# 第三章

# 労働市場の多様化とその課題



## 第2章 労働市場の多様化とその課題

労働市場を巡る環境が大きく変化する中、労働者側・企業側の双方からみて、性別・年齢・ 国籍等によらず、多様な価値観やバックグラウンドを持った人材が、個々の事情に応じて柔軟 な働き方を選択でき、より多くの人が意欲や能力に応じてより長く活躍できる環境を整備する ことが重要となっている。

労働者の観点からは、職業キャリアの多様化、より高齢まで働き続ける意欲の高まり、働く 時間や場所などの柔軟性、ワーク・ライフ・バランスの重視といった働き方のニーズや価値観 の多様化が進んでいる。企業側からも、Society 5.0に向けた技術革新やグローバル化の進展に 対応するために、多様な人材の活躍の促進により、新しいアイデアの創出やイノベーションに つなげていくことが期待される。また、景気回復の長期化により企業の人手不足感が高まる中 で、女性、高齢者、外国人材を含めて人材の確保が喫緊の課題となっている。

このような問題意識の下、この章では、①多様な人材の活躍が進んでいる背景、②多様な人 材の活躍のために必要な雇用制度等の見直し、③多様な人材の活躍が生産性等の経済に与える 影響の3つの論点を詳細に分析し、今後の日本経済の成長のためのインプリケーションを考察 する。

第1節では、多様な人材の活躍が必要となっている背景について、雇用者と企業側の観点か らその要因を示す。また、多様な人材の活躍の現状についても雇用者と企業側のそれぞれから 整理を行う。

第2節では、多様な人材の活躍に必要な雇用制度や人事管理等の側面について分析する。そ の後、特に高齢層の就業促進に必要な制度について詳細に考察する。また、多様な人材の活躍 に必要となる働き方改革の現状についてビッグデータを活用した分析を行い、どのような働き 方の変化がみられているのかを確認する。

第3節では、多様な人材の活躍が経済に与える影響について分析を行い、多様な人材がプラ スの効果をもたらすための条件について考察する。また、就業する高齢層や外国人材の増加が 労働市場に与える変化についても分析を行う。

第4節では、これらの分析結果を踏まえて、多様な人材の活躍に向けた全体的な課題を整理 する。

#### 第1節 多様な人材が労働参加する背景

本節では、日本の労働市場において多様な人材の労働参加が必要となっている背景について分析を行う。労働供給側(雇用者)の要因としては、女性が結婚・育児等によりキャリアを中断してしまうことの問題や、65歳を超えて長く働きたいと考えている者が一定割合いること、日本で働きたい外国人の労働参加が進んでいることを指摘する。また、性別や国籍等の多様化だけではなく、個々人の就業に対する価値観も多様になっていることについても指摘を行う。他方、労働需要側(企業)の要因として、多様な人材の活躍により競争力の強化を目指す必要性があること、人手不足が深刻になっていることを指摘する。また、多様な人材の就労に対し、企業はどのような点を利点や課題と考えているのか、現状では多様な労働参加はどの程度進んでいるのか、についても整理を行う。

#### ■ 多様な人材の活躍とは何か

#### ●労働市場における多様な人材

まず、「多様な人材(ダイバーシティ)」とはそもそも何を指すのかについて整理すると、広義の多様性には、性別や国籍、雇用形態等の統計等で表されるものだけではなく、個々人の価値観など統計では表されない深層的なものも含まれる¹。ただし、本章では、基本的には前者の統計等で表される多様性、つまり性別、国籍(外国人労働者)、年齢(65歳以上の雇用者等)、働き方(限定正社員等)、キャリア(中途・経験者採用)、障害者といった属性について対象とする。また、多様性をみる尺度としては、企業などにおける従業員や役員に占める多様な構成員の割合や人数の変化を用いる。

2018年において、こうした多様な人材がどの程度の規模で労働市場に存在しているのかについてみると(第2-1-1図)、雇用者全体としては5,936万人であり、その内訳としては、役員330万人、生産年齢人口(15~64歳)における男性正社員2,275万人、女性正社員1,099万人、男性非正社員480万人、女性非正社員1,283万人、65歳以上の雇用者469万人である。また、男性管理職111万人・女性管理職18万人、転職者315万人、外国人労働者146万人、障害者48万人となっている。

ただし、多様な人材の活躍については、人数や割合等だけで判断することには限界があることにも注意する必要がある。それは、ダイバーシティが存在すること(一定割合の多様性が存在すること)と、その多様な人材がそれぞれの能力を活かして活躍できている状態(インクルージョン)とは必ずしも一致しないためである<sup>2</sup>。例えば、女性割合が50%である企業であっ

<sup>(1)</sup> 多様性の分類に関する議論の詳細についてはIshikawa (2014) 等を参照。

<sup>(2)</sup> ダイバーシティ (diversity) は、集団内における多様な属性の分散で定義できる概念だが、その多様性が どのように扱われているかとの点は、インクルージョン (inclusion) の概念に含まれる。

ても、男女が平等に扱われていない企業や、適材適所でない人事配置を行っている企業などでは、多様な人材が活躍しているとは言えない。本章においては、多様性を表す指標だけでなく、多様な人材を活かすための企業の取組についても焦点を当てて分析を行う<sup>3</sup>。

以下では、日本経済においてこのような多様な人材の活躍が求められるようになった背景や その労働参加の現状について、雇用者と企業側の双方の観点からより詳細にみていくこととし たい。

#### 第2-1-1図 雇用者数の概要

#### 労働市場には多様な人材が存在

(上段:万人、下段:%)

	雇用者数 合計	男性 (正社員) (15~64歳)	男性 (非正社員) (15~64歳)	女性 (正社員) (15~64歳)	女性 (非正社員) (15~64歳)	65歳以上 (役員を除く)	
2018年	5,936	2,275	480	1,099	1,283	469	
2010年	(100.0)	(38.3)	(8.1)	(18.5)	(21.6)	(7.9)	

	男性管理職	女性管理職	転職者	外国人 労働者	障害者雇用	
2010年	111	18	315	146	48	
2018年	(1.9)	(0.3)	(5.3)	(2.5)	(8.0)	

- (備考) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」、「労働力調査(詳細集計)」、厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」、 「障害者雇用状況の集計結果」により作成。
  - 2. 男性管理職、女性管理職は、雇用者のうち、法人・団体における課長相当職以上の者、法人・団体役員及び管理的公務員を示す。
  - 3. 転職者は、雇用者のうち前職のある者で、過去1年間に離職を経験した者。
  - 4. 外国人労働者は、10月末現在。
  - 5. 障害者雇用は、6月1日現在
  - 6. 括弧内は雇用者数に占める割合。

#### 2 労働供給側(雇用者)の要因

まず、多様な人材の活躍の促進が、雇用者にとって望ましい背景を整理する。ここでは就業 意欲の高まりや価値観の多様化等を踏まえると、性別・年齢・国籍等によらず、個々人が望む キャリア形成が実現できる労働市場の環境整備が求められていることを指摘する。

#### ●マクロ・産業別にみた雇用者数の増加

1990年代以降の労働市場における典型的な雇用者は15~64歳の男性や非正社員の女性であっ

注 (3) 経済産業省が毎年選定している「ダイバーシティ経営企業100選」では、ダイバーシティ経営とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義されており、ここでの「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障害の有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含んでいる。その上で、多様な人材の能力発揮により、イノベーション創出や生産性向上等の成果を上げている企業の事例が多数紹介されている(経済産業省、2018)。

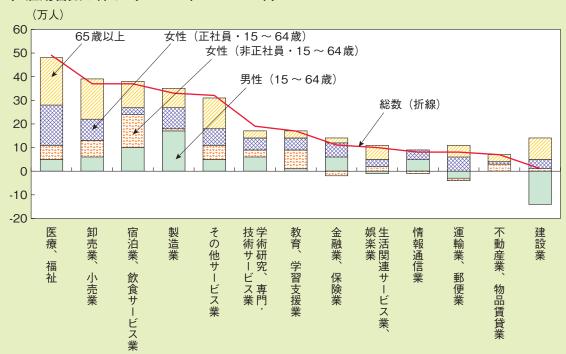
たと思われるが、それ以外の雇用者(特に正社員女性や65歳以上の雇用者)の労働参加がどの程度進んだのかを確認しよう。2015~18年の3年間の雇用者数の変化をみると(第2-1-2図(1))、すべての産業で15~64歳の正社員の女性と65歳以上の雇用者が増加していることがわかる。女性正社員数の増加が大きい産業として、医療・福祉(+17万人)、製造業(+9万人)、卸売業・小売業(+9万人)、65歳以上の雇用者数の増加が大きい産業として、医療・福祉(+20万人)、卸売業・小売業(+17万人)、サービス業(+13万人)が指摘できる。特に、高齢化により需要が高まっている医療・福祉において、女性正社員・65歳以上の雇用者の増加数がともに高いことが特徴である。

ただし、すべての産業において全体の雇用者数も伸びているため、多様性が高まっているのかを考える上ではシェアの変化に注目することも重要である。産業別に女性正社員や65歳以上雇用者のシェアの変化を確認すると(第2-1-2図 (2))、情報通信業を除くすべての産業において65歳以上の雇用者シェアは増加していることが確認できる。また、女性正社員は13産業中10産業でシェアが拡大している。65歳以上のシェアが特に拡大している産業として、生活関連サービス業・娯楽業、建設業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉、女性正社員のシェアが特に拡大している産業として、運輸業・郵便業、金融業・保険業、情報通信業、建設業が確認できる。マクロからみた多様性の増加という観点からは、幅広い産業でその傾向は確認することができ、特に65歳以上の高齢者が多様性の増加をけん引していることが指摘できる。

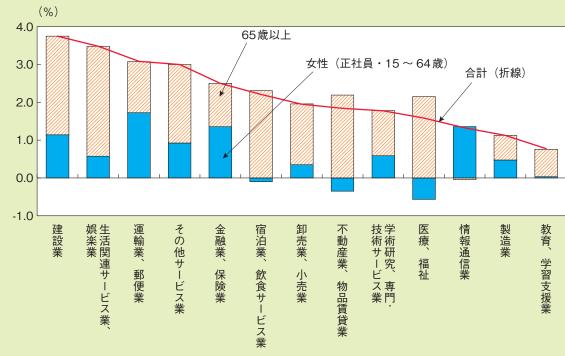
#### 第2-1-2図 マクロでみた産業別雇用者の多様性

#### 幅広い産業において多様性の増加がみられる

#### (1) 雇用者数の伸び(2015年→2018年)



#### (2) 雇用者数のシェアの変化(2015年→2018年)



- (備考) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」により作成。

  - 2. 雇用者数は、役員を除く雇用者数。 3. (2) は、各産業における役員を除く雇用者数に占めるシェア。

#### ●女性活躍:仕事を続けたい女性が労働市場から退出することを防ぐ必要

多様な人材の労働参加は企業だけでなく、労働供給側にとっても必要とされる。特に女性労 働者にとっては、結婚や出産・育児等を契機に自らのキャリアを中断せざるを得ない傾向があ るためである。2012年10月~2017年9月の期間に仕事(前職)を辞めた者のうち、離職理由 が結婚・出産・育児であると回答した女性の割合を年齢階級別にみると(第2-1-3図 (1))⁴、30代女性で正社員の前職を辞めたもののうち40%近くの者は結婚・出産・育児が理由 であったと回答している。前職が非正社員であった30~34歳の女性についても、離職理由の 約33%が結婚・出産・育児である。

妊娠・出産を機に退職した理由について尋ねたアンケート調査によると(第2-1-3図 (2))、家事・育児に専念するために自発的に辞めた、仕事を続けたかったが両立が難しいと の回答割合が高い。正社員女性に注目すると29%が家事・育児に専念するため、25%が両立 できないと回答している。また、次に回答割合が多い項目は、解雇・退職勧奨されたであり、 正社員女性の16%、非正社員女性の13%が該当している。妊娠・出産等により、仕事を辞め ざるを得なかった女性が一定程度の割合で存在していることが確認できる。

上記のように女性にとって両立可能性は依然として大きな課題であるが、近年における両立 可能性は改善していることが指摘できる。第2-1-3図(3)は、先行研究(宇南山、2018) を参考に、保育所の利用のしやすさを示す潜在的保育所定員率(25~44歳の女性人口に対す る保育所定員の割合)の推移をみたものであるが、2015年以降伸びが急速に拡大しているこ とがわかる。グラフでは25~44歳女性の労働参加率をプロットしているが、両者の相関係数 は0.9であり、保育所の整備と女性の労働参加には高い相関がみられていることが確認できる。 事実、保育所の整備は、育児をしている女性の就業率を高めることを示した実証研究も存在し ている(Nishitateno and Shikata、2017)。仕事を続けたい女性が労働市場から退出しないた めの環境を整備することが非常に重要である。

#### 第2-1-3図 女性雇用者と結婚・出産・育児

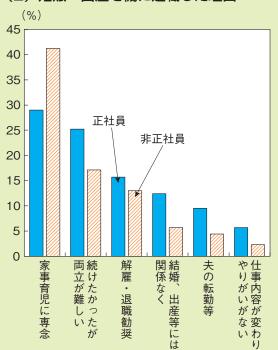
#### 仕事を続けたい女性が労働市場から退出することを防ぐ必要

#### (1) 結婚、出産・育児による離職割合

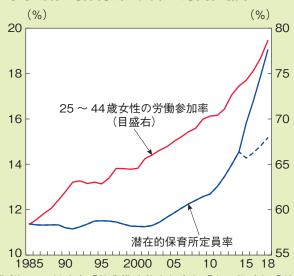
## 

25 ~ 29 30 ~ 34 35 ~ 39 40 ~ 44

#### (2) 妊娠・出産を機に退職した理由



#### (3) 潜在的保育所定員率と労働参加率



- (備考) 1. 総務省「就業構造基本調査」、「人口推計」、「労働力調査(基本集計)」、厚生労働省「平成27年度仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書・労働者アンケート調査結果」、「保育所等関連状況とりまとめ」により作成。
  - 2. (1) は女性雇用者のうち、平成24年10月以降に前職を辞めた者の中で、離職理由が結婚、出産・育児である者の割合(調査時点は平成29年10月1日)。
  - 3. (2) は「特になし」、「その他」の回答は省略した。複数回答。
  - 4. 潜在的保育所定員率=保育所定員/25~44歳女性人口。 点線は保育所のみの値。実線は認定子ども園、地域型保育事業の定員を含んだ値。

#### ●高齢者:年齢によらず働くことができる環境整備

65歳以上の高齢者の労働参加はすべての産業で進んでいるが、実際に雇用者にとっても長く働くことに対する需要はどの程度あるのだろうか。ここでは内閣府が2019年3月に行った個人意識調査「就業期間の長期化に関する意識調査」(以下、内閣府個人意識調査と呼ぶ)<sup>5</sup>を基に雇用者が何歳まで働きたいと考えているかについて詳しくみていこう。なお、調査の対象は30~64歳の正社員と60~64歳の非正社員であり、有効回答数は10,283件である。

年齢階級別に調査結果を確認すると(第2-1-4図(1))、どの年代も61~65歳という回答割合が3~4割程度と最も高くなっている。30~40代では、60歳以下との回答割合と65歳超との回答割合がそれぞれ25%程度と同程度であり、早期に退職したいと考える人と長期間働きたいと考える人とに2分されている。ただし、30~40代ではわからないとの回答割合が17%程度と他の年代と比較して多くなっており、高齢期の働き方についてイメージできてない雇用者が多いと考えられる。50代では、60歳以下との回答割合が19.2%であるのに対し、65歳超を希望する割合は28.8%であり、長く働くことに対する意欲が高いことが確認できる。60~64歳の雇用者では、65歳を超えて働きたいと考えている人は約50%あり、約14%は71歳以上を希望している。こうして年代別に就業期間に対する意識をみると、比較的若い層でも65歳を超えて働くことを希望する者が4分の1程度存在するほか、年齢が高くなるにつれてその割合が高くなっていることが確認できる。つまり、年齢によらず希望すれば働くことができる環境の構築は労働供給側からみても望ましいことが指摘できる。

また、65歳を超えて働くことを希望している雇用者にはどのような特徴があるのかについても確認しておこう。第2-1-4図(2)は、同じ個人意識調査を利用して、性別・年齢・学歴・産業等の個人属性をコントロールした上で、 $30\sim64$ 歳の雇用者において、どのような属性の人が65歳超の就業に対して積極的になる傾向があるのかについて推計(プロビット分析)を行った結果を表にしたものである。表中の()内は比較基準になるベースラインであり、それぞれの項目についてベースラインと比較して65歳超の就業を希望する確率が統計的に有意にプラス(マイナス)であれば、表中には+(-)と記載されている $^6$ 。

推計結果をみると、65歳超の就業意欲と関係性がみられる要素として、経済的な側面、健康維持・社会貢献等の就業理由、自己管理的なキャリア形成、ワーク・ライフ・バランス等が観察されている。経済的な側面としては、現在の個人年収の水準が働く意欲に対して影響を与えていることが確認できる。また、就業している理由について、健康維持、社会貢献、社会とのつながり、視野を広げる、仕事が好きと回答した者ほど、65歳超も働きたいと考える傾向がある。転職回数が多い者、将来独立の意思がある者、自主学習を行っている者も、プラスとなっており、自身のキャリア形成を自主的に行おうとしている者ほど、長期就業に対して積極

注

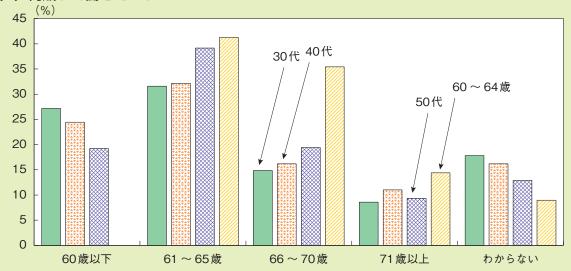
<sup>(5)</sup> 調査の概要は付注2-1を参照。

<sup>(6)</sup> 例えば、表の左上の健康状態では、健康状態が良いと回答した人は、健康状態が普通・悪いと回答した人と比較して65歳超の就業を希望する確率が有意にプラスであることを示す。なお、有意水準は10%を基準としている。推計結果の詳細は付注2-2を参照。

#### 第2-1-4図 長期就業を希望する人の特徴

#### 働き続けたい年齢も多様化

#### (1) 何歳まで働きたいか



#### (2) 65歳超の就業に対するプロビット分析の結果

	200 万円未満	+
個人年収	200万円~400万円未満	+
(400~800万円未満)	800万円~1000万円未満	_
	1000万円以上	_
	生活費のため	
	子や孫の将来のため	
	健康を維持するため	+
就労している理由	社会に役立つため	+
(右掲以外)	社会とのつながりのため	+
	視野を広げるため	+
	今の仕事が好きだから	+
	時間に余裕があるから	
	I	

1 回				
2回				
3回				
4回				
5回				
転職を行い複数の 企業で働きたい				
	+			
大学・大学院等への通学				
通信教育				
オンライン学習				
<b>語等での勉強</b>	+			
できている	+			
	2回 3回 4回 5回 職を行い複数の 業で働きたい と業で働いた後に独立したい 大学院等への通学 通信教育			

- (備考) 1. 内閣府「就業期間の長期化に関する意識調査」により作成。
  2. (2) はプロビット分析の結果。() 内はベース。表中「+ (-)」は、ベースと比較して、65歳超の就業に対し有意 (10%水準以下) にプラス (マイナス) となっていることを示す。
  3. 詳細な推計結果については、付注2-2を参照。

的になっていると考えられる。さらに、仕事と私生活の両立が取れていることと、65歳超の 就業を希望する確率にも正の関係性が確認できることから、働き方改革等によりワーク・ライ フ・バランスを改善させることが、長期就業に対しても重要な要素であることを示唆してい る。

#### ●外国人労働者:様々な在留資格の労働者が増加

外国人についても日本での就業意欲が高まっていることが指摘できる。日本で働く外国人労働者は、2012年68万人、2015年91万人、2018年146万人と年々増加が続いており、2018年の雇用者全体に占める割合は2.5%程度となっている。内訳を在留資格別にみると(第2-1-5図(1))、2018年時点では身分に基づく在留資格(定住者・永住者・日本人の配偶者等)が50万人と最も多く、続いて資格外活動(留学生のアルバイト等)が34万人、技能実習<sup>7</sup>が31万人、専門的・技術的分野の在留資格<sup>8</sup>が28万人、特定活動<sup>9</sup>が4万人となっている。直近3年間(2015年~2018年)における外国人労働者全体の増加に対する寄与度を資格別にみると、資格外活動(17%ポイント)、技能実習(15%ポイント)、身分に基づく在留資格(14%ポイント)、専門的・技術的分野の在留資格(12%ポイント)、特定活動(3%ポイント)となっている。資格外活動の寄与がやや高いが、すべての在留資格において外国人労働者の増加に寄与している。

また、産業別に在留資格の動向をみると(第2-1-5図 (2))、違いが顕著にみられる。資格外活動は飲食サービス業・宿泊業、卸売・小売業で多く、日本に留学している外国人がアルバイトとして従事している傾向がみられる。専門的・技術的分野の在留資格は、情報通信業で非常に割合が高く、その次に教育・学習支援業となっており、高度なスキルの発揮が期待されていることが考えられる。なお、在留の目的がはっきりしている技能実習や特定活動は、それぞれ建設業・製造業、医療・福祉などで割合が高くなっている。

外国人労働者や留学生を対象にしたアンケート調査によると、日本で就職した理由・就職したい理由の上位項目として、日本企業の海外拠点で働きたい、日本語で仕事をしたい、技術力が高い、人材育成が充実している等が挙げられている<sup>10</sup>。このような動機を背景に、今後も日本で就業したい外国人が増加していく可能性が高く、外国人材が活躍できるような環境構築はますます重要となってきている。

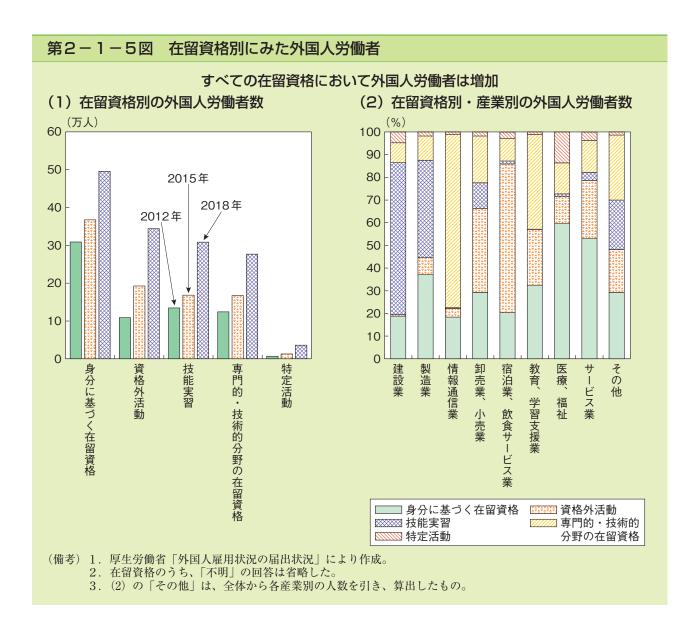
注

<sup>(7)</sup> 技能移転を通じた開発途上国への国際協力が目的。

<sup>(8)</sup> 内訳として、「高度に専門的な職業」、「大卒ホワイトカラー、技術者」「外国人特有又は特殊な能力等を活かした職業」に大別される

<sup>(9)</sup> EPAに基づく外国人看護師・介護福祉士候補者、ワーキングホリデー、外国人建設就労者、外国人造船就 労者等

<sup>(10)</sup> 経済産業省 (2015)。外国人社員の上位項目は、将来日本企業の海外拠点で働きたい (45.3%)、日本企業の技術力が高い (41.4%)、日本語を使って仕事をしたい (30.0%)。留学生の上位項目は、将来日本企業の海外拠点で働きたい (43.0%)、日本企業の人材育成は充実している (39.2%)、日本語を使って仕事をしたい (36.3%)、衣食住などの環境が良い (34.2%)、日本の文化が好き (32.5%)。



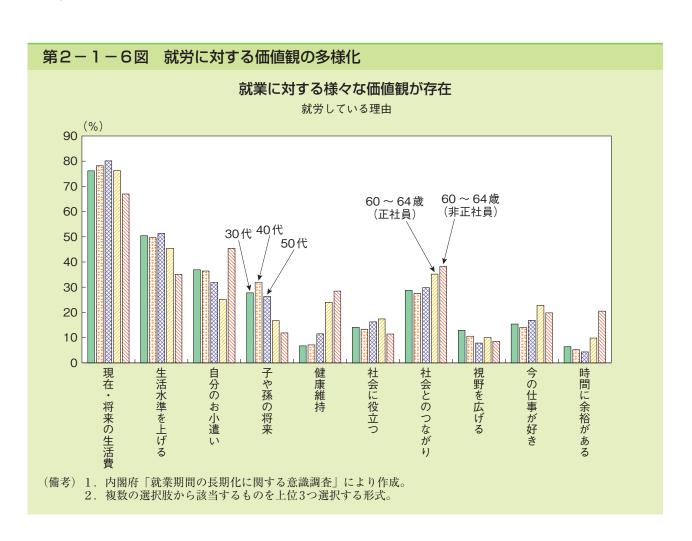
#### ●価値観:就業に対する価値観も多様

これまでみてきた多様性は統計的に把握しやすいものであったが、前述の通り本来の多様性の概念には深層的なものも含まれる。そこで、内閣府個人意識調査により、就業に対する価値観の多様性についてみていこう。

