

同時資料提供
・大阪経済記者クラブ
・大阪商工記者会

お問い合わせ
大阪府商工労働部 商工労働総務課 （大阪産業経済リサーチ&デザインセンター） 経済リサーチグループ 天野
T E L : 06-6210-9937
e-mail : shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp
U R L : http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/

『多様な人材の雇用と活躍に関する調査』 ーダイバーシティ・インクルージョンに向けてー

多くの企業が人材不足に直面し、多様な人材に目を向ける必要性が高まっています。多様性を受け入れ、企業の活力とする「ダイバーシティ・インクルージョン」¹に着目すると、企業は、一人ひとりの「個」の潜在的な能力を引き出し、多様な人材が共生し、個の力の相乗効果を生み出せる職場環境づくりに取り組むことが求められます。

大阪府は、多様な人材（女性、若者、障がい者等）の就業促進に向け、人材の確保・定着の取り組みや障がい者雇用の現状を明らかにする目的で、企業を対象にしたアンケート及びインタビューによる調査を実施し、その結果を『多様な人材の雇用と活躍に関する調査ーダイバーシティ・インクルージョンに向けてー』（資料 No.174）にまとめました。

○主な調査結果と示唆

企業アンケート調査「多様な人材の雇用と活躍に関する調査」と企業インタビュー調査を実施。アンケート調査は、大阪府内の全業種の国内常用雇用者 40 人以上の会社 4,577 社に調査票を配布し、532 社が回答（有効回答率 11.6%）。

（1）人材の確保（従業員増）と業績には一定の関係性がみられる

3 年前より業績（売上高・経常利益・労働生産性）が向上した企業は、従業員総数が 3 年前より増加した割合も高い傾向がみられ、人材の確保（従業員増）と業績に一定の関係性がみられる。企業は事業基盤の確立に取り組み、行政はそれに対する支援を強化することが求められる。同時に、今後、A I や I o T の進展が、この関係性に変化をもたらす可能性があるかどうかについても注視していく必要がある。

経営業績の変化と従業員総数の変化

経営業績（3 年前と比較）		従業員総数（3 年前と比較）			
		増加	横ばい	減少	合計
売上高 （N = 503）	増加（大幅増加＋増加）（211 社）	53.0%	24.3%	27.9%	41.9%
	横ばい（171 社）	32.8%	45.9%	33.5%	34.0%
	減少（大幅減少＋減少）（121 社）	14.3%	29.7%	38.5%	24.1%
経常利益 （N = 523）	増加（大幅増加＋増加）（194 社）	44.3%	32.4%	30.9%	38.6%
	横ばい（171 社）	28.2%	43.2%	30.9%	30.3%
	減少（大幅減少＋減少）（158 社）	27.5%	24.3%	38.2%	31.1%
労働生産性 （N = 442）	増加（大幅増加＋増加）（152 社）	38.0%	16.2%	22.2%	30.9%
	横ばい（171 社）	40.8%	59.5%	48.5%	44.9%
	減少（大幅減少＋減少）（119 社）	21.1%	24.3%	29.2%	24.2%

¹ 例えば、一般社団法人日本経済団体連合会が 2017 年 5 月 16 日に発表した「ダイバーシティ・インクルージョン社会の実現に向けて」には、女性、若者や高齢者、L G B T、外国人、障がい者等、あらゆる人材を組織に迎え入れる「ダイバーシティ」が求められ、その上で、あらゆる人材がその能力を最大限発揮でき、やりがいを感じられるようにする「インクルージョン（包摂）」が求められ、ダイバーシティ・インクルージョンの実現が、全ての従業員が自己実現に向けて精力的に働くことのできる環境を生み、従業員一人ひとりの Q O L の向上にもつながっていくという基本的考え方が示されている。

