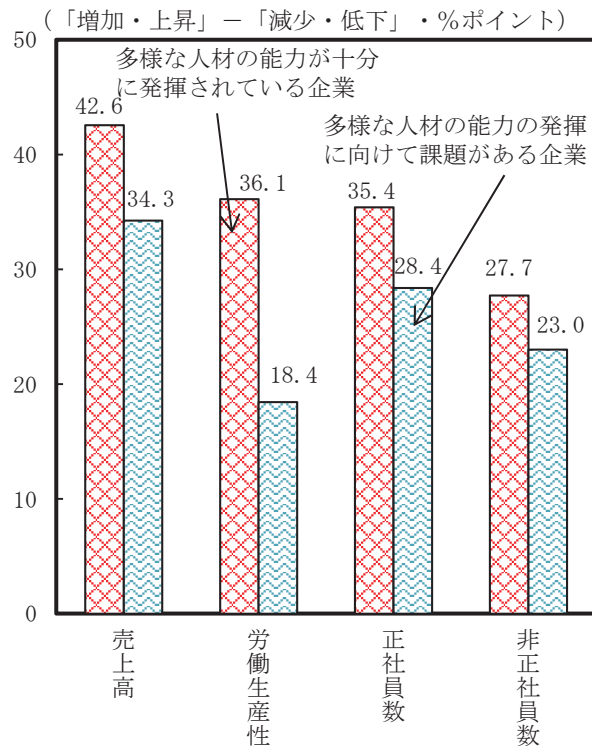


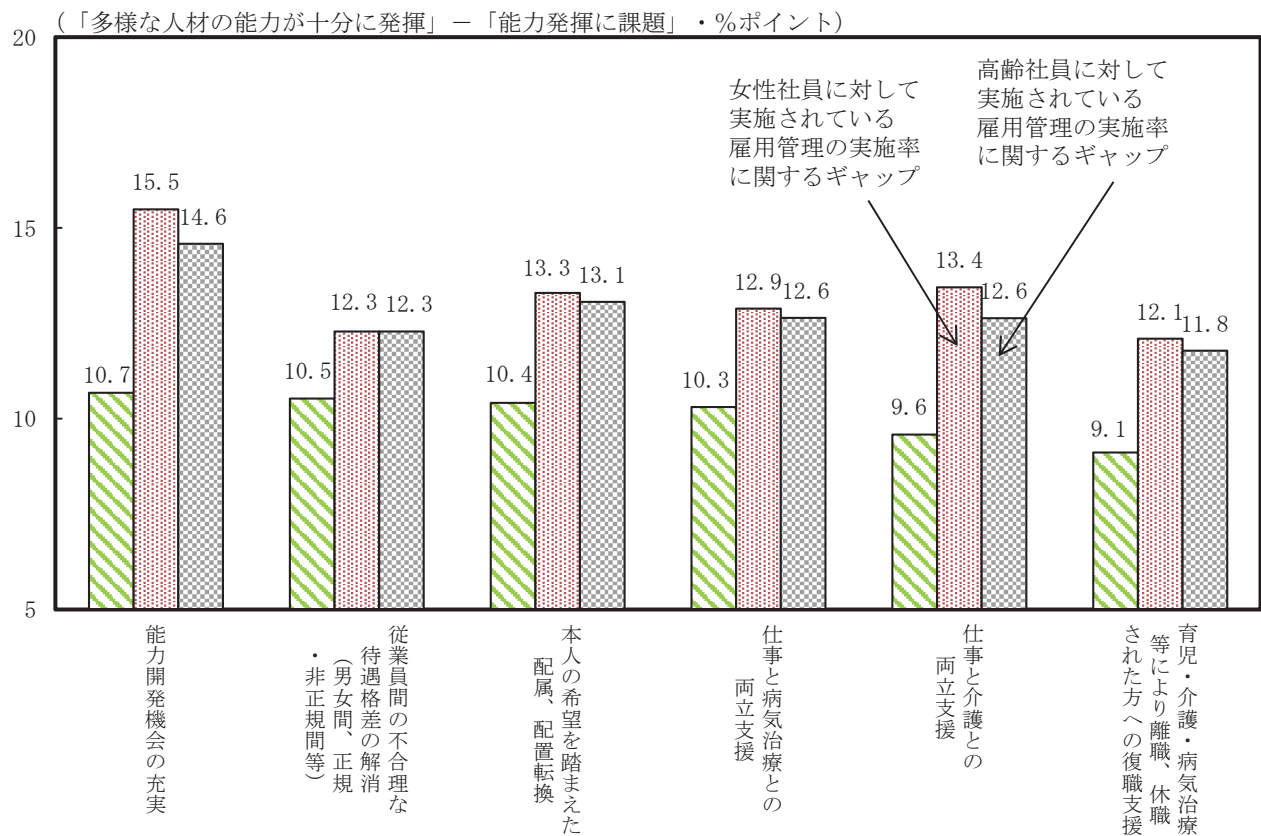
## 第Ⅱ部第3章 働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けて — 多様な人材の能力発揮と労働生産性等や雇用管理との関係 —

