

職員のキャリアアップにも力を入れている。先述のキャリアコンサルタントの導入のほか、2014年7月には、個の能力向上で質を高めてサービスを還元することを目的として研修教育機関「ウェルフェアアカデミー」を設立した¹²⁹。独自の社内検定制度は介護技術の水準に応じて1～6級まで段位があり、段位取得は賞与へも還元される仕組みになっている¹³⁰。研修の効果として、資格取得に対するモチベーションの高まりや、介護現場における事故の発生率低下につながっているという。資格取得の支援制度として、介護福祉士の研修費用負担制度も設けられており、受験費用のほか、合格祝い金、参考書への補助といった支援等を受けることができ、受験する職員はほぼ全員利用しているという。

職員の課題解決のケアにも取り組んでいる。上司との面談を半年に1回実施しているほか、メンタルヘルス相談窓口の設置やセルフ・キャリアドックにも取り組む。このような相談の機会は、職員が感じている課題やその対処法を客観的に考えるきっかけとなり、全体の離職率低下につながっているという。ある年は1年を通して離職希望者に積極的に働きかけたところ、そのうちの約70%が離職を思いとどまったという。

超高齢社会に突入している日本において、エッセンシャルワーカーである介護職員の不足は、被介護者の日常生活に支障をきたすだけでなく、その家族への影響も含めて社会問題となっている。同社において行われている、分業によって障害のある人や高齢者等が活躍できる環境を整えること、職員とのコミュニケーションを大切にしながら働きやすい職場づくりを進めていくことによる成果は、介護人材だけではなく、利用者がより良い介護を受けるきっかけにもなる。人材確保に取り組む介護業界の検討の一助となり得るケースといえよう。

第3節 小売・サービス分野における人手不足の状況と取組の効果

●人手不足を感じる企業は半数以上。正社員の長期的不足が深刻

前節においては、介護事業所における人手不足の現状や、人手不足緩和に効果的な取組等を分析した。本節では、生活に密接に関わる小売・サービス分野¹³¹に焦点を当てて分析を行うこととする。分析にあたっては、厚生労働省からの要請に基づき、(独)労働政策研究・研修

129 勤務時間内に研修を受けることができる。組織全体に関わる教育研修機関であることから、各施設の管理者等が運営に参画している。管理者から現場の意見を取り入れたり、定期的実施している職員対象のアンケートの結果を分析したりして、研修の内容を検討している。介護技術だけでなく、プレゼンテーションや介護職員のストレスケア、利用者の多様化に対応することを目的とした「一般的な接遇」の研修等、バラエティに富んだ内容の研修を実施している。研修参加者は、事業所の他の職員に伝達研修を行い、事業所全体の人材育成を行う仕組みとなっている。

130 社内検定制度は、2017年に開始したが、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で2020年に休止し、2024年4月時点で再開には至っておらず、再開の時期を検討しているところ。段位ごとの出題形式としては、1～2級は管理者向けの時事問題、3～4級がケアマネジャーの過去問からの出題、5～6級が介護福祉士の過去問からの出題となっており、資格取得のための試験勉強にもなり、相乗効果を生んでいる。また、受験資格の年齢制限を撤廃し、60歳以上も受験が可能となっている。

131 調査対象業種は、「各種商品小売業」「織物・衣服・身の回り品小売業」「飲食料品小売業」「機械器具小売業」「その他の小売業」「宿泊業」「飲食業」「洗濯・理容・美容・浴場業」「その他の生活関連サービス業」「娯楽業」である。

機構が2024年に実施した「人手不足とその対応に係る調査（事業所調査）¹³²」を用いる。

まず、第2-(2)-30図（1）により、2023年12月末時点の人手不足の状況を見ると、「人手不足¹³³」と回答した事業所（以下「人手不足事業所」という。）の割合は、正社員、パート・アルバイトともに5割を超えている。一方、人手が「適正」であると回答した事業所は4割程度であり、「適正」よりも「不足」と回答した事業所の方が多い。

次に、同図（2）により、人手不足事業所における不足状況の見通しを確認する。調査では、人手不足事業所のうち、正社員、パート・アルバイト別に、一過性の不足（数年程度で解消する一時的な不足）か、構造的な不足（当面解消しない不足）かを確認している。パート・アルバイトが不足している事業所については、「構造的な不足」とする事業所は半数程度にとどまるが、正社員不足の事業所のうち、「構造的な不足」とする事業所は7割近くに及ぶ。正社員の人手不足については、多くの小売・サービス分野の事業所にとって、当面解消する見込みがない「構造的な不足」と認識されていることが分かる。同図（3）により、従業員の不足度¹³⁴をみると、正社員、パート・アルバイトともに、ほとんどの事業所で、「不足感なし」か「10%未満」であるが、「10%以上」正社員が不足する企業も2割超となっており、正社員の不足に直面する事業所が一定程度存在していることが分かる¹³⁵。

総じてみると、小売・サービス分野においては、半数以上の事業所が「人手不足」を感じている。特に、正社員については、多数の事業所が「当面解消する見込みがない」と考えており、その不足度も高い事業所が多く、パート・アルバイト以上に深刻な人手不足に直面していることがうかがえる。

132 本調査は2023年12月末日時点の人手不足とその対応に関する実態を把握することを目的として、2024年2月に約9,000事業所を対象に行われたものであり、約2,700事業所から回答をいただいた。なお、小売・サービス分野の範囲として、「小売業」「飲食業」「宿泊業」及び「生活関連サービス業、娯楽業」のうち、従業員規模10人以上の「店舗・サービス施設」に限定している。

