

# 第3章

## 働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けて

本章では、我が国において、働き方の多様化に応じた人材育成を推進していくための重要な「鍵」となる企業の雇用管理の在り方について分析していく。今後、我が国は、少子高齢化により生産年齢人口の減少が見込まれ、労働供給制約を抱えている中、高齢者も若者も、女性も男性も、誰もが活躍できる一億総活躍社会の実現に向けて取り組んでいくことが重要である。そのためには、一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情に応じた「きめ細かな雇用管理」を推進していくことが肝要であり、多様な人材がその能力を十分に発揮させながら、いきいきと働くことのできる環境整備につなげていく必要がある。

第1章で概観したように、企業の内部人材の多様化が着実に進展しており、今後もより一層進展していくことが見込まれる。こうした中、例えば、女性は転勤を就業継続の障害と感じる者が多く、勤務地を限定した正社員等といった「限定正社員」という働き方に関心が高かったが、本章では、多様な人材がその能力を十分に発揮させながら、いきいきと働くことのできる環境整備につながる雇用管理の取組内容などについて、より広範に分析していきたい。

また、我が国では、新規学卒者をゼネラリストとして採用し、転勤や配置転換などにより内部育成・昇進させていく「内部労働市場型の人材マネジメント」が主流であるが、今後の展望をみると、グローバルな経済活動やイノベーション活動を重視する企業を中心に、高度な知識やマネジメント能力を有するスペシャリストを重視する機運が高まっており、足下の中途採用市場においてもそのニーズが高まっている。こうした流れの中で、我が国企業の今後の展望をみると、高度外国人材に対する採用意欲も高まっている<sup>89</sup>。そこで、本章では、高度専門人材の確保に資する雇用管理や、高度外国人材の就労環境の満足度につながる雇用管理についても検討していく。

さらに、「きめ細かな雇用管理」を推進していくための重要な「鍵」は、その実施を適切に担うことのできる管理職をどのように育成していくのかである。そのため、本章では管理職の育成をめぐる課題についても明らかにしていきたい。

そこで、本章の第1節では、「きめ細かな雇用管理」の果実の面について分析している。具体的には、企業について企業のパフォーマンス、人手不足感、人材の確保・定着などに対する影響を、労働者についてモチベーション、ストレス、仕事全体の満足度に対する影響を分析している。第2節では、「きめ細かな雇用管理」に向けた課題について、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員といった観点に加えて、高度専門人材や高度外国人材といった観点からも整理していく。最後に、第3節では、管理職をめぐる状況について概観し、「きめ細かな雇用管理」の実施を担う管理職の育成に向けた課題を明らかにしていきたい。

89 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20の右図を参照。

## 第1節 働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」と労使のパフォーマンス

### 1 多様な人材の能力発揮と売上高・労働生産性

- 企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材が十分に能力を発揮し、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていくためには、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である

企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材が十分に能力を発揮することが、企業の売上高や労働生産性の向上につながっているのか、確認してみよう。

第2-(3)-1図の左図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」に分類し、「売上高」「労働生産性」「正社員数」「非正社員数」に関して、どのような変化が生じたのか整理している。縦軸の値はD.I.を示しており、5年前（2013年）と比較した変化について、「向上・増加」と回答した企業の割合と、「低下・減少」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、「向上・増加」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。

同図をみると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較し、製造業の「正社員数」を除き<sup>90</sup>、どの区分においてもD.I.の水準は高くなっている。

また、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」におけるD.I.の水準の差を「多様な人材の能力が十分に発揮されている効果」と解釈し、業種別にみると、「製造業」では、「売上高」が13.0%ポイント、「労働生産性」が28.6%ポイントの差が生じている一方で、「非製造業」では、「売上高」が6.6%ポイント、「労働生産性」が14.4%ポイントの差となっている。つまり、製造業では、内部人材の多様化がより進展しており、今後も多様化がより一層進展していくことを見込んでいる企業が多いが<sup>91</sup>、多様な人材の能力が十分に発揮できる環境整備等に取り組み、売上高や労働生産性の向上により一層つなげている可能性が示唆される。他方、非製造業では、「正社員数」が11.0%ポイント、「非正社員数」が4.8%ポイント高い水準となっており、多様な人材の能力が十分に発揮できる魅力ある職場環境の整備等により、人材の確保につなげている可能性が示唆される。

多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、雇用管理についても熱心に取り組んでいる企業が多いものと考えられる。そこで、第2-(3)-1図の右図により、雇用管理の取組個数に着目すると、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業<sup>92</sup>の割合は、正社員・非正社員ともに、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」より「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の方が高いことが分かる。

したがって、企業の内部人材が多様化する中、多様な人材が十分に能力を発揮し、売上高や

90 総務省「労働力調査」により、2013年と2017年の正規の職員・従業員数を比較すると、非製造業は124万増加している一方で、製造業は5万人の増加にとどまっている。製造業における正規雇用労働者数は、長期的にみると減少傾向にある中、2016年以降増加に転じているが、その増加幅は必ずしも大きくはないことから、企業の特徴による差が生じにくい可能性がある。

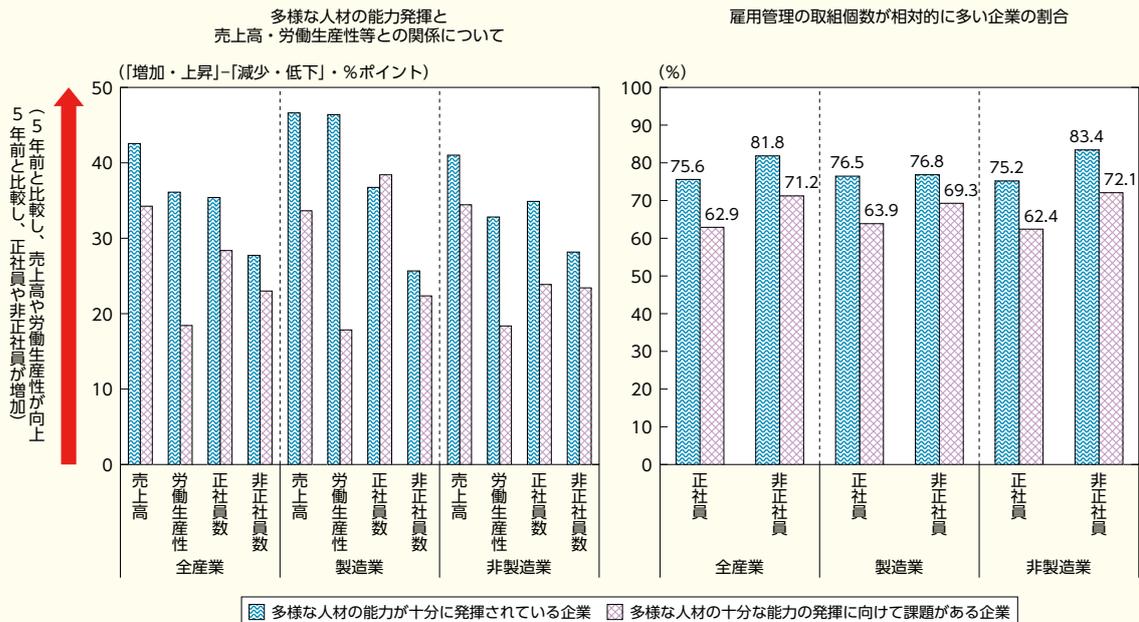
91 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20図を参照。

## 第Ⅱ部 働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について

労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につなげていくためには、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要だと考えられる。こうした結果を踏まえ、次節においては、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理の取組内容や働き方の工夫について、分析していきたい。

### 第2-(3)-1 図 多様な人材の能力発揮と売上高・労働生産性との関係等について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、売上高や労働生産性が向上している企業が多く、正社員及び非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」については、全産業では1,090企業、製造業では272企業、非製造業では814企業が回答した結果となっている。  
「多様な人材の能力の発揮に向けて課題がある企業」については、全産業では1,081企業、製造業では332企業、非製造業では745企業が回答した結果となっている。
- 2) 正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が13個未満の企業をいう。
- 3) 非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「優秀な人材を正社員へ登用」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規・非正規間等)」等といった9項目のうち、5個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が5個未満の企業をいう。

92 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」の個票を活用している。

正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。

非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「優秀な人材を正社員へ登用」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規・非正規間等)」等といった9項目のうち、5個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。

●企業における人手不足感の解消といった観点からも、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である。「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上に資する可能性が示唆される

次に、雇用管理にしっかりと取り組み、魅力ある職場環境を整備することで、人材の確保や定着が進み、人手不足感が解消することが期待できる。そこで、雇用管理の取組個数と人手不足感等との関係や、限定正社員という働き方を導入した効果について分析していきたい。

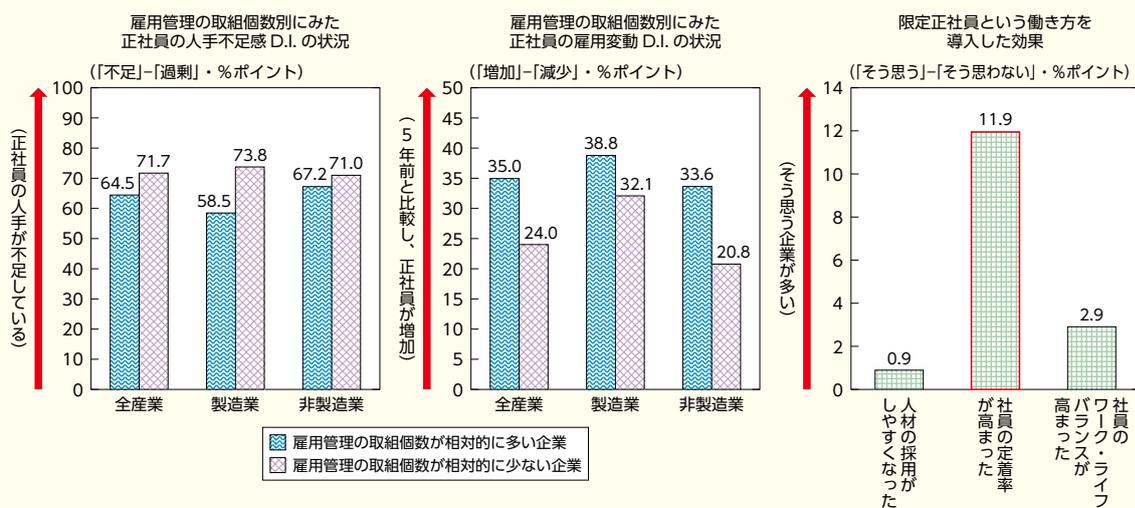
まず、第2-(3)-2図の左図の縦軸はD.I.を示しており、正社員の過不足の状況について、「不足」と回答した企業の割合と、「過剰」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、正社員が「不足」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方がプラスの値は小さくなっており、人手が不足している企業が相対的に少ないことが分かる。

また、第2-(3)-2図の中図の縦軸は、正社員の変動状況に関するD.I.を示しており、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方がプラスの値は大きくなっており、5年前（2013年）と比較し、正社員が増加している企業が多いことが分かる。

さらに、第2-(3)-2図の右図の縦軸は、限定正社員という働き方を導入した効果に関するD.I.を示しており、「人材の採用がしやすくなった」「社員の定着率が高まった」「社員のワーク・ライフ・バランスが向上した」といった効果がプラスになっている。特に、「社員の定着率が高まった」といった効果に関するプラスの水準が高く、「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上を通じて、人手不足対策にもなり得る可能性があることが分かる。

第2-(3)-2図 雇用管理が人手不足感や人材定着に与える影響について

- 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業では、正社員の人手不足感が低水準となっており、正社員が増加している企業が多い。
- 限定正社員という働き方を導入した効果をみると、人材の定着率や従業員のワーク・ライフ・バランスの向上が挙げられている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が13個未満の企業としている。

したがって、企業における人手不足感の解消といった観点からも、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である。特に、「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上などに資することから、次節において現状や課題について、より詳細に分析していきたい。

## 2 高度専門人材と売上高・労働生産性

●売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点から、高度専門人材の獲得は重要であり、そのためには、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組である

次に、高度な知識やマネジメント能力を有する高度専門人材<sup>93</sup>（スペシャリスト）と企業のパフォーマンスとの関係について分析していきたい。

まず、第2-(3)-3図の左図の縦軸は、高度専門人材の変動状況に関するD.I.<sup>94</sup>を示しており、5年前（2013年）と比較すると、製造業・非製造業ともにプラスになり、高度専門人材が増加している企業の方が多い。同図により、5年先（2023年）の見通しをみると、製造業・非製造業ともにプラスの水準が高まっており、特に製造業における高まりが強く、高度専門人材の増加を見込む企業が多いことが分かる。

さらに、高度専門人材の増加は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながることを期待される。そこで、第2-(3)-3図の中図は、5年前（2013年）と比較し、「高度専門人材が増加」「高度専門人材に変動なし」「高度専門人材の採用経験・今後の採用予定なし」と回答した企業に分類し、「売上高」「労働生産性」に関して、どのような変化が生じたのか整理している。縦軸の値はD.I.を示しており、5年前（2013年）と比較した変化について、「向上」と回答した企業の割合と、「低下」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、「向上」したと考える企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、いずれの区分においても、「高度専門人材に変動なし」「高度専門人材の採用経験・今後の採用予定なし」と比較し、「高度専門人材が増加」におけるD.I.の水準が高くなっており、「売上高」「労働生産性」が向上した企業が多いことが分かる。したがって、高度専門人材の増加は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながる可能性があるものと考えられる<sup>95</sup>。

ここまで、高度専門人材の増加によるメリットを確認してきたが、高度専門人材が増加している企業の雇用管理には、どのような特徴があるだろうか。第2-(3)-3図の右図は、「高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業」と「通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応をしていない企業」に分類し、5年前（2013年）と比較した高度専門人材の変動について整理している。同図によると、「通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応をしていない」より「高度専門人材の特性を勘案した特別な

93 ここでの「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材（外国人も含む。）を指す。

94 5年間から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない企業については、分母の企業数から除いて計算している。

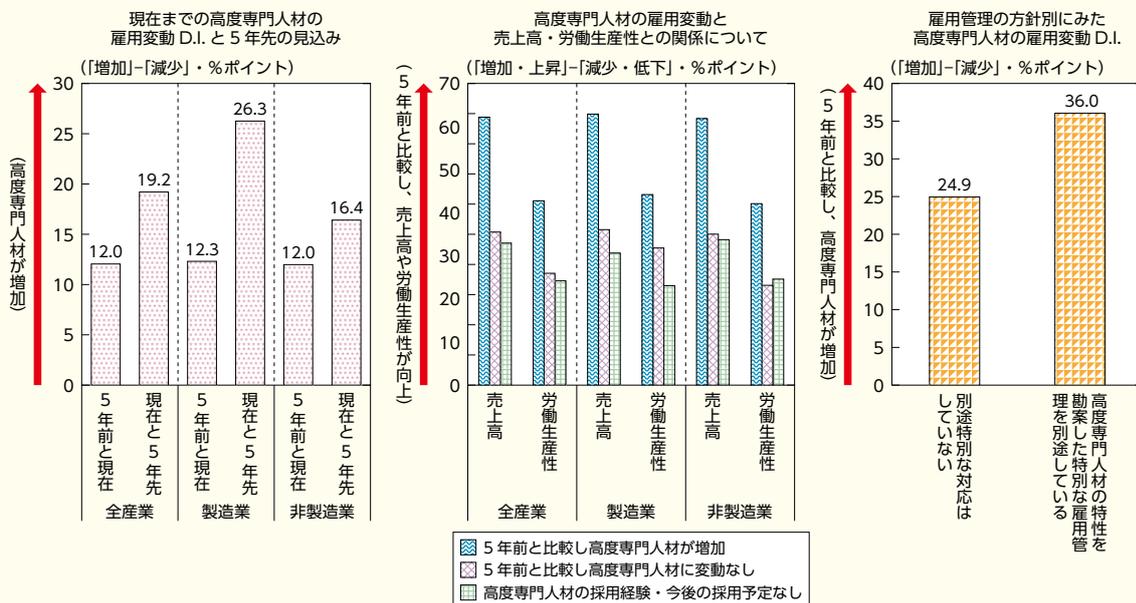
95 売上高や労働生産性といったパフォーマンスの良い企業において、高度専門人材の獲得が進んでいる、といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

雇用管理を別途している」の方がD.I.の水準が高くなっており、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業の方が、高度専門人材が増加している企業が多いことが分かる。

したがって、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、高度専門人材の獲得は重要であり、そのためには、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組である。そこで、次節においては、どのような雇用管理を別途行うことが有用なのか整理していきたい。

第2-(3)-3図 高度専門人材の雇用変動と売上高・労働生産性との関係等について

- 5年前と比較し、高度専門人材が増加している企業が多くなっており、当該企業では、売上高や労働生産性が向上している企業が相対的に多い。
- 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業では、高度専門人材が増加している企業が相対的に多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。
- 2) 中図における「高度専門人材が増加」は、全産業で316企業、製造業で98企業、非製造業で218企業となっている。「高度専門人材に変動なし」は、全産業で732企業、製造業で224企業、非製造業で503企業となっている。「採用経験・今後の採用予定なし」は、全産業で995企業、製造業で255企業、非製造業で740企業となっている。
- 3) 「高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」については、日本人又は外国人のいずれか又は両方について、別途していると回答した企業を指し、サンプルサイズが172企業となっている。「別途特別な対応をしていない」については、サンプルサイズが434企業となっている。

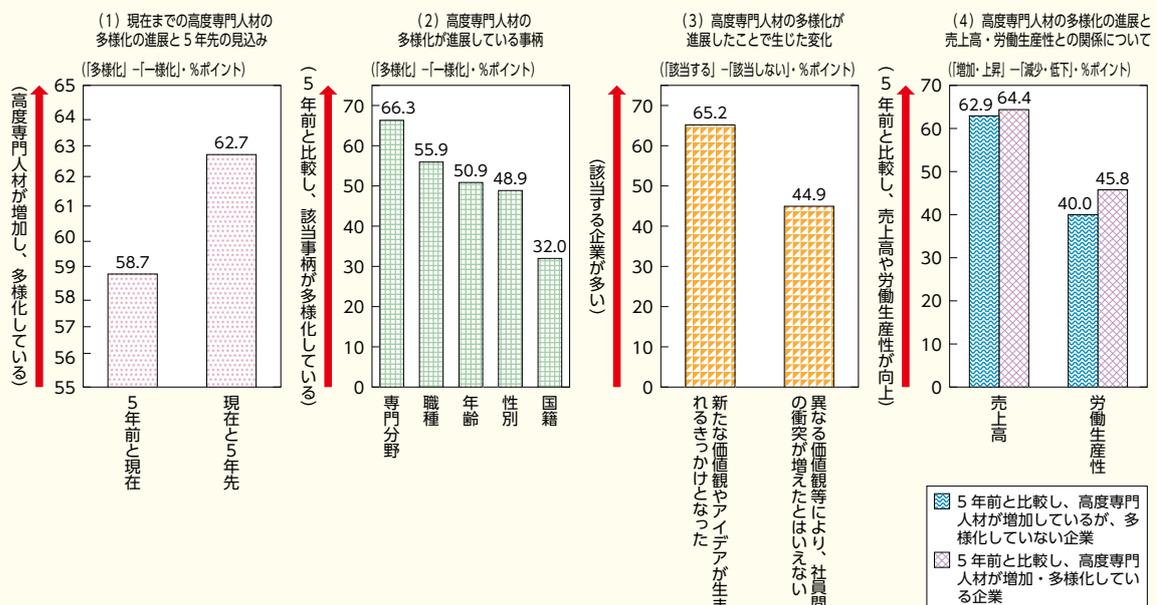
- 企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、「多様な」高度専門人材を獲得していくことが有用である。そして、多様化の果実を得るためには、社員間の衝突を回避することが重要であり、雇用管理や働き方の工夫に取り組んでいく必要がある

高度専門人材の中で多様化が進展していくことによって、メリットが生じるだろうか。村上(2015)<sup>96</sup>では、高度外国人材を例に挙げて、国際移動を行った人を雇用している組織においては、知識の多様化が生まれ、多様な知識をもったメンバー間の相互作用により、知識の斬新な結合が期待される一方で、多様性については、メンバー間のミスコミュニケーションや衝突の原因になる可能性もあると指摘している。そこで、高度専門人材の多様化がもたらす効果について、整理していく。

第2-(3)-4図の(1)の縦軸はD.I.を示しており、高度専門人材が増加している企業を対象とし、高度専門人材について「多様化している」と回答した企業の割合と、「一様化している」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、多様化している企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、「5年前(2013年)との比較」と「5年先(2023年)の見通し」においてD.I.はプラスになっており、その水準は5年先(2023年)の見通しの方が高くなっている。つまり、高度専門人材の多様化が進んでいる企業が多く、今後、高度専門人材の多様化がより進展していくと見込んでいる企業が多いことが分かる。

第2-(3)-4図 高度専門人材の多様化と売上高・労働生産性との関係等について

- 5年前と比較し、高度専門人材が増加し、多様化している企業は多い。こうした中、高度専門人材の多様化の進展により、「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」と感じる企業が多い。
- 高度専門人材の多様化が進展している企業では、売上高が増加している企業がやや多く、労働生産性が上昇している企業が相対的に多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。
- 2) (1)におけるサンプルサイズは303企業となっている。(2)・(3)におけるサンプルサイズは、各項目でやや異なるが180前後となっている。
- 3) (4)における「5年前と比較し高度専門人材が増加し、多様化している」については、(3)において「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」と回答した147企業が回答した結果となっている。「5年前と比較し高度専門人材が増加しているが、多様化していない」は、123企業が回答した結果となっている。

それでは、高度専門人材の多様化は、具体的にどのような事柄で生じているのだろうか。第2-(3)-4図の(2)をみると、「専門分野」が最も多く挙げられており、次いで「職種」「年齢」「性別」「国籍」といった順になっている。

次に、こうした高度専門人材の多様化の進展が、企業にどのような変化をもたらしたのか確認してみよう。第2-(3)-4図の(3)の縦軸はD.I.を示しており、高度専門人材の多様化について、「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」あるいは「異なる価値観等により社員間の衝突が増えたとはいえない」といった項目について、「該当する」と回答した企業の割合と「該当しない」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、該当する企業の方が多くこととなる。同図によると、2つの項目に対するD.I.はプラスになっていることから、高度専門人材の多様化により、異なる価値観等により社員間の衝突が増えている状況になく、新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった企業が多いことが分かる。

この分析結果を踏まえると、高度専門人材の多様化は、企業のパフォーマンスの向上につながることを期待できるだろう。そこで、第2-(3)-4図の(4)は、「高度専門人材が増加・多様化している企業<sup>97</sup>」と「高度専門人材が増加しているが、多様化していない企業」を比較し、「売上高」「労働生産性」において、どのような差が生じているのか整理している。同図をみると、「売上高」「労働生産性」ともに、「高度専門人材が増加しているが、多様化していない企業」より「高度専門人材が増加し、多様化している企業」の方が、D.I.の水準が高くなっており、「売上高」「労働生産性」が向上した企業が多い。つまり、高度専門人材の多様化は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながる可能性があるものと考えられる。

したがって、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、「多様な」高度専門人材を獲得していくことが有用である。そして、多様化の果実を得るためには、ミスコミュニケーションや社員間の衝突を回避することが重要であり、雇用管理や働き方の工夫に取り組んでいく必要がある。そこで、次節では、高度な技術や知識等を持った高度外国人材に着目し、より積極的な受入れに向けて、就労環境の満足度の向上につながるような雇用管理の在り方を検討していく。

