

経済財政分析ディスカッション・ペーパー

企業における多様な人材の活躍

小寺 信也・上島 大和

Economic Research Bureau

CABINET OFFICE

内閣府政策統括官（経済財政分析担当）付

本稿は、政策統括官（経済財政分析担当）のスタッフ及び外部研究者による研究成果を取りまとめたもので、学界、研究機関等、関連する方々から幅広くコメントを頂くことを意図している。ただし、本稿の内容や意見は、執筆者個人に属するものである。

企業における多様な人材の活躍

目次

1. はじめに	1
2. 関連分析	1
3. データ（内閣府企業意識調査）	3
4. 多様な人材に関する現状	4
5. 多様な人材の活躍に向けた取組	7
6. 多様な人材が生産性に与える効果	11
7. まとめ	16
参考文献	17
補論1 調査の概要	18
補論2 調査票	19
補論3 単純集計結果	27

企業における多様な人材の活躍*

小寺 信也[†]・上島 大和[‡]

【要旨】

本稿は内閣府が2019年2月に実施した「多様化する働き手に関する企業の意識調査」を利用して、①企業における多様性の現状、②多様な人材の活躍に向けた取組、③多様な人材が生産性に与える効果について分析を行った。本稿における主な調査・分析結果としては、1点目に、中途採用、女性正社員、65歳以上の雇用者等を中心に、企業における多様な人材は増加していることが確認された。企業は、多様な人材の増加は、業務量拡大への対応、新たな発想、専門知識の活用等に利点を感じる一方、労務管理の複雑化等については課題としている。2点目に、企業は多様な人材の活躍を促進するために、柔軟な働き方、ワーク・ライフ・バランスの促進、評価制度の見直し、マネジメント研修等、様々な取組を行っている。こうした取組は、企業における多様性の高まりと正の関係があることが確認できた。特に、柔軟な働き方については、多様な人材の活躍に対して非常に重要な要素である可能性が高いことが示唆された。3点目に、多様な人材の活躍は、企業の生産性にプラスの効果を与える可能性が示唆された。ただし、それは多様な人材の活躍に向けた取組とセットで行うことが非常に重要であり、適切な取組をせずに多様性を増加させた企業においては、逆に生産性にマイナスの影響を与える可能性があることには留意する必要がある。

* 本稿の分析は、内閣府の株式会社帝国データバンクへの委託調査を基にしている。調査票の設計については、リクルートワークス研究所の萩原牧子氏、坂本貴志氏から助言を頂いた。本稿の作成においては、内閣府の増島稔氏、林伴子氏、茨木秀行氏、上野有子氏、吉中孝氏、室伏陽貴氏、小中進悟氏、田中吾朗氏、きらぼし銀行の松岡勇志氏、大和総研の新田堯之氏から有益なコメントを頂いた。また、内閣府の根本寛之氏には分析等でご協力を頂いた。記して感謝の意を表したい。ただし、本稿に残された誤りはいうまでもなく筆者の責に帰すものである。また、本論文で示された見解は筆者の個人的なものであり、必ずしも内閣府の見解を示すものではない。

[†] 内閣府参事官補佐

[‡] 元内閣府政策企画専門職

1. はじめに

本稿では内閣府が 2019 年2月に企業に対して実施した委託調査「多様化する働き手に関する企業の意識調査」(以下、「内閣府企業意識調査」という。)の個票データを利用して、①企業における多様性の現状、②多様な人材の活躍に必要な制度、③多様な人材が生産性に与える効果の3つの論点について分析を行う¹。同調査では、企業において女性・高齢者・外国人等の多様な人材の雇用がどの程度進んでいるのか、多様な人材の活躍を促進するためにどのような取組を行っているのか等について調査している。また、回答企業における企業の 2013 年度と 2017 年度の財務データもあわせて利用可能であることから、人材の多様性と生産性の関係性についても分析を行う。

本稿の構成は次の通りである。2 節では本稿の分析の背景と関連する先行研究について整理を行う。3節では本稿で利用する個票データである、内閣府企業意識調査の概要について説明する。4節では、企業において多様な人材がどの程度いるのか、企業は人材の多様性に対してどのような意識をもっているのか、について概観する。5節では多様な人材の活躍に向けた企業の取組を確認するとともに、各取組と多様性の増加の関係性について簡単な回帰分析を行う。6節では多様な人材の増加が企業の生産性の向上に寄与しているのかについて、傾向スコアマッチング (Propensity Score Matching) を利用した分析を行う。最後に、全体をまとめる。

2. 関連分析

企業は、年齢・性別・国籍等の属性によらず、多様な人材の登用を進めているが、その背景として、多様な人材の活躍を促進することで企業の競争力強化につなげることや、日本経済において人手不足が深刻化していること等が指摘できる。

多様な人材が活躍できる環境を整備することで、新しい価値を創造し、企業業績や生産性の向上等につなげることが期待される。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、新しいアイデアが生まれやすい。特に昨今のグローバル化・IT化等、変化が激しい環境下において、日本の競争力を高めていくためには、年齢・性別等によらずに個々人が能力を発揮できる環境を整備していくことで、イノベーションにつなげていくことが求められる。事実、経済同友会(2018)や経済産業省(2018)では、こうした多様な人材が活躍することで、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。

また、企業の人手不足の状況については、少子高齢化の進展と景気回復の長期化等により、非常に高い水準になっている。日本銀行の「全国企業短期経済観測調査」によると、雇人員判断DIは 2019 年3月調査時点で▲35%ポイントであり、1990 年前半以来の四半世紀ぶりの水準とな

¹ 本調査において、「多様な人材」を表す要素として、女性正社員、女性管理職、正社員の中途採用者、外国人材、限定社員(勤務地・勤務時間・職務など)、65歳以上の雇用者、障害者雇用者を設定している。

っている。また、43 の国と地域を対象に人材確保の困難さを調査した民間調査会社のアンケート結果でも、日本は人材確保が困難と回答した企業の割合が最も高い水準となっており²、国際的にみても、日本の人手不足感の高い水準となっている可能性がある。こうした人手不足の背景としては、景気回復の長期化に伴う労働需要の高まりに加え、構造要因としては、少子高齢化が影響していることが指摘できる。事実、日本の 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~)の比率は 43%と他の先進国と比較して最も高い値となっている。こうした中、多様な人材の労働参加を促し、個々人が活躍できるような環境の構築が重要となっている。

なお、本稿は企業側に焦点を当てた分析のため、雇用者側の要因については踏み入らないが、企業が多様な人材が活躍できる環境を構築することは、雇用者側にとっても望ましいと考えられる。例えば、出産・育児等により不本意に労働市場から退出する女性雇用者がいること、定年制度により就業意欲が高いにも関わらず年齢を理由に労働市場から退出せざるを得ないこと、男性でもこれまでのような無限定で働く「正社員像」に当てはまらない者も増えていること等がこの背景として指摘できる。

ただし、企業が多様な人材の活躍を促進していくためには、そのための雇用・人事制度等の整備が必要であると考えられる。先行研究により多様性のある企業の特徴をみると、多様性の一例である女性に焦点を当てた山本(2014a)では、企業のパネルデータを利用した分析を行い、労働時間の短い企業、流動性の高い企業、賃金カーブが緩やかでばらつきの大きい企業、ワーク・ライフ・バランス(WLB)施策の充実している企業で、女性比率が高いことを示している。作道(2017)は、企業データを利用し、保育設備・手当のある企業において女性の平均勤続年数が有意に長くなっていると報告している。高村(2016)は、女性と外国人に注目した分析を行い、両者が活躍できていない企業の特徴として、男性の勤続年数が長いこと、働き方が硬直的であることを指摘している。一方、同分析では、社内公募制度や柔軟な働き方を可能とする制度の導入が多様化を促進する要因として確認されている。また、正社員を対象としたアンケート調査を利用し、多様な人材の活躍度合い(分析上は6カテゴリー)を被説明変数とした佐藤(2019)によると、多様性を尊重する職場風土の構築、非年功的な人事制度や自己選択型の人事制度、長時間労働の解消と柔軟な働き方が、多様な人材の活躍に対して重要な要素であると報告している。

上記では多様な人材の活躍を促進することで、企業業績や生産性の向上等を実現することが必要であると述べたが、多様性の増加が企業業績の向上につながる理由として、山本(2014b)は、女性活躍の文脈においてではあるが、ベッカーの差別仮説、潜在的に高い生産性を有する女性の能力・スキルの発揮の2つを指摘している。本稿で扱う多様性の文脈においても、同様の理由・背景が指摘できる。まず、ベッカーの差別仮説³が示すように、企業が特定のグループの雇用をあえて優先する風土等がある場合、この企業は限られたグループの中から適任の人材を採用・登用しないといけませんが、こうした慣行をなくし、労働者の生産性に基づいて人材を登用していけば、企

² Manpower “2018 Talent Shortage Survey”

³ Becker(1971)。

業業績の改善等が実現できる。また、性別・年齢・国籍等の属性によらず、個々人が自身の強みを発揮できるような仕事を担当する(多様な人材が活躍する)ことで生産性の向上等が見込まれる。こうした多様な人材が活躍している企業においては、新しいアイデアの創出やイノベーションも起こりやすく、企業業績や生産性に対してプラスの効果が期待できる。

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。正木(2019)は、心理学的な側面から多様性の負の側面を整理しているが、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、他のサブグループに対してネガティブな感情を抱くことで、チームのパフォーマンスの低下につながる可能性が指摘されている。

多様性の効果が、企業業績や生産性に最終的にプラスになるのか、マイナスになるのかについては、企業のあり方や産業にもよるため一概には言えない。事実、諸外国を含めた実証分析の結果はプラスとマイナスの双方の結果が報告されている。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。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。

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を示す結果が多くなっている。佐野(2005)の上場企業を対象とした分析では、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が、女性比率と営業利益率との間には有意にプラスの関係を確認している。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(2014b)では、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が、正社員女性比率が高いほど利益率が高いとの実証分析の結果を得ている。

3. データ (内閣府企業意識調査)

本稿の分析には、内閣府が株式会社帝国データバンクに委託して調査を行った内閣府企業意識調査の個票データを用いた。今回調査対象とした企業の母集団は、帝国データバンクのデータベースのうち、①2013 年度かつ 2017 年度の決算書の収録あり、②営業収益・営業利益・経常利益の収録あり、③変則決算でない、④従業員が 10 人以上、⑤農業・林業・狩猟業・漁業・鉱業以

外の業種の5条件である。これらの条件を満たす 8,000 社に対して調査を行った。うち、4,012 社は帝国データバンクが保有するインターネット調査モニター、3,988 社は郵送調査である。調査期間は、2019年2月4日～2月22日であり、有効回答数は2,147社(モニター:1,288社、郵送:859社)、回収率は26.8%(モニター:32.1%、郵送:21.5%)であった。その他の調査概要については補論1を参照されたい。

内閣府企業意識調査は、①人手不足等の状況、②多様な働き手の活用、③企業の雇用制度、④グローバル化の対応、⑤企業の基本情報、という全部で5つのセクションに分かれている。本稿で主に利用するのは②多様な働き手の活用であるが、同セクションでは、多様な雇用者数の変化、多様な人材活用に向けた取組内容、外国人材の活用状況、65歳以上の雇用者の活用について質問している。調査票及び各調査項目の単純集計については、補論2及び補論3を参照されたい。

また、同調査は回答企業における2013年度と2017年度の単体決算データについても利用することが可能であるため、各企業における意識調査の回答結果と財務データをマッチングさせて定量的な分析を行うことも可能である。財務データは、上場・非上場企業の単体決算書(貸借対照表・損益計算書・株主資本等変動計算書または利益処分計算書)を、719の勘定科目に集約されたものが収録されている。

