

## 2 多様な人材を活用するための取組

### ●多様な人材活用のためのマネジメントや職務区分の在り方

働き方改革の進展により、今後、多様な雇用形態下で働く者やテレワーク等の柔軟な働き方を選択している社員、育児や介護等との両立を図る社員、転職者など多様な働き方を選ぶ社員が増加することが見込まれる。こうした多様な働き方をしている人材が活躍できるような労働環境を整備するためには、職務区分の定め方、多様な人材の個々の事情を考慮した上でのマネジメントのあり方が重要である。例えば、女性の職員比率や管理職割合の高い企業は、生産性が高いという実証結果があるが、実際に資産価値等の評価についてみると、女性の役員比率が産業平均よりも低い企業は総資本利益率（Return on Assets,ROA）が低い状況となっている（第2-4-1図）。しかし、こうした研究の示唆する点としては、女性の数が増えたことそのものではなく、WLB施策等をはじめとして多様な人材が効率的に働ける仕組みを取り込むことで、パフォーマンスを高めるということである<sup>61</sup>。

男女共同参画の観点からも、管理職や技術職への女性の積極的な登用が求められているが、これまでのところ、その増加は限定的なものとなっている。その背景としては、これまでの我が国企業の慣行として、生え抜きで管理職を養成してきたことから、管理職を登用する基準として勤続年数等を評価することも多く、マネジメントに関する専門的な教育の機会が少なかったことがあげられる。そのため、管理職として据えられる適当な女性の候補がいないことや、技術者については、育児等で離職した女性の技術者のキャリアが途絶えてしまう等の問題が指摘されている<sup>62</sup>。管理職として必要なマネジメントに関する技能の蓄積や、一度離職した女性のリカレント教育など個人の学び直しを支援する取組を進めることが重要である（第2-4-2図）。

### ●多様な働き方と労働者の裁量に配慮した勤務体制整備

多様な働き方が求められる中、企業でも、フレックスタイム等の労働時間制度やテレワークといった柔軟な働き方を導入する取組が進められている。こうした取組に向けた企業側の体制整備は、障害者や高齢者、子育てや介護等に係る者などが、個々の生活を重視した形での労働参加を進めるにあたって重要であると考えられる。

ただし、2016年時点でフレックスタイムの利用率は7.8%、テレワーカーの割合は7.7%程度

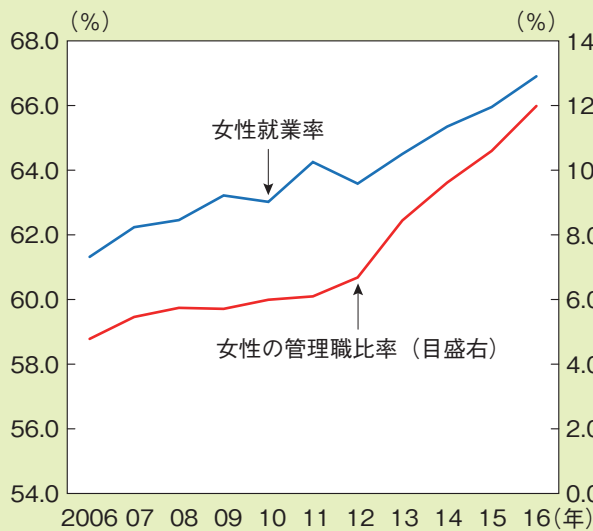
注 (61) 高村（2014）によれば、女性の職員比率が高いことが企業の生産性を高めていることを、山本（2014）によれば、女性の職員比率が高いことについては、企業がWLB施策等を取り入れているかどうかによって生産性に差が出ることを示している。

(62) 理系人材について、企業側が求めるニーズがうまく転職対象者に受け取られていないという議論も提示されている。平成28年8月に示された「理工系人材育成に関する産学官行動計画」によれば、産業界における能力と意欲に応じた適材適所で理工系人材の活躍促進が課題となっていることについては人材の流動化が進んでいないことを挙げている。

