

## 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の雇用慣行の改革、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）<sup>30</sup>。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<sup>31</sup>。

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。

注 (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。

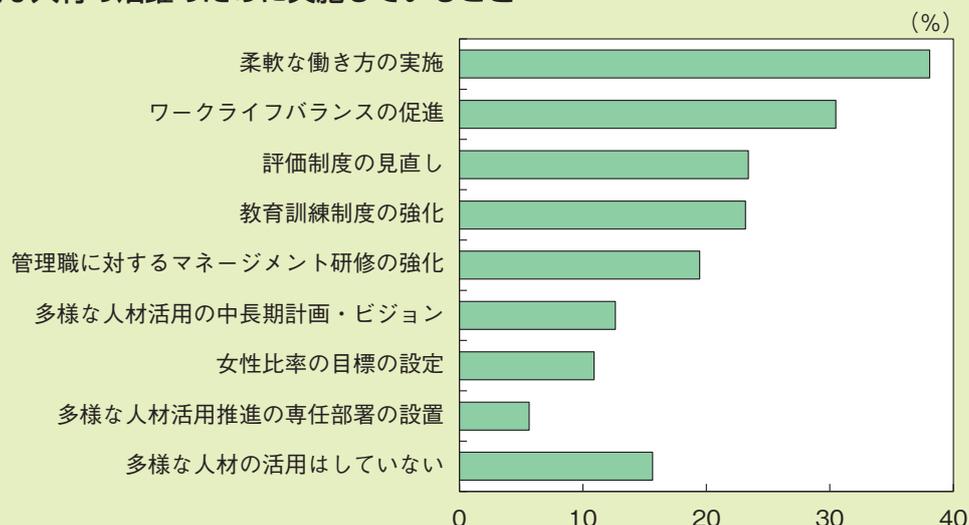
(31) 被説明変数が指数の場合はスコア化したことにより連続変数とみなし通常のOLSを行ったが、被説明変数が各人材の場合は離散変数であるため、順序ロジットを利用している。また、各人材について「変化」の回帰の際には、該当者なしの企業を除いて分析している。

(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	○	○	○	○			○
女性比率の目標設定	○	○	○	○	○		
中長期計画・ビジョン	○				○		
ワークライフバランス促進	○	○	○			○	
管理職のマネジメント研修	○	○	○				
評価制度の見直し							
教育訓練制度の強化							○
柔軟な働き方の強化	○					○	○

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					○		
女性比率の目標設定	○		○		○		
中長期計画・ビジョン	○			○	○	○	
ワークライフバランス促進		○	○			○	
管理職のマネジメント研修							
評価制度の見直し	○		○			○	
教育訓練制度の強化							
柔軟な働き方の強化	○	○	○	○	○	○	○

- (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、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、より詳細にみていくこととしたい。

### ●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

注 (33) 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。

(34) 先行研究である山本（2014）と同様の結果となっている。

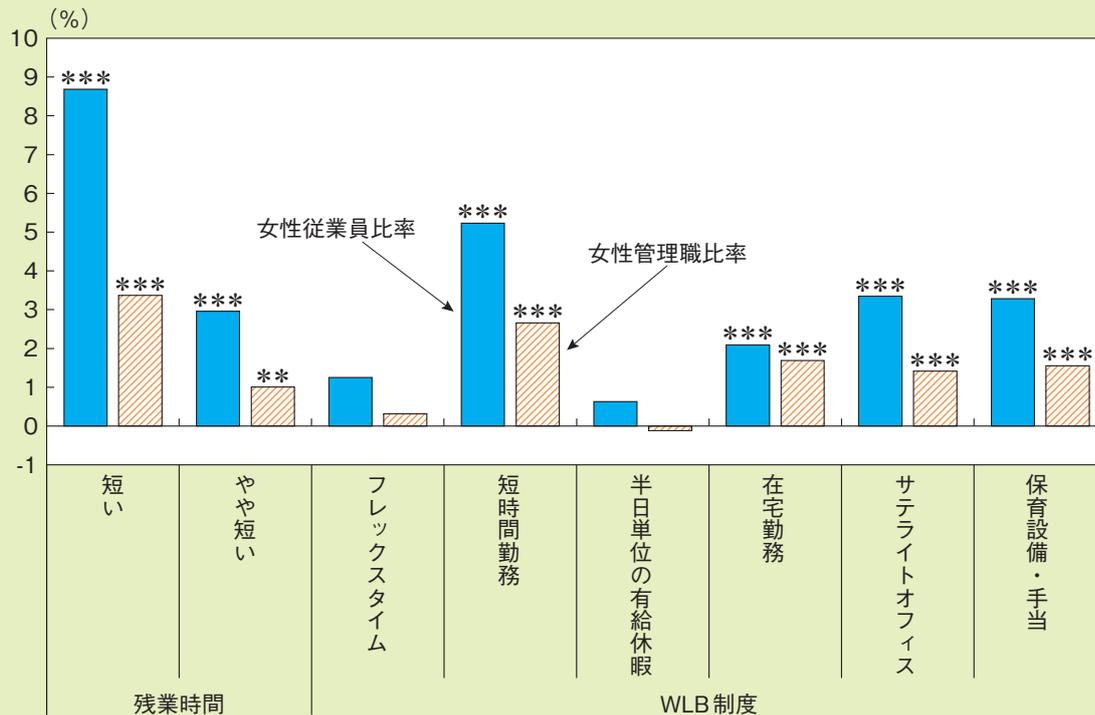
(35) 森川（2018a）の推計によると、不確実性の高い残業や休暇取得の不確実性が仕事満足度に与える影響は、労働時間の削減等よりも大きいことが指摘されている。