4. 多様な人材に関する現状

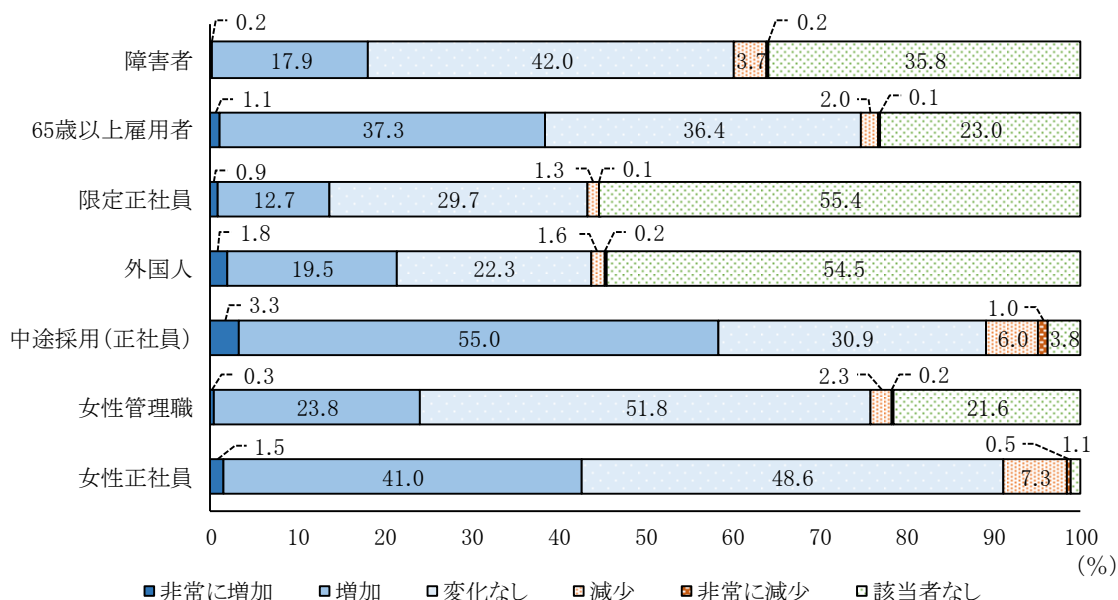
まず、内閣府企業意識調査より、企業における人材の多様化について現状を整理する。過去5年程度において、女性、女性管理職、中途採用(正社員)、外国人、限定正社員(勤務地・時間・場所等)、65歳以上、障害者の7分類の雇用者数についての増減の程度を尋ねた結果をみたのが図1である(内閣府企業意識調査の問8を参照)。増加と回答した企業割合(非常に増加+増加の割合)と減少と回答した企業割合(非常に減少+減少の割合)を比較すると、すべての分類の雇用者について増加と回答した企業の割合の方が高く、多様な人材の労働参加が進んでいる可能性が指摘できる。特に増加の回答割合が高くなっている項目は、中途採用であり、6割弱の企業において増加と回答していることから、労働市場における流動性の増加が示唆される。次に増加の割合が高い雇用者としては、女性正社員と65歳以上の雇用者となっており、女性の労働参加が進んでいること、就業意欲の高い高齢者が働いていることが確認できる。また、限定正社員や外国人材については、増加と回答した企業割合はそれぞれ13.6%、21.4%であるが、該当者がいないと回答した企業も5割以上あり、増加はしているものの、現状では限定的であると考えられる。

こうした各企業における多様性の変化を一つの指標として表すために、7分類それぞれの雇用者について、回答に応じてスコアを付与し「多様性変化指数」を作成した。点数は非常に増加=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・わからない=0点として点数を付与し、7分類を単純に合計した値を「多様性増加指数」とした⁴。作成した指数の

⁴ ただし、「わからない」の回答が2つ以上ある企業は欠損処理としている。

基本統計量は、平均0.99、標準偏差0.99、中央値1.0、最小-3.0、最大5.5であった(N=2107)。指数の平均値、中央値ともにプラスであることから、全般的な多様性の増加が示唆される。

図1：多様な人材の変化（過去5年程度の変化）



(注) 各項目とも「わからない」を除いた割合。

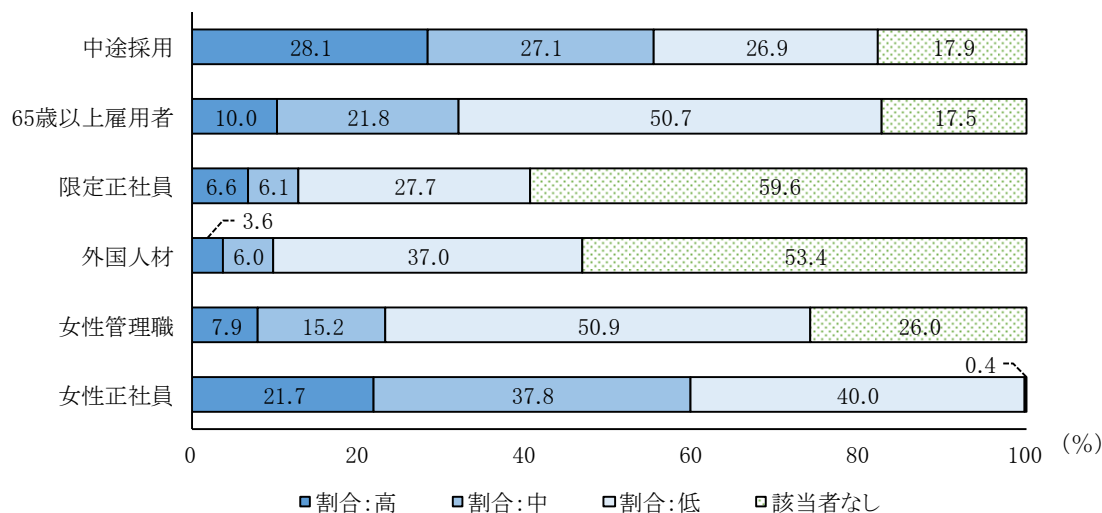
上記は多様な人材の変化(フロー)に着目したが、多様性を把握する上では各人材が雇用者数等に占める割合(ストック)についてもみるのが重要であると考えられる。そこで、内閣府企業意識調査において、2017年度時点で、正社員女性が正社員に占める割合、管理職女性が管理職に占める割合、外国人材が雇用者に占める割合、限定正社員が正社員に占める割合、65歳以上雇用者が雇用者数に占める割合について、割合を3分割して質問をした回答結果を参照する(例えば、正社員女性であれば15%未満、15-30%、30%以上の3つ。内閣府企業意識調査の問29を参照)。また、中途採用数が正社員に占める割合については、回答が難しいと考えられるため、ストックの概念とは必ずしも一致しないものの、正社員に対する17年度の中途採用数⁵の比率を代理変数とし、同比率をおおむね均等になるように3分位に分割した。以上の6分類における割合をみたのが図2である。

特徴的な点についてみていくと、図1でみたように女性は増加しているが、その割合は依然として限定的であり、正社員女性が30%以上と回答した企業は21.7%、女性管理職が15%以上と回答した企業は7.9%にとどまっている。65歳以上の割合については、5%未満と回答した企業がほぼ半数であるが、10%以上と回答した企業も1割程度存在している。限定正社員は20%以上と回

⁵ 正社員の入職者数と新卒採用者数について質問しているため、両者の差分を正社員の中途採用者数とした(内閣府企業意識調査の問32を参照)。

答した企業が6.6%、外国人材は10%以上と回答した企業が3.6%であり、限定的な企業が多いものの、一部の企業では活用が進んでいることがうかがえる。このように企業における多様性は、一定程度増加しているが、割合では限定的な企業も多いことから、今後さらに多様な人材を促進させていく余地は大きいと考えられる。

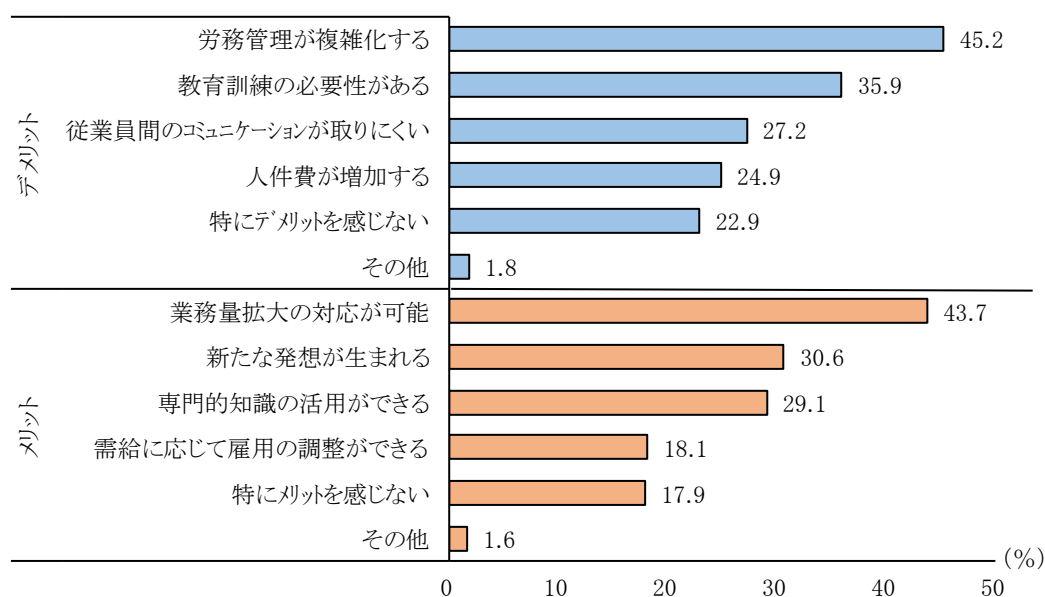
図2：多様な人材の割合



(注) 各項目とも「わからない」を除いた割合。各カテゴリーにおける割合の低・中・高はそれぞれ以下の通り。女性正社員（正社員に占める割合）：15%未満・15～30%未満・30%以上、女性管理職（管理職に占める割合）：5%未満・5～15%未満・15%以上、外国人（雇用者に占める割合）：5%未満・5～10%未満・10%以上、限定正社員（正社員に占める割合）：10%未満・10～20%未満・20%以上、65歳以上（雇用者に占める割合）：5%未満・5～10%未満・10%以上、中途採用（中途採用比率）：2.8%以下・2.8%超～6.8%以下・6.8%超。

このような人材の多様性に対し、企業がどのように考えているのかを整理したのが図3である（内閣府企業意識調査・問10を参照）。メリットについては、回答割合が多い順に、業務量拡大の対応が可能（43.7%）、新たな発想が生まれる（30.6%）、専門知識が活用できる（29.1%）となっている。一方、デメリットについては、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。多様な人材の雇用に対する企業の意見としては、新しいアイデアによる生産性の向上、人手不足の中で業務拡大に対応できる等の利点がある一方、多様化によるマネジメントの複雑化や教育訓練の必要性が課題と意識されていると考えられる。

図3：多様な人材の雇用に関するメリット・デメリット



(注) 複数回答。

5. 多様な人材の活躍に向けた取組

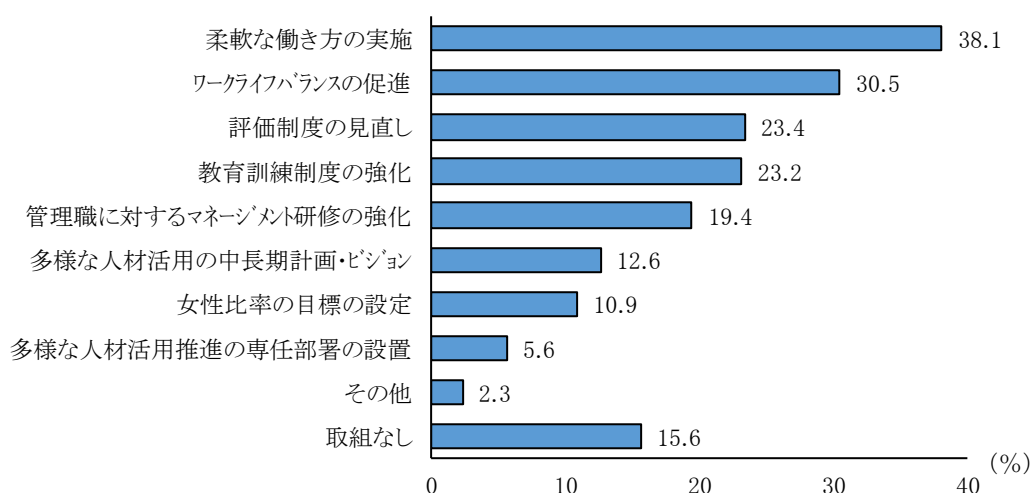
次に、多様な人材の活躍を促進するためにどのような制度や取組が必要となるのかについて推計を行う。佐藤（2016）は、多様な人材の活躍に向けて必要な取組として、働き方改革、人事管理システムの改革、管理職のマネージメントの3点を指摘している。働き方改革については、時間制約のある人やWLBを重視する人等すべての人にとって働きやすい環境が構築されることで、多様な人材の労働参加が促される。また、同質性・年功を基準とした人事管理が行われている場合、中途採用、外国人、家庭の事情から残業が困難な者等、個々人の状況に応じた適切な評価ができな。より個別管理の人事制度に移行することで、多様な人材の働きやすさや仕事に対する意欲を高めることができる⁶。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ージメントすることが不可欠である。