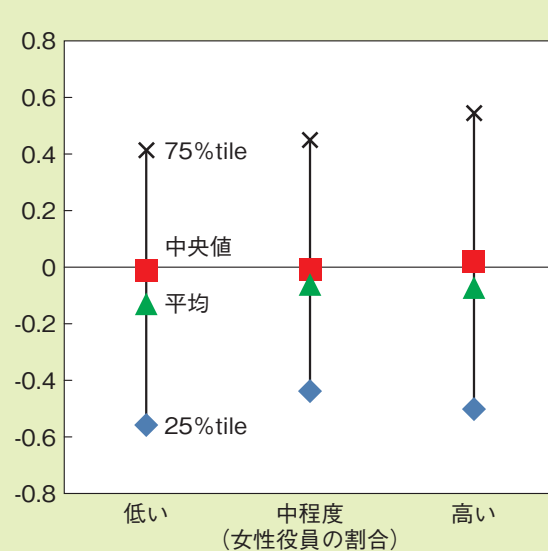
第2-4-1図 女性就業率・管理職比率と企業評価

女性役員比率が業種平均よりも低い企業は、ROAが低い傾向がみられる

(1) 女性就業率と管理職比率の推移



(2) 女性役員比率とROA



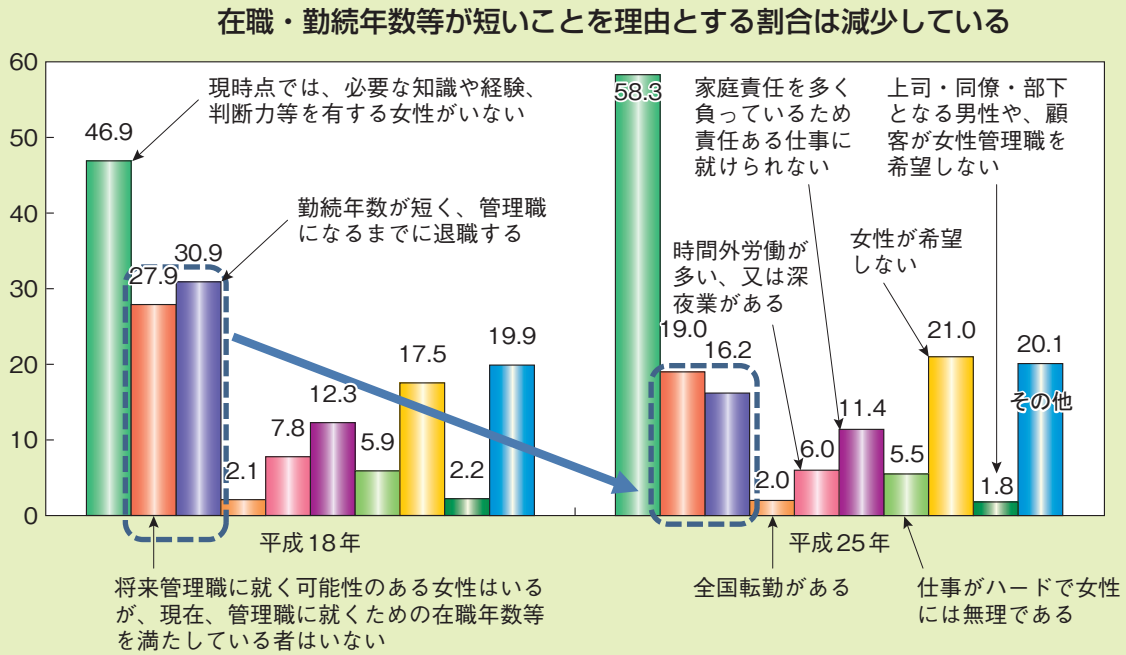
- (備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本調査」、「労働力調査」、日経NEEDSにより作成。  
 2. (1) の女性就業率は、15～64歳の女性の就業率。女性の管理職の比率とは、民間企業における係長職以上(管理職)における女性の割合  
 3. (2) の対象企業は、有価証券報告書の提出があった企業のうち、女性の役員比率、かつ、ROAのデータ取得が可能な3,365社を対象。  
 4. 女性役員比率に関する区分については、業種ごとに女性役員比率順位で企業を「低い」、「中程度」、「高い」の3つに区分した。区分ごとの企業数は、「低い」が1,284社、「中程度」が1,005社、「高い」が1,076社。業種ごとの役員比率は付図2-4参照。  
 ROAの昨年からの上昇率については、業種ごとの平均値を求め、そのかい離度合いを以下のように求めたもの。  