### 3 雇用管理と労働者のストレス・モチベーション・職業生活の満足度

#### ●雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方が、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上等により、職業生活に満足している労働者が多い

雇用管理に熱心に取り組んでいる企業では、労働者のストレスの軽減が欠勤などの減少につながるるとともに、仕事に対するモチベーションの向上により労働生産性も高まり、ひいては労働者の職業生活の満足度の向上につながっていくことが期待できる。

そこで、第2-(3)-5図により、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業と少ない企業を比較しながら、労働者<sup>98</sup>のストレス、仕事に対するモチベーション、職業生活の満足度に生じる差を概観していく。

97 高度専門人材の多様化について、新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなったと回答した企業に限定している。

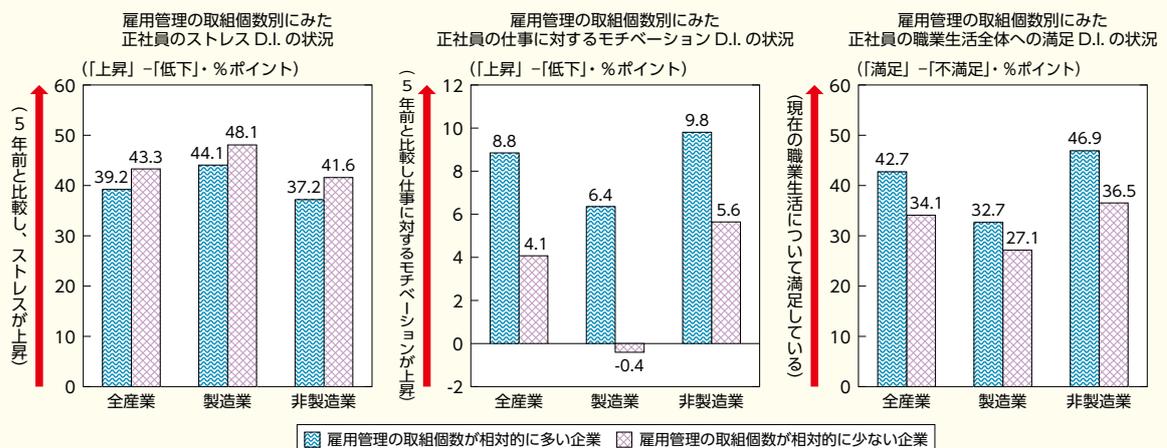
98 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

まず、第2-(3)-5図の左図により、ストレスの状況に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業より少ない企業の方が、D.I.の水準は高くなっており、ストレスが上昇している労働者が多いことが分かる。また、第2-(3)-5図の中図により、仕事に対するモチベーションの状況に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業よりも、多い企業の方がD.I.の水準は高くなっており、仕事に対するモチベーションが上昇している労働者が多いことが分かる。さらに、第2-(3)-5図の右図により、職業生活への満足度に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業より多い企業の方がD.I.の水準は高くなっており、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上等により、職業生活に満足している労働者が多いものと考えられる。

したがって、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上、ひいては職業生活の満足度の向上につなげていく観点からも、しっかりと雇用管理に取り組むことが重要である。そこで、次節では、労働者のストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理の取組内容について分析していきたい。

第2-(3)-5図 雇用管理が労働者の仕事に対するモチベーション等にも与える影響について

- 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業で就労する正社員をみると、ストレスの軽減やモチベーションの向上などにより、仕事に満足している労働者が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、13個未満の企業としている。

## コラム2-5 ワーク・エンゲイジメントが労働者の健康・仕事のパフォーマンス等へ与える影響

労働者のモチベーションや労働生産性に関連し、「ワーク・エンゲイジメント」といった考え方に注目が集まっている。

「ワーク・エンゲイジメント」とは、オランダのエトレヒト大学の Schaufeli 教授らが提唱した概念であり、島津 (2014)<sup>99</sup> によると、「仕事に誇りや、やりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)の3つが揃った状態として定義されている。関連する概念として「バーンアウト(燃え尽き)」「ワーカホリズム」「職務満足感」がある。

コラム2-5図の左図により、「活動水準」と「仕事への態度・認知」といった軸で、これらの概念を整理していこう。

まず、「バーンアウト(燃え尽き)」の定義については、島津 (2014)<sup>99</sup> において「仕事に対して過度のエネルギーを費やした結果、疲弊的に抑うつ状態に至り、仕事への興味・関心や自信を低下させた状態」とされ、「仕事への態度・認知」について否定的な状態であり、「活動水準」は低い。

「ワーカホリズム」については、Schaufeli・Shimazu・Taris. (2009)<sup>100</sup> において「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」とされ、「活動水準」が高い点がワーク・エンゲイジメントと共通しているが、「仕事への態度・認知」について否定的な状態である。

「職務満足感」については、Locke (1976)<sup>101</sup> において「自分の仕事を評価してみた結果として生じる、ポジティブな情動状態」とされ、ワーク・エンゲイジメントが仕事を「している時」の感情や認知を指す一方で、職務満足感の仕事「そのものに対する」感情や認知を指す点で差異があり、どちらも「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であるが、後者は仕事に没頭している訳ではないため、「活動水準」が低い。

次に、コラム2-5図の右図により、ワーク・エンゲイジメントやワーカホリズムと、仕事のパフォーマンス等との関係について確認してみよう。

まず、「不健康」との関係を見ると、ワーカホリズムは正の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは負の相関にある。さらに、「生活満足感」を見ると、ワーカホリズムは負の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは正の相関にある。最後に、「仕事のパフォーマンス」を見ると、ワーカホリズムは負の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは正の相関にある。

したがって、従業員の「仕事への態度・認知」を肯定的にする取組を推進し、ワーク・エンゲイジメントを高めていくことが重要である。ただし、ワーク・エンゲイジメントが高い労働者は、仕事に対する熱意の高まりから時間を忘れてしまい、長時間労働につながる可能性があるため、過重労働にならないように適切なマネジメントを同時に推進してい

99 島津明人 (2014) 「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会)

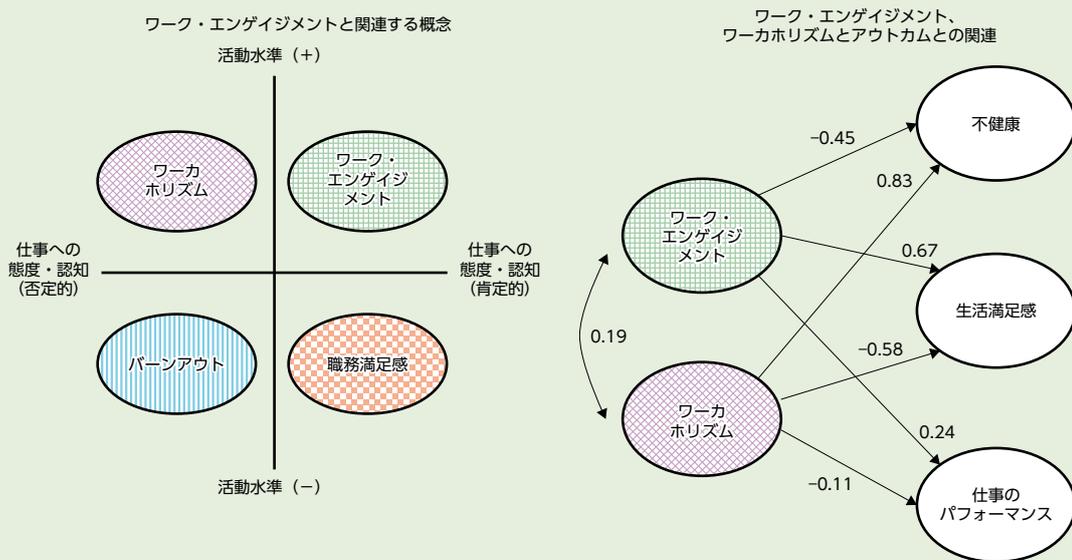
100 Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009) "Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan". *Cross-Cultural Research*, 43: 320-348.

101 Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette. (Ed.)". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp.1297-1349, Chicago: Rand. McNally.

くことが重要である。

加えて、同図によると、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムには、弱い正の相関があることにも留意が必要である。ワーカホリズムは、心身の健康を損ない、生活の満足度や仕事のパフォーマンスが低下することから、ワーク・エンゲイジメントが高い労働者が、ワーカホリックな労働者に転換しないように、企業はしっかりとマネジメントしていくことが重要であり、ワーカホリックな労働者を称えるような職場環境を見直す等、働き方をめぐる企業風土の在り方についても検討していく必要がある。

コラム2-5図 ワーク・エンゲイジメントが労働者の健康・仕事のパフォーマンスへ与える影響



資料出所 島津明人 (2014) 「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会)

(注) 右図の数値は、各変数間の相関関係を条件を揃えて比較するために算出した標準化偏回帰係数を指す。

## 第2節 働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」に向けた課題について

本節では、前節で整理した様々な観点を踏まえ、具体的な雇用管理の内容や働き方の工夫を中心に検討し、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」に向けた課題を整理していく。

### 1 いわゆる正社員、限定正社員、非正社員に対する「きめ細かな雇用管理」

- 多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理としては、正社員には「能力開発機会の充実」などの取組が、非正社員には「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などの取組が、積極的に実施されている傾向にある

はじめに、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理について検討していく。

第2-(3)-6図は「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」に分類し、実施している雇用管理の取組内容を比較している。

第2-(3)-6図の上図により、まずは正社員をみると、両企業ともに「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「仕事と育児との両立支援」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「人事評価に関する公正性、納得性の向上」などに積極的に取り組んでおり、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、約9割の企業がこうした項目に取り組んでいる。

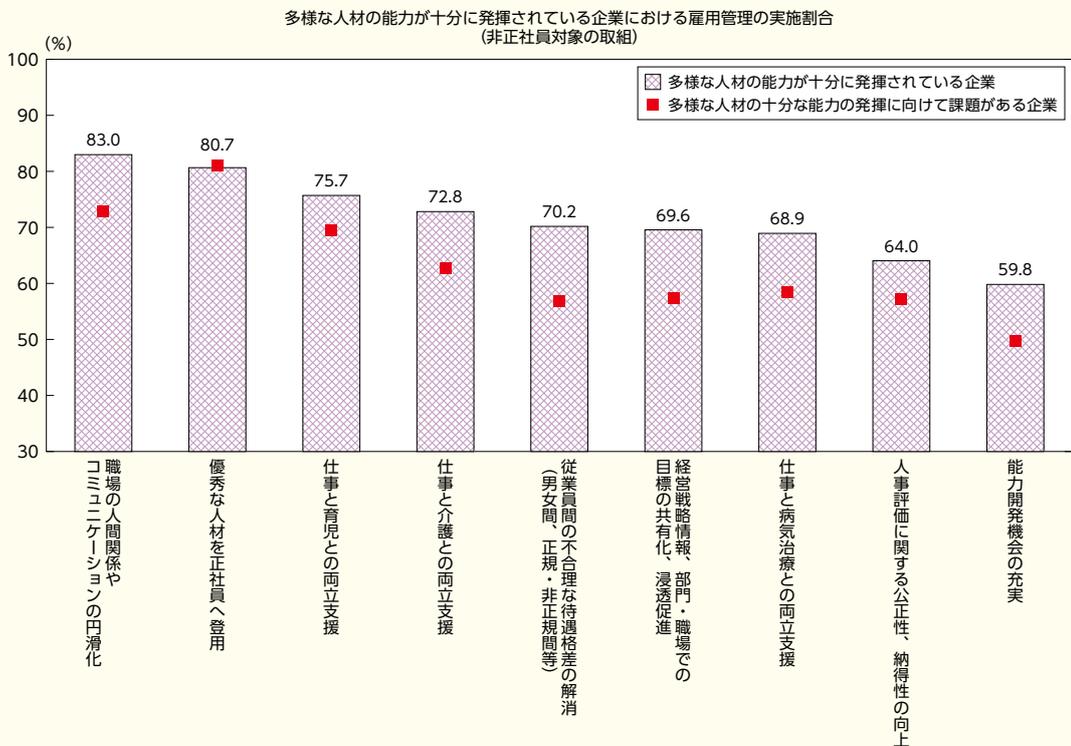
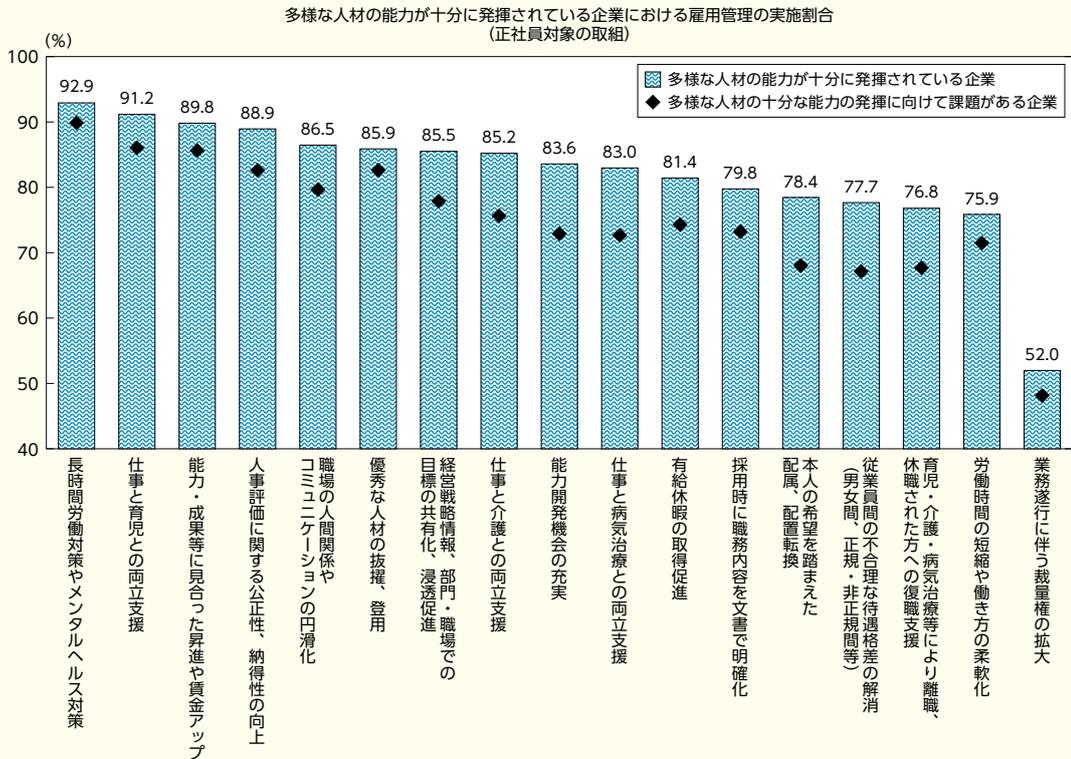
両企業の取組状況の差をみると、いずれの取組においても「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施割合が高いものの、特に「能力開発機会の充実」が10.7%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が10.5%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が10.4%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が10.3%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が9.6%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が9.1%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。さらに、女性や高齢社員に対して実施されている取組に着目して両企業の差をみると、いずれの取組においても「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施割合が高くなっていることが分かる。また、正社員と同様に「能力開発機会の充実」「仕事と介護との両立支援」の取組が積極的に実施されている傾向にあることに加え、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が、女性社員を対象とした場合で13.3%ポイント、高齢社員を対象とした場合で13.1%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が、女性社員を対象とした場合で12.1%ポイント、高齢社員を対象とした場合で11.8%ポイントと実施割合が高くなっており、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、女性や高齢社員に対して、特にこれらの取組を積極的に実施されている傾向にある（付2-(3)-1図）。

第2-(3)-6図の下図により、非正社員をみると、両企業ともに「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「優秀な人材を正社員へ登用」に積極的に取り組んでおり、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では約8割の企業がこうした項目を挙げている。

両企業の取組状況の差をみると、多くの取組において「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の実施割合が高いものの、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が13.4%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」

第2-(3)-6図 多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、総じて雇用管理の取組の実施率が高く、特に「能力開発機会の充実」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに積極的に取り組む企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における雇用管理に関する回答のサンプルサイズは、正社員(限定正社員含む)対象の取組において1,305、非社員対象の取組において976となっている。

が12.2%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が10.5%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「能力開発機会の充実」が10.2%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が10.1%ポイントと実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

総じてみると、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、正社員に対して、「能力開発機会の充実」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「仕事と病気治療との両立支援」などの取組が、非正社員に対して、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「仕事と病気治療との両立支援」などの取組が積極的に実施されている傾向にあることが分かる。

● **企業の人材マネジメントの方針によって、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を推進していくことが重要である**

多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理の取組内容は、「内部労働市場型の人材マネジメント」と「外部労働市場型の人材マネジメント<sup>102</sup>」といった企業の方針で異なるだろうか。

この点について、第2-(3)-7図の上図により、まずは正社員について確認していこう。

「内部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が11.7%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が11.0%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が10.3%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が9.9%ポイント、「能力開発機会の充実」が9.1%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が8.8%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「能力開発機会の充実」が18.4%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が18.0%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が17.4%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が15.5%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が15.2%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が15.0%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が14.3%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

さらに、第2-(3)-7図の下図により、非正社員について確認していこう。

「内部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が15.4%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」が10.7%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が9.5%ポイント、「能力開発機会の

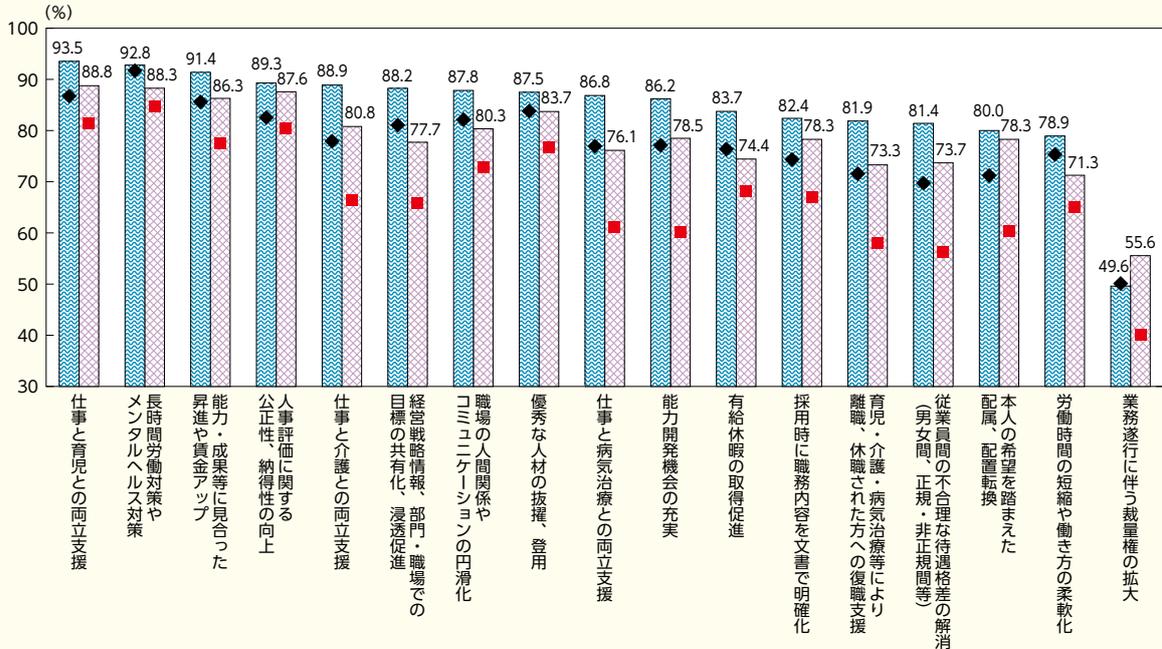
102 スペシャリストを重視し、外部労働市場からの人材獲得を重視する企業を指す。

第2-(3)-7図

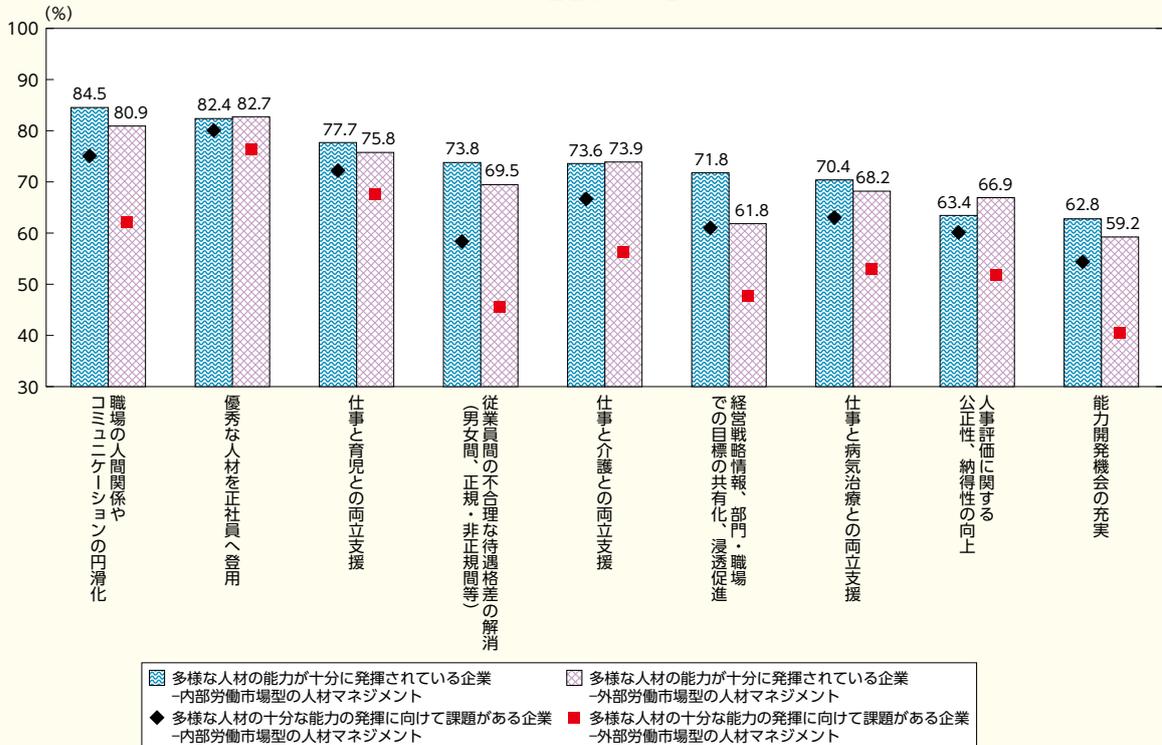
人材マネジメントの方針別にみた多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業であって、人材マネジメントが内部労働市場型の企業は「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに、外部労働市場型の企業は「能力開発機会の充実」などに積極的に取り組む企業が多い。
- 非正社員対象の取組としては、人材マネジメントの方針によらず、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに積極的に取り組む企業が多い。

人材マネジメントの方針別にみた、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における雇用管理の実施割合（正社員対象の取組）



人材マネジメントの方針別にみた、多様な人材の能力が十分に発揮されている企業における雇用管理の実施割合（非正社員対象の取組）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

充実」が8.4%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、同マネジメントを採用し、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較すると、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が23.9%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が18.7%ポイント、「能力開発機会の充実」が18.6%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が17.6%ポイント、「仕事と病気治療との両立支援」が15.2%ポイント、「人事評価に関する公正性、納得性の向上」が15.1%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」が14.1%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

以上のように、企業の人材マネジメントの方針によって、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を積極的に推進していくことが重要である。

●内部人材が多様化している企業では、「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」といった取組も積極的に実施していくことが重要である。続いて、雇用管理のうち、より具体的な働き方の工夫といった観点からみた場合、多様な人材の十分な能力の発揮につながる取組は、どのようなものか検討していく。