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）<sup>36</sup>。

第2-2-2図 働き方と女性比率

女性活躍には、短時間勤務・場所の柔軟性・保育設備等の要素が重要

ワーク・ライフ・バランスと女性比率



- (備考) 1. 東洋経済「CSR調査」により作成。  
 2. 被説明変数をそれぞれ女性従業員比率、女性管理職比率として、説明変数を産業、平均勤続年数、従業員数、平均給与、売上高利益率、残業時間とした回帰分析（OLS）による推計結果。推計結果の詳細は付注2-5を参照。  
 3. 残業時間は、月の平均残業時間を4分位に分けて、残業時間が長い・やや長い場合を基準とした値。  
 4. \*\*\*, \*\*印は、それぞれ有意水準1%、5%で有意であることを示している。

注 (36) 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<sup>37</sup>。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<sup>38</sup>。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<sup>39</sup>、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<sup>40</sup>。

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見ると（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 (37) 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。

(38) 大湾・佐藤（2017）を参照。

(39) 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。

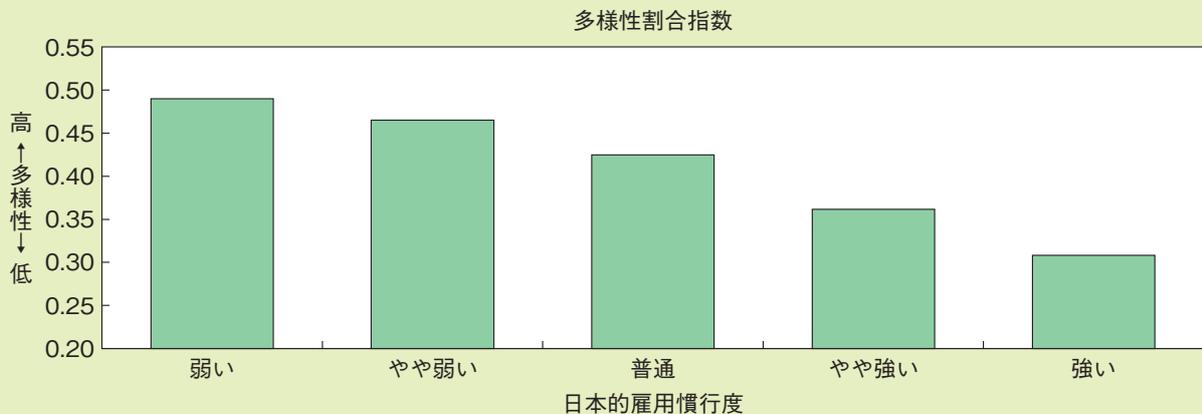
(40) 例えば、Kawaguchi and Ueno（2013）による実証研究では、企業規模や産業によらず長期雇用は減少していることが指摘されている。一方、加藤・神林（2016）は、勤続年数の長い者の割合に明確な減少傾向が観察されないなど、長期雇用慣行は崩れていないことを指摘している。