(2) 「労働条件」や「人材育成・教育訓練」の取組みを拡充できる余地が大きい

人材の雇用と活躍に向け、「労働条件」(企業独自の取組み)や「人材育成・教育訓練」の取組みを拡充できる余地が大きい。労働条件では、「ワークライフバランスの推進」「非正規社員から正社員への登用」「柔軟な労働時間」など。人材育成・教育訓練では、「OFF-JT」「自己啓発」「専門人材や管理職候補者等を対象とする人材育成」「社内資格や技能評価制度などに基づく能力やスキルの見極め」「女性の積極的な雇用と管理職への登用」など。経営者等の意識変革が進み、企業の主体的な労働条件の整備や人材育成のための教育訓練の利用が進展することが期待される。

自社の現状に該当する割合が低い項目(全体、製造業、非製造業)

「人材の雇用と活躍に関する43の現状の項目」のうち、現状に該当する割合が低い項目 (N=526)		現状に該当(%)		
		製造	非製造	全体
仕事内容	仕事や職種を固定化せず、異なる仕事や職種に配属・配置転換している	37.1	23.6	28.1
	小集団・QCサークル活動等(品質管理や生産性向上)を実施している	54.9	22.8	33.5
	仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い	30.3	33.9	32.7
職場環境	従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている	36.0	27.4	30.2
	職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い	30.3	34.5	33.1
労働条件	労働時間は柔軟である(フレックスタイム、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ等)	21.7	35.0	30.6
	ワークライフバランスを推進している(時間外労働の縮減・免除、在宅勤務等)	21.7	23.6	23.0
	従業員の賃金は、同業種・同規模の他社に比べて高い	25.7	30.2	28.7
	非正規社員から正社員に登用される従業員が多い(登用可能性が高い)	24.6	28.8	27.4
	労働条件に対する従業員の満足度は全般的に高い	25.7	27.6	27.0
人材育成 教育訓練	OFF-JT(Off the Job Training)の機会を多くの従業員が利用している	25.7	16.0	19.2
	従業員は、自己啓発(社外の通信教育など自主的な勉強・学習)に積極的だ	17.1	21.7	20.2
	社内資格や技能評価制度などに基づき、能力やスキルを見極めている	36.0	32.5	33.7
	専門人材や管理職候補者等を対象とする人材育成等を実施している	28.6	22.2	24.3
	女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる	26.9	40.5	35.9
	人材育成・教育訓練を重視しており、一定の成果が現れている	34.3	31.6	32.5

(3) 多様な人材とのマッチングを広げる余地がある

3年前より従業員数が増えた企業がやや多く、「45人未満」の企業は人材の確保に苦慮している可能性がある。また、増員したい正社員の属性は、中途及び新卒の男性、34歳以下、中途及び新卒の女性の順に多く、「60歳以上」「障がい者」「外国人」を増員したい企業は少ない。多くの企業が、人材の多様化に関心を持てるよう、多様な人材とのマッチングに向けて、企業の意識改革が進み、自社の労働環境や魅力等の情報を発信する「見える化」に取り組むことが求められる。

従業員総数の3年前からの変化(N=510)

従業員規模	従業員総数(3年前と比較)		
	増加	横ばい	減少
45人未満	23.4%	10.9%	65.6%
45人以上100人未満	59.6%	8.8%	31.6%
100人以上300人未満	69.2%	5.1%	25.6%
300人以上	56.8%	0.0%	43.2%
合計	57.1%	7.5%	35.5%

増員したい正社員の属性(N=469)

新卒男性	265	56.5%
中途男性	280	59.7%
新卒女性	173	36.9%
中途女性	185	39.4%
34歳以下	259	55.2%
60歳以上	25	5.3%
障がい者	37	7.9%
外国人	21	4.5%
増員しない	44	9.4%

(4) 人材の多様化に対する社会的な関心を高める必要がある

女性活躍推進に一定の進展がみられ、本調査でも、従業員総数に占める女性社員(正社員

+非正規社員)の割合は、3年前から1.8ポイント上昇している。この現状から、人材の多様化に対する社会的な関心を高め、多くの企業が主体的に取り組んでいくトレンドを創出することが求められる。例えば、業界団体や関係する企業による職場環境整備の取組みを、多様な人材を受け入れる契機につなげていくことなどが考えられる。