多様な人材の活躍を促進するために、企業が実施している取組内容をみたのが図4である（内閣府企業意識調査・問9を参照）。取組内容の多い項目としては、柔軟な働き方の実施（38.1%）やWLBの促進（30.5%）等の働き方改革が上位にきている。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%）、マネージメント研修の強化（19.4%）があり、雇用制度改革や管理職の役割の強化を図っている。このように取

⁶ 具体的には、日本的雇用慣行の特徴を一括管理、画一的な働き方、会社主導型キャリアとすると、多様な人材を活用できる人事管理システムの特徴は、個別管理、多様で柔軟な働き方、自己選択型キャリア管理となることが指摘されている。

組内容が多い項目については、上記で指摘した3点とおおむね一致していることが確認できる。また、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することが考えられる。なお、取組を行っていない（多様な人材の活用を行っていない）企業は15.6%となっている。

図4：多様な人材の活用のために実施していること



(注) 複数回答。

上記の取組内容が、実際に企業の女性・外国人等の多様性の増加に貢献しているのかについて簡単な回帰分析を行う。多様性の評価としては、前節で確認した多様性変化指数に加え、雇用者数等に占める割合についても多様性の状況を一つの指標で表すことができるようにした多様性割合指数⁷により、全般的な多様性との関係性を確認するとともに、各指数における内訳（各人材）との関係性についても回帰分析を行う。なお、増加と割合の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。回帰分析は、各指数や各人材の変化や割合を被説明変数として、図4でみた多様な人材の活躍のための取組を説明変数（ダミー変数）とした。また、コントロール変数として、企業における全体的な雇用者数の増加（ダミー変数、内閣府企業意識調査の問8）、正社員の勤続年数（カテゴリ

⁷ 雇用者数等に占める割合についても多様性の状況を一つの指標で表すことができるように、図2における6分類それぞれの人材について、回答に応じてスコアを付与し多様性割合指数を作成した。具体的には、割合：高＝3点、割合：中＝2点、割合：低＝1点、該当者なし・わからない＝0点、として点数を付与し、6分類を単純に合計し、理論上の最大値である18で割った値を「多様性割合指数」とした。ただし、「わからない」の回答が2つ以上ある企業は欠損処理とした。作成した指数の基本統計量は、平均0.37、標準偏差0.14、中央値0.39、最小0.06、最大0.83であった（N=2079）。

一変数、内閣府企業意識調査の問 23)、非正社員比率(連続変数)、正社員規模ダミー、産業ダミーを利用している。推計手法については、被説明変数が指数の場合は、連続変数とみなして通常のOLSを利用した。被説明変数が各人材の変化や割合の場合は、カテゴリ変数であるため、順序ロジットを利用した。なお、いずれもロバスト標準誤差を使用した。

表1 取組内容と多様性(変化)

		OLS	順序ロジット						
		多様性 変化指数	女性 正社員	女性 管理職	正社員 の中途 採用	外国人 材	限定 正社員	65歳以上 の雇 用者	障害者
雇 用 者 数	非常に増加	1.41 (0.00)	-4.16 (0.00)	-1.07 (0.00)	-4.15 (0.00)	-0.62 (0.09)	-0.68 (0.10)	-0.80 (0.01)	-1.04 (0.00)
	増加	0.70 (0.00)	-1.73 (0.00)	-0.51 (0.00)	-1.60 (0.00)	-0.36 (0.01)	-0.74 (0.00)	-0.18 (0.10)	-0.67 (0.00)
(その 他) 産 業	建設	0.05 (0.44)	-0.01 (0.94)	0.26 (0.18)	0.08 (0.63)	-0.58 (0.01)	0.07 (0.78)	-0.47 (0.01)	0.18 (0.37)
	製造	0.05 (0.38)	0.06 (0.64)	0.03 (0.87)	-0.13 (0.34)	-0.63 (0.00)	0.53 (0.01)	0.12 (0.42)	0.03 (0.86)
	卸売・小売、飲食店	-0.07 (0.23)	0.14 (0.34)	0.12 (0.50)	-0.09 (0.53)	-0.10 (0.61)	-0.04 (0.85)	0.40 (0.01)	0.15 (0.46)
1 9 5 業 員 数	～49	-0.15 (0.00)	-0.04 (0.70)	0.17 (0.25)	0.22 (0.05)	0.21 (0.27)	0.08 (0.68)	0.18 (0.16)	0.12 (0.45)
	200～	0.10 (0.07)	-0.09 (0.52)	-0.42 (0.01)	0.11 (0.42)	0.32 (0.05)	-0.09 (0.63)	-0.03 (0.81)	-0.09 (0.54)
正社員の勤続年数		0.01 (0.68)	0.10 (0.06)	0.05 (0.44)	-0.11 (0.04)	0.14 (0.05)	0.04 (0.65)	-0.24 (0.00)	0.06 (0.03)
非正社員比率		0.44 (0.00)	-0.05 (0.84)	0.70 (0.04)	-0.05 (0.83)	-0.77 (0.03)	-1.08 (0.00)	-0.60 (0.02)	-0.69 (0.03)
多 様 な 施 働 し き て 手 い 活 用 の た め に	専門部署の設置	0.36 (0.00)	-0.43 (0.07)	-0.65 (0.01)	-0.62 (0.03)	-0.22 (0.38)	0.10 (0.76)	-0.52 (0.05)	-0.50 (0.07)
	女性比率目標の設定	0.46 (0.00)	-0.93 (0.00)	-1.07 (0.00)	-0.43 (0.02)	-0.50 (0.02)	-0.23 (0.34)	0.14 (0.46)	-0.47 (0.03)
	中長期計画・ビジョン	0.13 (0.03)	-0.02 (0.89)	0.13 (0.47)	-0.24 (0.15)	-0.44 (0.02)	0.24 (0.31)	0.11 (0.50)	-0.25 (0.19)
	WLBの促進	0.16 (0.00)	-0.38 (0.00)	-0.69 (0.00)	-0.08 (0.49)	0.13 (0.40)	-0.44 (0.01)	0.11 (0.39)	-0.40 (0.01)
	マネージメント研修	0.14 (0.01)	-0.31 (0.02)	-0.35 (0.03)	-0.16 (0.03)	0.27 (0.12)	-0.08 (0.27)	-0.04 (0.12)	-0.32 (0.04)
	評価制度の見直し	0.07 (0.15)	0.03 (0.84)	-0.11 (0.42)	0.01 (0.96)	-0.13 (0.40)	-0.07 (0.70)	0.07 (0.55)	-0.30 (0.02)
	教育訓練制度の強化	0.03 (0.51)	-0.04 (0.77)	-0.07 (0.63)	0.01 (0.93)	-0.09 (0.61)	0.14 (0.47)	-0.26 (0.05)	0.03 (0.83)
	柔軟な働き方の実施	0.18 (0.00)	-0.14 (0.17)	-0.11 (0.38)	-0.02 (0.87)	-0.15 (0.31)	-0.33 (0.03)	-0.26 (0.02)	-0.29 (0.02)
	定数項		0.25 (0.00)						
サンプル数		1,899	1,879	1,480	1,838	848	831	1,455	1,204

(注) カッコ内はP値。黄色は取組内容と多様な人材の増加との関係性が有意(10%)に確認できたものを示す。順序ロジットの被説明変数は、1:非常に増加、2:増加、3:変化なし、4:減少、5:非常に減少であり、係数がマイナスであれば雇用者数の増加と関係があることを示す。また、順序ロジットについては、該当者なしの企業は除いて推計をしている。

まず、取組内容と多様性の変化について推計を行った結果が表1である。順序ロジットについては、被説明変数を1:非常に増加、2:増加、3:変化なし、4:減少、5:非常に減少と定義しているため、取組内容の係数がマイナスであれば雇用者数の増加と関係があることを示している。また、順序ロジットは各人材についてわからない・該当なしと回答し

た企業は除いて推計を行っている。まず、多様性指数との関係では、専門部署、女性比率、中長期計画・ビジョン、WLBの促進、マネージメント研修、柔軟な働き方の項目が多様な雇用者数の増加に対して有意にプラスとなった。各人材についてみると、女性正社員・管理職には、当然ではあるが、女性比率の目標が係数も大きく有意となっているほか、専門部署、WLBの促進、マネージメントの項目が有意である。正社員の中途採用は専門部署と女性比率、外国人材は女性比率と中長期計画・ビジョン、限定正社員はWLBの促進と柔軟な働き方、65歳以上は専門部署、教育訓練や柔軟な働き方がそれぞれ有意になっている。障害者については、6項目において有意であるなど、幅広い取組内容との関係性が確認できる。

表2 取組内容と多様性（割合）

		OLS	順序ロジット						
		多様性 割合指数	女性 正社員	女性 管理職	中途採用 比率	外国人材	限定 正社員	65歳以上 の雇用者	
雇用者数	非常に増加	0.05 (0.01)	0.69 (0.01)	0.04 (0.84)	1.09 (0.00)	0.15 (0.58)	-0.12 (0.69)	-0.15 (0.50)	
	増加	0.01 (0.07)	0.09 (0.33)	-0.03 (0.72)	0.50 (0.00)	0.16 (0.09)	0.14 (0.15)	-0.24 (0.01)	
（その産業）	建設	-0.03 (0.01)	-1.15 (0.00)	-0.55 (0.00)	-0.17 (0.26)	-0.45 (0.01)	-0.33 (0.04)	1.20 (0.00)	
	製造	-0.01 (0.34)	-0.25 (0.05)	-0.52 (0.00)	0.00 (0.99)	0.45 (0.00)	-0.23 (0.09)	0.36 (0.01)	
	卸売・小売、飲食店	-0.01 (0.44)	0.53 (0.00)	-0.29 (0.03)	-0.09 (0.48)	-0.23 (0.10)	0.04 (0.76)	0.02 (0.90)	
1（従業員数）	～49	0.00 (0.93)	0.37 (0.00)	0.23 (0.05)	0.30 (0.02)	-0.59 (0.00)	-0.52 (0.00)	-0.22 (0.06)	
	200～	0.02 (0.03)	0.10 (0.39)	0.20 (0.05)	-0.36 (0.00)	0.75 (0.00)	0.57 (0.00)	-0.21 (0.05)	
正社員の勤続年数		-0.03 (0.00)	-0.23 (0.00)	-0.18 (0.00)	-0.58 (0.00)	-0.30 (0.00)	-0.11 (0.04)	0.18 (0.00)	
非正社員比率		0.13 (0.00)	0.57 (0.02)	0.88 (0.00)	0.32 (0.20)	0.88 (0.00)	1.19 (0.00)	1.86 (0.00)	
多様な働き方 を実施している ことのために	専門部署の設置	0.00 (0.98)	-0.17 (0.37)	0.13 (0.40)	-0.45 (0.01)	0.41 (0.02)	0.33 (0.13)	0.21 (0.28)	
	女性比率目標の設定	0.03 (0.02)	0.00 (1.00)	0.52 (0.00)	-0.05 (0.66)	0.30 (0.03)	0.11 (0.50)	-0.05 (0.76)	
	中長期計画・ビジョン	0.03 (0.00)	-0.01 (0.95)	0.14 (0.27)	0.22 (0.08)	0.44 (0.00)	0.29 (0.05)	0.15 (0.27)	
	WLBの促進	0.01 (0.32)	0.39 (0.00)	0.26 (0.01)	-0.07 (0.49)	-0.06 (0.57)	0.28 (0.01)	-0.36 (0.00)	
	マネージメント研修	-0.01 (0.48)	-0.16 (0.18)	0.01 (0.89)	0.01 (0.92)	0.06 (0.64)	-0.10 (0.42)	0.02 (0.88)	
	評価制度の見直し	0.03 (0.00)	0.11 (0.31)	0.36 (0.00)	0.02 (0.87)	0.13 (0.26)	0.32 (0.01)	0.07 (0.49)	
	教育訓練制度の強化	-0.01 (0.40)	-0.18 (0.11)	-0.03 (0.77)	0.00 (1.00)	-0.03 (0.83)	-0.09 (0.46)	0.05 (0.61)	
	柔軟な働き方の実施	0.03 (0.00)	0.26 (0.01)	0.33 (0.00)	0.16 (0.09)	0.22 (0.03)	0.52 (0.00)	0.18 (0.05)	
	定数項		0.42 (0.00)						
	サンプル数		1,880	1,899	1,900	1,636	1,891	1,854	1,885

