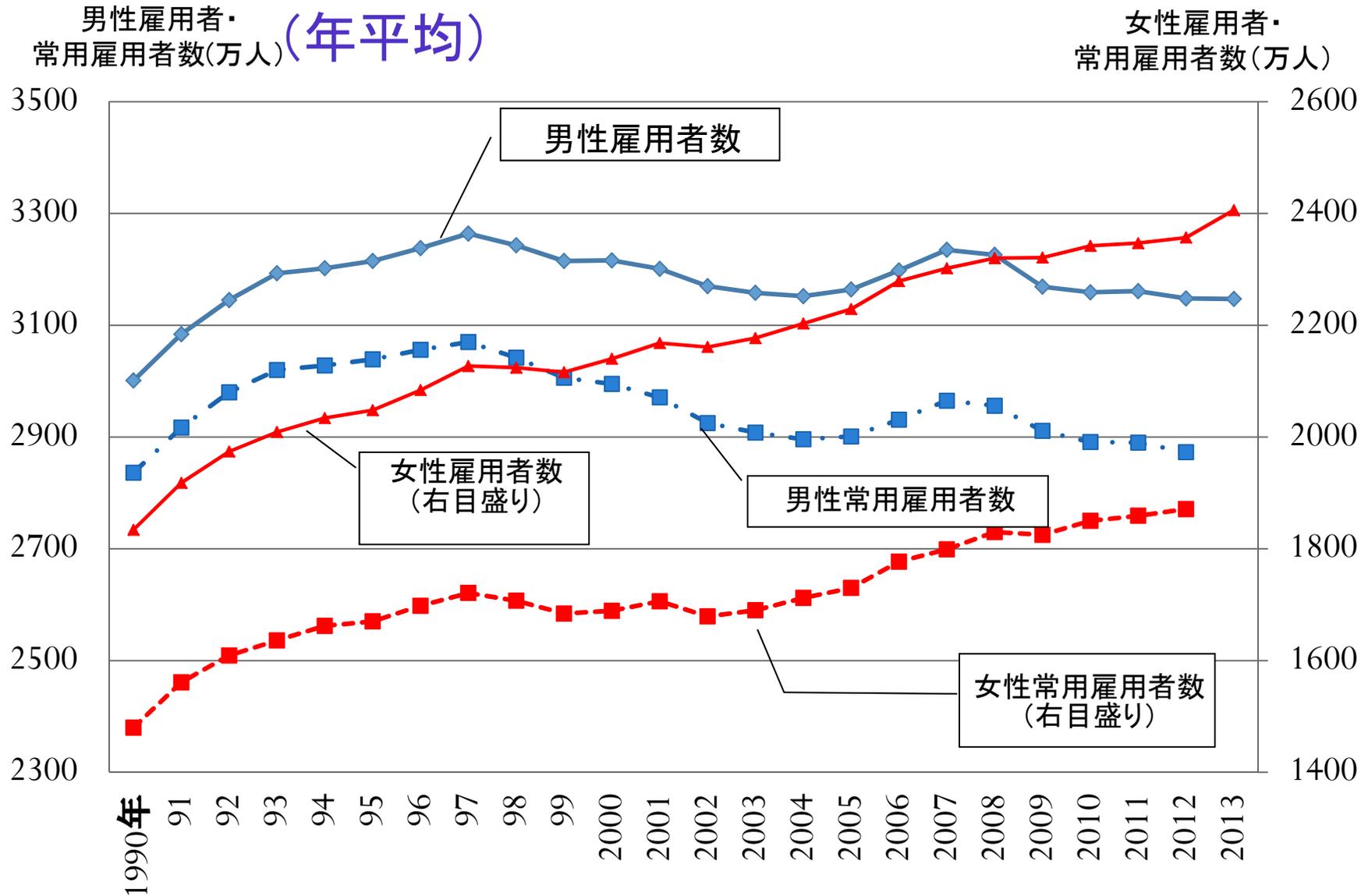
出所: 総務省統計局『労働力調査』

図表6 若年雇用  
男性非正規雇用者比率の推移



出所：総務省統計局『労働力調査』

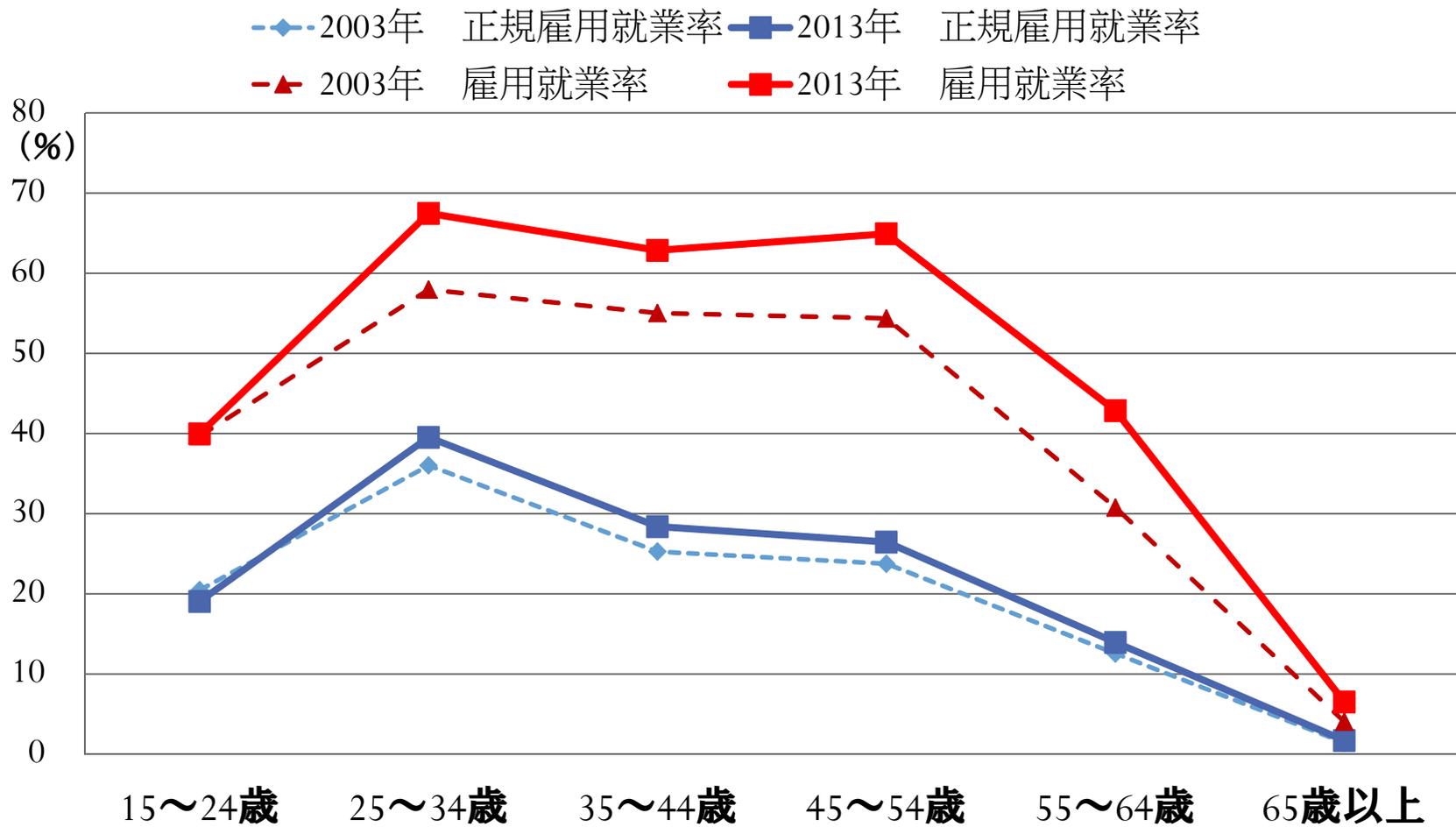
