



大阪府

資料 No. 174

平成 31 年 3 月

# 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

大阪府商工労働部

**orcie** 大阪産業経済リサーチセンター  
Osaka Research Center for Industry and the Economy

## まえがき

少子高齢社会と生産年齢人口減少のもとで、多くの企業が、人材の不足・定着や生産性向上の課題に直面しており、人材の確保と育成に取り組む必要性が高まっています。こうした中で、企業は、人材を採用する際、求職者に自社の現状や今後の展望・方針などの情報を伝え、採用後は、従業員の処遇・労働条件等の改善、育成と基幹化、生産性の向上などに取り組むことが求められます。

企業のなかには、従業員の世代の偏りや技能及び技術の継承の困難化などを問題視し、新卒採用、中途採用、定年退職者の継続雇用、離職従業員の再雇用など採用ルートの多様化を図り、また、女性、高齢者、未就業の若者、障がい者、外国人など多様な人材に目を向けるなど、採用活動の幅を広げるケースがみられます。こうした現状に対し、行政は、企業や業界の発意や主体的な取組みを後押しし、また、求職者の背中を押すことに加えて、生産年齢人口の未就業者を就業に導けるよう、潜在的求職者（女性、若者、障がい者など多様な属性の人材）の就業促進や職業訓練にも取り組む必要があります。

本報告書は、多様な人材の雇用と活躍に向けて、職場環境の整備、企業と求職者の円滑なマッチングに向けた施策（事業）の検討に有益と思われる情報を提供する目的で作成しました。本報告書が、企業の経営者、管理者や従業員、就業支援機関等の担当者、求職者の方々にとって参考になれば幸いです。

最後になりましたが、ご多用の中、アンケートやヒアリング調査にご協力を賜りました、企業や有識者の皆様、また、共同で調査を実施し、ご指導およびご助言を賜りました、大阪大学大学院国際公共政策研究科の小原美紀教授、並びに小原研究室の大学院生である山並千佳氏と納田泰成氏に対しまして、厚く御礼を申し上げます。

本調査は、大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 天野敏昭 が主担当として実施し、本報告書を執筆しました。調査においては、同センター 主任研究員 田中宏昌、研究員 須永努も関係情報の提供等を行いました。

平成 31 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター  
センター長 小林 伸生



## 目 次

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 要 約                           | 1   |
| 第 1 章 企業における多様な人材の雇用と活躍       | 7   |
| 1. 人材不足から人材の多様化へ              | 7   |
| 2. ダイバーシティ・インクルージョン           | 11  |
| 3. ダイバーシティ・インクルージョンの把握        | 13  |
| 4. 現状と課題                      | 18  |
| 第 2 章 大阪府の企業と多様な人材の雇用・活躍      | 23  |
| 1. 調査概要                       | 23  |
| 2. 調査結果                       | 24  |
| (1) 回答企業の属性                   | 24  |
| (2) 人材の多様化の現状                 | 28  |
| (3) 人材の雇用と活躍に関する現状            | 32  |
| (4) 企業と従業員のつながり               | 44  |
| (5) 企業の取組みからの示唆               | 50  |
| 3. まとめ－労働生産性の向上と人材の多様化に影響する要因 | 62  |
| 第 3 章 大阪府の企業と障がい者雇用－現状と課題     | 69  |
| 1. 雇用促進施策と雇用の現状               | 69  |
| (1) 雇用促進施策                    | 69  |
| (2) 雇用の現状                     | 74  |
| 2. 先行調査研究                     | 77  |
| 3. 調査結果                       | 79  |
| (1) 雇用状況                      | 79  |
| (2) 雇用開始時期・入社ルート・雇用上の課題       | 83  |
| (3) 企業の取組み－雇用の工夫、配慮、苦勞        | 89  |
| (4) 雇用可能性と関連施策                | 105 |
| 4. まとめ－障がい者雇用に影響する要因          | 116 |
| 第 4 章 まとめ－多様な人材の雇用と活躍に向けて     | 121 |
| 参考文献・論文・資料                    | 125 |
| 資料                            | 127 |
| 企業アンケート調査票                    | 129 |





## 要 約

### 第1章 企業における多様な人材の雇用と活躍

《人材不足から人材の多様化へ》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る。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」に着目すると、一人ひとりの「個」の潜在的な能力を引き出し、企業の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る。こうした観点から、人材の多様化を促進する施策の必要性が認められる

### 第2章 大阪府の企業と多様な人材の雇用・活躍（企業調査結果1）

（調査目的・概要）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・定着の取組みや障がい者雇用の現状を明らかにする目的で、企業アンケート調査（対象 4,618 社／有効発送数 4,577 社／有効回答 532／有効回答率 11.6%）と企業インタビュー調査を実施（第3章も同様）

《従業員総数：小規模企業は減少、建設業は人材の確保にやや苦慮している可能性》

- ・ 3年前より増加した企業がやや多いが、45人未満の企業では66%の企業で減少
- ・ 製造、運輸、卸売・小売は約6割の企業で増加、建設は人材確保にやや苦慮している可能性
- ・ 売上高、経常利益、労働生産性の増加傾向と従業員総数の増加には関係がある