従業員総数に占める女性社員の比率（3年前と調査時点）

業種別平均値	平均値	建設	製造	運輸	卸売・小売	サービス
女性社員比率（3年前）	33.7%	16.3%	28.8%	14.8%	43.4%	43.1%
女性社員比率（調査時点）	35.5%	18.4%	30.6%	16.7%	43.6%	45.4%

従業員規模別平均値	平均値	45人未満	45人以上 100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
女性社員比率（3年前）	33.7%	37.6%	32.8%	31.6%	39.3%
女性社員比率（調査時点）	35.5%	40.7%	34.5%	32.6%	41.8%

(5) 労働生産性が向上した企業にみられる特徴

労働生産性が向上した企業には、3年前より売上高、経常利益、従業員数の増加傾向がみられる。また、事業や仕事の内容に関する現状・取組みや人材育成・教育訓練も重要なポイントになると考えられる。人材育成・教育訓練では、「OJT」「OFF-JT」「自己啓発」「社内資格や技能評価制度などに基づく能力やスキルの見極め」「専門人材や管理職候補者等の人材育成」などを重視して、一定の成果が現れている企業で労働生産性が向上する傾向がみられる。労働生産性の向上に影響する要因の分析では、部署の方針の明確さとそれに基づく具体的な取組みや従業員の理解促進、経営状況の判断など、全社や組織単位の明確な方向性や従業員の理解の現状やそれに向けた取組が大きく影響する可能性がうかがえた。

労働生産性の増加に影響すると考えられる、人材の雇用と活躍に関する現状

労働生産性が増加した企業にみられる人材の雇用と活躍に関する現状 (N=507)	
(注)下記の各項目は、労働生産性非増加の企業と有意差があり、該当する割合も高い項目	
事業内容	製品・商品・サービスの内容や質が、社会に広く受け入れられている
	近年の経営状況は、良い状況だと判断している
	会社の目指す方向や目標を明確化・具体化し、可視化している
	各部署の現状や各部署が目指す方向・目標を明確化・具体化している
	ウェブサイトを通じた情報発信を重視し、掲載内容を適宜見直している
	従業員は、事業内容や会社の方針等を十分に理解している
仕事内容	各従業員が、仕事で自分に期待されている役割を明確に認識している
	各従業員が目標を達成できるよう定期的な指導や管理を行っている
	小集団・QCサークル活動等（品質管理や生産性向上）を実施している
	仕事に関わりのある社内の決定に従業員が参画している
	経験に応じ、段階的に責任のある高度な仕事に従事させている
職場環境	仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い
	従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている
	ストレスチェックを行い、問題が確認された場合には対応している
	子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である
労働条件	職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い
	労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる
人材育成 教育訓練	福利厚生の実施化に取り組んでいる
	人材育成・教育訓練の内容は、OJT (On the Job Training) が主である
	OFF-JT (Off the Job Training) の機会を多くの従業員が利用している
	従業員は、自己啓発(社外の通信教育など自主的な勉強・学習)に積極的だ
	社内資格や技能評価制度などに基づき、能力やスキルを見極めている
	専門人材や管理職候補者等を対象とする人材育成等を実施している
人材育成・教育訓練を重視しており、一定の成果が現れている	

(6) 人材の多様化を志向する企業の特徴

人材の多様化に取り組む企業の事例には、①人材の確保難を経験(あるいは多様な属性の人材を必要とした)、②本業の確立を重視、③各属性の「個」に注目、④人材育成と従業員の