## 図表7 男女別雇用者数と常用雇用者数の推移



出所：総務省統計局「労働力調査」

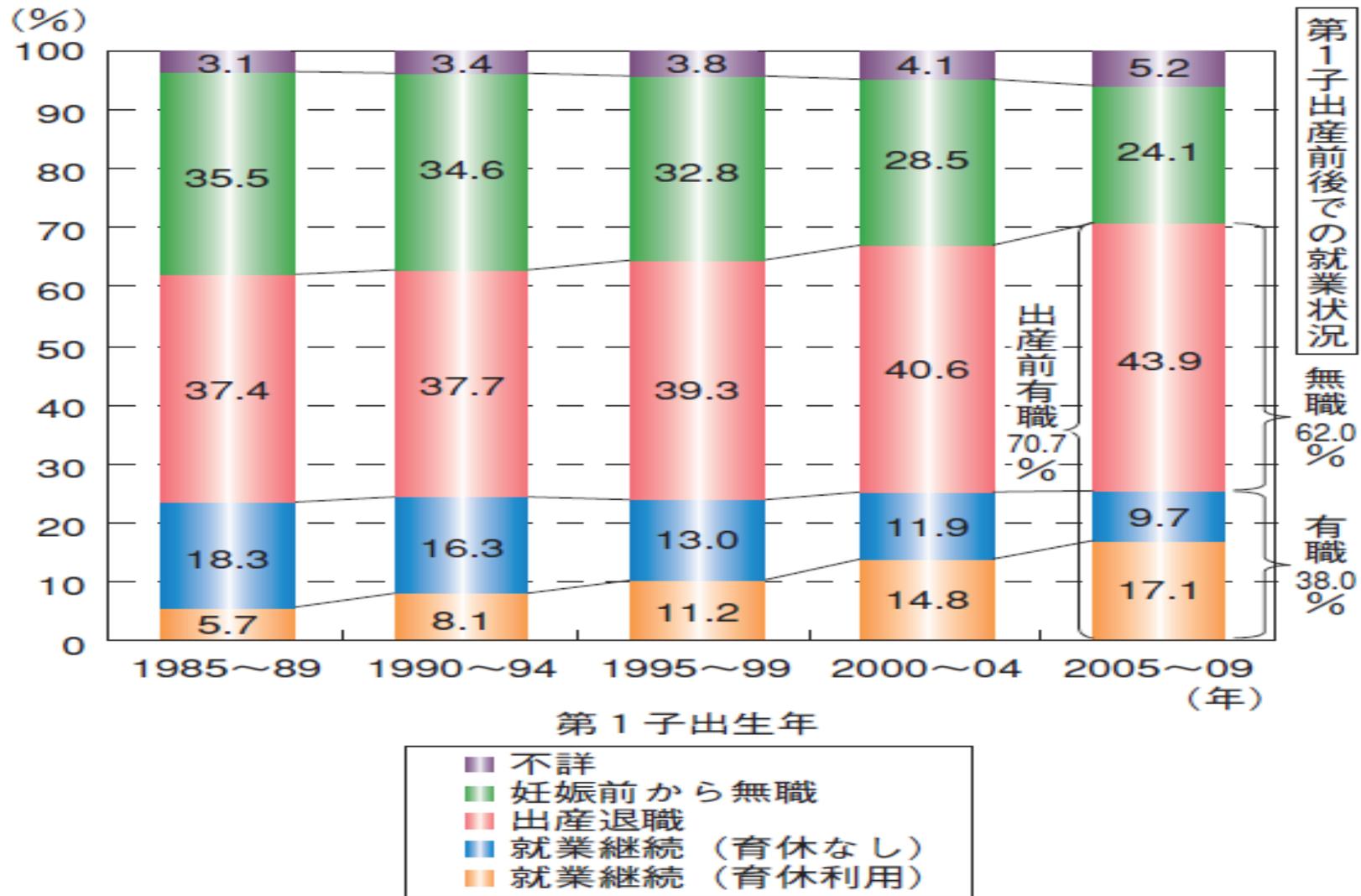
注：2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となった。ここに掲載した、2011年の数値は補完的に推計した値(2010年国勢調査基準)である。

