

平成24年6月28日(木)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 山口浩一郎)
調査・解析部長 荻野 登
主任調査員補佐 渡辺 木綿子
(電話) 03-5903-6286 (URL) <http://www.jil.go.jp/>

「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果

- ・ 3年後の見通しとして、正社員が減少し非正社員が増加する傾向に変化の兆し
- ・ 2008年以降、雇用、賃金、労働時間など何らかの調整策を実施した企業は約4割で、要件が緩和された雇用調整助成金を活用した休業等による調整が増加
- ・ 雇用している非正社員のうち、1年以上常用している人数割合が8割以上の企業は2社に1社、同3年以上は4社に1社にのぼる

調査結果のポイント

＜正社員減少・非正社員増加横ばい傾向に変化＞ (p17第3-3図及びp18図第3-5図参照)

過去3年間は、正社員が減少し非正社員が増加・横ばいとなった企業が、「正社員増加横ばい・非正社員減少」を上回ってきたが、今後3年間の見通しでは、「正社員減少・非正社員増加横ばい」の割合が減少し、「正社員増加横ばい・非正社員減少」企業と拮抗する見通しで、非正社員の増勢に変化がみられる。また、3年前からこれまで、正社員は減少・非正社員は全体として増加傾向だったのに対し、3年後は正社員が増加傾向に転じる。非正社員も全体としては増加基調にあるものの、形態別に大きく増加するのは定年再雇用・嘱託とパートタイム労働者で、それ以外は横ばいなし減少傾向に転じる見通しとなっており、正社員回帰の兆しがうかがえる。

＜2008年以降の調整策は労働時間や休業等面、非正社員の雇用面が上昇＞ (p4第1-2図参照)

2008年以降、雇用、賃金、労働時間など何らかの調整策を実施した企業は約4割にのぼり、2007年以前の不況期に何らかの調整策を実施した割合(約33%)を上回っている。2008年以降の調整策の内容をそれ以前と比べると、いずれも賞与の削減や賃金削減が上位を占めるが、この間、正社員の雇用面による調整は減少し、労働時間や休業等での調整、非正社員の雇用面での調整が増加している。

＜人員の絞り込みで正社員の雇用調整は難しく＞ (p6~7第1-5図参照)

2007年以前と比べて2008年以降、実施しやすくなっているのは「一時休業(帰休)」等で、理由としては「雇用調整助成金の支給要件が緩和された」「労組の理解が得られやすくなっている」などが多い。一方、最近の方が調整しにくくなっているのは、「希望退職募集・解雇」や「配置転換、出向・転籍」など正社員の雇用面や、非正社員の雇用面(「有期契約・派遣社員の契約不更新」)である。

＜4社に1社が非正社員の8割以上を3年以上常用的に活用している＞ (p16第3-2図参照)

派遣、定年再雇用を含め、何らかの形態で非正社員を活用する企業は9割を超える。そのうち、非正社員の8割以上を「1年以上常用」する企業は2社に1社、同「3年以上」は4社に1社にのぼるなど、非正社員が常用的に活用されている。

＜正社員・非正社員とも長期雇用を維持すべき＞（p13第2-5図参照）

雇用をめぐる考え方を聞くと、正社員については、「長期雇用を維持すべき」に「賛成（どちらかというも含む）」の企業（約80%）が、「正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき」に「賛成（同）」の企業（約15%）を大きく上回っている。また、非正社員についても、「出来る限り長く雇用する方がメリットある」（約69%）が、「非正社員は人材の新陳代謝を促進する方がメリットある」（17%）を大きく上回り、正社員・非正社員とも長期雇用が望ましいと考える企業が多くなっている。

＜非正社員から正社員への転換制度・慣行あり企業は6割超＞（p20第3-8図参照）

非正社員から正社員へ転換する制度・慣行がある企業は6割超となっている。制度導入企業のうち、過去3年以内に導入した割合が3割で、常用的に活用する非正社員を正社員に登用するルートが整備されつつある。

また、制度・慣行がある企業のうち、過去3年間に実際に転換実績がある割合は約8割にのぼり、転換者の累積人数は従業員数の3.6%、非正社員数に占める割合で20.3%となっている。向こう3年間の転換者数見通しは「現在と同程度」が約3社に1社で、「増加見込み」が「減少見込み」を上回っており、横ばいからやや増加傾向で推移する見通しである。

○ 調査の概要

企業経営の観点から雇用の現状や今後の考え方を明らかにし、雇用政策・労働法制のあり方等を展望するための基礎資料を得ることを目的として、企業アンケート調査を実施した。

1. 調査対象：

全国の従業員30人以上の企業20,000社のうち、事前の依頼状送付で調査協力を辞退した企業を除き調査票を配布した19,907社

2. 標本抽出法：

（株）帝国データバンクの企業データベースを母集団に、平成21年経済センサスの構成比に基づき、産業・規模別に層化無作為抽出した

3. 調査項目数：全20問

4. 調査方法：郵送配布・郵送回収

5. 調査期間：平成24年2月24日～3月23日

6. 有効回収数：

3,707社（18.6%）（従業員300人未満2,334社（26.3%）、300人以上1,373社（12.4%））

※調査の最終的なとりまとめは、年末を目途に調査シリーズとして刊行予定

○ 調査結果の概要

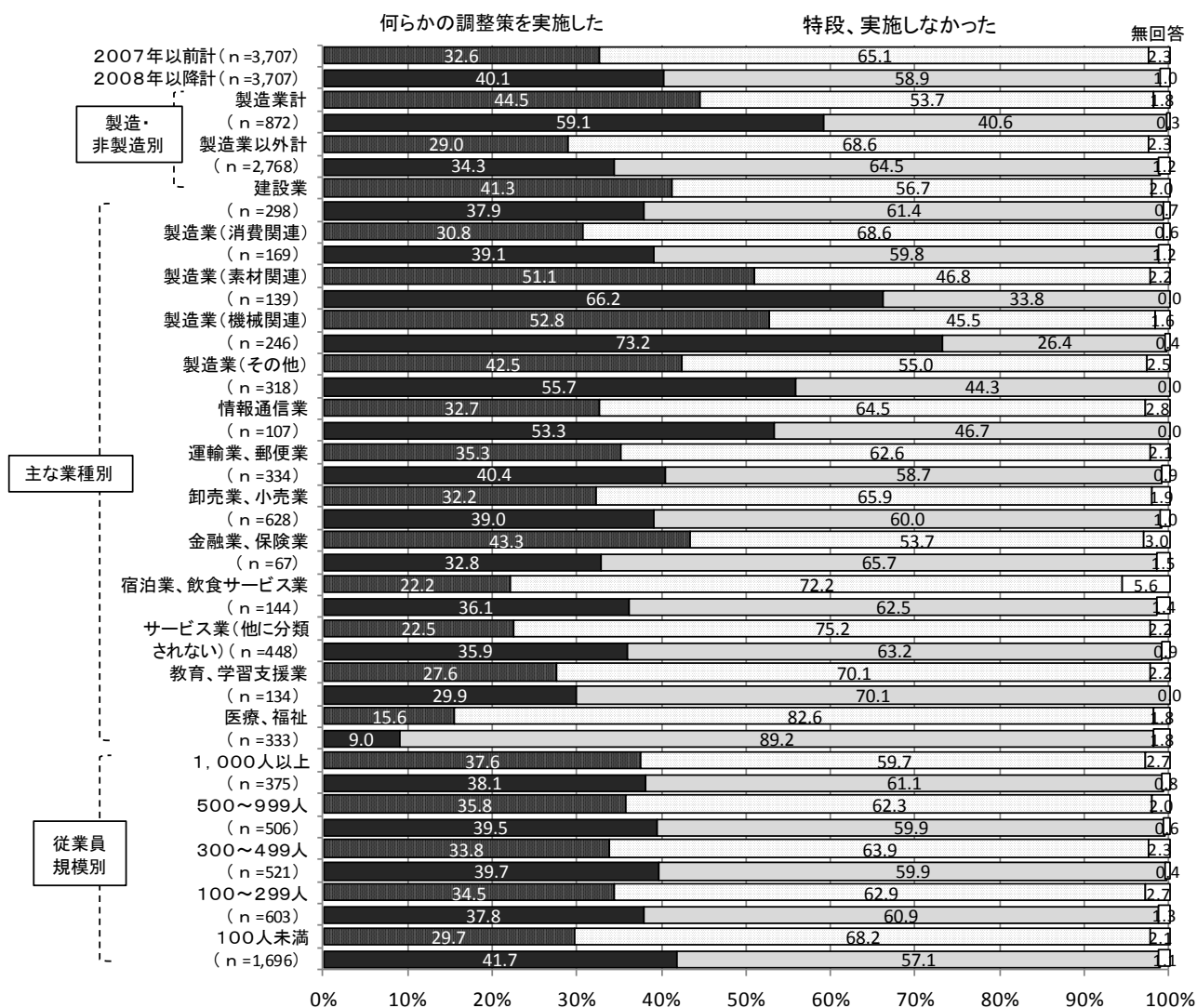
1 雇用、賃金、労働時間等調整の実施状況と今後の見通し

(1) 2008年以降とそれ以前を比べた調整策の実施割合

リーマンショックや東日本大震災、欧州経済危機等に見舞われた2008年以降、雇用、賃金、労働時間など何らかの調整策を実施した企業は40.1%で、2007年以前の不況期に何らかの調整策を実施した企業割合(32.6%)を上回っている(第1-1図)。

主な業種別にみると、2008年以降とそれ以前を比べ、何らかの調整策を実施する企業の割合が大きく増加したのは製造業。それ以外では、情報通信業や宿泊業・飲食サービス業、サービス業(他に分類されない)等でも増加幅が大きい。また、従業員規模別にみると、2008年以降は特に100人未満の企業で、何らかの調整策を実施する割合が顕著に高まっている。