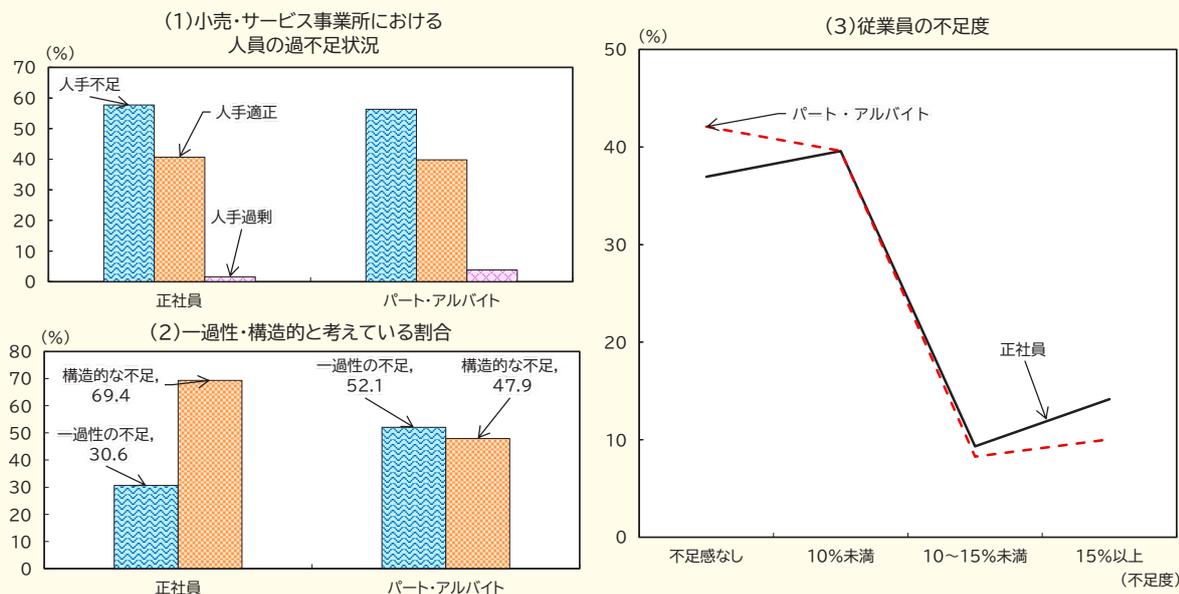
133 事業所における従業員の過不足状況について尋ねた質問（「不足している」「やや不足している」「適正である」「やや過剰である」「過剰である」「該当者がいない」）に対し、「不足している」「やや不足している」と回答した事業所をいう。

134 現在の従業員数に比べてどのくらい足りないかを尋ねている。例えば、20人働いているが1人足りないと感じるのであれば、 $1 \div 20 = 5\%$ の不足となる。

135 付2-(2)-23表においては、正社員、パート・アルバイトの人手不足状況についてクロス集計をして確認したものであるが、総じて、正社員が不足している事業所では、パート・アルバイトも不足している状況。

第2-(2)-30図 小売・サービス分野における人手不足の現状

- 正社員、パート・アルバイトともに人手不足事業所は半数以上。
- 正社員の方が「構造的な不足」と考える事業所が多く、より深刻。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 事業所における従業員の過不足状況についての質問に対し、「不足している」「やや不足している」との回答を「人手不足」、「適正である」との回答を「人手適正」、「やや過剰である」「過剰である」との回答を「人手過剰」として集計。
2) いずれも無回答および該当者なしを除く。

●小売・サービス分野の人手不足には離職率が大きく影響

人手不足の要因を確認するため、事業所を正社員、パート・アルバイト別に「人手不足事業所」と「人手適正・過剰事業所¹³⁶」に分けて、それぞれの傾向や特徴を分析していく。

まず、第2-(2)-31図から、人手不足事業所と、人手適正・過剰事業所における入職率と離職率の関係のみてみよう。ここでは、過去6か月における正社員とパート・アルバイトの入職率及び離職率の分布を示している。総じてみると、人手不足事業所の方が、入職率、離職率ともに高い傾向にあり、職員の入れ替わりが多いことが分かる。

同図(1)から、正社員の入職率の分布についてみると、人手適正・過剰事業所において、「入職者はいない」と回答している割合が人手不足事業所よりも10%ポイント程度高くなっているものの、両方で大きな差はみられない。一方で、同図(2)から、正社員の離職率の分布についてみると、人手適正・過剰事業所の方が「離職者はいない」割合が25%ポイント近く高いことが分かる。これらから考えると、正社員の不足は、入職よりも離職によって差が生じやすいことや、労働者の定着度が高く離職が少ない事業所は、欠員補充のための新たな募集の必要性もなく、人手不足となりにくいことが示唆される。

同図(3)(4)からパート・アルバイトの状況についてみると、状況がやや異なる。「入職者はいない」「離職者はいない」とする割合は、人手適正・過剰事業所では、正社員の場合と大きな差がなく、パート・アルバイトにおいても定着度が高い状況がうかがえる。一方、人手

136 事業所における従業員の過不足状況についての質問に対し、「適正である」「やや過剰である」「過剰である」と回答した事業所を合算。

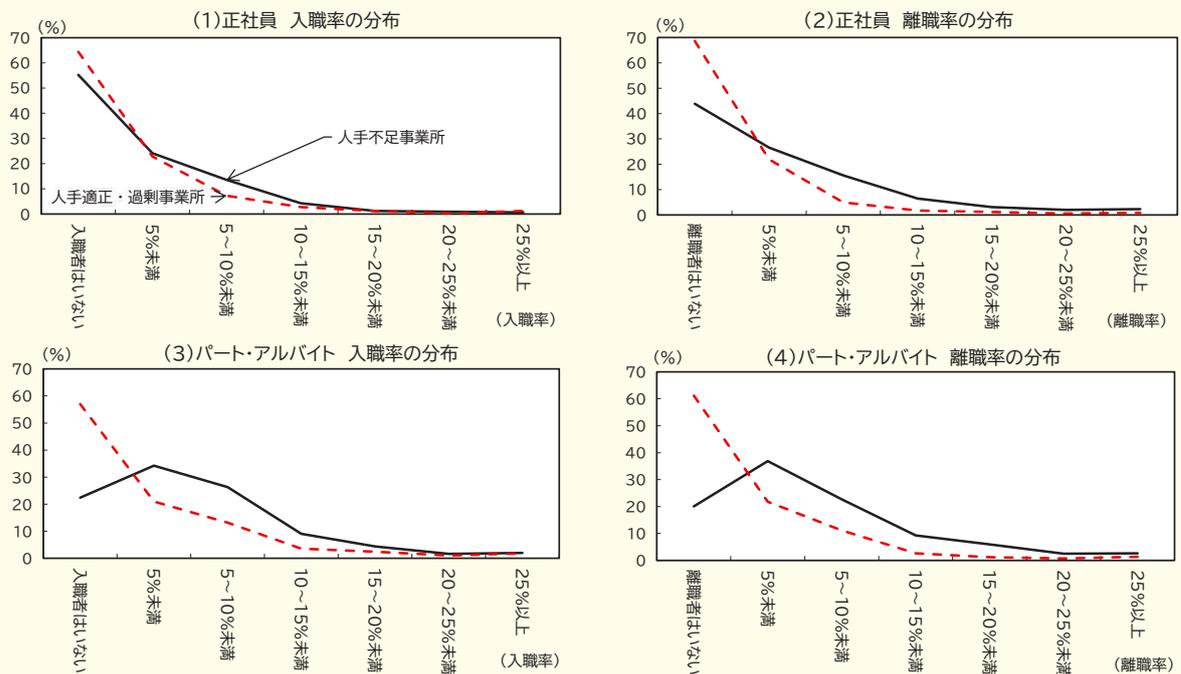
第Ⅱ部 人手不足への対応

不足事業所は、「入職者はいない」が2割程度にとどまっており、パート・アルバイトの入職率も離職率も、人手適正・過剰事業所よりも顕著に高い。人手不足事業所と人手適正・過剰事業所を比べると、パート・アルバイトでは、正社員に比べても、差が大きいことがうかがえる。