就労している理由について上位3つを選択してもらった結果をみたのが第2-1-6図である。各年代とも「現在・将来の生活費」との回答割合が最も高く、生活費との関連性が高い選択肢である「生活水準を上げる」との回答割合も高いが、60~64歳はこれらの割合が比較的低くなっている。代わりに「社会とのつながり」や「健康維持」、「時間に余裕がある」といった生計目的以外の側面も重視する姿勢がみられる。また、「子や孫の将来」については30~50代の回答割合が高く、こうした層では育児や教育のための資金を充実させるためという意識が強いと考えられる。「自分のお小遣い」については60代非正社員の回答割合が高く、この年代

では「時間に余裕がある」との回答割合も高いことから、余暇を楽しむために、空いている時間を利用して働きに出ている可能性がある。「今の仕事が好き」、「社会に役立つ」、「視野を広げる」等の選択肢については、比較的年代によらず一定程度の回答割合が存在していることが確認できる。なお、この10項目から3項目を選ぶ組合せは全部で120通りあるが、実際の回答の組合せにおいても120通りすべてが観察されており、就業に対する考え方の多様化を確認することができる11。

就業に対する価値観は年齢による大まかな傾向もみられるが、同じ年代であっても生計が主な目的となる者や、仕事にやりがいや社会とのつながりを求める者等、就業に対する考え方は様々であることが示唆される。多様な人材の活躍に向けては、性別・年齢・国籍等の属性上の多様性だけではなく、こうした価値観の多様性も尊重できる環境の構築も重要であると考えられる。



注 (11) なお、組合せの多い上位3つは、①現在・将来の生活費、生活水準を上げる、自分のお小遣い、②現在・ 将来の生活費、生活水準を上げる、子や孫の将来、③現在・将来の生活費、生活水準を上げる、社会とのつなが り、である。

#### 3 労働需要側(企業)の要因

次に企業側からみて、多様な人材の活躍を促進することが必要となっている背景を整理する。多様性な人材の活躍により、企業業績・生産性の向上や人手不足の緩和等の効果が期待されるが、現状ではどのような点が課題となっているのか等について考察を行う。

#### ●背景その1-多様な人材の活躍による生産性の向上が必要

まず、多様な人材が活躍することで企業の競争力の強化、収益・生産性の向上等につなげていくことが期待されている。多様な人材の活躍が企業に対してどのような影響を与えるのかという点については、詳しくは本章の3節で分析を行うが、ここでは多様な人材が企業で働くことがどのようなメカニズムにより、企業に対してポジティブな効果をもたらす可能性があるのかについて理論的な背景を整理する<sup>12</sup>。

まず、同じ能力を持っている者であるにもかかわらず、企業がその登用に際して区別や差別を行っている場合、その区別・差別をやめることで企業業績が高くなることが指摘できる。この論点は女性活躍の文脈で論じられることが多いが<sup>13</sup>、自由で競争的な市場であれば同じ生産性を持つ人材の価値(賃金)は、性別・国籍・年齢等によらず同じであるはずである。ところが、組織が特定のグループの雇用をあえて優先した場合、限られたグループの中から適任の人材を採用・登用しないといけないため、本来の生産性よりも高い余分なコストを払う必要がでてくる。また、その限られたグループの絶対数が少子高齢化で減少すれば、企業の人手不足感は非常に高いものになる。個々の労働者の生産性に基づいて人材を登用していくことで、企業業績の改善(余分な生産コストの削減)や人手不足の緩和が実現できることが考えられる。

また、多様性の高い組織においては、同質性の高い組織と比較して、より豊富な情報を保有していると考えられるため、そのような多様なアイデアが存在する組織においては、イノベーションの促進や生産性の向上等につながりやすいことが指摘できる。例えば、既存の概念にとらわれない新しい商品・サービスの開発が可能となった等、ダイバーシティが生産性向上につながった事例が実際に報告されている(経済同友会、2018)。また、経済産業省(2012)でも、女性の活躍の推進が多面的な経営効果をもつことを指摘している。

ただし、多様性が組織にとって必ずしもポジティブな効果のみをもたらすわけではない。事 実、多様性が高い集団において、メンバー間のコミュニケーションの齟齬が生じることで組織 のパフォーマンスが低下する可能性についても指摘されている<sup>14</sup>。多様性が高い組織において は、複数のサブグループが形成され、それが集団のまとまりを低下させるとともに、他のサブ

<sup>(12)</sup> 以下の議論については正木 (2019)、尾崎 (2017) を参考に整理している。

<sup>(13)</sup> Becker (1971) による差別仮説。

<sup>(14)</sup> 例えば、谷口(2014)を参照。

グループに対してネガティブな感情を抱くことにつながる可能性がある(正木、2019)。人材の多様化においては、適切なマネジメント等によりこうした負の側面を抑制し、企業の競争力の強化につなげていくことが非常に重要となってくる。

#### ●背景その2-少子高齢化の進展もあり人手不足が国際的にみても深刻に

また、多様な人材の活躍が必要となっている背景として、少子高齢化による生産年齢人口の減少と、緩やかな景気回復が長く続いていることもあって日本企業における人手不足が深刻化していることが指摘できる。

主要国の人口の年齢構成について、2015年における生産年齢人口(15~64歳)に対する高齢者人口(65歳~)の割合を確認すると(第2-1-7図(1))、日本は43%と他のG7諸国やOECD平均と比較して最も高い値になっている。また、この高齢化のトレンドは今後も続くことが見込まれており、2040年における同割合は64%と、2015年と比較して21%ポイント増加することが予想されている。OECD平均における2015年~2040年の増加幅は17%ポイントであるので、日本の高齢化は、現時点でも既に高いだけでなく、今後もより速く進展していく可能性が指摘できる。高齢化によって、生産年齢人口が減少することは、労働市場における人材不足の加速に一定程度寄与していると考えられる。

こうした少子高齢化の構造的な要因と、景気回復の影響もあり、日本経済における人手不足は深刻さを増している。以下では、国際比較の観点から日本の人手不足の状況を整理する(第 2-1-7図(2))。まず、日本、アメリカ、ドイツ、英国の4か国における欠員率(欠員数/(欠員数+雇用者数)) 15をみると、ドイツと英国が3%前後でおおむね同水準である中、日本は4%台でアメリカに次いで高い水準となっている。ただし、日本の欠員率については、ハローワークにおける有効求人数のみを対象に算出したものである点には留意が必要である 16。

また、民間調査会社が各国企業に対して行ったアンケート調査によると<sup>17</sup>、日本では人材確保が困難であると回答した企業の割合が9割近くに達し、調査対象国の中で最も高い水準であり、アメリカの2倍程度となっている。同調査では人材確保が難しい理由も調査しているが、日本は応募者不足を理由にあげる企業の割合が42%と、アメリカ(26%)や英国(30%)と比較して高くなっており、労働市場における流動性やマッチング等が課題となっている可能性が考えられる。

このようにわが国の人材不足の状況は国際的にみても非常に深刻なものとなっている可能性が高い。内閣府が従業員数10人以上の企業を対象に2019年2月に行った「多様化する働き手

注 (15) 欠員数(未充足求人数) = 人手不足と考えられる。日本はハローワークの行政データだが、他国はサンプ ル調査(事業所調査)である等の違いがあり、数値はある程度の幅を持ってみる必要がある。

<sup>(16)</sup> ハローワークから計算した欠員率の留意点として、ハローワークを通した求人数しか含まれないこと、別のルートにて充足された求人等が職業安定所に届けられたままになっていること、充足の必要性が必ずしも高くない求人が職業安定業所の求人数に含まれている可能性があること等の指摘されている(北浦他、2002)。なお、中小企業庁(2015)によると、中途・経験者採用の手段としてハローワークを利用した中小企業の割合は69%である。

<sup>(17)</sup> Manpower Group (2018)。調査対象は43の国と地域における6産業の雇用主39,195人。

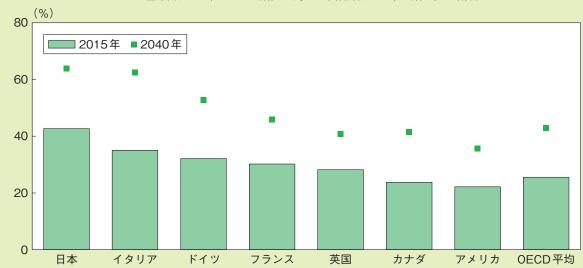
に関する企業の意識調査」(有効回答数は2,147社。以下、内閣府企業意識調査と呼ぶ)<sup>18</sup>では、 正社員として中途・経験者採用の募集を開始して入社が決まるまでの期間について過去と比較 した傾向を尋ねているが、長くなったと回答した企業の割合は3割強で、短くなったと回答し た企業の割合が2割強であったことと比べると多くなっており、人材確保が企業にとって一層 難しくなっている可能性が指摘できる。こうした現状を踏まえると、働く意欲のある人材であ れば、個々の事情や能力を踏まえつつ、性別・国籍・年齢等の属性によらず積極的に雇用して いくことが日本経済に強く求められており、社会的にも望ましいと考えられる。

#### 人手不足の国際比較 第2-1-7図

#### 少子高齢化等を背景に、人手不足は深刻化

#### (1) 高齢化の現状と予測

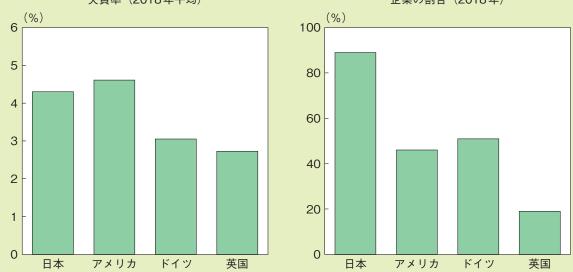
生産年齢人口(15~64歳)に対する高齢者人口(65歳~)の割合



#### (2) 人手不足の国際比較

欠員率(2018年平均)

人材確保が困難と回答した 企業の割合 (2018年)



- (備考) 1. (1) は、UN "World Population Prospects: The 2017 Revision"、(2) は、総務省「労働力調査(基本集計)、」 厚生労働省「一般職業紹介状況」、Bureau of Labor Statistics "Current Employment Statistics"、"Job Openings and Labor Turnover Survey"、Eurostat、Manpower "2018 Talent Shortage Survey"、により作成。
  - 2. (2) の欠員率は、日本について、 「(有効求人数-就職件数)/(非農林業雇用者+有効求人数-就職件数)×100」、 アメリカについて、

「求人数 (農業除く)/(雇用者 (農業除く)+求人数 (農業除く))×100」により計算。ドイツ、英国の欠員率の定義は、「未充足求人/(充足ポスト+未充足求人)×100」。

#### 経済学解説③:労働市場において男女間の格差はなぜ起こるのか

多様な人材が活躍するためには、性別・年齢・国籍等によらない、個々 人の能力やスキルに応じた人材の登用が求められます。純粋に経済学的 な観点からは、利潤の最大化を目的とする企業は、性別・年齢・国籍等 の属性にかかわりなく、個々人の能力や生産性に応じて人材の採用・登 用を決定します。しかし、実際には管理職は男性が多いなど、男女間の



格差が観察されています。このような格差が発生する背景としてはどのようなことが考えられ るでしょうか<sup>19</sup>。

例えば、ある企業内で、管理職比率などで男女間の格差が存在しており、その背景として自 社の過去のデータにおいて女性は男性より離職する確率が高いことから女性が管理職になって も離職してしまうのではないかという考え方が残っているような場合、その企業で働く女性は、 仕事に対する意欲が低下し、実際の離職率がより高くなり得ます。こうした企業では、女性の 離職率が高いというデータの傾向がますます顕著になるため、男女間の格差が根強く残る原因 となってしまいます。これは経済学で「統計的差別」と言われる問題です。ただし、そもそも 女性の離職率の高さの原因は、育児等との両立ができない等の職場環境の問題等があると考え られることから、その原因を男女の差に求めようとするこうした考え方自体を変えていく必要 があります。

また、制度や市場構造が雇用における男女の処遇の違いをもたらし、結果として男女間の格 差が生まれることもあります(こうした問題は、「制度による差別」と言われます)。日本的雇 用慣行に代表されるように、組織内での経験や評価を基に内部の人材から昇進させていく企業 の場合、なるべく同質の労働者で構成されるグループで運営した方が効率的という考え方も生 じ得ます。特に、出産や育児によるキャリアの中断が女性多い場合に、より多くの男性が管理 職に登用されるなど格差が生じます。また、内部登用の傾向が強ければ、離職した女性は、再 就職の機会が少なく、同じ能力を持つ男性よりも低い労働条件で働くことを余儀なくされるこ とも考えられます。

多様な人材の労働参加を促し、日本経済の成長につなげるためには、性別等の属性によら ず、個々人の生産性や能力に応じて人材を活用してくことが求められます。人々の意識改革や **履用・人事制度等の変革を強力に進めていくことが非常に重要となります。** 

#### ●多様な人材の雇用に関しては、利点を感じる企業が多い。

では、実際に企業は人材の多様化に対する利点や課題に関してどのように考えているのだろうか。内閣府企業意識調査によると、女性、外国人労働者、65歳以上の高齢者、障害者など多様な人材を雇用することに対して、65%の企業は利点と課題の双方が存在すると考えており、大多数の企業は多様化がプラスとマイナスの両方の側面をもっていると考えていることがわかる(第2-1-8図(1))。また、利点のみがあると感じている企業は17%、課題のみがあると考えている企業は12%であり、若干ではあるが利点のみを感じている企業の割合の方が高くなっている。

では、具体的に企業はどのような点を利点や課題と考えているのか(複数回答)についてみてみよう(第2-1-8図(2)・(3))。利点については、回答割合が多い順に、業務量拡大の対応が可能(43.7%)、新しい発想が生まれる(30.6%)、専門知識が活用できる(29.1%)となっている。一方、課題については、回答割合が多い順に、労務管理が複雑化する(45.2%)、教育訓練の必要性がある(35.9%)、コミュニケーションがとりにくい(27.2%)となっている。

正社員の規模別にみると、正社員が多い企業では利点を感じている企業が多く、100人未満の企業では利点を感じないとの回答割合が約23%である一方、100人以上の企業では約11%であり両者には2倍程度の差が存在している。また、両者の差は新しい発想が生まれるとの項目で大きく異なっており、正社員が多い企業においては多様化により新しい発想が生まれるとの意見が強い。一方、課題についても、正社員の多い企業で課題に対する意識が強い傾向にあるが、両者の差は利点の項目ほどは存在していない。

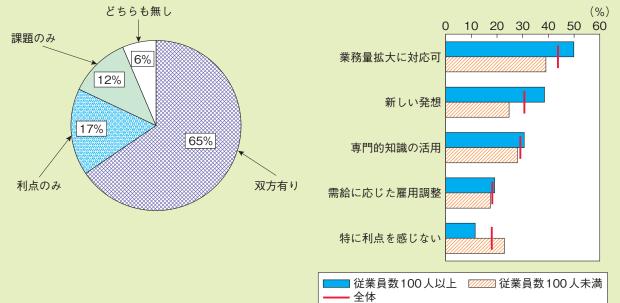
多様な人材の雇用に対する企業の意見としては、人手不足の中で業務拡大に対応するための人材であり、新しいアイデアによる生産性の向上等が期待できる一方、多様化によるきめ細やかな労務管理や教育訓練等の必要性が意識されている。また、規模が大きい企業においては、多様化に対する利点をより意識している傾向があることが指摘できる。

#### 第2-1-8図 企業の多様化に対する意識

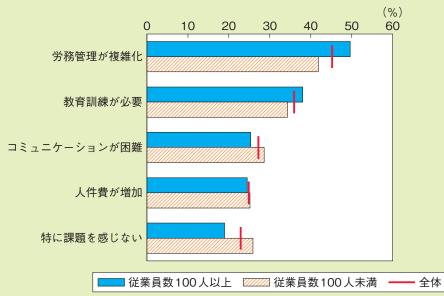
多様化は人手不足対応や新しい発想等が期待される一方、労務管理の複雑化等は懸念

#### (1) 多様な人材の雇用に関する企業意識

# (2) 多様な人材の雇用に関する利点 (従業員数別)



## (3) 多様な人材の雇用に関する課題 (従業員数別)



- (備考) 1. 内閣府(2019)「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。
  - 2. (1) の「双方有り」は、多様な人材の雇用について利点と課題両方があると回答した企業の割合。「どちらも無し」は、利点と課題いずれについても感じないと回答した企業の割合。

#### ●多様な人材の労働参加が進展

注

以下では、多様な人材の労働参加の現状について整理する。まず、内閣府企業意識調査を用いて、過去5年程度における雇用者数の変化の方向性について確認する。第2-1-9図(1)は、女性正社員、女性管理職、中途・経験者採用、外国人、限定正社員、65歳以上、障害者それぞれの雇用者数について増加したと回答した企業割合から、減少したと回答した企業割合を引いてDIを作成したものである。これをみるとすべての雇用者カテゴリーにおいて、増加と回答した企業の割合が減少と回答した企業割合を上回っており、多様な人材の労働参加が進んでいることがうかがえる。

多様化を考える上では各企業の雇用者数全体の変化との関係も重要であるため<sup>20</sup>、過去5年間程度における雇用者数全体の変化別に同じ要領でDIの作成も行った。なお、全体の雇用者数が増加した企業が50%程度、変化なし・減少したと回答した企業がそれぞれ25%程度である。分析結果をみると(第2-1-9図(2))、全体の雇用者数が減少したと回答した企業における女性正社員のDIのみがマイナスとなっているが、それ以外のすべてのDIはプラスとなっている。全体の雇用者数が増加した企業だけでなく、変化なし、減少したと回答した企業においても、多様な人材の雇用は増加しており、各企業における多様性は増加していることがうかがえる。

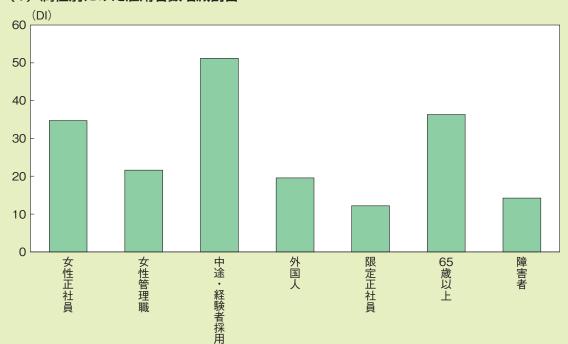
また、どのような雇用者が増加傾向にあるのかを確認すると、特に中途・経験者採用、65歳以上雇用者、女性正社員等において増加がみられている。また、中途・経験者採用や女性正社員は、雇用者全体が伸びている企業において特にDIがプラスになっている。中途・経験者採用や女性正社員と比較すると、それ以外の雇用者では雇用者全体の動向による影響は小さく、特に65歳以上の雇用者数のDIにおいてその傾向が顕著である。各企業における雇用者数は女性正社員や中途・経験者採用を中心に増加していることや、幅広い企業において65歳以上の雇用が進んでいること等が示唆される。

<sup>(20)</sup> ここでは人数ベースの方向感を聞いているため、正確にはわからないが、各企業の多様性を考える上では、「割合」に注目することが重要である。例えば、女性の雇用者数が2倍になったとしても、全体の雇用者数が4倍になっていれば、企業に占める女性の割合は半分になり、性別の多様性は低下する。

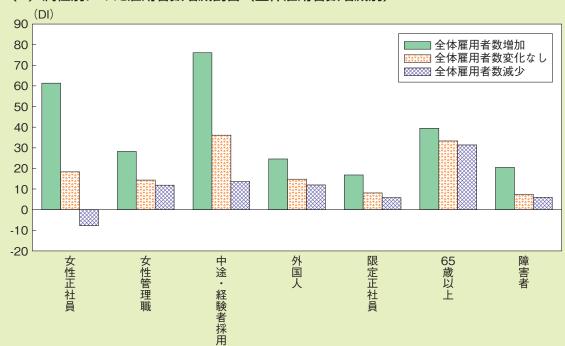
#### 第2-1-9図 各企業における多様性の進展

#### 企業における多様な人材は増加

#### (1) 属性別にみた雇用者数増減割合



#### (2) 属性別にみた雇用者数増減割合(全体雇用者数増減別)



- (備考) 1. 内閣府(2019)「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。 2. (1) は、過去5年程度における企業の各属性の雇用者数が「非常に増加」または「増加」と回答した企業割合から、「非常に減少」または「減少」と回答した企業割合を引いた値。
  - 3. (2) は、過去5年程度における企業全体の雇用者数の増減別に、(1) と同様の方法で各属性の雇用者数増減 割合を算出したもの。

#### ●多様な人材の活躍に向けては、適材適所の人事配置が重要

多様な人材の活躍とは、単に多様な属性の雇用者を登用することにとどまらず、異なる能力・スキルを持つ人材がそれらを十分に発揮できるような適材適所の人事配置がなされていることも意味する。現状では、企業における多様な人材は増加していると思われるものの、雇用している人材を適切適所に配置することが十分にできていない企業が一定数存在している可能性が指摘できる。

内閣府企業意識調査より、全般的に人手不足感を感じている企業に限定して、個別職種や年齢層の過不足感をみると(第2-1-10図 (1))、職種別では専門・技術職や営業・販売職、年齢別では若年層の人材ニーズが高い一方、事務職や中高年層で過剰と回答した企業が一定数いることが確認できる。仮に企業が適材適所に人材を配置し、能力を活用できていれば、特定の層が過剰と感じることはないと考えられるが、人手不足であると回答した企業でも、内部では十分に活躍できていない層が存在することから、企業内部でミスマッチが一定程度存在していることがわかる。

内閣府企業意識調査より、全体の人手不足感によらず、特定の年齢や職種が「不足」と回答する一方、特定の年齢や職業では「過剰」と回答している企業(以降、このような企業を「内部ミスマッチ企業」という)が全体に占める割合を計算すると約36%となり、内部ミスマッチ企業が一定数いることが確認できる<sup>21</sup>。次に、内部ミスマッチ企業とそうでない企業に2分し、各グループにおける雇用制度の割合をみると(第2-1-10図(2))、内部ミスマッチを抱える企業では、長期雇用や年功序列の賃金体系等を特徴とする日本的雇用慣行の度合いが強い企業の割合が高くなっていることが確認できる<sup>22</sup>。また、雇用制度として職務が明確に規定されていると回答した企業は、内部ミスマッチ企業で低く、そうでない企業で高くなっていることも確認できる。いわゆる日本的雇用慣行を重視している企業では、人材を適材適所に配置し活用することが不十分であり、人手が不足しているにもかかわらず、一部の層が過剰と認識されてしまっている可能性が考えられる。

多様な人材は増えていると考えられるが、多様な属性の雇用者を単純に増やすだけでなく、個々人が得意とする能力等に応じて、適切に人材を配置していく(多様な人材が活躍する)ことで内部ミスマッチを減少させていくことが重要である。特に、日本的雇用慣行では、年功により人材の管理を行う傾向にあるため、内部ミスマッチが生じる可能性が高くなっており、多様な人材の活躍について課題を抱えていると思われる。

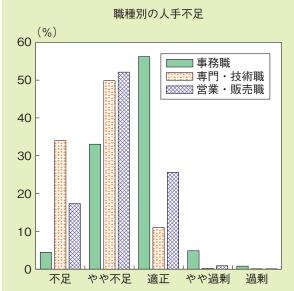
<sup>(21)</sup> 職種区分(事務職、専門・技術職、営業・販売職、それ以外)と年齢区分(若年層、中年層、高齢層)を合わせた合計7種類のうち、少なくとも一つで「過剰」と回答するとともに、少なくとも一つで「不足」と回答した企業を、内部ミスマッチ企業とした。

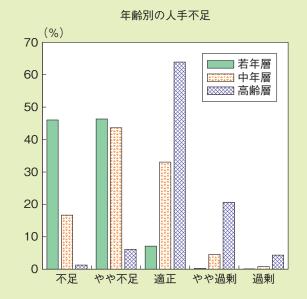
<sup>(22)</sup> 日本的雇用慣行の度合いについては、①平均勤続年数、②離入職率、③賃金に年功が大きく考慮される、の3変数を用いて、K平均法により5分類に分割するクラスター分析を行った。詳細は付注2-3を参照。