- 多様な人材が十分に能力を発揮し、労働生産性等の向上につなげていくためには、能力開発機会の充実や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)などにしっかりと取り組んでいくことが重要。
- 特に、女性社員や高齢社員に対しては、能力開発の充実や仕事と介護の両立支援に加え、本人の希望を踏まえた配属・配置転換や復職支援などの取組が重要。

多様な人材の能力発揮と  
売上高・労働生産性等との関係について



「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「能力発揮に課題がある企業」で  
正社員に実施されている雇用管理の実施率に関するギャップ

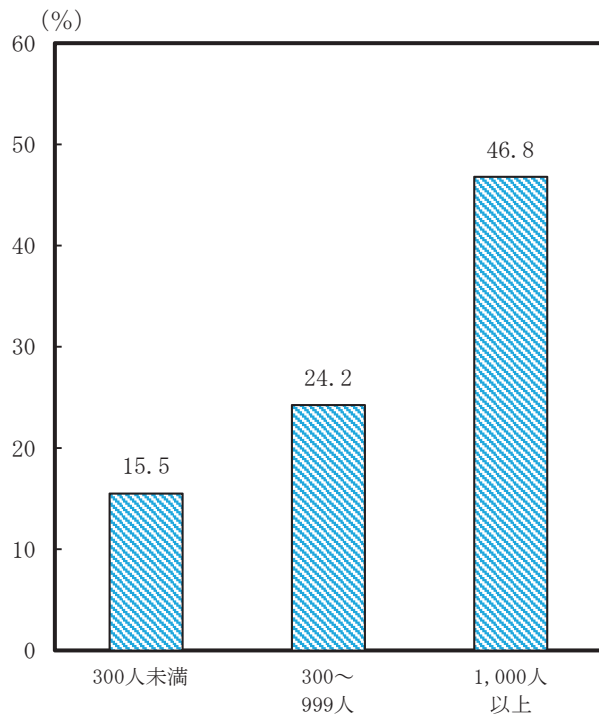


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年)より作成  
(注) 左図は、多様な人材の能力発揮状況別に、現在と5年前を比較した際の売上高、労働生産性、正社員数、非正社員数の変化をD.I.でみたもの。