こうしてみると、人手不足の解消に向けては、入職率をあげることに加えて、労働者が定着するような環境づくり等を通じて、人材の定着を図ることが重要であることが分かる。

第2-(2)-31図 小売・サービス事業所の人手不足と入職率・離職率の関係

- 人手不足事業所の方が入職率・離職率ともに高い傾向。特に、離職率において差が顕著。
- 人手適正・過剰事業所では、「入職者はいない」「離職者はいない」がそれぞれ過半を占め、定着度が高い傾向。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 2023年12月末時点から過去6か月間の状況についての回答を基に集計。
2) いずれも無回答を除く。

●小売・サービス分野の人手不足には労働環境が密接に関係

さらに、人手不足事業所と人手適正・過剰事業所について、労働条件の違いを確認しよう。第2-(2)-32図(1)から、人手不足事業所と人手適正・過剰事業所の賃金分布についてみると、正社員、パート・アルバイトともに、相対的に賃金が高い層の占める割合は、人手適正・過剰事業所の方が高くなっており、適正な人員を確保するため、高い賃金を支払っている事業所が多いことがうかがえる。次に、同図(2)から、有給休暇取得割合¹³⁷についてみると、正社員では、人手不足事業所、人手適正・過剰事業所ともに「20~40%未満」が最多である¹³⁸。ただし、人手不足事業所は、有給休暇取得割合が「0~20%未満」が2割近くで、人

137 正社員、パート・アルバイト別の年次有給休暇の付与日数(繰越分を除く)に占める平均的な取得割合である。

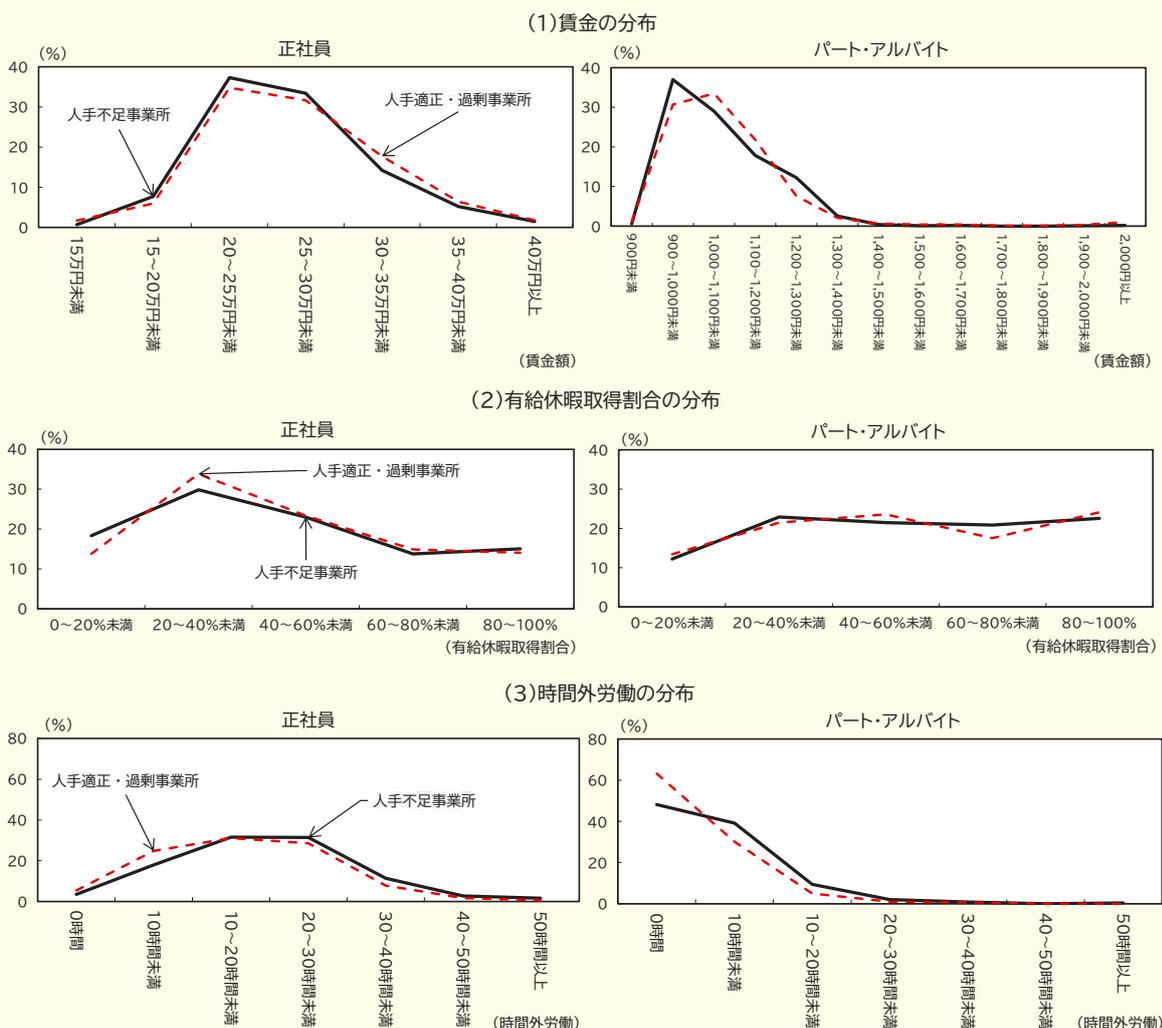
138 小売業、サービス業は、他の産業と比較しても有給休暇取得率が低い傾向がみられる。第1-(3)-6図を参照。