#### 第2-1-10図 内部ミスマッチの現状

#### 一部の企業のおいては、企業内でのミスマッチがみられる

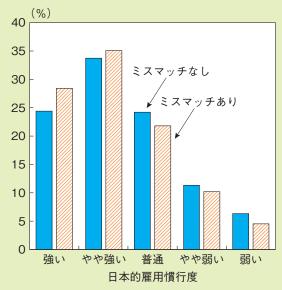
#### (1) 職種・年齢別の人手不足(全般的に人手不足の企業が対象)



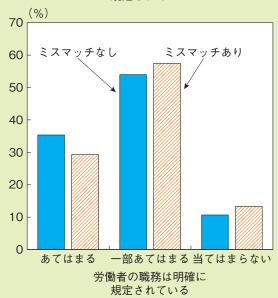


#### (2) 内部ミスマッチと雇用・人事制度

日本的雇用慣行度



#### 労働者の職務は明確に 規定されている



- (備考) 1. 内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。
  - 2. (2) は、内部ミスマッチがある企業と内部ミスマッチがない企業の中で、それぞれの雇用制度に該当する割合を算出したもの。
  - 3. 日本的雇用慣行度については、平均勤続年数、離入職率、賃金に年功が大きく考慮される度合いの3変数を用いて、K平均法により5分類に分類するクラスター分析を行ったもの。詳細は付注2-3を参照。

#### ●企業における女性の活躍は進んでいるが、女性管理職比率は依然として低い

本章で扱う多様性は女性に限定したものではないが、日本における多様化への取組は女性活躍推進を中心に進展してきたことが指摘されている<sup>23</sup>。ここでは上場企業等における女性活躍の現状についてより詳しくみていくこととしたい。上場企業等を対象にした調査(以下CSR調査と呼ぶ)<sup>24</sup>において、2012年度と2017年度の両年に回答した企業における女性従業員比率、女性管理職比率の変化をみたのが第2-1-11図(1)・(2)である。両年を比較すると、回答企業の分布の中央値で女性従業員比率は16.9%から19.4%、管理職比率は2.0%から3.7%に上昇している。また、分布の下位にある25%地点や上位にある75%地点でみても同様に増加がみられていることから、各企業における性別の多様性は増加している。

この背景の一つには企業において子育てや介護等と仕事の両立支援制度の導入が進んでいていることが指摘できる。上場企業等における支援制度の導入割合について2012年度と17年度を比較すると(第2-1-11図(3)、すべての制度について導入企業の割合が6~10%ポイント程度増加していることが確認できる。なお、導入割合が多い制度として、短時間勤務制度、所定外労働なし、勤務時間の繰上げ・繰下げ、フレックスタイム制度等があり、労働時間を柔軟に調整することで社員が離職せずに働ける環境を整備しようとしていることがうかがえる。また、女性の復職のためには保育所の整備等の制度を整えることも重要であることが指摘されているが、保育設備・手当の制度についても2012年度と2017年度を比較すると導入割合が増加している<sup>25</sup>。

ただし、2017年度においても、回答企業分布の上位にある75%地点でも女性従業員比率は28.9%、女性管理職比率は8%である等、管理職を中心に依然として女性比率の水準は低い。第2-1-11図(4)は、各企業における女性従業員比率(横軸)と女性管理職比率(縦軸)をプロットしたものであるが、男女による差がなければ、管理職に占める女性割合と従業員に占める女性割合がおおむね等しくなる(おおむね45度線上にプロットされる)はずである。分布を把握しやすくするため、45度線の半分(22.5度線)についてもグラフ上にプロットしたが、全体の企業のうち、45度線以上の企業は1.1%、22.5度線以上45度線未満の企業は11.8%であり、87.1%の企業は22.5度線未満に位置している。つまり、ほとんどの企業において男女間の格差が生じており、性別による役割分業が強く残っているなど女性が十分に活躍できていない可能性が高いことが指摘できる。女性活躍は進んではいるものの、一層の推進が必要であると言える。

注

<sup>(23)</sup> 例えば、中村(2018) を参照。

<sup>(24)</sup> データは東洋経済「CSR企業総覧(雇用・人材活用編)」の2014年版と2019年版。調査対象は、上場企業全社および主要未上場企業。2019年版の調査は2018年6月~10月に実施されており、有効回答企業1,297社及び個別調査による192社、公開情報のみから掲載した12社の計1,501社(上場1,456社、未上場45社)のデータが収録されている。

<sup>(25)</sup> 作道(2018) は同じCSR調査を利用し、保育設備・手当がある企業の平均勤続年数が統計的に有意に長くなっていることを指摘している。また、保育設備・手当の導入割合については付図2-3を参照。

#### 第2-1-11図 企業における女性雇用

#### 女性の活躍は進んでいるが、女性管理職比率は依然として低い

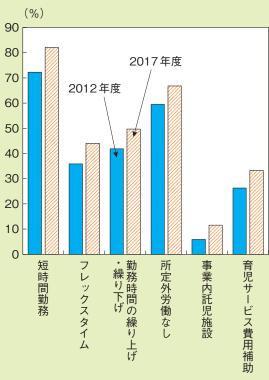
#### (1) 女性従業員比率



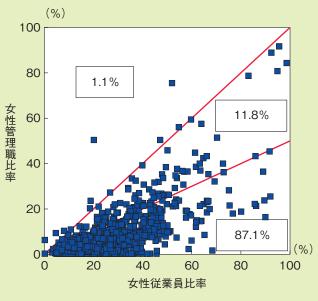
#### (2) 女性管理職比率



#### (3) 両立支援制度の導入割合



#### (4) 従業員、管理職比率の分布(2017年度)



- (備考) 1. 東洋経済「CSR調査」により作成。 2. (1)、(2)、(3) は各項目が未記入の企業を除いた上で、2012年度と2017年度の両方に回答した企業を抽出 し算出している。(4) は、女性従業員比率、女性管理職比率ともに記入した企業を対象とした。 3. (3)の両立支援制度は、3歳から小学校就学前の子を持つ社員が利用できる制度。

#### ●人手不足等を背景に外国人労働者の雇用が進む

少子高齢化・人手不足の中、企業における外国人労働者の雇用も進んでいる。外国人労働者を雇用している事業所数の推移をみると(第2-1-12図 (1))、2008年には7.7万事業所であったが、2018年では21.6万事業所と約2.8倍となっている。それに伴い労働者数も増加しており、2008年は49万人であったが2018年は146万人となっている。

同様の傾向はCSR調査からも確認が可能であり、2012年度と2017年度の両年に回答した企業における外国人従業員比率と外国人管理職比率を比較すると(第2-1-12図(2))、平均値では両比率ともに増加している。ただし、中央値でみると2017年度の従業員比率は0.6%、管理職比率は両年とも0%であることから、一部の企業における外国人比率の高まりが平均値を押し上げていることがわかる。現状では外国人従業員の雇用は企業による差がみられ、管理職として雇用されている外国人材はごく一部の企業に限られていることが指摘できる。

次に、2018年10月において外国人を雇用している事業所の割合を産業別に確認する(第2-1-12図 (3))。産業別の事業所総数に占める外国人雇用事業所の割合をみると、農林漁業が約30%と最も高くなっているが、この背景には農林漁業に従事する者の減少や高齢化を背景に人材不足が深刻となっていることから、アジアからの技能実習生を中心に外国人労働者が増加していることが考えられる<sup>26</sup>。その他の割合の高い産業として、情報通信業(約15%)、製造業(約10%)があり、それ以外の産業においては2~4%とおおむね同程度の割合となっている。なお、外国人を雇用している事業所数を対象に産業別の構成比をみると、上位3産業は製造業(約21%)、卸売業・小売業(約17%)、宿泊業・飲食サービス業(約15%)であり、産業別では割合が高いが事業所数は少ない農林漁業は約4%、情報通信業は約5%となっている<sup>27</sup>。

幅広い産業で外国人労働者の参加が進んでいる背景には、人手不足による影響が大きいことが考えられる。企業アンケート(東京商工リサーチによる調査)から人手不足感の程度別に外国人を雇用している企業と、雇用を検討している企業の割合をみると(第2-1-12図(4))、大企業・中小企業ともに人手不足を感じている企業では両割合が高くなっている。特に、外国人の雇用を検討している企業割合は、人手不足を感じている企業とそうでない企業との間で3倍程度の差が生じている。なお、2018年12月の入管法・設置法の改正により、新たな在留資格(特定技能1号、特定技能2号)が創設され、人材の確保が困難な状況にある産業に対し、相当程度の知識・経験、または熟練した技能を要する業務に従事する外国人の在留資格が整備された28。今後、人手不足等を背景に企業が外国人の雇用を進めていく可能性が考えられる。

<sup>(26)</sup> 内閣官房「第2回 専門的・技術的分野における外国人材の受入れに関するタスクフォース幹事会」(平成 30年3月7日) 資料1

<sup>(27)</sup> 詳細は厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」を参照。

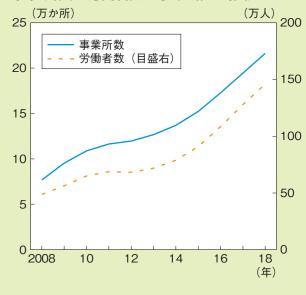
<sup>(28)</sup> 詳細は法務省HP「新たな外国人材受入れ(在留資格「特定技能」の創設等)」、鈴木・宅見(2019)等を参照。

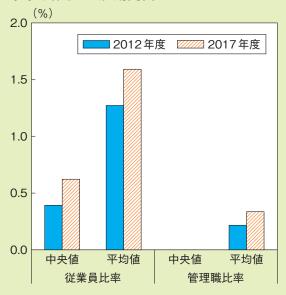
#### 第2-1-12図 企業における外国人雇用

#### 人手不足等を背景に外国人労働者の雇用が進む

#### (1) 外国人労働者数・事業所数の推移

#### (2) 外国人の雇用割合

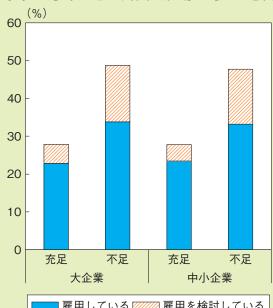




#### (3) 産業別外国人雇用事業所割合

## 35 30 25 20 15 10 5 製造業 卸売業、 学術研究、 医療、 宿泊業、 農林漁業 情報通信業 サービス業 運輸業、郵便業 飲食サービス業 小売業 専門・技術サービス業

#### (4) 人手不足感と外国人雇用に対する意識



■雇用している ////// 雇用を検討している

- (備考) 1. 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス 活動調査」、東 洋経済「CSR調査」、東京商工リサーチ (2018)「外国人雇用に関するアンケート」調査により作成。
  - 2. (2) の従業員数については、当該年度の数値がない場合、当該前年度の数値を用いている。
  - 3. (3) の事業所割合については、2018年10月の外国人雇用事業所数を、2016年6月の事業所数で除した数値。

### 第2節 働き方の多様化に向けて求められる変革

多様な人材が活躍するためには、多様な働き方の実現に向けて長時間労働の是正等の働き方 改革を進めていくことや、多様なキャリア形成が可能となるようリカレント教育の充実等を 図っていくことが重要となる。また、受け入れ側の企業においても、多様な人材の活躍を促進 しようとした場合、多様性を受容できるような制度を整えることが必要である。女性や高齢者 など多様な人材が労働参加するためには、働き方の面では、時間や場所を有効に活用できる柔 軟な働き方やワーク・ライフ・バランス(WLB)の改善が必要であるとともに、人事管理の 面からは年功主義によらない評価制度の導入や、多様な人材の意思疎通の円滑化等の管理能力 を高める必要がある。こうしたことを踏まえて、本節では多様な人材が活躍できるためには、 どのような制度改革や取組が必要なのかについて、分析を深めていくこととしたい。

具体的には、内閣府の企業意識調査と個人意識調査を用いて、多様な人材の活躍に向けてどのような取組が行われているのか、どのような取組の効果が高いのか、企業側と雇用者側が考える必要な制度はかいりしていないか等の論点について考察を行う。また、近年特に注目が集まっている65歳以上の雇用者の就労に向けて必要となる取組の分析や、多様な人材の活躍に向けて最も重要な要素である働き方改革の進捗についてビッグデータを用いた分析を行う。

#### ■1■ 多様な人材を活かすために必要な取組

#### ●制度の概観:働き方改革、年功による人事管理の見直し、マネジメント等が重要

女性、高齢者、外国人材、限定正社員など多様な人材を企業が受け入れ、多様な人材の活躍を促進していくためには、制度的な見直しが必要である。これまでの先行研究によれば、ダイバーシティ経営や、女性・外国人材の活躍のために必要な制度改革として、①WLBや柔軟に働ける制度、時間意識の高い働き方の定着(働き方改革)、②年功による人事管理等の日本的雇用慣行の改革、③管理職のマネジメント、などが指摘されている(佐藤(2016)、高村(2016)、山本(2014))。働き方改革については、時間制約のある人やWLBを重視する人等すべての人にとって働きやすい環境が構築されることで、多様な人材の労働参加が促されることが期待される。日本的雇用慣行では、同質性・年功を基準とした人事管理が行われる傾向にあるため、中途・経験者採用、外国人、家庭の事情から残業が困難な者等、個々人の状況に応じた適切な評価ができない。より個別管理の人事制度に移行することで、多様な人材の働きやすさや仕事に対する意欲を高めることができると考えられる。また、最終的にこうした組織的な改革が、職場でうまく機能していくためには、管理職が適切にマネジメントすることが不可欠であると考えられる。

以上のような観点を踏まえ、内閣府企業意識調査により、企業が多様な人材の活躍ために実施している内容を確認すると(第2-2-1図(1))、柔軟な働き方の実施(38.1%)やWLB

の促進(30.5%)等の働き方改革の取組が上位にきている。実際に、同調査では1年前と比較した全社労働時間の傾向も質問しているが、減少と回答した企業割合は増加と回答した企業割合を上回っており、結果としても労働時間の短縮につながっている様子がみられる<sup>29</sup>。次に多い取組として、評価制度の見直しと教育訓練制度の強化(両方とも約23%)、マネジメント研修の強化(19.4%)があり、雇用制度の改革や管理職の役割の強化を図っていることがわかる。計画・ビジョンの作成(12.6%)、女性比率の目標(10.9%)、専任部署の設置(5.6%)については、実施している企業の割合は少ないが、企業内で多様性の理念・価値を共有すること等に貢献していると考えられる。

次に、それぞれの取組が企業の女性・外国人等の多様な人材の活躍に貢献しているのかについて簡単な回帰分析を行った。ここでは多様性の評価軸として、①過去と比較して多様な人材(人数)がどの程度増加・減少したか(フロー)、②多様な人材が雇用者に占める割合は現時点でどの程度か(ストック)、という2種類を用意した。両者を用いる理由は、多様性を追求し始めた企業では人数は増加しても割合が少ないことや、既に割合が高い企業では人数の増加が限定的となることが考えられるためである。また、多様性の度合いが一つの指標でわかるように、各企業における多様な人材の活躍の度合いに応じてスコア(点数)を付与し(増加・高い割合の場合に高スコア)、最終的に各人材のスコアを合計した指数を作成した(以降、フローの方は「多様性変化指数」、ストックの方は「多様性割合指数」と呼ぶ)30。回帰分析は作成した指数や各人材の変化・割合を被説明変数、上記の多様な人材の活躍のための取組を説明変数とし、各企業の属性(雇用者数全体の変化・産業・規模等)をコントロールした上で行っている31。

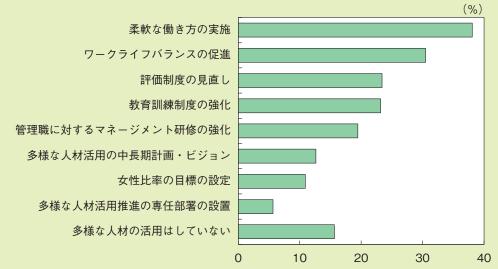
推計結果をまとめた表が第2-2-1図 (2) であるが、表中に丸印がついているものは該当する取組を行っている企業において、各人材の増加や割合が高いとの関係性が有意 (10%水準) にみられたことを示している<sup>32</sup>。全体的な動向から確認すると、取組内容の8項目のうち7項目では、多様性変化指数または多様性割合指数のいずれかと有意な正の関係性がみられており、こうした企業の取組は実際に多様性の向上にも寄与している可能性が高いことがわかる。

- (29) 減少と回答した企業割合は30%、増加と回答した企業割合は20%。
- (30) 多様性変化指数については、7カテゴリー(女性正社員、女性管理職、中途・経験者採用(正社員)、外国人、限定正社員、65歳以上雇用者、障害者)の人材それぞれについて、非常に増加=1点、増加=0.5点、変化なし=0点、減少=▲0.5点、非常に減少=▲1点、該当者なし=0点、として点数を付与し、合計した値。多様性割合指数については、6カテゴリー(女性正社員、女性管理職、外国人、限定正社員、65歳以上雇用者、中途・経験者採用(正社員))の人材それぞれについて、各人材が雇用者等に占める割合により3分割し、高=3点、中=2点、低=1点、該当者なし=0点として点数を付与した後合計し、理論上の最大値である18で割った値。詳細は小寺・上島(2019)を参照。
- (31) 被説明変数が指数の場合はスコア化したことにより連続変数とみなし通常のOLSを行ったが、被説明変数が各人材の場合は離散変数であるため、順序ロジットを利用している。また、各人材について「変化」の回帰の際には、該当者なしの企業を除いて分析している。
- (32) 空欄は取組内容と多様な人材の増加や割合が高いとの関係性が発見できなかったものである。推計結果は付注2-4を参照。

#### 第2-2-1図 多様な人材の活躍のための取組

#### 働き方改革、日本的雇用慣行の改革、管理職のマネジメント等が重要

#### (1) 多様な人材の活躍のために実施していること



#### (2) 多様な人材活躍のための取組の効果に関する重回帰分析

#### 過去5年程度の多様な人材の変化の方向性

実施内容	多様性 変化指数	女性 正社員	女性 管理職	中途・ 経験者採用	外国 人材	限定 正社員	高齢者
専門部署の設置	0	0	0	0			0
女性比率の目標設定	0	0	0	0	0		
中長期計画・ビジョン	0				0		
ワークライフバランス促進	0	0	0			0	
管理職のマネージメント研修	0	0	0				
評価制度の見直し							
教育訓練制度の強化							0
柔軟な働き方の強化	0					0	0

#### 2017年度の多様な人材の割合

実施内容	多様性 割合指数	女性 正社員	女性 管理職	中途・ 経験者採用	外国 人材	限定 正社員	高齢者
専門部署の設置					0		
女性比率の目標設定	0		0		0		
中長期計画・ビジョン	0			0	0	0	
ワークライフバランス促進		0	0			0	
管理職のマネージメント研修							
評価制度の見直し	0		0			0	
教育訓練制度の強化							
柔軟な働き方の強化	0	0	0	0	0	0	0

<sup>(</sup>備考) 1. 内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。

<sup>2. (2)</sup> は、被説明変数をそれぞれ多様性変化指数、多様な人材の雇用者数の過去5年程度の変化の方向性、多様性割合指数、2017年度において多様な人材の占める割合として、説明変数を多様な人材の活用のために実施していること、企業規模等の企業属性をコントロール変数とした重回帰分析による推計結果のうち、有意(10%水準)にプラスの効果があった項目に○印をつけたもの。推計結果の詳細は、付注2-4を参照。

多様な人材を個別にみると、女性正社員・管理職については、女性比率の目標はもちろん、管理職のマネジメント研修の強化、WLBの促進、柔軟な働き方の強化等が有意な項目となっている。柔軟な働き方については、すべての人材割合について有意となっていることから、働き方を変えることは、女性に限らず多様性全般に対して非常に有用な制度であると考えられる。その他にも、中途・経験者採用や外国人材と専門部署の設置や中長期計画・ビジョンの作成等、限定正社員と評価制度の見直し等、65歳以上の雇用者と教育訓練制度の強化等がそれぞれ関係していることが確認できる。

以上が多様化に対する企業の全般的な取組の概要であるが、以下では取組んでいる企業割合が多かった、働き方の改革、評価制度、マネジメント研修等の訓練について、より詳細にみていることとしたい。

#### ●柔軟な働き方・WLBが重要な理由

柔軟な働き方やWLBの促進は実施企業が最も多く、多様性に対する効果も広く確認できた内容であるが、どのような制度がより効果的なのかについて、特に女性活躍に注目して分析を行った。推計はCSR調査を利用し、各上場企業における属性(産業・規模・売上高等)をコントロールした上で各種制度等の有無が女性従業員比率や女性管理職比率をどの程度高めるのかについて回帰分析を行った<sup>33</sup>。

分析結果をみると(第2-2-2図)、特に、従業員1人当たりの残業時間が短いことや短時間勤務制度があることが女性比率を高める効果があることがわかる<sup>34</sup>。残業時間の短い企業は残業時間が長い企業と比較して女性従業員比率が8.7%ポイント・女性管理職比率が3.4%ポイント高く、短時間勤務制度がある企業では女性従業員比率が5.2%ポイント・女性管理職比率が2.7%ポイント高くなっている。日本における長時間労働の一部は、非効率的な働き方によって生じているとの研究もあり(山本・黒田、2014)、こうした合理的でない労働時間を削減していくことの重要性は極めて高いと言える。また、単純な労働時間の長さだけでなく、突発的な残業の発生や計画的な有給休暇が取得できない等の就労スケジュールの不確実性の影響も無視できない要素であることが指摘されている<sup>35</sup>。

次に効果の高いものとして、女性従業員比率には保育設備・手当やサテライトオフィスの制度 (両方とも+3.3%ポイント)、女性管理職比率には在宅勤務の制度 (+1.7%ポイント)が挙げられる。保育設備・手当や在宅勤務といった制度は、育児と仕事の両立がしやすくなることで、女性の働きやすさを高めていると考えられる。また、在宅勤務やサテライトオフィスの制度が利用できることは、通勤時間を削減することにより働き方の柔軟性を高め、WLBに寄

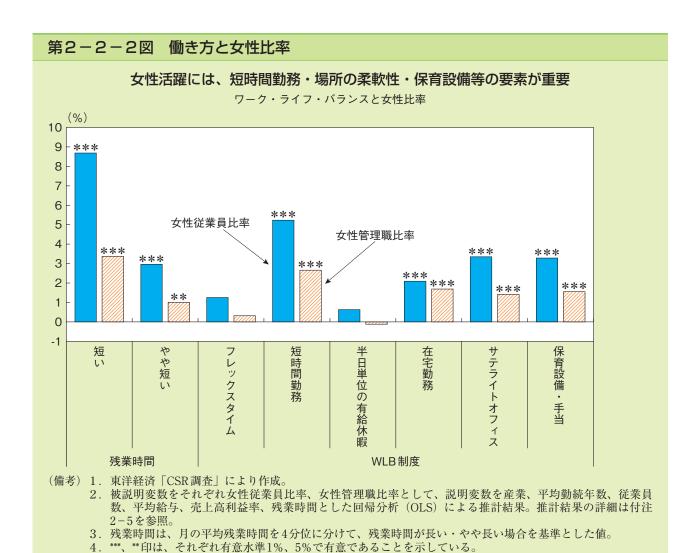
<sup>(33)</sup> CSR調査は財務データが収録されていないため、売上等のデータについては、証券コードを利用して NEEDS-Financial QUESTより取得している。

<sup>(34)</sup> 先行研究である山本 (2014) と同様の結果となっている。

<sup>(35)</sup> 森川 (2018a) の推計によると、不確実性の高い残業や休暇取得の不確実性が仕事満足度に与える影響は、 労働時間の削減等よりも大きいことが指摘されている。

注

与していると思われる。実証分析においても、通勤時間が長い場合において、子供を持つ既婚女性の就業率(特に正社員)が低下するとの結果が得られている(Kawabata and Abe、 2018) $^{36}$ 。



<sup>(36)</sup> 森川(2018b) においても、特に女性において勤務時間よりも通勤時間かが長くなることへの忌避感が強いこと、女性・若年層・既婚者・就学前児童を持つ人においてテレワークを積極的に評価する傾向があること等を指摘している。

#### ●多様な人材の活躍に向けて、雇用慣行の見直しが必要

人材評価制度の観点からは、日本的雇用慣行と呼ばれる年功的な人事管理の見直しが多様な人材の活躍を促進する上では重要である。日本的雇用慣行の特徴として、従業員の勤続年数が長い(長期雇用制度)、年功序列の賃金体系や昇進人事等が指摘できる³7。日本的雇用慣行は、そもそも緩やかな環境変化や画一的な構成員の存在を前提とすることで成立している制度であるため、多様な人材の活躍に向けては弊害がみられる³8。例えば、出産・育児等が女性に不利に働く、中途・経験者採用・外国人材等の外部の優秀な人材が活躍できない、生産性に応じた賃金が支払われない³9、年功制度維持のため定年後の再雇用時に処遇が悪化する、といった様々な問題が指摘できる。実証研究においても、多様な人材が活躍できる人事制度にするためには、非年功的な処遇管理と自己選択型キャリア管理の制度体制に移行することの必要性が指摘されている(佐藤、2019)。こうした日本的雇用慣行は、全般的にみれば減少している可能性はあるものの、男性を中心に依然として根強く残っていることが指摘されている⁴0。