モチベーション向上を関連付ける特徴がみられた。これらの特徴は、アンケート調査のデータに基づく人材の多様化志向に影響する要因の分析でもみられ、「従業員が希望するキャリアに配慮した配属・配置」「ウェブサイトによる情報発信と掲載内容の見直し(積極的かつ適切な内容の情報発信)」「従業員の業務分担と業務で期待される役割の明確化」「労働時間の柔軟性(フレックスタイム、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ等)」「1人平均労働時間の増加」などの傾向がみられ、従業員の「個」への対応、外部への情報発信、労働時間の増加(人材不足状況などが想定される)、働き方の見直し(労働時間の柔軟化)などが人材の多様化を志向する要因になる可能性がうかがえた。

正社員の多様化志向に影響すると考えられる、人材の雇用と活躍に関する現状

仕事内容	本人が希望するキャリアをふまえて、配属・配置転換している
事業内容	ウェブサイトを通じた情報発信を重視し、掲載内容を適宜見直している
労働条件	労働時間は柔軟である(フレックスタイム、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ等)
仕事内容	各従業員が、仕事で自分に期待されている役割を明確に認識している
労働条件	直近3年間のうちに、従業員1人平均労働時間は増加した

(7) 障がい者の雇用を促進する大きな余地がある

障がい者を雇用している企業は **46.8%** で、従業員規模が大きいほど雇用割合は高く、45人未満の企業は **19.0%**、45人以上100人未満の企業は **33.9%** と低い。障がいの種別では、身体障がい者を雇用する企業が8割を超える一方、知的障がい者や精神障がい者を雇用する企業は2割にとどまり、発達障がい者を雇用する企業は **2.6%** と極めて少ない。障がい者の雇用を促進する大きな余地がある。

障がい者の雇用の有無と雇用している障がい者の障がい種別

障がい者の雇用状況	業種別 (雇用状況 N = 519、障がい者種別 N = 233)						従業員規模別 (雇用状況 N = 514、障がい種別 N = 231)				
	建設	製造	運輸	卸売・小売	サービス	合計	45人未満	45人以上100人未満	100人以上300人未満	300人以上	合計
雇用している	40.0%	57.6%	52.4%	40.2%	39.9%	46.8%	19.0%	33.9%	72.5%	97.8%	46.7%
過去に雇用した	8.9%	14.5%	4.8%	13.4%	8.0%	11.0%	6.3%	14.3%	8.3%	2.2%	10.9%
雇用経験なし	51.1%	27.9%	42.9%	46.4%	52.1%	42.2%	74.6%	51.7%	19.2%	0.0%	42.4%
障がい種別											
身体障がい者	88.9%	78.9%	95.2%	89.2%	88.7%	85.4%	75.0%	83.7%	84.3%	93.2%	85.3%
知的障がい者	16.7%	31.6%	4.8%	13.5%	19.4%	21.9%	16.7%	12.0%	25.3%	38.6%	22.1%
精神障がい者	22.2%	27.4%	23.8%	16.2%	21.0%	23.2%	33.3%	15.2%	20.5%	43.2%	23.4%
発達障がい者	0.0%	4.2%	0.0%	5.4%	0.0%	2.6%	0.0%	3.3%	3.6%	0.0%	2.6%

今後の雇用意向は、現在雇用している企業で増員の意向を示す企業は、大規模企業が4～6割強であるのに対し、中小企業(特に45人未満と45人以上100人未満)では2割を下回る。現在雇用していない企業では、約半数(54.5%)の企業が雇用する予定はないが、雇用の可能性がある企業も4割ある。特に、潜在的に雇用の余地の大きい100人未満の中小企業における雇用、また、精神・発達障がい者の雇用の促進が求められる。

障がい者の今後の雇用意向

障がい者の雇用意向	現在雇用している企業 (N = 233)				現在雇用していない企業 (N = 144)		
	増員	現状維持	減員	合計	雇用したい	雇用可能性あり	雇用予定なし
45人未満	16.7%	83.3%	0.0%	100.0%	2.0%	30.6%	67.3%
45人以上100人未満	14.0%	86.0%	0.0%	100.0%	2.8%	46.4%	50.8%
100人以上300人未満	44.0%	56.0%	0.0%	100.0%	12.1%	33.3%	54.5%
300人以上	65.9%	34.1%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
合計	34.8%	65.2%	0.0%	100.0%	3.8%	41.7%	54.5%