（注）カッコ内はP値。黄色は取組内容と多様な人材の割合が高いとの関係性が有意（10%）に確認できたものを示す。順序ロジットの被説明変数は、1：該当なし、2：割合・低、3：割合：中、4：割合：高であり、係数がプラスであれば多様な人材の割合が正の関係があることを示す。

同様に、取組内容と多様性の割合について回帰分析を行った結果が表2の通りである。順序ロジットの被説明変数は、0：該当なし、1：割合・低、2：割合・中、3：割合・高であり⁸、係数がプラスであれば多様な人材の割合と正の関係があることを示す。まず、多様性割合指数との関係では、女性比率、中長期計画・ビジョン、評価制度の見直し、柔軟な働き方の項目で多様な雇用者数割合の高さに対して有意にプラスの関係性が確認できる。特に、柔軟な働き方については、多様性割合指数にもプラスであるが、すべての人材の割合が高いこととも関係性がみられており、非常に有効な取組である可能性が高いと考えられる。柔軟な働き方以外の項目で、表1との違いに着目しながら各人材との関係性をみると、女性管理職と評価制度の見直し、中途採用と中長期計画・ビジョン、外国人材と専門部署、限定正社員と評価制度、中長期計画・ビジョンにおいて、プラスの関係性が確認できている⁹。

こうしてみると、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、こうした結果からも多様性を促進するための取組は、実際の多様性の向上にも寄与している可能性が高いと考えられる。また、各種取組内容は、表1・表2において、少なくともいずれかの人材の増加と正の関係性にあることが確認されており、各種取組が多様性の増加に寄与していることが示唆される。

6. 多様な人材が生産性に与える効果

最後に、多様性の増加と生産性の向上の関係性について分析を行う。具体的には、企業の財務データより、2013年度～2017年度の全要素生産性(TFP:total factor productivity)の成長率を推計する。まず、過去5年程度の期間において多様性の高まりがよく観察される企業群(=多様性変化指数を4分割した際に多様性変化が最も高いグループ)と、それ以外の企業群に分割する。次に、Propensity score matching を利用し、異なる2つの企業群から同じ属性を持つ企業をマッチングさせ、2013年度～2017年度におけるTFP成長率(累積)の差を確認する(差の差:difference in difference)。つまり、多様性の高まりがみられる企業では、同じ企業属性を持つが多様性の高まりがみられなかった企業と比較して、TFP成長率が有意に高いかを検証する。

TFP成長率の推計に利用するデータは以下の通りである。付加価値額は、財務省「法人企業統計季報」を参考に、名目付加価値を「人件費¹⁰+賃借料+地代家賃+租税公課+営業利益」とし

⁸ 割合が「わからない」と回答した企業は除いている。

⁹ なお、表2では、専門部署の設置と中途採用比率の関係、WLBの促進と65歳以上の雇用者の関係には、有意にマイナスの効果となっているが、この背景として、前者については中途採用で人材が確保できていない企業ではそうした状況を改善するために専門部署の設置を行っている、後者についてはWLBが促進されることで女性や若い世代が働きやすくなり高齢者の割合が少なくなっている、といった因果関係が影響している可能性が考えられる。

¹⁰ 人件費=役員報酬+給料手当+役員賞与+賞与+雑給・販売員給与+法定福利費+福利厚生

て財務データより計算し、内閣府「国民経済計算」の経済活動別国内総生産デフレーターで割ることで求めた。資本投入については、財務データの有形固定資産を、経済活動別固定資本デフレーターで割ることで算出した。労働投入は、「産業別の労働時間(一般)×従業員数(正社員数)+産業別の労働時間(パート)×(常用労働者数-従業員数(正社員数))」により算出し、産業別の労働時間については厚生労働省「毎月勤労統計」の年度平均の値を利用した。また、財務データより従業員数(正社員数)の把握はできるが、常用労働者数の値は収録されていないため、内閣府企業意識調査の問28より「常用労働者数÷正社員数」により計算した値を2013年度と2017年度の従業員数にかけることで算出した。

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、労働投入量と資本投入量に各生産要素の分配率を掛けた値を引いて算出する。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投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。この問題に対応するため、Levinsorn and Petrin(2003)(以下LP(2003)という。)は、バイアスの原因となる内生性の問題等を回避するため、説明変数として中間投入¹¹を追加し、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ている。1段階目では、TFPショックを資本投入量と中間投入の関数と定義し、相関する資本投入量とTFPショックをブロック化することで、労働投入量と付加価値額との関係を推計する。2段階目では、その推計結果とTFPショックの仮定を用いて、資本投入量と付加価値額との関係を推計する。また、中間投入を代理変数として利用する点は同じだが、Wooldridge(2009)は、LP(2003)等の改良版としてGMM推計によって2つの推計式の同時推計を行うことを提案している。この手法は、それぞれの推計式における誤差項間の相関をコントロールできることなどが利点として挙げられる。それぞれの手法による推計結果は表3であるが、この推計結果を利用し、各企業のTFP(コブダグラス型の生産関数による残差)、2013年度～2017年度のTFP成長率を算出した。

表3 生産関数の推計

被説明変数	付加価値額	
	LP(2003)	Wooldridge(2009)
ln(労働投入)	0.386*** (0.0279)	0.407*** (0.0208)
ln(資本投入)	0.117*** (0.0351)	0.112*** (0.0288)
サンプル数	3,541	1,661
グループ数		1,880

(注) カッコ内は標準誤差。***は1%水準で有意。

費

¹¹ 本稿では売上高から付加価値額を引いたものを中間投入とした。

次に、多様性の増加に対する傾向スコアを算出する。多様性変化指数の4分位中、もっとも多様性指数が高いグループに属する場合に1、そうでない場合に0となる変数(P_i)を被説明変数とする。説明変数には、2013～17年度の売上高成長率・労働投入量増加率、非正社員比率、従業員規模ダミー、業種ダミー、人手不足感ダミーを利用する。財務データの基本統計量については表4を参照されたい。異常値処理後¹²、ロジットモデルにより傾向スコアの算出を行い、得られたスコアにより多様性の増加企業と、それ以外の企業をマッチングする。その後、以下のATE (Average treatment effect) の計算式を基に、TFP 成長率(TFP_i) の差の差分分析を行った。

$$ATE = \frac{1}{n} \sum_{\theta_i \approx \theta_{it}} (TFP_{i|P_i=1} - TFP_{i|P_i=0}) \quad \theta_i, \theta_{it}: \text{傾向スコア}$$

傾向スコアを推計するためのロジット分析の結果が表5の(1)列、ATE の分析結果が表6の(a)列である。LP(2003)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、Wooldridge(2009)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はではなかった。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。

多様性を生産性の向上につなげるためには、前節の図4でみた各企業における多様な人材の活躍に向けた取組内容とあわせることで、効果がより高まる可能性も考えられる。そこで図4の「その他」を除くそれぞれの取組内容別に Propensity Score Matching の分析を行う。例えば、「柔軟な働き方」であれば、上記の分析において多様性が増加した企業($P_i = 1$ の企業)のうち柔軟な働き方を実施している企業と、その企業と同じ属性を持つが多様性の高まりが見られない企業($P_i = 0$ の企業)をマッチングさせ、上記同様にTFPの伸びの差を確認する。なお、この場合、 $P_i = 1$ であるが、柔軟な働き方を実施していない企業はマッチング対象から除外する。

ロジット分析の結果が表5の(2)～(9)列、ATE の分析結果が表6の(b)～(i)列である。有意性が確認できたものとしては、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である。それらの企業においては、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)有意に増加する関係にあることが確認できた。柔軟な働き方は、前節において各人材と有意な関係性にあることなどから、多様性を高める上で重要な要素であると指摘したが、同時に生産性向上にも寄与する可能性もあり、多様な人材の活躍に向けた柔軟な働き方の重要性は非常に高いことが指摘できる。なお、今回有意とならなかった取組内容についても、他の取組内容と組み合わせることや、企業における多様性の進捗状況等により、その影響が異なると考えられるため、一概に有効でないと結論づけることはできないと考えられる。

¹² 上側、下側1%水準に含まれる値を外れ値として除外した。

最後に、多様性が増加したにもかかわらず($P_i = 1$ の企業のうち)、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($P_i = 0$ の企業)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。ロジット分析結果が表5の(10)列、ATE の分析結果が表6の(j)列である。推計結果をみると、人材の多様性が高まったが、何の取組を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生産性に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、各企業による多様な人材の雇用状況や組織風土等が異なることを踏まえれば、必要とされる取組内容も企業によ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。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受用できない可能性が高いと考えられる。

表4 基本統計量

	サンプル数	平均	標準偏差	最小	最大
2013年度 付加価値額(対数値)	1,806	13.06	1.71	5.92	20.02
2013年度 資本投入量(対数値)	2,133	13.19	2.36	2.73	22.42
2013年度 労働投入量(対数値)	2,085	12.31	1.47	8.72	18.61
2017年度 付加価値額(対数値)	1,864	13.23	1.69	4.65	20.08
2017年度 資本投入量(対数値)	2,136	13.31	2.29	3.75	22.47
2017年度 労働投入量(対数値)	2,087	12.38	1.44	9.57	18.67
TFP成長率(LP(2003))	1,631	0.119	0.440	-1.56	1.71
TFP成長率(Wooldridge(2009))	1,632	0.117	0.442	-1.58	1.71
売上高増加率	2,105	0.116	0.279	-0.89	1.23
労働投入量増加率	2,045	0.067	0.233	-1.12	1.14
非正社員比率	2,087	0.172	0.203	0.00	0.99