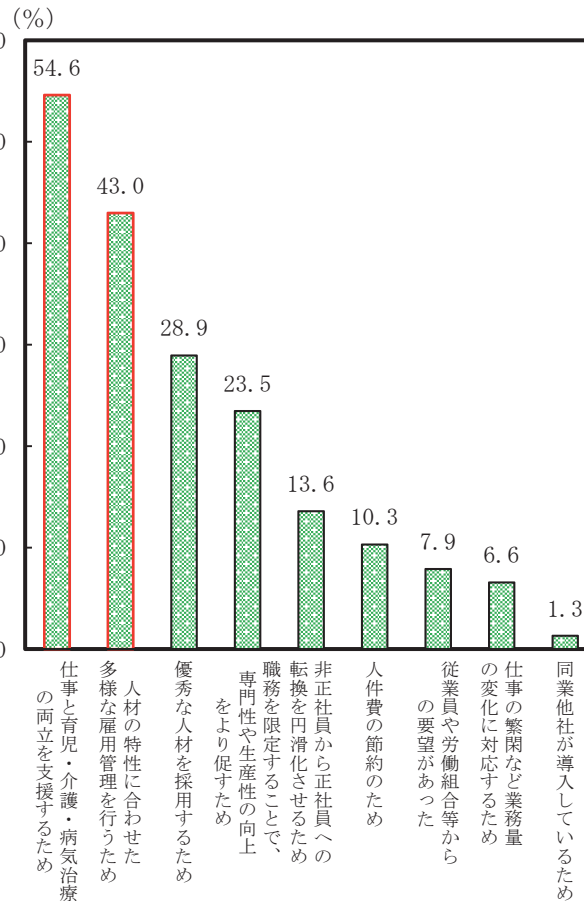
# — 限定正社員という働き方の導入状況と企業・労働者の意向 —

- 限定正社員という働き方を導入している企業の割合は、大企業では半数近くとなっている。
- 企業が限定正社員という働き方を活用する理由として、仕事と育児・介護・病気治療の両立支援や多様な雇用管理を挙げており、女性の労働者で限定正社員という働き方を希望する者の割合は約5割となっている。

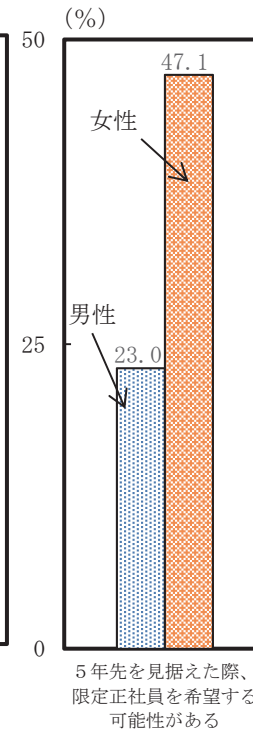
限定正社員がいる企業の割合



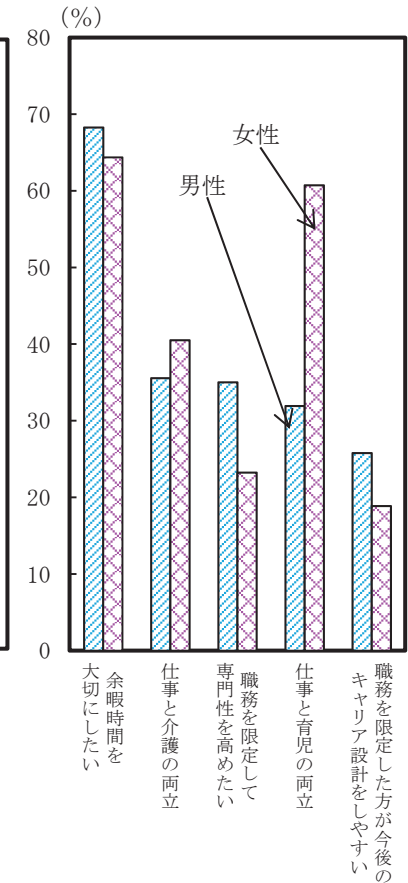
限定正社員という働き方を企業が導入している理由



限定正社員という働き方への意向



限定正社員という働き方を希望する理由



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」(2018年)より作成

(注)

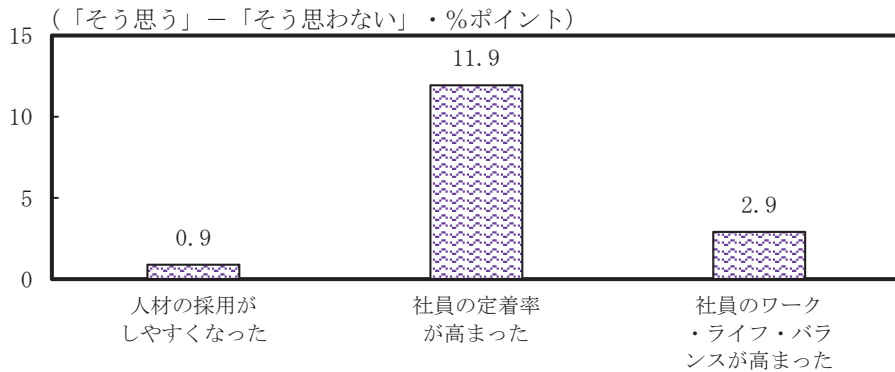
1) 右図は、いわゆる正社員で限定正社員という働き方を希望する可能性がある者を対象に、その希望する理由を尋ねたもの。