第1-1図 2008年以降及び2007年以前の調整策の実施状況

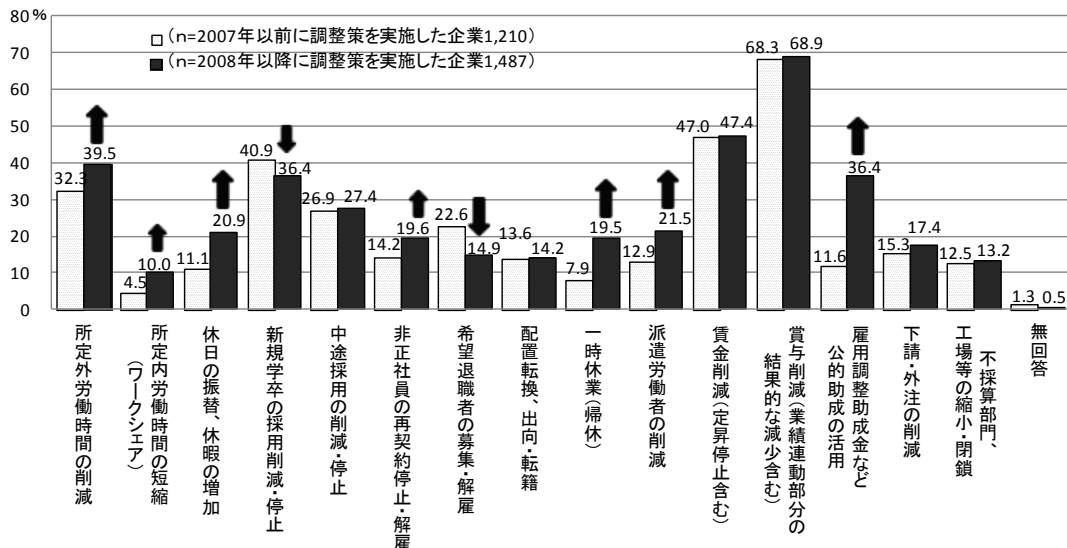


(2) 調整策の具体的内容

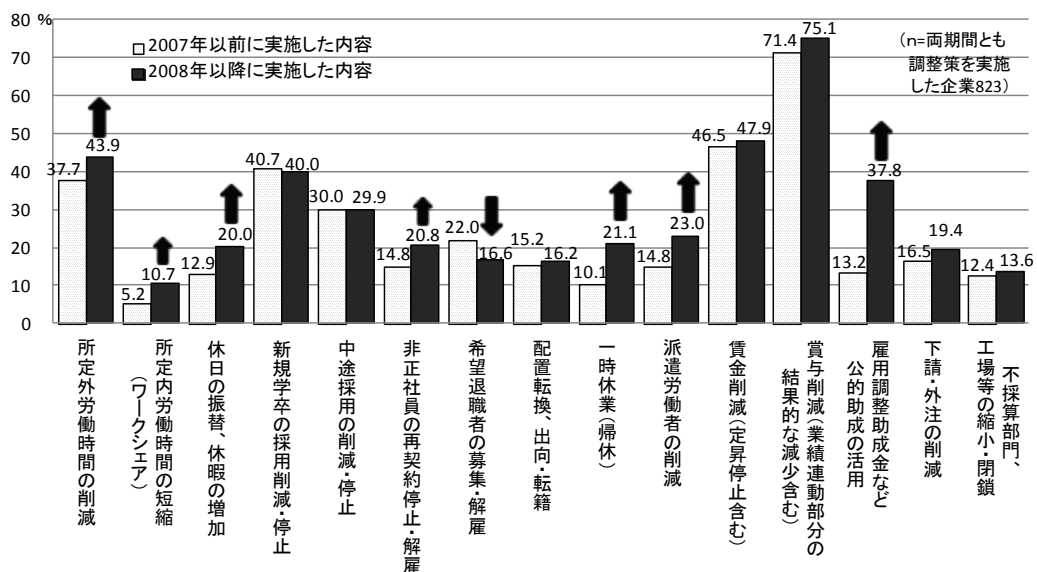
2008年以降あるいは2007年以前に、それぞれ何らかの調整策を実施した企業の具体的な内容（複数回答）をみると、いずれも「賞与削減（業績連動部分の結果的な減少含む）」や「賃金削減（定昇停止含む）」「新規学卒者の採用削減・停止」「所定外労働時間の削減」が上位にあがっている（第1-2図）。

この間、「新規学卒者の採用削減・停止」や「希望退職者の募集・解雇」など、正社員の雇用調整面については実施割合が減少してきている。一方、実施割合が大きく増加してきたのは、支給要件が大幅に緩和されてきた、雇用調整助成金を活用した「一時休業（帰休）」のほか、「所定外労働時間の削減」「所定内労働時間の短縮」「休日の振替、休暇の増加」など労働時間面での調整、また、「非正社員の再契約停止・解雇」「派遣労働者の削減」といった、非正社員の雇用面での調整となっている。

第1-2図 2008年以降と2007年以前で比較した調整策の具体的内容（複数回答）



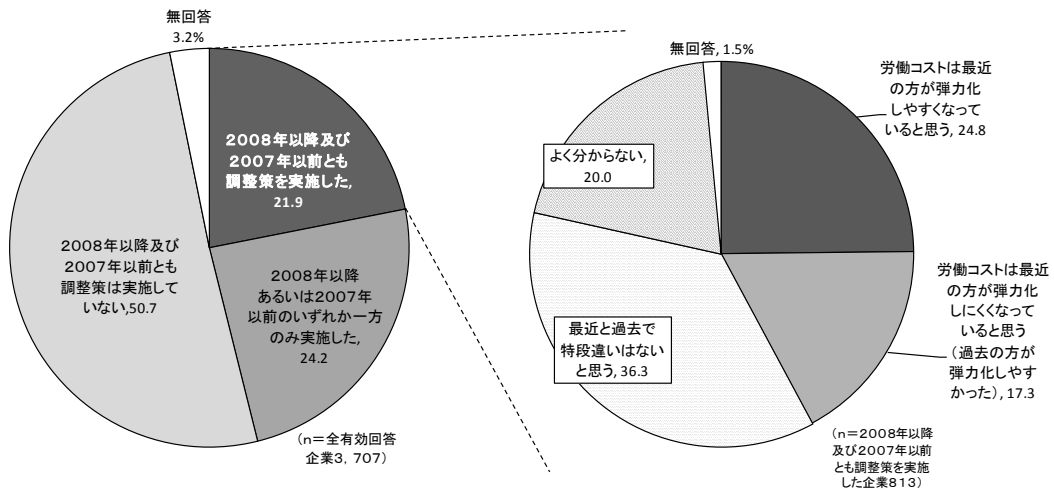
(参考) 両期間とも調整策を実施した企業の具体的内容（複数回答）の変化



(3) 調整のしやすさの変化に対する見方

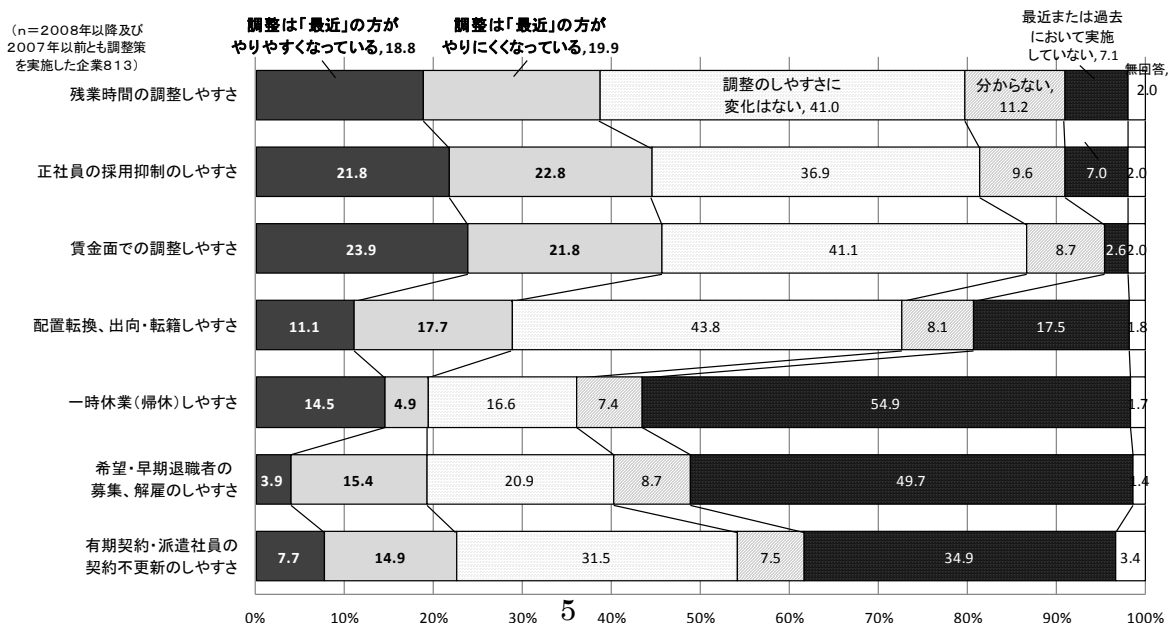
2008年以降及び2007年以前とも、何らかの調整策を実施した企業の割合は21.9%となっている。同企業を対象に、両期間を比較した雇用・賃金等労働コストの弾力化のしやすさについて聞くと、「特段違いはない」とする企業が3社に1社以上となっているが、「最近の方が弾力化しにくい」(=2007年以前の方が弾力化しやすかった)と感じている企業(約6社に1社)より、「最近(2008年以降)の方が弾力化しやすい」と考える企業(4社に1社)の方が多くなっている(第1-3図)。

第1-3図 2008年以降と2007年以前の調整策の実施状況
両期間とも実施している場合に労働コストの弾力化のしやすさに対する評価



同様に、両期間とも何らかの調整策を実施した企業を対象に、残業時間、正社員の採用抑制、賃金面での調整、配置転換、出向・転籍、一時休業(帰休)、希望・早期退職者の募集・解雇、有期契約・派遣社員の契約不更新——の項目別に、調整のしやすさの変化を聞いた(第1-4図)。

第1-4図 項目別にみた調整のしやすさの変化

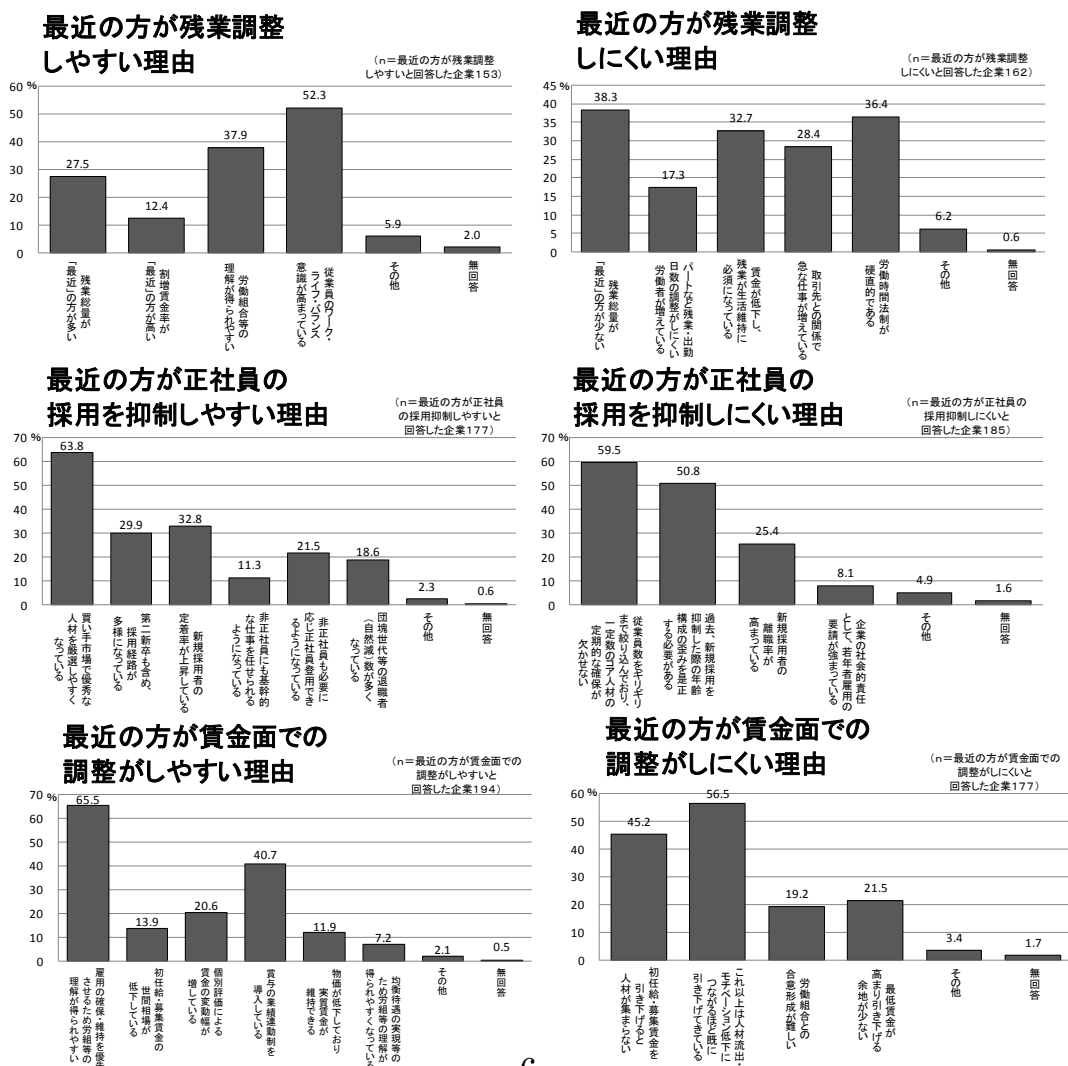


その結果、いずれも「調整のしやすさに変化はない」とする企業がもっとも多いものの、調整しやすくなっている・しにくくなっている割合の差に着目すると、最近（2008年以降）の方が調整しやすくなっているのは「一時休業（帰休）」等。その理由（複数回答）には「雇用調整助成金の支給要件が緩和され受給しやすくなった」（73.7%）ほか、「雇用の確保・維持を優先させるため、労組や労働者の理解が得られやすい」（51.7%）ことなどがあげられている（第1-5図）。