内閣府企業意識調査からも、日本的雇用慣行のある企業では多様な人材が活躍できていないことが確認できる。第2-2-3図(1)は、企業を日本的雇用慣行の度合いに応じて5段階に分類し、それぞれの分類における多様性割合指数の平均値をプロットしたものである<sup>41</sup>。多様性割合指数の値が高いことは企業内における多様性が高いことを示すが、日本的雇用慣行と多様性の間には負の相関関係が明確にみられる。割合指数の内訳である女性や外国人等と日本的雇用慣行との関係をみると(第2-2-3図(2))、女性正社員の割合が30%以上である企業は、日本的雇用慣行が弱い企業では約4割だが、強い企業では約14%である。同様に女性管理職比率が15%以上ある企業は、日本的雇用慣行が弱い企業では約26%だが、強い企業では約6%である。同様の傾向については、外国人労働者や限定正社員についても確認することができる(付図2-1)。

また、年功により賃金が決定する場合、中途・経験者採用として若い年代の層を主に雇用することや、そもそも中途・経験者採用を実施しない傾向がある。企業において過去2~3年程度において採用した人材の上限年齢の分布をプロットすると(第2-2-3図(3))、年功序列の賃金体系の企業はそうでない企業と比較して年齢が若い層に偏っており、中途・経験者採用を実施していない割合も高くなっていることが確認できる。多様な人材の活躍は、雇用者の年齢等によらずに適材適所の配置を行うことであるが、日本的雇用慣行はそれを阻害している可能性が高いことが指摘できる。

注

<sup>(37)</sup> 日本的雇用慣行の特徴としては、終身雇用、年功賃金、企業内労働組合の3点が指摘されることもある。

<sup>(38)</sup> 大湾・佐藤 (2017) を参照。

<sup>(39)</sup> 長期雇用制度と引きかえに、賃金が退職金を含めて後払いシステムとなっている。若年期に「生産性>賃金」、高齢期に「生産性<賃金」とすることで長期間同じ企業で働くインセンティブを与えることができる。

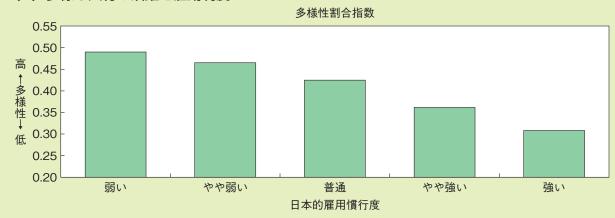
<sup>(40)</sup> 例えば、Kawaguchi and Ueno (2013) による実証研究では、企業規模や産業によらず長期雇用は減少していることが指摘されている。一方、加藤・神林 (2016) は、勤続年数の長い者の割合に明確な減少傾向が観察されないなど、長期雇用慣行は崩れていないことを指摘している。

<sup>(41)</sup> 前掲の第2-1-10図と同じ分類である。詳細は付注2-3を参照。

#### 第2-2-3図 多様な人材の活躍と日本的雇用慣行

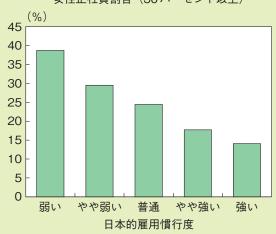
#### 日本的雇用慣行の度合いが強いと多様性が低下

#### (1) 多様な人材の活躍と雇用制度

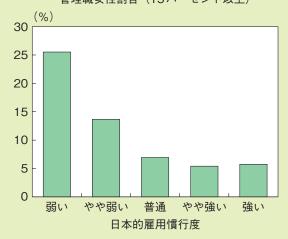


#### (2) 女性正社員・管理職女性の活躍と雇用制度

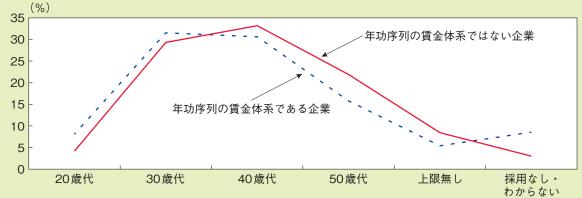
女性正社員割合(30パーセント以上)



管理職女性割合(15パーセント以上)



#### (3) 中途・経験者採用の上限年齢と雇用制度



- (備考) 1. 内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。
  - 2. 正社員の平均勤続年数、離入職率、賃金に年功が大きく考慮されるかどうか、という3つの変数を用いて、 K平均クラスタリングにより、日本的雇用慣行度の強い企業から弱い企業の5つに分類し、それぞれの平均 や割合をみたもの。クラスタリングについては、付注2-3を参照。
  - 3. (3) では、60歳以上の中途採用実績がある企業を、「上限無し」とした。また、年功序列の賃金体系に「あてはまる」と回答した企業を「年功序列の賃金体系である企業」、「あてはまらない」と回答した企業を「年功序列の賃金体系ではない企業」とした。

#### 経済学解説4:日本的雇用慣行の経済的合理性とは

一般に、日本的雇用慣行と呼ばれるものの主な特徴は、従業員が一つ の企業に長期にわたって勤務する長期雇用と年功序列に基づく賃金体系 にあります<sup>42</sup>。こうした雇用慣行が形成されてきた経緯については、様々 な説がありますが、一説には19世紀末から20世紀初めにかけて、繊維産 業等を中心に労働力不足とそれを補うための高い採用コストに企業が悩



まされた結果として、企業側が従業員の定着を図るために採用されたとする説があります。ま た、当時、遅れて産業化が始まった日本では、企業が新技術への迅速なキャッチアップを図る ためにも、技能を持った労働者を社内で育成する必要があったことが、終身雇用や年功賃金制 が定着していった背景にあると指摘する説もあります。

長期雇用と年功的な賃金制度を特徴とする日本的雇用においては、外部からの採用を制限す るとともに、内部の従業員が年齢、勤続年数、査定等に基づいて昇給・昇進する仕組みを整備 することで、従業員が企業の求めるノウハウや技術を習得しようとするインセンティブが高ま り、組織内の協力が高くなるとされています。また、こうした組織では、企業内部の様々な部 署・階層間で情報が共有され、水平的な意思決定が行われるとされており、状況に応じた柔軟 な対応が可能となるとも言われています。

しかし、現在の日本経済を取り巻く環境を考慮すると、こうした日本的雇用慣行の合理性に は一定の限界がみられています。例えば、企業内部だけの訓練や職場経験を基に育成された従 業員は、思考や知識が同質的になりがちであり、創造的な仕事が苦手となる傾向にあるため、 画期的なイノベーションが必要とされる業務には必ずしも適しません。また、企業内部からの 人材登用や年功的な評価を重視する慣行は、女性や外国人材等の活躍や専門性の高い外部人材 の登用を阻害する可能性があるだけでなく、内部の従業員にとっても、専門性を高めにくく、 キャリア途中でのやり直しを困難にするとの欠点もあります。さらに、年功序列制度は、若年 期に教育訓練で身に着けたスキルが高齢期にも陳腐化しないといった環境変化が緩やかな条件 においては合理的ですが、現在のように技術進歩が速く、スキルが陳腐化しやすい環境下では 合理的とは言えません。

このように日本的雇用慣行は、多様な人材の活躍、イノベーションや生産性向上が必要とさ れる昨今においては、多くの変革すべき課題を抱えていると考えられます。人生100年時代を 踏まえた多様なキャリア形成が進む中、より個々人の事情に応じた働き方や、自分で目指すべ きキャリア形成の意識を持つことが必要となっています。

#### ●WLB等の促進には管理職のマネジメントが重要

多様な人材の活躍のために、企業は教育訓練やマネジメント研修等を強化している。事実、 多様化が進んでいる企業では、全般的に従業員の教育訓練に積極的であり、特に管理職に対す るマネジメント研修や自己啓発に対するサポート等にコスト(時間や資金)をかけて取り組ん でいる傾向が確認できる(付図2-2)。

特に、多様な人材の活躍の文脈においては、管理職のマネジメントは非常に重要である。これは職場の構成員や働き方が多様化した場合、チームが保有している能力を最大限に発揮できるようにするには、業務や部下に対するマネジメントがより一層、管理職に求められるためである。つまり、多様な人材の活躍には、柔軟な働き方やWLBの促進が必須だが、職場における実現性については管理職のマネジメントに依存しているのである<sup>43</sup>。

日本における上司の効果を分析した研究によると、上司と部下のコミュニケーションがよくとれていない場合、部下のメンタルヘルスに影響があるだけでなく、生産性の低下や離職率の増加にもつながることが指摘されている<sup>44</sup>。そこで、内閣府個人意識調査を利用して、上司とのコミュニケーションが、部下のWLBや希望する仕事との不一致(ミスマッチ)にどのように影響しているのかについて、個人属性(年齢・性別・労働時間・年収等)をコントロールした上で推計を行った。

第2-2-4図 (1) は、個人属性をコントロールした上で、上司とのコミュニケーションのみが異なる場合において、仕事と私生活の両立ができている(できていない)と感じる確率がどの程度かをみたものであるが<sup>45</sup>、上司とのコミュニケーションとWLBの感じ方には非常に強い正の関係があることが確認できる。仕事と私生活の両立ができていると感じる確率は、上司とのコミュニケーションが取れている場合は55%、やや取れている場合は32%、やや取れていない場合は16%、取れていない場合は7%である。

同様の傾向は仕事との不一致においても確認することができる(**第2-2-4図** (2) ~ (4))。推計結果をみると、現在の仕事が、自身の能力やスキル、希望する仕事内容、希望する 労働条件と一致していると感じる確率に対して、上司とのコミュニケーションの状況は有意に 影響を与えている。上司との良いコミュニケーションがある場合は、ない場合と比較して、現在の仕事内容が自分とマッチしていると感じる確率が約5~11倍となっている。仕事が自分の スキルや希望内容と合致していない場合、雇用者のモチベーションが上がらず、生産性が低下する可能性も考えられるが、上司が積極的にコミュニケーションを図っている場合において は、雇用者が仕事に対してミスマッチと感じる確率を低下させることができる可能性がある。

注

<sup>(43)</sup> 中央大学大学院戦略経営研究科・ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト (2014) では、WLBを支援するための管理職として、①自らメリハリのある働き方を行い自分自身の生活も大事にしていること、②部下のWLBを考慮し業務遂行を把握し支援していること、の2条件を指摘している。

<sup>(44)</sup> Kuroda and Yamamoto (2018) の個人データを利用した推計による。

<sup>(45)</sup> 推計は順序ロジットを利用した。個人属性はすべて平均値で固定し、上司とのコミュニケーションの程度 のみを変えた時に、被説明変数の4分類それぞれに分類される確率(理論値)をプロットした。

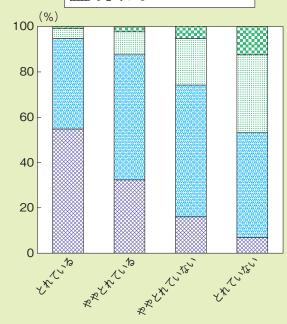
### 第2-2-4図 マネジメントの重要性

#### WLBの促進や仕事とのミスマッチの解消には上司のマネジメントが非常に重要

#### (1) 仕事と私生活の両立

できていないどちらかといえばできていないどちらかといえばできている

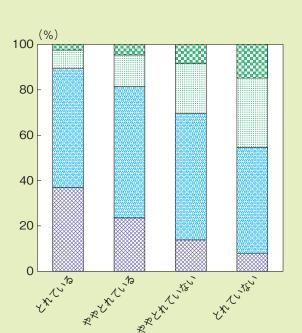
**⋙**できている



上司とのコミュニケーション

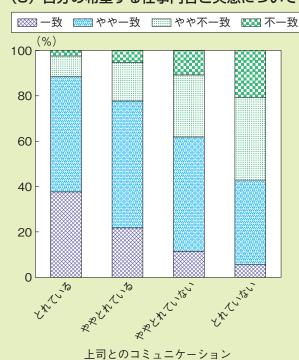
### (2) 自分の能力・スキルと仕事内容について





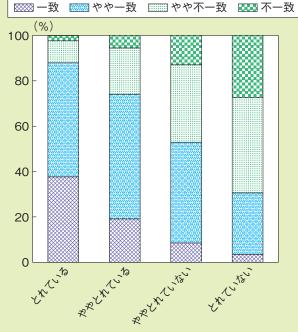
上司とのコミュニケーション

#### (3) 自分の希望する仕事内容と実態について



(備考) 内閣府「就業期間の長期化に関する意識調査」より作成。 推計結果の詳細は付注2-6を参照。

#### (4) 自分の希望する労働条件と実態について



上司とのコミュニケーション

このように管理職のマネジメントが、多様な人材活躍に向けてのWLBの促進やミスマッチの解消等に対して果たす役割は非常に大きい。また、管理職に対するマネジメント研修の強化だけではなく、管理職の仕事内容等についても組織的に見直していくことも重要である。特に日本においては、管理職の労働時間が長くなる傾向にあるだけでなく、プレイングマネジャー化しているために、マネジメント業務に対して十分な時間を割くことができていないことが指摘されている(武石、2011)。

#### ●多様な人材が働きやすい職場:雇用者の視点

以上は多様な人材の活躍について主に企業側(労働需要側)から考察してきたが、多様な人材がいる職場で働くことになった雇用者(労働供給側)はどのような制度が必要と感じているだろうか。内閣府個人意識調査により、多様な人材がいる職場でより生産的に働くために必要と思う制度について質問した回答結果をみると(第2-2-5図(1))、回答者の年代による回答傾向の差は小さく、企業意識調査と同様に柔軟に働ける制度が最も必要であると雇用者も感じていることがわかる。また、柔軟な働き方に関しては30~40代の女性を中心に必要と感じる割合が男性よりも10%ポイント程度高くなっていることから、女性活躍には働き方の改革が必要なことが個人意識調査からも確認できる。

次に必要と感じる制度として、多い順に仕事範囲の明確化、社員交流、評価制度の明確化、相談部署の設置、研修機会となっている。日本的雇用慣行では職務等や働き方について無限定で働く正社員を前提としていたが、多様な人材が多様な働き方で仕事を行う場合、業務範囲や評価の明確化が公平さのためにも必要だと考えられる。人事評価制度の見直しは企業意識調査でも働き方関連の次に多い項目であり、企業側と雇用者の問題意識は一致していることが考えられる。男女別にみると、仕事範囲の明確化、相談部署、研修機会の項目においては、女性の方が必要と感じる割合が高く、男性においては特にないと回答する割合が高くなる傾向にあるのが特徴である。

仮に多様化のために望ましい制度が自分の勤務する企業にあった場合には、多様化は利点と課題のどちらの方が多いかとの質問については(第2-2-5図 (2))、回答者の年代に関係なく6割以上の雇用者が利点の方が多いと回答しており、課題の方が多いと回答する割合(約2割)を大きく上回っている。このことからも適切な労働環境の下では、多様な人材の労働参加は望ましいと雇用者側も考えていることがわかる。

また、近年、定年後も継続して働く高齢者が増えるなど、上司と部下との関係性ではなく、 多様な年齢層の同僚と働く可能性が高まっていることが考えられる。このような状況におい て、どのような制度があればより生産的に働くことができると考えているのかについて、若年 層(30~49歳)には高齢層の同僚と働く場合、高齢層(50~64歳)には若年層の同僚と一緒 に働く場合を想定してもらい調査を行った。回答結果をみると(第2-2-5図(3))、意見交 換の促進や相談部署の設置を求める声が多く、職場での意思疎通の円滑化が求められているこ とが示唆される。特に、高齢層(50~64歳)の雇用者においては、若年層(30~49歳)の雇用者と比較して、意見交換の促進を求める傾向にある。その他の制度については、若年層の雇用者は実力主義の人事を求める傾向が高齢層よりも高い一方、高齢層の雇用者は研修機会の増加を望む傾向が若年層より高い。若年層においては、高齢層が増えることによって自分の評価が不利にならないように年齢によらない評価を望んでいる可能性が考えられる一方、高齢層については、若年層との比較で自分のスキルのアップデートの必要性を感じている可能性が考えられる。

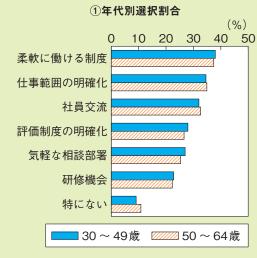
日本的雇用慣行の変革の重要性については、雇用者側はどのように考えているのかについて最後に確認しておこう。年功序列型の雇用制度に対する考えを聞いたところ(第2-2-5図(4))、30~40代においてはデメリットしかないと回答する割合が高く、50~64歳においてはメリットとデメリットの双方が存在するとの回答割合が高い。ただ、メリットのみの回答割合は、すべての年代においてデメリットのみの回答割合を下回っており、全般的にはデメリットが意識される傾向にあると考えられる。また、男女別では男性より女性の方がデメリットのみと回答する割合が高くなっている。女性や若年層を中心に、年功序列の雇用制度の弊害を感じる声が多いことから、日本的雇用慣行を見直していくことは、雇用者側の視点からみても望ましいと考えられる。雇用制度を構成する要素は相互補完的であるため、制度の変革は困難を伴うが、こうした労使間の意識が変化していくことで、日本的雇用慣行の見直しが加速していくことが見込まれる46。

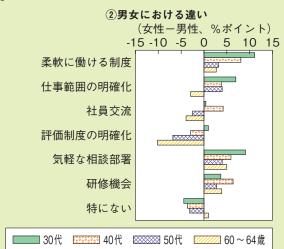
注 (46) 日本的雇用慣行の見直しが望ましいにもかかわらず残っている背景として、山口(2017) は、日本的雇用 慣行は一連の戦略的合理性の下で形成されてきたため、制度を構成する要素は相互補完的であり、環境変化により制度の弊害が顕著になっても、部分的な変更が難しいことを指摘している。

#### 第2-2-5図 多様な人材がいる職場に必要な制度

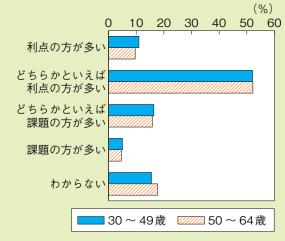
#### 適切な制度の下では多様化は利点の方が多いと感じる雇用者が多い

#### (1) 多様な人材と働くにあたり必要と思われる制度

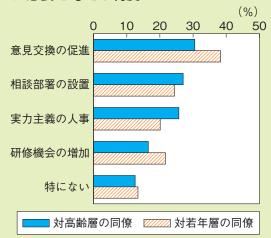




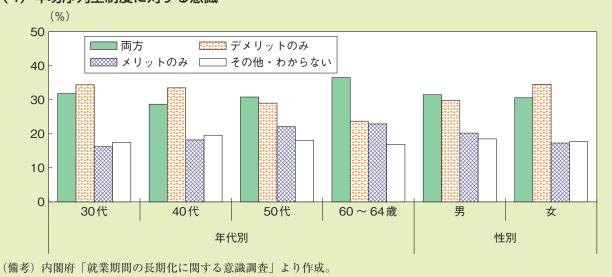
# (2) 多様な人材がいる職場で働く ことに対する意識



# (3) 異なる年齢層の同僚と働くのに必要と考える制度



#### (4) 年功序列型制度に対する意識



#### ●企業における新卒採用の通年化に対する意識

多様な人材を確保するためには、その入口となる採用についてもより柔軟にしていくことが求められる。日本的な雇用慣行においては、新卒の一括採用が一般的な採用方法であったが、人材の多様性との観点からは課題が生じている。以下では、新卒の通年採用に注目して、企業における通年採用に関する考えを整理する。

まず、内閣府企業意識調査により企業の通年採用の導入状況をみてみよう。調査結果をみると (第2-2-6図 (1))、33.3%の企業では既に導入済み、22.4%の企業では導入を検討中と回答している。両者を合計すると半数を超えることから、今後新卒の通年採用がより一般的になっていくことが考えられる。ただし、28.7%の企業においては導入の予定がないと回答していることから、新卒の通年採用の普及はまだ途上にある。また、15.6%の企業ではそもそも新卒採用がなく、新卒ではなく中途・経験者採用を重視している企業も一定数存在することが確認できる47。

そもそも新卒採用をしていない企業を除き、新卒の通年採用に関するメリット・デメリットの認識を企業に尋ねたところ(**第2-2-6図(2)**、メリット・デメリットの両方あると考える企業の割合は約64%と大多数を占めている。ただし、メリットのみと回答した企業の割合(約21%)は、デメリットのみと回答した企業割合(約8%)を大きく上回っており、全般的にはメリットの方がより意識される傾向にあると考えられる。

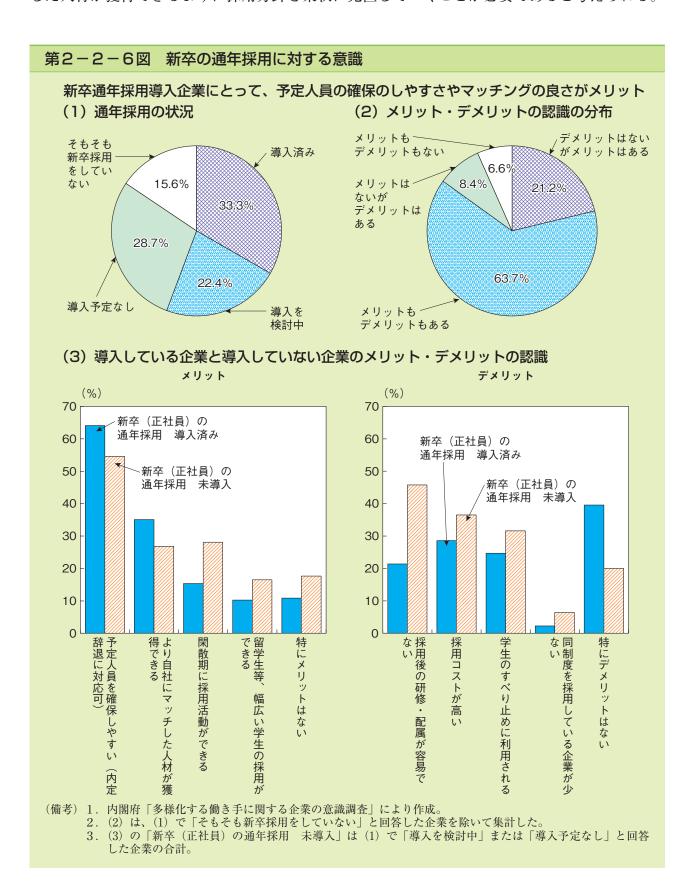
では、具体的にどのような点をメリット・デメリットと感じているのかについて、既に通年採用を導入している企業と導入していない企業に分けてみてみよう(第2-2-6図 (3))。まず、メリットとしては、導入状況にかかわらず予定人数を確保しやすいことを挙げる企業が最も多い。次に多い項目としては、導入している企業ではより自社にマッチした人材の確保を挙げる割合が多いが、導入していない企業では同項目と閑散期に採用活動できるとの項目がおおむね同水準となっている。デメリットとしては、導入している企業では特にデメリットを感じていない企業が最も多いが、導入していない企業では採用後の研修・配属が困難であると回答する企業が最も多い。また、両企業とも採用コストの高さが2番目に多い項目となっている。既に導入している企業では、人数の確保やマッチングの向上等を中心に利点の方が多いと感じる傾向にあるが、導入していない企業では通年採用に一定のメリットは感じつつも、一斉採用・一括研修により採用・育成コストを抑えたいと考える傾向にある。

今後、多様な人材の活躍を促進していくためには、多様な人材を採用していくことが重要なのは言うまでもない。事実、人材多様性を重点目標としている企業では、採用活動の変更や革新を行っていることを示した研究も存在する<sup>48</sup>。ここでは新卒の通年採用を中心に議論を進め

注 (47) JILPT (2017) の調査によると、規模の大きい企業では新卒採用、規模の小さい企業では中途・経験者採用に重点を置く傾向がある。従業員1000人以上の企業においては、6割弱の企業は新卒重視であるが、新卒採用、中途・経験者採用の双方を重視している企業も3割程度存在している。

<sup>(48)</sup> 服部・矢寺(2018)では、採用活動の変更度・採用革新の有無をそれぞれ被説明変数とした重回帰分析を行い、採用上の重点目標のうち人材多様性重視の変数等が有意となったことを報告している。

たが、企業の採用活動にあたっては中途・経験者採用も含め、より企業やポジションにマッチした人材が獲得できるように採用方針を柔軟に見直していくことが必要であると考えられる。