《直近3年間採用者離職率：建設業はやや低く、300人以上の企業の離職率はかなり低い》

- ・ 1年以内離職率は10%。建設業がやや低く運輸業がやや高い
- ・ 3年以内離職率は24%。建設業がやや低く、卸売・小売業とサービス業がやや高い
- ・ 300人以上の企業では1年及び3年以内ともかなり低く、45人未満の企業もやや低い

《従業員構成：女性活躍は進展。60歳以上、障がい者、外国人の活躍に余地》

- ・ 正社員比率は69.0%。業種差が大きく、建設業は89.1%、サービス業は57.1%
- ・ 女性社員（正社員と非正規社員）の割合は35.5%。3年前より1.8%上昇。製造と建設は2割程度、運輸は1割程度にとどまり、45人未満と300人以上の企業では4割を超える
- ・ 正社員の属性は、34歳以下や女性は約3割、60歳以上や新規学卒は1割未満、障がい者や外国人は1%程度。60歳以上、新規学卒、障がい者、外国人は主流化されていない
- ・ 非正規社員の属性は、女性が約6割、60歳以上が約4割、外国人や障がい者は5%未満
- ・ 正社員への登用率は10%程度。建設業が2割を超え、45人未満の企業ではやや低い

《人材の多様化志向：多様化する志向は限定的で、増員する人材の属性の広がりも低調》

- ・ 正社員を増員したい企業は約9割。増員したい人材の属性は、新卒男性、中途男性、34歳以下が5割、新卒女性と中途女性は4割弱。60歳以上、障がい者、外国人は1割以下
- ・ 非正規社員を増員したい企業は約6割。増員したい人材の属性は、中途女性約4割、中途男性約3割。障がい者、外国人は1割以下
- ・ 人材のターゲットは、女性と34歳以下が主流。業種別の傾向は、建設業は新卒と中途の男性や障がい者を志向、製造業は新卒男性や外国人を志向、サービス業は新卒と中途の女性を志向、運輸業は60歳以上を志向。300人以上の企業は中途女性や外国人を志向
- ・ 従業員に伝えたい自社の強みに「多様な人材が活躍している」点をあげる企業は少ない

《人材の雇用と活躍に関する現状：人材育成・教育訓練の取組みは拡充の余地が大きい》

- ・「労働条件」の取組みは、法令等に基づく取組みに対し、企業独自の取組みは2～3割程度にとどまる。主に、雇用後の定着においてポイントになると考えられる「労働条件」や「人材育成・教育訓練」の項目で取組みを広げられる余地がある（6頁参照）

| 自社の現状に該当する割合が6割以上   | 自社の現状に該当する割合が2～3割   |
|---|---|
| 割合の高い順に、「賃金の引き上げ」「能力や成果等に応じた昇進や賃金引上げ」「経験に応じた責任ある高度な仕事への従事」「社内親睦を深める行事の定期的な実施」「従業員の事業内容や会社の方針等の十分な理解」「上司・管理者の意識的な声かけによるコミュニケーション」「労働時間短縮や休暇取得の推進等」「製品・商品・サービスの内容や質が社会で広く受け入れられている」など | 割合の低い順に、人材育成・教育訓練では、「OFF-JT の機会の利用」「自己啓発に対する従業員の積極性」「専門人材や管理職候補者等を対象とする人材育成等の実施」「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女性管理職の存在」など。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 |

- ・自社の現状を応募者に伝達できる余地がある。事業内容、仕事内容、職場環境、労働条件などの現状のうち、伝達できる余地が3～4割程度に高い項目は少なくない。

《企業と従業員のコミュニケーション：従業員の提案制度や労使協議の取組みは限定的》

- ・従業員とのコミュニケーション手段は、「定期的会合」「朝礼などの場」「経営者層や管理者との面談」は8割前後、「従業員からの提案制度」「労使協議」は5割台

《企業事例：人材の多様化に取り組む企業にみられる特徴》

|   |
|---|
| <p>①人材の確保難を経験した企業が多い。すべての従業員が活躍できる方策について「検討→実践→見直し」のサイクルを回し、取り組む内容と質がスパイラルアップされる</p> <p>②本業（事業内容や生産工程）の確立を重視している。取引先、消費者、社会と良好な関係を築くことが、事業の発展だけでなく、採用応募者の獲得にも結び付いている</p> <p>③各属性の「個」の側面や特徴に注目している。人材を属性という単一の視点で捉えず、多様な人材のそれぞれが働き続けられる職場環境や働き方を継続的に追求している</p> <p>④人材育成と従業員のモチベーション向上を関連付けている。多様な取組みによる人材育成に注力している（適正な処遇の提供、生産工程の見直しやマニュアル化、快適な作業環境や職場環境の創造、客観的な評価制度やステップアップできる登用制度など）</p> |
|---|

《労働生産性の向上と人材の多様化に影響する要因》

- ・（労働生産性の向上）従業員が増加した企業であるほど、労働生産性も増加する傾向。経営業績と労働生産性は連動。労働生産性の向上は、事業の発展とそれに伴う人材需要増と一体。人材育成・教育訓練を重視して一定の成果が現れている企業では、労働生産性が高まっている。事業や仕事の内容に関係する取組みや人材育成・教育訓練が重要なポイント。このほか、部署の方針の明確さとそれに基づく具体的な取組み、経営状況の判断など、全社や組織単位の影響を大きく受けると考えられる