(41) 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。

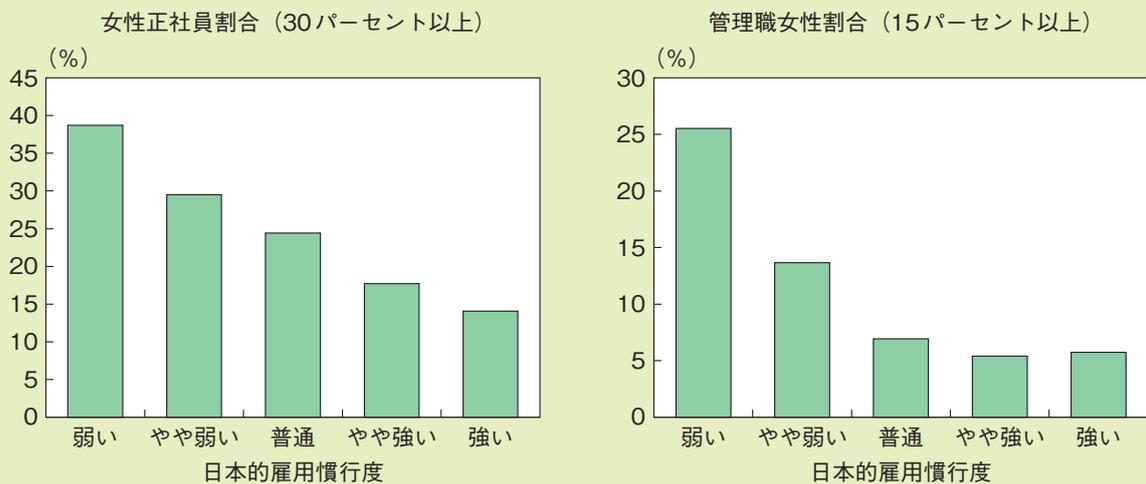
第2-2-3図 多様な人材の活躍と日本的雇用慣行

日本的雇用慣行の度合いが強いと多様性が低下

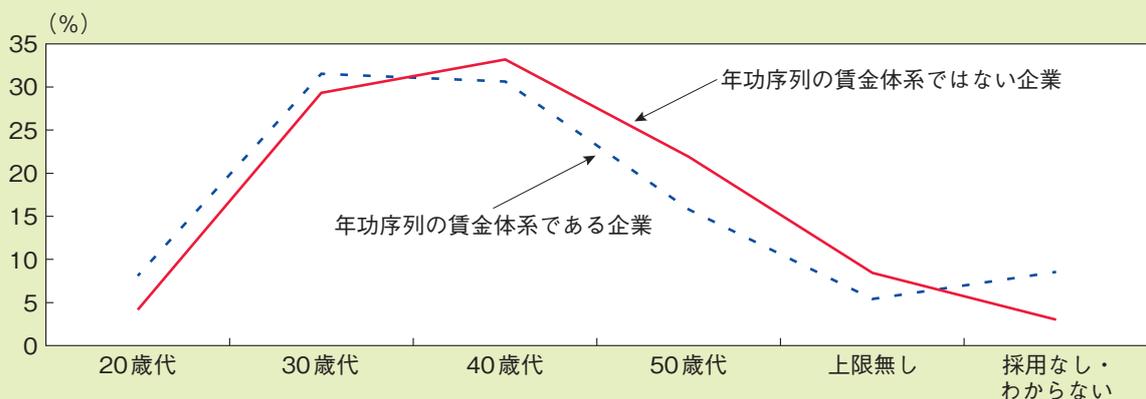
(1) 多様な人材の活躍と雇用制度



(2) 女性正社員・管理職女性の活躍と雇用制度



(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、離転職率、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。

注 (42) 本コラムは、内閣府（2006）、大湾・佐藤（2017）を参考に議論を整理した。

### ● 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ない（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ないと感じる確率は、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 (43) 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。