第2-(3)-8図は、「内部人材が多様化している企業」と「内部人材が多様化していない企業<sup>103</sup>」に分類し、多様な人材の能力を十分に発揮させる働き方の工夫として、労使が重要だと考える取組と、労使間で生じているギャップを整理し比較している。この比較により、多様化が進展している企業における課題を抽出していく。

まず、第2-(3)-8図の左上図により、企業が重要だと考える取組をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した業務の標準化」「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「IT等を活用した情報共有の徹底」などを挙げる企業が多い。

両企業の差をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「内部人材が多様化していない企業」と比較し、「IT等を活用した情報共有の徹底」が5.7%ポイント、「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」が5.6%ポイント、「IT等を活用した業務の標準化」が4.4%ポイント、「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」が3.0%ポイント、「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進することで、コミュニケーションを向上させる」が2.4%ポイント高くなっており、特にこれらの取組が重要視されている傾向にあることが分かる。

次に、第2-(3)-8図の右上図により、正社員<sup>104</sup>が重要だと考える企業の取組をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の

103 ここでは、企業の多様化の状況について、「変わらない」「一様化がやや進んだ」「一様化が大幅に進んだ」と回答した企業を指す。

104 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

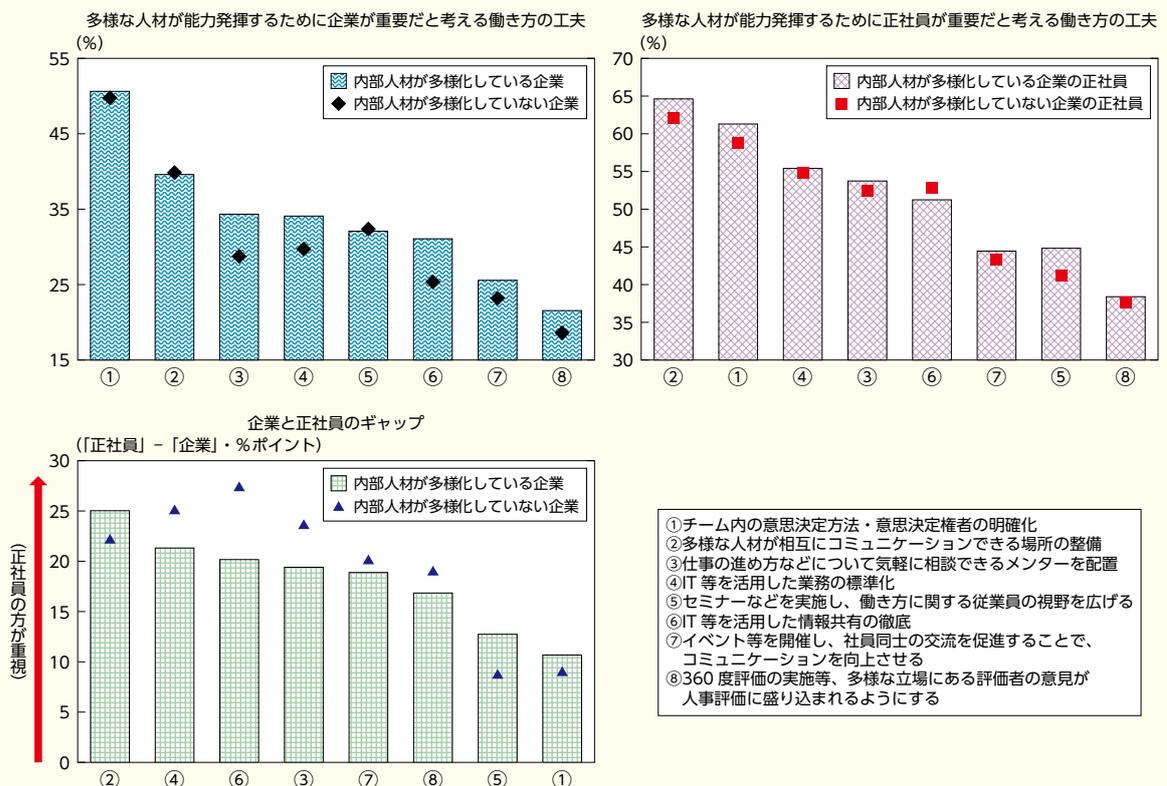
整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」「IT等を活用した業務の標準化」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した情報共有の徹底」などを挙げる正社員が多い。

両企業の差をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「内部人材が多様化していない企業」と比較し、「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」が3.7%ポイント、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」が2.5%ポイント、「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」が1.3%ポイント、「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進することで、コミュニケーションを向上させる」が1.1%ポイント高くなっており、特にこれらの取組が重要視されている傾向にあることが分かる。

さらに、第2-(3)-8図の左下図により、労使で生じているギャップをみると、「内部人材が多様化している企業」では、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「IT等を活用した業務の標準化」「IT等を活用した情報共有の徹底」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進することで、

第2-(3)-8図 多様な人材の十分な能力の発揮につながる働き方の工夫について

- 内部人材が多様化している企業では、「IT等を活用した情報共有の徹底」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した業務の標準化」等の取組が積極的に実施されている傾向にある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左上図は企業調査票をもとに集計した結果となっており、「内部人材が多様化していない企業」とは企業の多様化の状況について、「変わらない」「一様化がやや進んだ」「一様化が大幅に進んだ」と回答した企業を指す。  
 2) 複数回答の結果をまとめた。  
 3) 右上図は正社員調査票をもとに集計した結果となっており、集計対象は5年前と現在を比較し、「労働生産性が上昇している」と回答した正社員に限定している。  
 4) 左下図は、「正社員が重要と考える働き方の工夫」から「企業が重要と考える働き方の工夫」を引いたもの。

コミュニケーションを向上させる」「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」において、企業より正社員の方が重要視していることで生じているギャップが大きいことが分かる。

両企業で生じているギャップの差をみると、「内部人材が多様化している企業」では、「内部人材が多様化していない企業」と比較し、「IT等を活用した情報共有の徹底」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「IT等を活用した業務の標準化」「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」などにおいて、企業がより重要視していることから、労使で生じているギャップが小さくなっている傾向にある。他方、同企業では、「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」では、正社員がより重要視していることから、労使で生じているギャップが大きくなっている傾向にある。

したがって、内部人材が多様化している企業では、引き続き「IT等を活用した情報共有の徹底」「IT等を活用した業務の標準化」「仕事の進め方などについて気軽に相談できるメンターを配置」「360度評価の実施等、多様な立場にある評価者の意見が人事評価に盛り込まれるようにする」などを推進しながら、当該企業の従業員が重要だと考える「セミナーなどを実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」といった取組も積極的に実施していくことが重要である。また、今後、企業の内部人材の多様化を見込んでいる企業では、多様な人材の十分な能力発揮につながるよう、こうした働き方の工夫にも積極的に取り組んでいくことが重要であろう。

●**従業員のストレスの軽減につながる雇用管理としては、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にある**

次に、従業員のストレスの軽減につながる雇用管理<sup>105</sup>について検討していく。

第2-(3)-9図は「正社員<sup>106</sup>のストレスが軽減されている企業」と「正社員のストレスが上昇している企業」に分類し、実施している雇用管理の取組内容を比較している。

まず、第2-(3)-9図の上図により、両企業の取組状況の差をみると、「正社員のストレスが軽減されている企業」では、「正社員のストレスが上昇している企業」と比較し、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が4.0%ポイント、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が3.5%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が3.0%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が2.4%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が1.9%ポイント、「人事評価に関する公正性、納得性の向上」が1.8%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

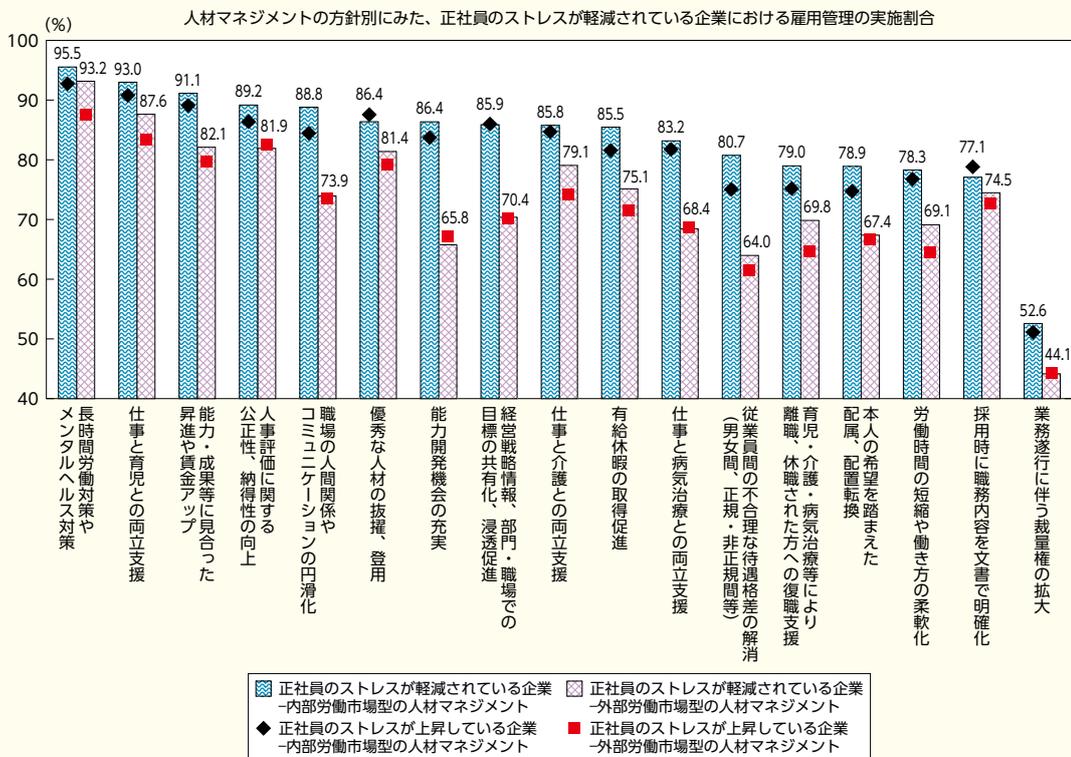
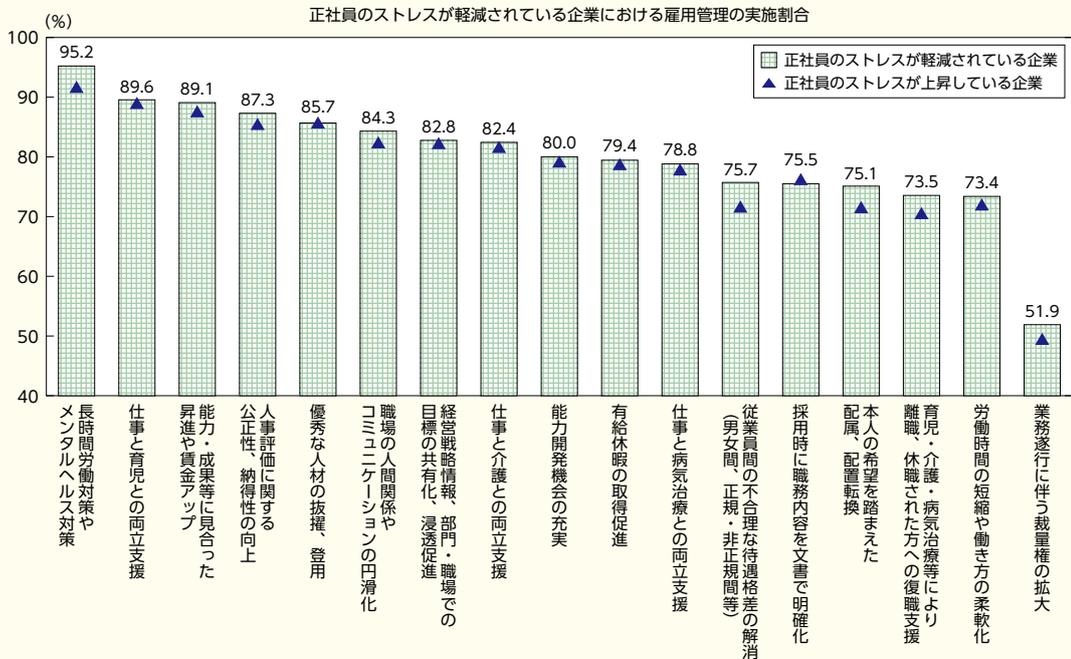
第2-(3)-9図の下図により、企業の人材マネジメントの方針別にみると、「内部労働市場

105 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」の企業調査と正社員調査の個票を紐づけた上で分析している。

106 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

第2-(3)-9図 正社員のストレスの軽減につながる雇用管理について

- ストレスが軽減されている企業では、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などに積極的に取り組む企業が多い。
- 人材マネジメント別にみると、内部労働市場型の企業では「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」などに、外部労働市場型の企業では「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」などに積極的に取り組む企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査票・正社員調査票）」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

型の人材マネジメント」を採用し、「正社員のストレスが軽減されている企業」では、同人材マネジメントを採用し、「正社員のストレスが上昇している企業」と比較し、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）が5.7%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が4.4%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が4.2%ポイント、「有給休暇の取得促進」が3.9%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が3.8%ポイント、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「人事評価に関する公正性、納得性の向上」が2.8%ポイント、「能力開発機会の充実」が2.7%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「正社員のストレスが軽減されている企業」では、同マネジメントを採用し、「正社員のストレスが上昇している企業」と比較し、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」が5.7%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」が5.2%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が4.8%ポイント、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が4.6%ポイント、「仕事と育児との両立支援」が4.2%ポイント、「有給休暇の取得促進」が3.7%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

以上のように、従業員のストレスの軽減につながる雇用管理としては、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にあるが、企業の人材マネジメントの方針によって、従業員のストレスの軽減につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を積極的に推進していくことが重要である。

● **従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理としては、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にある**

さらに、従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理<sup>107</sup>について検討していく。

第2-(3)-10図は「正社員<sup>108</sup>の仕事に対するモチベーションが向上している企業」と「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」に分類し、実施している雇用管理の取組内容を比較している。

まず、第2-(3)-10図の上図により、両企業の取組状況の差をみると、「正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業」では、「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」と比較し「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が5.4%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が4.3%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が4.2%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が4.0%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が3.7%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

第2-(3)-10図の下図により、企業の人材マネジメントの方針別にみると、「内部労働市場

107 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」の企業調査と正社員調査の個票を紐づけた上で分析している。

108 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

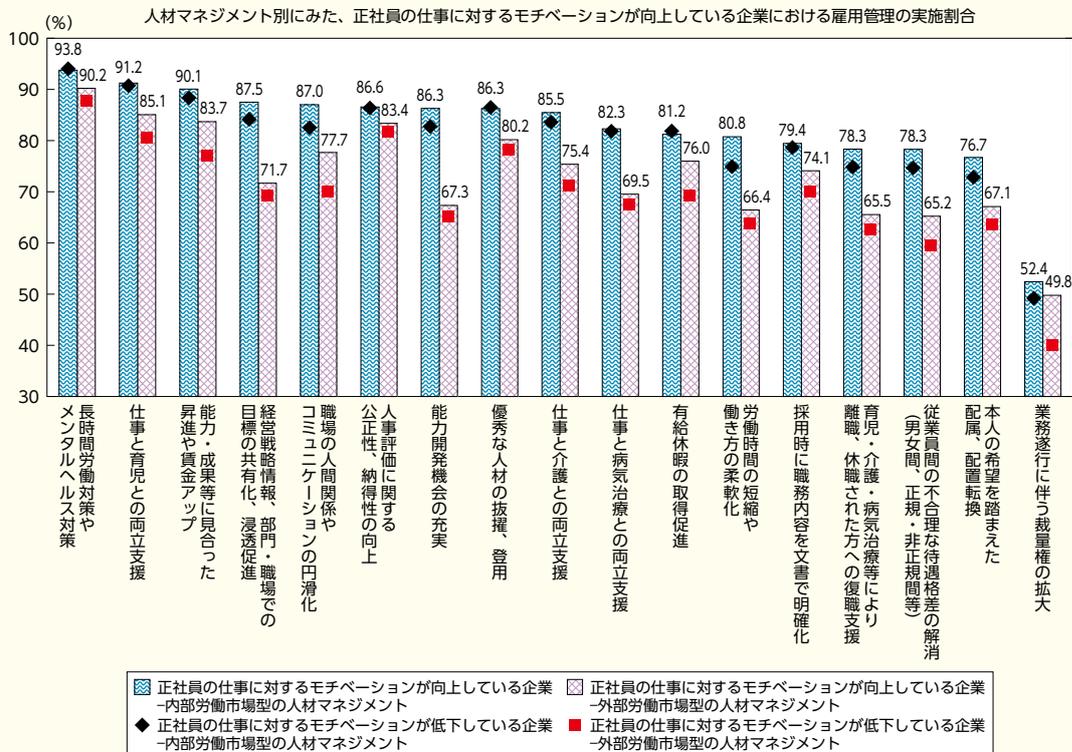
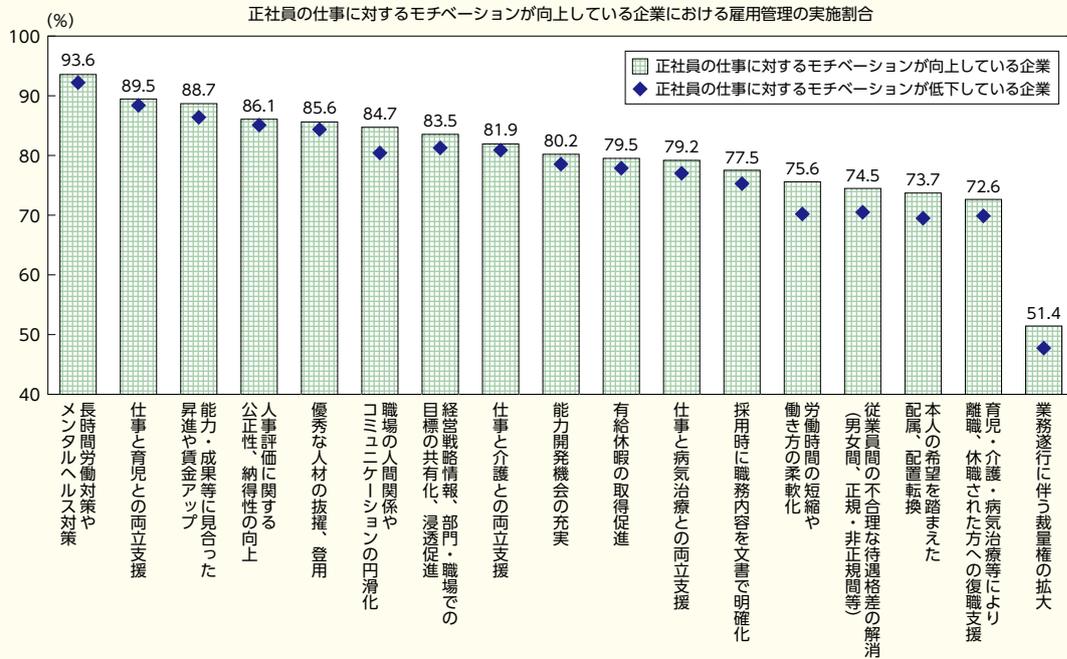
型の人材マネジメント」を採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業」では、同マネジメントを採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」と比較し、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が5.8%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が4.5%ポイント、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が3.9%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が3.6%ポイント、「育児・介護・病気治療等により離職、休職された方への復職支援」「能力開発機会の充実」が3.5%ポイント、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」が3.3%ポイント、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が3.2%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

「外部労働市場型の人材マネジメント」を採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業」では、同マネジメントを採用し、「正社員の仕事に対するモチベーションが低下している企業」と比較し、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が9.8%ポイント、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が7.5%ポイント、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」が6.7%ポイント、「有給休暇の取得促進」が6.6%ポイント、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」が5.8%ポイント、「仕事と育児との両立支援」が4.6%ポイント、「仕事と介護との両立支援」が4.2%ポイント、「採用時に職務内容を文書で明確化」が4.0%ポイント実施割合が高くなっており、特にこれらの取組が積極的に実施されている傾向にある。

以上のように、従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理としては、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが積極的に実施されている傾向にあるが、企業の人材マネジメントの方針によって、従業員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理は異なる面もあるため、自社の方針に合わせた取組を積極的に推進していくことが重要である。

第2-(3)-10図 正社員の仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理について

- 正社員の仕事に対するモチベーションが向上している企業では、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などに積極的に取り組む企業が多い。
- 人材マネジメント別にみると、内部労働市場型の企業では「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」などに、外部労働市場型の企業では「業務遂行に伴う裁量権の拡大」などに積極的に取り組む企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

## コラム2-6 業務上の目標設定・人事評価と従業員のモチベーションについて

従業員の業務上の目標設定や人事評価が、従業員の仕事に対するモチベーションに与える影響については、様々な議論がなされているが、ここではその関係性について考察してみよう。

まず、コラム2-6図の左上図により、業務上の目標設定・人事評価と従業員の仕事に対するモチベーションの関係性をみると、「従業員の目標設定があり、従業員が人事評価に満足している」では、どの役職においても<sup>109</sup>、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合より、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合が高くなっている。他方、「従業員の目標設定があるが、従業員が人事評価に満足していない」「従業員の目標設定をしていない」では、どの役職においても、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合より、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合が高くなっている。

このように、従業員の業務上の目標設定や、人事評価による目標管理の在り方が従業員の仕事に対するモチベーションにも影響するものと考えられる。

次に、コラム2-6図の右上図により、目標管理・指導の頻度と従業員の仕事に対するモチベーションの関係性をみると、「半年・年に1度」の頻度で目標指導・管理が実施されている場合、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合より、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合は高くなっており、目標指導・管理の頻度が「週に1度」「毎日」と高まるほど、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合が高まっている。他方、目標設定はされているが、指導・管理されていない場合、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合よりも、仕事に対するモチベーションが低下している従業員の割合が高くなっている。

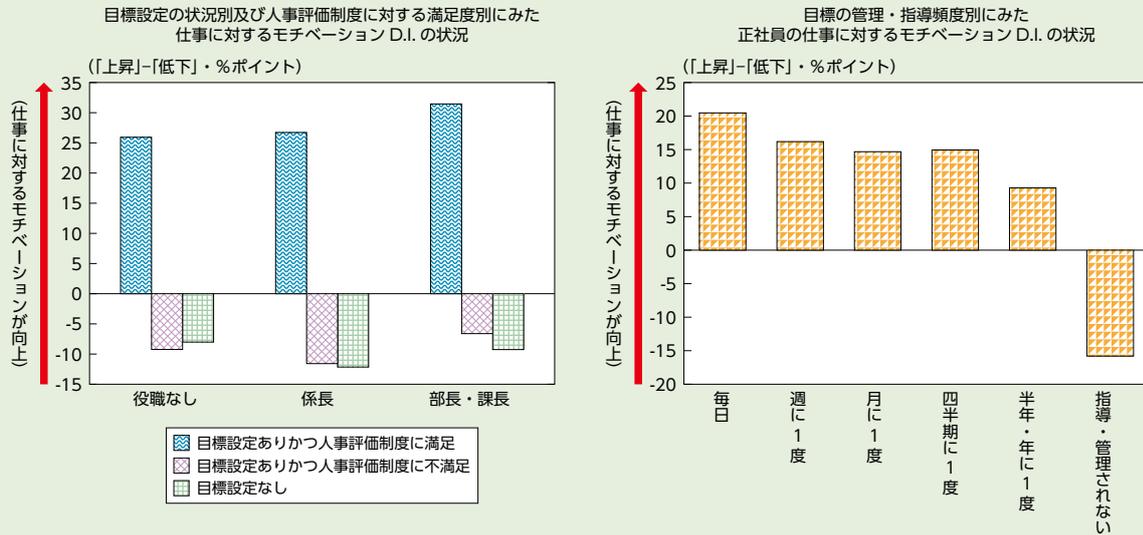
さらに、コラム2-6図の下図により、人事評価による目標管理の課題についても確認する。人事評価に満足していない従業員が挙げている理由としては、「評価が不明瞭で、恣意的になっている」が最も多く、次いで、「被評価者の仕事ぶりがよく把握されていない」「人事評価の結果が、給与や昇進に適切に反映されていない」「評価結果に基づく評価者からの指導・助言がない」「評価者が直属の上司しかおらず、評価が一方的」などが多いことが分かる。