- ・(人材の多様化) 従業員の「個」への対応、外部への情報発信、労働時間の増加(人材不足なども想定される)、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ある。一方、職場の人間関係のトラブルが少ないなど、現状の人材や属性の構成に問題が少ない場合、人材の多様化が進みにくい可能性があることが想定される。このほか、売上高の減少傾向は、人材の増員意向を低減させる可能性がある

### 第3章 大阪府の企業と障がい者雇用－現状と課題(企業調査結果2)

#### 《平成29年障害者雇用状況調査：大阪の雇用者数は全国で2番目に多い》

- ・(雇用者数 44,469.5人) 14年連続増加で過去最高、東京都に次いで2番目に多い。障がい種別は、身体7割、知的2割、精神1割未満。雇用者の約6割が1,000人以上の事業所で雇用。主な雇用業種は、製造業、サービス業、卸売・小売業、運輸業など
- ・(実雇用率 1.92%) 全国を0.5ポイント下回って全国44位。大規模ほど実雇用率は高い
- ・(法定雇用率達成企業割合 45.5%) 全国を4.5ポイント下回って全国46位。1,000人以上の企業の達成企業割合65.0%は、1,000人未満の企業(30~40%台)よりかなり高い

#### 《平成29年障害者の職業紹介状況：大阪の就職件数は全国最多、就職率はやや低い》

- ・(就職件数 7,911) 全国最多。障がい種別は、精神46.0%、身体27.7%、知的22.9%。業種は、医療・福祉が半数と多く、サービス、製造、卸売・小売などが各1割程度。主な仕事は、運搬・清掃・包装などが半数と多く、ほかに事務など
- ・(就職率 48.8%) 全国(48.4%)を上回り、全国38位。就職率は、知的、精神、身体、その他(発達障がいや難病など)の順に高い

#### 《調査結果①：約半数の企業が障がい者を雇用、業種や規模によって差、身体が主流》

- ・(雇用企業割合) 46.8%の企業が雇用。雇用割合が5割を超えるのは製造と運輸。従業員規模が大きいほど雇用割合が高い。「45人未満」は障がい者の雇用が一般化していない
- ・(法定雇用率) 2.2%を上回って雇用している企業は34.1%。雇用率の平均値は2.32%でサービス業が高い(雇用率が高いリネンサプライ業2社含む)、建設業と製造業が2%を超える
- ・(雇用障がい者の障がい種別) 6割の企業が身体のみ雇用(身体+身体以外を雇用を含めると8割の企業が身体を雇用)。知的や精神は約2割、発達は3%程度

#### 障がい者の雇用状況

|            |         | 業種別(雇用状況519社、障がい種別233社) |       |       |       |       | 規模別(雇用状況514社、障がい種別231社) |       |             |              |        |       |
|------------|---------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|-------------|--------------|--------|-------|
|            |         | 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    |
| 雇用状況       | 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%  |
| 単一障がい種別で雇用 |         | 77.8%                   | 68.4% | 81.0% | 78.4% | 77.4% | 74.2%                   | 83.3% | 87.0%       | 74.7%        | 43.2%  | 74.0% |

- ・(障がい者の正社員雇用) 障がい者を正社員として雇用している企業は約 75%
- ◀調査結果②：2000 年以降に雇用を始めた企業が多い、学校・各種学校、ハローワーク、中途障がいが主な入社ルート、雇用に関する課題は設備や制度、情報、理解など幅広い▶
- ・(雇用開始時期) 7 割の企業が 2000 年以降に雇用を開始。2000 年以降に開始した割合は、卸売・小売やサービス、45 人以上 100 人未満の企業で高く、300 人以上で低い
  - ・(入社ルート) 「学校・各種学校」「ハローワーク」「中途障がい」が 4～5 割で多い。現在雇用している企業は、有料職業紹介所、職業能力開発校、行政機関、支援機関等の割合がやや高い。社員の紹介も一定ある (16.2%)。障がい者支援機関のルートは限定的
  - ・(雇用上の課題や雇用していない理由) 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。過去に雇用した企業の 4 分の 1 は、過去に雇用したがうまくいかなかったケース
- ◀調査結果③：雇用企業は、景況感、業歴、業容を自社の強みと捉え、多様なコミュニケーションツールを活用する傾向▶
- ・(従業員に伝えたい強み) 雇用企業は、「業種・財務状況」「会社・事業の安定性、将来性」「歴史・伝統」「事業領域の広さ」「会社・事業の社会貢献性」を伝えたい割合が高い
  - ・(従業員とのコミュニケーションツール) 雇用企業や過去に雇用した企業は、従業員提案制度や労使協議の実施割合が、雇用経験のない企業より高い
- ◀調査結果④：企業事例には、障がい者の職業的自立の観点もふまえ、事業の一部を担う責任を与えると同時に、雇用前に採用側と求職者側の見極めを時間をかけて行った後、雇用後は十分な教育訓練を実施したり意欲や向上心を高めるようなコミュニケーションを重ねることで、一人の社員としての活躍を応援する姿勢が共通してみられる▶