$$\frac{(\text{各社のROA上昇率} - \text{業種平均のROA上昇率})}{\text{業種平均のROA上昇率}}$$

にとどまる<sup>63</sup>。フレックスタイムを導入している企業については、90年以降、徐々に増加したが、2000年代半ば以降は徐々に減少し、2016年時点で4.6%にとどまっている(第2-4-3図)。テレワークの利用人口は今後増加が期待されるが、まだ啓発段階にあるといえる。テレワークを利用することの利便性として、自由な時間が増えることや通勤時間を短縮できること、とっさの事態に対応できることがあり、特に通勤を含めた拘束時間を短縮することのメリットが主として掲げられている<sup>64</sup>。テレワークで仕事をする際のICTツールの利用は、コミュニケーションの空間的・時間的な制約を緩めることが特徴であり、こうした特徴を生かすことで、これまで労働参加がみられなかった主体の労働参加をもたらす、継続して就業する割合を増やすことができると考えられる。中でも、テレワークやその他のICTの整備は、障害者の就業促進の側面もある。何らかの障害を抱えている人も活躍できるような設備の導入が図られ

注 (63) 厚生労働省「就労条件総合調査(平成28年)」、国土交通省「平成28年度テレワーク人口実態調査」による。テレワーカーについては、テレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合。  
 (64) 国土交通省「テレワーク人口実態調査」による。

第2-4-2図 女性の管理職がない理由



(備考) 1. 厚生労働省「雇用均等基本調査」により作成。  
 2. 女性管理職が少ないあるいは全くいない管理職区分が1つでもある企業（どの役職についても女性管理職の割合が1割以上の企業を除く）について、その理由を尋ねたもの。なお、回答の対象となっている企業は、平成18年で89.5%、平成25年で76.7%となっている。