総じてみると、従業員の仕事に対するモチベーションの向上、ひいては、企業の労働生産性の向上につなげていくためにも、企業においては、従業員の業務上の目標を設定し、しっかりと従業員に共有した上で、上記のような課題の解決に取り組み、従業員の満足感につながる人事評価によって目標管理をしていくことが重要である。その際には、業務負担を勘案する必要があるが、可能な範囲で目標管理の頻度を高めていくことも重要な取組と考えられる。

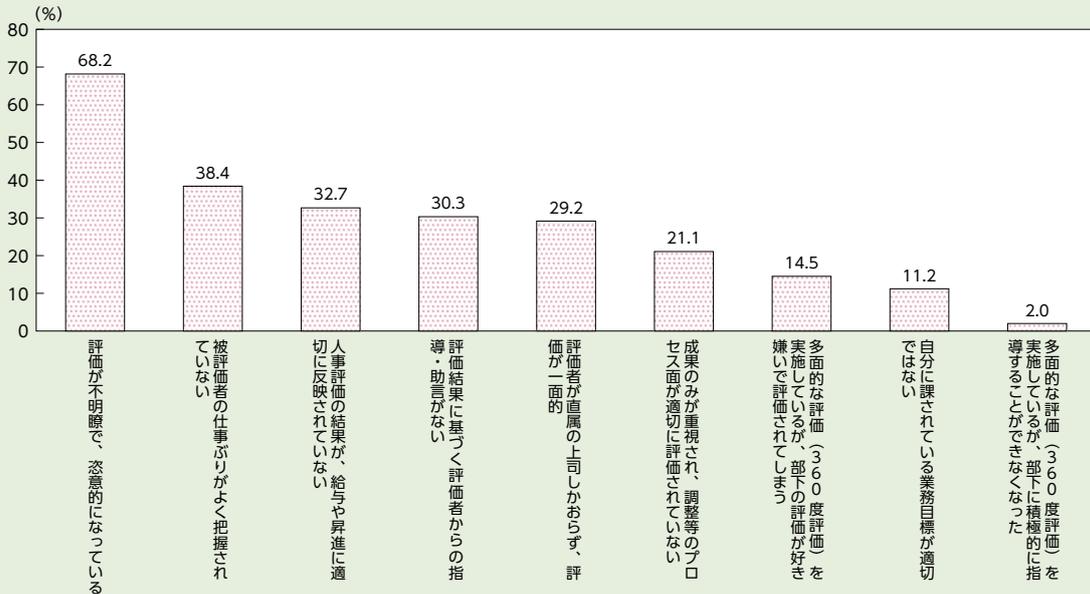
109 ここでの仕事に対するモチベーションに関する D.I. については、企業規模別、性別、業種別、役職別の違いを検証し、結果として、差異が大きかった属性である役職でコントロールした上で検討している。

コラム2-6図 業務上の目標管理・人事評価と従業員の仕事に対するモチベーションについて

- 従業員の目標設定があり、従業員が人事評価に満足している企業では、仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合が高く、目標管理・指導される頻度が高いほど仕事に対するモチベーションが向上している従業員の割合は高まっている。
- 人事評価に満足していない従業員が挙げている理由としては、「評価が不明瞭で、恣意的になっている」が最も多くなっている。



人事評価制度に満足していない理由



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1)モチベーション D.I.について、企業規模別・性別・業種別に属性をコントロールして検証してみたが、属性の違いによる大きな違いはない。  
 2)右上図の集計対象は、「目標設定がある」と回答している者としている。  
 3)下図の集計対象は、「人事評価制度に満足していない」「どちらかと言えば満足していない」と回答している者としており、回答項目の「その他」は図から割愛している。

- 限定正社員の基本給は、いわゆる正社員の方が高い企業が多いが、差はない企業も約4割となっている。また、昇進スピードや早期選抜制度の対象とするかについては、いわゆる正社員と限定正社員で差を設ける企業と設けない企業でおおむね半々となっている

これまで確認してきた様々な観点からの雇用管理において、「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」や「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が重要な要素であったことを踏まえ、以下では、いわゆる正社員と限定正社員の間で生じている待遇差等と、転勤をめぐる課題について、より詳細に分析していきたい。第1章でも指摘したように、転勤を人材育成の一環として考える企業では、従業員の職業能力の向上につながる取組や、従業員の転勤に関する満足度の向上につながる取組が重要となってくる。他方、転勤を人材育成の一環として考えていない企業では、従業員の離職につながらないように、不必要な転勤を減らすための取組が重要となってくるだろう。

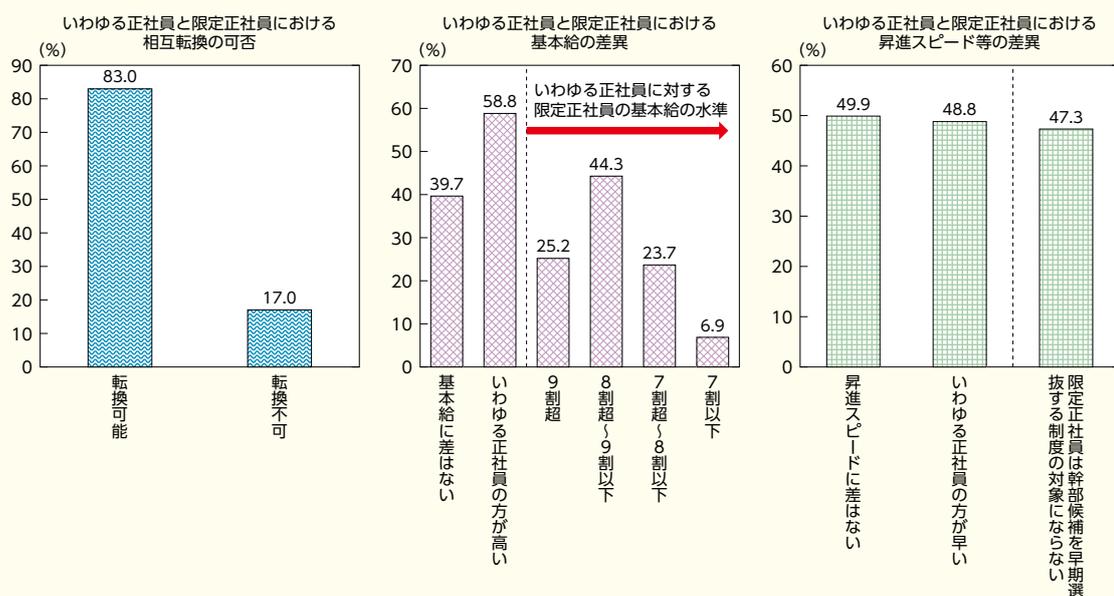
そこで、いわゆる正社員と限定正社員の間で生じている待遇差等について、第2-(3)-11図により、基本給・昇進スピード等をめぐる状況を中心に整理していく。

最初に、第2-(3)-11図の左図により、いわゆる正社員と限定正社員の間で相互転換が可能なか確認すると、限定正社員がいる企業の83.0%は「転換可能」となっているが、約17.0%は「転換不可」となっており、限定正社員となると、いわゆる正社員に戻ることができない企業も少なくないことが分かる。

こうした中、第2-(3)-11図の中図により、いわゆる正社員と限定正社員の間での基本給の差をみると、「いわゆる正社員の方が高い」とする企業が58.8%と多いものの、「基本給に差はない」とする企業も39.7%となっている。また、限定正社員の基本給に差がある場合には、い

第2-(3)-11図 いわゆる正社員と限定正社員における処遇等の差異について

- いわゆる正社員と限定正社員の基本給に差がない企業は約4割であり、差がある企業における限定正社員の基本給は、いわゆる正社員の8割超～9割以下である企業が最も多い。
- 昇進スピードや早期選抜制度の対象とするかについては、いわゆる正社員と限定正社員との間に差がない企業と、差を設けている企業はおおむね半々となっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計  
 (注) 図は、限定正社員がいる462企業の回答結果を示している。

いわゆる正社員の基本給の「8割超～9割以下」が44.3%と最も多く、次いで、「9割超」が25.2%、「7割超～8割以下」が23.7%となっている。

さらに、第2-(3)-11図の右図により、いわゆる正社員と限定正社員の間での昇進スピードの差をみると、こちらは「いわゆる正社員の方が早い」と「昇進スピードに差がない」とする企業の割合がおおむね同水準となっている。ただし、将来の幹部候補を早期選抜する制度がある場合、限定正社員は対象にならない企業は47.3%となっている。

以上のように、限定正社員がいる企業では、相互転換が可能な企業が多いが、限定正社員になると、いわゆる正社員に戻ることができない企業も少なくない。こうした中、基本給は、いわゆる正社員の方が高い企業が多いが、差はない企業も約4割となっている。また、昇進スピードや早期選抜制度の対象とするかについては、差を設ける企業と設けない企業でおおむね半々となっている状況にあることが分かる。

#### ● 限定正社員という働き方を導入する際には、その必要性に関して職場内でしっかりと認識を共有しながら、業務遂行方法の見直しも含めて、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差について、双方が納得できる在り方を労使で検討していくことが重要である

ここまで、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差の有無については、企業によって大きく異なっていることを確認したが、重要なことは、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差の在り方は、限定正社員だけでなく、いわゆる正社員も含めた正社員全体に影響することである。

この点を確認するため、第2-(3)-12図の左図により、いわゆる正社員と限定正社員が双方の働き方を比較した際の不満の有無をみると、限定正社員の33.7%が不満を感じていることに加えて、いわゆる正社員の19.7%が不満を感じていることが分かる。

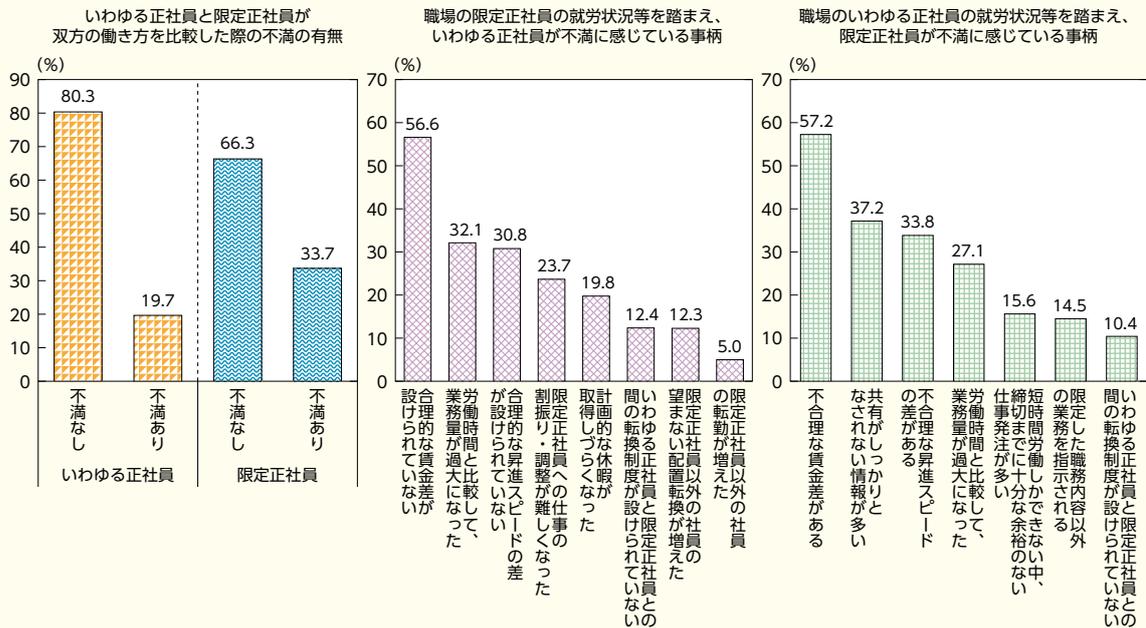
そこで、第2-(3)-12図の中図により、いわゆる正社員が不満に感じている具体的な事柄をみると、「合理的な賃金差が設けられていない」が最も多く挙げられており、次いで、「労働時間と比較して、業務量が過大になった」「合理的な昇進スピードの差が設けられていない」「限定正社員への仕事の割振り・調整が難しくなった」「計画的な休暇が取得しづらくなった」等が挙げられている。

他方、第2-(3)-12図の右図により、限定正社員が不満に感じている具体的な事柄をみると、「不合理な賃金差がある」が最も多く挙げられており、次いで、「共有がしっかりとされな情報が多い」「不合理な昇進スピードの差がある」「労働時間と比較して、業務量が過大になった」等が挙げられている。

第1章で確認したように、一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択できるように、限定正社員という働き方の重要性が高まっており、特に女性においては、こうした働き方に対するニーズが存在している。一方で、いわゆる正社員・限定正社員ともに、双方の働き方を比較すると、賃金や昇進スピードの差に加えて、労働時間や休暇、日頃の業務遂行方法に関する内容など、様々な不満も生じてくることが分かる。したがって、限定正社員という働き方の導入に当たっては、その必要性に関して職場内でしっかりと認識を共有しながら、業務遂行方法の見直しも含めて、いわゆる正社員と限定正社員の間での待遇差について、双方が納得できる在り方を労使で検討していくことが重要である。

第2-(3)-12 図 いわゆる正社員と限定正社員が双方の働き方を比較した際の不満等

○ いわゆる正社員と限定正社員が双方の働き方を比較した際に感じている不満としては、賃金や昇進スピードに加えて、業務量や情報共有などの働き方に関係することも挙がっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 中図は、勤め先企業に限定正社員がいるいわゆる正社員 5,816 人のうち、職場の限定正社員の就労状況等を踏まえ、不満を感じている 1,143 人の回答結果を示している。  
 2) 右図は、限定正社員 808 人のうち、職場のいわゆる正社員の就労状況等を踏まえ、不満を感じている 272 人の回答結果を示している。

● 転勤を経た後の職業能力や転勤経験の満足度の向上といった面からは、転勤命令に従業員の意見・希望を踏まえて決定することや、転勤日まで余裕をもって従業員に打診することが有用だと考えられる

次に、転勤をめぐる課題について、より詳細に分析していきたい。ここでは、これまでの分析結果を踏まえ、転勤を人材育成の一環として考える企業<sup>110</sup>を「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」と「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」に分類<sup>111</sup>し、新卒者が入社後に転勤<sup>112</sup>が生じることが多い年次や企業が転勤前に従業員に打診する日の差異によって、転勤を経た従業員の職業能力の変化や転勤経験の満足度に生じる差異について分析していきたい。

まず、第2-(3)-13 図の左図により、新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次をみると、両企業とも「3年目以下」が約5割と最も多くなっており、次いで、「4・5年目」が約4割弱、「6年目以降」が約1割強となっている。「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」では、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」と比較し、「3年目以下」の割合がやや高くなっている。

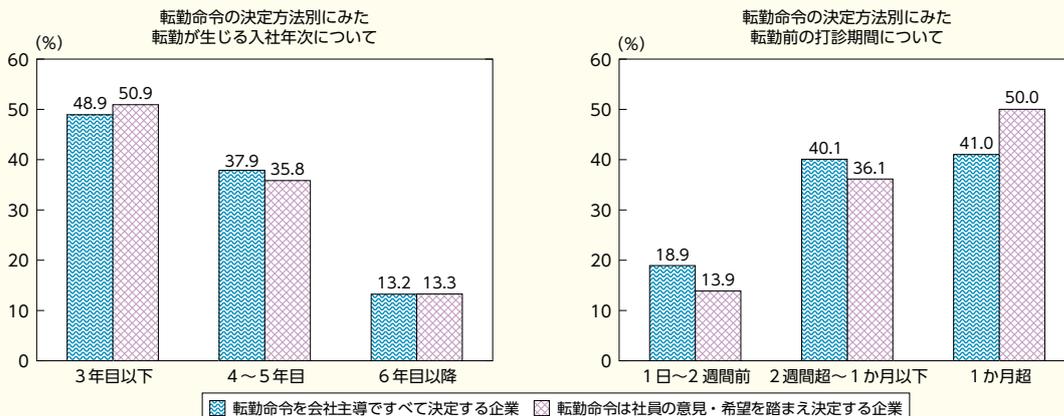
110 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査」において、企業における転勤の目的として「社員の人材育成」「幹部の選抜・育成」「顧客・社内の人脈形成」を選択している企業を指す。  
 111 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査」の企業調査と正社員調査の結果を紐づけた上で分析しており、ここでの2つの分類は、正社員による評価に基づいている。  
 112 ここでは、国内転勤に限って分析している。

さらに、第2-(3)-13図の右図により、転勤前の打診日の差異をみると、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」では、「1か月超」が50.0%と最も多くなっており、「2週間超～1か月以下」が36.1%、「1日～2週間前」が13.9%となっている。一方で、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」では、「1か月超」が41.0%と最も多くなっており、「2週間超～1か月以下」が40.1%、「1日～2週間前」が18.9%となっている。つまり、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」の方が、転勤日まで余裕をもって従業員に打診している企業が多いことが分かる。

こうした状況を踏まえ、第2-(3)-14図の左図により、新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次の差異によって、国内転勤を経た後の職業能力の変化に差異が生じているのか確認していこう。縦軸はD.I.を示しており、「直近の国内転勤を経て、現在の会社でのあなたの職業能力はどう変化したか」といった質問項目に対して、「職業能力が上がった」と回答した正社員の割合と「職業能力が下がった」と回答した正社員の割合との差分を示しており、プラスであれば、職業能力が上がった正社員の方が多いこととなる。同図によると、新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次別にみたいずれの区分においても、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」より、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」の方がD.I.の水準が高くなっている。また、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」では、入社後3年目以下の若い時期に、国内転勤を経験している正社員の方が、職業能力が上がったと考える者が相対的に多くなっている。これは、企業が従業員の意見・希望をよく考慮し、若い時期から転勤することで様々な経験をしてみたいという意欲が高い者が選定され、国内転勤を経験していることなどから生じている可能性が示唆される。他方、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」におけるD.I.の水準は、「4・5年目」が75.3%ポイントと最も高くなっており、より経験を積んだ年次において、国内転勤により職業能力が上がったと考える正社員

第2-(3)-13図 転勤命令の決定方法別にみた転勤をめぐる状況について

- 新卒者が入社後に転勤が生じることが多い年次は、「3年目以下」が約5割と最も多くなっている。
- 転勤前の打診日をみると、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」は、「転勤命令を会社主導ですべて決定する企業」より、転勤日まで余裕をもって従業員に打診している。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2017年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 転勤を人材育成の一環と考える企業の回答結果をまとめている。転勤を人材育成の一環と考える企業とは、転勤の目的に「社員の人材育成」「幹部の選抜・育成」「顧客・社内の人脈形成」を選択している企業を指す。  
 2) 企業における転勤命令の決定方法については、勤め先企業に対する正社員の評価に基づき分類しており、所属している正社員が「転勤命令は会社主導ですべて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。また、同様に所属している正社員が「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。

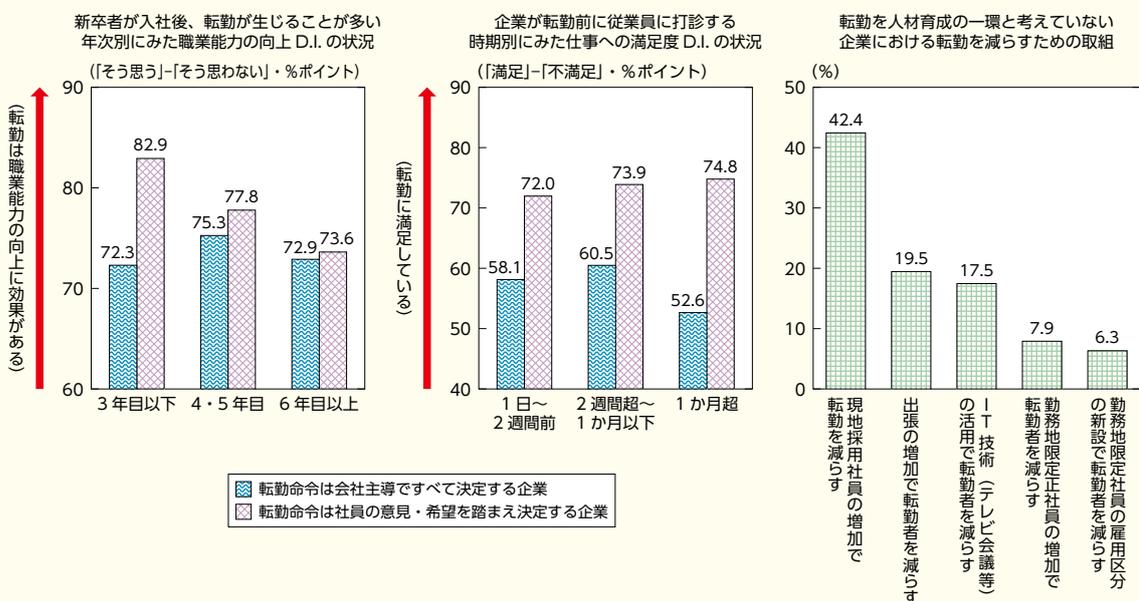
が多いことが分かる。

また、第2-(3)-14図の中図により、転勤前の打診日の差異によって、直近の転勤経験の満足度に変化が生じるのか確認してみよう。縦軸は、直近の転勤経験の満足度に関するD.I.を示しており、いずれの区分においても、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえ決定する企業」の方がD.I.の水準が高くなっている。つまり、こうした企業の方が、直近の転勤経験に満足している従業員が多いことが分かる。加えて、こうした企業では、転勤日から余裕をもって従業員に打診している方がD.I.の水準が高まっており、「1か月超」では、74.8ポイントと最も高くなっている。つまり、転勤経験の満足度を向上させるためには、従業員の意見・希望を踏まえて決定することに加えて、転勤日まで余裕をもって従業員に打診することが有用だと考えられる。

最後に、第2-(3)-14図の右図により、転勤を人材育成の一環と考えていない企業において、転勤を減らすために講じている取組をみると、「現地採用社員の増加」が42.4%で最も挙げられており、次いで「出張の増加」「IT技術（テレビ会議等）の活用」などが挙げられている。仮に、現地採用社員の増加が難しく、出張により従業員の業務負担が増加してしまう懸念がある場合には、IT技術（テレビ会議等）の活用を通じて、不必要な転勤を減らしていくことも、従業員の定着といった観点からは、有用な取組であるものと考えられる。