アンケート調査の自由回答にみる雇用していくうえでの苦労、工夫、配慮 (障がい種別に共通)

- ①業務内容や業務遂行レベルの見極めや担当業務の切り出し⇒見極めに即して本人の理解や納得を得たり労働時間を調整・柔軟化。支援センター経由の雇用で障がいの程度を的確に把握
- ②職場や従業員の意識改革⇒周囲の理解やフォロー、社内での良好なコミュニケーションに向け、障がい者の作業能力の向上につながる訓練を行い、従業員の不満を軽減する取組みなど
- ③障がい者とのコミュニケーションや日々の配慮⇒本人に対するこまめな声かけや体調等への配慮、定期的な面談やカウンセリングの実施、さらに、家族とのコミュニケーションや相談対応及び情報共有などのほか、適切な待遇や正社員並みの福利厚生を提供
- ④雇用の円滑化に向けた専任担当者の配置⇒管理者や一般従業員と方針を共有し、障がい特性や性格を考慮した対応。障がいの状態や仕事内容の変化に対し、組織的に対応
- ⑤雇用の推進や雇用時の配慮に関するうえでの関係機関や支援人材等との連携⇒連携して、具体的な助言や支援を受ける。外部の機関や人材と連携する必要性が高まっている

- ◀調査結果④：大規模企業は、今後障がい者を増員の意向、非雇用企業で雇用の可能性がある企業に対する啓発や施策展開が求められる、施策の周知を図る余地は大きい▶
- ・(現在雇用している企業の今後の雇用意向) 増員 (34.7%) より現状維持 (64.8%) が多

い。300人以上の企業は増員（65.9%）が現状維持を上回るが、100人以上300人未満の企業は、現状維持（56.0%）が増員（44.0%）を上回る。45人未満と45人以上100人未満の企業は、増員の意向を持つ企業は2割以下にとどまる。

- ・（現在雇用していない企業の今後の雇用意向）ぜひ雇用したい企業は3.8%と少なく、半数以上（54.5%）が雇用予定なし（45人未満は67.3%）。雇用の可能性がある企業は41.7%。
- ・（施策認知）「トライアル雇用助成金」「障害者雇用納付金制度」の認知割合が高く、そのほかの国の施策の認知割合は4～5割程度。大阪府の施策の認知は、ハートフル税制が3割程度で最も高いが、そのほかの施策は1～2割程度。企業に周知を図る余地がある

#### 《障がい者雇用に影響する要因》

- ・障がい者を雇用している企業は、具体的な目標や方針のもとで、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、人材育成・教育訓練など中長期的な取組みを実践している傾向がうかがえる。雇用に正の効果を持つのは、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。負の効果を持つのは、目標達成に向けた定期的な指導や管理、従業員の会社に対する帰属意識の高まり、職場環境に対する従業員の満足度の高さ、性別や雇用形態による待遇差がないか極めて小さいこと。目標達成に向けた指導や管理の強度が大きいこと、障がい者を含まない現状の従業員構成に大きな問題がない場合には、限定的な属性で共生的な組織を志向する可能性があることも想定される。

### 第4章 まとめ—多様な人材の雇用と活躍の方向性

人材の多様化は、女性、若者、高齢者に比べると、障がい者や外国人は限定的で、人材確保の必要性やグローバルな事業展開を背景に多様化に取り組む企業が多い中、女性活躍推進にみられるような社会的情勢を創出し、企業の人材の多様化への主体的な取組みを促進する必要がある。例えば、人材の多様化の成功と失敗の両事例からの気付きや仕事と生活の連続性を含む共生の観点から情報の共有と啓発を進め、企業の実態に合わせて人材の雇用意欲を高めていくことが望まれる。そして、多様な人材の活躍に向け、事業基盤全般の確立、人材の確保・定着、労働生産性向上の観点から、各企業の状況に応じて、取り組む余地の大きい人材育成・教育訓練の取組みと労働条件（企業独自の取組み）の整備を拡充し、企業が、現状や取組みに関する情報の開示や更新を行えるよう支援することが望まれる。

企業による障がい者の雇用状況は、業種や規模によって差がみられ、精神・発達障がい者を雇用する企業を増やす必要もある。短期的には、雇用状況で先行している製造業を中心とした雇用に拡充するとともに、中長期的には、雇用の余地の大きい非製造業や100人未満の企業による雇用促進において、雇用に対する理解と雇用の課題に対する取組みを促進することが望まれる。障がい者雇用の好事例のポイントや「中途障がい」に直面する企業が多いことを周知することは、障がい者雇用に対する理解のすそ野を広げる可能性がある。また、企業と障がい者及び就労支援機関のマッチングの機会を拡充することも望まれる。