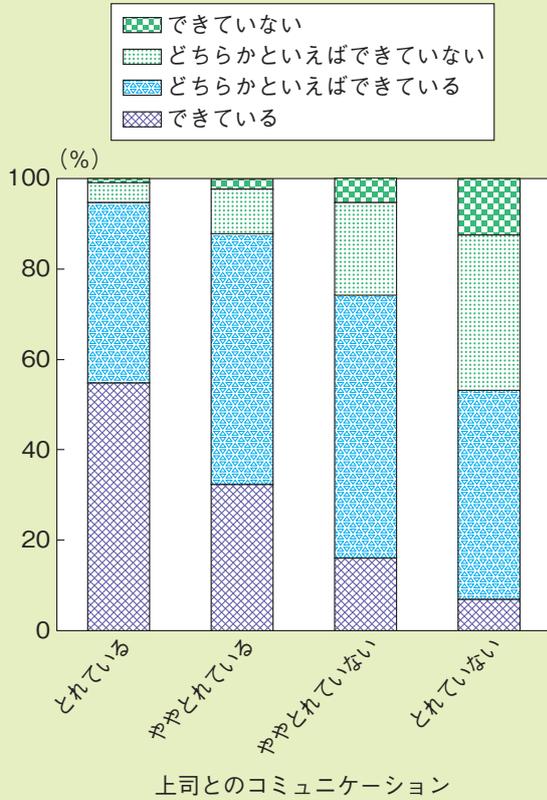
(44) Kuroda and Yamamoto（2018）の個人データを利用した推計による。