#### 2 高齢者就業の促進には何が必要か

近年関心が高まっている65歳以上の就業についてはどのような制度・環境が必要か、という観点から分析を行う。分析は雇用者側と企業側の両面から行うが、雇用者側からの分析についてはコンジョイント分析法と呼ばれる就業意欲への影響を定量的にとらえることが可能な手法を利用する。

#### ●高齢期の望む就業環境の実現には、年功による賃金制度の見直し等が必要

65歳以降の雇用者は人数的にも増加しており、65歳以降も就業意欲のある雇用者は一定程度存在しているものの、30~50代の正社員の半数以上は65歳を超えて就業することを希望していない現状がある(前掲第2-1-4図)。

そこで、内閣府個人意識調査において、現状では65歳超の就業を希望していない30~64歳の者に対して、どのような変化があれば65歳以降も働いても良いと感じるにようになるかについて尋ねた。回答結果をみると(第2-2-7図 (1))、どのような変化でも働かないと回答している割合は、どの年代でも1割程度であり、残りの9割程度の人は何らかの環境変化があれば65歳以降も働いてもよいと考えていることがわかる。具体的にどのような変化や制度を望んでいるのかをみると、どの年代においても定年後の賃金が大きく減らないことを回答する割合が最も高く、定年後の再雇用により賃金の大幅な低下が起きることが就業インセンティブを低くしていることがわかる。次に希望する変化としては、30~40代では残業がなくなるとの回答が多い一方、50歳以上では就労に対して中立的な公的年金制度を希望する割合が高くなっている。より多くの人が、これまでより長く多様な形で働く社会へと変化していく場合、年金制度についても、環境変化に適した制度となるように改革を進めていくことが求められる。また、4位以降の項目をみると、各年代とも職務の明確化が4番目であるが、5位は30~40代及び60~64歳(非正社員)は有給消化の義務化、50代は年齢によらない昇進制度、60~64歳(正社員)はテレワーク・フレックスと年代によるばらつきも若干みられている。

賃金変化は最も割合の大きい項目であったが、この問題は定年後の雇用パターンと密接な関係がある。実証研究によると、継続雇用制度利用者の仕事満足度は低く、雇用の安定性と引き換えに賃金の大幅な低下を受け入れていることが指摘されている<sup>49</sup>。内閣府企業意識調査では、継続雇用の場合、定年到達時の年収と比較して年収が6~7割となると回答する企業が約半数であった<sup>50</sup>。

では、雇用者は定年制度について、どのような制度が望ましいと考えているのだろうか。内

注 (49) 久米他(2019) は、個人属性をコントロールしても、継続雇用の利用者は、継続雇用を利用していない者と比較して、賃金や仕事満足度、65歳以降の就業意欲が低くなることを示している。

<sup>(50)</sup> 企業の回答割合は以下の通り。ほぼ同程度:9.9%、8~9割:14.6%、6~7割:48.5%、4~5割:16.1%、~3割:2.5%、わからない:8.4%。

閣府個人意識調査によると(第2-2-7図(2))、50代までの雇用者は、定年60歳と継続雇用の組合せを希望する割合が4割程度と多くなっているが、現在働いている60~64歳は、定年65歳と継続雇用の組合せを希望する割合が45%程度と最も多い。また、30~50代においても定年65歳を支持する割合が3割強いることから、望ましい定年年齢が60歳と65歳とで大きく2分されていることわかる。また、そもそも定年制度がない方が望ましいとする割合については、回答者の年代により異なるものの15~25%存在している。このように、引き続き定年制度自体を支持する声が多いものの、高齢層を中心にそもそも定年制の廃止を希望する声も一定程度存在している。

しかし、実際の企業における定年の制度は、このような雇用者の定年に関する希望と大きくかいりしている。厚生労働省の2017年調査では、定年がない企業は5%を下回り、一律に設定された定年が60歳の企業は約74%、65歳以上の企業は約17%である<sup>51</sup>。OECD(2018)でも、現状の定年後の再雇用を前提とした制度においては、能力の高い高齢者を定年年齢で強制的に退職させる必要があること、再雇用後に低賃金で質の低い仕事に従事することにより高齢者の労働市場からの退出を促す可能性があること、低スキルの仕事を与えることで高齢者の生産性の維持・向上につながらないこと等の問題があるため、定年年齢を徐々に上げていくことや、将来的には定年制度の廃止も含めた制度改革が必要であると指摘している。定年年齢の延長が困難である要因の一つとしては、日本的雇用慣行では、年功が大きく反映される賃金カーブの存在が指摘されるところであるが、就業者の高い意欲を活かして65歳以降の就業促進を図るとの観点からも、生産性に応じた賃金制度へ変革していくことが必要である。また、高齢期の就業機会の確保の観点からは、定年や再雇用の見直し以外にも、他の企業への再就職の実現、個人とのフリーランス契約への資金提供、個人の起業支援、個人の社会貢献活動参加への資金提供等、多様な選択肢が想定し得る52。

注

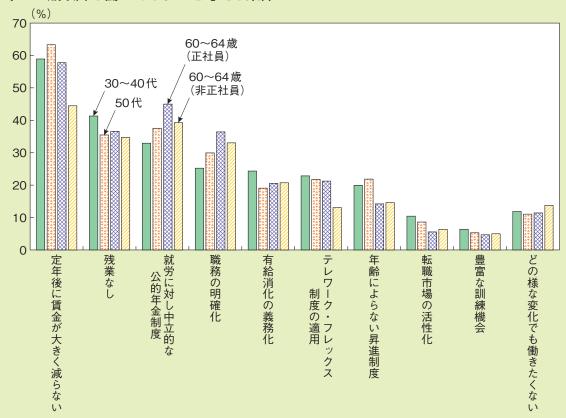
<sup>(51)</sup> 厚生労働省「平成29年就労条件総合調査」。

<sup>(52) 「</sup>経済財政運営と改革の基本方針2019」(令和元年6月21日閣議決定)においては、「70歳までの就業機会確保については、多様な選択肢を法制度上整え、当該企業としては、そのうちどのような選択肢を用意するか、労使で話し合う仕組み、また、当該個人にどの選択肢を適用するか、企業が当該個人と相談し、選択ができるような仕組みを検討する」と記載されている。

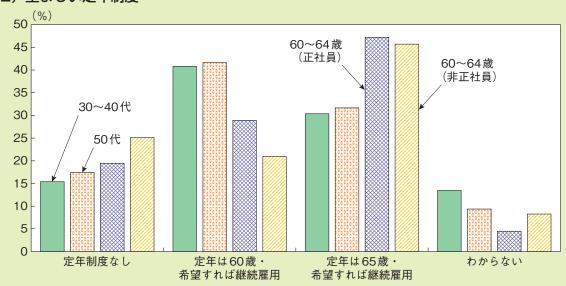
#### 第2-2-7図 高齢期における望ましい就業条件・制度

#### 年金・定年制度等において、高齢者の就業促進に向けた改革が必要

#### (1) 65歳以降も働いてもよいと考える条件



#### (2) 望ましい定年制度



- (備考) 1. 内閣府「就業期間の長期化に関する意識調査」により作成。 2. (1) は、複数の選択肢から該当するものを上位3つ選択する形式。

注

#### ●65歳以降の就業意欲に対しては、労働時間や賃金変化の重要度が高い

65歳以降の就業意欲として、どのような就労条件がどの程度影響しているのかについてより詳しくみていこう。ここではその手法としてコンジョイント分析と呼ばれる実験を行う  $^{53}$ 。 具体的には、65歳以降の就業環境として、①職業(現在と同じ、異なる)、②仕事のやりがい(高い、普通、低い)、③60歳と比較した賃金変化( $\triangle$ 30%、 $\triangle$ 50%、 $\triangle$ 70%)、④週当たりの労働時間(8時間×5日、8時間×3日、4時間×3日)の4つの要素を考える。この4つの要素について、各要素の内容が異なる組合せは全部で54通り( $=2\times3\times3\times3$ )存在することになる。次に、この54通りの中から5つの選択肢を抽出して、被験者(30~64歳の正社員及び60~64歳の非正社員)の前に提示し、最も魅力的と思う選択肢を一つ選んでもらう  $^{54}$ 。この選択プロセスを10回程度繰り返すことで、各要素に対する人々の選好(効用値)を算出することが可能となる。

分析結果をみると(第2-2-8図)、全般的な傾向として、65歳以上の就業意欲(効用値)が高くなる環境として、現在と同じ仕事、やりがいは普通または高い、賃金変化が少ない、労働時間が短いという結果になっている。やりがいに関しては、低い場合における効用値の低下は大きいが、普通と高い場合における差はほとんどみられなかった。また、4つの就業環境のうち相対的にどれを重要視しているかをみた指標である重要度をみると、労働時間と賃金変化(それぞれ3割程度の寄与)の重要度が高く、次にやりがいと職業が同程度(それぞれ2割程度の寄与)の重要性であることが確認できる。

また、性別における違いをみると、女性においては労働時間による効用値の変化が極めて大きく、週あたりの労働時間が4時間×3日の場合のプラスの効用は男性の2倍程度だが、8時間×5日の場合のマイナスの効用は男性の1.5倍程度となっている。一方、賃金においては、男性の方の効用値の変動が女性より大きくなっていることから、女性は労働時間、男性は賃金変化に敏感になる傾向がみられる。次に、年代別における違いをみると、60~64歳ではより労働時間と職業の状況が、他の年代と比較してやや重要な要素を持っていることが確認できるが、年代間による差はそこまで大きくはない。

<sup>(53)</sup> コンジョイント分析は、消費者の購買意欲が高い商品プロファイルを作成する等のマーケティングで利用されることが多い手法であるが、労働経済学の分析でも利用されている(例えば、Heyma et al. (2014) や岡本他(2012)等)。また、ここで利用した手法は、選択型コンジョイント分析(Choice-Based Conjoint Analysis)に階層ベイス法(Hierarchical Bayes)を組合せたものであり、各人の効用値の違いを捉えることが可能となる。技術的な詳細はOrme(2006)等を参照されたい。

<sup>(54)</sup> この4つの要素以外にも、健康状態の要因も就業意欲に対して大きく影響を与えることが考えられるが、ここでは前提条件をそろえるため、健康上問題ないと仮定した上で質問している。詳細は上島・小寺 (2019) を参照。

#### 第2-2-8図 コンジョイント分析① 大幅な賃金低下や長時間の労働は就業意欲を低下させる 効用値 (男女別) 現在と異なる職業 瓣 現在と同じ職業 仕事のやりがい あまりない 普通 大いにある ▲30% ▲50% 重金 化<sup>3</sup> 金 **▲**70% の間 4時間×3日間 週間(動時間 8時間×3日間 8時間×5日間 光 一 -0.8 -0.6 -0.4 -0.2 0.0 0.2 0.4 0.6 8.0 ■女性 ////// 男性 効用値 (年齢別) 現在と異なる職業 譺 現在と同じ職業 仕事のやりがい あまりない 普通 大いにある 备变化 率 ▲30% **▲**50% 賃 **▲**70% 間の時間 4時間×3日間 8時間×3日間 1週光 8時間×5日間 -0.4 -0.2 0.2 0.4 0.6 8.0 -0.8 -0.60.0 ■60~64歳 ※※※ 50代 ※※ 40代 //// 30代 重要度(性別・年齢別) 60~64歳 33.6% 27.2% 17.2% 22.0% 50代 28.8% 32.5% 18.1% 20.5% 40代 29.1% 31.3% 19.3% 20.3% 30代 29.3% 31.7% 19.8% 19.2% 女性 30.7% 30.1% 18.0% 21.1% 男性 29.2% 31.7% 19.2% 19.9% 20% 40% 60% 100% 0% 80%

(備考) 1. 内閣府「就業期間の長期化に関する意識調査」により作成。

2. コンジョイント分析についての詳細は、付注2-7及び上島・小寺(2019)を参照。

その他にも各人の効用値は、個人属性や年収・貯蓄状況といった前提条件によっても異なることが考えられるため、上記同様の効用値のプロットを、望ましいキャリアパス、現在の年収、60歳前半に想定される貯蓄額、の3つの属性別に行った(第2-2-9図)。

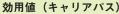
推計結果をみると、キャリアパスとして一企業キャリアを志向する者は、現在と同じ職業でいたいという志向が非常に強く、現在と同じ職業であることの効用値は、独立を考える者の2.1倍となっている。また、独立志向がある場合、仕事のやりがいに対する効用値が大きく、性別等では違いが観察されなかったが、やりがいが大きい場合と普通の場合で2倍以上の差が生じている。

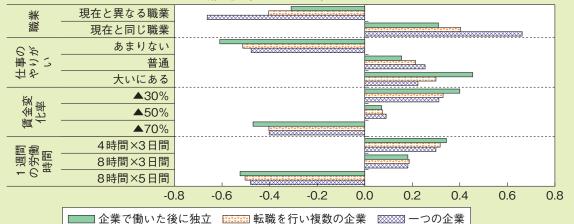
現在の年収区分別にみると、特に現在の年収が多い者ほど賃金変化に対して効用値が大きく変化する傾向にあるのがわかる。特に賃金変化が▲70%になった場合の効用値のマイナスは、年収が1000万円以上の者は、200万円未満の者の3.4倍である。また、老後の貯蓄別にみると、労働時間に特に差がみられており、貯蓄が十分である者は長い労働時間働くことに対する負の効用が高くなっていることが確認できる。

以上、様々な属性別に傾向を確認したが、賃金水準と労働時間が就業意欲に対して与える影響は非常に大きいこと、やりがいのない仕事の担当になることによる負の効用は賃金の減少と同程度かそれ以上に大きいこと等を踏まえると、就業意欲を高めるための定年制度・再雇用制度のあり方についての見直しが必要である。その際、年功とともに上昇する賃金カーブについても、若年層の働く意欲を高め、高齢期の急激な賃金低下を避けるためにも、より生産性に見合ったものとしていくことが重要である。また、現状と異なる職業に就いた場合の負の効用は大きく、同時にやりがいの低下も見込まれるため、職業移動が必要な場合においては、教育訓練等のサポートを行うことが重要である。

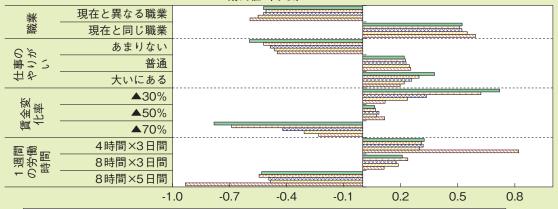
#### 第2-2-9図 コンジョイント分析②

### キャリアパスの意識、年収、貯蓄額により効用値に差がみられる

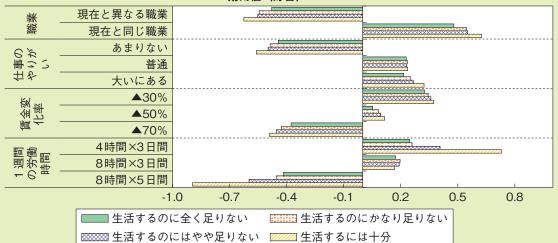




#### 効用値 (年収)



#### 効用値 (貯蓄)



(備考) 1. 内閣府「就業期間の長期化に関する意識調査」により作成。

2. コンジョイント分析についての詳細は、付注2-7及び上島・小寺(2019)を参照。

#### ●企業の高齢者雇用に対する意識

以上は雇用者の視点であったが、企業側は65歳以降の雇用についてどのような問題意識を 持っているのかも確認する。採用側としてどのような人物や資質であれば65歳以降も雇用し てもよいと考えているのかについて、雇用形態を問わずに65歳以降も働ける企業と65歳で退 職が必要な企業とに分けてみてみよう ( $\hat{\mathbf{x}}_2 - 2 - 10\mathbf{y}$ (1))。

まず、現在65歳以降の継続雇用がない企業でも、資質・条件にかかわらず雇用したくない と回答した企業は1%未満であり、一定の資質や条件があれば65歳以降も雇用しても良いと考 えていることがわかる。具体的に求める項目についてみると、 割合が大きい項目は4つであり、 高い専門性、健康、働く意欲・意思、他の職員の教育・指導である。特に、高い専門性を求め る割合は、65歳以降も働けるか否かにかかわらず約6割と高い水準となっている。専門職にあ る雇用者は就業意欲が高い傾向にあるとの研究もあるが<sup>55</sup>、企業サイドからも専門的なスキル を保有していれば、年齢によらず活用したいとの意向があると考えられる。65歳以降も働け る企業では、健康上支障がないことを求める割合が最も高くなっている。既に高齢者を雇用し ている企業では、健康確保が重要な要素となっていると考えられる。また、コンジョイント分 析で重要と指摘された賃金については、賃金の引下げを条件に考える企業は12~15%程度と 比較的限定的であることから、65歳以上でも能力や意欲等があれば、企業としても一定程度 の賃金を支払う意志があることが示唆される。

次に、企業が65歳以上の雇用促進に対して、どのような制度が必要と考えているのかを確 認しよう(第2-2-10図(2))。回答割合が多い項目として、柔軟な働き方と職務の明確化 の2項目があげられる。柔軟な働き方の重要性は多様性においても重要な要素であったが、65 歳以降の雇用に対しても重要な要素となる。また、その他の項目では、65歳以降も働ける企 業では社内コミュニケーションの円滑化や長時間労働の是正を挙げる割合が多くなっている。 実際に65歳以上を雇用している企業では、年齢が多様化することによるコミュニケーション コストの増加や就業期間の長期化に対応するためにWLBの改善が重要であると認識している 可能性がある。一方、勤務可能な年齢が65歳までの企業では、社内のキャリアモデルの再構 築を指摘する声が高くなっており、年功を基準とする賃金・人事制度を見直す必要性がより認 識されていることが考えられる。

#### 第2-2-10図 65歳以上雇用に関する企業の問題意識

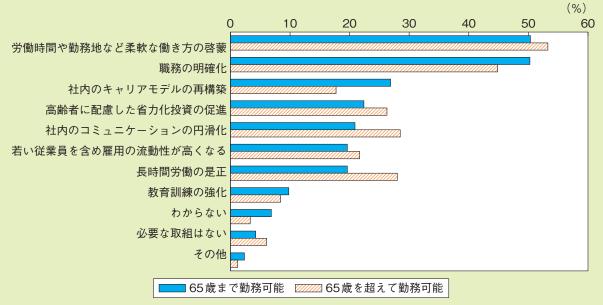
## 企業は専門性や意欲等を要求。雇用促進には柔軟な働き方・職務の明確化等が必要

## (1) 65歳以降の雇用で求める資質や雇用条件(定年・勤務延長可能年齢別)



65歳まで勤務可能 2222 65歳を超えて勤務可能

#### (2) 65歳以降の雇用促進に必要な取組(定年・勤務延長可能年齢別)



(備考) 内閣府(2019)「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。

#### コラム

## 高齢者雇用の促進について

日本の高齢者の就業率をみると(図(1))、2012年から2018年にかけて60~64歳では11.1%ポイント、65~69歳では9.5%ポイント、70~74歳では7.2%ポイント、75~79歳では3.4%ポイント上昇しており、高齢者の就業が進んでいることが確認できます。2018年における就業率は60~64歳が68.8%、65~69歳が46.6%、70~74歳が30.2%、75~79歳が16.6%です。高齢者の就業率の上昇には、厚生年金の支給開始年齢の引上げや高年齢者雇用安定法の改正に加え、健康寿命の延伸等もあって就業意欲の高い高齢者が増加していることなどが背景にあると考えられます。

2040年には団塊ジュニア世代が65歳以上になることもあり、今後も生産年齢人口の減少と高齢化の進展が見込まれています。こうした変化に対応し、より多くの人が意欲や能力に応じて就労・社会参加を行い、社会の担い手として長く活躍できるよう、高齢者の雇用・就業機会を確保していくことは非常に重要です。

高齢者の更なる就業促進の余地について、医学的な観点からみると  $10\sim20$  年前の高齢者と比較して現在の高齢者は加齢に伴う心身の機能の変化が $5\sim10$  年遅くなっているとの指摘もあり $^{56}$ 、こうした高齢者の「若返り」を考慮すると、更なる就業促進の余地は十分にあると考えられます。さらに、高齢期の就業は健康意識にも良い影響を与える可能性があり、中高齢者を対象としたパネルデータである厚生労働省「中高年者縦断調査」を用いた分析によると、ある年(t年)において「不健康」と答えた者が翌年(t+1年)に「健康」と答える確率(健康改善確率)やある年(t年)において「健康」と答えた者が翌年(t+1年)も「健康」と答える確率(健康維持確率)を、t年の就業者と非就業者とで比較すると、就業していた者の方が高くなることが示されています(図(t2)。

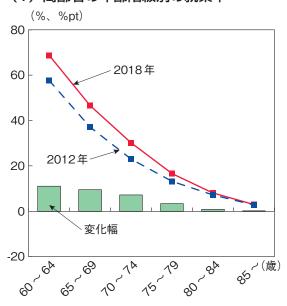
また、高齢者の雇用・就業機会を確保するにあたっては、仕事の「質」が良いものであることも重要です。 現在多くの企業で継続雇用制度が普及していますが、継続雇用で働く高齢者は、継続雇用以外の就業者と比べて、定年後の賃金低下の幅が大きく、仕事満足度や65歳以降の就業意欲が低いという指摘があります<sup>57</sup>。 また、OECD(2018)による分析においても、他のOECD諸国と比較して、日本では仕事におけるスキル<sup>58</sup> の活用度が若年期から高齢期で大きく低下しており、高齢期におけるスキルの活用が不十分であることが指摘されています。定年後の処遇の不連続性を段階的に解消していくことや、中高齢者の学び直しの機会を充実させることなどを通じて、高齢者が就労しやすい環境を整備していくことが重要であると考えられます。

<sup>(56)</sup> 日本老年学会・日本老年医学会(2018)「高齢者に関する定義検討ワーキンググループ報告書」。

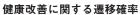
<sup>(57)</sup> 久米他 (2019) を参照。

<sup>(58)</sup> 読解力 (reading)、計算力 (numeracy)、ICT、問題解決力 (Problem solving) といったスキル。

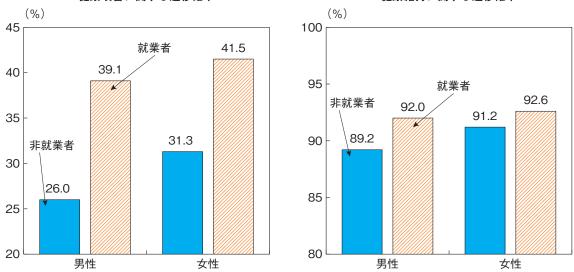
#### (1) 高齢者の年齢階級別の就業率



### (2) 高齢者の就業行動が健康意識の推移に与える影響



#### 健康維持に関する遷移確率



(備考) 1. (1) は総務省「労働力調査(基本集計)」、(2) は厚生労働省「中高年者縦断調査特別報告」により作成。 2. (2) は、ある年(t年)において「不健康」と答えた者が翌年(t+1年)に「健康」と答える確率(健康改善確率)と、ある年(t年)において「健康」と答えた者が翌年(t+1年)も「健康」と答える確率(健康維持確率)を、t年の就業者と非就業者で比較したもの。

#### 3 働き方改革はどこまで進展したか

多様な人材の活躍には、WLBや柔軟な働き方が重要であることは前述したが、ここではそ のような働き方の改革がどの程度進展してきているのかについて状況を確認しよう。 企業に おける WLB制度の導入状況を確認した上で、人々の働き方にどのような変化がみられるのか についてモバイル・ビッグデータを利用した分析を行う。

#### ●企業における柔軟な働き方の導入に向けた取組が進展

各企業においては、働き方改革を進めるため、様々な取組が進展している。CSR調査によ り、2012年度と2017年度の両年に回答した上場企業等を対象に、柔軟な勤務形態に関する諸 制度の導入割合をみると(付図2-3(1))、すべての項目において2017年度における導入企 業の割合が高くなっていることが確認できる。2012年度と2017年度を比較して、導入割合の 伸びが高くなっている制度としては、順に、在宅勤務制度(+26%ポイント)、サテライトオ フィス(+16%ポイント)、保育設備・手当(+12%ポイント)、フレックスタイム制度(+ 5%ポイント)となっている。

また、この4つの制度それぞれについて、2012年度には同制度がなかった企業を対象に、 2017年度までに制度を導入した企業と2017年度においても引き続き制度の導入がない企業の2 つのグループに分割し、各グループにおける残業時間の伸び率<sup>59</sup>の中央値を確認した。結果を みると(**付図2-3 (2)**)、制度の導入がない企業では、残業時間が8~12%程度増加している のに対し、制度を導入した企業では残業時間の伸びが0~3%程度になっていた。企業におい ては柔軟な働き方に資する制度の導入が進んでおり、従業員のWLBに寄与している可能性が 指摘できる。こうした働き方改革の状況について、以下では少し視点を変えて、都市部の滞在 人口の変化に着目したモバイル・ビッグデータを利用した分析を行うこととしたい。