人材の雇用と活躍に関する全 43 項目の現状

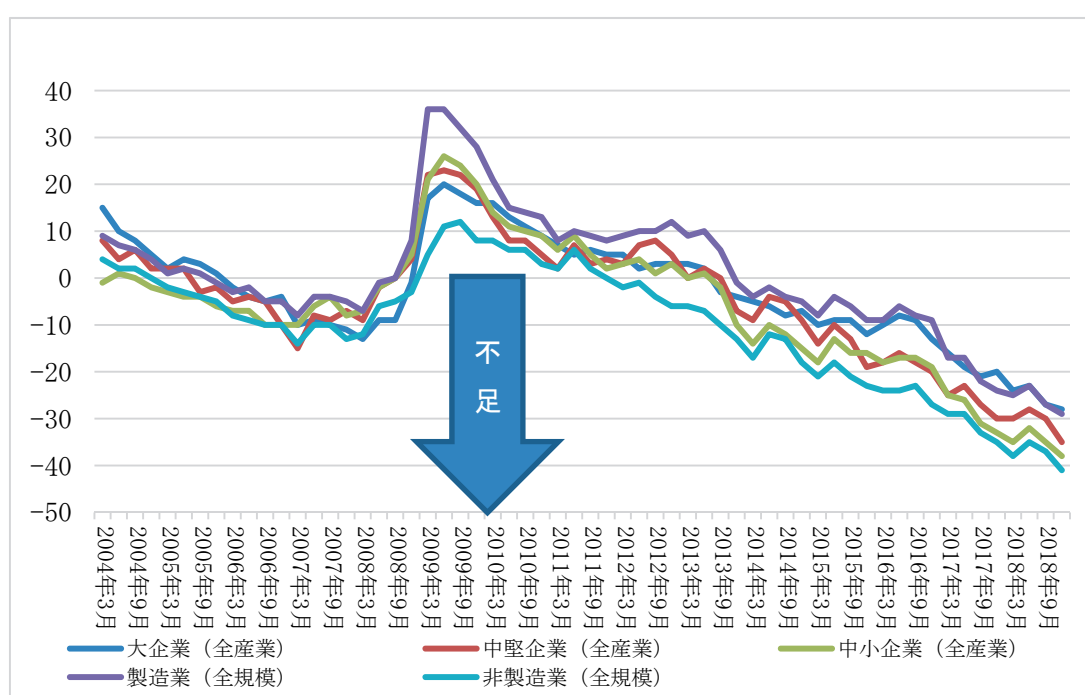
| 人材の雇用と活躍に関する現状（有効回答 526 社）<br>（注）①と②の太字ゴシック体の数字は、建設、製造、運輸、卸・小売、サービスの 5 業種の割合に有意差が認められる項目（業種別の割合は図表 2-2-3-5 及び 6 を参照（39-40 頁））。③の太字ゴシック体の数字は、伝達できる余地の大きい項目 |  | ①自社の現状に該当（%） | ②採用時、応募者に伝達（%） | ③伝達できる余地<br>①-② |
|---|--|--------------|----------------|-----------------|
| 事業内容  | ①製品・商品・サービスの内容や質が、社会に広く受け入れられている               | <b>60.1</b>  | <b>53.2</b>    | 6.8             |
|   | ②近年の経営状況は、良い状況だと判断している                         | <b>53.0</b>  | 35.2           | 17.9            |
|   | ③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                  | 56.7         | 36.5           | 20.2            |
|   | ④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               | 47.1         | <b>21.1</b>    | <b>26.0</b>     |
|   | ⑤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              | 40.5         | 22.1           | 18.4            |
|   | ⑥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                    | 62.0         | <b>25.7</b>    | <b>36.3</b>     |
| 仕事内容  | ⑦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               | 55.7         | 24.0           | <b>31.7</b>     |
|   | ⑧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                | 58.9         | <b>26.6</b>    | <b>32.3</b>     |
|   | ⑨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                  | 40.9         | 25.3           | 15.6            |
|   | ⑩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              | <b>28.1</b>  | 17.9           | 10.3            |
|   | ⑪業務遂行において、本人に裁量（アイデアや工夫等）を与えている                | 54.8         | 24.7           | <b>30.0</b>     |
|   | ⑫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              | <b>33.5</b>  | <b>15.0</b>    | 18.4            |
|   | ⑬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                     | <b>48.1</b>  | 13.7           | <b>34.4</b>     |
|   | ⑭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                  | <b>70.7</b>  | 37.1           | <b>33.7</b>     |
|   | ⑮仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い                        | 32.7         | 15.0           | 17.7            |
| 職場環境  | ⑯従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている                     | <b>30.2</b>  | 11.6           | 18.6            |
|   | ⑰正社員の定着状況が、同業種・同規模の他社に比べて良い                    | <b>47.3</b>  | 27.4           | 20.0            |
|   | ⑱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               | <b>62.0</b>  | 26.8           | <b>35.2</b>     |
|   | ⑲従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会を設けている                  | 42.8         | 19.2           | 23.6            |
|   | ⑳社内の親睦を深める行事を定期的実施している                         | 69.6         | 41.4           | <b>28.1</b>     |
|   | ㉑職場の人間関係のトラブルがない（極めて少ない）                       | 46.2         | <b>19.6</b>    | <b>26.6</b>     |
|   | ㉒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                | <b>46.2</b>  | 12.5           | <b>33.7</b>     |
|   | ㉓子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である                       | 48.3         | 29.8           | 18.4            |
|   | ㉔職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い                        | 33.1         | 14.6           | 18.4            |
|   | ㉕直近 3 年間のうちに、従業員の 1 人平均労働時間は増加した               | 14.4         | 3.4            | 11.0            |
| 労働条件  | ㉖労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる                      | <b>61.6</b>  | 33.3           | <b>28.3</b>     |
|   | ㉗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）         | <b>30.6</b>  | 17.7           | 12.9            |
|   | ㉘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）          | 23.0         | 13.3           | 9.7             |
|   | ㉙従業員の賃金は、同業種・同規模の他社に比べて高い                      | 28.7         | 15.2           | 13.5            |
|   | ㉚直近 3 年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた                      | <b>78.3</b>  | 29.8           | <b>48.5</b>     |
|   | ㉛能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している                   | 78.3         | 39.2           | <b>39.2</b>     |
|   | ㉜福利厚生の実施に取り組んでいる                               | 49.2         | 27.8           | 21.5            |
|   | ㉝男女など性別や雇用形態による待遇差がない（極めて小さい）                  | <b>58.2</b>  | <b>27.0</b>    | <b>31.2</b>     |
|   | ㉞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）              | <b>27.4</b>  | 16.0           | 11.4            |
|   | ㉟労働条件に対する従業員の満足度は全般的に高い                        | 27.0         | 11.4           | 15.6            |
| 人材育成・教育訓練   | ㊱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               | 47.3         | 25.9           | 21.5            |
|   | ㊲人材育成・教育訓練の内容は、OJT（On the Job Training）が主である   | <b>57.6</b>  | 32.3           | <b>25.3</b>     |
|   | ㊳OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している | <b>19.2</b>  | 13.1           | 6.1             |
|   | ㊴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            | 20.2         | 11.2           | 8.9             |
|   | ㊵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               | <b>33.7</b>  | 14.3           | 19.4            |
|   | ㊶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                | 24.3         | 9.5            | 14.8            |
|   | ㊷女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる                           | <b>35.9</b>  | <b>19.8</b>    | 16.2            |
| ㊸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   | 32.5   | 17.9         | 14.6           |                 |