表5 ロジット分析の推計結果

VARIABLES	(1) 多様化	(2) 多様化 × 専任部署	(3) 多様化 × 女性比率 目標	(4) 多様化 × 中長期計 画・ビジョン	(5) 多様化 × WLB推進	(6) 多様化 × マネージメ ント研修	(7) 多様化 × 評価制度	(8) 多様化 × 教育訓練 の強化	(9) 多様化 × 柔軟な働き 方	(10) 多様化 × 取組なし
売上高増加率	1.348*** (0.217)	2.527*** (0.623)	1.486*** (0.514)	1.232*** (0.401)	1.111*** (0.321)	1.330*** (0.366)	1.283*** (0.352)	1.455*** (0.346)	1.054*** (0.276)	1.168* (0.608)
労働投入量増加率	1.117*** (0.261)	0.849 (0.735)	0.829 (0.614)	0.907* (0.490)	1.452*** (0.392)	1.016** (0.441)	1.222*** (0.413)	1.217*** (0.401)	1.217*** (0.329)	1.183* (0.716)
非正社員比率	0.888*** (0.260)	0.873 (0.694)	0.865 (0.583)	0.163 (0.541)	0.380 (0.400)	0.893** (0.414)	1.132*** (0.391)	1.236*** (0.369)	1.204*** (0.324)	1.346* (0.727)
従業員規模 ダミー										
49人以下	-1.776*** (0.158)	-3.803*** (0.525)	-4.119*** (0.440)	-2.185*** (0.288)	-2.825*** (0.243)	-2.811*** (0.286)	-1.568*** (0.260)	-1.894*** (0.249)	-1.798*** (0.199)	-0.540 (0.533)
50～299人 (300人以上)	-1.069*** (0.135)	-2.632*** (0.332)	-2.830*** (0.262)	-1.502*** (0.228)	-1.718*** (0.172)	-1.526*** (0.189)	-0.836*** (0.213)	-1.042*** (0.195)	-1.172*** (0.167)	-0.199 (0.484)
業種ダミー (右掲以外)										
建設	-0.00643 (0.192)	-0.458 (0.584)	0.717 (0.437)	0.421 (0.336)	0.00153 (0.268)	-0.388 (0.330)	0.175 (0.350)	0.0366 (0.295)	-0.346 (0.236)	-0.0604 (0.540)
製造	0.326* (0.167)	0.135 (0.396)	0.820** (0.358)	0.367 (0.304)	0.216 (0.228)	0.364 (0.252)	0.707** (0.292)	0.430* (0.252)	-0.0556 (0.195)	-0.0172 (0.482)
卸売・小売等	0.0964 (0.180)	0.280 (0.460)	0.269 (0.431)	-0.0405 (0.352)	-0.0112 (0.256)	0.0972 (0.284)	0.783*** (0.303)	0.223 (0.272)	-0.293 (0.216)	-0.645 (0.573)
金融・保険	1.532*** (0.418)	1.922** (0.771)	3.918*** (0.636)	1.321* (0.744)	2.349*** (0.508)	1.576** (0.661)	0.0814 (1.104)	0.464 (0.849)	1.488*** (0.471)	0.880 (1.142)
不動産	1.036** (0.420)									
運輸・通信	0.0337 (0.271)	-0.291 (0.674)	0.442 (0.536)	-0.534 (0.592)	-0.400 (0.408)	0.0938 (0.398)	0.694* (0.413)	0.278 (0.384)	-0.395 (0.348)	0.253 (0.710)
人手不足 ダミー										
不足	0.641*** (0.161)	-0.0112 (0.421)	0.538 (0.353)	0.564* (0.329)	0.557** (0.235)	0.613** (0.266)	0.507* (0.261)	0.908*** (0.272)	0.400* (0.205)	0.248 (0.454)
やや不足	0.364*** (0.133)	-0.102 (0.334)	0.433 (0.288)	0.667** (0.266)	0.336* (0.196)	0.425* (0.223)	0.288 (0.218)	0.771*** (0.236)	0.192 (0.169)	-0.428 (0.410)
定数項	-0.539*** (0.209)	-1.639*** (0.465)	-1.755*** (0.426)	-1.904*** (0.383)	-0.790*** (0.277)	-1.372*** (0.314)	-2.387*** (0.359)	-2.187*** (0.334)	-0.767*** (0.243)	-3.420*** (0.643)
サンプル数	1,936	1,334	1,394	1,395	1,529	1,458	1,437	1,465	1,583	1,305

(注) カッコ内は標準誤差。***、**、*はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意。

表6 ATEの結果

	(a) 多様化	(b) 多様化 × 専任部署	(c) 多様化 × 女性比率 目標	(d) 多様化 × 中長期計 画・ビジョン	(e) 多様化 × WLB推進	(f) 多様化 × マネージメ ント研修	(g) 多様化 × 評価制度	(h) 多様化 × 教育訓練 の強化	(i) 多様化 × 柔軟な働き 方	(j) 多様化 × 取組なし
LP(2003)	0.0529* (0.0302)	0.0232 (0.0782)	0.0162 (0.114)	0.0870** (0.0372)	0.00739 (0.0429)	0.0375 (0.0565)	-0.00722 (0.0404)	0.00761 (0.0640)	0.0995*** (0.0381)	-0.0638*** (0.00674)
サンプル数	1,520	1,043	1,093	1,087	1,203	1,135	1,121	1,143	1,247	1,009
Wooldridge (2009)	0.0357 (0.0287)	0.0189 (0.0786)	0.0167 (0.113)	0.0860** (0.0369)	0.00816 (0.0423)	0.0380 (0.0572)	-0.00681 (0.0404)	0.00770 (0.0644)	0.100*** (0.0381)	-0.0639*** (0.00846)
サンプル数	1,521	1,043	1,093	1,087	1,203	1,135	1,121	1,143	1,247	1,009

(注) カッコ内は標準誤差。***、**、*はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意。

7. まとめ

本稿では内閣府企業意識調査の個票データを利用し、企業における多様性の現状、多様な人材活躍に向けた取組、多様な人材の効果の3点について分析を行った。

まず、企業において、中途採用、女性正社員、65歳以上の雇用者等を中心に多様な人材は増加していることが確認された。外国人や限定正社員も増加傾向にはあるが、半数程度の企業では該当者がいない。また、女性正社員・管理職は増加しているものの、全体に占める割合は依然として限定的な企業が多いなど、今後、一層多様な人材の活躍を促進していく余地は大きいことが考えられる。多様な人材の増加に対しては、企業は業務量拡大への対応、新たな発想、専門知識の活用等が利点であると考えているが、労務管理の複雑化等については課題であると認識している。

また、企業は多様な人材の活躍の促進に向けて、柔軟な働き方、WLBの促進、評価制度の見直し、マネージメント研修等、様々な取組を行っている。こうした取組内容が実際の多様性を向上させているのか確認したが、取組内容8項目中7項目において、全般的な多様性の増加、または多様性が高い状態との正の関係性が確認できた。また、女性・外国人等の各人材と取組内容の関係性についても確認したが、取組内容8項目すべてにおいて、少なくともいずれかの人材の増加には寄与している可能性が指摘された。また、柔軟な働き方については、全体的な多様性だけでなく、すべての人材と正の関係性が確認されたことから、多様な人材の活躍に向けては非常に重要な要素である可能性が高いと考えられる。

最後に、多様性の増加は、企業の生産性にプラスの効果を与える可能性も示唆される。ただし、それは多様な人材の活躍に向けた取組とセットで行うことが非常に重要であり、何の取組をせずに多様性だけを増加させた企業においては、逆に生産性にマイナスの影響を与える可能性がある。必要とされる取組は企業によって異なると考えられるが、多様な人材が活躍できる取組を行っていくことが非常に重要である。

参考文献

- 経済産業省 (2018) 『平成 30 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選』
- 経済同友会 (2018) 『ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果』
- 作道真理 (2018) 「家庭・職場環境と働き方」 福田慎一編 『検証 アベノミクス 「新三本の矢」』 日本経済新聞
- 佐藤博樹 (2016) 「ダイバーシティ経営と人材活用の課題」 『家計経済研究』、(111)、2-11
- 佐藤博樹 (2019) 「ダイバーシティ経営と人材マネジメントの課題: 人事制度改革と働き方の柔軟化を」 RIETI Discussion Paper Series 19-J-024
- 佐野晋平 (2005) 「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」 『日本労働研究雑誌』 No. 540/July
- Siegel Jordan・児玉直美 (2011) 「日本の労働市場における男女格差と企業業績」、RIETI Discussion Paper Series 11-J-073
- 高村静 (2016) 「企業における多様な人材の活用: 女性人材・外国人材に着目して」 RIETI Discussion Paper Series 16-J-047
- 正木郁太郎 (2019) 『職場におけるダイバーシティの心理的影響』 東京大学出版会
- 山本勲 (2014a) 「企業における職場環境と女性活用の可能性-企業パネルデータを用いた検証」 RIETI Discussion Paper Series 14-J-017
- 山本勲 (2014b) 「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係」 RIETI Discussion Paper Series.14-J-016
- Becker, G. S. (1971), *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, 2nd edition
- Garnero, A., Kampelmann, S., and Rycx, F. (2014), "The heterogeneous effects of workforce diversity on productivity, wages, and profits", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 53(3), 430-477.
- Levisohn, J., and Petrin, A. (2003), "Estimating production functions using inputs to control for unobservable", *Review of Economic Studies*, 70(2), 317-341.
- Mitaritonna, C., Orefice, G., and Peri, G. (2017), "Immigrants and firms' outcomes: Evidence from France", *European Economic Review*, 96, 62-82.
- Parrotta, P., Pozzoli, D., and Pytlikova, M. (2014), "Labor diversity and firm productivity", *European Economic Review*, 66, 144-179
- Trax, M., Brunow, S., and Suedekum, J. (2015), "Cultural diversity and plant-level productivity", *Regional Science and Urban Economics*, 53, 85-96.
- Wooldridge, J. M. (2009), "On estimating firm-level production functions using proxy variables to control for unobservables", *Economics Letters*, 104(3), 112-114.

補論 1 調査の概要

○ 調査方法

WEB・郵送による企業アンケート調査

○ 調査対象

8,000 社

○ 調査実施期間

2019年2月4日～2019年2月22日

○ 有効回答数、有効回収率

WEBによる回収数 : 1,288/4,012 件 (回収率 32.1%)

郵送による回収数 : 859/3,988 件 (回収率 21.5%)

合計 : 2,147/8,000 件 (回収率 26.8%)

○ 調査実施機関

株式会社帝国データバンク

○ 業種区分別有効回答数

		対象数	回収数	回収率
E	建設業	1,128	383	33.9%
F	製造業	2,563	711	27.7%
G	卸売・小売業, 飲食店	2,157	575	26.7%
H	金融・保険業	388	52	13.4%
I	不動産業	191	40	20.9%
J	運輸・通信業	341	95	27.9%
K	電気・ガス・水道・熱供給業	27	3	11.3%
L	サービス業	1,205	288	23.9%
総計		8,000	2,147	26.8%

○ 上場区分別有効回答数

	対象数	回収数	回収率
上場企業	3,319	547	16.5%
非上場企業	4,681	1600	34.2%
総計	8,000	2,147	26.8%

問4. 問2の①で1と2と回答した方にお聞きします。人手不足により、貴社にどのような悪影響がありましたか。該当するものすべてに○をつけてください。(複数回答)

1. 受注量の調整 (売上高の縮小)	2. 採用コストの増加
3. 労働時間の増加 (残業や休日出勤の増加)	4. 外注費の増加による利益の減少
5. 人繰りや労務管理の煩雑化	6. その他 ()
7. 現状では特に影響はない	8. わからない

問5. 問2の①で1と2と回答した方にお聞きします。人手不足に対してどのような対応をしていますか。該当するものすべてに○をつけてください。(複数回答)

1. 省力化投資	2. 従業員の待遇改善
3. 定年延長・定年後の再雇用制度の拡充	4. 新卒・中途採用数の増員
5. 新卒・中途採用条件の緩和	6. 外注先の開拓 (仕事の一部を外注)
7. 従業員の育成	8. 一度退職した社員の再雇用
9. 特に対応策はとっていない	10. わからない

問6. 正社員の中途採用の募集を開始してから入社が決まるまでに要する期間について、過去と比較した近年の傾向をお伺いします。該当するものに○をつけてください。(単一回答)

1. 短くなった	2. やや短くなった
3. あまり変化はない	4. やや長くなった
5. 長くなった	6. 中途採用の実施なし・わからない

問7. 貴社において、現在行っている省力化投資はありますか。該当するものすべてに○をつけてください。(複数回答)

1. RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)	2. 作業現場等での肉体労働をサポートするロボット
3. 接客等のロボット・自動化	4. 生産の自動化 (産業用機械等)
5. WEB・IT 関連のソフトやシステムの導入	6. その他 ()
7. 特になし	8. わからない

2. 多様な働き手の活用についてお伺いします。

問8. 貴社における以下の雇用者数について、過去5年程度における変化の方向性をお伺いします。該当するものを選んでください。(単一回答)

	非常に増加	増加	変化なし	減少	非常に減少	わからない	該当者なし
雇用者数全体	1	2	3	4	5	6	—
1. 女性正社員	1	2	3	4	5	6	7
2. 女性管理職	1	2	3	4	5	6	7
3. 正社員の中途採用者	1	2	3	4	5	6	7
4. 外国人材	1	2	3	4	5	6	7
5. 限定正社員 (勤務地・勤務時間・職務など)	1	2	3	4	5	6	7
6. 65歳以上の雇用者	1	2	3	4	5	6	7
7. 障害者雇用者	1	2	3	4	5	6	7

問1 2. 外国人材の採用や活用について、同じような経歴等の日本人と比較して、該当するものに○をつけて下さい。(それぞれ単一回答)

(1) 採用

	比較的容易	あまり変わらない	比較的困難	なし・わからない
外国人高度人材(新卒除く実務経験者)	1	2	3	4
新卒の留学生(日本国内の学校卒の留学生)	1	2	3	4