2) 「限定正社員」とは、正規の職員・従業員と同様に無期労働契約でありながら、勤務地、職務、労働時間などが限定されている多様な正社員を指す。

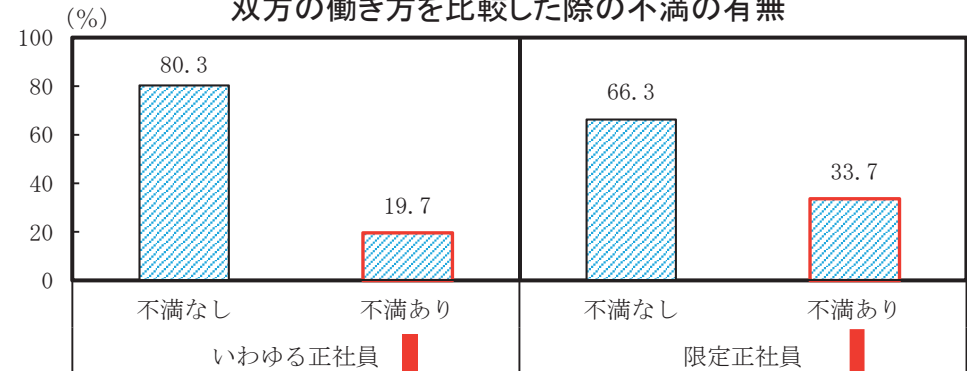
# — 限定正社員という働き方を導入する効果といわゆる正社員と比較した際の不満 —

- 限定正社員という働き方の導入は従業員の定着率の向上に効果があるが、いわゆる正社員と限定正社員ともに、賃金の在り方等を中心とし、双方の働き方に対して不満を抱えている者がいる。
- そのため、限定正社員という働き方を導入する際には、業務遂行方法の見直しに加えて、賃金等の待遇差の在り方について、いわゆる正社員と限定正社員の双方が納得できるよう、労使でよく話し合っていくことが重要。