# 図表8 年齢別女性雇用就業率・正規雇用 就業率の推移



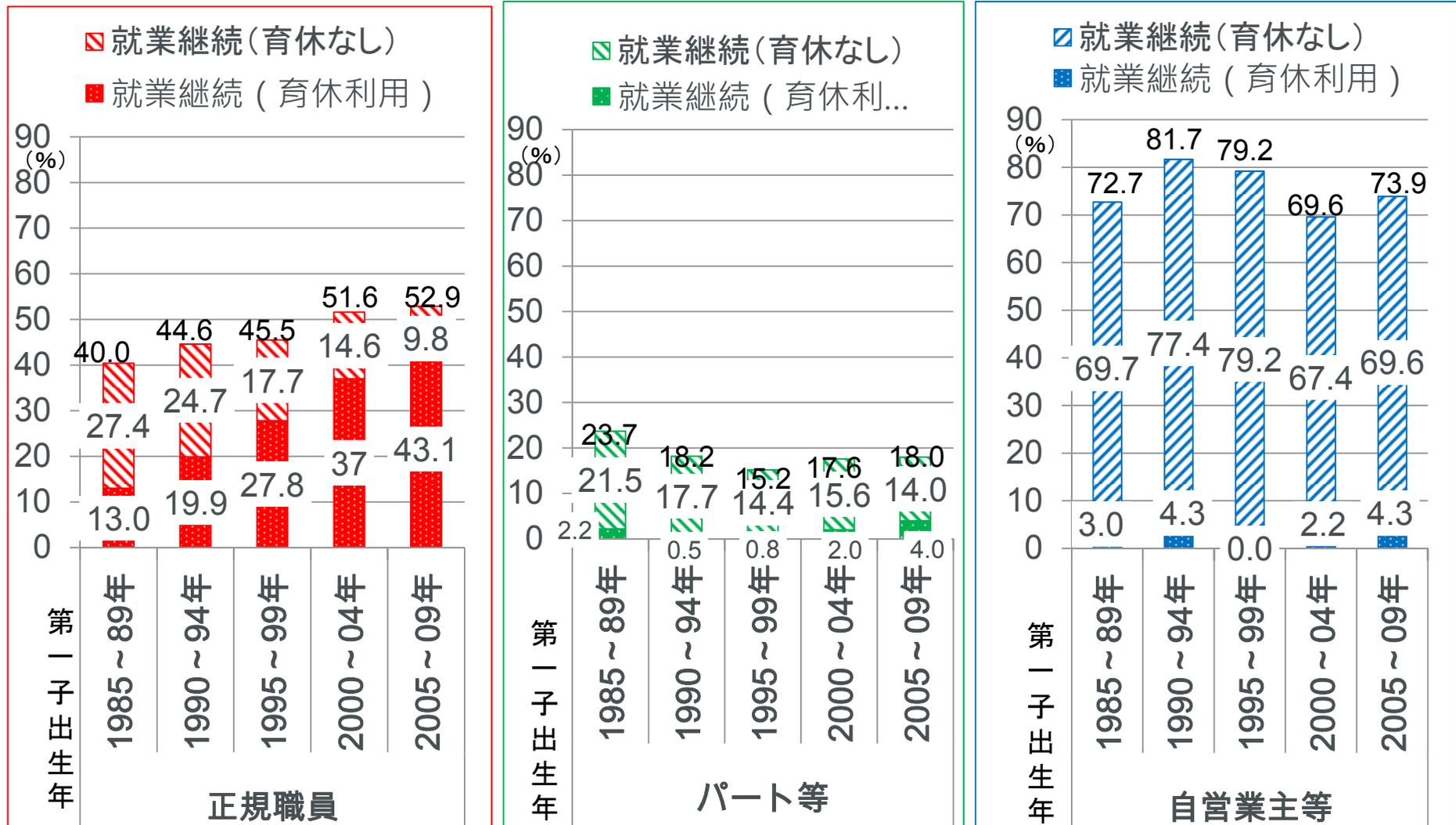
出所：総務省「労働力調査（詳細集計）」