#### ●男性や若年層等を中心に働き方改革による残業時間の減少が現れている可能性

都市部における滞在人口の変化という観点からは、働き方改革が進展するに連れて、19時 以降においてオフィス街に滞在している人数が減少する一方で、飲食街等の繁華街に滞在して いる人数は増加するといった現象がみられることが予想される。本稿ではこうした都市部の滞 在人口の変化が実際にみられているのかについて、各年2月の東京23区に注目した分析を行 う。具体的には、通信会社の基地局を通して、あるエリアにおいてどの程度の携帯電話の端末 数が存在しているかをベースに、そのエリアに滞在している人口を推計した位置データを利用

する<sup>60</sup>。端末には契約者の属性に関する情報が含まれているため、滞在人口の推計は全体数だけでなく、性・年代・居住地別等に滞在者の属性を分けて集計することが可能となる。ここでは働き方改革の観点に着目するため、各エリアにおいて居住者を除いた男女20~59歳の人数に着目することとする。また、エリアの一単位は500m×500m(この単位を以下「メッシュ」とよぶ)であり、各メッシュに滞在していた人数を1時間単位で推計している。

まず、東京23区の全体でみた時間帯分布の動向から確認しよう。2018年2月と2019年2月の平日における5時~23時台の前年比(平均)をみると(第2-2-11図(1))、景気回復により就業者数の増加等もあり、全体的に東京に滞在している人口が増えており、日中<sup>61</sup>の20~59歳の滞在人口は、前年比で2.3%増加している。ただし、夜間<sup>62</sup>の伸びは前年比1.2%と日中の伸びと比較すると低く、夜間の滞在人口の増加は限定的である。働き方改革が進んでいても、全体的な活動人口が増えている場合においては、夜間の前年比が増加すると考えられるため、「前年比昼夜差」(夜の前年比-昼の前年比、東京23区全体では▲1.1%ポイント(=1.2%-2.3%))を評価軸として考えると、全般的に働き方改革が進展している可能性が考えられる。また、6時~7時台の早朝における前年比が高くなっていることから、時差Biz等の取組が影響している可能性も指摘できる。

次に、同様の分析を性別に確認する(第2-2-11図(2))。まず、日中の前年比を比較すると、女性は2.9%・男性が1.9%となっており、女性の伸びが男性よりも1%ポイント程度高くなっており、女性の労働参加の進展が確認される。一方、前年比昼夜差をみると、男性は▲1.2%ポイント、女性は▲0.7%ポイントであり、男性の方が日中と比較した夜間の伸びが小さいことが確認できる。また、男性においては日中よりも早朝の伸びが高くなっている一方、女性においてはそのような傾向は確認できず、早朝にタイムシフトしているのは男性であることがわかる。そもそも残業を行う主体は男性が中心であることもあり<sup>63</sup>、男性を中心に柔軟な働き方や残業時間の縮小が進展している可能性が示唆される。

注

<sup>(60)</sup> データは株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」を利用し、分析には総務省他(2017) を参考にした。同データにおいては国内約7,800万台(法人名義の契約データ等は除去)の運用データを基に、ドコモの普及率を加味するなどして、人口を推計している。本分析は、国内居住者のみを対象としているため、訪日外国人は含まれない。また、推計される人数は滞在時間により加重平均を行った値であり、例えば、100人が1時間、100人が30分滞在したエリアにおける人数は100人×1時間+100×0.5時間=150人となる。

<sup>(61)</sup> 日中は11時台と13時台の平均値とした。

<sup>(62)</sup> 夜間は19時以降(~24時)の平均値とした。

<sup>(63)</sup> 総務省「労働力調査」によると、2018年において一週間の労働時間が49時間以上の雇用者のうち約8割が 男性である。

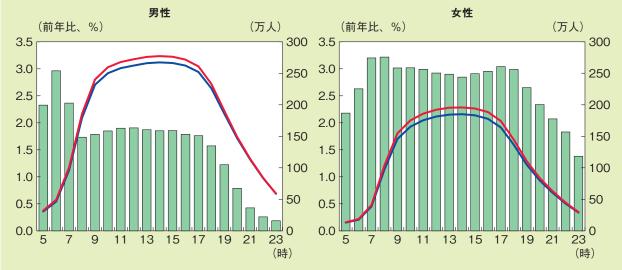
#### 第2-2-11図 位置データからみる働き方改革の進展①

#### 男性や若年層等を中心に残業時間の減少と帰宅時間の早まりが現れている可能性

#### (1) 東京23区全体の時間帯分布と増減率



#### (2) 性別でみた時間帯分布と増減率



#### (3) セグメント別にみた傾向

(%)

		男女計	男性	女性		
	日中 前年比	夜間 前年比	前年比 昼夜差	前年比 昼夜差	前年比 昼夜差	
20代	3.9	2.7	-1.2	-1.6	-0.7	
30代	-1.1	-2.6	-1.5	-1.6	-0.9	
40代	2.4	1.6	-0.8	-0.6	-1.3	
50代	5.3	5.3	0.0	0.2	-0.4	

- (備考) 1. 株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」により作成。
  - 2. 2017年~2019年における各年2月の平日を対象に平均したもの。
  - 3. ここでの前年比は、2018年及び2019年の前年比を平均したもの。 4. 詳細は井上他(2019)を参照。

さらに、年齢階級別についても動向を確認する(第2-2-11図(3))。20代、30代、40代については前年比昼夜差がそれぞれ、 $\blacktriangle$ 1.2%ポイント、 $\blacktriangle$ 1.5%ポイント、 $\blacktriangle$ 0.8ポイントであるなど、特に20代・30代の若年層を中心に働き方改革が進んでいる可能性が指摘できる。一方、50代については前年比昼夜差が0%であり、日中の前年比と夜間の前年比が同程度であり、50代において働き方の変化を確認することができない。ただし、グラフは省略しているが、朝方シフトの傾向は40代・50代において確認することが可能であり、50代においても働き方の変化は一部でみられている可能性が考えられる  $^{64}$ 。人口構成の影響もあり、30代においては日中の人数が $\blacktriangle$ 1.1%と減少しているが、これは30代男性の減少が要因であり、労働参加が進む30代女性ではむしろ微増となっている  $^{65}$ 。また、年代・性別にみた前年比昼夜差では、20代・30代では男性の減少が大きいが、40代・50代では女性の減少が大きい点が特徴として指摘できる。

#### ●残業時間の削減により、オフィス街の夜間人口も減少

次に、メッシュ毎にそのエリアの特性を踏まえた分析を行う。まず、各メッシュにおける地域特性を大まかに把握するため、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス - 活動調査」の町丁・大字レベルのデータとマッチングさせたデータを作成した。その上で、各メッシュにおける従業員の産業別割合を利用した機械学習(クラスタリング)により、メッシュを4つのグループに分割した66。各グループにおける前年比昼夜差の中央値をみると(第2-2-12図(1))、小売業・飲食業・娯楽業等の従業員割合が高い地域において前年比昼夜差の減少が▲0.2%ポイントと他の地域よりも小さくなっている。一方、金融業・情報通信業・卸売業等の従業員割合が高い地域では前年比昼夜差の減少が▲1.2%ポイントと大きいことから、相対的にオフィス街における夜間人口が減少し、繁華街に流れている可能性が示唆される。

ただし、メッシュ毎の分析における懸念点として、該当メッシュにおける滞在人口が少ない場合、小規模の人口変動でも前年比昼夜差が大きく変化してしまうことが考えられる。そこで、以下では該当メッシュにおける日中の滞在人口が2,000人以上<sup>67</sup>を対象として動向を分析する。なお、日中人口が2,000人以上のメッシュを対象に、上記同様のクラスタリング分析を行い、産業割合との関係性を確認したところ、小売業・飲食業・娯楽業等の割合が高い地域における前年比昼夜差の減少が、他の地域と比較して小さいという上記同様の傾向が観察された(第2-2-12図(2))。

<sup>(64)</sup> 詳細は井上他 (2019) を参照されたい。

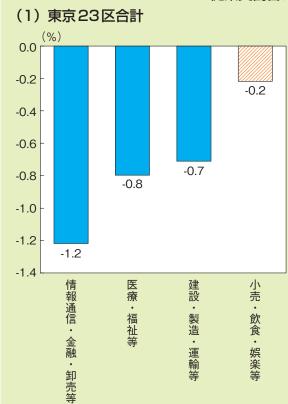
<sup>(65)</sup> 総務省「労働力調査」より2018年における就業者数の前年差をとると、20代、40代、50代ではプラスだが、30代ではマイナスである。また、男女別では、30代男性は▲13万人、30代女性は▲2万人であり、全国的な傾向ともおおむね一致している。

<sup>(66)</sup> クラスタリングにはK平均法を利用した(付注2-3も参照)。

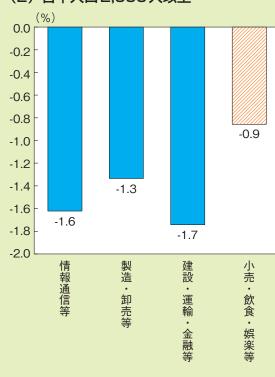
<sup>(67)</sup> 東京都「平成27年国勢調査による東京都の昼間人口」により、区部におけるメッシュ当たり(500m×500m当たり)の昼間就業者(20~59歳)の平均値を計算すると2,120人であったため、ここでは2,000人を閾値とした。

#### 第2-2-12図 地域分類による前年比昼夜差(中央値)

### オフィス街における夜間人口が減少し、繁華街に流れている可能性 従業員割合によるクラスター分析



#### (2) 日中人口2,000人以上



メッシュにおける割合が高い産業

メッシュにおける割合が高い産業

- (備考) 1. 株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」、総務省・経済産業省「平成28年経済 センサス-活動調査」により作成。
  - 2. 各メッシュデータと経済センサスにおける町丁・大字データをマッチングさせたデータを作成した。各地 域における従業員の産業の割合をベースに、K平均によるクラスタリング分析(K=4)を行い、各グルー プにおける前年比昼夜差の中央値をプロットした。グループの名称は、該当グループにおいて最も割合が 高くなる産業をベースに作成した
  - 3. 利用した従業員の産業割合は、建設業、製造業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業、小売業、金融業・ 保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門・技術サービス業、宿泊業、飲食店、生活関連サービス業、 娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、サービス業、その他の17種類。 4. 日中人口2,000人以上については、該当メッシュにおける日中人口(20~59歳)が2,000人以上,かつ、マッ
  - チングした経済センサスの従業員数が2,000人以上のメッシュ。
  - 5. 詳細は井上他 (2019) を参照。

日中の滞在人口が2,000人以上のメッシュは、東京の中心部に固まっているため、中心部におけるヒートマップを作成することで、その動向を確認する。その際、日中の活動人口がそもそも増加しているため、前年比昼夜差についてヒートマップを作成したところ(第2-2-13図(1))、多くのエリアでマイナスとなっており、昼間の増加率と比較すると夜間の増加率は低くなっている地域が多い。ある程度固まった減少がみられる地域としては、西早稲田、国立競技場、南青山等である。一方、夜間の前年比の方が高い地域としては、東新宿、九段下、永田町、霞ヶ関等の地域である。一部に例外的な地域もあるものの、全体的な傾向としては、より繁華街的な地域において夜間の増加率が日中より高くなる一方、その他の地域では夜間の増加率が日中より低くなっている傾向が確認できる。

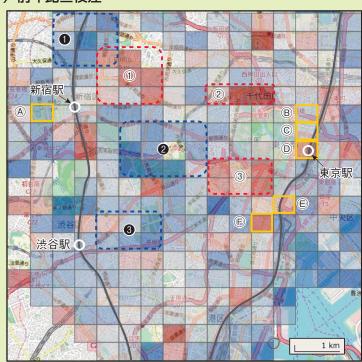
最後に、滞在人口が多い主要メッシュの状況を確認する(第2-2-13図 (2))。まず、西新宿、内神田、大手町といった主にオフィス街であると思われるメッシュでは、夜間の前年比が日中の前年比より小さいという傾向が確認できる。男性と女性を比較すると、男性の減少の方が大きい傾向があり、特に大手町でその傾向が顕著である。年代別にみると特に若年層を中心に減少が大きい傾向があるが、東京23区全体では減少していなかった50代についても前年比昼夜差がマイナスとなっている。次に、丸の内、銀座、西新橋といったより繁華街的な地域では、前年比昼夜差がプラスになっている。また、セグメント別にみると、性別の増加率はまちまちであることや、年齢階級別の大まかな傾向として40代~50代における増加率が大きいこと等が指摘できる。なお、これらの動向を踏まえると、東京23区全体でみて50代の前年比昼夜差が減少していなかった背景として、他の年代と比較して、働き方の変化が小さく68、帰宅時間が早くなると繁華街へ移動する傾向がある等の可能性が考えられる。

このようにモバイル・ビッグデータにより、滞在人口という観点から東京における20~59歳の状況をみてきたが、オフィス街を中心に相対的な夜間の滞在人口の減少がみられており、全般的には働き方改革による残業時間の削減がみられていると考えられる。また、属性別にみると、そもそも残業時間が多いと思われる若年層や男性において比較的その効果が現れていることが示唆されている。今後、働き方改革による残業時間の削減の取組を加速していくことで、より多様な人材の労働参加が進むことが期待される。なお、今回の分析では東京の限られた地域のみを対象としていることや、同一人物の動きを追跡できていない等の課題も存在している。より質の高い分析結果を提供できるように、ビッグデータを利用した分析についても引き続き研究を進めていくことが重要である。

#### 第2-2-13図 位置データからみる働き方改革の進展②

#### 前年比昼夜差はオフィス街で減少傾向、繁華街で増加傾向

#### (1) 前年比昼夜差





#### 【増加】

- ①東新宿
- ②九段下
- ③永田町、霞が関

#### 【減少】

- ①西早稲田、高田馬場、新大久保
- 2国立競技場、信濃町、四谷
- 3南青山

# 【(2) 表】 A西新宿

- **B内神田**
- ©大手町
- ①丸の内
- **E**銀座 F 西新橋

#### (2) 主要メッシュの増減率

(%)

										( 70 )
		<b>^</b> #		各セグメント						
		全体			男性	女性	20代	30代	40代	50代
		日中 前年比	夜間 前年比	前年比 昼夜差	前年比昼夜差					
A 西新	宿	8.2	4.2	-3.9	-3.4	-2.7	-4.7	-2.8	-2.1	-1.2
B内神	田	7.2	5.3	-1.9	-1.7	-1.6	-4.4	-1.3	-1.3	-0.3
©大手	·HT	14.4	13.1	-1.2	-2.5	0.2	-2.6	-0.7	-1.1	-1.4
®丸の	内	-2.3	1.8	4.1	3.8	3.6	2.5	2.9	4.9	5.0
E 銀座		1.0	2.9	1.8	1.7	0.8	0.5	1.2	1.5	1.9
<sub></sub>	橋	6.5	13.4	6.9	6.5	7.3	7.7	6.0	5.3	7.2

- (備考) 1. 株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」により作成。 2. 2017年~ 2019年における各年2月の平日を対象に平均したもの。

  - 3. ここでの前年比は、2018年及び2019年の前年比を平均したもの。

  - 4. (1) の黒実線は山手線。 5. 詳細は井上他 (2019) を参照。

#### コラム

## 2 ビッグデータを活用した経済活動の把握

近年の情報通信技術の進歩により、社会において大量にデータが蓄積されるとともに、人工知能等によりその大量のデータを迅速に処理し、利用することが可能になりつつあります。ビッグデータは、企業におけるマーケティングや需要予測等に非常に有用ですが、経済・金融分析についても活用が進んでいます。ビッグデータの特性として、速報性があることと、数量だけでなく利用者・購買者の属性が把握できることなどデータの"粒度"が高いという特徴があります。一般的に、月次の統計は、その月が終ってから1~3ヶ月後に公表される場合が多いですが、経済動向の迅速な把握という観点からは、ある月が終ってすぐにその月の動向が把握できる方が望ましいと言えます。ここでは、ビッグデータを利用することで、経済状況をより迅速に把握する取組の例について紹介していきます。

本文ではモバイル・ビッグデータを利用して東京23区の滞在人口を推計したデータを利用しましたが、同じデータを利用して新幹線の駅があるエリアにおいてどの程度の人口がいるのかを推計したデータを利用します。新幹線の駅があるエリアにおいて携帯電話の端末数が多く観察された場合、新幹線を利用する人口も多く、観光業等が盛り上がっていると考えられます。2014年10月~2019年3月において、新幹線の駅があるエリアにおける滞在人口の前年比<sup>69</sup>と各種経済指標との相関をみると(図(1))、0.4~0.7程度の正の相関が観察されています。特に相関が高い指標として、月次の旅行状況を示す代表的な指標である旅行大手取扱額(12社)があります。実際に両者の動向をプロットすると(図(2))、前年比の水準は異なる部分もありますが、方向性において両者は似通った動きをしていることが確認できます。なお、直近の2019年4月においては、位置データ以上に旅行取扱額が大きく増加していますが、企業によっては出発日を基準に旅行取扱額を集計しており、ゴールデンウィーク期間分(5月分)が含まれているためと考えられます。

上記以外にも、例えば、平成30年度経済財政報告では<sup>70</sup>、スーパーやコンビニ等のレジで記録された販売商品の数量・価格等のデータ(POS(point-of-sale)データ)と機械学習の手法を利用し、経済産業省「商業動態統計」における小売業計を一定程度予測できることを示しています。同報告では、新聞記事の内容がどの程度ポジティブ(ネガティブ)であるかを機械に判断させることで、文章(テキスト)情報を数値に変換し、消費者マインドと相関があることも示しています。その他にも、クレジットカードの情報から消費動向を把握しようとする取組や、衛生写真からGDPの予測を行おうとした分析などもあり<sup>71</sup>、様々な角度からの分析が進んでいます。こうしたビッグデータの経済分析への活用にはメリットが多いですが、他方で、留意点として、データが

把握できる範囲はマクロの経済活動のあくまで一部であることや、標本設計に基づいて標本抽出が行われる 統計調査とは異なり、収集されたデータの特性をよく考慮する必要性があります。例えば、POSデータで あれば、データを取得した店舗に地域的な偏りがある可能性があります。また、クレジットカードのデータ から全国の消費動向を予想しようとした場合、クレジットカードを保有している人の特性などを考慮する必 要があります。したがって、ビッグデータを経済動向等の把握に活用する際には、こうしたデータの特性を 考慮したデータ蓄積や集計の方法を検討することや、その利用・分析の方法を吟味することで、ミクロの情 報が持つメリットを最大限活かしたものとすることが重要です。

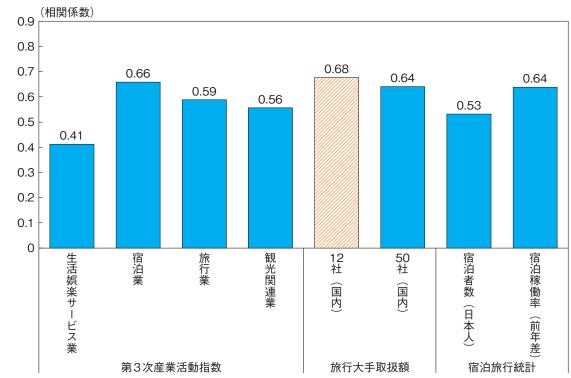
注 (69) 各月の休日における滞在人口の平均値の前年比。分析の対象とした駅は、東京駅、品川駅、新横浜駅、名 古屋駅、京都駅、新大阪駅であり、指標毎に最適な組合せを検討している。また、2017年における新幹線利用者 数により各駅を加重平均している。

<sup>(70)</sup> 内閣府(2018)の1章3節2を参照。

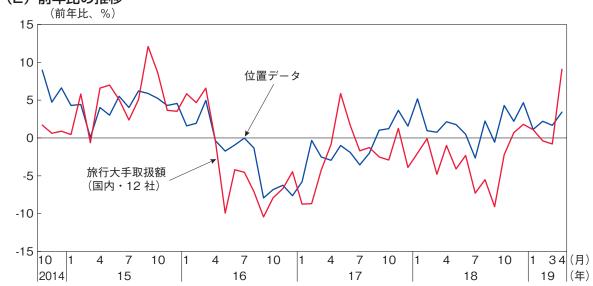
<sup>(71)</sup> 例えば、クレジットカードの取組として「JCB消費NOW」、衛生写真とGDPの分析についてはHenderson et al. (2012) がある。

#### 位置データによる経済指標との相関

#### (1) 主な経済指標との相関



### (2) 前年比の推移



- (備考) 1. 株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」、経済産業省「第3次産業活動指数」、 鉄道旅客協会「販売概況」、観光庁「宿泊旅行統計調査」、国土交通省「国土数値情報」により作成。
  - 2. 位置データは東海道新幹線の主要駅(東京・品川・新横浜・名古屋・京都・新大阪)が位置するメッシュを対象に、2017年における各駅の乗車数実績でのウェイトを踏まえた上で各駅を最適な組合せで足し合わせたもの。
  - 3. 相関係数は宿泊稼働率を除き前年比、期間は2014年10月~2019年3月で算出。
  - 4. 詳細は井上他(2019)を参照。

## 第3節 労働市場の多様化が経済に与える影響

本節では多様な人材の活躍が経済や労働市場にどのような影響を与える可能性があるのかという点について分析を行う。具体的には、多様な人材の活躍を促進していくことは、単に人手不足への対応としてだけでなく、企業の収益性や生産性を高める効果をもつのか、あるいは、人材の多様性を活かすような積極的な取組を行っている企業とそうでない企業では差があるのかという点について考察を行う。また、近年、雇用が増加している高齢者や外国人材を特に取り上げ、こうした人材の雇用が増加することは、労働市場に対してどのような変化を与えるのかについても分析を行う。

### ■ 多様な人材の活躍は生産性等を向上させるか

人材の多様化は企業の生産性等にどのような効果があるのかについて分析を行う。具体的には、多様化が生産性・収益率の向上、人手不足の緩和に寄与しているのかという点について分析を行う。

#### ●多様な人材の効果に関する先行研究の整理

多様な人材の活躍により期待される効果として、生産性や利益率等の向上がある。多様な人材がいることで新しいアイデアの創出やイノベーションが起こり、企業業績や生産性にプラスの効果が期待される一方、従業員間のコミュニケーションコストが高まる等のネガティブな影響も考えられる<sup>72</sup>。最終的にどちらの影響が大きいのかは企業の組織のあり方や産業分野にもよるため一概に言えないが、実証的にも諸外国も含めた分析結果は両方の結果がある。例えば、雇用者の文化的な多様性について、デンマークの研究では生産性と負の関係にあると示されているが、フランスの研究では外国人労働者が企業の生産性を高める効果を持つと結論づけている<sup>73</sup>。また、多様性の効果は産業にも依存するとの指摘もあり、ドイツやベルギーを対象にした分析によると、ハイテク産業では文化や性別の多様性が生産性に対しプラスになるとの結果が報告されている<sup>74</sup>。日本においては、性別の多様性の効果を分析した先行研究があるが、全般的には女性が活躍している企業においては収益性の向上等のポジティブな効果があること

(72) 理論的な議論は1節3も参照。

注

<sup>(73)</sup> Parrotta et al. (2014) は、デンマークの企業と従業員をマッチさせたデータを利用し、文化的な多様性は企業のTFPと負の相関関係にあることを示し、この背景として、多様性の増加がコミュニケーションのコストを増加させたことを指摘している。一方、フランスの企業データにより、外国人労働者の影響を分析したMitaritonna et al. (2017) は、外国人労働者が企業のTFPを高めていることを確認している。

<sup>(74)</sup> Trax et al. (2014) では、ドイツの事業所データを利用し、技術集約的な産業において文化的な多様性が 生産性に対しプラスの効果がある一方、ローテク産業等ではその効果が確認できないとしている。ベルギーの企 業・従業員をリンクさせたデータを利用したGarnero et al. (2014) は、ハイテク産業/知識集的産業においては 性別の多様性が企業の生産性を増加させるが、より伝統的な産業では逆の影響が観察されたと報告している。

を示す結果が多くなっている 75。

このように内外の先行研究を整理すると、多様性による効果はプラスとマイナスとどちらの結果も混在していることがわかるが、この要因としては多様な人材が生産性に与える効果は、各国の各企業が置かれた環境や状況によって異なるためであることが考えられる。また、従来の雇用制度等を維持したまま、多様な人材の採用だけを増やしても、企業の業績には、かえってマイナスとなる可能性がある。つまり、多様性によるプラス効果を享受するためには、多様化によるネガティブな要因を抑制し、ポジティブな要因を引き出していくための何らかの取組や変革が必要であると考えられる。確かに必要な取組内容は企業による差異も無視できないが、ここでは企業の属性を可能な限りコントロールした上で、プラスの効果を引き出す可能性のある取組内容とは何かについて計量的な分析を行う。