## 第1章 企業における多様な人材の雇用と活躍

### 1. 人材不足から人材の多様化へ

多くの企業が人材不足に直面している。近畿地区の企業短期経済観測調査（日本銀行）の雇用人員判断DI（「過剰」-「不足」）では、全産業で不足の判断が大きく、不足感は、大企業より中堅企業や中小企業で大きく、製造業より非製造業で大きい。人材不足は、経年比較が可能な2004年3月期以降で最も大きく、先行き（2018年12月期）をみても、企業は、人材不足が短期的に改善できるとは考えていない（図表1-1-1）。

図表1-1-1 近畿地区の雇用人員判断DI（「過剰」-「不足」）の推移



| 雇用人員判断DI<br>2018年の推移 | 大企業<br>(全産業) | 中堅企業<br>(全産業) | 中小企業<br>(全産業) | 製造業<br>(全規模) | 非製造業<br>(全規模) |
|----------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| 2018年3月期             | -24          | -30           | -35           | -25          | -38           |
| 6月期                  | -23          | -28           | -32           | -23          | -35           |
| 9月期                  | -27          | -30           | -35           | -27          | -37           |
| 12月期(先行き)            | (-28)        | (-35)         | (-38)         | (-29)        | (-41)         |

出所：日本銀行「企業短期経済観測調査（近畿地区）」。

また、大阪府が、2017年度に府内の製造、運輸、建設の3業界に実施した企業アンケート調査（人材の採用と確保に関する調査）<sup>1</sup>では、3業界の中では建設業の回答率が高く、従業員の組織への帰属意識や自社のサービスの質を他社よりも高く評価する傾向がみられ、

<sup>1</sup> 府内の製造、運輸、建設各業種の国内常用雇用者20人以上の会社2,000社(無作為抽出)を対象に「人材の採用と確保に関する企業アンケート調査」を2017年に実施(有効発送数1,992、有効回答数443、有効回答率22.2%)。報告書URL：<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/169jinzaisaiyou.pdf>



建設業が、人材の採用・確保に高い関心を持ち、企業努力を進めていることがうかがえた。3年前からの変化では、3業界全体で81.2%の企業が人材の確保が困難化したと回答し（図表1-1-2）、67.3%の企業では正社員が不足し、特に、建設業では80.3%の企業で正社員が不足すると回答している（図表1-1-3）。業務別では、「専門的・技術的業務」と「現業業務」の人材が不足する割合が高く（それぞれ68.5%、62.1%）、建設業は業務全般で不足する割合が高く、製造業と建設業は「専門的・技術的業務」、運輸業は「現業業務」の人材が不足する割合が最も高かった。また、「営業・販売業務」の人材も半数の企業で不足していた（図表1-1-3）。このほか、「34歳以下」「新規学卒採用者」の人材が不足する割合も高かった（それぞれ75.8%、56.8%）。これらから、業種を問わず、幅広い業務で正社員や若年層の人材が不足していることがうかがえた。

こうした現状に対し、3年前から正社員が増加した企業が43%であるのに対し、減少した企業は23.6%にとどまり、企業は、正社員の採用と定着に努力しているが、求める人数を確保することが難しい状況である。このため、2割の企業で定着率が低下し、製造業の3割が外注・機械化・省力化を重視するようになり、1～2割の企業で従業員の就業意欲が低下する現状もみられた（図表1-1-2）。さらに、自社の特徴だと認識している現状、例えば、労働環境や教育・処遇などの取組みについて、求職者に情報発信できる余地が大きいことも明らかになった。自社の特徴と認識しながら情報を発信しない割合が高い事項には、求職者に有益な情報が多く含まれ、企業と求職者がコミュニケーションを深める機会を広げる必要があることもうかがえた（図表1-1-4）。