(2) 定着率

	比較的低い	あまり変わらない	比較的高い	なし・わからない
外国人高度人材(新卒除く実務経験者)	1	2	3	4
新卒の留学生(日本国内の学校卒の留学生)	1	2	3	4

(3) 賃金

	比較的高い	あまり変わらない	比較的低い	なし・わからない
外国人高度人材(新卒除く実務経験者)	1	2	3	4
新卒の留学生(日本国内の学校卒の留学生)	1	2	3	4

(4) 賃金労務管理・就業規律の適用

	比較的容易	あまり変わらない	比較的困難	なし・わからない
外国人高度人材(新卒除く実務経験者)	1	2	3	4
新卒の留学生(日本国内の学校卒の留学生)	1	2	3	4

(5) コミュニケーション

	比較的容易	あまり変わらない	比較的困難	なし・わからない
外国人高度人材(新卒除く実務経験者)	1	2	3	4
新卒の留学生(日本国内の学校卒の留学生)	1	2	3	4

問1 3. 外国人材の活用に関し、該当するものに○をつけて下さい。(それぞれ単一回答)

(1) 貴社の取組

	難しい	一定程度できる	十分できる	なし・わからない
社内外の技能研修	1	2	3	4
社内外の日本語教育	1	2	3	4
年功にとらわれない昇給・昇進の促進	1	2	3	4
福利厚生の充実 (ワーク・ライフ・バランス含む)	1	2	3	4

(2) 政府の取組

	重要性低い	一定程度重要	最優先	なし・わからない
日本語教育・研修への支援	1	2	3	4
外国人材と企業のマッチング支援 (合同会社説明会等)	1	2	3	4
雇用ビザ(査証)等手続の簡素化	1	2	3	4

(3) その他必要な取組がありましたら、ご記入ください。(自由記述)

--

ここからは、65歳以上の高齢者の活用についてお伺いします。

問14. 貴社における定年の年齢について、該当するものに1つ○をつけてください。職種によって定年の年齢が異なる場合は、最も多い層についてお答えください。(単一回答)

1. 60歳	2. 61~65歳	3. 66歳以上
4. 定年はない	5. わからない	

問15. 問14で1~3のいずれか(60歳以上)と回答した方にお伺いします。貴社において定年後の再雇用制度や勤務延長制度がある場合、何歳まで働くことができますか。該当するものに1つ○をつけてください。(単一回答)

1. 65歳まで	2. 66~70歳まで	3. 71歳以上
4. 定年後の継続雇用はしない	5. わからない	

問16. 問15で1~3のいずれか(定年後の再雇用制度や勤務延長制度がある)と回答した方にお伺いします。定年後に制度を利用して継続雇用された社員の年収は、定年到達時における年収と比較してどの程度になりますか。最も代表的なケースを想定して頂き、該当するものに1つ○をつけてください。(単一回答)

1. ほぼ同程度	2. 8~9割程度	3. 6~7割程度
4. 4~5割程度	5. ~3割程度	6. わからない

問17. 貴社では、どのような資質を持つ者や雇用条件であれば、65歳以降も雇用したいと思いますか。該当するもの上位3つまでに○をつけてください。(複数回答・3つまで)

1. 他の職員の教育・指導ができる	2. 高い専門的な技術を保有している
3. 適切なマネジメントができる	4. 健康上支障がない
5. 賃金の引き下げに合意する	6. 単純作業を得意とする
7. 働く意思・意欲が高い	8. これまでの高い業績を保有している
9. 幅広い人脈を持っている	10. どのような資質・条件でも雇用したくない
11. わからない	12. その他 ()

問18. 貴社では、65歳以降の雇用を促進するためにはどのような取組が必要だと思えますか。該当するものすべてに○をつけてください。(複数回答)

1. 労働時間や勤務地等に対する柔軟な働き方の啓蒙	2. 高齢者に配慮した省力化投資の促進
3. 教育訓練の強化	4. 若い従業員を含め雇用の流動性が高くなる
5. 職務の明確化	6. 長時間労働の是正
7. 社内のキャリアモデルの再構築	8. 社内のコミュニケーションの円滑化
9. 必要な取組はない	10. わからない
11. その他 ()	

3. 雇用制度等についてお伺いします。

問19. 新卒（正社員）の通年採用について、該当するものに○をつけてください。（単一回答）

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. 新卒の通年採用を導入している | 2. 新卒の通年採用の導入を検討している |
| 3. 新卒の通年採用を行う予定はない | 4. そもそも新卒採用を実施していない |
| 5. わからない | |

問20. 貴社において、仮に新卒（正社員）の通年採用を行った場合（または、現在行っている場合）、どのような点がメリット・デメリットとして考えられますか。該当するものすべてに○をつけてください。（複数回答）

(1) メリット

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. 予定人員を確保しやすい（内定辞退に対応可） | 2. 閑散期に採用活動ができる |
| 3. 留学生等、幅広い学生の採用ができる | 4. より自社にマッチした人材が獲得できる |
| 5. 特にメリットはない | 6. その他（ ） |

(2) デメリット

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1. 採用コストが高い | 2. 採用後の研修・配属が容易でない |
| 3. 学生の滑り止めに利用される | 4. 同制度を採用している企業が少ない |
| 5. 特にデメリットはない | 6. その他（ ） |

問21. 貴社における正社員の中途採用の状況・方針について、最も該当するものに○をつけてください。（単一回答）

- | | |
|----------------|-----------------------------|
| 1. 積極的に中途採用を行う | 2. 限定的に中途採用を行う（新卒が採れない場合など） |
| 3. 中途採用は行わない | 4. わからない |

問22. 問21で1または2（中途採用を行う）と回答した方にお伺いします。過去2～3年程度において、貴社において正社員として中途採用された年齢層について、該当するものすべてに○をつけてください。（複数回答）

- | | | |
|----------|----------|-----------------|
| 1. 20代以下 | 2. 30代 | 3. 40代 |
| 4. 50代 | 5. 60代以上 | 6. 採用実績なし・わからない |

問23. 貴社における正社員の平均勤続年数はどの程度ですか。該当するものに○をつけてください。（単一回答）

- | | | |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. 5年未満 | 2. 5年以上10年未満 | 3. 10年以上15年未満 |
| 4. 15年以上20年未満 | 5. 20年以上 | 6. わからない |

問24. 貴社の従業員に対する以下の教育訓練について、どの程度コスト（資金または時間）をかけておこなっていますか。該当するものに○をつけてください。（それぞれ単一回答）

	積極的に 行っ ている	やや積極 的に行っ ている	あまり積 極的では ない	積極的で はない	わから ない
1. 専門性を高める研修	1	2	3	4	5
2. 自己啓発に対するサポート	1	2	3	4	5
3. 管理職に対するマネジメント研修	1	2	3	4	5
4. 高齢層を対象とした研修	1	2	3	4	5

問2 5. 貴社の現在の雇用・人事制度として、最もあてはまるものに○をつけてください。
(それぞれ単一回答)

	あてはまる	一部あてはまる	あてはまらない	わからない
1. 個々の労働者の職務は明確に規定されている	1	2	3	4
2. 賃金に年功が大きく考慮される傾向にある	1	2	3	4
3. 個々人の成果は賃金に大きく反映される	1	2	3	4
4. 管理職への昇進には、マネージメント能力が大きく考慮される	1	2	3	4
5. 正社員の採用は、採用担当部署（者）以外の意見・要望が大きく反映される	1	2	3	4

4. グローバル化についてお伺いします。

問2 6. 貴社における海外展開（※海外直接投資、海外支店、輸出等）の現状について教えてください。（単一回答）

1. 積極的に海外展開を行っている	2. 海外展開を行っているが縮小傾向である
3. 今後、海外展開を行う予定である	4. 海外展開を行うつもりはない
5. わからない	6. その他（ ）

問2 7. グローバル化に対応するために以下の項目について行っている取組はありますか。該当するものすべてに○をつけてください。（複数回答）

1. 海外出張の強化	2. 海外の他企業との共同研究や共同事業
3. 海外の他企業との人材交流	4. 海外研修制度の拡充
5. 特に取組は行っていない	6. わからない
7. その他（ ）	

5. 貴社の基本情報についてお伺いします。

問2 8. 貴社の2017年度末時点（2017年4月～2018年3月期決算時点。不明の場合は現時点）の常用労働者数と正社員数をご記入下さい。

(正確な数値が不明の場合、概算値でご記入ください。いない場合は「0」をご記入ください)。

常用労働者数	名
うち 正社員数	名

※常用労働者は、貴社に直接雇用されている労働者で、期間を定めずに、または1か月以上の期間を定めて雇われている者をいいます。他事業所に派遣している派遣労働者数も含まれます。なお、別企業に出向している者は含めないでください。

※正社員は、常用労働者のうち、雇用期間の定めのない者であって、貴社に定められている1週間の所定労働時間で働いている、貴社で正社員・正職員として処遇している者をいいます。

問29. 貴社の2017年度(2017年4月～2018年3月。不明の場合は直近1年)における以下の人材が占める割合についてお答えください(単一回答)。

①正社員全体に占める女性正社員の割合

1. 15%未満	2. 15～30%未満	3. 30%以上	4. 該当者はいない	5. わからない
----------	-------------	----------	------------	----------

②管理職全体に占める女性管理職の割合

1. 5%未満	2. 5～15%未満	3. 15%以上	4. 該当者はいない	5. わからない
---------	------------	----------	------------	----------

③雇用者全体に占める外国人材の割合

1. 5%未満	2. 5～10%未満	3. 10%以上	4. 該当者はいない	5. わからない
---------	------------	----------	------------	----------

④正社員全体に占める限定正社員(勤務地・勤務時間・職務など)の割合

1. 10%未満	2. 10～20%未満	3. 20%以上	4. 該当者はいない	5. わからない
----------	-------------	----------	------------	----------

⑤雇用者全体に占める65歳以上の雇用者の割合

1. 5%未満	2. 5～10%未満	3. 10%以上	4. 該当者はいない	5. わからない
---------	------------	----------	------------	----------

問30. 貴社の2017年度(2017年4月～2018年3月。不明の場合は直近1年)の正社員の平均年齢をお答えください。(単一回答)

1. 30歳未満	2. 30代	3. 40代	4. 50代	5. 60代以上	6. わからない
----------	--------	--------	--------	----------	----------

問31. 貴社の2018年末(不明の場合は、状況がわかる最新時点)における正社員の未充足求人数(仕事があり、その仕事に従事する人を補充するために行う求人。求人方法は問いません)をご記入ください。(正確な数値が不明の場合、概算値でご記入ください。いない場合は「0」をご記入ください)。

	名
--	---

問32. 貴社の2017年度(2017年4月～2018年3月。不明の場合は直近1年)における正社員の離職者数・入職者数(※定年・再雇用を除く)をご記入ください。(正確な数値が不明の場合、概算値でご記入ください。いない場合は「0」をご記入ください)。

離職者数	入職者数
名	名
	うち新卒採用者数
	名

※離職者数は、定年退職者は除いて下さい。
 ※離職者数・入職者数ともに、更新、再雇用、継続雇用等で貴社に再雇用された者は除いて下さい。

アンケートは以上です。ご協力いただき、誠にありがとうございました。

補論3 単純集計結果

Q1 1年前と比較した全社労働時間の傾向(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に減少している	26	1.2
2	減少している	607	28.5
3	横ばい	1048	49.2
4	増加している	397	18.6
5	非常に増加している	24	1.1
6	わからない	28	1.3
	不明	17	
	全体	2130	100.0

Q2① 人手不足感:全般的な傾向(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	437	21.1
2	やや不足	1104	53.2
3	適正	436	21.0
4	やや過剰	76	3.7
5	過剰	5	0.2
6	わからない	17	0.8
	不明	72	
	全体	2075	100.0

Q2②-1 人手不足感:職種 事務職(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	72	3.4
2	やや不足	551	26.1
3	適正	1272	60.2
4	やや過剰	164	7.8
5	過剰	29	1.4
6	わからない	15	0.7
7	該当者なし	9	0.4
	不明	35	
	全体	2112	100.0

Q2②-2 人手不足感:職種 専門・技術職(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	552	26.0
2	やや不足	955	45.0
3	適正	446	21.0
4	やや過剰	27	1.3
5	過剰	3	0.1
6	わからない	11	0.5
7	該当者なし	127	6.0
	不明	26	
	全体	2121	100.0