# 図表9 第1子出産前後の妻の就業経歴

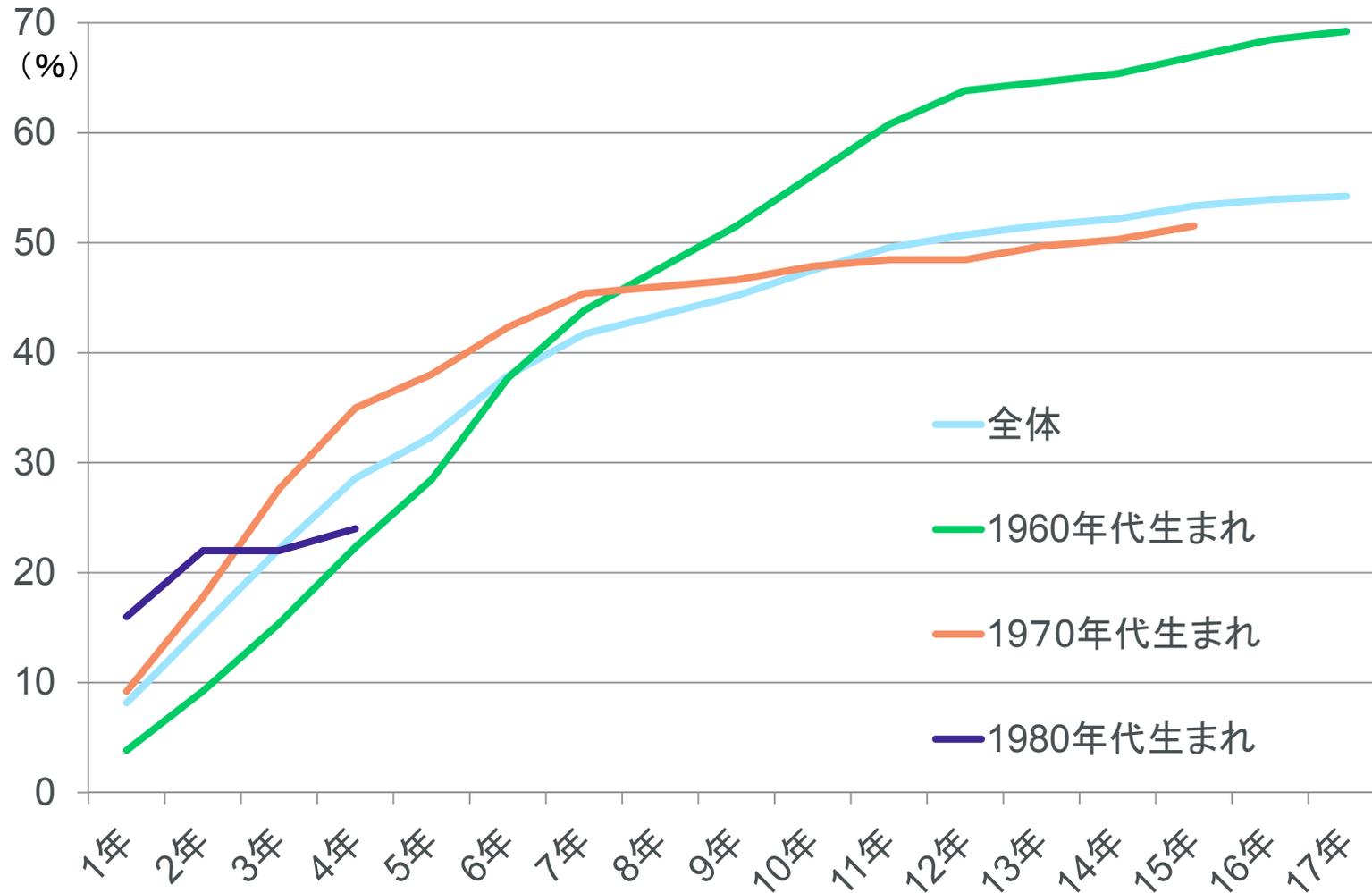


出所：内閣府「仕事と生活の調和レポート」

# 図表10 出産前有職者における第1子出産後の就業継続率(就業形態別)