第2-(3)-14図 転勤命令の決定方法別にみた直近の転勤経験の満足度等について

- 転勤を経た後の職業能力や転勤経験の満足度の向上といった面からは、転勤命令を社員の意見・希望を踏まえ決定することや、転勤日まで余裕をもって従業員に打診することが有用だと考えられる。
- 転勤を人材育成の一環と考えていない企業において転勤を減らすために講じている取組としては、「現地採用社員の増加」「出張の増加」「IT技術（テレビ会議等）の活用」などが多く挙げられている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査（企業調査票・正社員調査票）」(2017年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 転勤を人材育成の一環と考える企業の回答結果をまとめている。転勤を人材育成の一環と考える企業とは、転勤の目的に「社員の人材育成」「幹部の選抜・育成」「顧客・社内の人脈形成」を選択している企業を指す。転勤を人材育成の一環と考える企業とは、それ以外の企業を指す。
- 2) 企業における転勤命令の決定方法については、勤め先企業に対する正社員の評価に基づき分類しており、所属している正社員が「転勤命令は会社主導ですべて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。また、同様に所属している正社員が「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえて決められている」に「近い」「やや近い」と回答している企業を指す。
- 3) 左図の3年目以下のサンプルサイズは1,169名となっており、「3年目」が67.2%を占めている。

## コラム2-7 新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態について

(公財)日本生産性本部が実施している「新入社員 春の意識調査」では、2017年より、「働き方改革」で最も関心のある勤務形態を把握している。

コラム2-7図により、2018年春に調査した結果をみると、男女計では「在宅勤務」が26.1%と最も多く挙げられており、次いで、「転勤のない地域限定勤務」が22.9%、「短時間型勤務」が20.1%、「サテライトオフィス等の施設利用型テレワーク制度」が17.2%、「朝型勤務」が9.9%、「モバイルワーク制度」が3.7%となっている。

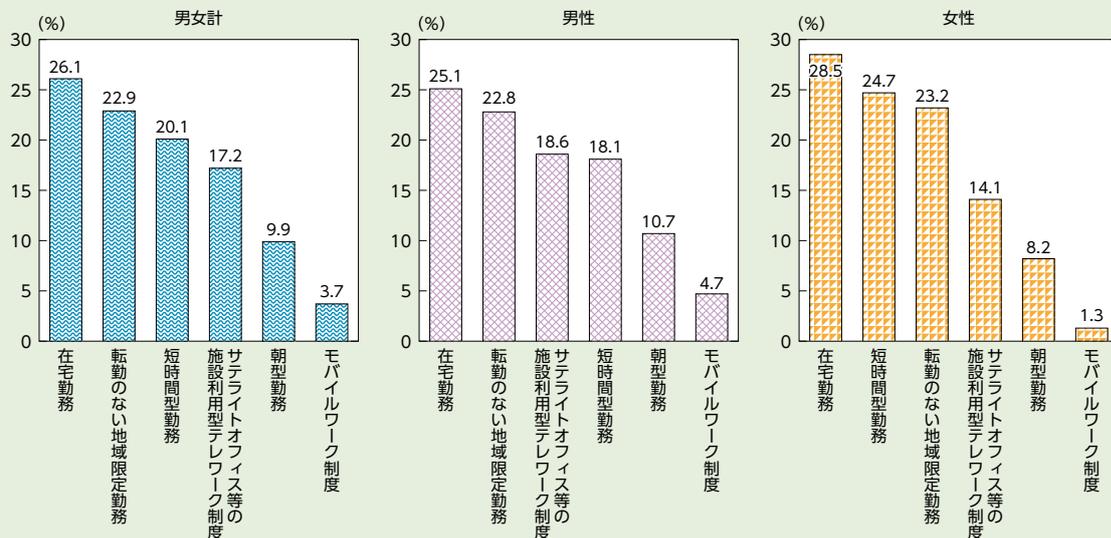
上位3つに着目し、男女別にみると、「在宅勤務」では、男性が25.1%である一方で、女性が28.5%となっている。「転勤のない地域限定勤務」では、男性が22.8%である一方で、女性が23.2%となっている。また、「短時間型勤務」では、男性が18.1%である一方で、女性が24.7%となっている。

つまり、新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態として挙げられている上位3つを男女別にみると、いずれにおいても女性の関心が高く、特に「短時間型勤務」では、男女で6.6%ポイントの差が生じており、女性の関心が強いことが分かる。

また、ここまで検討してきた「転勤のない地域限定勤務」についても、男性では2位に、女性では3位に挙がっており、男女ともに関心の高さがうかがえる結果となっている。

コラム2-7図 新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態について

- 新入社員が「働き方改革」で最も関心のある勤務形態をみると、男女計では「在宅勤務」「転勤のない地域限定勤務」「短時間型勤務」が上位3位となっている。



資料出所 (公財)日本生産性本部「2018年度 新入社員 春の意識調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成  
 (注) 本調査のサンプルサイズは1,914となっている。

## 2 高度専門人材・高度外国人材に対する「きめ細かな雇用管理」

- 通常の従業員とは異なり、高度専門人材の特性を勘案し別途実施されている特別な雇用管理としては、「職務内容を特定の分野に限定」「能力・成果に見合った賃金水準の提示」「採用時に職務内容を文書で明確化」が多い

ここからは、高度専門人材に対する「きめ細かな雇用管理」について検討していく。

まず、第2-(3)-15図の左図により、企業では、どのような仕事を高度専門人材に担ってもらっているのか整理していこう。同図によると、「総務・人事・経理・広報関係」が27.6%と構成比が最も高くなっており、次いで、「経営・管理」が24.8%、「システム開発・設計」が23.2%、「研究開発」が22.7%、「生産・製造」が17.7%、「販売・営業」が15.4%と構成比が高くなっている。

次に、高度専門人材の獲得に向けて、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組であることを指摘<sup>113</sup>してきたが、第2-(3)-15図の中図により、その具体的な取組を確認していこう。同図によると、「職務内容を特定の分野に限定」が49.4%と最も多く挙げられており、次いで、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」が43.6%、「採用時に職務内容を文書で明確化」が35.5%となっており、通常の従業員とは異なり、高度専門人材の特性を勘案し別途実施されている特別な雇用管理としては、この3つを挙げる企業が多い傾向にある。

さらに、高度専門人材の確保といった観点だけでなく、労働生産性やモチベーションの向上につなげるといった観点からすると、高度専門人材はどのような雇用管理が重要だと考えているだろうか。この点について確認するため、第2-(3)-15図の右図により、高度専門人材<sup>114</sup>と大卒人材が、労働生産性やモチベーションの向上につなげるために重要だと考える雇用管理の取組について比較していく。同図によると、高度専門人材・大卒人材ともに、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」などが多く挙げられている。

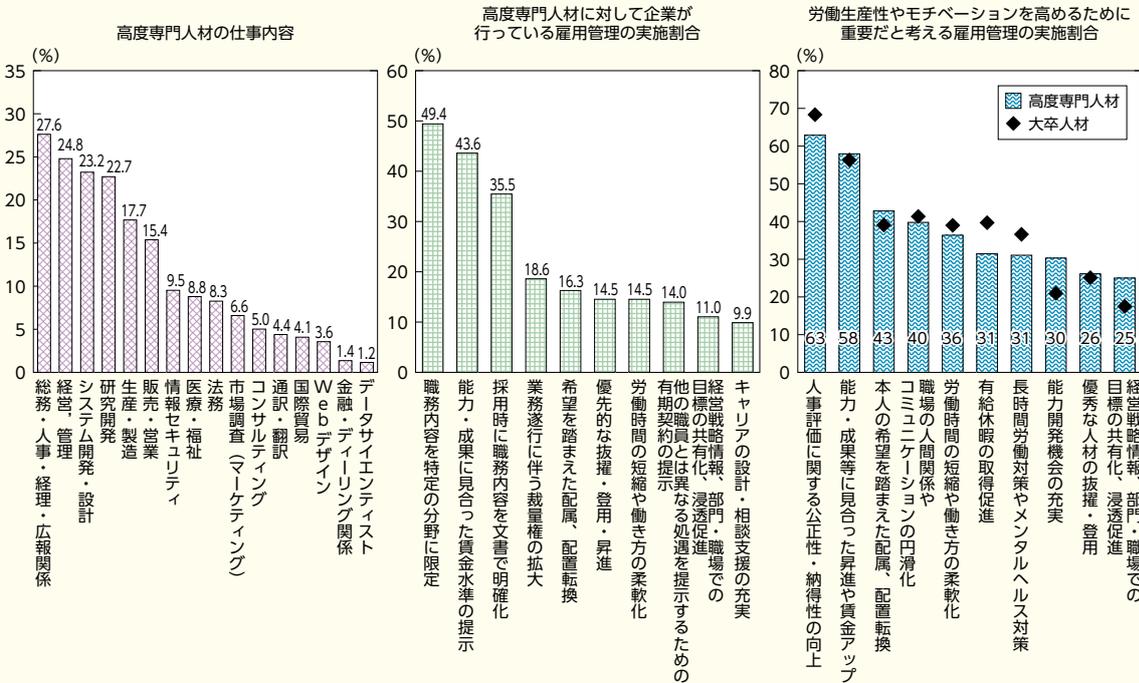
両者の差をみると、高度専門人材では、大卒人材と比較し、「能力開発機会の充実」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが多く挙げられている傾向にある。つまり、高度専門人材の労働生産性やモチベーションの向上という観点からは、こうした取組を積極的に推進していくことが重要であろう。

113 第2-(3)-3図を参照。

114 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」の正社員調査を活用しており、ここでの高度専門人材は、最終学歴について修士・博士・専門職学位の課程を修了し、現職について「管理職」「事務系専門職(市場調査、財務、貿易・翻訳等)」「技術系専門職(研究開発、設計、SE等)」「医療・福祉関係専門職」「教育関係専門職」のいずれかに該当する者を指す。なお、構成比は、「技術系専門職(研究開発、設計、SE等)」が41.3%と最も高くなっており、次いで、「管理職」が31.8%、「事務系専門職(市場調査、財務、貿易・翻訳等)」が15.5%となっている。

第2-(3)-15 図 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理等について

- 通常の従業員とは異なり、高度専門人材の特性を勘案し別途実施されている特別な雇用管理としては、「職務内容を特定の分野に限定」「能力・成果に見合った賃金水準の提示」「採用時に職務内容を文書で明確化」が多い。
- 労働生産性やモチベーションの向上につなげるための雇用管理として、「能力開発機会の充実」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」を重要と考える高度専門人材が相対的に多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計  
 (注) 1) 高度専門人材とは、修士・博士課程等を修了し、ある特定の分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。  
 2) 中図は、高度専門人材である日本人又は外国人のいずれか若しくは両方について、特別な雇用管理を別途していると回答した企業が取り組む雇用管理の実施割合を示している。  
 3) 左図、中図は該当する全てに対する複数回答、右図は上位5つの複数回答をまとめている。

● OECD 諸国と比較すると、我が国の就業者に対する高度外国人材の新規流入者の割合は低い

が、近年の動向をみると、高度外国人材の受入れが促進されている

次に、高度外国人材に対する「きめ細かな雇用管理」について検討していく。  
 2017年3月28日に決定された「働き方改革実行計画」では、「我が国経済社会の活性化に資する専門的・技術的分野の外国人材を更に積極的に受け入れていくためには、外国人材にとっても魅力ある就労環境等を整備していく必要がある」とされている。今後、我が国において高度専門人材(スペシャリスト)に対するニーズが高まっていく見込み<sup>115</sup>である中、高度外国人材の受入れをより一層促進していくためにも、そのニーズに応じた「きめ細かな雇用管理」により、高度外国人材にとっても魅力ある就労環境等を整備していく必要がある。

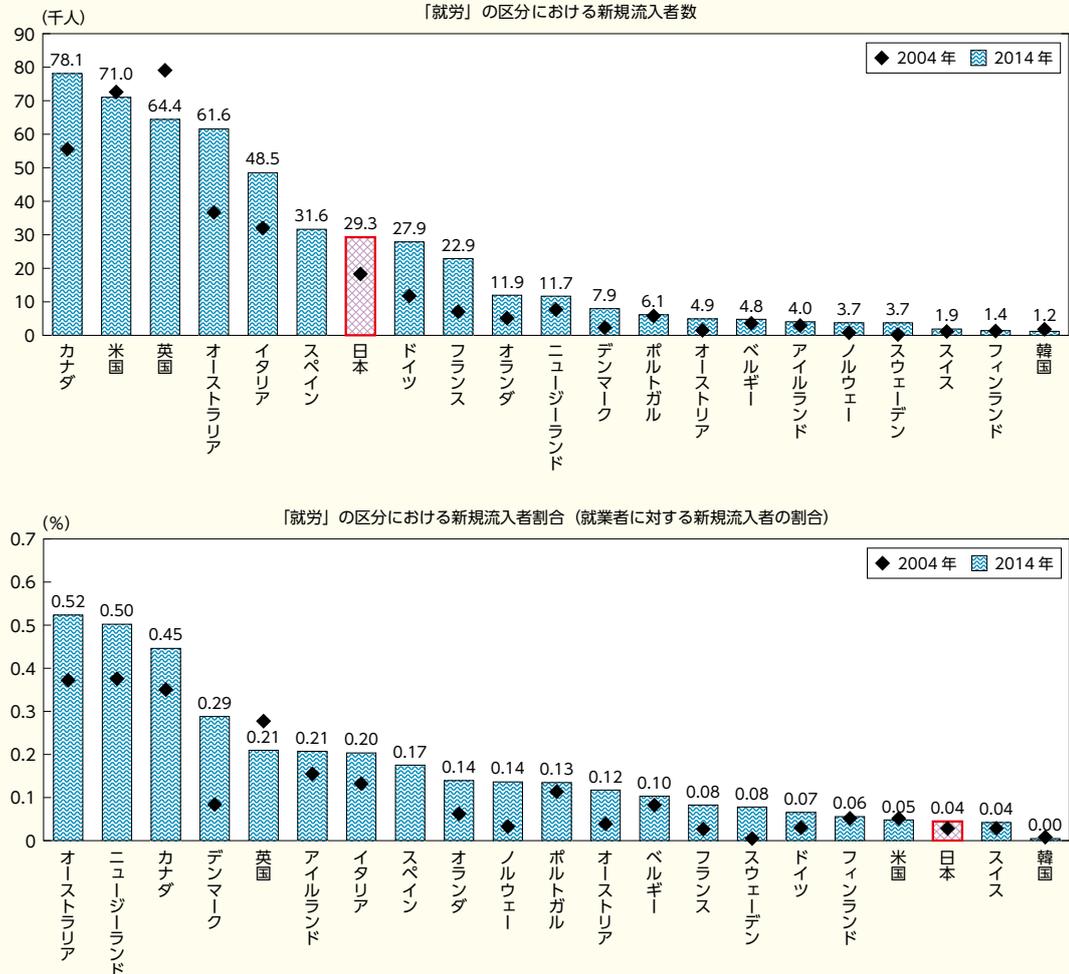
こうした認識の下、高度外国人材を取り巻く状況について幅広く概観し、整理していきたい。まず、OECDのデータを用いながら、長期的な滞在が見込まれる高度外国人材を含む「就労<sup>116</sup>」の区分に着目し、新規流入者数を国際比較してみよう。

第2-(3)-16図の上図により、2014年時点の「就労」の区分における新規流入者数の水準

115 第2-(1)-27図を参照。

第2-(3)-16 図 「就労」の区分における新規流入者数の国際比較について

- 「就労」の区分における新規流入者数は、「カナダ」「米国」「英国」「オーストラリア」といった英語圏が多い。日本は、2014年時点で約2.9万人と「フランス」よりやや多く、「ドイツ」とおおむね同水準となっている。
- 就業者に対する新規流入者の割合は、「オーストラリア」「ニュージーランド」「カナダ」といった英語圏で高い。日本は、2014年時点で約0.04%と、OECD各国と比較すると相対的に低水準となっている。



資料出所 OECD.Stat をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成  
 (注) 1) 2004年の数値について、ベルギーは2005年、フィンランドは2006年の値により代用している。  
 2) 2004年のスペインについては、値が公表されていないため算出できない。  
 3) 下図の分母である就業者数は、各国の国民経済計算ベースの数値を活用している。

116 OECD International Migration Statistics では、Migrants を「Permanent Migrants」と「Temporal Migrants」に大別している。さらに、「Permanent Migrants」は「Work」「Family」「Humanitarian」「Free movement」「Other」と分類され、ここで扱う「就労」とは「Work」に分類される者を指す。「Work」の定義については、OECD(2007) “Standardised statistics on immigrant inflows results, sources and methods”によると、受入国側が長期的な滞在が見込まれると判断する者であって、必ずしも期限の定めのない在留資格を得ていることが要件となっている訳ではなく、在留資格の更新を重ねて、永住権を得られる可能性が、通常のルートとして想定されている者とされている。OECD(2007)によると、我が国における「Work」には、「投資・経営」「技術」「人文知識・国際業務」「技能」の在留資格をもつ高度外国人材、また、就労目的の在留資格に変更した外国人留学生が含まれる。なお、出入国管理及び難民認定法の一部を改正する法律の改正に伴い、2015年4月1日より、「投資・経営」は「経営・管理」に、「技術」と「人文知識・国際業務」は一本化し「技術・人文知識・国際業務」に変更されている。

を国際比較すると、「カナダ」「米国」「英国」「オーストラリア」といった英語圏が上位を占めている。我が国は、2014年時点で約2.9万人となっており、「フランス」より受入人数がやや多く、「ドイツ」とおおむね同水準となっている。また、2004年時点の同値と比較すると、「米国」「英国」を除き、我が国も含めた多くの国で新規流入者数が増加している。

「就労」の区分における新規流入者数の水準を国際比較すると、我が国の受入人数は「ドイツ」とおおむね同水準であったが、より正確に比較するためには、各国の労働市場の規模を勘案する必要がある<sup>117</sup>。そこで、第2-(3)-16図の下図により、就業者を分母とし、新規流入者を分子とした割合で国際比較すると、「オーストラリア」「ニュージーランド」「カナダ」といった英語圏が上位を占めている。他方、「米国」では、「就労」の区分における新規流入者数の水準は高いが、自国民を含めた労働市場の規模が大きいことを勘案すると、就業者に対する新規流入者の割合は低くなっており、必ずしも積極的に受け入れている訳ではない。同様に、我が国も就業者に対する新規流入者の割合は低くなっている。また、2004年時点の同値と比較すると、「オーストラリア」「ニュージーランド」「カナダ」などでは割合が上昇しているが、我が国では、この間大きな変化が生じていないことが分かる。

長期的な滞在が見込まれる高度外国人材を含む「就労」の区分は、各国の入国管理制度の考え方等によっても値が異なることから、国際比較の際には一定の幅をもってみる必要があるものの、OECD諸国と比較すると、我が国の就業者に対する高度外国人材の新規流入者の割合は低いことが分かる。

しかしながら、第2-(3)-17図により、これまで確認してきた値について、我が国における2015年以降の状況を確認すると、新規流入者数の水準・就業者に対する新規流入者の割合ともに、大きく増加・上昇していることが分かる。また、より長期的な動向をみると、これらの値は、リーマンショックなどの影響により、2009年と2010年に大きく落ち込んでいるが、2015年にはリーマンショック前の水準を超え<sup>118</sup>、2016年においても引き続き増加・上昇が続いている。

総じてみると、OECD諸国と比較し、我が国の就業者に対する高度外国人材の新規流入者の割合は低い、近年では、高度外国人材の受入れが促進されていることが示唆される。

●「情報通信業」「卸売業、小売業」「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」などを中心に、専門的・技術的分野の外国人労働者は趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人をはじめて突破し、2017年には3.7万人と過去最大の増加幅となった

OECDのデータ等を活用した「就労」の区分における新規流入者数からは、高度外国人材の受入れが促進されていることが示唆されたが、我が国において就労が認められる在留資格の一部の動向であったことに加えて、フローの動向を示していたことから、次に、我が国におけるストックの動向として、就労目的で在留が認められる外国人労働者（以下「専門的・技術的分野の外国人労働者」という。）の動向について概観していこう。

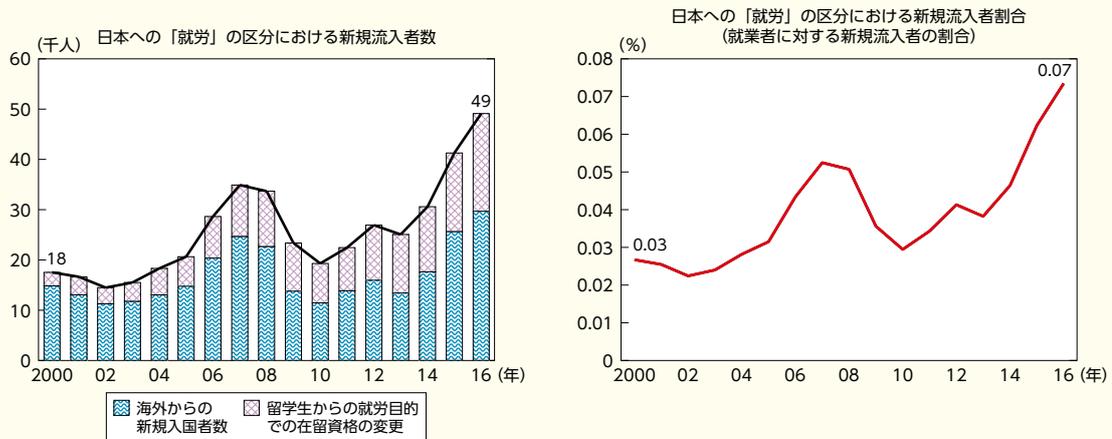
まず、第2-(3)-18図の左図により推移を確認すると、専門的・技術的分野の外国人労働者数は、2010年以降、趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人を初めて突破し、2017

117 例えば、新規流入者数が100人である2つの国があり、一方の国は就業者5,000万人規模の労働市場をもつが、もう一方の国は就業者1,000万人規模の労働市場をもっている場合、後者の国の方が、新規流入者数の受入れには積極的であると評価できるだろう。

118 2015年4月1日に創設された在留資格「高度専門職」を含めたことに留意が必要である。

第2-(3)-17 図 OECDの「就労」の区分に相当する新規流入者数の近年の動向について

○ OECDの「就労」の区分に相当する新規流入者数の近年の動向をみると、2014年以降流入が活発化している。



資料出所 法務省「出入国管理統計」「留学生の日本企業等への就職状況について」、OECD.Stat、内閣府「国民経済計算」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成  
 (注) 1) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。  
 2) 右図における分母である就業者数は、内閣府「国民経済計算」の数値を活用している。

年には3.7万人と過去最大の増加幅となった。

次に、第2-(3)-18図の右図により、どのような産業で専門的・技術的分野の外国人労働者が増加しているのか、確認してみよう。2017年における産業別の労働者数をみると、「情報通信業」が4.0万人と最も多くなっており、次いで、「製造業」が3.7万人、「卸売業、小売業」が3.4万人、「教育、学習支援業」が2.8万人、「学術研究、専門・技術サービス業」が2.6万人、「サービス業（他に分類されないもの）」が2.5万人、「宿泊業、飲食サービス業」が1.6万人と多い状況にある。

また、2010年と2017年の産業別の労働者数を比較すると、「情報通信業」「卸売業、小売業」が2.1万人と最も増加しており、次いで、「製造業」が2.0万人増、「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」が1.5万人増、「宿泊業、飲食サービス業」が1.0万人増、「教育、学習支援業」が0.9万人増となっている。

さらに、これらの産業における専門的・技術的分野の外国人労働者数の増加は、国内のどの地域で生じているのか、確認してみよう。

第2-(3)-19図の上図は、「雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合」について、上記の産業ごとに47都道府県の2015年<sup>119</sup>の値を算出し、その値の分布状況を整理している。まず、全産業で見ると、最大値は「東京都」の2.0%となっており、次点が「愛知県」の0.4%、中央値が「長崎県」の0.1%となっている。各産業で見ると、いずれの産業においても「東京都」が最大値となっており、特に「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、「東京都」が突出して高いことが分かる。つまり、「東京都」では、その他の都道府県と比較し、分母である雇用者数が大きいことを踏まえると、「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、多くの専門的・技術的分野の外国人労働者が就労していることが分かる。