#### コラム

## 2-8 多様性の拡大の効果と課題

ここでは経済的な観点とは少し視点を変えて、多様性がイノベーションや生産性の向上につながる、という考え方について、心理学的な側面から議論を整理したいと思います<sup>76</sup>。まず、多様性の高い組織では、チームの目標を達成するのに役立つ豊富な情報を保有しているため、チームの目標に対して、より有用性の高い解決策を見出すことができると考えられます。例えば、女性、外国人、高齢者、障害者等、それぞれの視点から議論をすることで、新しいビジネスチャンスやより生産的な働き方等のアイデアが生まれることが考えられます。

ただし、多様化を心理的側面から考えると、必ずしもプラスと言いきれない部分があります。例えば、日本人10名のチームと、日本人5名・外国人5名のチームとを比較すると、後者の方が多様性は高いですが、チーム内で日本人グループと外国人グループという2つのサブグループが存在するとみることもできます。仮に、この2つのサブグループ間において、コミュニケーションの齟齬等がおきれば、異なるグループに対する不信感の形成とチーム内のまとまりの低下等につながり、チームのパフォーマンスが低下することが考えられます。

多様性の向上がチームの目標や任務に与える影響について43本の研究結果を整理した海外の論文によると、研究結果の約60%は効果が観察されない、約20%はプラスの効果、約20%はマイナスの効果であったとされています(Joshi and Roh、2009)。このように観察される多様性の効果は様々ですが、重要なポイントとしては、多様な人材やグループ間の意思疎通を円滑にし、意思決定プロセスを明確にするなど、いかに多様化によるマイナス面の影響を抑えるかという点にあります。必要とされる取組は企業によって異なるかもしれませんが、人材の多様化とそれに伴う様々な制度の見直しを同時に進めることが重要です。

注 (75) 例えば、佐野(2005) による上場企業を対象とした分析では、女性比率と営業利益率との間には有意にプラスの関係があるものの、女性を多く採用することが企業成長を促進するとの関係性はみられなかった。 Siegel・児玉(2011)では、女性の役員や課長がいることは、製造業では収益性を高めることを確認している(ただし、サービス業には当てはまらない)。山本(2014)では、正社員女性比率が高いほど利益率が高いとの結果を得ているが、管理職女性比率と収益率と間には有意な関係性が発見できなかった。

<sup>(76)</sup> 本コラムは、正木 (2019) を参考に議論の整理をした。

#### ●多様な人材が生産性等を向上させるための取組

以下では、2種類のデータセットを利用して多様性と収益・生産性との関係を分析する。1 つ目はCSR調査であり、上場企業内の性別・年齢別・国籍別の割合について精緻に把握できるが、財務データの制約から生産性の推計が困難であるため、多様性と収益率の関係についての分析に利用する。2つ目は内閣府企業意識調査であり、財務データから生産性の推計が可能であるため、生産性と多様性の分析に利用するが、多様性の把握は方向感にとどまるとの制約がある。

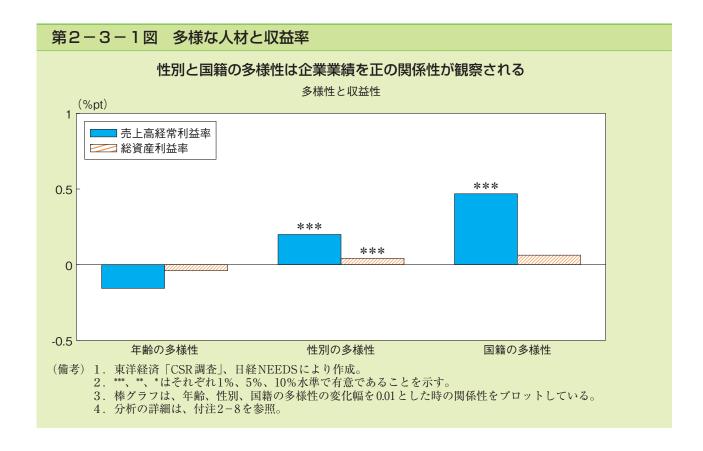
まず、多様性と収益率との関係性について分析を行う。ここでは多様性の測定についてダイバーシティ研究でよく利用されているBlauの多様性指数を利用する<sup>77</sup>。この指標は企業における各カテゴリーの構成比率を算出することで、企業の多様性はどの程度高いかについて指標化したものである。この指数は、性別を例にとると、男女の割合がそれぞれ50%の時に最大、男性(女性)の割合が100%の時に最小となり、男性7割・女性3割の企業と女性7割・男性3割の企業の多様性は等しくなる。ここでは上場企業を対象に、性別、年齢別、国籍別の多様性を示すBlau指数をそれぞれ作成し<sup>78</sup>、収益率(売上高経常利益率(ROS)、総資産利益率(ROA))との回帰分析を、企業属性(産業・規模)をコントロールした上で分析を行った。

分析結果をみると(第2-3-1図)、性別のBlau指数はいずれの収益率に対しても統計的に有意にプラスの関係性が確認できる。男性と女性が平等に活躍している企業ほど、収益率が向上している可能性が考えられる。次に、国籍のBlau指数については、売上高経常利益率とプラスの関係性が有意に確認できるが、総資産利益率については有意な関係性を見出すことはできなかった。また、年齢のBlau指数は、どちらの収益率を利用しても有意な関係性を確認することはできなかった。

以上の分析結果を踏まえると、性別や国籍の多様性を進めることは、企業業績に対して何らかのプラスの影響を与える可能性が示唆されている。また、年齢の多様性については収益率との関係性を確認することはできなかったが、そもそも男女や国籍と比較すると年齢の多様性は現在でも高い企業が多いので、こうした年齢の多様性のメリットを生かすような取組を行うことで、収益性の向上につなげることが期待される。例えば、ある食品会社では新しい味の開発と伝統的な生産スタイルの両立のために、複数の世代から構成されるチームを形成する取組みを行なっていることが報告されているが(太田、2012)、こうした世代間の意見を活かしていくことが現時点ではあまり進んでいない可能性が考えられる。

<sup>(77)</sup> 例えば、正木 (2019) や谷口 (2014) 等。

<sup>(78)</sup> Blau指数は多様性が全くない場合は0、全てのカテゴリーが均等の場合、性別(男性・女性)、国籍(日本人・外国人)のBlau指数は0.5、年齢(~29歳・30~39歳・40~49歳・50~59歳・60歳~)のBlau指数は0.8をとる。



次に、多様性と生産性の向上の観点から分析を行うが、ここでの生産性には、全要素生産性 (TFP: total factor productivity) を用いる。TFPとは各企業における付加価値から、労働と 資本の投入を差し引いたものであるが、例えば資本と労働の投入が同じであるにもかかわらず、より高い付加価値額を生み出すことができればTFPは上昇したことになる。TFPは生産 性を論じる上では望ましい概念であるが、推計値のため手法による差異が生じしてしまうため、ここでは2種類の推計値(推計①: Levinsorn and Petrin (2003)、推計②Wooldridge (2009))を利用することで分析結果の頑健性を高めることとしたい $^{79}$ 。

多様性の変化がTFPにどのように影響を与えるかという因果関係をより詳細に分析するため、過去と比較して多様性が高くなった企業(=多様性変化指数を4分割した場合における多様性変化が最も高いグループ)と、同じ企業属性(産業・規模・売上変化・労働投入変化等)を持つが多様性の高まりがみられない企業をマッチングさせ、両企業における2013年度~2017年度におけるTFPの伸びの差を確認する<sup>80</sup>。多様性の高まりが生産性を上昇させていれば、

注 (79) 各企業のTFPは、コブダグラス型の生産関数を想定し、各企業における付加価値額から、労働投入量と資本入量に各生産要素の分配率を掛けた値を引いて算出される。この分配率については、被説明変数を付加価値額、説明変数を労働投入量と資本入量とした重回帰分析により算出することが可能だが、これをOLS(最小二乗法)により推計すると、投入量と(誤差項に含まれる)観測できない生産性ショックが相関するという内生性の問題により、推計される労働と資本の係数にバイアスが生じる可能性が指摘されている。この問題に対処するため、Levinsorn and Petrin (2003) は、観測できないショックの代理変数として中間投入を説明変数に追加し、セミパラメトリック手法を用いた2段階推計を行うことを提案した。Wooldridge (2009) の手法では、中間投入を代理変数として利用する点は同じだが、GMM推計によって2つの推計式の同時推計を行っている。なお、ここでは売上高から付加価値額を引くことで中間投入を算出した。

<sup>(80)</sup> 差の差 (difference in difference) を利用した傾向スコアマッチング (propensity score matching)。

前者の企業におけるTFPの伸びは、後者のTFPの伸びを上回ることが期待される。

分析結果をみると(第2-3-2図)、推計①のTFPを利用した分析では、多様性が増加した企業においては、増加していない企業と比較して生産性が5%ポイント程度(年率1.3%ポイント程度)統計的に有意に増加するとの関係性が確認できたが、推計②のTFPによる分析では、TFPの伸びの差はプラスではあるものの統計的に有意な関係ではない。多様性が生産性を向上させている可能性は指摘できるが、エビデンスとしてはやや弱い。そこで、前掲第2-2-1図でみた各企業における多様な人材の活躍にむけた取組内容とクロスさせて分析することを試みる。具体的には、多様性が増加すると同時に活躍に向けた取組を行っている企業と、その企業と同じ属性を持つが多様性の高まりがみられない企業をマッチングさせ、上記同様にTFPの伸びの差を確認する<sup>81</sup>。

図では有意な関係性が確認できたもののみプロットしているが、多様性の高まりと同時に、多様な人材活用の中長期計画・ビジョンがある企業、または、柔軟な働き方を実施している企業においては、TFPの推計①と②ともにTFP成長率が9%~10%ポイント程度(年率2.1~2.4%ポイント程度)統計的に有意に増加する関係にあることが確認できた<sup>82</sup>。先ほど推計した全体的な多様性増加の有無の結果と比較して、TFPの伸びが2倍程度となっている。また、2節では、柔軟な働き方は多様性を高める上で重要な要素であると指摘したが、生産性向上にも寄与する可能性もあり、その重要性は非常に高いと言える。

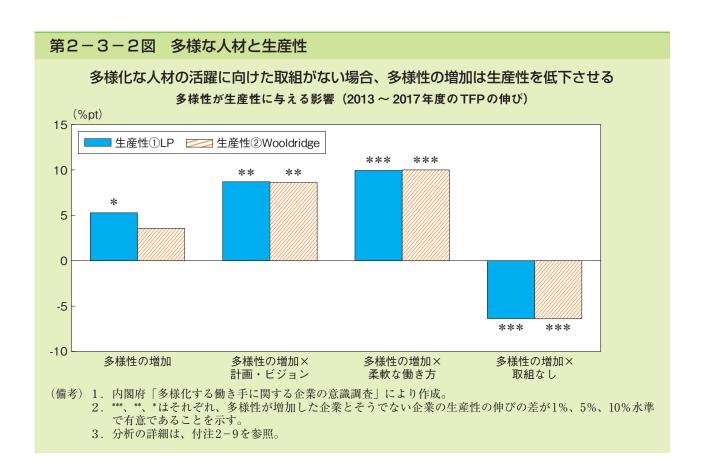
さらに、人材の多様性が増加したにもかかわらず、多様な人材の活躍に向けた取組を行っていない企業と、同じ企業属性を持つが多様性が増加していない企業とを比較してTFP成長率に差がみられるのかについても分析を行った。推計結果をみると、人材の多様性が高まったが、何の取組も行わなかった企業では、TFPの伸びが6%ポイント程度(年率1.6%ポイント程度)統計的に有意に低くなっていることが確認できる。最初にみた全体的な多様性増加の結果に統計的な有意性が明確に観察されなかった背景には、こうした取組なしの企業が影響していたと考えられる。つまり、人材の多様性を増加させただけの企業においては、多様性の増加が生産性に対してかえってマイナスの影響を与えている可能性が高いといえる。

企業の制度変革や取組等を伴う多様化は生産性を向上させるが、そうした変革や取組を欠いた多様化は企業にとって負の影響すら与える可能性が高いことが示唆されたと言える。性別のダイバーシティの研究では、日本的な職務特性が強い職場や多様性を受容する組織風土がない場合、組織にマイナスの影響があることが指摘されている(正木、2019)。今回有意となった項目は、中長期計画・ビジョン、柔軟な働き方の実施であったが、こうした取組を行っている企業では、多様性を尊重するような企業風土が形成されたことが、多様性による負の影響を抑制した可能性が考えられる。また、先行研究の整理でも指摘したが、必要な取組は各企業に

注 (81) 取組内容の組合せが効果をもつ可能性も高いが、分析サンプル数が少なくなるため、ここでは取組内容毎による分析に限定している。

<sup>(82)</sup> 今回有意とならなかった取組内容についても、他の取組と組み合わせることや、各企業における多様性の 進捗状況等によって効果がある可能性もあり、有用性がないと結論づけることはできない。

とって異なる可能性があるため、すべての企業において本節で有意になった取組を行うことが 最適とは限らないことには留意する必要がある。ただし、多様性に対応するための取組を行わ ない(何もしない)場合には、多様性によるプラスの効果を享受できない可能性が高いと考え られる。



#### ●多様な人材の活用は人手不足の緩和に寄与

年齢や性別等によらずに多様な人材を活用していくことで期待される効果として、1節で議論したように、人手不足の緩和が指摘できる。では、こうした効果が実際に計測されているのかについて、内閣府企業意識調査を利用して分析をしてみよう。

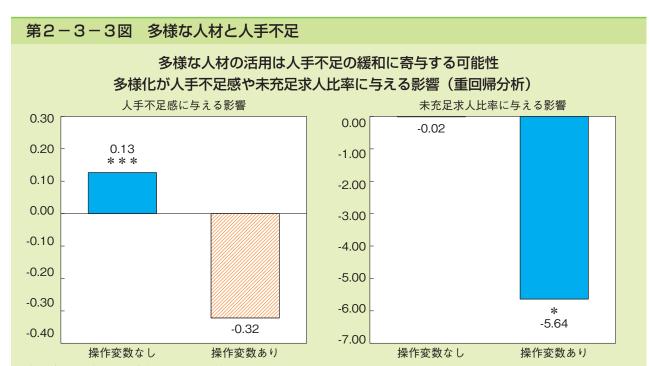
まず、人手不足と多様性の関係を分析するが、ここでは人手不足の指標として、各企業における人手不足感と未充足求人比率(欠員率)の2種類を利用した<sup>83</sup>。各企業の属性(産業・規模・非正規比率・人件費等)をコントロールした上で、人手不足の指標と多様性の高まり(多様性変化指数)との相関を推計したが、単純に両者を回帰すると<sup>84</sup>、多様性変化指数の増加は有意に人手不足感の上昇と相関を持つが、これは人手不足が強くなっている企業ほど、多様な

注 (83) 人手不足感は不足と回答した企業は1、それ以外の企業を0とする変数。未充足求人比率(欠員率)は、 2018年末の正社員の未充足求人数÷正社員数として計算した。

<sup>(84)</sup> 人手不足感が被説明変数の場合はプロビット分析、未充足求人比率が被説明変数の場合は通常のOLSによる重回帰分析を行った。

人材の活用を進めているとの逆の因果の存在に影響をうけている可能性が考えられる(**第2-3**図 (1))。そこで、こうした逆相関の問題に対処するための手法として、多様性の増加 (説明変数) とは相関があるが、人手不足(被説明変数)とは直接的に関係がない変数(操作変数)を利用する手法を用いることとし、ここでは、同業他社における多様性変化指数の平均 値を操作変数として利用することで逆の因果関係をコントロールすることを試みた 85。

操作変数による分析結果をみると<sup>86</sup>、多様性変化指数の増加は、未充足求人率を有意に低下させるとの関係性が確認できた。ただし、人手不足感については、多様性の増加は人手不足感を弱めるとの方向になっているものの、有意な関係ではなかった。内閣府企業意識調査では人手不足感が高いと回答する企業が多いが、より客観的に人手不足の度合いを計測できる未充足求人比率において、多様な人材の活用が有意となった可能性が考えられる。少なくとも操作変数を利用することで、多様性の増加が人手不足を緩和する可能性が示唆されたといえる。



- (備考) 1. 内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。
  - 2. 被説明変数をそれぞれ人手不足感(人手不足は1、人手不足ではない場合は0)、未充足求人比率として、産業、企業規模、賃金水準、売上高上昇率等の企業属性と多様性変化指数を説明変数とした重回帰分析による推計結果。
  - 3. 人手不足の企業や未充足求人比率の高い企業で多様化が進んでいる可能性を考慮して、操作変数として同業他社の多様性変化指数を用いている。
  - 4. 推計結果の詳細は付注2-10を参照。
  - 5. \*\*\*、\*印は、それぞれ有意水準1%、10%水準で有意。

<sup>(85)</sup> 山本(2015) では、女性比率の増加が企業業績を高めるのかについて、企業業績が高い企業ほど女性を登 用する傾向にあるとの関係性(逆の因果関係)が考えられるため、同業他社の女性比率(平均)を操作変数とし て利用する方法が紹介されている。今回の分析においても、同業他社の平均的な多様性変化指数が自社の人手不 足に影響する可能性はある程度低いと考えられるため、山本(2015)と同様の操作変数を利用することとした。

<sup>(86)</sup> 人手不足感は操作変数を利用したプロビット回帰、未充足求人比率は2段階最小二乗法。

#### 2 高齢者や外国人材の増加は労働市場にどのような変化を与えるか

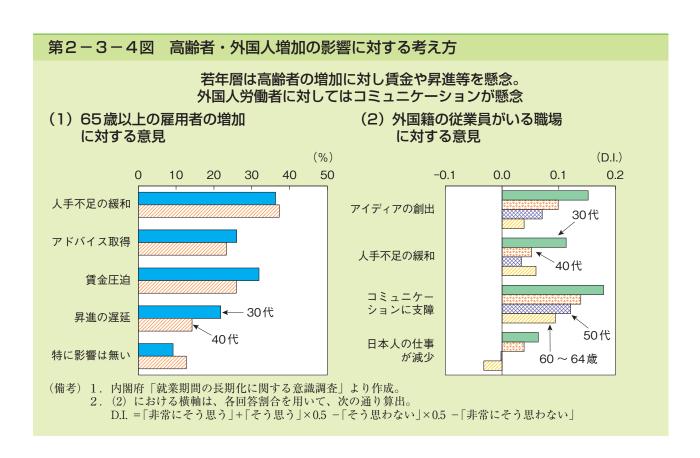
ここでは特に関心が高い、高齢者や外国人材の増加について分析を行う。高齢者については、高齢者が増加することで若年層の賃金や雇用に影響を与えているのか、高齢者の活躍を促進するために必要な取組は何か、の2点について分析を行う。外国人労働者については、日本人労働者との関係性について整理を行う。

#### ●高齢者・外国人増加の影響に対する若年層の考え

まず、高齢者や外国人の増加に対し雇用者がどのように考えているのかについて確認する。 内閣府個人意識調査により、30代と40代の正社員に対して、高齢者の雇用増加には自分たち にどのような影響があると思うかを尋ねたところ(第2-3-4図 (1))、両年代とも職場にお ける人手不足の緩和との回答割合が約36~37%と一番多く、高齢層の増加をむしろポジティ ブに捉えている。また、様々なアドバイス取得ができるとの回答も両年代とも25%前後の割 合となっている。他方で、自分の年代の賃金が圧迫されるとの回答が2番目に多く、特に30代 において賃金圧迫を懸念する傾向にある(30代:32%、40代:26%)。さらに、自分の年代の 昇進の遅延を指摘する声もあり、30代において特に懸念されている(30代:22%、40代: 14%)。なお、両年代とも10%前後の者は特に影響はないと回答している。

同じ内閣府個人意識調査では、外国人従業員と働くことになった(または現在働いている)場合の影響についても調査を行っている。ここでは4つの項目それぞれに対してどの程度同意するかについて5段階で聞いているが、同意する場合にプラス、同意しない場合にマイナスとなるように点数を付与し指数化した上で、年代別に調査結果をみたのが第2-3-4図 (2) である。図では、より指数がプラス方向に高いほど、各意見に対してより強く同意していることを示しているが、すべての年代においてコミュニケーションに支障が生じることを懸念する声が強いことがわかる。その次に同意が多い項目は、多様性によるアイデアが生まれること、人手不足が緩和することとなっている。最も同意が得られなかった意見は、日本人の仕事が少なくなるであり、50代ではほぼゼロ、60~64歳ではマイナスとなっている。また、全般的に若い年代の方がどの意見に対してもより同意する傾向にあることから、外国人労働者による影響について良い面・悪い面の両面ともに、より若い層が敏感に感じていることが考えられる。

以上をまとめると、高齢者の増加に対する若年層の意見としては、全般的にはポジティブな影響であるとの回答割合が、ネガティブな回答割合を上回っていているが、30代を中心に自分達の賃金に対する影響を不安視する声がある。また、外国人労働者に対しては、どの年代においても、コミュニケーションの問題を解決できれば、全般的には外国人労働者は職場にポジティブな影響をもたらすと考えている傾向にあることが確認できる。



#### ●高齢者雇用の増加による、若年層の賃金・雇用への影響はみられない

高齢者雇用の増加に対する不安として、30代を中心に懸念の声が高かったものとして賃金の圧迫があったが、以下ではCSR調査を利用してこうした高齢層と若年層の賃金・雇用環境にどのような関係性が確認できるのかを分析する。

まず、2017年度の各上場企業における30歳平均賃金(月給)と60歳以上従業員比率との関係性をみたのが第2-3-5図(1)である。単純な単回帰分析によると、60歳以上比率と30歳平均賃金は有意に僅かながら正の関係性にあることが確認できる。高齢層の割合が多い企業では30歳平均賃金が高くなっており、上記の懸念とは逆の関係性が観測された。このように正の相関関係がみられる理由としては、利益率が高い企業で、30歳の平均賃金も高く、高齢者も雇用する余裕があるとの関係性が影響している可能性もある。そこで利益率等の企業属性をコントロールした重回帰分析を行ったところ、利益率と賃金には正の関係性がみられるが、60歳以上比率と30歳平均賃金との間には統計的に有意な関係性はみられなかった。

高齢者雇用の増加が若年賃金を押し下げるとは言えないとの結果であるが、高齢者雇用の増加は賃金ではなく雇用(採用)の抑制といった形で影響を与えている可能性も考えられる。ただし、高齢者が担当する仕事と他の雇用者が担当する仕事が異なる場合や補完関係にある場合には、高齢者雇用の増加は新規の採用に対し影響しないことも考えられる。全体的にどの現象が観察されているのかについては、実証分析による研究が必要であるが、これまでの先行研究の結果を確認すると、継続雇用の拡大が採用の抑制につながったとする研究や、高齢者の労働

供給の増加は若年層には影響しないとする研究等、両方の分析結果が報告されており、コンセンサスは得られていない<sup>87</sup>。

ここでは上記同様にCSR調査を利用し、60歳以上比率の高い企業において入職率や新卒比率<sup>88</sup>が抑制される傾向にあるのかを確認した。60歳以上比率と入職率の両者を単純にプロットしたのが、第2-3-5図 (2) であるが、近似線からは有意に緩やかな負の関係性がみられるものの、賃金同様に収益率等の企業属性をコントロールした回帰分析を行ったところ、両者には有意な関係性がないとの結果を得られた。入職率の代わりに新卒比率を利用した分析も行ったが、単純な近似線では有意に緩やかな負の関係性がみられたものの、企業属性をコントロールすると60歳以上比率の増加が新卒採用を抑制するとの関係性はみられなかった(付図2-4)。

以上の分析からは、高齢者雇用の増加が若年層の賃金や雇用(採用)を抑制するとの関係性 はみられておらず、若年層が抱えていた高齢者の増加に対する懸念は必ずしも正しくないこと が指摘できる。人手不足感が高まっていること、高齢層と若年層の仕事が代替関係にないこ と、60歳以降の賃金を大きく低下させることで人件費を抑制していること等がこの背景にあ ると考えられる。ただし、これとは逆の結果を示した研究もあることから、こうした推計結果 には一定の幅をもってみる必要があると考えられる。

注

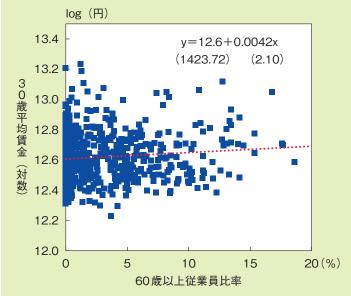
<sup>(87)</sup> 例えば、周(2012) は継続雇用の利用率が高い企業等で新卒採用が抑制される傾向にあると指摘している。 太田(2012) は男性の55歳以上に占める60歳以上の割合の上昇が若年層用を抑制する傾向が観察されたとしている。一方、永野(2014) は高齢層の雇用増によって若年層雇用が影響を受けたとの関係性は発見できなかったと報告している。Kondo(2016) は継続雇用措置の義務化が若年のフルタイム雇用を抑制するという関係性はみられないと分析している。