手適正・過剰事業所を上回っており、人手不足の中、正社員が休暇を取りにくい環境となっていることがうかがえる。同図(3)から、時間外労働についてみると、正社員では「10~20時間未満」、パート・アルバイトでは「10時間未満」の水準を境に、総じて人手不足事業所の方が高く、人手不足事業所では、時間外労働が長い傾向があることが分かる¹³⁹。

以上から、人手不足と時間外労働の長さの因果関係には留意が必要であるものの、人手不足事業所は、賃金水準や有給休暇取得割合が低く、時間外労働が長い傾向にあると考えられる。

第2-(2)-32図 小売・サービス事業所の人手不足と賃金・労働環境の関係

○ 人手不足事業所では、賃金水準・有給休暇取得割合が低く、時間外労働時間が長い傾向。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) いずれも無回答及び該当者なしを除く。

● ICTや機械化への投資は人手不足の解消よりも業務効率化に効果

第2-(2)-33図により、ICTや機械化への投資による人手不足への効果を確認しよう。同図(1)(2)は、正社員、パート・アルバイト別に、ICTや機械化への投資の実施状況

139 付2-(2)-24図では、労働環境それぞれの条件ごとに人手不足事業所が占める割合を示している。

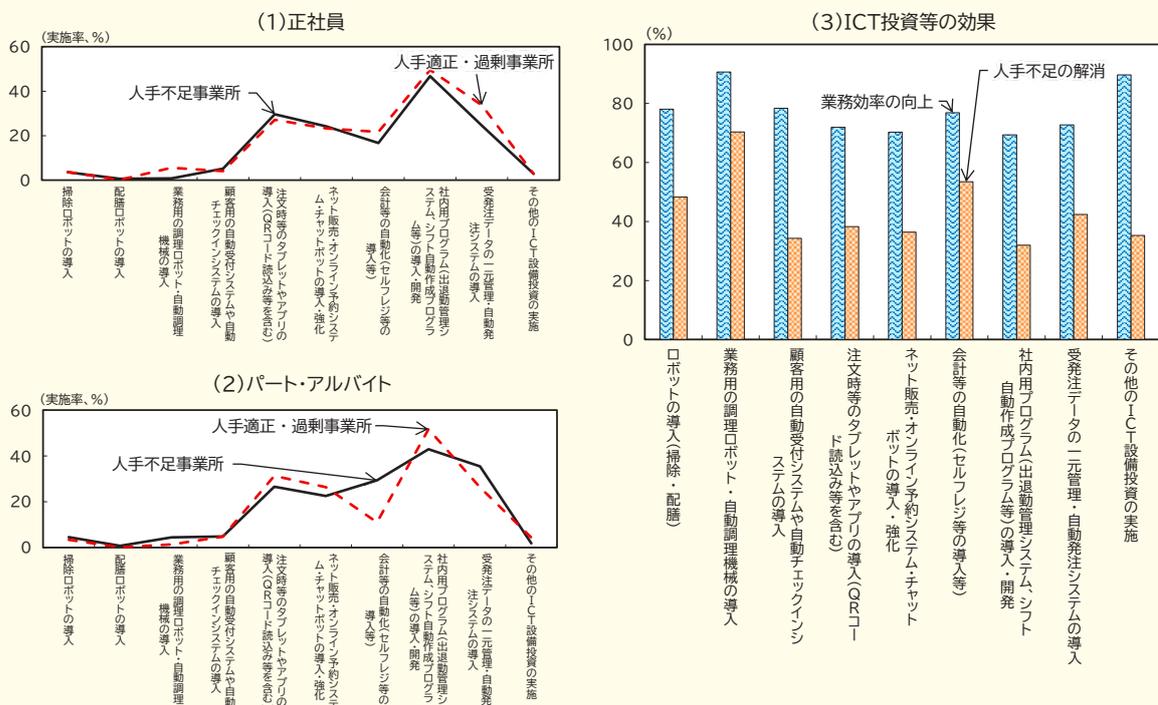
第Ⅱ部 人手不足への対応

をみたものであるが、人手不足事業所と人手適正・過剰事業所において総じて大きな違いはみられない。

また、同図（3）により、ICTや機械化への投資の効果についてみると、どの取組も業務効率の向上につながったとする事業所がおよそ7～9割であるが、人手不足の解消効果があると回答した事業所はおよそ3～7割とばらつきがある。ICT投資は、人手不足事業所、人手適正・過剰事業所ともに同様に取り組んでおり、人手不足の解消にも一定程度寄与しているものと考えられるが、事業所では、業務効率化により効果を感じていることがうかがえる。

第2-(2)-33図 小売・サービス事業所のICT投資等の効果

- 小売・サービス事業所でのICTやロボット等への投資は、人手不足へ一定の効果。業務効率の改善に高い効果を感じている事業所が多い。
- 社内用プログラムの導入・開発は過半の企業で実施。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

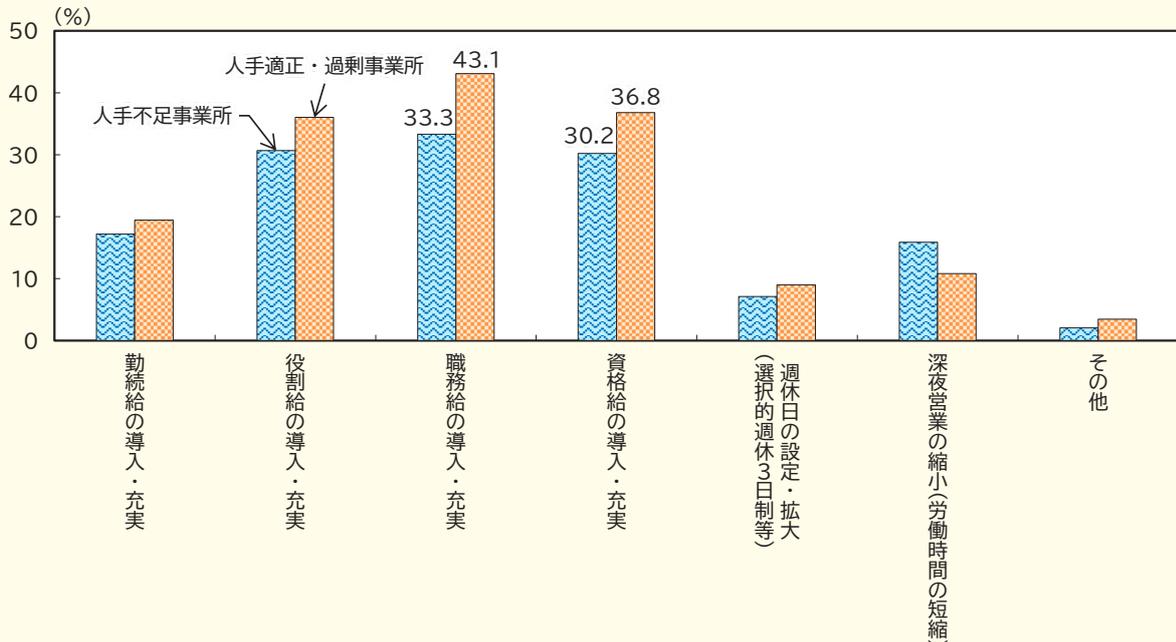
- (注) 1) 複数回答にて、各ICT・ロボット技術等を導入している事業所ごとに効果があったか否かを集計。
2) いずれも無回答を除く。また、(1)(2)について「設備面で導入されるものは特になし」は記載省略。