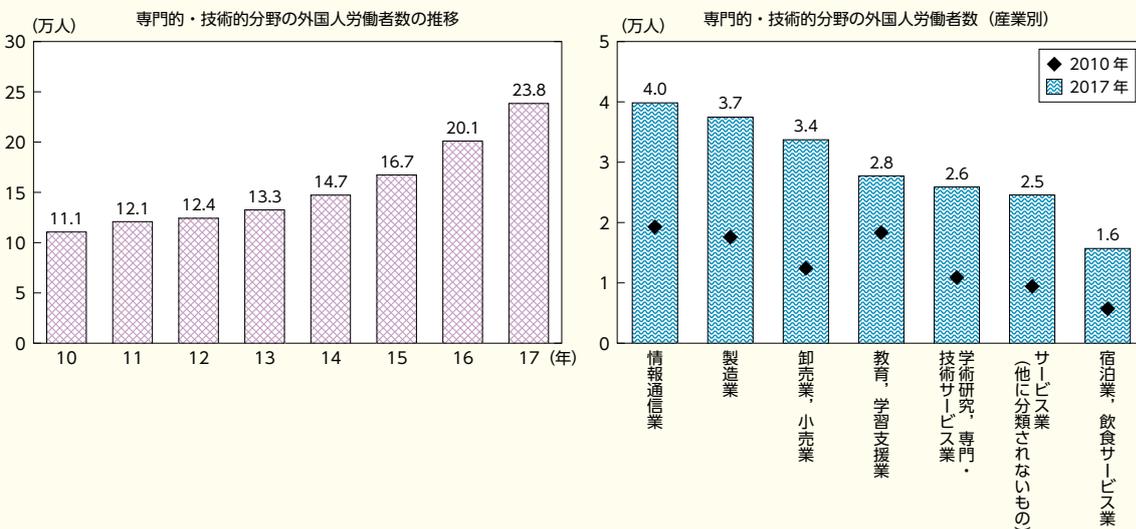
119 総務省「国勢調査」を活用しているため、現時点では、2015年が最新となっている。

他方、「宿泊業、飲食サービス業」に注目すると、「東京都」と次点である「愛知県」との乖離が0.5%ポイントと相対的に小さくなっている。「東京都」の割合の水準が低いといった要因もあるが、次点である「愛知県」に続き、「岐阜県」が0.7%、「沖縄県」「熊本県」「福岡県」が0.5%となっており、地方圏におけるインバウンド需要<sup>120</sup>等のため、相対的に専門的・技術的分野の外国人労働者を受け入れていることも要因の1つだと考えられる。

また、第2-(3)-19図の下図により、2010年と2015年における「雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合」の変化分について、同様に分布状況を整理している。まず、全産業でみると、最大値は「東京都」の0.78%ポイントとなっており、次点が「沖縄県」の0.12%ポイント、中央値が「福井県」の0.03%ポイントとなっている。各産業でみると、いずれの産業においても「東京都」の上昇分が最大値となっており、特に「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、「東京都」が突出して高いことが分かる。つまり、「東京都」の「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では、分母である雇用者数が増加<sup>121</sup>しており、その増加分を上回るほど、専門的・技術的分野の外国人労働者が増加していることが分かる。他方、「宿泊業、飲食サービス業」については、「東京都」と次点である「愛知県」との乖離が0.10%ポイントとかなり小さくなっている。次点である「愛知県」に続き、「熊本県」が0.47%ポイント上昇、「岐阜県」が0.43%ポイント上昇、「静岡県」が0.26%ポイント上昇、「福

第2-(3)-18図 専門的・技術的分野の外国人労働者の概況について

- 「情報通信業」「卸売業、小売業」「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」などを中心に、専門的・技術的分野の外国人労働者は趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人を初めて突破し、2017年には3.7万人と過去最大の増加幅となった。



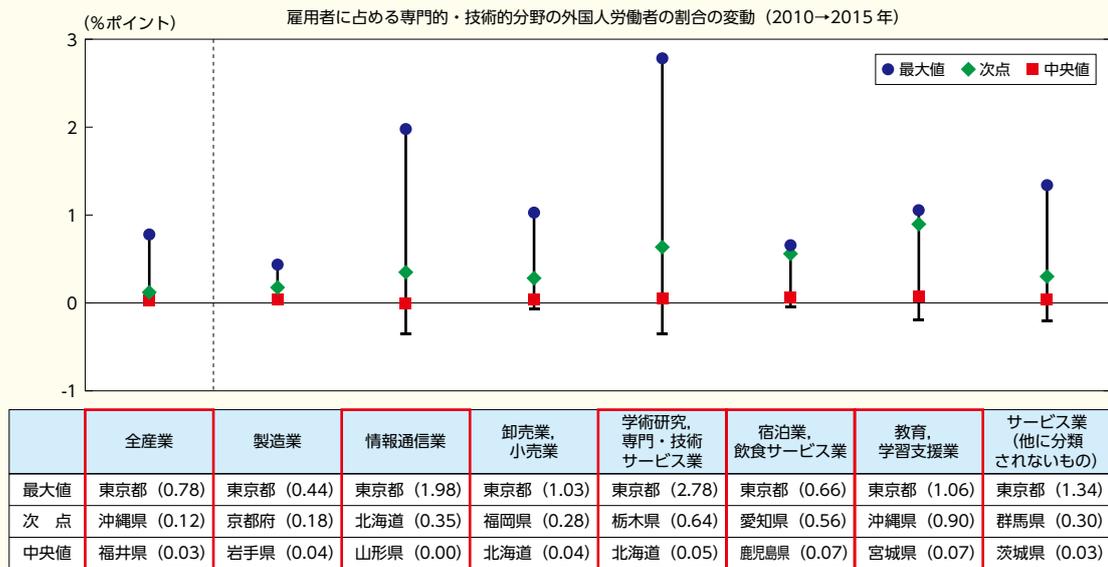
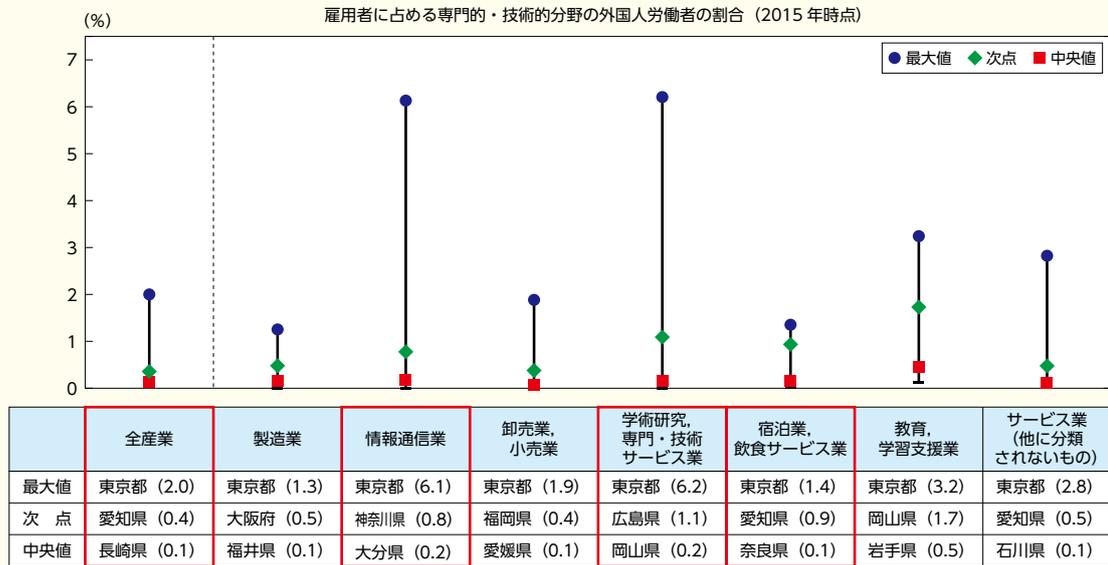
資料出所 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成  
 (注) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。

120 観光庁「宿泊旅行統計調査」により、2015年における外国人延べ宿泊者数をみると、愛知県は47都道府県のうち8位、岐阜県は14位、沖縄県は5位、熊本県は18位、福岡県は7位となっており、インバウンド需要が高いものと考えられる。また、岐阜県と熊本県では、他の6つの産業と比較すると、宿泊業、飲食サービス業における「雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合」が最も高い。

121 総務省「国勢調査」の2010年と2015年を比較すると、東京都では、「情報通信業」の雇用者数は20,649人増加しており、「学術研究、専門・技術サービス業」の雇用者数は11,030人増加している。

第2-(3)-19 図 地域別・産業別にみた専門的・技術的分野の外国人労働者の動向

- 「全産業」における雇用者に占める専門的・技術的分野の外国人労働者の割合及びその変動は、「東京都」が突出して高い。
- 「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」では「東京都」と次点との差が大きくなっている一方で、「宿泊業、飲食サービス業」では「東京都」と次点との差が小さい。



資料出所 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」、総務省統計局「国勢調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。  
 2) 表の( )は各地域における値を示している。  
 3) 下図は、2010年から2015年にかけての変動を示している。

岡山」が0.24%ポイント上昇しており、同様に地方圏におけるインバウンド需要等が増加要因の1つだと考えられる。

総じてみると、「情報通信業」「卸売業、小売業」「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」などを中心に、専門的・技術的分野の外国人労働者は趨勢的に増加傾向にあり、2016年には20万人を初めて突破し、2017年には3.7万人と過去最大の増加幅となった。国内の地域別にみると、「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」を中心に、東京都において専門的・技術的分野の外国人労働者の増加が著しい状況にある。他方、「宿泊業、飲食サービス業」における専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れについては、地方圏におけるインバウンド需要等の影響もあり、東京都と他県における乖離は小さい状況にある。

●専門的・技術的分野における新規入国者は、「中国」「ベトナム」「インド」「韓国」「フィリピン」において、近年の増加が著しく、また、「米国」においても緩やかに増加している

ここまで、専門的・技術的分野の外国人労働者が趨勢的に増加傾向にあることを確認してきたが、我が国にこうした人材を引き付ける誘因としては、どのような要素が考えられるだろうか。そこで、ここからは専門的・技術的分野における新規入国者に対する誘因について検討していく。

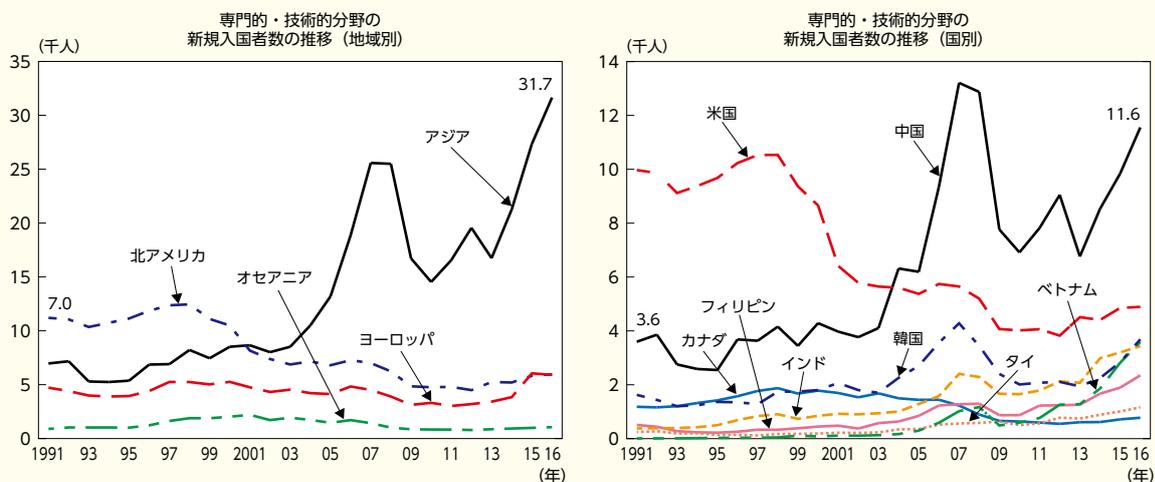
まず、第2-(3)-20図により、世界の地域別や国別に、専門的・技術的分野における我が国への新規入国者の動向を確認しておこう。

第2-(3)-20図の左図により、世界の地域別に我が国への新規入国者をみると、2016年には「アジア」が大宗を占めており、近年の増加も著しいことが分かる。他方、2013年以降「北アメリカ」「ヨーロッパ」においても、緩やかに増加している。

そこで、第2-(3)-20図の右図により、「アジア」「北アメリカ」の主要国を中心に動向をみると、2016年には「中国」が大宗を占めており、近年の増加も著しいことが分かる。

第2-(3)-20図 地域別にみた専門的・技術的分野の新規入国者数の動向について

○ 専門的・技術的分野における新規入国者は、「中国」「ベトナム」「インド」「韓国」「フィリピン」において、近年の増加が著しく、また、「米国」においても緩やかに増加している。



資料出所 法務省「出入国管理統計」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 在留資格「興行」を除いた値となっている。
- 2) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。
- 3) 左図において、南アメリカ、アフリカは人数が僅少であったことから割愛している。

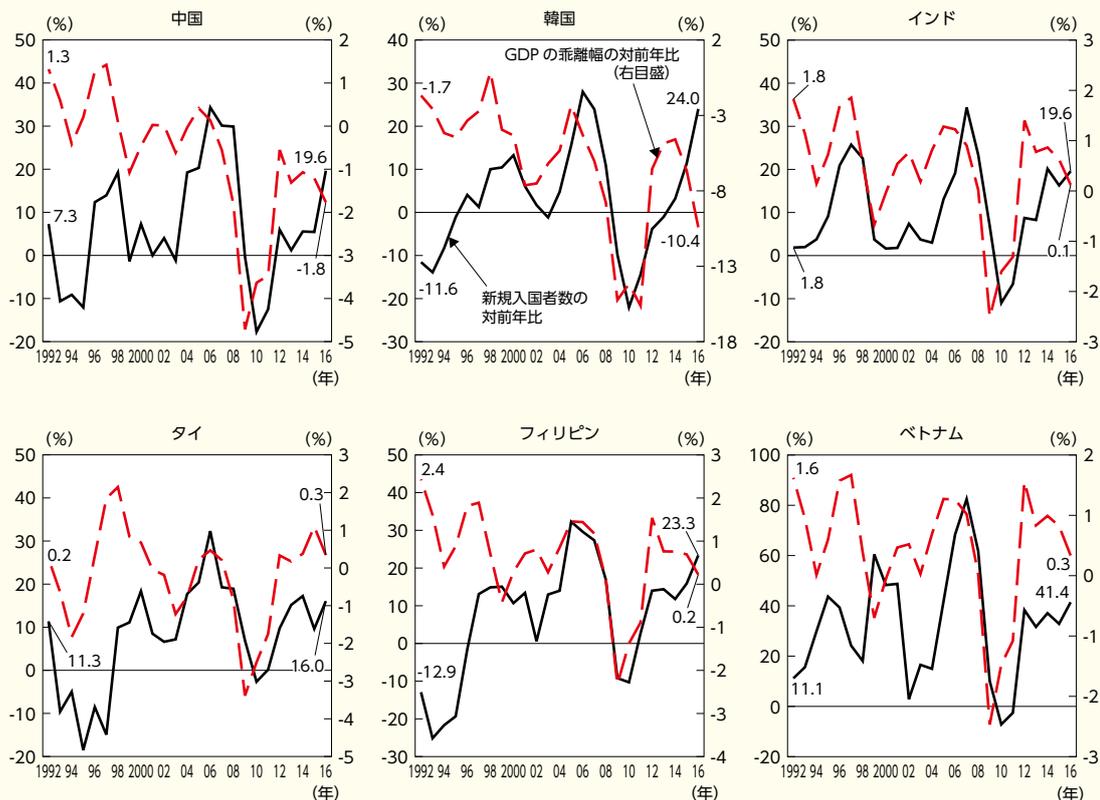
加えて、「アジア」では、「ベトナム」「インド」「韓国」「フィリピン」において近年の増加が著しく、「北アメリカ」では、「米国」が緩やかに増加している。

- 専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れを促進する誘因としては、経済成長（GDPの向上）に取り組んでいくこと、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資を活発化させる等、彼らが活躍することのできるフィールドを広げていくこと、長時間労働の是正等の雇用管理の改善に取り組んでいくことが挙げられる

世界の地域別に我が国への新規入国者をみると、「アジア」が大宗を占めており、近年の増加も著しいことを確認した。一般的に、人が国際移動する誘因としては、移動先での所得水準が高いこと、安全性が高いこと、母国から移動先の距離が短いことなどがあり、とりわけ母国よりも移動先での所得やGDPの水準が高いことが、国際移動を決定する際に重要視されるといった研究が蓄積されている<sup>122</sup>。

第2-(3)-21 図 専門的・技術的分野の新規入国者数と二国間GDPの差について

- 母国から我が国に移動すると得られる可能性がある経済的な豊かさが大きくなっている局面では、専門的・技術的分野の新規入国者数の上昇率も高まっていることが多く、両者には一定の相関があることがうかがえる。



資料出所 法務省「出入国管理統計」、OECD.Statをもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 2015年以降は、在留資格「高度専門職」を含めている。  
 2) 「二国間のGDPの乖離幅の対前年変化率」は、我が国と出身国の一人当たり実質GDPの差分（購買力平価により換算）の対前年変化率を指している。  
 3) 数値は後方3箇年移動平均となっている。

122 萩原里紗・中島隆信（2014）「人口減少下における望ましい移民対策—外国人受け入れの経済分析をふまえての考察—」（（独）経済産業研究所 D.P.14-J-018）や Barry R.Chiswick and Paul W. Miller(2015) “The Economics of International Migration.” (ELSEVIER) を参照。

これを踏まえ、第2-(3)-21 図では、アジアの国々を中心に、専門的・技術的分野の新規入国者数の変化率と、母国と我が国との間で生じている一人当たり GDP の乖離幅の変化率の推移を整理している。同図によると、母国と我が国との間で生じている一人当たり GDP の乖離幅が上昇している局面、すなわち、母国から我が国に移動すると得られる可能性がある経済的な豊かさが大きくなっている局面では、専門的・技術的分野の新規入国者数の上昇率も高まっていることが多く、両者には一定の正の相関があることがうかがえる。

そこで、専門的・技術的分野の外国人労働者を我が国に引き付ける誘因について、計量分析により検討していく。被説明変数は、専門的・技術的分野の新規入国者数の変化率とし、説明変数は「母国と我が国との間で生じている一人当たり GDP の乖離幅」に加えて、「母国の15～34歳人口の変化率」「二国間の貿易総額の変化率」「我が国の研究開発費の対 GDP 比率」「我が国の有効求人倍率」「我が国の年間総実労働時間の変化率」「我が国においてフレックスタイム制を採用している企業割合」を盛り込んでいる<sup>123</sup>。

分析の詳細な内容については、付注1を参照して頂き、ここでは、第2-(3)-22 図により、推計結果を確認していく。まず、「二国間で生じている一人当たり GDP の乖離幅」については、統計的に有意にプラスになっており、先行研究と同様に、新規入国者に対してプラスの誘因となっている。また、「母国の15～34歳人口の変化率」「二国間の貿易総額の変化率」「我が国の研究開発費の対 GDP 比率」についても、統計的に有意にプラスになっており、母国の15～34歳人口の増加により海外での就労を検討する若年層の母集団が大きくなるほど、また、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資が活発化し、専門的・技術的分野の外国人労働者が活躍することのできるフィールドが広がるほど、新規入国者に対してプラスの誘因となることが分かる。さらに、「我が国の有効求人倍率」についても、統計的に有意にプラスになっており、雇用情勢が改善していることもプラスの誘因となっている。「我が国の年間総実労働時間の変化率」「我が国においてフレックスタイム制を採用している企業割合」については、前者が負の相関、後者が正の相関となっており、長時間労働の是正や柔軟な働き方が進展し、様々なチャンネルを通じて海外に発信・口頭伝達され、新規入国者に対してプラスの誘因となっているものと考えられる。

総じてみると、専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れを促進する誘因としては、先行研究と同様に、経済成長（GDP の向上）に取り組んでいくことが重要であり、これに加えて、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資を活発化させる等、彼らが活躍することのできるフィールドを広げていくことも重要である。また、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進等といった雇用管理の改善に取り組んでいき、様々なチャンネルを通じて海外に発信・口頭伝達していくことも重要な取組となるといえるだろう。

123 我が国における「年間総実労働時間の変化」や「フレックスタイム制の採用に関する変化」が、様々なチャンネルを通じて海外に発信・口頭伝達され、我が国での就労を検討している外国人が情報を受け取り、その変化を魅力的と感じた外国人に対して誘因になるといった経路等を想定している。

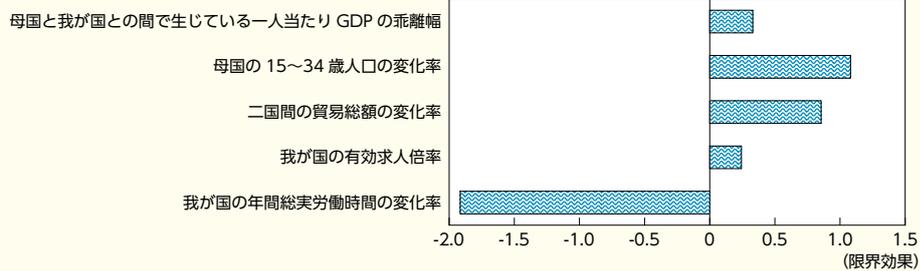
第2-(3)-22 図 専門的・技術的分野の新規入国者に対する誘因について

○ 専門的・技術的分野の外国人労働者の受入れを促進する誘因としては、経済成長（GDP の向上）に取り組んでいくこと、二国間の貿易や新たな技術開発等に向けた研究開発投資を活発化させる等、彼らが活躍することのできるフィールドを広げていくこと、長時間労働の是正等の雇用管理の改善に取り組んでいくことが挙げられる。

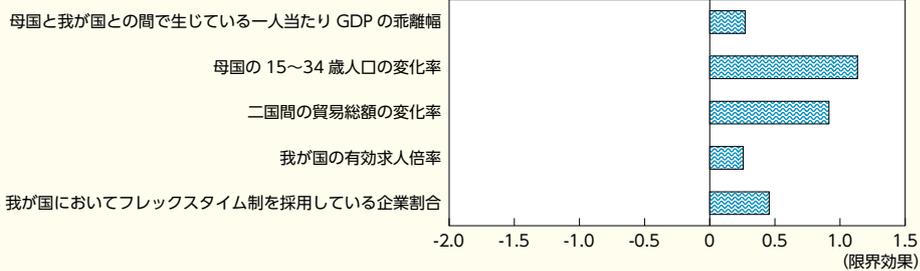
(1) 推計式①



(2) 推計式②



(3) 推計式③



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」「職業安定業務統計」、財務省「貿易統計」、OECD.Stat、World Bank “World Development Indicator” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 1) 専門的・技術的分野の新規入国者数の変化率を被説明変数とするパネル推計を実施した。推計期間は 1991 年から 2016 年となっており、23ヶ国を分析対象としている。ハウスマン検定の結果、全ての推計式で固定効果モデルを使用しており、具体的な推計式の内容については付注 1 を参照。  
2) いずれも統計的有意となっている。具体的な有意水準については付注 1 を参照。