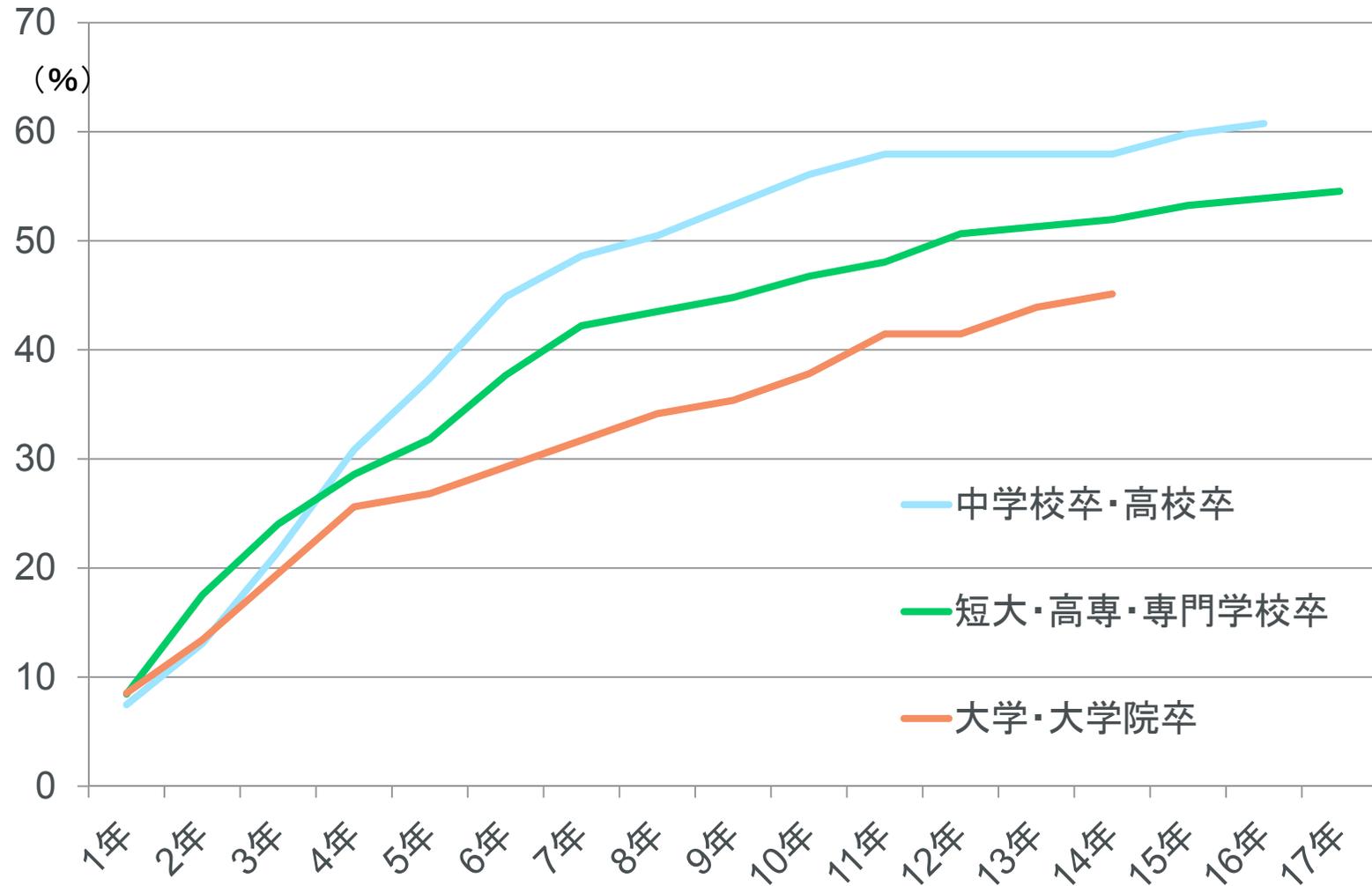


図表11-1 第1子出産を機に離職した女性のその後の  
経過年数後の再就職率(コホート別)