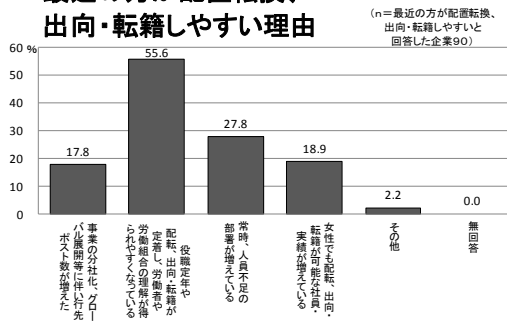
一方、最近の方が調整しにくくなっているのは「希望退職者の募集・解雇」や「配置転換、出向・転籍」「有期契約・派遣社員の契約不更新」などで、その理由（複数回答）として、希望退職では「組織人員を既にギリギリまで絞り込んでいる」（50.4%）、「解雇法制が厳しい」（46.4%）、「労働市場の縮小で再就職支援が難しくなっている」（33.6%）などがあがっている。

配転・出向等でも「組織をギリギリまで絞り込んでおり人材に余裕がない」（75.0%）がもっとも多い。また、非正社員の契約不更新では「非正社員の雇用法制や派遣労働法制が強化されている」（73.6%）、「非正社員でも常用的に不可欠な層が厚くなっている」（47.1%）などがあがり、全般的に正社員、非正社員とも、職場に余裕がなくなっている現状が浮き彫りになっている。

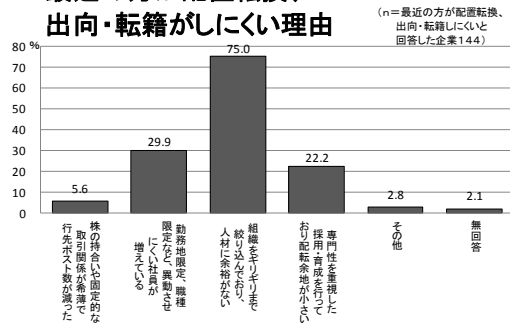
第1-5図 項目別・調整がしやすくなった・しにくくなった理由（複数回答）



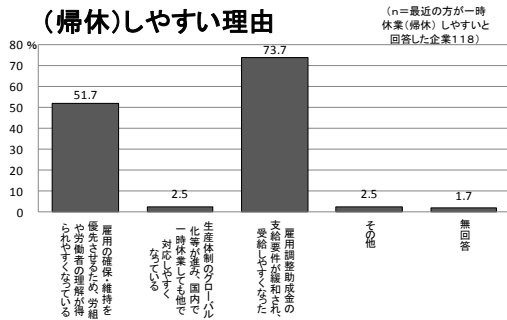
最近の方が配置転換、 出向・転籍しやすい理由



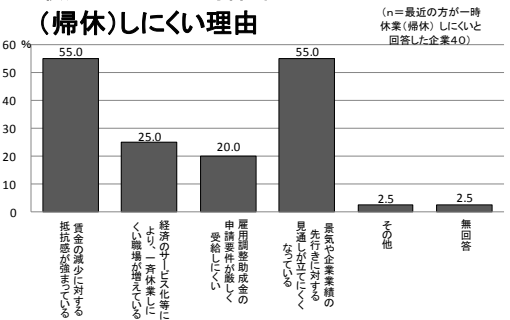
最近の方が配置転換、 出向・転籍しにくい理由



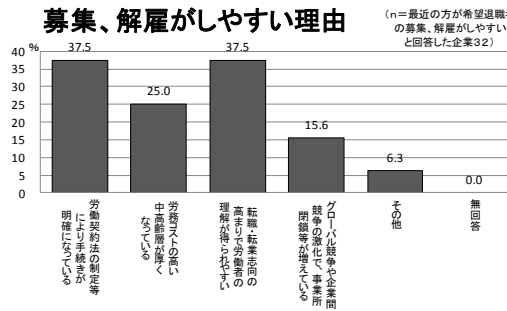
最近の方が一時休業 (帰休)しやすい理由



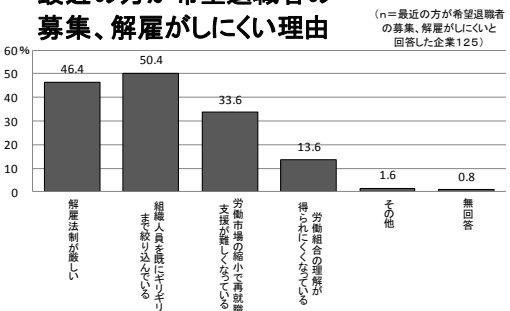
最近の方が一時休業 (帰休)しにくい理由



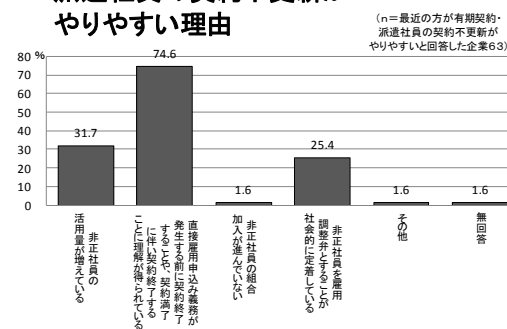
最近の方が希望退職者の 募集、解雇しやすい理由



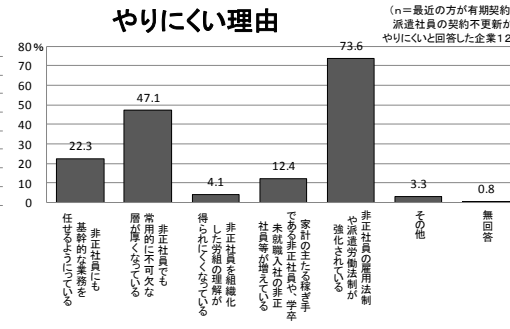
最近の方が希望退職者の 募集、解雇しにくい理由



最近の方が有期契約・ 派遣社員の契約不更新が やりやすい理由



最近の方が有期契約・ 派遣社員の契約不更新が やりにくい理由



(4) 雇用調整措置の実施状況と今後の見直し意向

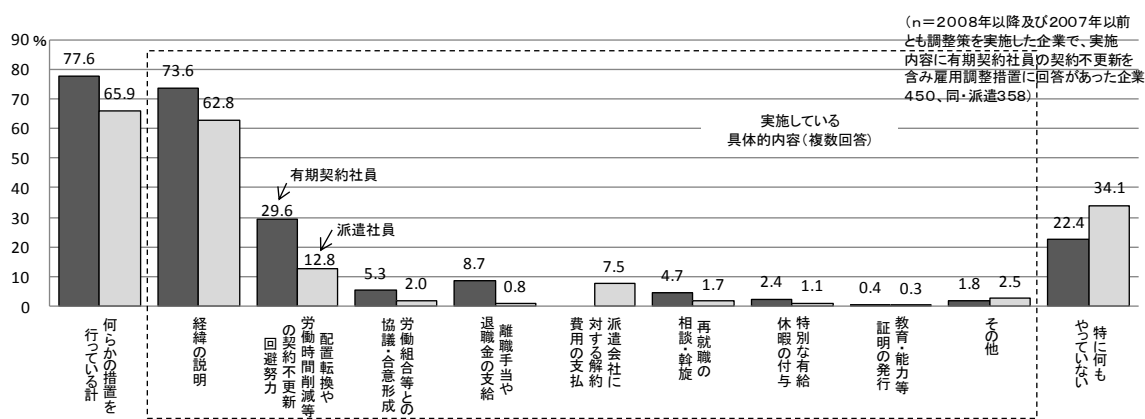
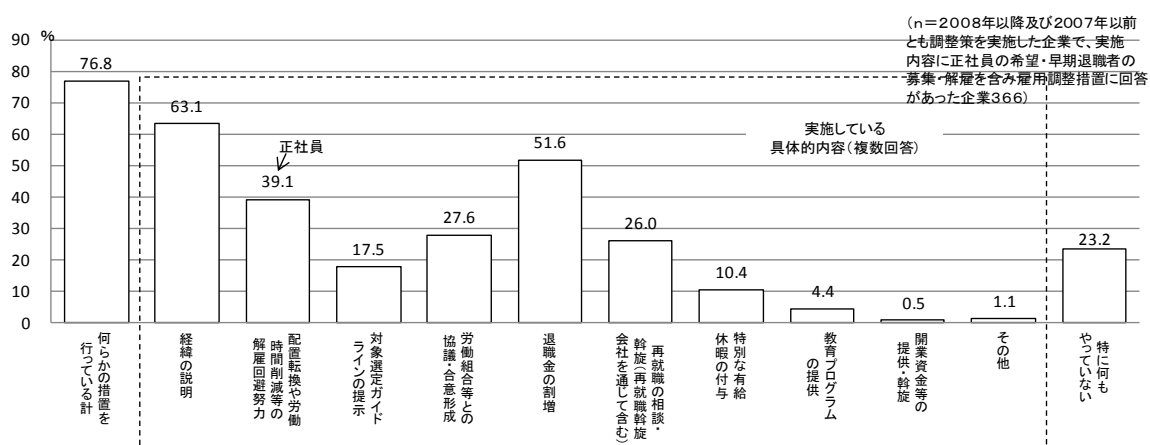
両期間とも何らかの調整策を実施し、その中で正社員の希望・早期退職募集、解雇や、有期契約社員の契約不更新、派遣社員の契約不更新をそれぞれ行ったことがある企業を対象に、雇用調整の実施に際しどのような手続きをとったか聞くと、正社員については76.8%、有期契約社員では77.6%、派遣社員では65.9%の企業が、「何らかの措置を実施している」と回答した。

非正社員も直接雇用の場合は実施割合が高くなっているものの、間接雇用については「特に何もやっていない」が3社に1社以上にのぼっている（第1－6図）。

具体的な内容（複数回答）をみると、正社員に対しては「経緯の説明」（63.1%）、「退職金の割増」（51.6%）、「配置転換や労働時間削減等の解雇回避努力」（39.1%）、「労働組合等との協議」（27.6%）、「再就職の相談・斡旋」（26.0%）などを実施しているのに対し、非正社員では「経緯の説明」（有期契約社員で73.6%、派遣社員で62.8%）が中心である。

直接雇用の場合は「契約不更新回避努力」（29.6%）も一定程度行われているとはいえ、非正社員と正社員の間には大きな隔たりがみられる。

第1－6図 正社員の希望・早期退職募集、解雇と有期契約・派遣社員の契約不更新に際した措置の有無と具体的内容（複数回答）



その上で今後、急激な景気悪化が生じた場合には、非正社員の雇用調整に対して「何らかの措置を検討する余地がある」との回答が、約6割（58.7%）にのぼった（第1－7図）。

具体的な内容（複数回答）としては、「非正社員の処遇のあり方の（雇用調整リスク等を勘案した）見直し」（36.5%）に続き、「状況が改善したら、雇用調整した非正社員を呼び戻す登録制を新設」（16.2%）などがあがっている。