● 「英語などでも働ける就労環境の整備」「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」「キャリアアップできる環境」では、「満足している」より「改善すべき」と考えている高度外国人材が多い

高度外国人材の受入れを促進するに当たって、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進等といった雇用管理の改善に取り組んでいくことも重要な要素であることを確認してきたが、以下では、高度外国人材の就労環境の満足度につながる具体的な雇用管理を検討していきたい。

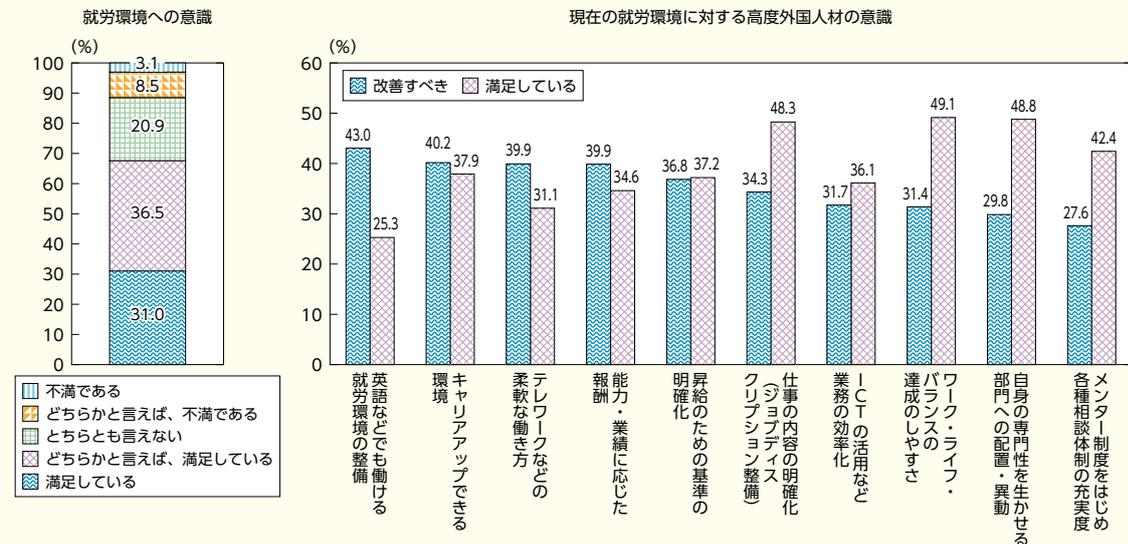
まず、第 2-(3)-23 図の左図により、我が国で就労している高度外国人材の就労環境への満足度を確認すると、「不満である」が 11.6%、「どちらとも言えない」が 20.9%、「満足している」が 67.5%となっていることが分かる。

さらに、第 2-(3)-23 図の右図により、現在の就労環境を踏まえ、10 項目の雇用管理について、高度外国人材が満足しているのか、あるいは、改善すべきと考えているのか確認してみよう。同図によると、満足している項目としては、「ワーク・ライフ・バランスの達成のしや

「満足している」が49.1%と最も高くなっており、次いで、「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」が48.8%、「仕事の内容の明確化（ジョブディスクリプション整備）」が48.3%と相対的に高くなっている。他方、改善すべき項目としては、「英語などでも働ける就労環境の整備」が43.0%と最も高くなっており、次いで、「キャリアアップできる環境」が40.2%、「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」が39.9%と相対的に高くなっている。さらに、「満足している」より「改善すべき」と考えている高度外国人材の割合が高い項目は、「英語などでも働ける就労環境の整備」「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」「キャリアアップできる環境」となっている。

第2-(3)-23 図 現在の就労環境に対する高度外国人材の意識について

○ 高度外国人材の67.5%は現在の就労環境に満足している。また、「英語などでも働ける就労環境の整備」「テレワークなどの柔軟な働き方」「能力・業績に応じた報酬」「キャリアアップできる環境」では、「満足している」より「改善すべき」と考えている高度外国人材が多い。



資料出所 (株)中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年度厚生労働省委託事業)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計  
 (注) 右図の数値は、各項目における有効回答数を分母にした割合になっており、各項目によって異なるが、サンプルサイズは1,400人前後となっている。

- 「キャリアアップできる環境」「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」「ワーク・ライフ・バランスの達成」「テレワークなどの柔軟な働き方」に関して改善すべきと考えている高度外国人材は、就労環境への満足度の低下幅が大きいことから、その改善に取り組むことで、就労環境への満足度を向上させていくことが重要である

高度外国人材の就労環境への満足度と、10項目の雇用管理に関する意識を確認したが、ある雇用管理について「改善すべき」と考えていたとしても、それが現在の就労環境に対する不満につながっているのかは、明らかではない。そこで、(株)中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年)の個票を用いて、10項目の雇用管理<sup>124</sup>に関して「改善すべき」と考えていること等が、高度外国人材の就労環境への満足度に

124 10項目の雇用管理を分析対象としているが、「昇給のための基準の明確化」と「能力・業績に応じた報酬」については多重共線性が懸念されたので、いずれかについて改善すべきと考えている場合を1とするダミー変数としてまとめている。

与える影響について計量分析を行う。具体的には、高度外国人材の就労環境への満足度に関する回答について、「(満足) = 5」「(やや満足) = 4」「(どちらでもない) = 3」「(やや不満) = 2」「(不満) = 1」とする変数を被説明変数とする順序ロジット分析<sup>125</sup>を行っていく。コントロールした様々な要因や、分析の詳細な内容については、付注2を参照していただき、第2-(3)-24図により説明変数に盛り込んだ「年収」「1週間の就業時間」「有給休暇の総取得日数」「最終学歴」「10項目の雇用管理に対して改善すべきと考えていること」が、被説明変数に与える影響について、順次整理していく。

まず、「年収」については、「299万円以下」と回答した高度外国人材と比較すると、年収が高い階級において、統計的に有意に高度外国人材の就労環境への満足度が高まっており、特に「1,000万円」における高まりが強いことが分かる。

「1週間の就業時間」については、「30時間未満」と回答した高度外国人材と比較すると、「50～54時間」では、統計的に有意ではないものの、就労環境への満足度を低下させる方向になっており、「55時間以上」では、統計的に有意に就労環境への満足度を低下させている。つまり、長時間労働の是正により、高度外国人材の就労環境への満足度の低下を防ぐことが重要である。

「有給休暇の総取得日数」については、「0日」と回答した高度外国人材と比較すると、有給休暇の総取得日数が多い高度外国人材ほど、統計的に有意に就労環境への満足度を上昇させている。つまり、有給休暇の取得促進により、高度外国人材の就労環境への満足度を向上させていくことも重要である。

「最終学歴」については、海外の大学院（修士課程・博士課程）と比較すると、「海外の専門学校・短期大学・高等専門学校<sup>126</sup>」と「日本の大学」において、統計的に有意に高度外国人材の就労環境への満足度が高まっている。特に、「日本の大学」については、外国人留学生であった高度外国人材が、我が国企業等への就職を目的とし在留資格変更許可申請をしたものと考えられ、留学中に日本の雇用慣行への理解が相対的に深まったこと等<sup>127</sup>から、海外の大学院（修士課程・博士課程）と比較すると、就労環境への満足度が高くなっている可能性が考えられる。

「10項目の雇用管理に対する改善すべきとの回答」については、「ICTの活用など業務の効率化」と「英語などでも働ける就労環境の整備<sup>128</sup>」を除き、いずれの項目においても、統計的に有意に就労環境への満足度を低下させている。特に、「キャリアアップできる環境」「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」「ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ」「テレワークなどの柔軟な働き方」について改善すべきと考えている高度外国人材は、就労環境への満足度の低下幅が大きいことから、その改善に取り組むことで、就労環境への満足度を向上させていくことが重要だといえるだろう。

125 順序ロジットモデル (ordered logit model) は、被説明変数のとりうる値が連続変数ではなく、数通りの限られた値しかとらない離散変数であり、選択肢が3つ以上、かつ、それらに何らかの順序がある場合に適用するモデルである (山本勲 (2015) 「実証分析のための計量経済学: 正しい手法と結果の読み方」 (中央経済社))。

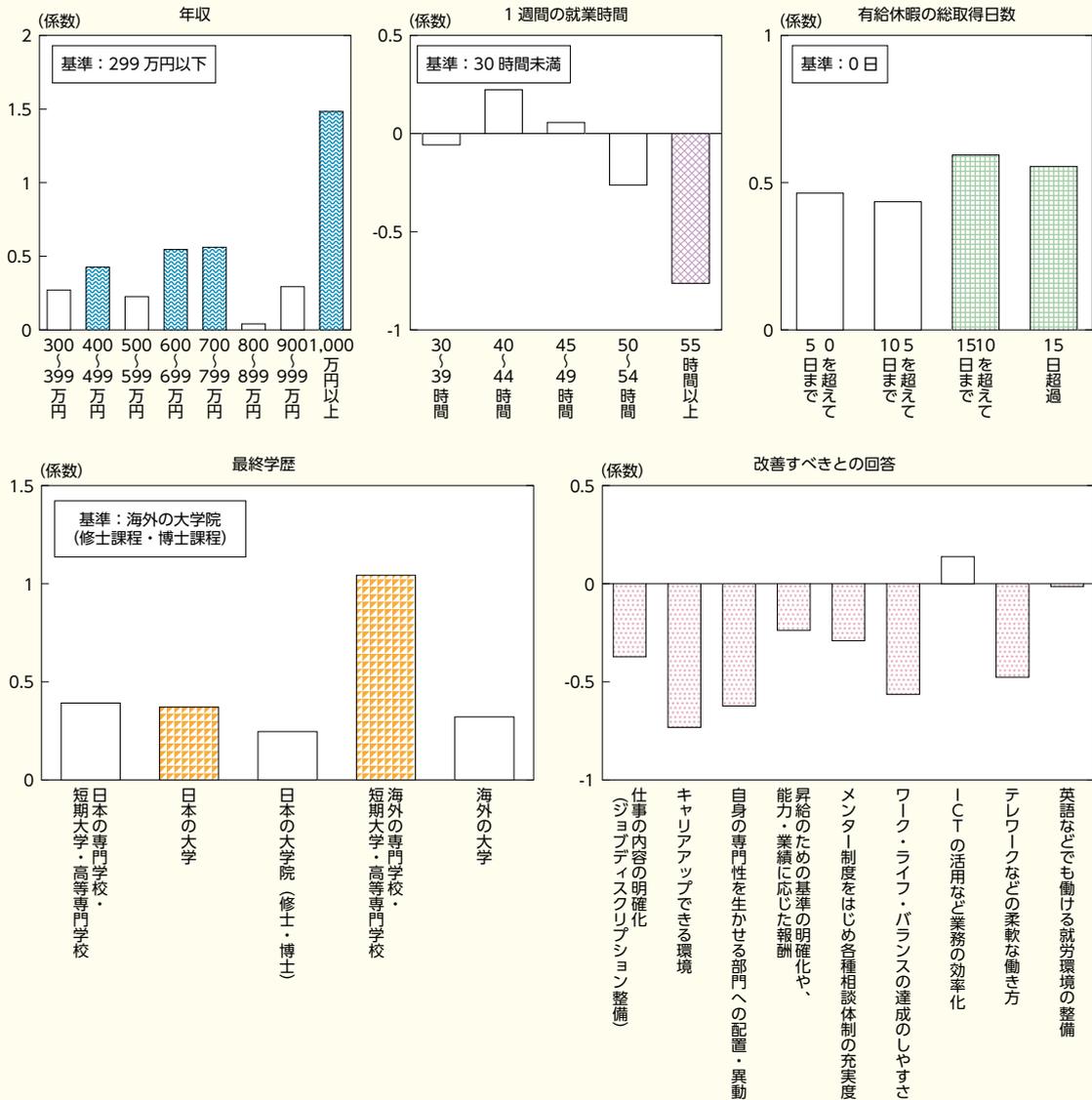
126 サンプルサイズが必ずしも大きい訳ではないので、一定の幅をもって解釈する必要がある。

127 年収、就業時間、語学力などの様々な要因でコントロールされており、今回の調査における質問項目では、把握されていない個人が備える要素が影響しているものと考えられる。

128 「英語などでも働ける就労環境の整備」については、高度外国人材から改善すべきとの回答が多かったが、今回の分析対象である高度外国人材の日本語力をみると、N1が76.3%、N2が13.4%、N3が3.6%、N4またはN5レベルが4.2%、日本語が話せない人が2.5%となっている。つまり、調査対象者は日本語力がかなり高いため、改善すべきとは考えているが、就労環境への満足度の低下にまでは結びついていない結果になったものと考えられる。

第2-(3)-24 図 高度外国人材の就労環境への満足度に与える影響について

- 高度外国人材は、年収の水準が高い方が就労環境への満足度が高まり、長時間労働の方が満足度が低下する傾向にある。また、有給休暇の総取得日数が多い方が就労環境への満足度は高い傾向にある。
- 最終学歴をみると、海外の大学院（修士・博士）と比較し、日本の大学は満足度が高い傾向にあり、日本における留学経験等を通じて、日本的な雇用慣行に対する理解が蓄積したことが一因と考えられる。
- 「キャリアアップできる環境」「能力・業績に応じた報酬」「ワーク・ライフ・バランスの達成」「テレワークなどの柔軟な働き方」について改善すべきだと考えている高度外国人材は、就労環境への満足度の低下幅が大きい。



資料出所 (株)中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年度厚生労働省委託事業)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 棒グラフは、就労環境の満足度を被説明変数とし、順序ロジット分析した係数を示している。白抜きは、統計的に有意でなかったものを示している。推計の詳細は、付注2を参照。「改善すべきとの回答」は付注2の推計式2の結果であり、その他は推計式1の結果を示している。

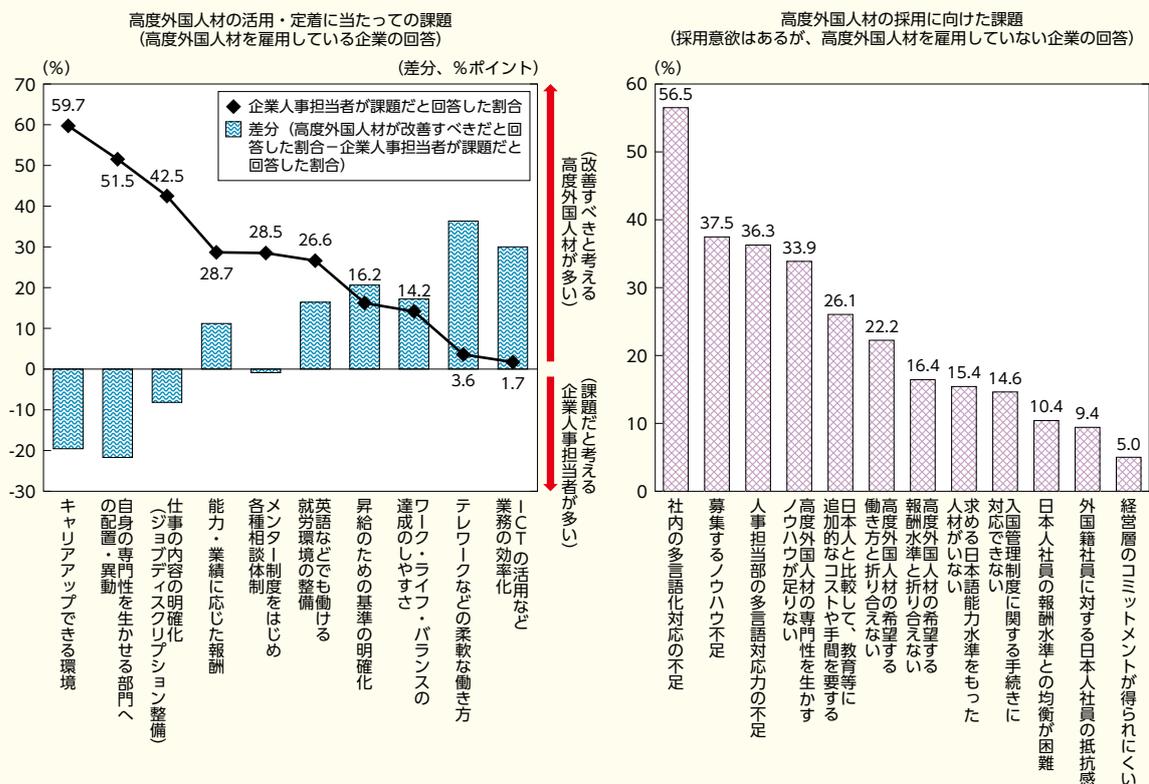
- 「テレワークなどの柔軟な働き方」「昇給のための基準の明確化」などは、高度外国人材が改善すべきだと考えているが、企業人事担当者が課題だと十分に認識できていないため、就労環境への満足度の向上につなげていくためには、これらの取組の推進が重要である

最後に、高度外国人材を雇用している企業の人事担当者が、その活用・定着に当たってどのようなことを課題だと感じているのか、また、現在は高度外国人材を雇用していないが、今後、採用を考えている企業の人事担当者が、どのようなことを課題だと感じているのかについて整理していきたい。

まず、第2-(3)-25図の左図により、高度外国人材を雇用している企業の人事担当者が、その活用・定着に当たって、どのようなことを課題だと感じているのか確認すると、「キャリアアップできる環境」が59.7%と最も回答割合が高くなっており、次いで、「自身の専門性を生かせる部門への配置・異動」「仕事の内容の明確化（ジョブディスクリプション整備）」などで高くなっている。他方、同項目に対して高度外国人材が改善すべきだと回答している割合と比較すると、これらの項目は、重要な取組ではあるが、高度外国人材が改善すべきだと考えて

第2-(3)-25図 高度外国人材の活用等に対する企業人事担当者の意識について

- 高度外国人材を雇用している企業では、活用・定着に向けて「キャリアアップできる環境」「専門性を生かせる部門への配置・異動」「仕事の内容の明確化」等が課題と考えるが、高度外国人材が改善すべきと考える課題と比較すると、「テレワークなどの柔軟な働き方」などで乖離幅が大きい。
- 高度外国人材を雇用していない企業では、多言語対応力、募集するノウハウ、専門性を生かすノウハウ等の不足が課題となっている。



資料出所 (株)中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年度厚生労働省委託事業)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 数値は、各質問項目における有効回答数を分母にした割合になっており、左図は586企業、右図は499企業が母数となっている。  
 2) 数値は、複数回答の結果を集計したもの。  
 3) 右図は、「外国人社員の採用は特段予定しない」と回答した企業や、「その他」の回答内容として同趣旨の回答をした企業は集計対象外としており、高度外国人材を採用する意欲はあるが、現在は雇用していない企業の回答状況を示している。

いる以上に、企業人事担当者が課題だと認識していることが示唆される。同様に比較すると、「テレワークなどの柔軟な働き方」「ICTの活用など業務の効率化」「昇給のための基準の明確化」「ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ」などについては、高度外国人材が改善すべきだと考えているにもかかわらず、企業人事担当者が課題だと十分に認識できていないことが示唆され、前述の計量分析の結果も踏まえ、高度外国人材の就労環境への満足度の向上につなげていくためにも、これらの取組を積極的に推進していくことが重要である。

さらに、第2-(3)-25図の右図により、現在は高度外国人材を雇用していないが、今後、採用を考えている企業の人事担当者が、どのようなことを課題だと感じているのか確認すると、「社内の多言語化対応の不足」が56.5%と最も挙げられており、次いで、「募集するノウハウ不足」「人事担当部の多言語対応力の不足」「高度外国人材の専門性を生かすノウハウが足りない」「日本人と比較して、教育等に追加的なコストや手間を要する」「高度外国人材の希望する働き方と折り合えない」などが挙げられている。

これらの課題の解消に向けては、企業にとっても様々な費用が生じることから、今後の事業戦略を見据え、求める高度外国人材の人物像を明確にした上で、継続的に取り組んでいくことが重要だと考えられ、様々な企業の好事例<sup>129</sup>も参考にしながらノウハウを蓄積させ、高度外国人材とも十分に話し合っていくことが重要である。

129 厚生労働省のホームページでは、好事例集として、2017年に「外国人の活用好事例集～外国人と上手く協働していくために～」を、2018年に「高度外国人材にとって魅力ある就労環境を整備するために～雇用管理改善に役立つ好事例集～」を公表している。

## コラム2-8 高度外国人材ならではの雇用管理に取り組む好事例について

企業の中には、高度外国人材ならではのニーズに対応するため、様々な雇用管理に取り組む企業も出てきており、ここでは、2018年3月22日に厚生労働省が公表した「高度外国人材にとって魅力ある就労環境を整備するために～雇用管理改善に役立つ好事例集～」から、2つの好事例を取り上げてみたい。

### 【ビジネス向けチームコミュニケーションアプリを活用し、テレワークなどの柔軟な働き方を実現】

本事例は、「ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ・テレワークなどの柔軟な働き方」というニーズに応えたものである。高度外国人材にとっては、「テレワーク」といったときに、それが日本国内の自宅から仕事ができることだけではなく、海外滞在中も仕事の連絡をスムーズにしたいというニーズを含んでいる。この会社では、高度外国人材が、海外滞在中にメール等で連絡を取ろうとすると大変な手間がかかるため、コミュニケーションの効率化が課題であった。そこで、チームコミュニケーションアプリ（※）と呼ばれるアプリを開発し、モバイル端末を使って連絡を取ることを可能にすることで、課題の解決を図った事例である。その結果、メールよりも連絡の効率化が達成されるとともに、結果としてワーク・ライフ・バランスの実現にも繋がった。また、日本人社員と高度外国人材が積極的にコミュニケーションを取るようになったことで、相互の理解も深まったという効果も出た。

（※）グループや1対1のメッセージのやりとり、タスク管理、ファイル共有、ビデオ・音声通話などをWebサービスとして提供するアプリケーション。

### 【総合職と専門職の2軸採用を実施】

本事例は、「昇給のための基準の明確化」というニーズに応えたものである。この会社では、高度外国人材の採用に当たって、一括して総合職として採用した上で、彼らの専門性に合わせて、世界の人材ネットワーク構築や事業開発のためのチームに配属していた。しかし、高度外国人材は、世界の人材ネットワーク構築のための営業をするような総合的な職種と、プログラミングをする専門的な職種で同一の給与テーブルが適用されることに違和感を覚えていることが分かった。そのため、高度外国人材を総合職と専門職に分けて採用し、それぞれの人事制度において適用する給与テーブルや昇給基準を設けた。高度外国人材は、自身の専門性を活かすことのできる職種での就労を希望する傾向にあることから、こうした制度は高度外国人材からの納得が得られやすく、彼らのモチベーションの維持や定着を期待できる。

## 第3節 「きめ細かな雇用管理」を担う管理職の育成に向けた課題について

本節では、働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けて、重要な「鍵」となる管理職をめぐる状況について概観し、「きめ細かな雇用管理」の実施を担う管理職の育成に向けた課題を明らかにしていきたい。