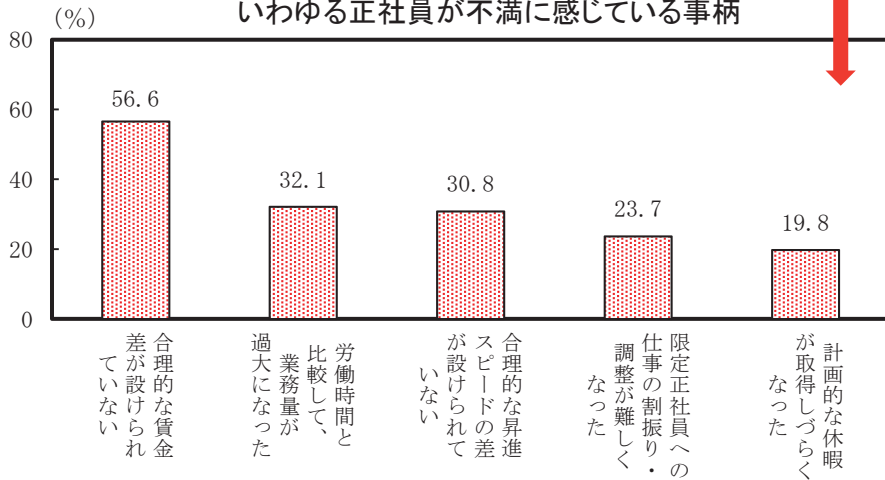
限定正社員という働き方を導入した企業における効果



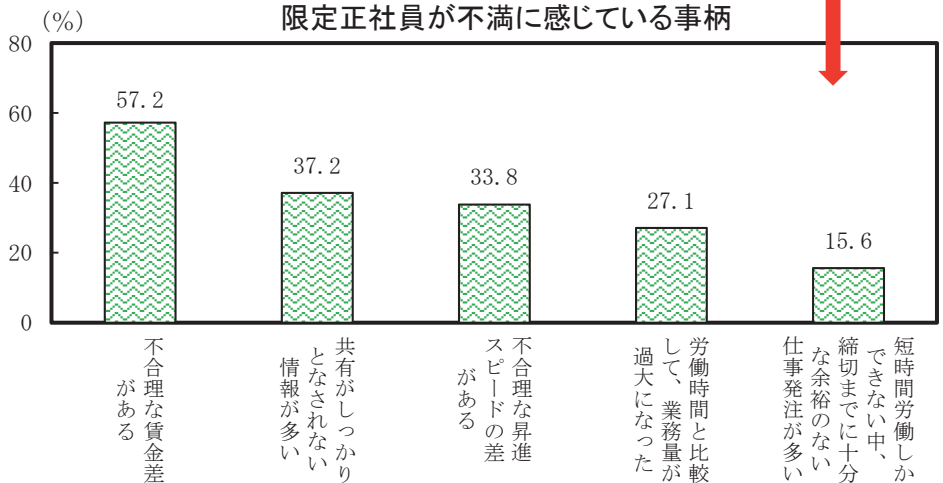
いわゆる正社員と限定正社員が  
双方の働き方を比較した際の不満の有無



職場の限定正社員の就労状況等を踏まえ、  
いわゆる正社員が不満に感じている事柄



職場のいわゆる正社員の就労状況等を踏まえ、  
限定正社員が不満に感じている事柄



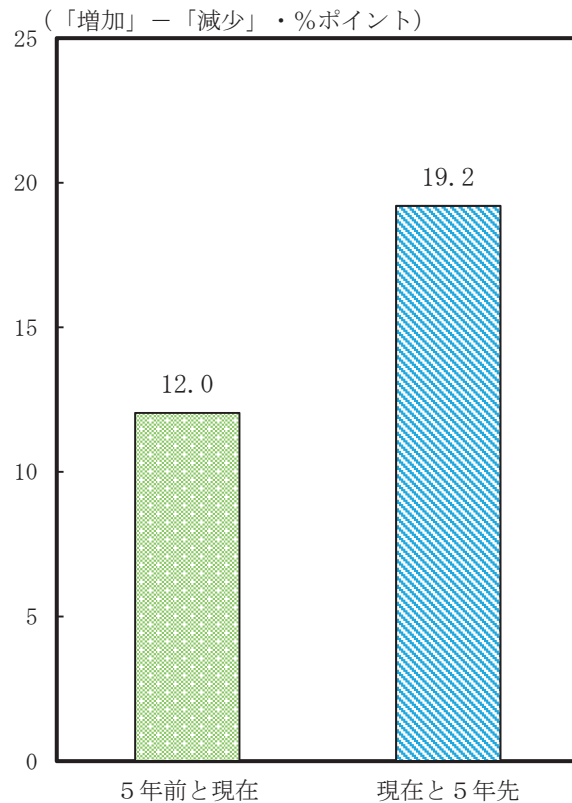
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年)より作成

(注) 左下図・右下図は、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、「不満あり」と回答した者を対象に、その不満を感じている事柄を尋ねたもの。複数回答。

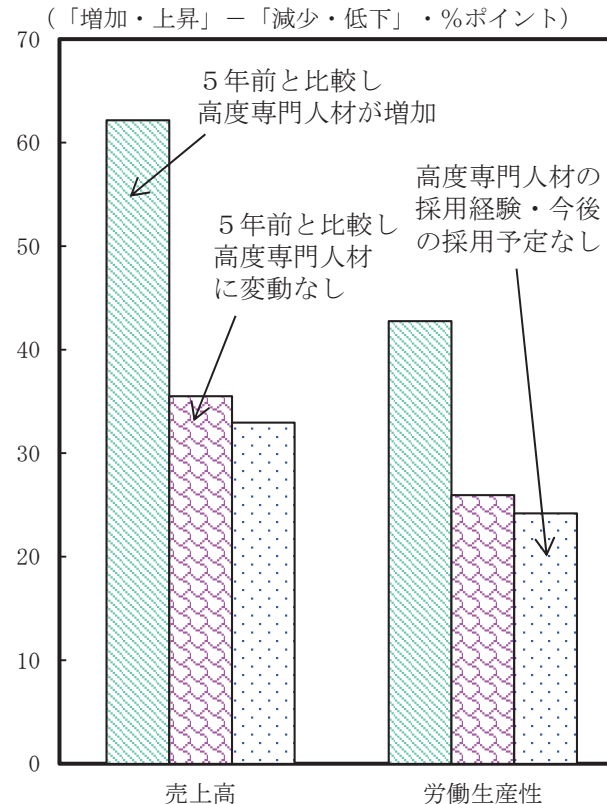
# －高度専門人材の活用と労働生産性との関係等－

▶ 高度専門人材の獲得は、労働生産性等の企業のパフォーマンスを向上させていく観点から重要であり、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。