2 人材確保・育成の現状と今後の見通し

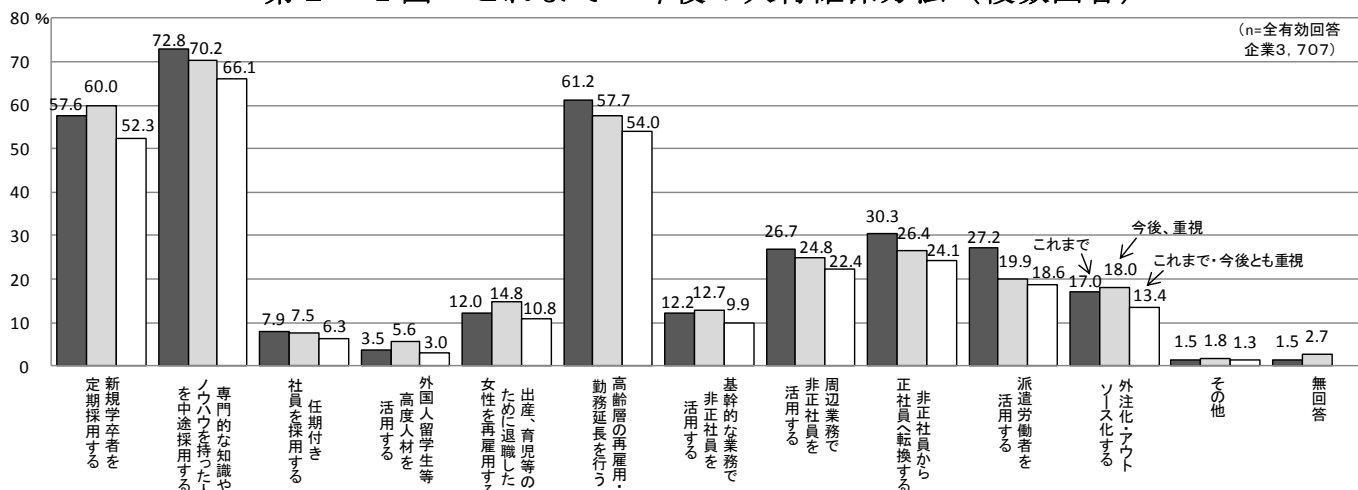
(1) これまで・今後の人材確保方法

人材の確保方法（複数回答）については、これまで・今後とも「専門的な知識・ノウハウを持つ人を中途採用」（66.1%）、「高齢者の再雇用・勤務延長」（54.0%）、「新規学卒者の定期採用」（52.3%）を重視する割合が高い。

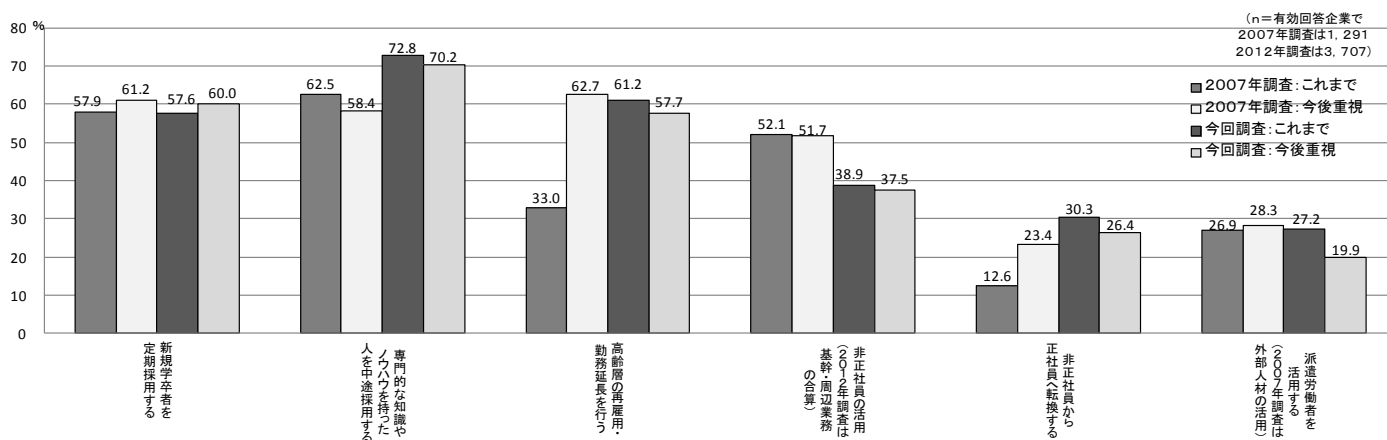
なお、派遣労働者の活用を重視する企業は、「これまで」から「今後」で大きく低下（27.2%→19.9%）している（第2-1図）。

これを2007年時点の調査¹結果と比較すると、当時の見通し通り大きく伸びてきたのは、「高齢者の再雇用や勤務延長」や「非正社員から正社員へ転換」で、当時の見通しを上回って上昇しているのは「専門的人材の中途採用」となっている。一方、「非正社員の活用」を重視する度合いは、2007年調査時点より大きく低下している（第2-2図）。

第2-1図 これまで・今後の人材確保方法（複数回答）



第2-2図 2007年調査と今回調査（5年後）を比較した人材確保方法（複数回答）の変化



¹ JILPT「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」

(2) 内部・外部人材の調達方法

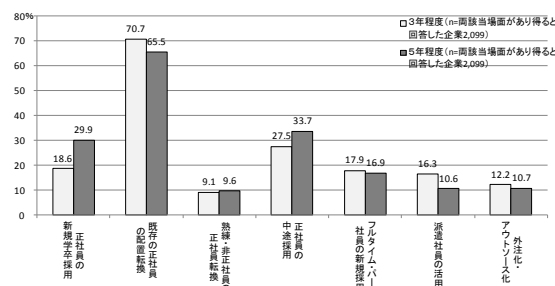
さまざまな部門における人材の調達方法（複数回答）を聞くと、管理部門で人材（一定の判断を伴うが数年程度でIT化が見込めそうな業務）が必要になった場合は、7割超の企業が「既存の正社員の配置転換」、約3割弱が「正社員の中途採用」で対応するとしている。これに対し、人材の必要期間（IT化までの見込み期間）が3年から5年程度に延びると、「既存の正社員の配置転換」や「派遣社員の活用」等で対応する企業が減少し、代わりに「正社員の新規学卒採用」を実施する企業が11.3ポイント、「中途採用」が6.2ポイント押し上げられる（第2-3図）。

同様に、現業部門で生産業務の人材が必要になった場合は、それぞれ4割超の企業が「既存の正社員の配置転換」や「フルタイム・パート社員の新規採用」で対応すると回答している。人材の必要期間（生産拡大の見通し期間）が1年から3年程度に延びると、「非正社員の活用」で対応する企業が減少し、代わりに「正社員の新規学卒採用」で対応する企業が17.1ポイント、「中途採用」が8.8ポイント押し上げられる。

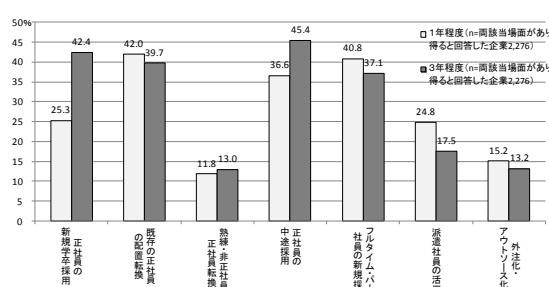
一方、開発部門での人材調達に当たっては、7割超の企業が「既存の正社員の配置転換」、3割弱が「正社員の中途採用」、2割弱が「新規学卒採用」で対応するとしており、他の2部門より「非正社員を活用」する割合が低い。開発が試行段階から今後の主力製品に変化すると、「既存の正社員の配置転換」等で対応する企業が減少し、「正社員の新規学卒採用」や「中途採用」を実施する企業がそれぞれ6.7ポイント、9.2ポイント増加する。

第2-3図 さまざまな部門における人材の調達方法（複数回答）

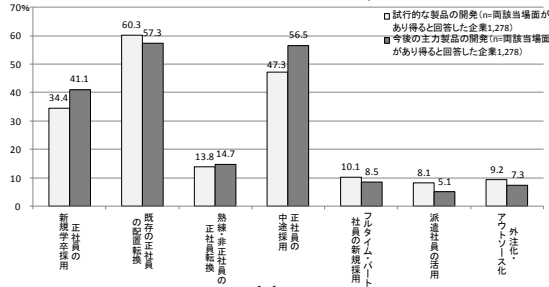
管理部門



現業部門



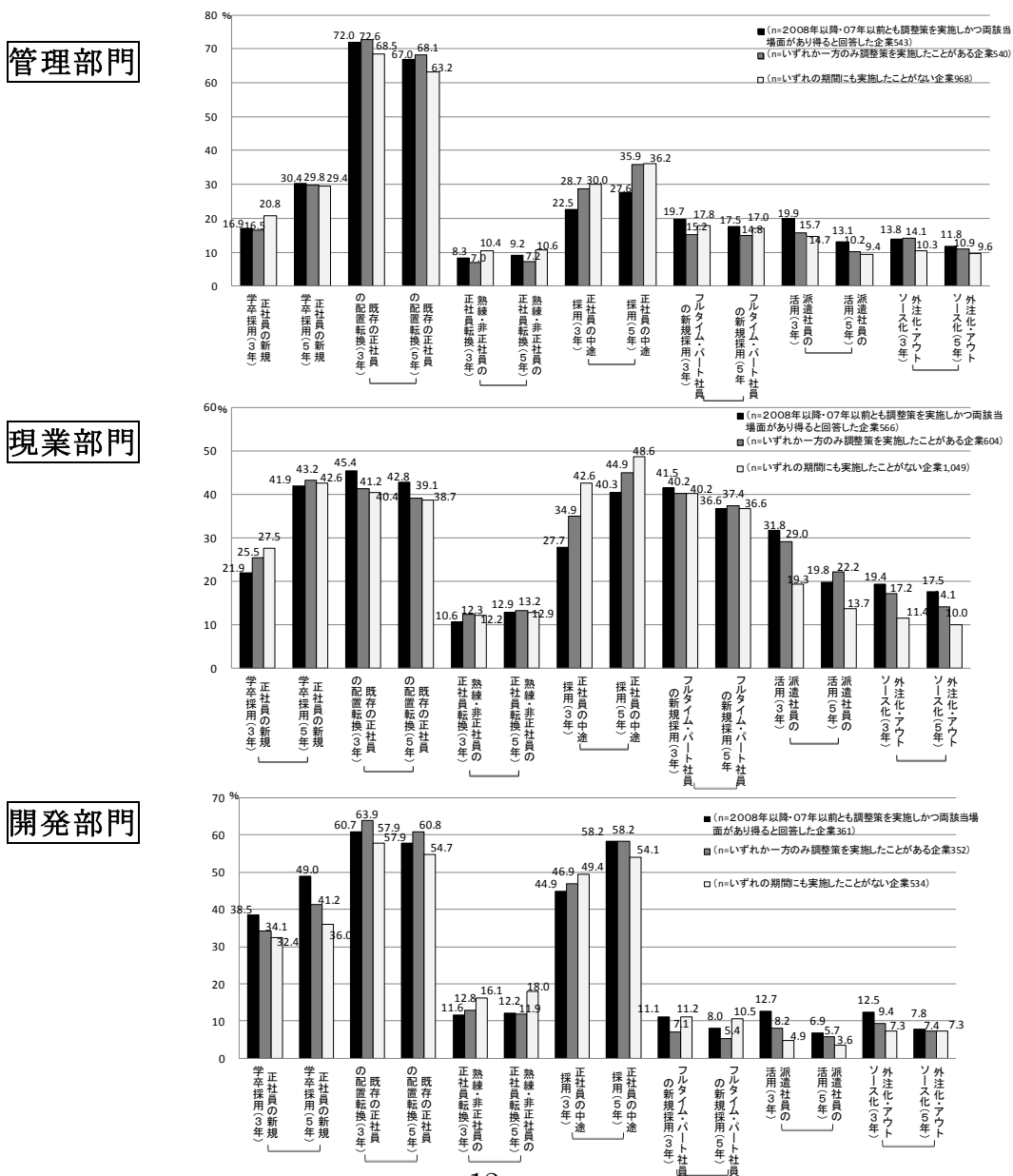
開発部門



人材調達方法（複数回答）を、調整策の実施経験の有無別にみると、管理・現業部門の人材調達に際しては、調整策を実施したことがある企業ほど、実施したことがない企業より「正社員の新規学卒・中途採用」に消極的で、「既存正社員の配置転換」や「非正社員の活用」等で対応してきた傾向がみられる。ただ、人材の必要期間が延びると「既存正社員の配置転換」や「派遣社員の活用」等で対応する割合が低下し、調整策を実施したことがある企業でも「正社員の新規学卒・中途採用」で対応する割合が、調整策を実施したことがない企業と同程度まで上昇する（第2-4図）。