(45) 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。

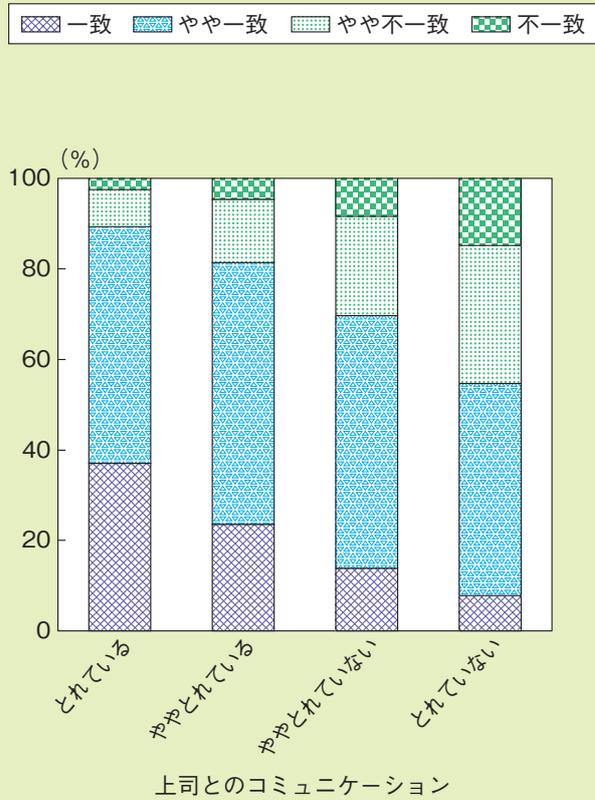
第2-2-4図 マネジメントの重要性

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

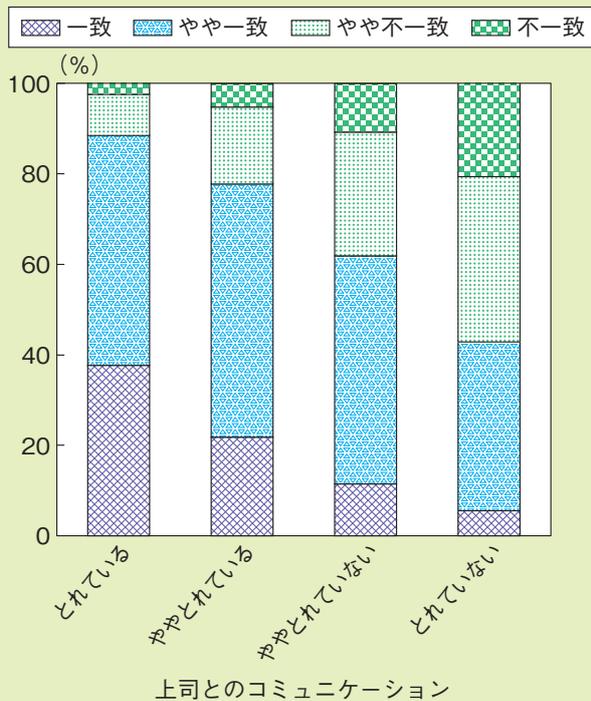
(1) 仕事と私生活の両立



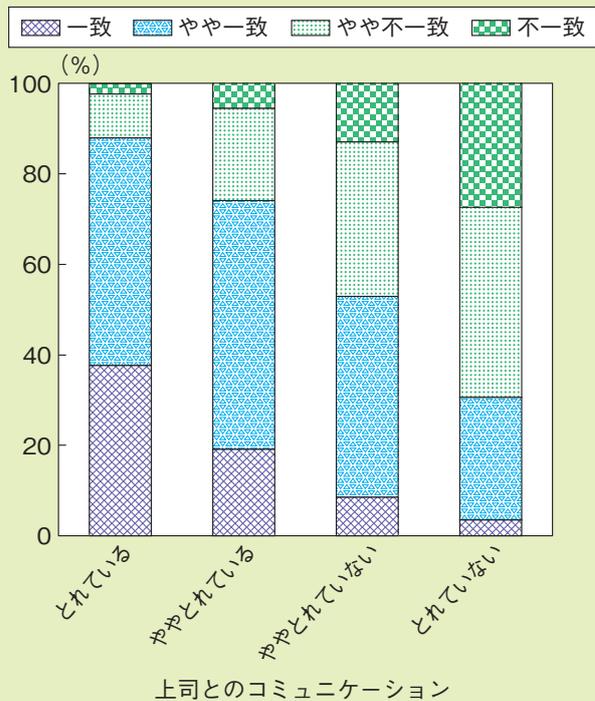
(2) 自分の能力・スキルと仕事内容について



(3) 自分の希望する仕事内容と実態について



(4) 自分の希望する労働条件と実態について



(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。

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。

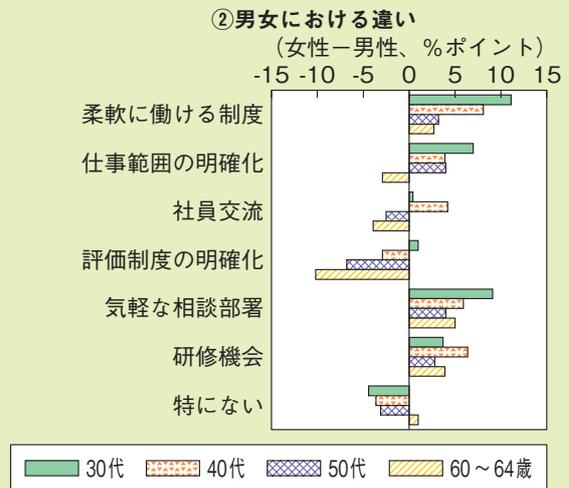
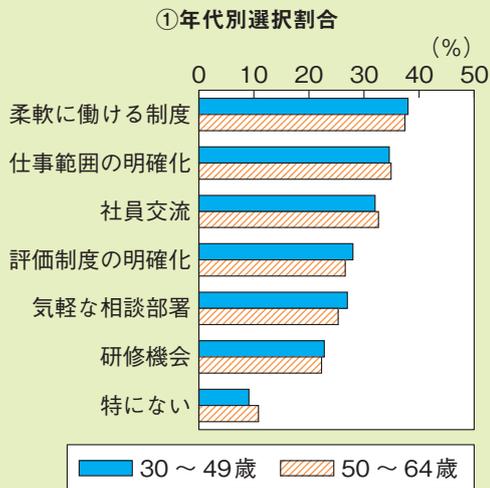
日本的雇用慣行の変革の重要性については、雇用者側はどのように考えているのかについて最後に確認しておこう。年功序列型の雇用制度に対する考えを聞いたところ（第2-2-5図(4)）、30～40代においてはデメリットしかないと回答する割合が高く、50～64歳においてはメリットとデメリットの双方が存在するとの回答割合が高い。ただ、メリットのみでの回答割合は、すべての年代においてデメリットのみでの回答割合を下回っており、全般的にはデメリットが意識される傾向にあると考えられる。また、男女別では男性より女性の方がデメリットのみと回答する割合が高くなっている。女性や若年層を中心に、年功序列の雇用制度の弊害を感じ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<sup>46</sup>。