(8) 障がい者雇用に対する理解のすそ野を広げる

障がい者の主な採用経路は、「学校・各種学校」「ハローワーク」が4～5割で多く、「障がい者就労支援諸機関」は1割前後にとどまる。企業と障がい者及び就労支援機関のマッチングの機会拡充が求められる。「入社後の病気・怪我等による中途障がい」も約4割と多く、多くの企業が「中途障がい」に直面した経験を持っている。障がい者雇用に対する理解のすそ野を広げるうえで、「中途障がい」のケースが少なくないことを周知するほか、障がい者の雇用を経営の一環と捉えた好事例から抽出した、雇用上の負担感を軽減するポイントや経営上のメリットにつなげられるポイントを周知することなどが重要と考えられる。

障がい者の入社ルート（雇用状況別）

	現在雇用 (228社)	過去に雇用 (49社)	全体 (277社)
学校・各種学校	49.1%	49.0%	49.1%
ハローワーク	40.8%	44.9%	41.5%
有料職業紹介所	32.9%	4.1%	27.8%
職業能力開発校	17.5%	8.2%	15.9%
社員の紹介	15.4%	20.4%	16.2%
障がい者本人の直接アプローチ	13.6%	12.2%	13.4%
行政機関	11.4%	6.1%	10.5%
就労支援機関・団体	11.0%	12.2%	11.2%
障害者就業・生活支援センター	10.5%	6.1%	9.7%
地域障害者職業センター	7.5%	4.1%	6.9%
就労移行支援・就労継続支援A型、同B型	6.1%	2.0%	5.4%
障がい者の家族・親戚の紹介	4.8%	4.1%	4.7%
入社後の病気や怪我等による中途障がい	42.5%	34.7%	41.2%
その他	19.3%	20.4%	19.5%

(9) 障がい者の雇用・定着において支援機関等と連携する必要性は高い

障がい者の雇用における主な課題は、「人的体制や施設・設備・手段の整備」「適した仕事の開拓」「障がい者の特性、能力、雇用等の知識の普及啓発」「上司・同僚など周囲の理解の促進」などで、雇用管理の課題解決策を周知する余地は大きい。また、過去に雇用した企業のうち4分の1は、雇用したがうまくいかなかったケースで、それらの企業では「支援機関等との連携の必要性」を指摘する割合が高く、外部との連携体制や関係支援施策などを周知する余地も大きい。

障がい者を雇用する上での課題や雇用していない理由

	現在雇用 (215社)	非雇用(268社) (過去に雇用含む)	過去に雇用 (55社)	全体
受け入れる人的体制が未整備	67.9%	84.0%	78.2%	76.8%
受け入れる施設・設備・手段が未整備	59.5%	56.7%	54.5%	58.0%
適した仕事（職域）がない	49.8%	65.7%	60.0%	58.6%
障がい者の特性、能力、雇用等の知識が不足	48.4%	62.3%	56.4%	56.1%
上司・同僚の理解や支援を得られない	40.5%	51.5%	47.3%	46.6%
生活面で配慮する事項が多い（健康管理等）	27.4%	17.5%	20.0%	21.9%
採用水準に達する応募者がいない	24.2%	21.6%	23.6%	22.8%
経営上のメリット・効果がわからない	22.3%	30.2%	21.8%	26.7%
コストや人手などの負担が大きい	19.1%	17.2%	14.5%	18.0%
従業員数が雇用義務の対象人数以下である	17.2%	26.1%	21.8%	22.2%
外部との支援機関等との連携が必要である	14.9%	8.2%	27.3%	11.2%
その他	14.0%	6.7%	9.1%	9.9%
経営者層の理解が不十分	9.8%	11.6%	5.5%	10.8%
過去に雇用したがうまくいかなかった	7.0%	7.5%	25.5%	7.2%
別会社・子会社（特例子会社等）で雇用している	5.6%	9.7%	9.1%	7.9%
雇用促進策がない（国や自治体の入札要件等）	3.7%	4.1%	7.3%	3.9%

