

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。