図表1-1-2 人材の現状（よくあてはまる割合+ややあてはまる割合/増加した割合）

| 3年前と比較した現状          | 製造業   | 運輸業   | 建設業   | 全業種   | 有意差    |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 人材確保が困難化（436社）      | 74.1% | 84.5% | 84.5% | 81.2% | N.S.   |
| 定着率が低下（435社）        | 18.9% | 22.2% | 20.0% | 20.2% | N.S.   |
| 外注・機械化・省力化を重視（430社） | 28.2% | 15.1% | 15.0% | 19.3% | p<.005 |
| 従業員の就労意欲が低下（435社）   | 14.4% | 17.1% | 8.3%  | 12.6% | p<.02  |
| 正社員が増加した企業（381社）    | 39.5% | 37.0% | 49.7% | 43.0% | N.S.   |
| 非正規社員が増加した企業（307社）  | 32.7% | 42.7% | 33.9% | 35.8% | N.S.   |

図表1-1-3 雇用形態及び業務別の人材不足割合（非常に不足する割合+不足する割合）

| 雇用形態・業務            | 製造業   | 運輸業   | 建設業   | 全業種   | 有意差     |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 正社員が不足する割合（385社）   | 54.4% | 63.1% | 80.3% | 67.3% | p<.0001 |
| 非正規社員が不足する割合（293社） | 23.1% | 32.5% | 16.5% | 23.2% | p<.04   |
| 管理企画業務（410社）       | 40.9% | 42.6% | 43.5% | 42.4% | N.S.    |
| 専門的・技術的業務（416社）    | 67.2% | 43.0% | 83.8% | 68.5% | N.S.    |
| 事務業務（426社）         | 14.6% | 20.9% | 19.6% | 18.3% | N.S.    |
| 営業・販売業務（399社）      | 50.8% | 45.3% | 50.6% | 49.4% | N.S.    |
| 現業業務（419社）         | 55.2% | 58.5% | 70.1% | 62.1% | N.S.    |

注：有意差は、偶然に観察された結果か、必然である可能性があるかと推測される結果かを示す。本調査では、「N.S.」は業種間に有意な差がみられないことを示し、p値は、業種間に有意な差がみられ、数値が小さいほど、業種間の差が観察される可能性が高いと考えられる。

図表 1-1-4 自社の特徴と認識する割合が高いが求職者に非発信の割合の高い項目

| 区分    | 自社の特徴(全 28 項目から 10 項目抜粋)(注) | 自社の特徴と認識 | 求職者に非発信 |
|-------|-----------------------------|----------|---------|
| 労働環境  | 作業負担や事故等が少ない                | 75.0%    | 52.4%   |
| 労働環境  | 生活と仕事を両立しやすい                | 72.9%    | 46.7%   |
| 労働環境  | 職場の雰囲気や人間関係が良い              | 86.3%    | 44.7%   |
| 教育・処遇 | 非正規社員から正社員への登用がある           | 73.6%    | 41.7%   |
| 労働環境  | 夜間/休日勤務に本人の希望が通りやすい         | 64.1%    | 41.6%   |
| 労働環境  | 休日や有給休暇を規定通り取得できる           | 72.5%    | 41.1%   |
| 労働環境  | 離職率が、同業他社より低い               | 60.3%    | 39.7%   |
| 企業概要  | 経営が比較的安定している                | 90.7%    | 39.6%   |
| 教育・処遇 | 入社後に資格を取得できる                | 84.1%    | 39.0%   |
| 採用・雇用 | 若手社員が活躍できる                  | 88.4%    | 33.2%   |

注：28項目の内訳は、企業概要5項目、採用・雇用5項目、労働環境13項目、教育・処遇5項目。

大阪府の企業の人材不足に関するそのほかの調査でも、上記と同様の傾向がみられ、非正規社員よりも正社員の不足感が大きく、最近3年間の不足感は高まっている。

現在のところ、人材不足が直接的な要因で倒産に至るケースは少ないが、2016年以降の傾向は、倒産総件数に占める人手不足倒産件数の割合がやや上昇し、求人難による倒産件数が増えている。このため、人材が漸減する前提のもとで、中長期的な展望から、求人難の解消と事業の持続可能性を維持・向上していく方策の検討が求められる。

図表 1-1-5 大阪府の企業における人材不足の現状

| 人手不足に対する大阪府企業の動向調査 (帝国データバンク、2016～2018の各年4月調査)  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 正社員が不足する企業の割合は、2016年 34.2%→2017年 41.8%→2018年 47.1%と、最近3年間の不足感は上昇。2018年は、「建設」「運輸・倉庫」で6割以上、「大企業」の53.9%、「中小企業」の45.4%、「小規模企業」の38.9%で正社員が不足</li> <li>▶ 非正社員が不足する企業の割合は、2016年 20.7%→2017年 27.7%→2018年 28.7%と、最近3年間の不足感は上昇。2018年は、「小売」で不足する割合が63.6%と水準が高く、インバウンド関連業種でも人手不足が顕著。「大企業」の34.3%で不足</li> </ul> |
| 出所： <a href="https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s180603_58.pdf">https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s180603_58.pdf</a>   |