Q2②-3 人手不足感:職種 営業・販売職(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	290	13.7
2	やや不足	954	45.0
3	適正	740	34.9
4	やや過剰	44	2.1
5	過剰	4	0.2
6	わからない	16	0.8
7	該当者なし	70	3.3
	不明	29	
	全体	2118	100.0

Q2②-4 人手不足感:職種_上記以外の職種 (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	167	8.2
2	やや不足	470	23.1
3	適正	851	41.8
4	やや過剰	59	2.9
5	過剰	7	0.3
6	わからない	48	2.4
7	該当者なし	436	21.4
	不明	109	
	全体	2038	100.0

Q2③-1 人手不足感:年代_若年層(~34歳) (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	810	37.9
2	やや不足	973	45.6
3	適正	318	14.9
4	やや過剰	17	0.8
5	過剰	1	0.0
6	わからない	9	0.4
7	該当者なし	8	0.4
	不明	11	
	全体	2136	100.0

Q2③-2 人手不足感:年代_中年層(35~54歳) (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	275	13.0
2	やや不足	776	36.7
3	適正	845	40.0
4	やや過剰	169	8.0
5	過剰	19	0.9
6	わからない	13	0.6
7	該当者なし	18	0.9
	不明	32	
	全体	2115	100.0

Q2③-3 人手不足感:年代_高齢層(55歳~) (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	不足	21	1.0
2	やや不足	101	4.8
3	適正	1323	62.9
4	やや過剰	477	22.7
5	過剰	105	5.0
6	わからない	29	1.4
7	該当者なし	48	2.3
	不明	43	
	全体	2104	100.0

Q3 人手不足に陥っている主な要因(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	業務量の拡大	830	54.0
2	一人当たり労働時間の減少	327	21.3
3	季節や曜日による需要変動が大きい	248	16.1
4	離職者・退職者の増加	584	38.0
5	業務に必要な資格や能力を持つ人材の不足	790	51.4
6	わからない	7	0.5
7	その他	78	5.1
	不明	4	
	非該当	606	
	全体	1537	100.0

Q4 人手不足による悪影響(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	受注量の調整 (売上高の縮小)	458	29.9
2	採用コストの増加	639	41.7
3	労働時間の増加 (残業や休日出勤の増加)	734	47.9
4	外注費の増加による利益の減少	436	28.5
5	人繰りや労務管理の煩雑化	773	50.5
6	その他	85	5.6
7	現状では特に影響はない	32	2.1
8	わからない	3	0.2
	不明	10	
	非該当	606	
	全体	1531	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3160		206.4

Q5 人手不足に対する対応(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	省力化投資	303	19.8
2	従業員の待遇改善	699	45.6
3	定年延長・定年後の再雇用制度の拡充	629	41.0
4	新卒・中途採用数の増員	970	63.3
5	新卒・中途採用条件の緩和	344	22.4
6	外注先の開拓 (仕事の一部を外注)	389	25.4
7	従業員の育成	619	40.4
8	一度退職した社員の再雇用	234	15.3
9	特に対応策はとっていない	40	2.6
10	わからない	4	0.3
	不明	8	
	非該当	606	
	全体	1533	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4231		276.0

Q6 正社員の中途採用の募集を開始して、入社が決まるまでの期間の傾向(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	短くなった	166	7.8
2	やや短くなった	294	13.8
3	あまり変化はない	896	41.9
4	やや長くなった	275	12.9
5	長くなった	336	15.7
6	中途採用の実施なし・わからない	169	7.9
	不明	11	
	全体	2136	100.0

Q7 現在行っている省力化投資(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	RPA (ロボティクス・プロセス・オートメーション)	231	10.9
2	作業現場等での肉体労働を削減するロボット	67	3.1
3	接客等のロボット・自動化	20	0.9
4	生産の自動化 (産業用機械等)	324	15.2
5	WEB・IT関連のソフトやシステムの導入	932	43.8
6	その他	663	31.1
7	特になし	282	13.2
8	わからない	25	1.2
	不明	18	
	全体	2129	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2544		119.5

Q8-1 雇用者数の変化の方向性:女性正社員(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に増加	32	1.5
2	増加	867	40.8
3	変化なし	1026	48.3
4	減少	155	7.3
5	非常に減少	10	0.5
6	わからない	13	0.6
7	該当者なし	23	1.1
	不明	21	
	全体	2126	100.0

Q8-2 雇用者数の変化の方向性:女性管理職(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に増加	7	0.3
2	増加	504	23.7
3	変化なし	1099	51.6
4	減少	49	2.3
5	非常に減少	4	0.2
6	わからない	8	0.4
7	該当者なし	457	21.5
	不明	19	
	全体	2128	100.0

Q8-3 雇用者数の変化の方向性:正社員の中途採用者(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に増加	70	3.3
2	増加	1163	54.5
3	変化なし	653	30.6
4	減少	128	6.0
5	非常に減少	22	1.0
6	わからない	18	0.8
7	該当者なし	80	3.7
	不明	13	
	全体	2134	100.0

Q8-4 雇用者数の変化の方向性:外国人材(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に増加	39	1.8
2	増加	413	19.4
3	変化なし	471	22.1
4	減少	33	1.5
5	非常に減少	5	0.2
6	わからない	18	0.8
7	該当者なし	1153	54.1
	不明	15	
	全体	2132	100.0

Q8-5 雇用者数の変化の方向性:限定正社員(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に増加	18	0.8
2	増加	267	12.5
3	変化なし	624	29.3
4	減少	27	1.3
5	非常に減少	2	0.1
6	わからない	28	1.3
7	該当者なし	1163	54.6
	不明	18	
	全体	2129	100.0

Q8-6 雇用者数の変化の方向性:65歳以上の雇用者(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に増加	23	1.1
2	増加	788	36.9
3	変化なし	768	36.0
4	減少	42	2.0
5	非常に減少	3	0.1
6	わからない	24	1.1
7	該当者なし	486	22.8
	不明	13	
	全体	2134	100.0

Q8-7 雇用者数の変化の方向性:障害者雇用者(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	非常に増加	5	0.2
2	増加	379	17.8
3	変化なし	888	41.7
4	減少	78	3.7
5	非常に減少	5	0.2
6	わからない	18	0.8
7	該当者なし	757	35.5
	不明	17	
	全体	2130	100.0

Q9 多様な働き手の活用のために実施していること(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	多様な人材活用推進の専任部署の設置	120	5.6
2	女性比率の目標の設定	232	10.9
3	多様な人材活用の中長期計画・ビジョン	269	12.6
4	ワークライフバランスの促進	649	30.5
5	管理職に対するマネジメント研修の強化	414	19.4
6	評価制度の見直し	498	23.4
7	教育訓練制度の強化	493	23.2
8	柔軟な働き方の実施	811	38.1
9	多様な働き手の活用はしていない	333	15.6
10	わからない	203	9.5
11	その他	50	2.3
	不明	18	
	全体	2129	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4072		191.3

Q10(1) 多様な働き手の雇用に関するメリット(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	業務量拡大の対応が可能	933	43.7
2	需給に応じて雇用の調整ができる	387	18.1
3	新たな発想が生まれる	654	30.6
4	専門的知識の活用ができる	620	29.1
5	特にメリットを感じない	383	17.9
6	その他	35	1.6
	不明	13	
	全体	2134	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3012		141.1

Q10(2) 多様な働き手の雇用に関するデメリット(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	労務管理が複雑化する(マネジメントが困難)	964	45.2
2	人件費が増加する	530	24.9
3	教育訓練の必要性がある	766	35.9
4	従業員間のコミュニケーションが取りにくい	580	27.2
5	特にデメリットを感じない	488	22.9
6	その他	38	1.8
	不明	15	
	全体	2132	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3366		157.9

Q11-1-1 採用意欲:外国人高度人材(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1465	69.4
2	検討中	460	21.8
3	既に計画あり	186	8.8
	不明	36	
	全体	2111	100.0

Q11-1-2 期待業務:外国人高度人材_国際業務(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1354	78.8
2	検討中	273	15.9
3	既に計画あり	91	5.3
	不明	429	
	全体	1718	100.0

Q11-1-3 期待業務:外国人高度人材_技術・人文知識・技能_(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1201	69.5
2	検討中	388	22.4
3	既に計画あり	140	8.1
	不明	418	
	全体	1729	100.0

Q11-1-4 期待業務:外国人高度人材_経営・管理(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1484	88.0
2	検討中	165	9.8
3	既に計画あり	38	2.3
	不明	460	
	全体	1687	100.0

Q11-2-1 採用意欲:新卒の留学生(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1474	69.7
2	検討中	422	19.9
3	既に計画あり	220	10.4
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q11-2-2 期待業務:新卒の留学生_国際業務(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1360	78.3
2	検討中	269	15.5
3	既に計画あり	107	6.2
	不明	411	
	全体	1736	100.0

Q11-2-3 期待業務:新卒の留学生_技術・人文知識・技能_(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1211	69.8
2	検討中	352	20.3
3	既に計画あり	172	9.9
	不明	412	
	全体	1735	100.0

Q11-3-1 採用意欲:外国人技能実習生(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1536	72.8
2	検討中	294	13.9
3	既に計画あり	279	13.2
	不明	38	
	全体	2109	100.0

Q11-4-1 採用意欲:特定技能1号の在留資格者(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	1648	78.5
2	検討中	352	16.8
3	既に計画あり	100	4.8
	不明	47	
	全体	2100	100.0

Q12(1)-1 日本人と比較:採用_外国人高度人材(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的容易	62	2.9
2	あまり変わらない	248	11.7
3	比較的困難	272	12.9
4	なし・わからない	1534	72.5
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q12(1)-2 日本人と比較:採用_新卒の留学生(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的容易	71	3.4
2	あまり変わらない	321	15.2
3	比較的困難	243	11.5
4	なし・わからない	1483	70.0
	不明	29	
	全体	2118	100.0

Q12(2)-1 日本人と比較:定着率_外国人高度人材(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的低い	92	4.3
2	あまり変わらない	218	10.3
3	比較的高い	61	2.9
4	なし・わからない	1745	82.5
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q12(2)-2 日本人と比較:定着率_新卒の留学生(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的低い	115	5.4
2	あまり変わらない	252	11.9
3	比較的高い	55	2.6
4	なし・わからない	1695	80.1
	不明	30	
	全体	2117	100.0

Q12(3)-1 日本人と比較:賃金_外国人高度人材(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的高い	57	2.7
2	あまり変わらない	443	20.9
3	比較的低い	23	1.1
4	なし・わからない	1594	75.3
	不明	30	
	全体	2117	100.0

Q12(3)-2 日本人と比較:賃金_新卒の留学生(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的高い	24	1.1
2	あまり変わらない	526	24.8
3	比較的低い	22	1.0
4	なし・わからない	1546	73.0
	不明	29	
	全体	2118	100.0

Q12(4)-1 日本人と比較:賃金労務管理・就業規律の適用_外国人高度人材(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的容易	15	0.7
2	あまり変わらない	443	20.9
3	比較的困難	73	3.4
4	なし・わからない	1586	74.9
	不明	30	
	全体	2117	100.0

Q12(4)-2 日本人と比較:賃金労務管理・就業規律の適用_新卒の留学生(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的容易	12	0.6
2	あまり変わらない	507	23.9
3	比較的困難	56	2.6
4	なし・わからない	1542	72.8
	不明	30	
	全体	2117	100.0

Q12(5)-1 日本人と比較:コミュニケーション_外国人高度人材(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的容易	23	1.1
2	あまり変わらない	299	14.1
3	比較的困難	221	10.4
4	なし・わからない	1573	74.3
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q12(5)-2 日本人と比較:コミュニケーション_新卒の留学生(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	比較的容易	25	1.2
2	あまり変わらない	353	16.7
3	比較的困難	202	9.5
4	なし・わからない	1536	72.6
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q13(1)-1 外国人材の活用:会社取組_社内外の技能研修(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	難しい	137	6.5
2	一定程度できる	484	22.9
3	十分できる	128	6.0
4	なし・わからない	1367	64.6
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q13(1)-2 外国人材の活用:会社取組_社内外の日本語教育(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	難しい	266	12.6
2	一定程度できる	368	17.4
3	十分できる	58	2.7
4	なし・わからない	1424	67.3
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q13(1)-3 外国人材の活用:会社取組_年功に捉われない昇給・昇進の促進(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	難しい	156	7.4
2	一定程度できる	460	21.7
3	十分できる	165	7.8
4	なし・わからない	1338	63.1
	不明	28	
	全体	2119	100.0