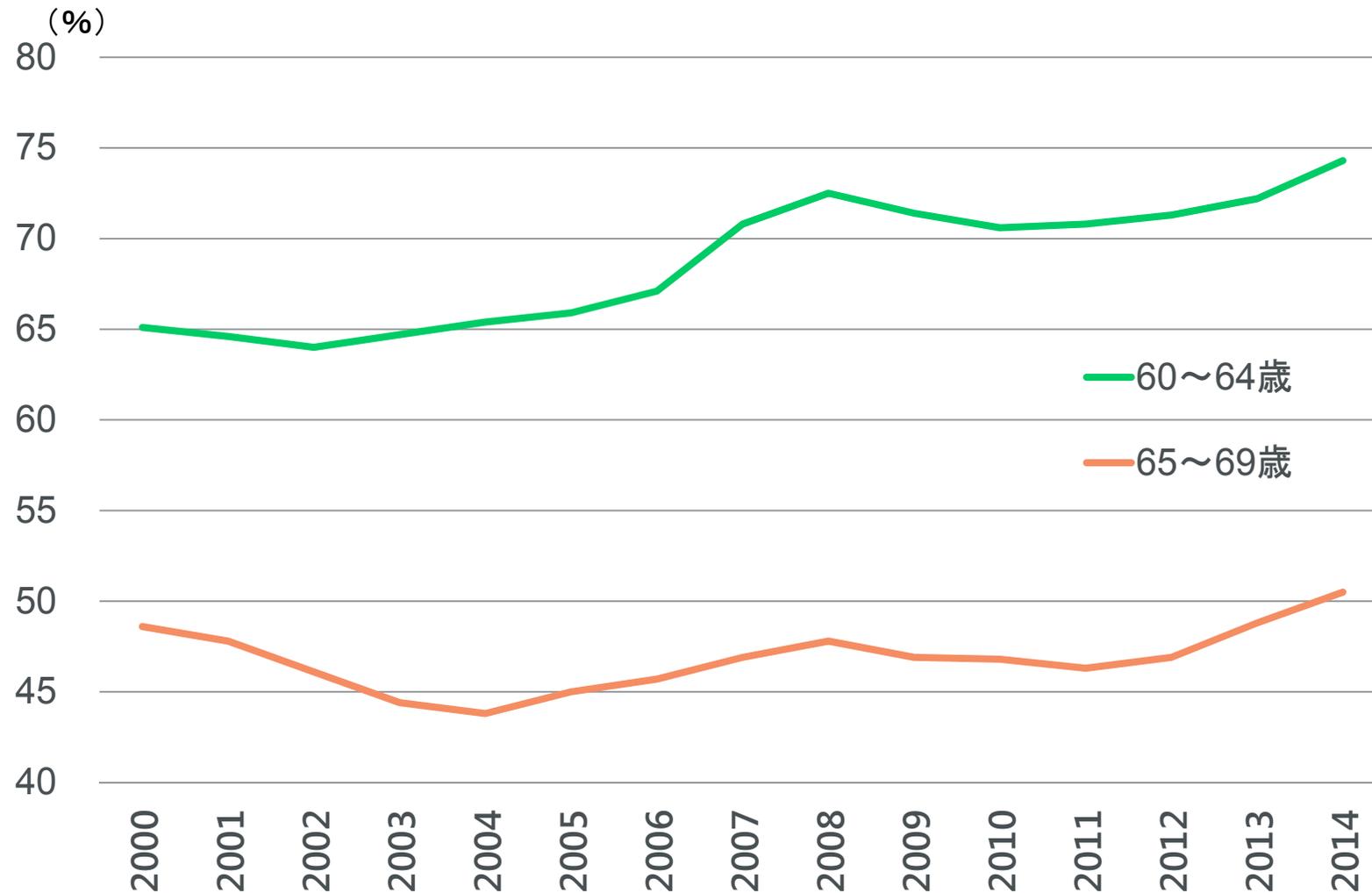
出所;樋口・坂本(2015)の家計経済研究所『消費生活のパネル調査』特別集計による

図表11-2 第1子出産を機に離職した女性のその後の  
経過年数別再就職率(学歴別)