また、開発部門の人材調達についても、調整策を実施したことがある企業ほど、実施したことがない企業より「既存正社員の配置転換」や「非正社員の活用」等で対応してきた傾向がみられるが、製品の位置づけを問わず「正社員の新規学卒採用」や、主力製品開発時の「中途採用」による対応は、調整策を実施したことがある企業の方が、実施したことがない企業を上回っている。

第2-4図 調整経験の有無別・人材調達方法（複数回答）



(3) 雇用をめぐる考え方

雇用をめぐる考え方を聞いたところ、正社員については「長期雇用を維持すべき」に「賛成」あるいは「どちらかという賛成」の企業（80.2%）が、「正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき」に「賛成」あるいは「どちらかという賛成」の企業（15.3%）を大きく上回った（第2-5図）。

また、非正社員についても、「出来る限り長く雇用する方がメリットある」（68.6%）が、「非正社員は人材の新陳代謝を促進する方がメリットある」（17.0%）を大きく上回り、正社員・非正社員とも長期雇用が望ましいと考える企業が多くなっている。

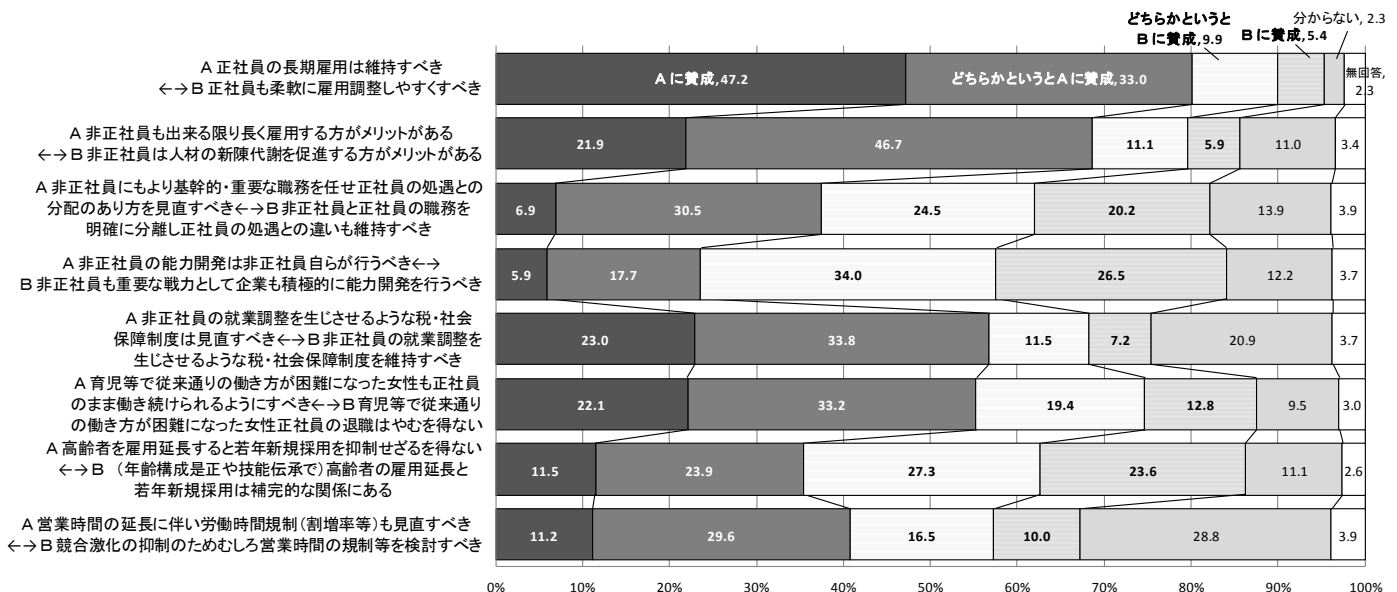
一方、非正社員の職務・処遇のあり方については意見が分かれているものの、「非正社員にもより基幹的・重要な職務を任せ正社員の処遇との分配のあり方を見直すべき」（37.4%）より、「非正社員と正社員の職務は明確に分離し正社員の処遇との違いも維持すべき」（44.7%）が多くなっている。

非正社員の能力開発については、「非正社員自ら行うべき」とする割合（23.6%）より、「非正社員も重要な戦力として企業も積極的に能力開発を行うべき」とする割合（60.5%）が高い。また、非正社員の就業調整については、「これを生じさせるような税・社会保障制度は見直すべき」（56.8%）が、「維持すべき」（18.7%）を大きく上回っている。

育児等で従来通りの働き方が困難になった女性については、「正社員のまま働き続けられるようにすべき」（55.3%）の方が、「退職はやむを得ない」（32.2%）より多い。さらに、高齢者の雇用延長と若年者の新規採用の関係についても、「（年齢構成は正や技能伝承で）補完的な関係にある」とする企業（50.9%）が、「高齢者を雇用延長すると若年新規採用は抑制せざるを得ない」（35.4%）を上回っている。

営業時間と労働時間をめぐる考え方については、「営業時間の延長に伴い労働時間規制（割増率等）も見直すべき」とする企業（40.8%）が、「競合激化の抑制のためむしろ営業時間の規制等を検討すべき」（26.5%）より多くなっている。

第2-5図 雇用をめぐる考え方

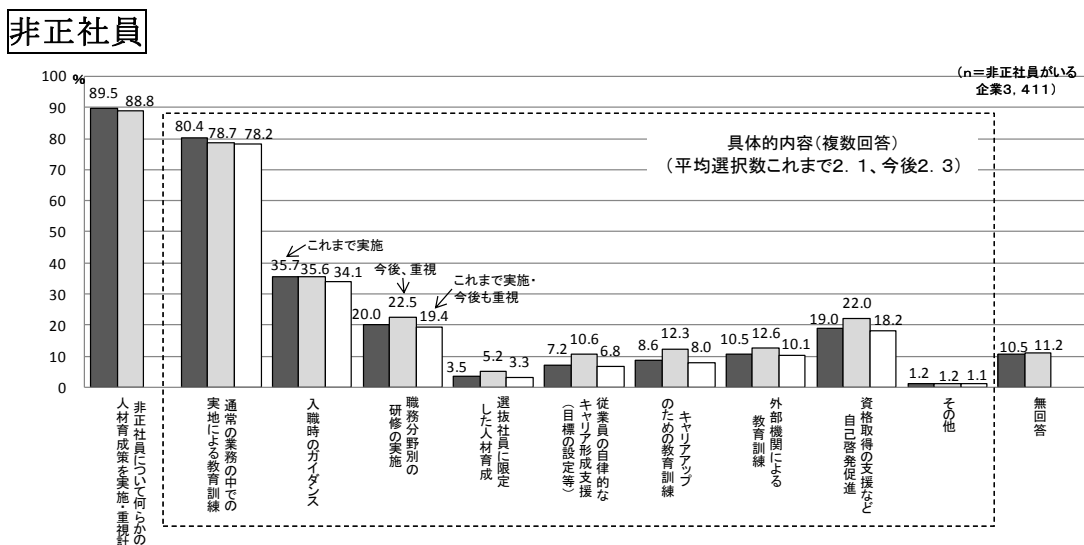
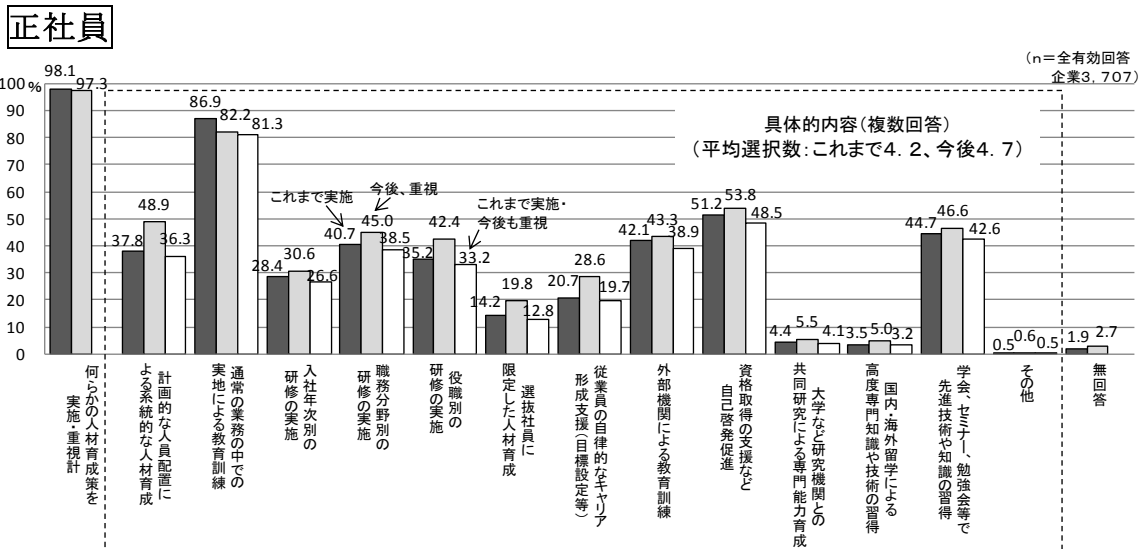


(4) これまで・今後の人材育成方法

人材の育成方法（複数回答）については、正社員に対して何らかの人材育成を実施している企業は98.1%で、これまで・今後とも「通常の業務の中での実地による教育訓練」を実施・重視する割合（81.3%）がもっとも高い（第2-6図）。これまでと今後を比較すると、「計画的な人員配置による体系的な人材育成」（これまで実施37.8%→今後重視48.9%）のほか、「自律的なキャリア形成支援」や「選抜社員限定」「役職別の研修」「職務分野別の研修」などが増加する見通しとなっている。

一方、非正社員に対して何らかの人材育成を実施している企業も89.5%にのぼるが、その内容は「通常の業務の中での実地による教育訓練」や「入職時のガイダンス」が中心である。今後は、「キャリアアップのための教育訓練」や「資格取得支援など自己啓発の促進」といった方策も重視するとしているが、正社員とのギャップが顕著である。

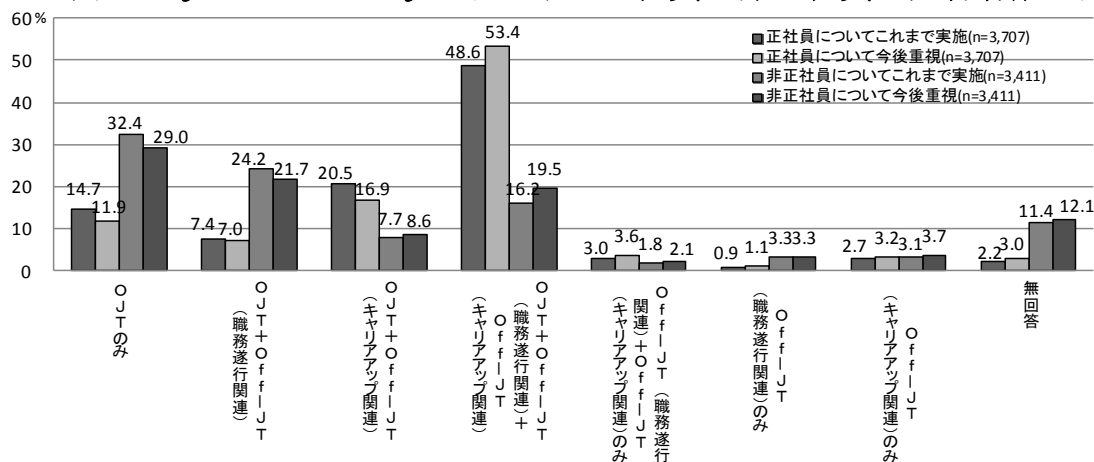
第2-6図 これまで実施・今後重視する人材育成方策（複数回答）



なお、これをOJT・Off-JT別にみると、正社員についてはOJTとOff-JTの職務遂行関連及びキャリアアップ関連をすべて実施する企業がもっとも多く、今後もこうした形で進展する見通しである（第2-7図）。