<sup>(88)</sup> 入職率= (新卒採用+中途·経験者採用)÷従業員数。新卒比率=新卒採用÷従業員数。

## 第2-3-5図 高齢者と若年層の関係性

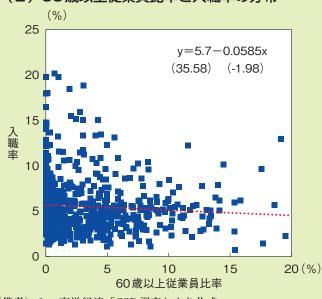
## 60歳以上の比率と30歳賃金や入職率との間には関係性はみられない

## (1)60歳以上従業員比率と30歳平均賃金の分布



	対数(30歳平均賃金)			
60歳以上従業員比率	0.003 (1.15)			
売上高利益率 (対数)	0.023*** (3.44)			
定数項	12.655*** (303.73)			
規模ダミー	あり			
産業ダミー	あり			
離職率ダミー	あり			
男性勤続年数ダミー	あり			

## (2) 60歳以上従業員比率と入職率の分布



	入職率			
60歳以上従業員比率	-0.025 (-0.85)			
売上高利益率 (対数)	0.060 (0.58)			
定数項	7.0909*** (10.97)			
規模ダミー	あり			
産業ダミー	あり			
離職率ダミー	あり			
男性勤続年数ダミー	あり			

## (備考) 1. 東洋経済「CSR調査」より作成。

- 2.30歳平均賃金は大卒・総合職の場合の30歳時点の月例平均賃金、60歳以上従業員比率は企業の従業員のう ち60歳以上の従業員が占める割合、入職率は、従業員のうち新卒採用と中途採用の合計人数が占める割合、 新卒比率は従業員のうち新卒採用者が占める割合としている。 3. (2) の集計に当たっては、入職率、新卒比率の上位5%、下位1%を削除した。
- 4. 離職率ダミーは、その水準により四分位に分けたダミー変数、男性勤続年数ダミーは、その水準により三 分位に分けたダミー変数を用いている。
- 5. グラフ内の式については、他の変数を入れない場合の単回帰であり、各係数下の括弧内はt値。 6. 表中の数値は、重回帰の場合の推計結果であり、括弧内はt値。
- 7. \*\*\*は有意水準1パーセントで有意となっている。

## ●高齢層を対象とした訓練の重要性

65歳以上の雇用者が増加した際に、企業側としては高齢層の人材を適切に活用することが必要である。前掲**第2-1-10図**でみたように、人手が不足していると回答した企業においても高齢層(55歳以上)は過剰と回答している企業もあり、硬直的な人事制度やジェネラリストを育てる傾向にある企業等においては、高齢層の雇用者が十分に活躍できておらず、高齢層における過剰感が形成されている可能性が考えられる。

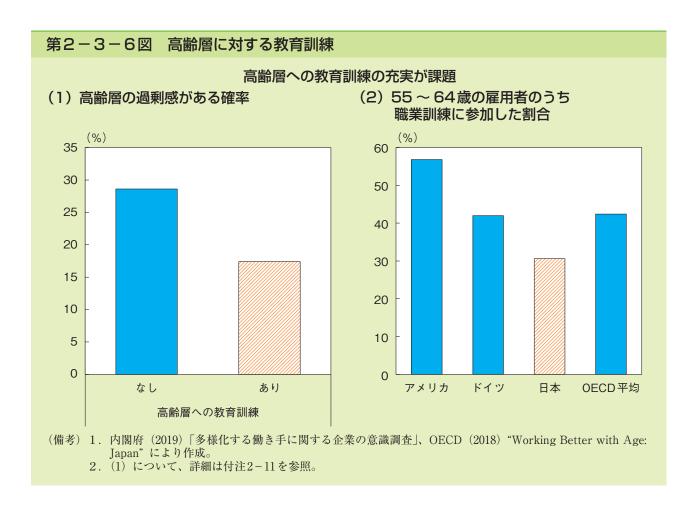
高齢層の過剰感が生じる背景として、賃金に年功が大きく反映される傾向にある企業においては、高齢層の過剰感を抱える企業の割合が高くなる傾向にあることから<sup>89</sup>、年功により昇進する制度のため管理職候補の高齢層が過剰となっている可能性が考えられる。また、ジェネラリストを好む日本的雇用慣行の下で、十分な専門性がない高齢層を抱えている企業においても、高齢層の過剰感が高まる可能性がある。

このように高齢層の雇用者を十分に活用できていない企業に対する解決策として、抜本的には、年功による人事制度の改革が必要であるが、それと同時に、高齢層を対象にした訓練を強化することも重要であると考えられる。特に、環境変化が激しい昨今においては、スキルのアップデートは非常に重要な要素となる。内閣府企業意識調査を利用し、企業属性をコントロールした上で、高齢層に対する訓練を行っている企業と行っていない企業それぞれにおいて、高齢層が過剰と感じる確率(理論値)をプロットすると(第2-3-6図(1))90、訓練を行っている企業では、そうでない企業よりも過剰と感じる確率が10%ポイント以上低くなっており、統計的にもこの差は有意な結果となっている。

しかし、日本においては高齢層に対する教育訓練は不十分である。55~64歳の雇用者のうち、仕事関係の訓練に参加した人の割合を国際比較すると、日本は30.6%であり、アメリカ(56.8%)、ドイツ(42.0%)、OECD平均(42.4%)を下回っている(第2-3-6図(2))。順位でみると、データが利用可能な28か国中、日本は24位と高齢層の訓練参加が非常に少ない国の一つである。教育訓練は定年後の高齢者が正社員として再就職できる確率を有意に高めるとの実証研究も存在しており(Sato、2017)、労働者側にとっても利益が大きい。高齢層の活躍を日本経済にとって、よりプラスの効果としていくためにも、硬直的な人事制度の見直しとともに、高齢層に対する教育訓練の充実が課題となっている。

<sup>(89)</sup> 高齢層が過剰と回答する企業の割合は、賃金に年功が大きく反映されるとの質問に対し、あてはまると回答した企業では約35%、それ以外の企業では約28%である。なお、結果の表は省略するが、規模・産業ダミーをいれた単純なロジット分析の結果によると、賃金に年功が大きく反映される(あてはまる)と回答した企業では、高齢層の過剰を感じる確率が有意(5%水準)に高いとの結果が得られた。

<sup>(90)</sup> ロジット回帰を行い、教育訓練の有無以外の変数をすべて平均値として試算した確率。



#### 外国人労働者の労働市場への影響

最後に、外国人と日本人の雇用の関係について取り上げる。既に内閣府個人意識調査でみたように、日本においては外国人労働者の増加により雇用に影響があると考える者は限定的であったが、外国人労働者が労働市場に与えるインパクトは、経済学において非常に関心の高いトピックである。ただし、アメリカや欧州を対象とした先行研究においては、外国からの労働力の増加が賃金や雇用に対して与える影響の正負や大きさについて明確な結論がない状況にあることが指摘されている<sup>91</sup>。

CSR調査を利用して、2012年度~2017年度における各企業における外国人従業員の伸びと日本人従業員の伸びを比較する分析を行ったのが第2-3-7図であるが<sup>92</sup>、近似線からは両者の間には明確な関係性を見出すことは出来なかった。そこで、産業等をコントロールした簡単な回帰分析を行ったところ、外国人従業員の伸びと日本人従業員の伸びには有意に正の関係があるとの結果が得られた。内閣府政策統括官(経済財政分析担当)(2019)においても、外国人労働者を増やした企業と、同じ企業属性を持つものの外国人労働者を増やさなかった企業を

注

<sup>(91)</sup> 神林・橋本 (2017) を参照。

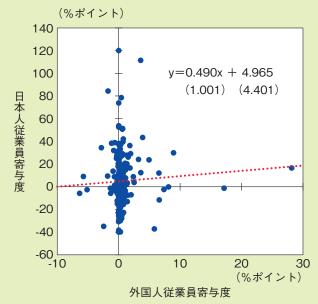
<sup>(92) 2012</sup>年度の外国人従業員が0人の場合は単純な伸び率が計算できないため、2012~2017年度の従業員全体の伸びに対する日本人従業員と外国人従業員の寄与度を利用した。

マッチングさせた分析を行っているが、外国人労働者が増加している企業では、女性正社員、 中途・経験者採用、高齢者といった多様な人材の雇用も増加していることを確認している。

以上の分析からは、全体として雇用者が伸びる中で外国人材も増加している状況がみられる。この背景には、全般的に人手不足であること、外国人と日本人とで活躍できる分野が異なること等が考えられる $^{93}$ 。また、本節の最初で論じたように、多様性の効果が、国や企業によっても異なるように、外国人材が雇用に与える影響も各企業の状況によって異なることが考えられる。政府統計においても、外国人の雇用・賃金等を把握できるように調査項目の追加が予定されており $^{94}$ 、今後より詳細な分析が進んでいくことが期待される。

## 第2-3-7図 外国人雇用と日本人雇用の関係性

## 日本人と外国人従業員の間には正の関係性がみられる 日本人と外国人雇用の関係性



	日本人寄与度 (産業ダミーあり)		
外国人寄与度	0.695 <b>*</b> (1.728)		
従業員数	0.000 (1.159)		
定数項	-4.329* (-1.669)		

(備考) 1. 東洋経済「CSR調査」より作成。

- 2. 寄与度については、2012年末から2017年末にかけての従業員総数に対する数値。 ただし、各年末時点の数値がなく、前年末数値がある場合は当該数値で代替。 集計に当たっては、各寄与度の上下1%を削除。
- 3. グラフ内の式については、他のダミー変数等を含まない場合の近似式であり、各係数下の括弧内はt値。
- 4. 表中の数値は、各項目に対応する係数であり、括弧内はt値。\*は10%水準で有意であることを表す。

<sup>(93)</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2016)「外国人材の活用に関するアンケート調査」によると、中小企業において外国人を雇用する理由の上位2つは、日本人だけでは人手が足らない、外国人ならではの能力が必要、となっている。

<sup>(94)</sup> 例えば、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」では、2019年調査より外国人の雇用形態・賃金等を把握するための調査項目が追加される予定である。

## 経済学解説 5: 外国人労働者の労働市場等への影響

ここでは外国人労働者が雇用や賃金等に与える影響について考え方の整理を行います<sup>95</sup>。外国人労働者の影響として、労働力人口の急激な増加によって賃金の低下や失業の増加などを懸念する声もありますが、このような懸念は必ずしも正しいとは言えません。例えば、外国人の仕事内容が、これまで労働市場に十分供給されてこなかった仕事である場合



(一例として、外国人が語学力や海外経験を活かした業務を行う場合など)、外国人労働者の増加は、企業収益の増加を通して雇用や賃金に対してプラスの影響を与える可能性があります。 実際には、雇用・賃金は様々な要素が影響し合って決定されるため、外国人労働者の増加が労働市場に与える影響について一般論として語ることは非常に困難です。

では、諸外国における実証分析では、どのような影響が報告されているのでしょうか。 OECD (2016) は、OECD諸国において外国人労働者が雇用・失業に与える影響について分析した様々な論文の結果を整理していますが、全般的に影響がないことを示した研究結果が多いと指摘しています。この理由として、外国人のスキルは既存の労働者のスキルとは異なり補完的な関係にあること、外国人の増加により雇用の配置転換が生じること、生産技術や資本流入の変化等の調整によりその影響が薄まること等が指摘されています。ただし、その流入数によっては影響が大きくなる可能性や、分析アプローチや推定方法によっては影響の大小や方向感にも違いがみられているのも事実です。このため、外国人労働者の影響に関する研究結果は必ずしも一貫しておらず、評価は定まっていないと言えます。また、一口に外国人労働者といっても、そのスキルレベルが異なるため、平均的には影響がなくとも、一部の労働者層においては影響を受ける可能性も考えられます。さらに、外国人労働者の増加が、住宅価格、公的サービス、財政等に対しても影響を与えることを報告した研究もあることから、労働市場以外の影響についても考える必要性があります。

このように外国人の増加が労働市場に対して与える影響は様々な経路が想定され、特定の傾向があるとは言えません。外国人労働者の影響については、受入れ国の社会的・文化的な側面、時代や地域など、様々な要因に影響を受けることにも留意は必要です。外国人労働者の議論においては、全体的にはプラスでも一部にマイナスの影響を受けている層がいるのではないか、もしそのような層が存在しているのであればどのような解決策・対応策があるか、などの論点について更に議論を進めていくことが重要です。

# 第4節 本章のまとめ

本章では、①多様な人材の活躍が進んでいる背景、②多様な人材の活躍のために必要な雇用制度等の見直し、③多様な人材の活躍が生産性等の経済に与える影響、の3つの論点について分析を行った。

1つ目の論点である多様な人材の活躍が必要な理由については、雇用者の観点からは、女性については仕事を続けたいにもかかわらず労働市場から退出している理由の上位に依然として育児や介護があるが、近年の育児施設の増加など両立支援策の強化もあり、女性の就業率が高まっている。65歳超の雇用者についても就業率が高まっているが、高齢者の就業意欲については、経済的な側面だけでなく、健康維持や社会貢献等の就業理由、自主的なキャリア形成等の側面も大きく影響している。外国人材については、様々な在留資格制度が整備される中で、日本語能力の活用というだけでなく、日本の技術力の高さや人材育成に期待して日本で就業している状況がみられる。

他方、企業側の観点からは、第一に多様な人材の活躍により、イノベーションの促進・競争力の強化が求められていることが指摘できる。多様な人材の活躍の利点として、業務量拡大への対応に次いで、新しい発想の創出、専門知識の活用を挙げる企業が多い。第二に、人手不足への対応の一環として多様な人材の活躍を図っている面がある。景気回復の長期化、少子高齢化の進展等を背景に、企業の人手不足感が高まっており、多様な人材の活躍の利点として、業務拡大への対応を挙げる企業が最も多い。こうしたことから、多くの企業において、実際に、女性、高齢者、外国人、障害者等の多様な人材の雇用が進んでいるが、企業内部での人員配置の硬直性によるミスマッチや、女性従業員数に比して女性管理職が少ない等の課題もみられる。一方、多様な人材の活躍にあたっての課題としては、よりきめ細やかな労務管理、教育訓練の必要性、意思疎通の問題を挙げる企業が多い。

2つ目の論点である多様な人材の活躍のための雇用制度等の見直しについては、第一に柔軟な働き方やワーク・ライフ・バランスの改善等の働き方の変革が非常に重要な要素である。残業時間の削減や在宅勤務等の制度を整備していくこと等により、時間制約のある人やWLBを重視する人等、様々な人材の労働参加が促進されることが見込まれる。ビッグデータを利用した分析によると、男性や若年層等を中心に残業時間が削減されている可能性が観察されるなど、現状においては働き方改革に対する一程程度の進捗がみられており、今後も働き方改革の取組を進めていくことが重要であると考えられる。第二に、同質性と年功を基準とする人事制度では、個々人の状況に応じた適切な評価ができず、中途・経験者採用、外国人材等の多様な人材の活躍を阻害している。こうした制度を根本的に見直し、非年功的な制度や自己管理型のキャリア形成等へ移行していくことが重要である。第三に、上記のような人材の多様化の取組を行っている企業であっても、現場レベルにおいて、多様な人材が活躍できるためには、管理職が適切にマネジメントを行うことが強く求められる。また、雇用者側としても、このような

適切な制度が整備された状況下では、多様な人材が参加している職場は利点の方が多いと考え る傾向が年代によらず確認されている。

また、65歳以上の雇用者の活躍については、年功による賃金カーブ、定年年齢や継続雇用制度のあり方についての見直しや多様な選択肢を整えることが必要である。特に、賃金の大幅低下や長い労働時間は高齢者の就業に対する意欲を大きく低下させ、こうした条件で再雇用された雇用者は、生産性が高まらず、望ましい状況ではない。生産性に応じた賃金制度へ変革していくことが必要である。企業側としても、高い専門性を持つ者、健康で働く意欲が高い者等は、65歳以上でも雇用したいと考えていることから、年齢によらず働ける環境整備が求められる。そのために必要な取組としては、長時間労働の是正、職務の明確化、キャリアモデルの再構築等を挙げる企業が多い。

3つ目の論点である多様化の効果や影響については、多様な人材の増加は、収益率・生産性の向上や人手不足の緩和を通して、日本経済に対してプラスの効果が期待できることが示された。ただし、それは2つ目の論点で指摘したような、多様化な人材の活躍のための取組とセットで行うことが非常に重要である。多様な人材はいるが、それに対応した取組を行っていない企業は、多様な人材がいない企業よりもかえって生産性が低くなる可能性が指摘された。これまで維持してきた制度の変革は困難を伴うが、多様な人材の労働参加を日本経済の成長へとつなげていくためには、環境変化に応じて雇用・人事制度も改革する必要がある。また、性別や国籍の多様化と収益率には正の関係がみられたが、年齢の多様化と収益率との間には関係性が確認できなかったことから、世代間という観点からも多様な視点・意見を活かすことが重要である。

さらに、高齢者や外国人の雇用者の増加が労働市場にどのような変化を与えるかとの観点からも分析を行った。第一に、高齢者の増加は、人手不足の緩和やアドバイスをもらえるなどの利点がある一方、若年層の賃金等を圧迫するとの懸念の声があるが、高齢層の増加が、若年層の賃金や雇用(採用)を抑制するとの関係性は確認できなかった。また、高齢者が活躍できていない企業については、その解決策の一つとして、現状では国際的にみて低い水準である高齢層の教育訓練が重要である。第二に、外国人労働者が労働市場に与える影響については、全体として雇用が伸びる中で外国人材が増加している。ただし、課題として外国人労働者とのコミュニケーションを指摘する声が多いことから、円滑に意思疎通ができる職場環境の構築が重要であると考えられる。

## 白書の注目点③:多様な人材の活躍に向けて

#### ●多様な人材の活躍が進む背景

◇近年、育児と仕事の両立支援策の充実や在留資格制度の整備もあって、女性や外国人材の労働参加が増えるとともに、人生100年時代を迎え、より長く働く意欲を持つ高齢者も増えています。企業にとっても多様な人材の活用を促進することはSociety 5.0に向けた技術革新に対応し、創造性を高めることや人手不足の緩和につながることが期待されます。こうしたことを踏まえると、多様な人材が、個々の事情に応じて柔軟な働き方を選択でき、より多くの人が意欲や能力に応じてより長く活躍できる環境を整備することが重要であると考えられます。

#### ●多様な人材を活かすための働き方や雇用制度の見直し

- ◇女性、高齢者、外国人材など多様な人材が企業で活躍できる環境を整備するためには、働き方や雇用制度の見直しが不可欠です。特に、働く時間や場所等に関して柔軟な働き方を導入することは、女性、高齢者、外国人材、中途採用者、限定正社員など幅広く多様な人材の活用に寄与すると考えられます。ワークライフバランスの改善や人事評価制度の見直しも、女性の活躍や限定正社員の活躍に寄与すると考えられます(右ページ図1)。
- ◇多様な人材を確保するためには、採用についても、新卒一括採用を中心にしたやり方を見直す必要があります。内閣府企業意識調査によると、通年採用を導入している企業は3割程度、導入を検討している企業は2割程度あります。通年採用のメリットとしては、「予定人員を確保しやすい」、「より自社にマッチした人材が獲得できる」といった点が挙げられています。他方、「採用後の研修・配属が困難」などのデメリットを指摘する企業もありますが、実際に通年採用を導入している企業では、そうした指摘は少ないので、工夫次第で通年採用に伴う問題は対応可能と考えられます。(図2)

### ●65歳以上の高齢者の就業に向けた課題

◇人生100年時代を迎え、65歳を超えても働き続ける人が増えています。内閣府個人意識調査によると、現状で30代から50代の人の半数は65歳を超えて働く意思がないとしていますが、その多くは条件次第では働く可能性もあるとみられます。65歳を超えて働く際に、どの労働条件をどの程度重視するかを推計すると、「賃金の変化」が最も重視され、次いで、「労働時間の長さ」、「職業が現在と同じかどうか」、「仕事のやりがい」という順番になっています。65歳を超えて就業する意欲を高めるには、特に、賃金水準が能力に比して低くならないようにすることや、労働時間面で配慮することが必要と考えられます。(図3)

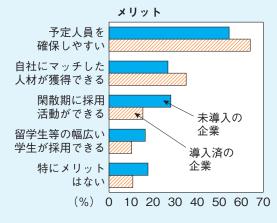
## 図1 多様な人材の活躍のための取組

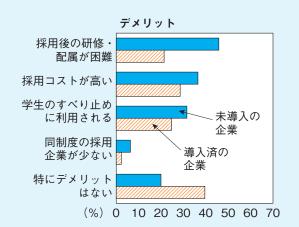


#### (多様性との関係性が統計的にみられたものに〇)

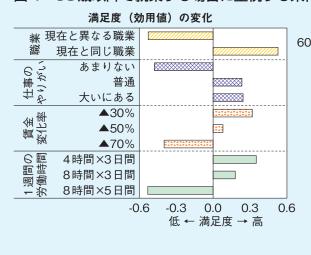
() は日との人が日から間にのうずでというにの)								
実施内容	全般的な 多様性	女性 正社員	女性 管理職	中途採用	外国 人材	限定 正社員	高齢者	
柔軟な働き 方の実施	0	0	0	0	0	0	0	
WLBの促進	0	0	0			0		
評価制度の 見直し	0		0			0		
教育訓練制 度の強化							0	
マネージメン ト研修の強化	0	0	0					
中長期計画・ ビジョン	0			0	0	0		
女性比率の 目標	0	0	0	0	0			
専任部署の 設置	0	0	0	0	0		0	

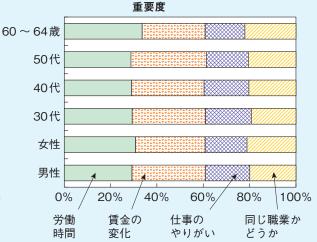
## 図2 新卒の通年採用のメリット・デメリット





## 図4 65歳以降で就業する場合に重視する条件





(備考) 図1:第2-2-1図を基に作成。 図2:第2-2-6図(3)を基に作成。

図3:第2-2-8図を基に作成。

## 白書の注目点4:労働市場の多様化が経済に与える影響

### ●多様性の増加のメリットを活かせる職場環境

◇女性、高齢者、外国人など人材の多様性(ダイバーシティ)が高まることは、企業にとって 収益や生産性の向上などの効果が見込まれますが、一方で対処すべき課題もあります。まず、 ポジティブな効果としては、人材の多様性の高い企業では、同質性の高い企業と比較して、 多様な価値観が存在しているため、新しいアイデアの創出やイノベーションが起こりやすく、 生産性や収益率の増加が見込まれます。また、多様な人材を受け入れて、それぞれが活躍で きる環境を整備することは、人手不足の緩和にもつながることが期待されます。他方で、多様性の増加を活かすには課題もあります。多様な人材が働きやすい環境が整備されていない 企業や、多様な価値観を許容しない風土がある企業等では、メンバー間のコミュニケーションの齟齬、企業内のまとまりの低下等が起こり、企業の生産性等にかえってマイナスの影響を与えてしまう可能性が考えられます。(右ページ図1)

## ●多様な人材の活用は生産性や人手不足に効果

◇人材の多様性と企業の生産性や人手不足の間にどのような関係性があるかを内閣府企業意識調査のデータを利用して分析すると、人材の多様性の増加は生産性にプラスの影響を与えるとともに、欠員率が低下することで人手不足が緩和されることを示唆する結果が得られています。ただし、働き方の見直し等の人材の多様性を活用しようとする取組をせずに、多様性のみを増加させた企業の場合、多様性を増加させなかった企業よりも生産性が低くなる可能性があることも確認されています。柔軟な働き方の実施などの多様な人材を活用するための取組を行うことが非常に重要だと考えられます。(図2)

#### ●高齢者の雇用増加が若年層の賃金・雇用に与える影響

◇人生100年時代を迎え、働く意欲のある人が、年齢によらず働ける環境が整備され、高齢の雇用者が増加することが見込まれます。高齢者の雇用増加については、若い世代から人手不足の緩和や様々なアドバイスがもらえるなどポジティブな捉え方が多いですが、自分たちの賃金や雇用が圧迫されてしまうのではないかとの懸念もあります。企業データを用いて、60歳以上の雇用者の増加と若年層の賃金や雇用(採用)の関係性を分析すると、60歳以上の雇用者の多い企業では、若年の賃金や採用が抑制されるといった関係性は発見できませんでした。高齢層と若年層の担当する仕事が異なるなど、両者は必ずしも代替の関係にはないと考えられます。働く意欲のある高齢層の雇用者を十分に活用していくためには、年功による人事制度の見直しや教育訓練の強化も重要だと考えられます。(図3)