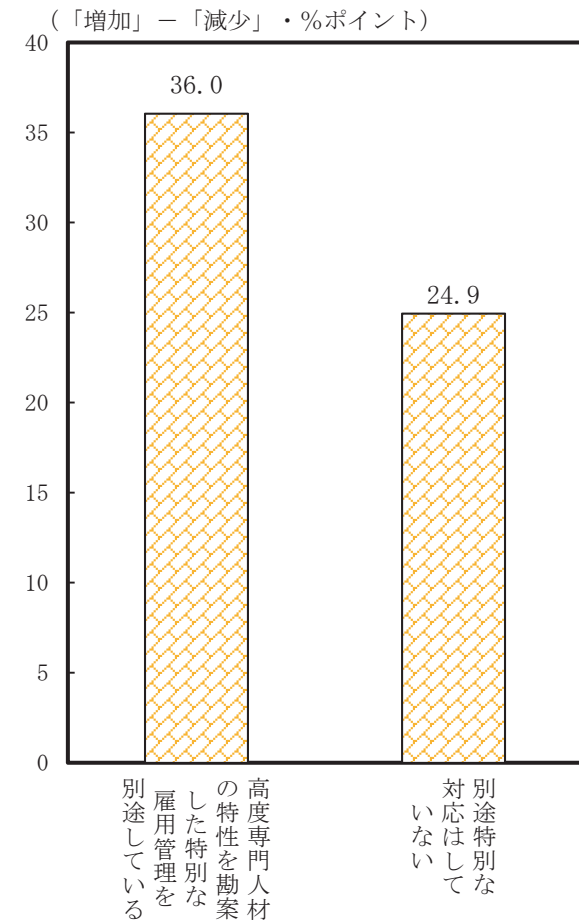
現在までの高度専門人材の雇用変動D.I.と5年先の見込み



高度専門人材の雇用変動と売上高・労働生産性との関係について



雇用管理の方針別にみた高度専門人材の雇用変動D.I.



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)より作成

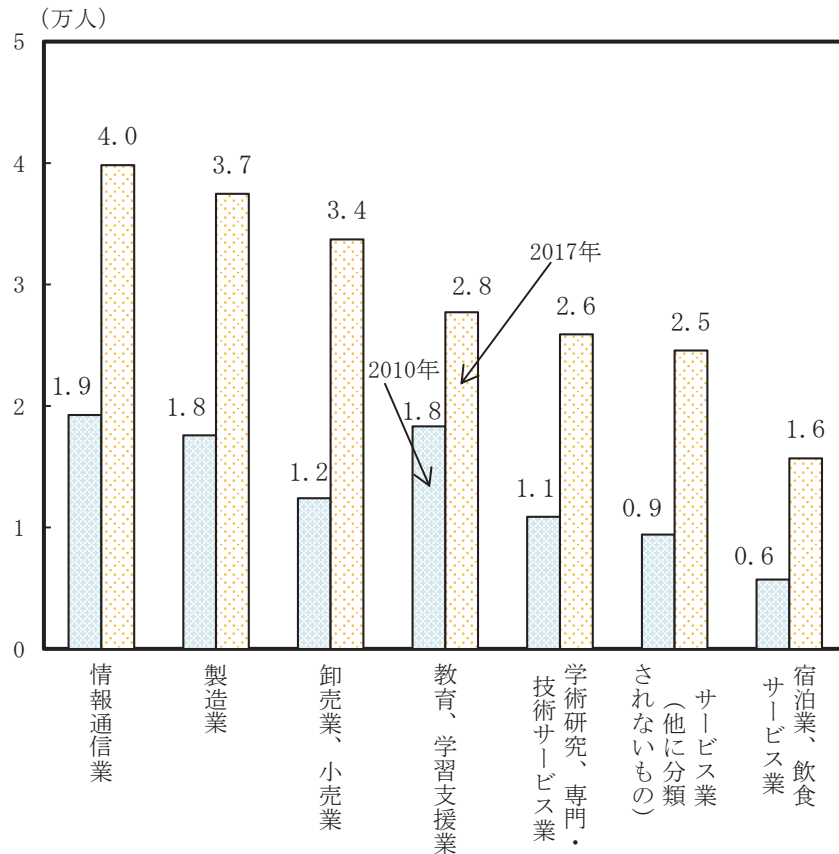
(注) 1) 「高度専門人材」は、修士課程・博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。

2) 右図の高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理とは、「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」等の雇用管理を指す。