注 (46) 日本の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。

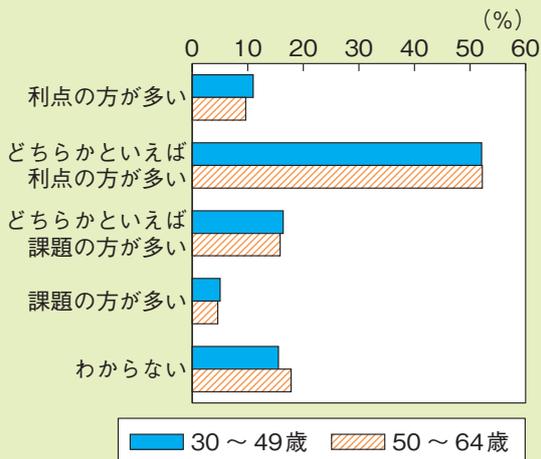
### 第2-2-5図 多様な人材がいる職場に必要な制度

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

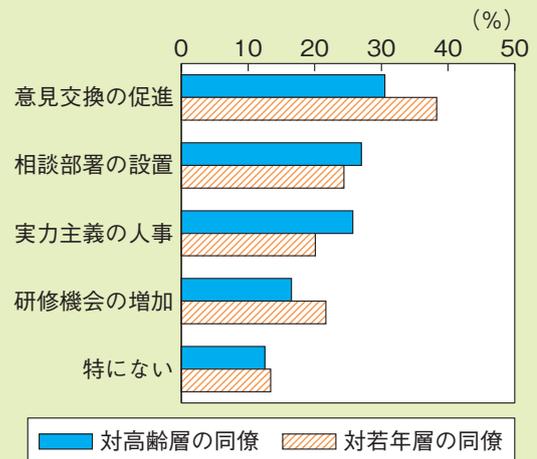
#### (1) 多様な人材と働くにあたり必要と思われる制度



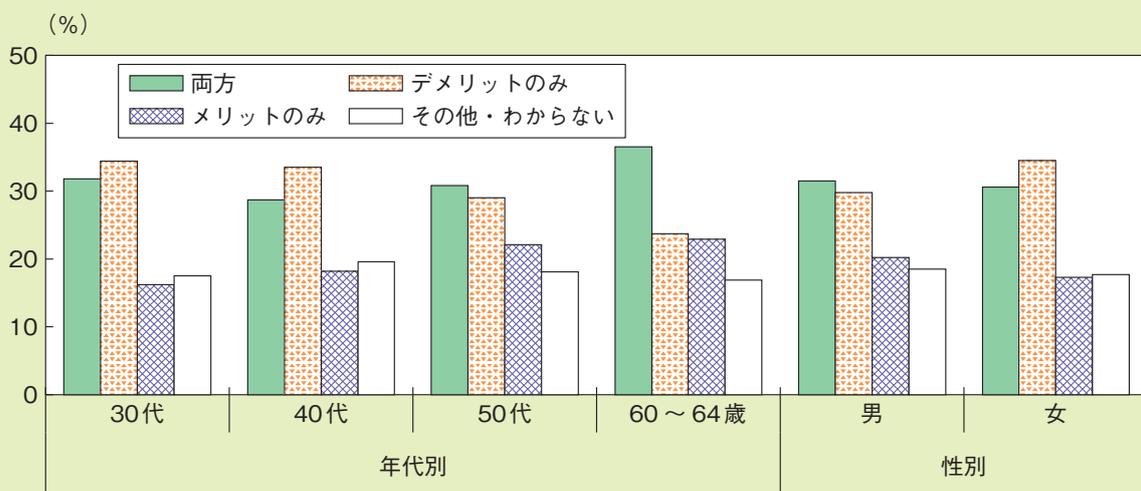
#### (2) 多様な人材がいる職場で働くことに対する意識



#### (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



(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。

### ●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<sup>47</sup>。

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。

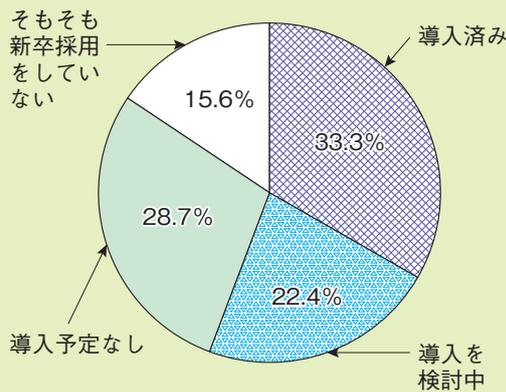
(48) 服部・矢寺 (2018) では、採用活動の変更度・採用革新の有無をそれぞれ被説明変数とした重回帰分析を行い、採用上の重点目標のうち人材多様性重視の変数等が有意となったことを報告している。