●人手を確保している事業所は、賃金制度を見直している事業所が多い

次に、第2-(2)-34図から、労働条件の整備の状況を見ると、人手適正・過剰事業所は「深夜営業の縮小(労働時間の短縮)」以外の項目で、人手不足事業所を上回っていることが分かる。特に「職務給の導入・充実」「資格給の導入・充実」は、人手不足事業所と比べて高くなっており、個々人の職務やスキルを評価する処遇体系を見直すことも、人材確保に資する可能性が示唆される。

第2-(2)-34図 小売・サービス事業所の労働条件整備の取組

- 小売・サービス分野では、人手適正・過剰事業所の方が、賃金制度の整備に取り組む所が多い。特に「職務給の導入・充実」や「資格給の導入・充実」に顕著な差。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 複数回答。
2) 「特に取り組んでいることはない」及び無回答を除く。

●人手不足事業所は、「募集賃金の引上げ」等、あらゆる人材確保の取組に積極的

人材確保の取組について確認しよう。第2-(2)-35図は、採用経路の多様化や正社員登用制度の導入等、人材確保・採用の取組について、人手不足事業所と人手適正・過剰事業所に分けた実施率を示したものである。正社員、パート・アルバイトともに、ほとんどの項目で、人手不足事業所の実施率が、人手適正・過剰事業所を上回っており、人材の確保に向けて様々な取組に努力する姿がうかがえる。第2-(2)-31図において、人手不足事業所において入職率が高い傾向であることを確認したが、採用においては、人手不足事業所における積極的な取組が、新たな人材の確保に奏功していることがうかがえる。

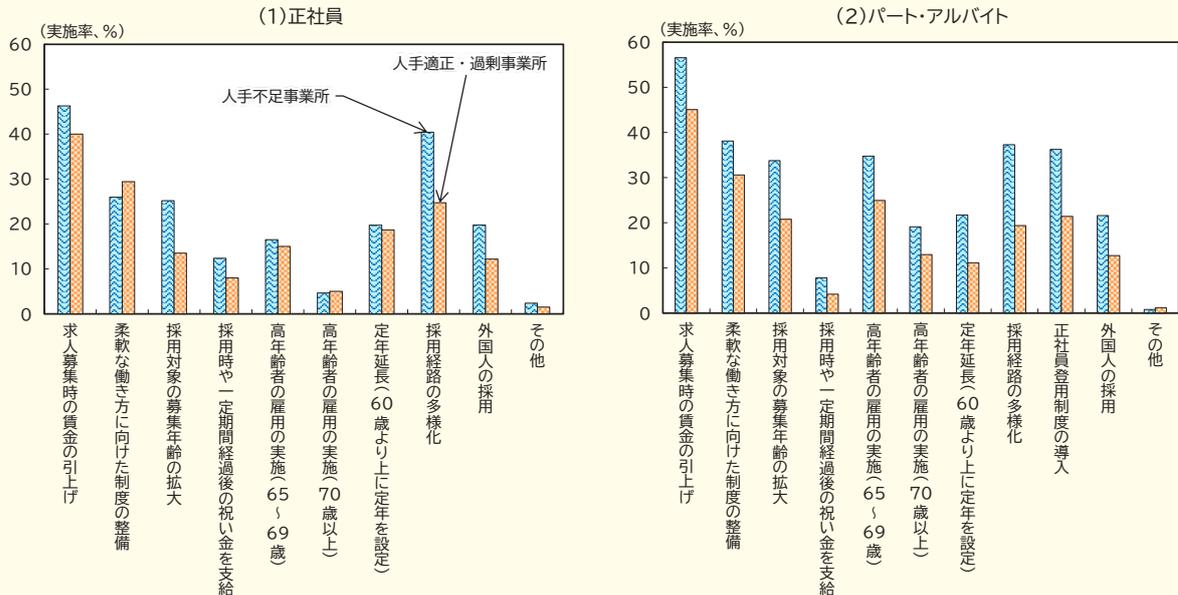
ただし、既にみたように人手不足事業所では入職率とともに離職率も高く、また労働環境が総じて悪いといった現状もある。人手不足緩和に向けては、採用経路の多様化等の人材確保に努めるとともに、まずは着実な賃上げ、時間外労働の減少、有給休暇を取得できる職場環境づくりに取り組み、研修や労働環境の整備等¹⁴⁰を通じて、人材の定着を図ることが重要であると考えられる¹⁴¹。

140 付2-(2)-25図から、研修や労働環境の整備に関して実施している取組の数を集計し、人手不足事業所と人手適正・過剰事業所を比較すると、人手適正・過剰事業所の方が積極的に取り組んでいることが分かる。

141 ただし、付2-(2)-26図から、人手不足事業所と人手適正・過剰事業所に分けて、賃上げ率の分布をみると、正社員、パート・アルバイトともに人手不足事業所の方が高い傾向にある。賃金水準では、人手不足事業所は見劣りしているものの、賃上げについては、人手不足事業所において積極的な傾向がみられる。

第2-(2)-35図 小売・サービス事業所の人材確保・採用の取組

○ 小売・サービス分野の人手不足事業所は多様な人材確保・採用に取り組んでいる。特に「求人募集時の賃金の引上げ」や「採用経路の多様化」に積極的に取り組む。高齢者雇用にも積極的。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 複数回答。
2) いずれも無回答を除く。また、「特に取り組んでいるものはない」「採用予定がなかった」の記載を省略。