一方、非正社員については現在、OJTのみか、OJTとOff-JT（職務関連）の組み合わせで実施する企業が多いものの、今後はOJTとOff-JTの職務遂行関連及びキャリアアップ関連をすべて実施する企業割合も高まる見通しとなっている。

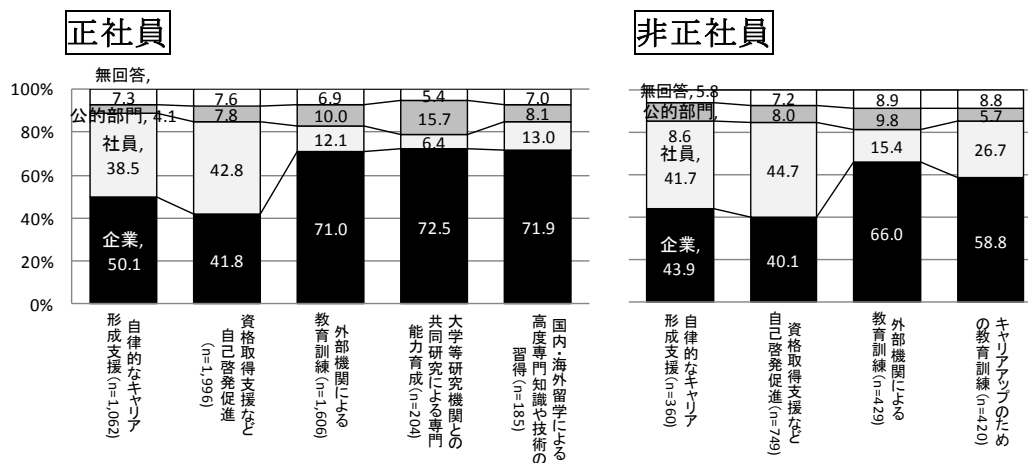
第2-7図 OJT・Off-JT別にみた正社員・非正社員の人材育成方策



人材育成における実施主体（費用負担）のあり方については、正社員では「自己啓発促進」を除くすべての項目で、企業主体が正社員主体を上回る結果となっている（第2-8図）。

また、非正社員では本人が負担すべきとする企業が、正社員より全般的に多いものの、「自己啓発促進」を除けば、企業主体であるべきとする割合の方が、本人が負担すべきとする割合より高くなっている。

第2-8図 教育訓練の実施主体に対する考え方



3 非正社員の活用状況と今後の見通し

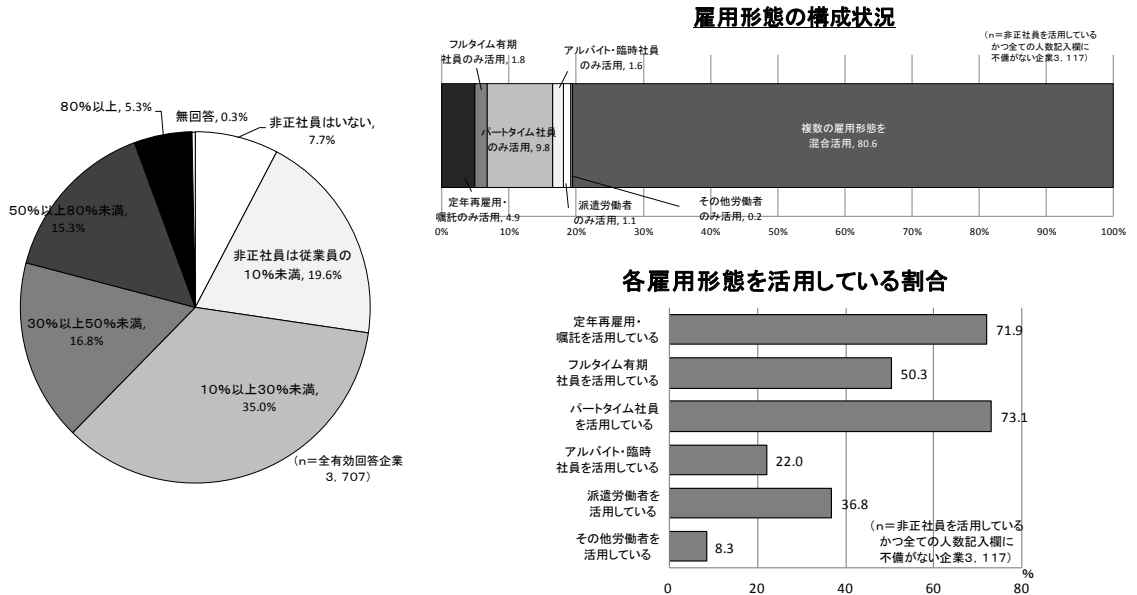
(1) 非正社員の活用の現状

非正社員の活用状況について聞くと、正社員以外の雇用形態を活用している企業は92.0%にのぼっている（第3-1図）。

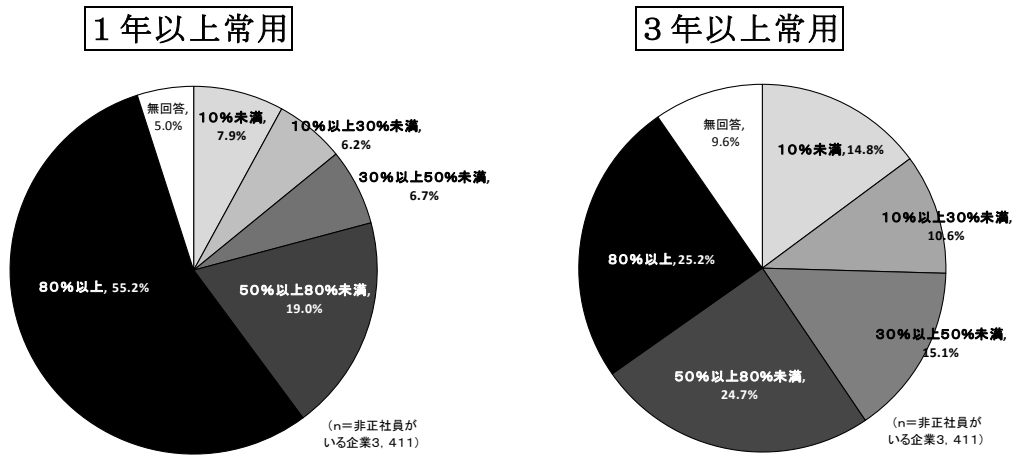
雇用形態の構成状況をみると、非正社員の複数の雇用形態を混合して活用している企業が約8割で、雇用形態別には、パートタイム社員を活用している企業割合が73.1%、定年再雇用・嘱託が71.9%、フルタイム有期社員が50.3%、派遣労働者が36.8%などとなっている。

非正社員の8割以上を「1年以上」常用している企業は2社に1社以上（55.2%）にのぼり、非正社員の8割以上を「3年以上」常用している企業は4社に1社以上（25.2%）となっている（第3-2図）。

第3-1図 非正社員の活用状況



第3-2図 非正社員を常用している割合



(2) 正社員・非正社員の3年前と比較した増減推移と3年後の見通し

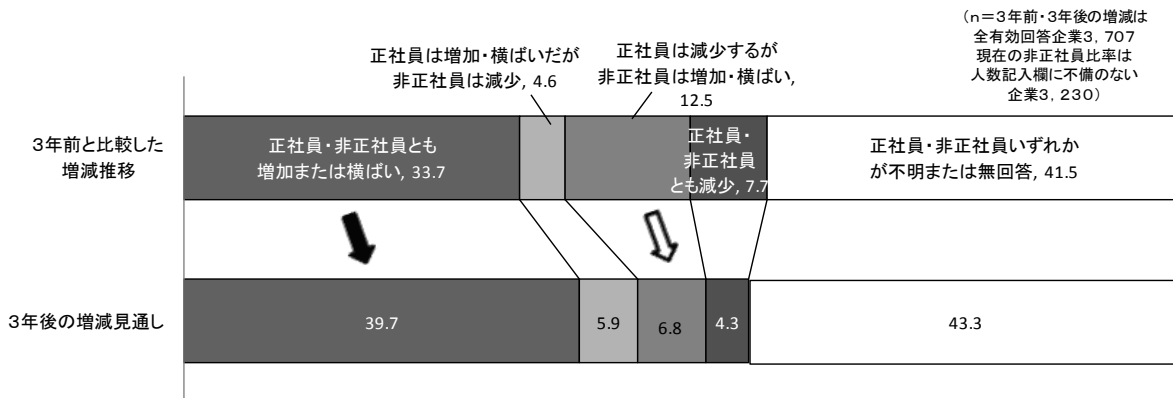
正社員・非正社員の人数を3年前と比較すると、正社員・非正社員とも増加・横ばいで推移した企業(33.7%)がもっとも多い(第3-3図)。

また、正社員は増加・横ばいで非正社員が減少した企業(4.6%)を、正社員が減少し非社員は増加・横ばいとなった企業(12.5%)が8ポイント程度上回っている。

これに対し、3年後の見通しでも、引き続き正社員・非正社員とも増加・横ばいとみる企業(39.7%)がもっとも多い。

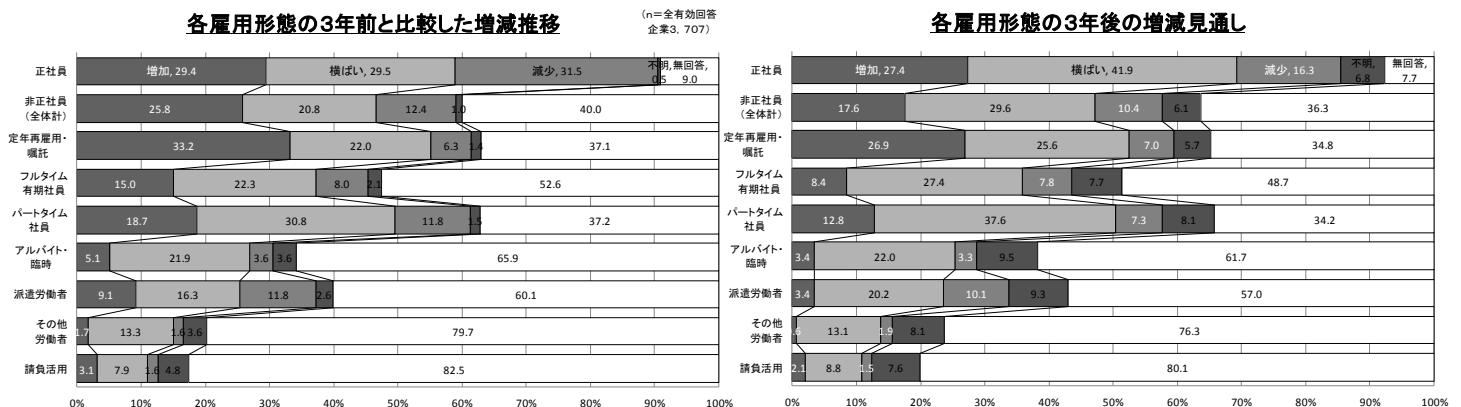
ただ、今後3年間についてはこれまでの3年間と異なり、正社員が増加・横ばいで、非正社員は減少するとみている企業(5.9%)と、正社員が減少し非正社員は増加・横ばいとみる企業(6.8%)が、拮抗する見通しとなっている。