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。

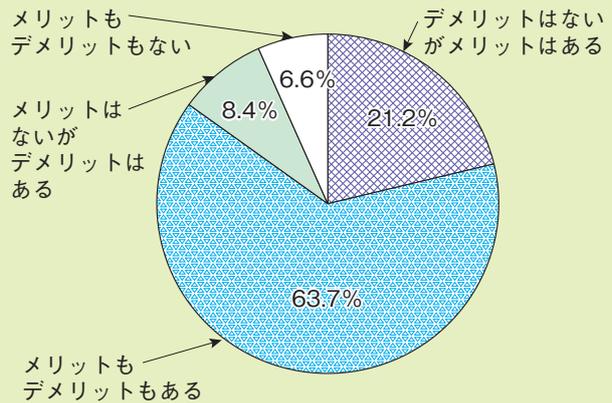
第2-2-6図 新卒の通年採用に対する意識

新卒通年採用導入企業にとって、予定人員の確保のしやすさやマッチングの良さがメリット

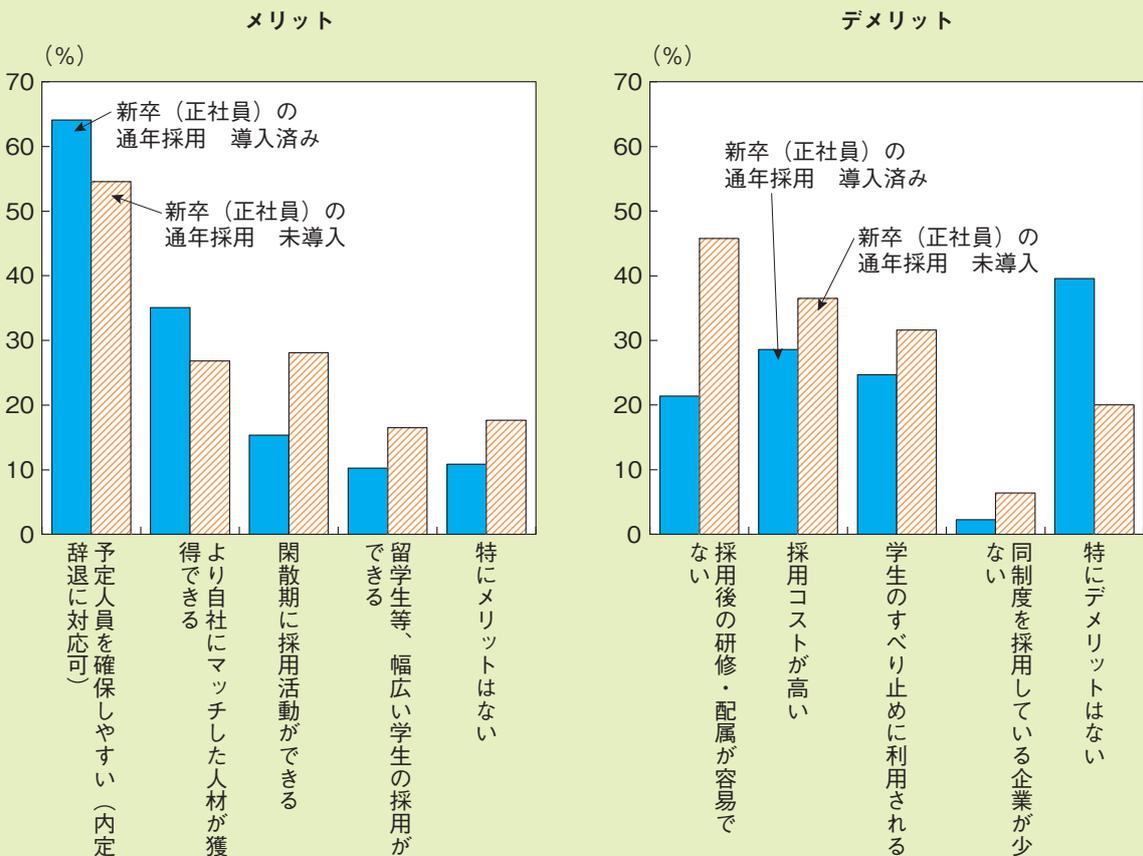
(1) 通年採用の状況



(2) メリット・デメリットの認識の分布



(3) 導入している企業と導入していない企業のメリット・デメリットの認識



(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、(1)で「そもそも新卒採用をしていない」と回答した企業を除いて集計した。  
 3. (3)の「新卒(正社員)の通年採用 未導入」は(1)で「導入を検討中」または「導入予定なし」と回答した企業の合計。