●小売・サービス分野における人手不足の緩和には賃上げや時間外労働の削減等が重要

最後に、どのような取組が小売・サービス分野における人手不足緩和に寄与するのか、具体的に確認しよう。事業所の人手不足感(「1. 不足感はない」「2. 5%未満」「3. 5~10%未満」「4. 10~15%未満」「5. 15~20%未満」「6. 20~25%未満」「7. 25%以上」の7つの選択肢)に対して様々な取組が与える影響を分析するため、厚生労働省(2019)及び第2-(2)-29表と同じく、順序ロジット分析の手法を用いた。推計の概略は第2-(2)-36表のとおりだが、これにより明らかになったのは以下の4点である¹⁴²。

1. 正社員、パート・アルバイトともに、事業所の平均的な労働者一人当たりの賃金が、正社員で月給20万円以上、パート・アルバイトで時給1,500円以上¹⁴³であれば、人手確保に一定のプラスの効果がある。
2. 月20時間を超える時間外労働は、人手確保にマイナスの効果がある。
3. 正社員については、賃金(月給)に加えて、有給休暇の取得、研修や労働環境の整備、給与制度などの労働条件の整備も人手不足緩和に効果がある。パート・アルバイトについては、ICT等の省力化投資、研修や労働環境の整備、労働条件の整備、事業運営の改善等の取組が人手不足を緩和させるといった傾向はみられない。
4. 人材確保・採用の取組については、正社員、パート・アルバイトともにプラスの効果を確認できないが、これは人手不足事業所ほど、人材確保・採用に積極的な傾向が表れているものと考えられる。

142 個別の取組の効果等の分析の詳細や、推計結果等については付注7を参照。

143 ただし、付注7で分析しているように、パート・アルバイトについては、人手不足の緩和につながり得る時給の水準が極めて高く、時給1,500円を満たしているサンプル数は相当程度小さいことに留意。

人手不足緩和に向けて、賃上げや時間外労働の削減、ICT投資、労働環境の整備等の様々な取組を講じて、まずは、今働いている人材の流出を防いでいくことが効果的であると考えられる。

第2-(2)-36表 小売・サービス事業所の人手不足への対応の効果

- 賃金水準の確保（正社員であれば月給20万円以上、パート・アルバイトであれば時給1,500円以上）は、人手不足対応として一定のプラスの効果。また、正社員には、有給休暇の取得促進も有効。
- 時間外労働は、人手不足緩和にマイナスの影響の可能性。

	人手不足緩和への効果	
	正社員	パート・アルバイト
賃金水準の確保 (正社員:月給20万円以上、 パート・アルバイト:時給1,500円以上)	+*	+**
有給休暇取得率20%以上	+***	
時間外労働20時間以上	-***	-***
情報通信技術(ICT)の設備投資(個数)		
研修や労働環境の整備(個数)	+**	
給与制度などの労働条件の整備(個数)	+*	
事業運営の改善(個数)		
人材確保・採用に関する取組(個数)	-***	-***
サンプル数	2,397	1,999

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足とその対応に係る調査」(2024年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注)「***」は1%水準で有意、「**」は5%水準で有意、「*」は10%水準で有意であることを示す。

さらに、正社員、パート・アルバイト別に個別の取組の効果についても推計したところ、正社員については、①事務やバックヤードでの業務負担を軽減する取組¹⁴⁴、②多様な人材が活躍できる環境の整備¹⁴⁵、③仕事の内容やスキルを評価して給料に反映させる仕組みの整備¹⁴⁶が、小売・サービス分野における人手不足緩和に効果がある可能性が確認された。ただし、パート・アルバイトについては、これらの取組が人手不足の緩和に与える影響を確認できなかった。この背景には、本分析で扱った以外の要素として、例えば勤務日や勤務時間の柔軟性、居住地と職場の近接性等が影響している可能性がある¹⁴⁷。

小売・サービス分野において、賃上げやICTの導入など、人手不足の対策として有効と分析したような各種の取組を講じるためには、生産性を着実に向上させ、その原資となる利益を確保していくことが必要である。政府としては、働き方改革支援センター等を通じた経営相談

144 「業務用の調理ロボット・自動調理機械の導入」「社内用プログラムの導入・開発」「受発注データの一元管理・自動発注システムの導入」等、いわゆるバックヤードでの業務におけるICTの導入が、人手不足の緩和に寄与する可能性がある」と推計される。

145 「年次有給休暇の取得促進」「身だしなみ基準の緩和(髪色、ピアス、ネイル等)」「託児環境の整備(既存託児所との契約等も含む)」といった取組が人手不足緩和に奏功していると推計される。

146 「役割給の導入・充実」「資格給の導入・充実」が正社員の人手不足を緩和する可能性がある」と推計される。

147 厚生労働省(2023)において行ったハローワークの求人データを用いた分析でも、募集賃金は、パートタイム求人への被紹介確率にプラスの効果をもたらしていない一方で、完全週休二日が被紹介確率を高める効果があることを確認した。

や価格転嫁に向けた取組への支援のほか、業務改善助成金による生産性向上に向けた支援等を行っているところであり、引き続き、小売・サービス分野においても、人手不足への対策として、生産性向上や賃上げに向けた支援を行っていくことが重要である。

コラム2-12

新たな付加価値創出に向けた人材確保・育成に向けて～IT業界での取組について～

社会全体でデジタル経済の拡大が急速に進む中、IT人材の不足が課題となっている¹⁴⁸。本コラムでは、長期的に働き続けられるような職場環境を整備し人材定着を図ることに加えて、採用対象を首都圏の経験者に限らず、新卒や地方在住者等に広げることで、新規IT人材の採用を進めて人材確保につなげている株式会社メンバーズの取組を紹介していく。

【株式会社メンバーズ】

株式会社メンバーズは1995年に創業し、企業のDX現場支援を展開している（従業員数2,833名（2023年12月末時点）、本社：東京都中央区）。



仙台オフィスの様子

148 厚生労働省「職業安定業務統計」によると、2023年の「情報処理・通信技術者」の有効求人倍率（パートタイムを除く常用）は、1.67倍。

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年法律第64号。以下「女性活躍推進法」という。）¹⁴⁹が全面施行された2016年に、同社は優秀な人材確保のために「長期的な企業の成長・発展のために男女関係なく全社員が長期的に働き続けられる職場づくり」を目指し、3か年計画の「みんなのキャリアと働き方改革¹⁵⁰」と、その一環として女性活躍推進計画「Womembers Program（ウィメンバーズ・プログラム）¹⁵¹」をスタートさせた。取組開始前の2015年度では「残業時間（月平均）が28.1時間、女性管理職比率が14.9%」であったが、2018年度には「残業時間15時間以内、女性管理職比率30%以上」及び「年収20%アップ」の全目標数値を達成した。そして、全体の離職率は2023年時点で9%ほどにまで低下した¹⁵²。