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

図表12 60歳代男性の就業率の推移



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

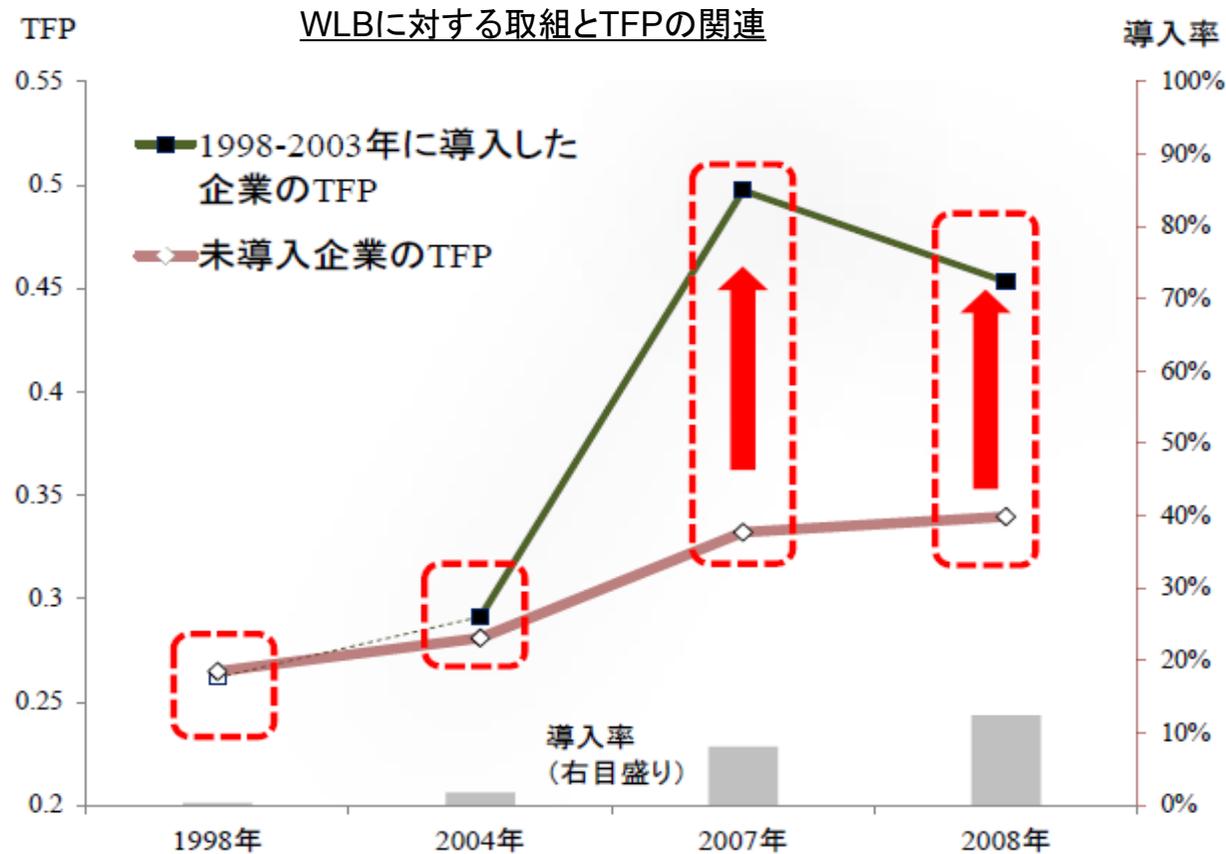
## 人口の減少とダイバーシティ人材活用の必要性

---

- 生産年齢人口の減少→労働者数の拡大と質の向上が重要
  - 性や年齢の違いにとらわれず、だれもが健康で、意欲と能力を発揮し、キャリアを形成できる就業環境の整備が不可欠
- 労働力人口を確保し、同時に成果・労働生産性を向上
  - ダイバーシティ人材の活用＋ワークライフバランスの推進