(10) 障がい者の雇用と人材の多様化志向に影響する要因には共通点がある

障がい者雇用に影響すると考えられるのは、「職場環境や労働条件に関する項目」(ストレスチェックの実施と問題への対応、労働時間の短縮や休暇取得の推進)のほか、「会社や部署の目標や方針」「本人の希望をふまえた配属・配置」「小集団やQCサークルの活動」「上司や管理者の声がけ」「正社員への登用」「人材育成や教育訓練の多様な取組み」などである。具体的な目標や方針に基づく適切な人材配置、業務改善の取組み、上司や管理者との日々のコミュニケーション、長期的観点での人材育成・教育訓練などが障がい者の雇用に影響すると考えられる。障がい者の雇用に影響する要因の分析でも、「従業員の希望をふまえた配属・配置転換」「上司や管理者の意識的な声かけによるコミュニケーション」「ストレスチェックの実施と問題への対応」「労働時間の短縮や休暇取得の推進」が、障がい者雇用に正の効果を持つと推定された。

従業員の「個」に着目して、本人の希望もふまえた適材適所への柔軟な考慮、こまめなコミュニケーションの実践、メンタルケアの取組み、本人の状態などに応じた柔軟な労働時間の設定などが、障がい者雇用にプラスの側面を持つことが想定される。

上記の取組みは、障がい者を含む多様な人材の雇用と活躍に通じる取組みでもあり、人材の雇用に共通する取組みを障がい者雇用に適用できる可能性を、好事例などを通じて普及することが考えられる。

障がい者の雇用に影響すると考えられる、人材の雇用と活躍に関する現状

障がい者雇用企業にみられる人材の雇用と活躍に関する現状(N=507)	
事業内容	会社の目指す方向や目標を明確化・具体化し、可視化している
	各部署の現状や各部署が目指す方向・目標を明確化・具体化している
仕事内容	本人が希望するキャリアをふまえて、配属・配置転換している
	小集団・QCサークル活動等(品質管理や生産性向上)を実施している
職場環境	上司・管理者が意識的に声かけし、コミュニケーションを図っている
	ストレスチェックを行い、問題が確認された場合には対応している
労働条件	労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる
	非正規社員から正社員に登用される従業員が多い(登用可能性が高い)
人材育成 教育訓練	長期雇用の観点から、人材育成・教育訓練や配置・異動を行っている
	OFF-JT(Off the Job Training)の機会を多くの従業員が利用している
	専門人材や管理職候補者等を対象とする人材育成等を実施している

(11) 人材の多様化に向け、企業の状況や課題に応じた個別かつ継続的な支援が必要

人材の多様化では、「育成」や企業の事業特性や働き方に合わせた「独自の労働条件」の観点が鍵になり、障がい者雇用では、業務を見直す視点から、仕事に人が合わせるのではなく、個々の障がい特性に合わせた「業務分担」が鍵になる。企業が人材の多様化を進めるうえで、障がいの有無や障がいの特性に関わらず、個々の従業員に目を向け、許容し活かすという風土、体制の構築が不可欠である。また、行政には、情報発信と各企業の状況や課題に応じて個別かつ継続的に支援することが求められる。

○報告書の閲覧

報告書冊子(資料No.174)は、大阪府府政情報センターにおいて閲覧いただけます。また、一冊320円でご購入いただけます。

※大阪府府政情報センター

大阪府府政情報センター 大阪府庁本館5階 電話番号 06-6944-8371

URL <http://www.pref.osaka.lg.jp/johokokai/jigyos3/kankobutu.html>

なお、この報告書及び当センターが実施した調査結果は、当センターのウェブサイトでご覧いただけます。

※大阪産業経済リサーチ&デザインセンター

URL <http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/>