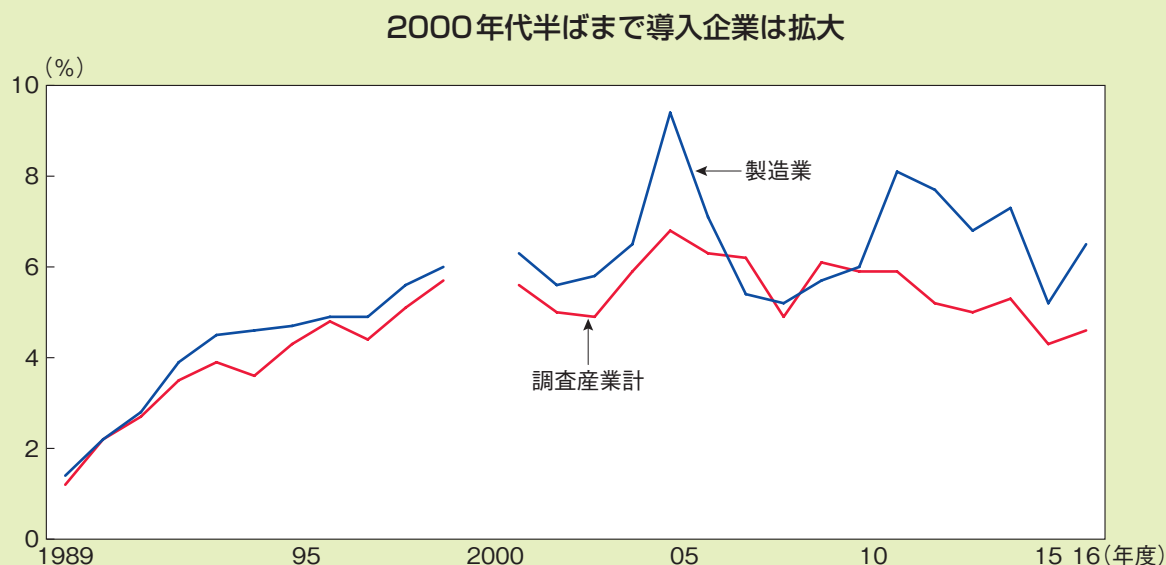
れば、多くの就業の機会が広がることも期待される<sup>65</sup>。

ただし、テレワークの実施については、そのセキュリティ環境の確保の問題のほか、労働者の仕事と家庭生活との境界をあいまいにし、かえって負荷を高めてしまう懸念があることも指摘されており<sup>66</sup>、ICTの活用が生産性を高めることに対する副作用ともいえる。テレワークが浸透している各国の研究において、高度化するICTの利用により、仕事が密になりスピードを求められることにより、ストレスを増大させるとともに、仕事と家庭生活の境界をあいまいにする作用が示されている。場合によっては就業者の家庭生活との葛藤（ワーク・ファミリー・コンフリクト、WFC）を増してしまい、就業者の心身の健康を損なう可能性も指摘されている。また、フレックスタイム制度の活用についても、労働者の裁量が少なく、企業主導で導入された場合には、生産性の向上の効果が小さくなるという事例もあり<sup>67</sup>、ただ導入すればいいというだけではない。

こうしたテレワークやフレックスタイム制度の実施等を進めるには、職務範囲の設定や労働者の裁量の確保も含め、より難しいマネジメントが求められることになる。一方で、こうした

注 (65) 労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」(2015年)によれば、テレワーク対象者の範囲として、障害などがある社員に対して終日あるいは1日の一部を在宅勤務とするとしている企業が2割以上存在する回答を得ている。  
 (66) 坂本 (2015)  
 (67) Golden (2011)

## 第2-4-3図 フレックス時間制度を採用している企業の推移



- (備考) 1. 厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」、「就労条件総合調査」により作成。  
 2. 調査対象は、2007年以前は「本社の常用労働者が30人以上の会社組織の民間企業」、2008年～2014年は、「常用労働者が30人以上の会社組織の民間企業」、2015年以降は、「常用労働者が30人以上の民間企業（複合サービス事業、会社組織以外の法人（医療法人、社会福祉法人、各種の協同組合等）を含む。）」である。  
 3. 2000年は調査自体が行われていない。なお、1999年以前は各年12月31日の状況を調査していたが、2001年以降は各年1月1日の状況を調査している。

マネジメントにより、長時間労働を是正し多様な働き方を同時に取り入れることができれば、労働生産性を上昇させることが可能となるだろう<sup>68</sup>。

### 3 転職しても不利にならない柔軟な労働市場

#### ● 柔軟な労働市場に対応した人材評価制度

終身雇用制とも称された線型の日本的なキャリアパスを変えるには、転職や再就職など新卒以外の多様な採用機会を拡大し、転職が不利にならない柔軟な労働市場を確立することが重要となる。高い付加価値を創出する企業に円滑に労働が移動していくことにより、国全体としても生産性が高まることが期待される<sup>69</sup>。

転職市場の現状をみると、転職後賃金が低下し、それを挽回できないとする労働者の割合が高く、転職後に離職をする確率は同じ職場に働き続ける場合よりも高い（第1章コラム）。転職後の賃金や処遇の決定については、転職先の企業が、それまでの労働者側の経験をどう評価

注 (68) 前掲の労働政策研究・研修機構による調査では、実際に企業側にとりテレワークを実施する目的として「生産性の向上」が上位に掲げられており、従業員側に対するアンケートにおいても、「業務の効率が上がった」とする回答が多い。

(69) 山本・黒田（2016）では、企業と従業員のマッチパネルデータを作成した分析を行っている。社員の勤続年数の長い企業においては、中途採用等を高めて雇用の流動性が高まることで生産性が上がるが、すぐに社員が離職している企業では生産性が低まることを検証しており、流動性には逆U字カーブが存在することを指摘している。