## 図表13 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。

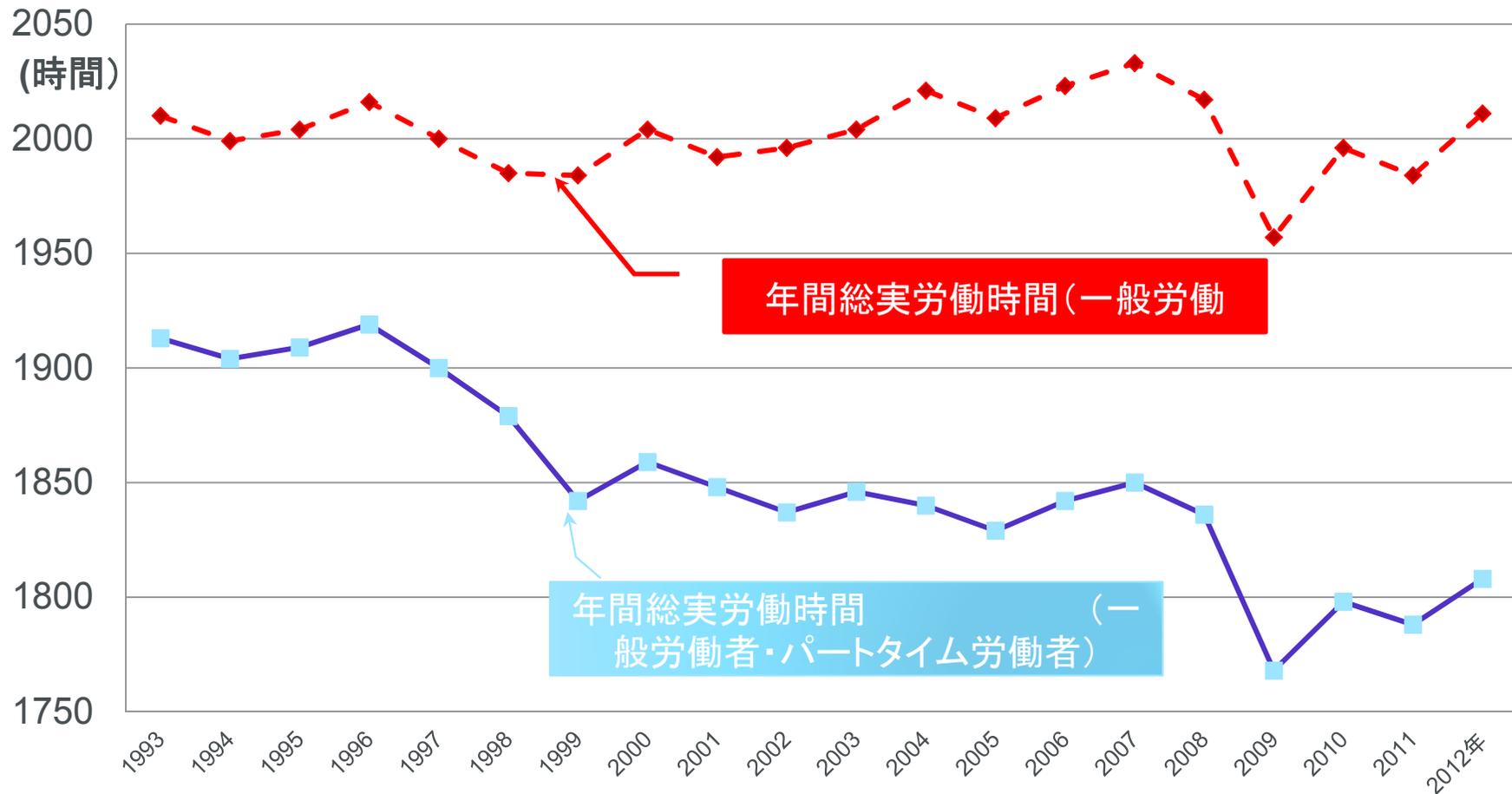
○WLBの取組(推進組織の設置など)を1998年から2003年までに導入した企業のTFPは、未導入の企業よりも大きく伸びている。

## 雇用関係;「拘束と保障」の関係の見直し

---

- 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)

# 図表14 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。

## 多様な人材の活用; 入口における選択

---

- 個人によって異なる多様な価値観・生活環境・能力

→ 入り口での選択; レッテル貼りの人材活用

- コース別採用
- 残業・地域・職務限定正社員の選択
- パート・契約社員

# ライフステージで変わる制約緩和への要請

---

- 同じ個人でも、時間短縮・勤務地選択の必要性はライフステージで変化
  - 育児・介護休業で対応
  
  - コースの切り替え・転換はどこまで可能か
  - 柔軟な働き方
  - 離職者の再雇用制度
- ↓
- キャリア形成の可能性
  - ポジティブアクションの実施
  - 制約緩和の代償と処遇問題

# WLBの具体的取り組み内容

---

## 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

# 処遇・人事評価の重要性

納得のいく、公正で透明な評価制度

## (1) 人事評価の目的

- **報酬の決定** (昇給・昇格・育成←能力評価・行動特性評価、  
賞与←業績評価・目標成果評価)
- **格付・配置** (異動に伴う成果の低下と職能資格、  
先送り体質と頻繁な異動・転勤)
- **育成** (短期成果と長期人材育成・キャリア形成・高度専門人材)
- **個人目標・企業目標の達成** (目標管理)

## (2) 評価に求められるもの

- **納得性** ← 被評価者が評価を理解していない  
フィードバックが十分ではない  
評価項目が適切ではない
- **公平性** ← 部門・評価者間でばらつきが大きい(評価の甘辛)  
二次評価者により、適切な修正が行われない  
評価方法に問題がある
- **透明性** ← 複雑で不透明な評価基準  
評価者の手間隙が膨大  
数値で評価できない質的部分(数値に頼りがち)
- **育成に貢献** ← 評価の結果が育成と連動していない
- **企業の経営計画達成に貢献** ← 目標と評価が乖離  
短期評価を求める経営計画

法律による環境整備は  
どこまで必要か