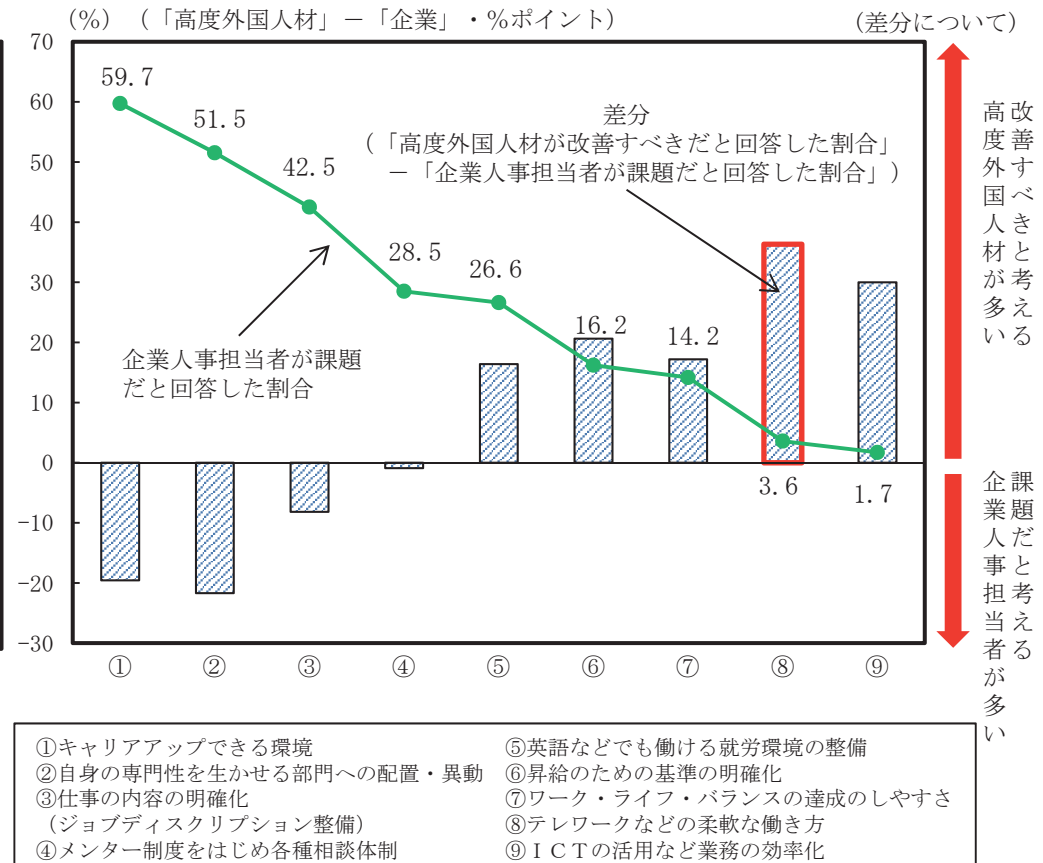
# 高度外国人材の動向と活用に当たっての課題

- 専門的・技術的分野の外国人労働者は情報通信業、製造業、卸売業・小売業を中心に増加している。
- 高度外国人材は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一方で、企業人事担当者はそれを課題だと十分に認識できていない。