第3-3図 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



これを雇用形態別にみると、3年前からこれまで、これまでから3年後のいずれでも、横ばいの企業が多くなっている(第3-4図)。

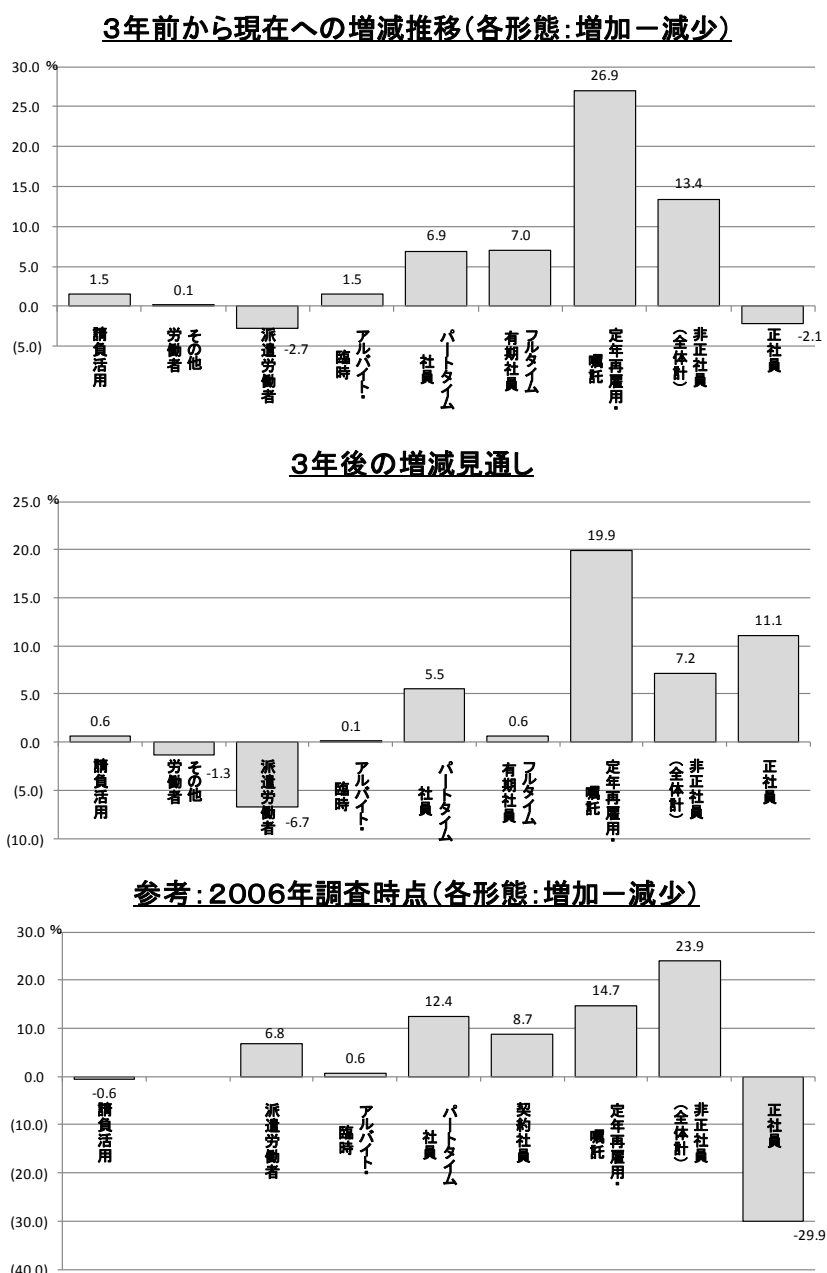
第3-4図 各雇用形態を3年前と比較した増減推移と3年後の見通し



そこで増加と減少の割合の差に着目すると、3年前からこれまでは正社員が減少・非正社員は全体として増加傾向で、形態別には定年再雇用・嘱託が大幅に増加するとともに、派遣労働者を除くすべてで増加してきたことが分かる（第3-5図）。

これに対し、3年後は正社員が増加傾向に転じるほか、非正社員も全体としては増加基調にあるものの、形態別にみると大きく増加するのは定年再雇用・嘱託とパートタイム労働者で、それ以外は横ばいあるいは減少傾向に転じる見通しとなっている。こうした傾向は、2006年調査²と経年比較するとさらに顕著で、正社員回帰の兆しがうかがえるとも言えるだろう。

第3-5図 増減に着目した各雇用形態の3年前からの推移と3年後の見通し



² JILPT「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」

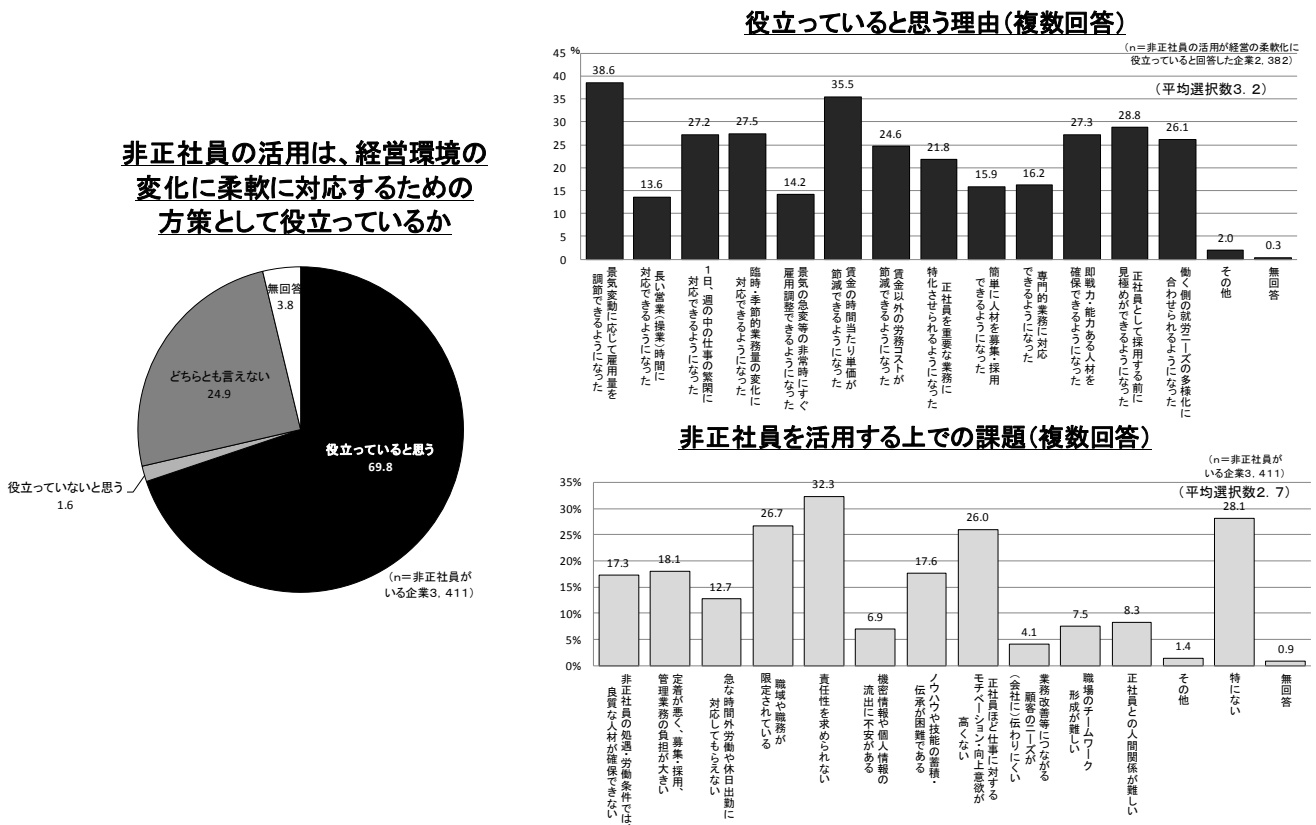
(3) 非正社員の活用に対する考え方

非正社員の活用が、経営環境の変化に柔軟に対応するための方策として役立っているかを聞くと、「役立っていると思う」が6割を超えた(第3-6図)。

理由(複数回答)としては、「景気変動に応じて雇用量を調節できるようになった」(38.6%)がもっとも多く、次いで「賃金の時間当たり単価が節減できるようになった」(35.5%)、「正社員として採用する前に見極めができるようになった」(28.8%)、「臨時・季節的業務量の変化に対応できるようになった」(27.5%)、「即戦力・能力ある人材を確保できるようになった」(27.3%)、「1日、週の中の仕事の繁閑に対応できるようになった」(27.2%)——などとなっている。

一方、非正社員を活用する上での課題(複数回答)については、正社員とは異なり、「責任性を求められない」(32.3%)ことや、「職域や職務が限定されている」(26.7%)こと、「正社員ほど仕事に対するモチベーション・意欲が高くない」(26.0%)ことなどをあげる回答が目立つ。

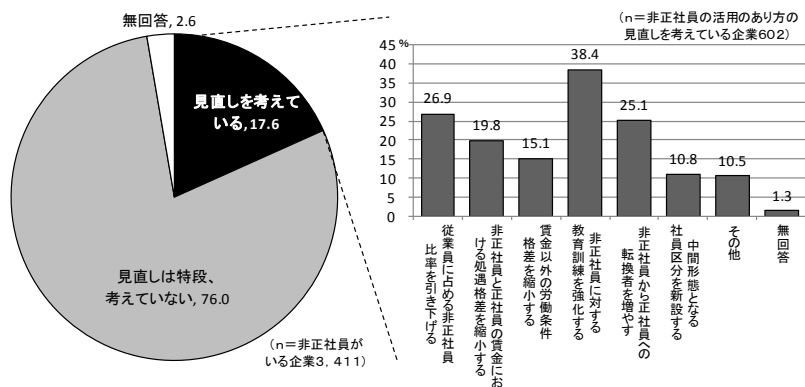
第3-6図 非正社員の活用に対する考え方とその理由(複数回答)



(4) 非正社員の活用のあり方の見直し意向とその内容

非正社員の活用のあり方については、2割弱の企業が「見直しを考えている」と回答。具体的な内容(複数回答)をみると、「非正社員に対する教育訓練を強化する」(38.4%)がもっとも多く、次いで「従業員に占める非正社員比率を引き下げる」(26.9%)、「非正社員から正社員への転換者を増やす」(25.1%)——などとなっている(第3-7図)。

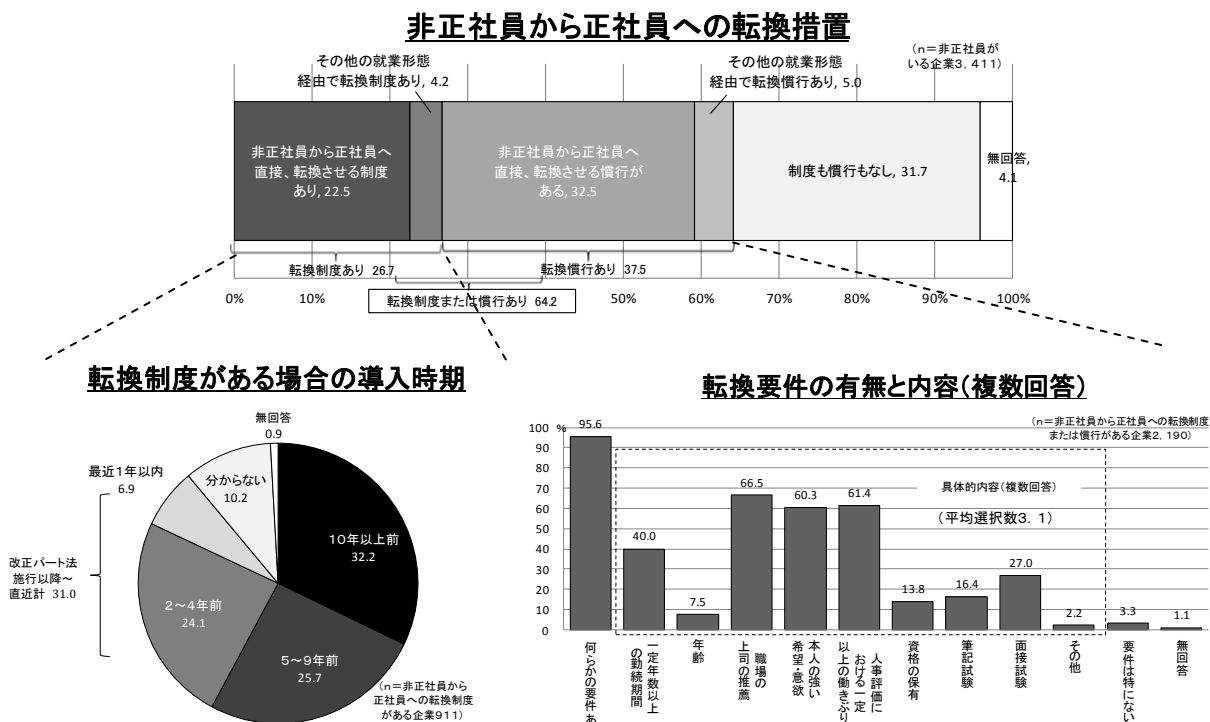
第3-7図 非正社員の活用のあり方の見直し意向と具体的内容（複数回答）



(5) 非正社員から正社員への転換措置の実施状況と転換実績

非正社員から正社員への転換制度・慣行がある企業は6割超³となっている。このうち、直接転換制度ありが22.5%、その他の就業形態経由で転換する制度ありが4.2%で、同企業（計26.7%）を対象に、転換制度の導入時期を聞くと、「10年以上前」が3割超ともっとも多い。ただ、（改正パートタイム労働法が施行された）「2～4年前」の24.1%と、「最近1年以内」の6.9%を合わせると3割を超え、近年の導入も着実に進んでいることが分かる（第3-8図）。