「残業時間の削減」においては、社員や顧客の理解を得ることから始めた。社員に向けては、「残業代減少に対する不安」を解消するために、まず会社がベースアップの実施を約束した。また、社員が客先へ常駐することもある等、密接な関係にある「顧客」には、事前に本取組への理解・協力に関する依頼状等を送付して理解を求めた。こうした取組を通じて、改革開始前は夜中でも顧客への即時のレスポンスが当たり前だった風潮が、今ではプライベートの時間も尊重できるようになる等、社員や顧客の意識も変わった。取組にあたっては、社員から構成される「時短推進委員会¹⁵³」が主導となったが、特に効果があったのは、評価要素「生産性向上目標」と給与要素「生産性向上手当」を組み込んだことだという。この評価と手当は、チームでの残業の削減効果や業績・予算の達成を評価して支給するものである。この結果、業務を属人化させず、チームで負担を分散させることで、一人の社員に負担が集中することによる残業を防ぐことができた。

- 149 女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表や、女性の職業生活における活躍に関する情報の公表が常用雇用者301人以上の事業主（国や地方公共団体、民間企業等。2020年4月以降は101人以上）に義務付けられた。
- 150 様々な属性の社員で構成されたプロジェクトメンバーを中心に、全社アンケートやヒアリングを通じて社員の生の声を集め、キャリアや働き方に関する方針・目標や制度を作り上げたもの。（1）多様なキャリア・働き方をサポート・促進する、（2）長期を見通しやすい報酬制度・給与モデルを作るという方針の下に、残業時間50%削減、年収20%アップ（月額固定給25%ベースアップ）、（3）女性管理職比率30%を目標に掲げ、月額固定給の段階的な引上げを実現するため、平均残業時間50%削減等を目標に掲げた生産性向上の取組を推進するとしている。
- 151 目標値として「女性管理職比率30%以上」「女性社員の入社推奨意向60%以上」「男性社員の両立支援制度利用50%以上」を掲げ、「女性社員の長期的なキャリア形成の支援強化」「ワーク・ライフ・バランスの実現」「多様なワークスタイルの確立」の3つのテーマごとに目標を設定し施策を実施した。本計画実施後も新たな取組として「初の女性執行役員2名を任命」「時短勤務制度の延長」「ワークスタイルをテーマとしたイベントの開催」を行った。
- 152 取組前の2015年の離職率は14%程度。
- 153 全員参加型経営を推進している同社では、社員によって構成される委員会活動が活発で、「時短推進委員会」もそうした活動の一つである。どの委員会も平均月1回で活動しているという。中でもMEMBERSWAY委員会は、会社をより良くする制度立案等を行っている。

また、「Womembers Program (ウィメンバース・プログラム)」においては、ベビーシッター利用補助制度や在宅勤務制度等、多様なワークスタイルの確立を支援する制度を拡充させる中、特に育児休業の取得を強く推奨することで、男性の取得率は68.2% (2023年12月末時点)、平均取得日数は108日と高い水準¹⁵⁴を達成し、令和4年度「なでしこ銘柄」や2016年には「くるみん」の認定も受けた¹⁵⁵。こうしたことにより、特に新卒女性のエントリーが増加し、女性の採用数が男性の採用数を上回る年もあるという。

I T人材の需要の高まりにより「首都圏在住のI T経験者」の中途採用が年々難しくなる中、入社後の「育成」を前提として¹⁵⁶、I Tのスキルや経験値を持たない新卒や地方人材等を新たな採用対象として開拓も進める。

新卒採用は2013年度には29名であったものが、直近2024年度では411名まで増加しており、全社員の7割弱を20歳台が占める¹⁵⁷。採用を拡大できた背景には、求められるI Tスキルの時代による変化もあるという。かつてはゼロベースからシステムを開発する技術的なスキルが必要だったが、様々なI Tのツールが誕生した昨今では「いかに既存のツールを使いこなして、顧客のニーズに合わせて付加価値を付けた開発ができるか」というビジネスの観点も重要になっており、いわゆる文系学部出身者の資質がいかされる場面も多いという。



新卒採用数の推移

154 厚生労働省「令和5年度男性の育児休業等取得率の公表状況調査」(速報値)によると、当該調査に回答した企業における男性の育休等取得率は46.2%、取得日数の平均は46.5日であった。

155 「なでしこ銘柄」とは、経済産業省と東京証券取引所が合同で、女性活躍推進に優れた上場企業を選定したもの。中長期の企業価値向上を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介している。「くるみんマーク」とは、次世代育成支援対策推進法(平成15年法律第120号)に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たし、子育てサポート企業として、厚生労働大臣の認定を受けた証。

156 入社後に学べる環境があることは、入職の一つの動機にもなり得ているという。

157 同社ではメンター制をとっており、新卒1年目の指導は主に2~4年目の社員が担っている。経験値がない若手メンターでは解決が難しい問題が出てきた場合には、人事部が介入してOJTを行っている。

同社では、東京本社のほかに、東日本大震災の復興支援を目的として設けた宮城県仙台市の拠点など、全国に11か所の拠点を展開しており、介護等の家庭の事情等、様々な理由で地方に在住しながら働くことを希望する人材について中途採用を行っている。同社では従来、首都圏在住者と地方在住者が混在したチーム構成となっていることから、テレワークを推進するとともに、2016年から給与体系の全国一律化を実施している。働く場所の垣根を無くすことで、会社にとっては優秀な人材の確保に、地方の社員にとっては経済的基盤の充実につながっている。

同社は、積極的な採用を進めると同時に、採用後の人材育成にも力を入れており、2022年度には、研修等に支出した費用の平均額は社員一人当たり16万円となっている。特に研修の比重が高くなっているのは、①母数の多い入社3年目までの若手の階層研修¹⁵⁸、②経営人材の育成研修、③社内カンパニーごとの特化技術取得のための研修であり、②の研修では、一律な研修を用意するのではなく、個人がそれぞれ必要とする研修をカスタマイズして受講し、会社は経費を補助するという形態を取っている。社内カンパニーの成立をモデルとして、ビジネススクールの講座等で理論を学びつつ、事業のアイデア創出の実践を行っている。また、AI等の新しい領域についても社員がスキルを学んで展開させていくことが重要と考え、現場の仕事を離れて、新しい技術を身につける場を設けているという。