専門的・技術的分野の外国人労働者数（産業別）



高度外国人材の活用・定着に当たっての課題

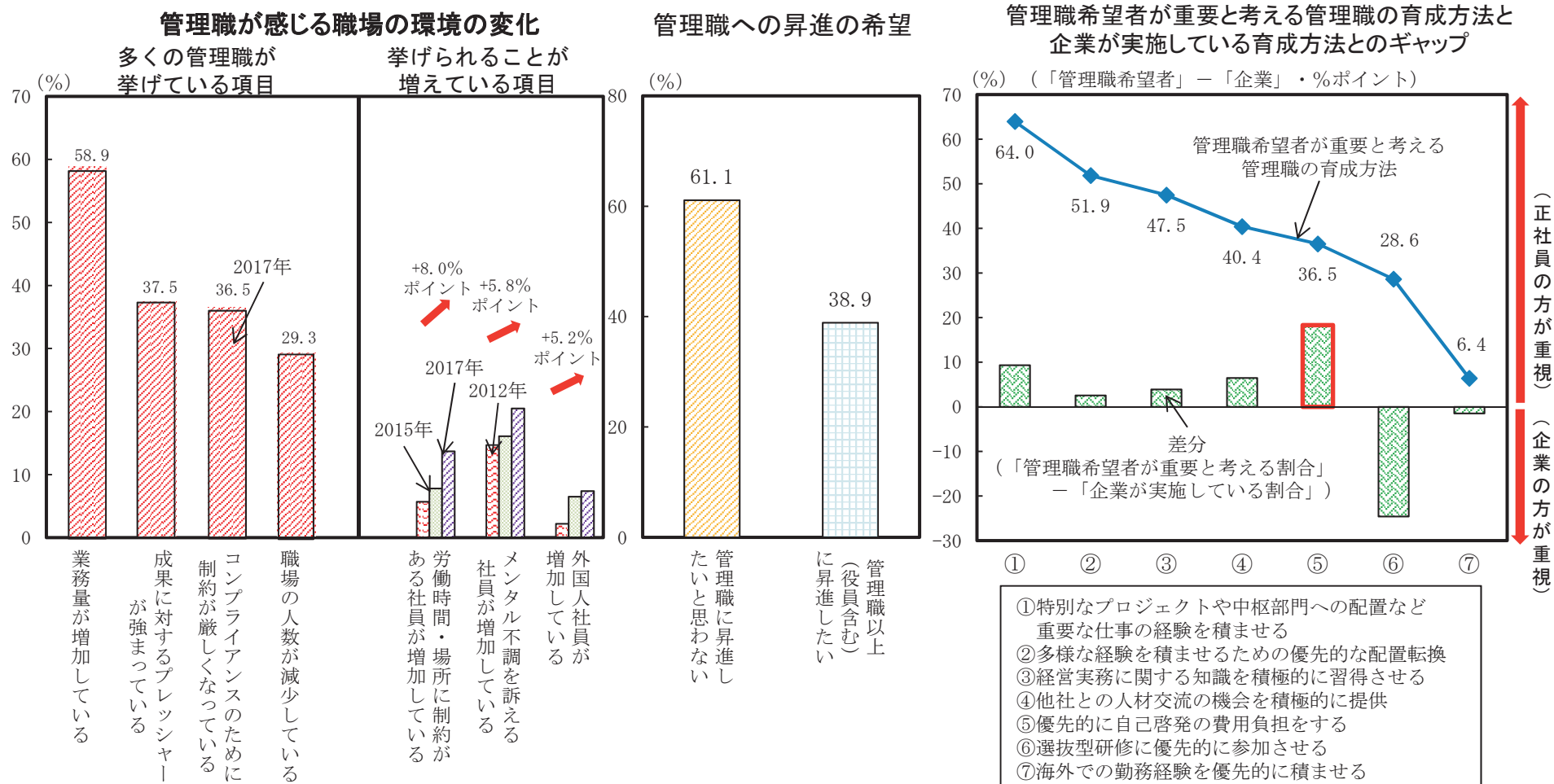


- |                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| ① キャリアアップできる環境                  | ⑤ 英語などでも働ける就労環境の整備     |
| ② 自身の専門性を生かせる部門への配置・異動          | ⑥ 昇給のための基準の明確化         |
| ③ 仕事の内容の明確化<br>(ジョブディスクリプション整備) | ⑦ ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ |
| ④ メンター制度をはじめ各種相談体制              | ⑧ テレワークなどの柔軟な働き方       |
|                                 | ⑨ ICTの活用など業務の効率化       |

資料出所 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」(左図)、(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)(右図)より作成  
 (注) 右図の棒グラフは、高度外国人材を雇用している企業において、高度外国人材の活用・定着に当たって、高度外国人材が改善すべきだと回答した割合から企業人事担当者が課題だと回答した割合を差し引いた差分を示している。

# —管理職が感じる職場の環境の変化と管理職の登用・育成に向けた課題—

- 業務量の増加や成果に対するプレッシャーの強まりを感じる管理職が多い一方で、労働時間・場所に制約がある社員が増加していると感じる管理職が増加しており、管理職に昇進したいと思わない者が相当程度いる。
- 管理職の育成に当たって、希望者は優先的な自己啓発の費用負担が重要と考えるが、企業の認識は十分でない。



資料出所 産業能率大学「上場企業の課長等に関する実態調査」(2017年)(左図)、(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)(中図・右図)より作成

(注) 1) 左図「挙げられていることが増えている項目」の矢印上の数値は、職場環境の変化として管理職が挙げている割合について、2017年と2012年の割合の差分を示している。  
 2) 右図の棒グラフは、管理職の育成方法について、企業が実施している割合から管理職希望者が重要だと考える割合を差し引いた差分を示している。