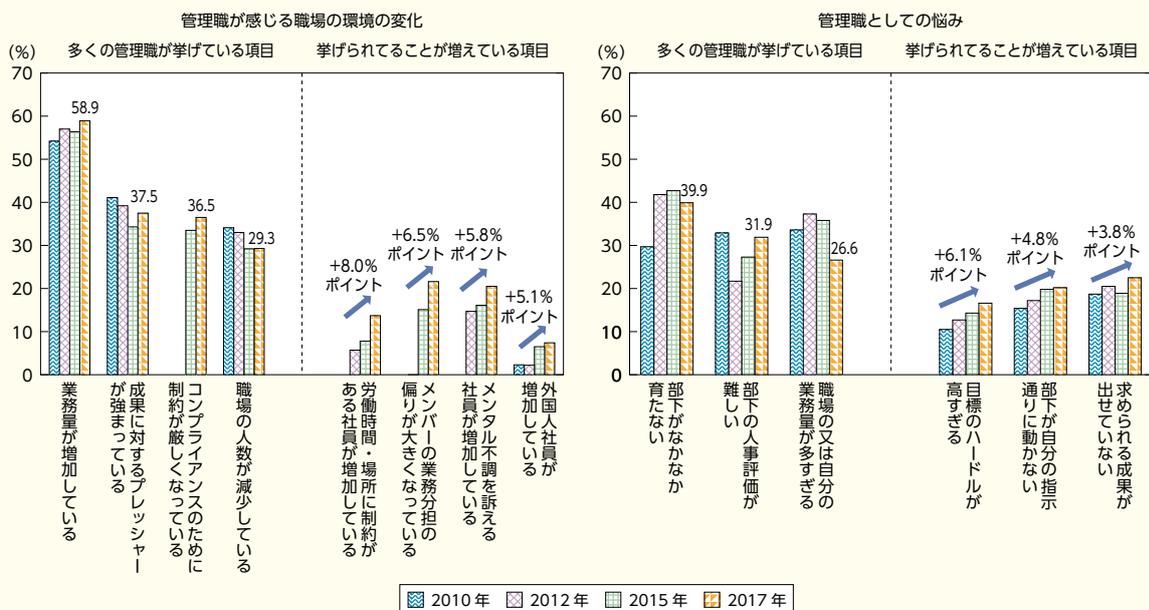
### ●管理職の悩みとしては、「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている

はじめに、第2-(3)-26図により、現在、管理職として就労している者の状況を概観していこう。

まず、第2-(3)-26図の左図により、3年前と比較した職場の状況の変化として、管理職が挙げている項目をみると、「業務量が増加している」が最も多く挙げられており、2010年の調査開始以来、過去最高の水準となった。次いで、「成果に対するプレッシャーが強まっている」「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」「職場の人数が減少している」が多く挙げられている。また、「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」「メンバーの業務分担の偏りが大きくなっている」「メンタル不調を訴える社員が増加している」「外国人社員が増加している」は、職場の状況の変化として挙げられることが増えている状況にある。

第2-(3)-26図 管理職が感じる職場の環境の変化や管理職としての悩みについて

- 職場環境の変化としては、「業務量が増加している」が最も多く挙げられており、調査開始以来、過去最高の水準となった。
- 管理職の悩みとしては、「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている。



資料出所 (学) 産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」(2017年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 本調査は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下を1人以上持つ課長を対象としている。  
 2) 左図及び右図は、複数回答となっている。  
 3) 左図について、2010年・2012年のデータが表示されていないものは、当時の調査において当該回答項目がなかったものである。

こうした中、第2-(3)-26図の右図により、管理職の悩みとして挙げられている項目をみると、「部下がなかなか育たない」が最も多く挙げられており、次いで、「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている。また、「目標のハードルが高すぎる」「部下が自分の指示通りに動かない」「求められる成果が出せていない」は、管理職の悩みとして挙げられることが増えている。

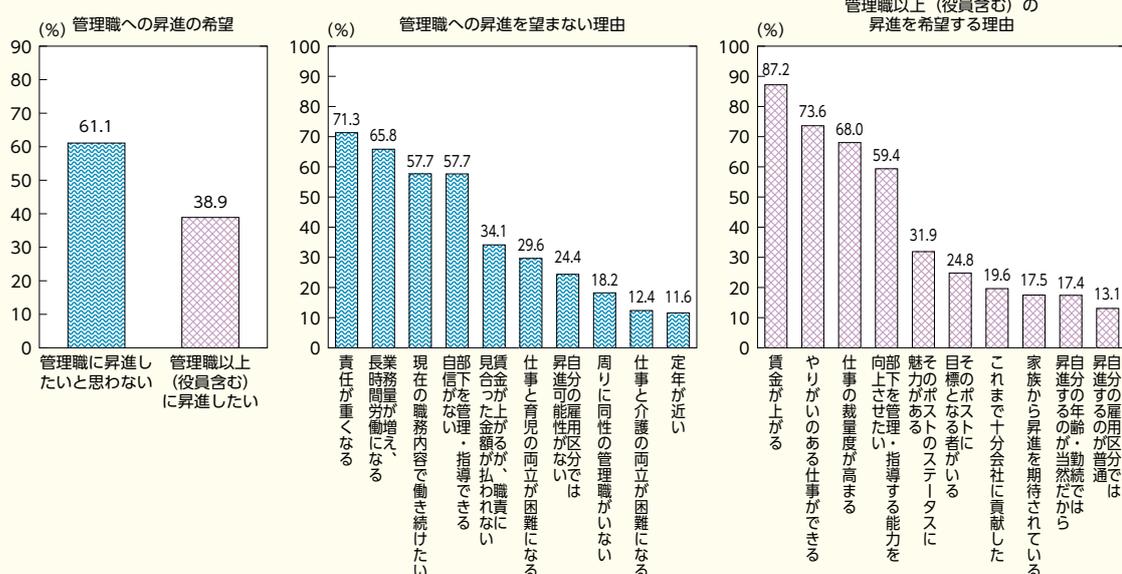
● **役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職に昇進したいとは思わない理由としては、「責任が重くなる」「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」が多く挙げられている**

さらに、第2-(3)-27図により、現在、役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職への昇進について、どのように考えているのか概観していく。まず、第2-(3)-27図の左図により、管理職への昇進希望を確認すると、「管理職以上に昇進したい」が38.9%である一方で、「管理職に昇進したいとは思わない」が61.1%と高い割合になっていることが分かる。

そこで、第2-(3)-27図の中図により、管理職に昇進したいとは思わない理由をみると、「責任が重くなる」が71.3%と最も多く挙げられており、次いで、「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」「賃金が上がるが、職責に見合った金額が支払われない」が多く挙げられている。つまり、「責任が重くなる」や「現在の職務内容で働きたい」といった働き方に対する個人の意思に基づく理由が挙げられている一方で、長時間労働、マネジメント能力不足、処遇改善といった雇用管

**第2-(3)-27図 役職に就いていない職員等における管理職への昇進希望等について**

- 役職に就いていない職員や係長・主任相当の職員が、管理職に昇進したいとは思わない理由としては、「責任が重くなる」「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」「現在の職務内容で働きたい」「部下を管理・指導できる自信がない」が多く挙げられている。
- 管理職以上の昇進を希望する理由は「賃金が上がる」「やりがいのある仕事ができる」「仕事の裁量度が高まる」が多く挙げられている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査 (正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 自身の役職を「役職なし (一般社員)」「係長・主任相当職」と回答した者が対象となっている。  
2) 中図及び右図は上位5つの複数回答となっている。

理や能力開発に関連する理由も挙げられていることが分かる。現在、管理職として就労している者の悩みでも、「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」「部下が自分の指示通りに動かない」といった雇用管理や能力開発に関連する悩みが挙がっていたことも踏まえると、管理職の業務負担の見直し、能力開発、処遇改善に積極的に取り組んでいくことが重要である。

さらに、第2-(3)-27図の右図により、管理職以上に昇進したいと思う理由をみると、「賃金が上がる」が87.2%と最も多く挙げられており、次いで、「やりがいのある仕事ができる」「仕事の裁量度が高まる」「部下を管理・指導する能力を向上させたい」が多く挙げられており、こうした観点を踏まえながら、管理職に就くことの魅力をより一層高めていくことも重要である。

● **企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題となっている**

ここまで、労働者の視点に立った課題を概観してきたが、続いて、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題を概観していこう。

まず、第2-(3)-28図の左図により、全企業の状況をみると、「管理職候補者の能力・資質にムラがある」が49.1%と最も多く挙げられており、次いで、「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」が多く挙げられている。

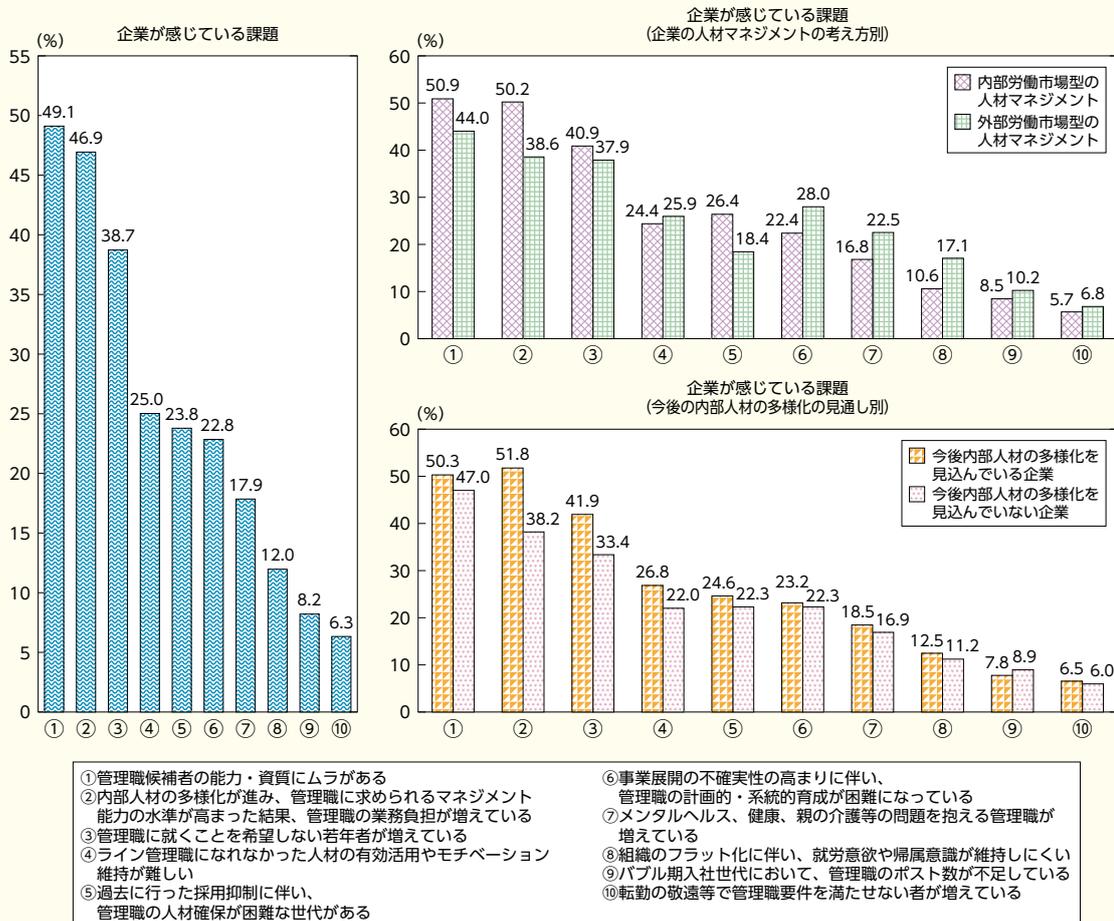
第2-(3)-28図の右上図により、「内部労働市場型の人材マネジメント」と「外部労働市場型の人材マネジメント」に企業を分類すると、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「管理職候補者の能力・資質にムラがある」「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」「過去に行った採用抑制に伴い、管理職の人材確保が困難な世代がある」といった事項について、「外部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、課題だと認識している企業が多い。他方、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、「組織のフラット化に伴い、就労意欲や帰属意識が維持しにくい」「メンタルヘルス、健康、親の介護等の問題を抱える管理職が増えている」「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている」といった事項について、「内部労働市場型の人材マネジメント」と比較し、課題だと認識している企業が多い。

第2-(3)-28図の右下図により、内部人材の多様化が進展していくと「見込んでいる」企業と「見込んでいない」企業に分類すると、「見込んでいる」企業では、「見込んでいない」企業と比較し、多くの事項において課題だと認識している企業が多いが、特に、「内部人材の多様化が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」といった事項について、課題だと認識している企業が多いことが分かる。

総じてみると、企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題であることが分かる。特に、管理職の業務負担の増加は、管理職に就くことを希望しない若年者の増加につながるものと考えられ、管理職の業務負担の見直しに積極的に取り組んでいくことが重要である。

第2-(3)-28 図 企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題

○ 企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 右上図において、内部労働市場型の人材マネジメントは、従業員の能力に関し、5年先ゼネラリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社内部の人材を育成していくことを重視している企業を指す。外部労働市場型の人材マネジメントは、5年先スペシャリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社外部の人材を適宜取り入れることを重視している企業を指す。
- 2) 右下図における「見込んでいる」は、5年先に内部人材の「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と考えている企業。「見込んでいない」は、5年先に内部人材の多様化について「変わらない」「一様化がやや推進」「一様化が大幅に推進」と考えている企業。
- 3) 複数回答の結果を示している。

● 「優先的に自己啓発の費用負担をする」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」は、管理職希望者が重要だと考えているが、企業が十分に認識できていないため、これらの取組も推進していくことが重要である

管理職の登用・育成に当たって、多くの企業は「管理職候補者の能力・資質のムラ」を課題に挙げていたが、管理職候補者に対しては、どのような方法で育成を行い、どのような能力を向上させていくことが重要なのだろうか。以下、こうした点について検討していく。

そこで、第2-(3)-29図の左図により、まずは一般的な管理職(候補者含む。)の育成のため、企業が実施している内容をみると、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換」が52.9%と最も多く挙げられており、次いで、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交

流の機会を積極的に提供」「選抜型研修に優先的に参加させる」「優先的に自己啓発の費用負担をする」などが多く挙げられている。

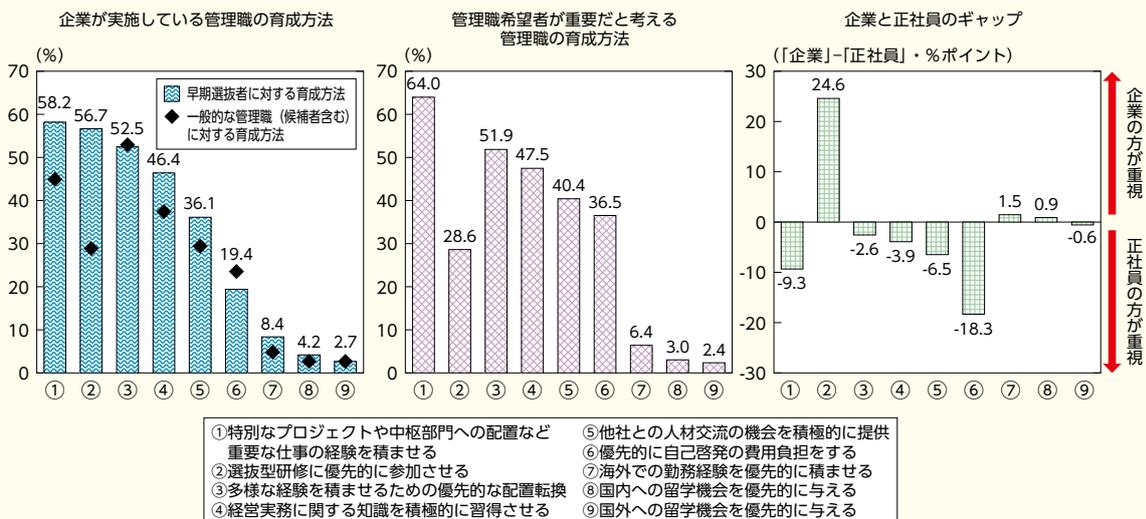
また、将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした早期選抜者に対しては、一般的な管理職（候補者含む。）と比較し、特に「選抜型研修に優先的に参加させる」を挙げている企業が多く、次いで、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交流の機会を積極的に提供」「海外での勤務経験を優先的に積ませる」等に取り組んでいる企業が多い。他方、一般的な管理職（候補者含む。）と比較すると、「優先的に自己啓発の費用負担をする」について、取り組んでいる企業が少ないことが分かる。

続いて、第2-(3)-29図の中図により、管理職以上になりたいと考えている若年層の正社員が、能力開発という観点から重要だと考える企業の取組をみると、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」が64.0%と最も多く挙げられており、次いで、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換」「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」「他社との人材交流の機会を積極的に提供」「優先的に自己啓発の費用負担をする」が多く挙げられている。

さらに、第2-(3)-29図の右図により、労使で生じているギャップをみると、「選抜型研修に優先的に参加させる」については、管理職希望者が重要だと考えている以上に、企業が重要視していることが示唆される。他方、特に「優先的に自己啓発の費用負担をする」や「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」については、管理職希望

第2-(3)-29図 管理職候補者の育成方法について

○ 「優先的に自己啓発の費用負担をする」「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」については、管理職希望者が重要だと考えているにもかかわらず、企業が十分に認識できていない。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 複数回答の結果を示している。  
2) 左図は企業調査票をもとに集計した結果となっている。  
3) 中図は正社員調査票をもとに集計した結果であり、集計対象は、現在の役職が「役職なし」「係長、主任相当職」であり、管理職以上(役員含む)に昇進したいと回答している者であって、15~34歳の新卒採用者に限定している。  
4) 右図は、「企業が実施している管理職の育成方法(早期選抜者へのメニュー)」から「正社員が重要と考える管理職の育成方法」を引いたもの。

者が重要だと考えているが、企業が十分に認識できていないことが示唆される。したがって、企業では、既存の取組に加えて、これらの取組についても推進していくことが重要である。

- 「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えている。スキルのミスマッチを防ぐ観点からも、労使双方が向上させていくことが必要だと考える能力について、しっかりと話し合っていくことが重要である

最後に、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルと、管理職希望者が向上させたいと考えているスキルを概観し、両者のギャップを分析することで、今後、どのようなスキルを向上させていくことが重要なのか分析してみたい。

なお、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルは、人材マネジメントの方針によっても異なることが想定されるため、人材マネジメントの方針別に分析していく<sup>130</sup>。

まず、第2-(3)-30図の左図により、人材マネジメントの方針別に、企業が管理職候補者に対して向上を求めるスキルをみると、両企業ともに、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「専門的な知識・技能」の向上を求める企業が多く、「内部労働市場型の人材マネジメント」では、「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「マネジメント能力」をより重要視していることが分かる。

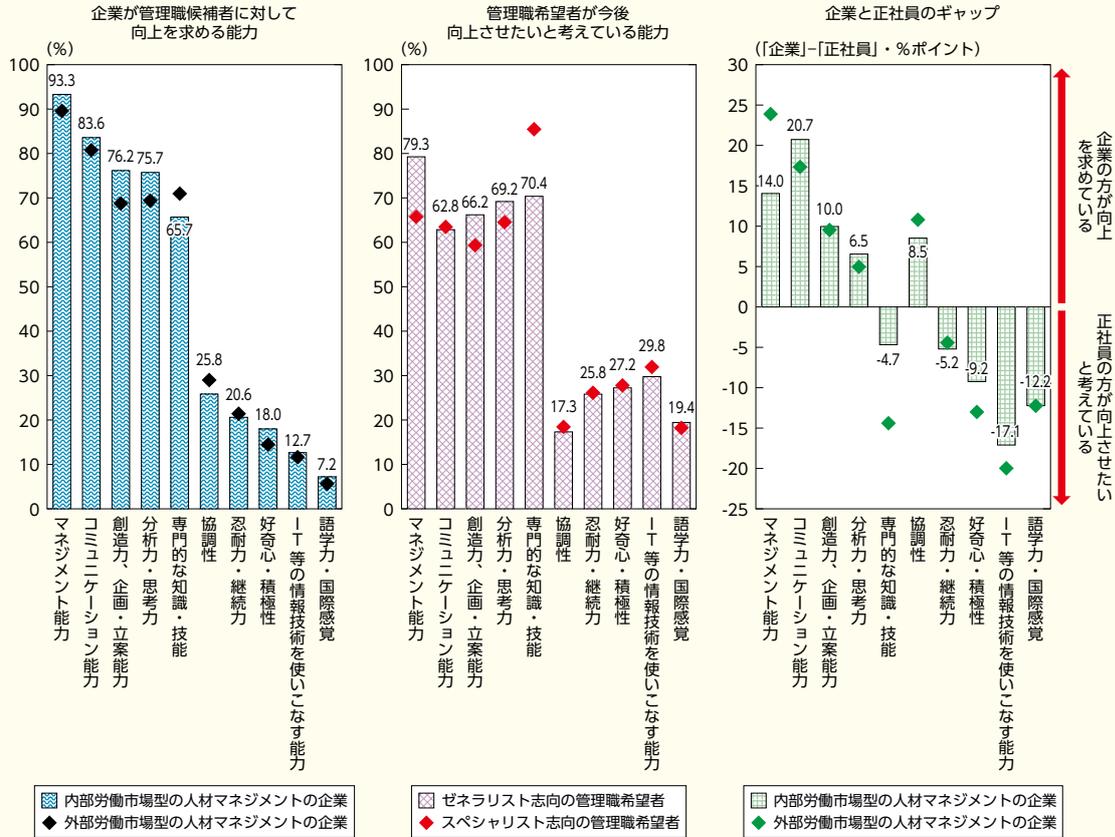
次に、第2-(3)-30図の中図は、今後の職業観として、「ゼネラリスト志向」なのか、「スペシャリスト志向」なのかに基づき管理職希望者を分類し、今後向上させたいと考えているスキルを整理している。同図によると、両職業観ともに、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「専門的な知識・技能」の向上を考えている管理職希望者が多く、「ゼネラリスト志向」では、「マネジメント能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」をより重要視している一方で、「スペシャリスト志向」では、特に「専門的な知識・技能」を重要視していることが分かる。

さらに、第2-(3)-30図の右図により、労使で生じているギャップをみると、「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えているスキルである。一方で、「IT等の情報技術を使いこなす能力」「語学力・国際感覚」「好奇心・積極性」「忍耐力・継続力」「専門的な知識・技能」は、企業が向上させて欲しいと考えている以上に、管理職希望者が向上させたいと考えているスキルである。特に、「外部労働市場型の人材マネジメント」では、スペシャリスト志向である管理職希望者が、企業が向上させて欲しいと考えている以上に「専門的な知識・技能」を向上させたいと考えている一方で、企業は「マネジメント能力」を向上させて欲しいと考えているが、スペシャリスト志向である管理職希望者には十分に伝わっていないことが示唆される。管理職希望者が、自身のスキルの向上に積極的に取り組んでいくことは、非常に重要なことであるものの、第1章で確認したスキルのミスマッチを防ぐ観点からも、労使双方が向上させていくことが必要だと考えるスキルについて、しっかりと話し合っていくことが重要である。

130 内部人材の多様化が進展していく見込みについても着目し分析したが、人材マネジメントの方針別に分析した結果と大きな差異が生じなかったことから、ここでは割愛している。

第2-(3)-30 図 企業と管理職希望者が重要だと考えるスキルに生じているギャップ等

○ 「マネジメント能力」「コミュニケーション能力」「創造力、企画・立案能力」「分析力・思考力」「協調性」は、管理職希望者が向上させたいと考えている以上に、企業が向上させて欲しいと考えている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 左図において、内部労働市場型の人材マネジメントは、従業員の能力に関し、5年先ゼネラリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社内部の人材を育成していくことを重視している企業としている。外部労働市場型の人材マネジメントは、5年先スペシャリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社外部の人材を適宜取り入れることを重視している企業としている。
- 2) 中図において、ゼネラリスト志向とはゼネラリスト的な職業観を目指す正社員、スペシャリスト志向とはスペシャリスト的な職業観を目指す正社員を指す。
- 3) 右図は、「企業が管理職候補者に対して向上を求める能力」から「管理職希望者が今後向上させたいと考えている能力」を引いたもの。
- 4) 上位5つの複数回答の結果をまとめている。