新卒採用数の増加が進む同社では、20歳台の若手を中心に構成されており、会社の成長につなげていくためにも個人の成長を支えていく考えだ。同社の代表は、新卒と中途の全体の構成比率を調整しつつも、引き続きIT経験値がない人材の活躍を拡充していきたいと語る¹⁵⁹。

現代のIT業界においては、技術面もさることながら、新規ビジネスや付加価値の創出も重要となる。同社のように、様々な人材を取り込み、働きやすい環境をつくり、それぞれの人材の成長を促していく仕組みを持つことが、人材確保・定着、ひいては企業の発展に重要となってくるだろう。

コラム2-13 ゲーム業界での人材の定着促進に向けた取組について

ゲーム業界においては、ゲームプログラマー等の人材獲得競争が激化している。本コラムでは、女性活躍への支援やベースアップ等により、高い人材の定着率を維持しているコーエーテクモグループの取組について紹介していく。

158 1年目の新卒社員においては実践の場として、NPOへ1~3か月間の常駐派遣を実施している。

159 新卒採用の方針については、流動的となっており、本コラムの内容は2024年2月時点の状況に基づいている。

【コーエーテックモグループ】

コーエーテックモグループ（連結従業員数2,531名（2024年3月時点））は、主に歴史を題材としたゲームソフトの開発等に強みを持つ、株式会社コーエーテックモゲームスを中心に構成された企業グループである。



株式会社コーエーテックモホールディングス¹⁶⁰の日吉本社

プログラマーを中心に、男性が多い¹⁶¹ゲーム業界の中で、同グループはこれまでも同業他社に先駆けて、1990年代前半に「ルビーパーティー」という女性向けのチームとブランドを立ち上げるなど、女性のクリエイターも積極的に採用してきた。このような歴史や経緯を経て、同グループはダイバーシティを推進するため、女性活躍やワーク・ライフ・バランスを推進する取組を積極的に進め、働きやすい環境を整備している。例えば、こどもが小学3年生になるまで利用できる時短勤務制度や、リモートワーク・フレックスタイム制の導入など、様々なワークスタイルの実現を可能とする環境を整備している。育休制度については、制度対象者に積極的な情報発信や声かけを行うとともに、取得の希望がある社員にはその上司に人事部から説明するなどのケアも実施していることから、2023年度の育休取得率は女性が100%、男性が64.9%と高い水準になっている。また、社員が安心してこどもを産み育てられる環境を整備するため、出産祝金制度を導入している。この制度では、第3子以降は1人につき200万円を支給するなど、社員の出産・育児に関する経済的負担の軽減を図っている。

また、同グループが一部支援をしている社員主体のワーキングペアレントコミュニティ「ペンギンの会」は、子育てや働き方等をテーマとした食事会や同業他社との交流会を定期的に開催している。こどもをもつ社員の情報交換の場となっているほか、同グループ人事部が「ペンギンの会」から様々な意見を聞き取り、人事制度の検討に役立てているという。

160 株式会社コーエーテックモホールディングスは、株式会社コーエーテックモゲームス等を傘下に持つ株式会社であり、グループ会社の管理部門が集約されている。

161 (一般) 情報サービス産業協会「2022年版 情報サービス産業 基本統計調査」によると、日本のITエンジニアに占める女性比率は、23.2%となっている。

女性マネジャー育成も積極的に推進している。具体的には、勤務時間にかかわらず公平な評価・処遇の実施と、昇進・登用に際しての実力本位での平等な機会の確保に努めている。同グループの女性比率は約20%、女性管理職比率は7.8%となっているが、女性が約45%を占めるCG部門では、女性リーダー比率は約36%となっている（2023年度時点）。



CGを制作する様子

複線的なキャリア形成を推進するため、外部研修や社内講演会、通信教育等の様々な学びの場を用意している。社内講演会では、登壇者である社員が自身の経験をもとにステップアップのための具体的なアドバイスを話すことで、次世代の社員たちのモチベーションやスキルアップの促進につなげている。同グループ人事担当者は、「内容は特に制限しておらず、ざっくりばらんな内容となっており、社員にとって「生きる」研修になっていると感じている」と述べている。加えて、マネジメント系の単線的なキャリアアップだけでなく、エキスパート職群を設けることで、複線的なキャリアアップ経路も用意しており、誰もが活躍できる環境づくりに努めているという。

さらに、国籍にかかわらず、新卒、中途問わず、グローバルな志向を持つ人材の採用を推し進めており、2023年度の同グループの採用に占める外国籍社員比率は14.2%となっている。同グループでは、福利厚生制度の一つとして社員寮があるが、保証人が不要で賃料も安いと、外国籍社員からは就職に際し安心感があったという声もあるという¹⁶²。

上記のような人事施策に加え、同グループは2023年6月より、約7.7%の賃上げを行った。これまでも経営基本方針の一つである「社員の福祉の向上」の実現という観点から社員の年収アップに積極的に取り組んできたが、昨今のゲーム業界における人材獲得競争の激化へ対応するため、このような高い水準のベースアップを実施したという。さらに、8年連続のベースアップとなる2023年度には、物価の上昇を加味したほか、業界をけん引する企業となるという思いがあったという。

これらの取組により、同グループの離職率は5.1%（2023年度時点）と、高い人材定着率を維持している¹⁶³。同グループの人事担当者は、「長く働ける環境を整え、多様な人材がいつまでもパフォーマンスを発揮しながら、キャリアを全うできる会社にしたいという「野望」がある」と語っている。同グループの取組は、多様な人材が長く働き続けられる環境をつくりながら、高い成長を実現しており、今後積極的に人材の定着促進を進めていこうとする企業にとってモデルとなる取組であるといえよう。

162 出入国在留管理庁「令和3年度 在留外国人に対する基礎調査」の住居探しにおける困りごとをみると、「家賃や契約にかかるお金が高かった」（19.2%）が最も高く、次いで「国籍等を理由に入居を断られた」（16.9%）、「保証人が見つからなかった」（15.1%）が高くなっている。

163 厚生労働省「令和4年 雇用動向調査結果の概要」によると、一般労働者の離職率は11.9%。