Q13(1)-4 外国人材の活用:会社取組_福利厚生の充実(ワークライフバランス含む)(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	難しい	94	4.4
2	一定程度できる	519	24.5
3	十分できる	196	9.3
4	なし・わからない	1307	61.8
	不明	31	
	全体	2116	100.0

Q13(2)-1 外国人材の活用:政府取組_日本語教育・研修への支援(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	重要性低い	77	3.6
2	一定程度重要	621	29.3
3	最優先	319	15.1
4	なし・わからない	1100	52.0
	不明	30	
	全体	2117	100.0

Q13(2)-2 外国人材の活用:政府取組_外国人材と企業のマッチング支援(合同会社説明会等)(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	重要性低い	117	5.5
2	一定程度重要	690	32.6
3	最優先	144	6.8
4	なし・わからない	1166	55.1
	不明	30	
	全体	2117	100.0

Q13(2)-3 外国人材の活用:政府取組_雇用ビザ(査証)等手続の簡素化(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	重要性低い	82	3.9
2	一定程度重要	609	28.8
3	最優先	331	15.6
4	なし・わからない	1095	51.7
	不明	30	
	全体	2117	100.0

Q14 定年の年齢(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	60歳	1467	68.5
2	61～65歳	522	24.4
3	66歳以上	88	4.1
4	定年はない	48	2.2
5	わからない	16	0.7
	不明	6	
	全体	2141	100.0

Q15 定年後の再雇用制度や勤務延長制度がある場合の働ける年齢(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	65歳まで	1231	59.7
2	66～70歳まで	459	22.3
3	71歳以上	290	14.1
4	定年後の継続雇用はしない	15	0.7
5	わからない	67	3.2
	不明	15	
	非該当	70	
	全体	2062	100.0

Q16 定年後に継続雇用された社員の年収の定年到達時の年収との比較(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ほぼ同程度	196	9.9
2	8～9割程度	288	14.6
3	6～7割程度	958	48.5
4	4～5割程度	319	16.1
5	～3割程度	49	2.5
6	わからない	166	8.4
	不明	4	
	非該当	167	
	全体	1976	100.0

Q17 65歳以降も雇用したい資質を持つ者や雇用条件(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	他の職員の教育・指導ができる	846	41.1
2	高い専門的な技術を保有している	1310	63.7
3	適切なマネジメントができる	340	16.5
4	健康上支障がない	1277	62.1
5	賃金の引き下げに合意する	287	14.0
6	単純作業を得意とする	33	1.6
7	働く意思・意欲が高い	1079	52.5
8	これまでの高い業績を保有している	215	10.5
9	幅広い人脈を持っている	220	10.7
10	どのような資質・条件でも雇用したくない	10	0.5
11	わからない	53	2.6
12	その他	17	0.8
	不明	90	
	全体	2057	100.0

累計 (n)	累計 (%)
5687	276.5

Q18 65歳以降の雇用を促進するために必要な取組(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	労働時間や勤務地等に対する柔軟な働き方の啓蒙	1091	51.2
2	高齢者に配慮した省力化投資の促進	504	23.6
3	教育訓練の強化	196	9.2
4	若い従業員を含め雇用の流動性が高くなる	430	20.2
5	職務の明確化	1007	47.2
6	長時間労働の是正	490	23.0
7	社内のキャリアモデルの再構築	492	23.1
8	社内のコミュニケーションの円滑化	501	23.5
9	必要な取組はない	112	5.3
10	わからない	128	6.0
11	その他	41	1.9
	不明	15	
	全体	2132	100.0

累計 (n)	累計 (%)
4992	234.1

Q19 新卒の通年採用について(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	新卒の通年採用を導入している	665	31.1
2	新卒の通年採用の導入を検討している	447	20.9
3	新卒の通年採用を行う予定はない	573	26.8
4	そもそも新卒採用を実施していない	311	14.6
5	わからない	141	6.6
	不明	10	
	全体	2137	100.0

Q20(1) 新卒の通年採用のメリット(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	予定人員を確保しやすい(内定辞退に対応可)	1126	53.0
2	閑散期に採用活動ができる	446	21.0
3	留学生等、幅広い学生の採用ができる	268	12.6
4	より自社にマッチした人材が獲得できる	607	28.6
5	特にメリットはない	428	20.1
6	その他	49	2.3
	不明	22	
	全体	2125	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2924		137.6

Q20(2) 新卒の通年採用のデメリット(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	採用コストが高い	664	31.3
2	採用後の研修・配属が容易でない	770	36.3
3	学生の滑り止めに利用される	567	26.7
4	同制度を採用している企業が少ない	106	5.0
5	特にデメリットはない	620	29.2
6	その他	102	4.8
	不明	24	
	全体	2123	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2829		133.3

Q21 正社員の中途採用の状況・方針(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に中途採用を行う	1288	60.3
2	限定的に中途採用を行う(新卒が採れない場合など)	729	34.1
3	中途採用は行わない	46	2.2
4	わからない	74	3.5
	不明	10	
	全体	2137	100.0

Q22 正社員として中途採用した年齢層(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	20代以下	1002	49.8
2	30代	1646	81.8
3	40代	1095	54.4
4	50代	500	24.8
5	60代以上	147	7.3
6	採用実績なし・わからない	35	1.7
	不明	4	
	非該当	130	
	全体	2013	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4425		219.8

Q23 正社員の平均勤続年数 (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	5年未満	60	2.8
2	5年以上10年未満	368	17.3
3	10年以上15年未満	740	34.8
4	15年以上20年未満	586	27.5
5	20年以上	283	13.3
6	わからない	92	4.3
	不明	18	
	全体	2129	100.0

Q24-1 教育訓練のコスト:専門性を高める研修 (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に行っている	564	26.5
2	やや積極的に行っている	905	42.5
3	あまり積極的ではない	404	19.0
4	積極的ではない	177	8.3
5	わからない	77	3.6
	不明	20	
	全体	2127	100.0

Q24-2 教育訓練のコスト:自己啓発に対するサポート(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に行っている	285	13.4
2	やや積極的に行っている	796	37.4
3	あまり積極的ではない	612	28.7
4	積極的ではない	354	16.6
5	わからない	82	3.9
	不明	18	
	全体	2129	100.0

Q24-3 教育訓練のコスト:管理職に対するマネジメント研修(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に行っている	293	13.8
2	やや積極的に行っている	813	38.2
3	あまり積極的ではない	622	29.2
4	積極的ではない	312	14.7
5	わからない	88	4.1
	不明	19	
	全体	2128	100.0

Q24-4 教育訓練のコスト:高齢層を対象とした研修(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に行っている	27	1.3
2	やや積極的に行っている	147	6.9
3	あまり積極的ではない	845	39.7
4	積極的ではない	930	43.7
5	わからない	179	8.4
	不明	19	
	全体	2128	100.0

Q25-1 雇用・人事制度:個々の労働者の職務は明確に規定されている(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	あてはまる	692	32.5
2	一部あてはまる	1136	53.3
3	あてはまらない	242	11.4
4	わからない	61	2.9
	不明	16	
	全体	2131	100.0

Q25-2 雇用・人事制度:賃金に年功が大きく考慮される傾向にある(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	あてはまる	226	10.6
2	一部あてはまる	1133	53.1
3	あてはまらない	721	33.8
4	わからない	52	2.4
	不明	15	
	全体	2132	100.0

Q25-3 雇用・人事制度:個々人の成果は賃金に大きく反映される(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	あてはまる	359	16.8
2	一部あてはまる	1382	64.8
3	あてはまらない	337	15.8
4	わからない	54	2.5
	不明	15	
	全体	2132	100.0

Q25-4 雇用・人事制度:管理職への昇進には、マネジメント能力が考慮される(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	あてはまる	579	27.2
2	一部あてはまる	1185	55.6
3	あてはまらない	294	13.8
4	わからない	73	3.4
	不明	16	
	全体	2131	100.0

Q25-5 雇用・人事制度:正社員採用は担当部署以外の意見・要望が反映される(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	あてはまる	357	16.7
2	一部あてはまる	1059	49.6
3	あてはまらない	616	28.9
4	わからない	101	4.7
	不明	14	
	全体	2133	100.0

Q26 海外展開の現状(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に海外展開を行っている	500	23.4
2	海外展開を行っているが縮小傾向である	117	5.5
3	今後、海外展開を行う予定である	157	7.4
4	海外展開を行うつもりはない	1063	49.8
5	わからない	261	12.2
6	その他	37	1.7
	不明	12	
	全体	2135	100.0

Q27 グローバル化に対応するために行っている取組(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	海外出張の強化	300	14.2		
2	海外の他企業との共同研究や共同事業	214	10.1		
3	海外の他企業との人材交流	161	7.6		
4	海外研修制度の拡充	154	7.3		
5	特に取組は行っていない	1286	60.7		
6	わからない	226	10.7		
7	その他	39	1.8		
	不明	28		累計	(n)
	全体	2119	100.0		2380
				累計	(%)
					112.3

Q28-1 常用労働者数(数量)

合計	1339709.70
平均	636.14
分散(n-1)	7655676.42
標準偏差	2766.89
最大値	65700.00
最小値	0.00
不明	41
全体	2106

Q28-2 うち正社員数(数量)

合計	996949.00
平均	474.06
分散(n-1)	4741472.18
標準偏差	2177.49
最大値	64000.00
最小値	0.00
不明	44
全体	2103

Q29① 正社員全体に占める女性正社員の割合(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	15%未満	845	39.8
2	15~30%未満	799	37.6
3	30%以上	458	21.6
4	該当者はいない	9	0.4
5	わからない	13	0.6
	不明	23	
	全体	2124	100.0

Q29② 管理職全体に占める女性管理職の割合(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	5%未満	1075	50.6
2	5~15%未満	322	15.1
3	15%以上	166	7.8
4	該当者はいない	550	25.9
5	わからない	13	0.6
	不明	21	
	全体	2126	100.0

Q29③ 雇用者全体に占める外国人材の割合(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	5%未満	778	36.5
2	5~10%未満	127	6.0
3	10%以上	75	3.5
4	該当者はいない	1124	52.8
5	わからない	26	1.2
	不明	17	
	全体	2130	100.0

Q29④ 正社員全体に占める限定正社員(勤務地・勤務時間・職務など)の割合(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	10%未満	569	26.8
2	10~20%未満	125	5.9
3	20%以上	135	6.4
4	該当者はいない	1222	57.5
5	わからない	73	3.4
	不明	23	
	全体	2124	100.0

Q29⑤ 雇用者全体に占める65歳以上の雇用者の割合(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	5%未満	1060	49.9
2	5~10%未満	455	21.4
3	10%以上	210	9.9
4	該当者はいない	366	17.2
5	わからない	33	1.6
	不明	23	
	全体	2124	100.0

Q30 正社員の平均年齢(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	30歳未満	9	0.4
2	30代	627	29.5
3	40代	1333	62.7
4	50代	121	5.7
5	60代以上	7	0.3
6	わからない	30	1.4
	不明	20	
	全体	2127	100.0

Q31 正社員の未充足求人数(数量)

合計	16655.00
平均	8.17
分散(n-1)	1184.89
標準偏差	34.42
最大値	1170.00
最小値	0.00
不明	109
全体	2038

Q32-1 正社員の離職者数(数量)

合計	36439.00
平均	18.88
分散(n-1)	6957.62
標準偏差	83.41
最大値	2650.00
最小値	0.00
不明	217
全体	1930

Q32-2-1 正社員の入職者数(数量)

合計	58802.00
平均	31.56
分散(n-1)	31019.31
標準偏差	176.12
最大値	6165.00
最小値	0.00
不明	284
全体	1863

Q32-2-2 うち新卒採用者数(数量)

合計	28444.00
平均	15.56
分散(n-1)	4942.51
標準偏差	70.30
最大値	1263.00
最小値	0.00
不明	319
全体	1828

調査種別(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	WEB	1288	60.0
2	郵送	859	40.0
	不明	0	
	全体	2147	100.0