第3-8図 非正社員から正社員への転換措置の実施状況



³ 非正社員の活用は定年再雇用のみ（転換あり得ず）の企業を除くと、70.5%（n=非正社員を活用しており、すべての人数記入欄に不備がない企業で定年のみ活用を除く企業2,787で試算）になる

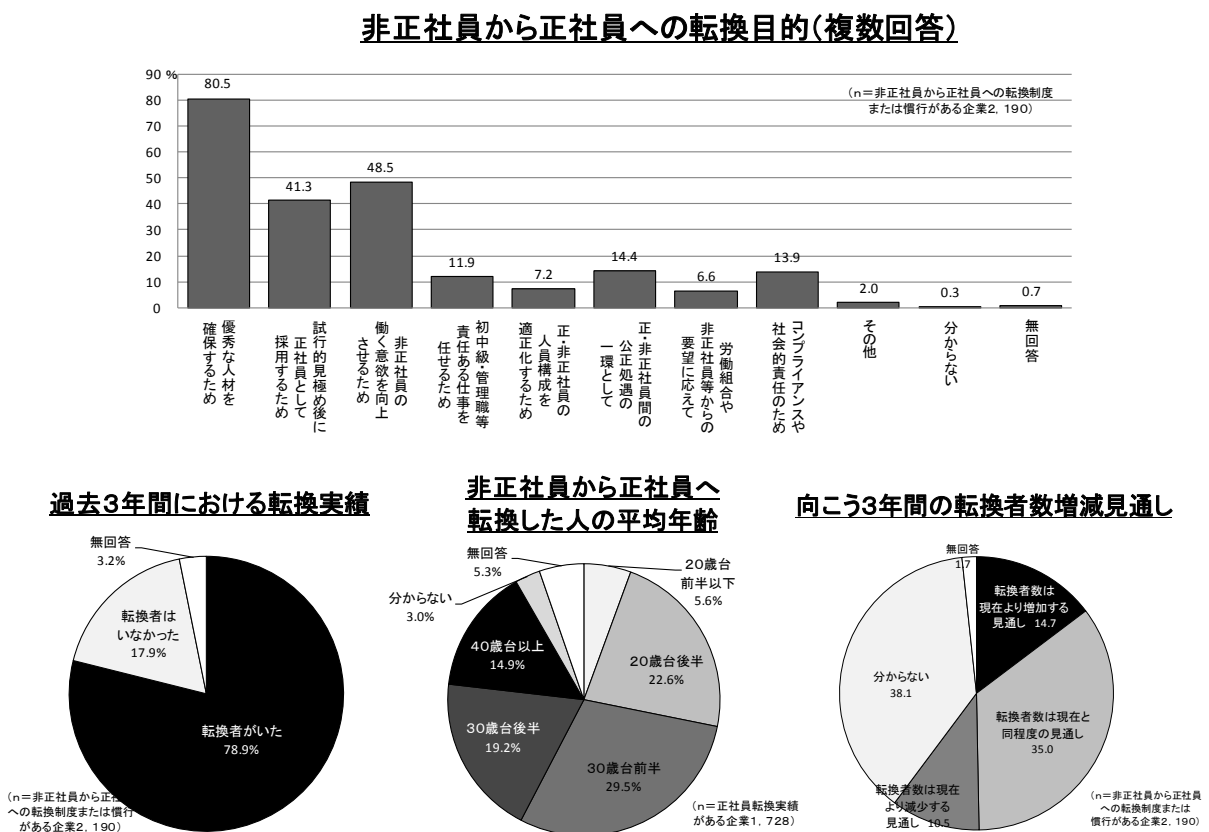
転換制度・慣行がある企業に対して要件の有無を聞くと、何らかの転換要件を設けている企業が95.6%にのぼった。内容（複数回答）としては、「職場の上司の推薦」や「人事評価における一定以上の働きぶり」「本人の強い希望・意欲」が多い（第3-8図）。

非正社員から正社員への転換目的（複数回答）をみると、「優秀な人材を確保するため」（80.5%）をはじめ、「非正社員の働く意欲を向上させるため」（48.5%）や「試行的見極め後に正社員として採用するため」（41.3%）——が多くあがっている（第3-9図）。

過去3年間における正社員転換実績をみると、転換者がいた企業は約8割（78.9%）で、累積転換者の人数は従業員数の3.6%、非正社員数の20.3%となっている。

向こう3年間の正社員転換は、現在より増加する見通し（14.7%）が、現在より減少する見通し（10.5%）を上回っており、現在と同程度（35.0%）からやや増加傾向で推移すると見込む企業が、合わせて約半数となっている。

第3-9図 転換目的（複数回答）と過去3年間の転換実績



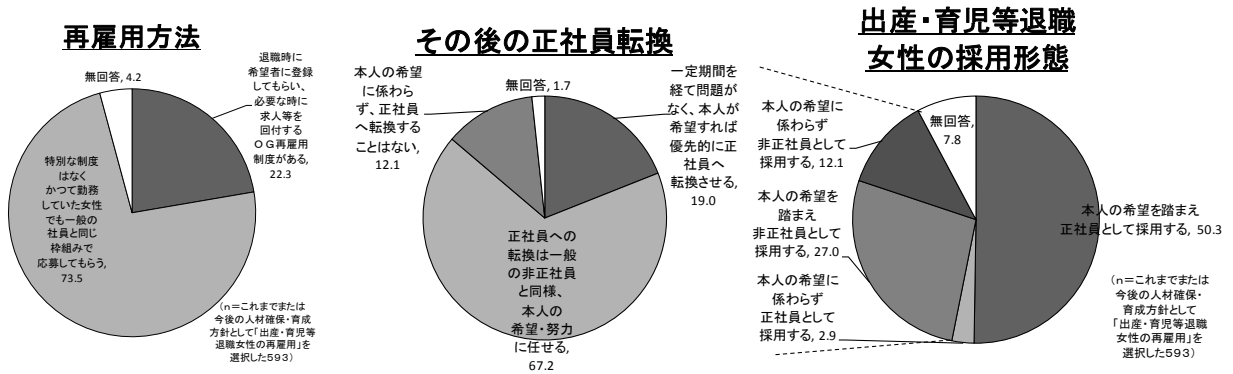
(6) 出産・育児等による退職女性の再雇用

出産・育児等で退職した女性の再雇用については、「特別な制度はなく一般の社員と同じ枠組みで応募してもらう」が約4分の3を占めている（第3-10図）。

再雇用時の雇用形態では、「本人の希望を踏まえ正社員として採用」が約半数で、「本人の希望を踏まえ非正社員として採用」が4社に1社となっている。

非正社員として採用する場合、「一定期間を経て問題がなく本人が希望すれば優先的に正社員へ転換」が19.0%ある一方、「正社員への転換は一般の非正社員と同様、本人の希望・努力に任せる」との回答が67.2%と多い。

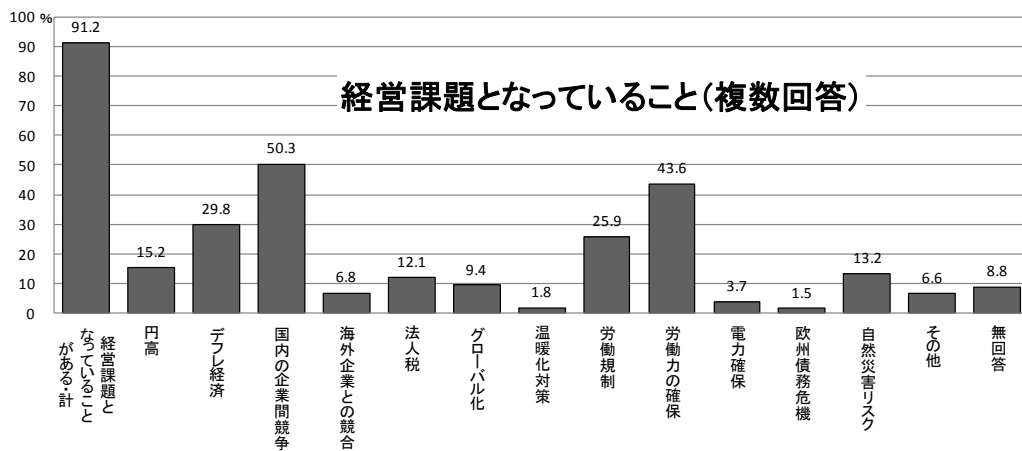
第3-10図 出産・育児等退職女性の再雇用とその後の処遇



4 回答企業の基礎情報

最近の経営課題（複数回答）を聞いたところ、「国内の企業間競争」（50.3%）や「労働力の確保」（43.6%）などが上位にあがった。

回答企業の属性は、下表の通りである。



業種	農業、林業	0.4	従業員規模	29人以下	3.0	所在地	北海道	3.7
	漁業	0.2		30~99人	42.7		東北	7.6
	鉱業、採石業、砂利採取業	0.2		100~299人	16.3		南関東	29.2
	建設業	8.0		300~499人	14.1		北関東・甲信	6.8
	製造業（消費関連）	4.6	23.5	500~999人	13.6	地域別	北陸	6.3
	製造業（素材関連）	3.7		1,000人以上	10.1		東海	13.0
	製造業（機械関連）	6.6		無回答	0.2		近畿	14.4
	製造業（その他）	8.6		1954年以前	22.2		中国	6.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.6		1955~1964年	13.4		四国	2.9
	情報通信業	2.9		1965~1974年	17.3		九州・沖縄	9.0
	運輸業、郵便業	9.0		1975~1984年	13.0		無回答	1.0
	卸売業、小売業	16.9		1985~1994年	11.8	労働組合	過半数代表の労働組合がある	20.8
	金融業、保険業	1.8		1995~1999年	4.0		労働組合はあるが過半数代表ではない	6.0
	不動産業、物品賃貸業	1.3		2000~2004年	5.0	労働組合はない	71.3	
	教育、学習支援業	3.6		2005~2009年	3.7	無回答	1.9	
	医療、福祉	9.0		2010年以降	0.6			
	学術研究、専門・技術サービス業	2.5		無回答	8.9			
	宿泊業、飲食サービス業	3.9	20.5	売上高・経常利益	2009年度と10年度を比較して売上高増加・横ばい〇経常利益増加・横ばい	47.0		
	生活関連サービス業、娯楽業	1.8		売上高増加・横ばい〇経常利益減少	16.3			
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	0.2		売上高減少〇経常利益増加・横ばい	6.6			
サービス業（他に分類されないもの）	12.1		売上高減少〇経常利益減少	15.9				
分類不能の産業	0.2		いずれか無回答	14.2				
その他	0.0							
無回答	1.8							