図表 1-1-6 企業倒産件数と人手不足関連倒産 (全国)

|       | 倒産件数   | 人手不足関連倒産件数<br>(総件数に占める割合) | 人手不足関連倒産の要因                       |
|-------|--------|---------------------------|-----------------------------------|
| 2013年 | 10,855 | 271 (2.5%)                | 後継者難 234/求人難 11/従業員退職 18/人件費高騰 8  |
| 2014年 | 9,731  | 323 (3.3%)                | 後継者難 270/求人難 19/従業員退職 11/人件費高騰 23 |
| 2015年 | 8,812  | 340 (3.9%)                | 後継者難 279/求人難 25/従業員退職 14/人件費高騰 22 |
| 2016年 | 8,446  | 326 (3.9%)                | 後継者難 269/求人難 17/従業員退職 17/人件費高騰 23 |
| 2017年 | 8,405  | 317 (3.8%)                | 後継者難 249/求人難 35/従業員退職 18/人件費高騰 15 |
| 2018年 | 8,235  | 387 (4.7%)                | 後継者難 278/求人難 59/従業員退職 24/人件費高騰 26 |

出所：株式会社東京商工リサーチ「倒産月報」。

注1：人手不足関連倒産の都道府県別件数は公表されていないため、全国の件数で表示。

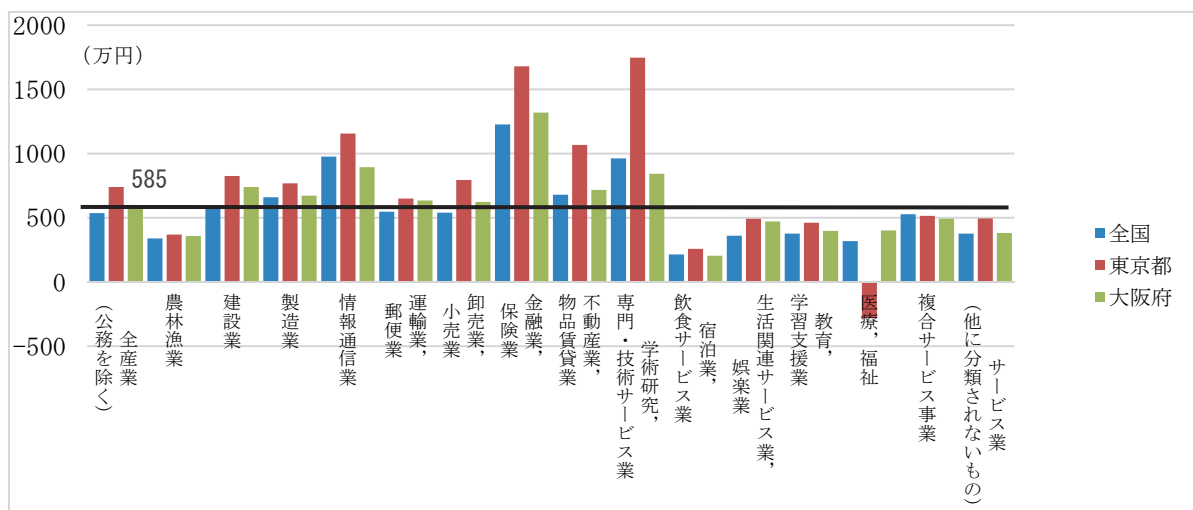
注2：帝国データバンクによる人手不足倒産に関する調査では、2013年から2018年の6年間の累計件数500件のうち、大阪府の件数は36件で、東京都69件、福岡県39件に次いで全国で3番目に多い。

中長期的な展望では、例えば、株式会社パーソル研究所と中央大学による試算「労働市場の未来推計 2030」によると、2030年度に日本全国で644万人不足し、人材不足が大きい産業は、サービス(400万人不足)や医療・福祉(187万人不足)が見込まれ、職業では

専門的・技術的職業 212 万人（研究者、製造技術者、情報処理・通信技術者、医師、保育士、裁判官、公認会計士、教員等）や事務従事者 167 万人（庶務事務員、人事事務員、企画事務員、総合事務員、秘書、会計事務従事者等）などが見込まれている。大阪府は 468 万人の需要に対し 13 万人不足すると試算されている<sup>2</sup>。さらに、実質賃金が、時給換算で今よりも 240 円上昇すると想定している水準に到達しなければ、不足人数が 644 万人にとどまらず 1,000 万人に達する懸念もあると発表している。そして、こうした見通しに対し、女性・シニア（定年年齢相当）・外国人の就業促進、さらに、人工知能（AI）などを活用して技術革新を生産性の向上につなげる必要があるほか、働く女性を増やすため、未就学児童の保育の受け皿を追加する必要があると提起している<sup>3</sup>。

人材確保の困難性は、企業の努力だけで解決できない政策問題で、企業人材に関する中長期的な展望に基づく政策展開が求められる。また、企業にとって、この喫緊の課題に向き合うことは、人材に関する発想や取組みの転換の契機になり得ると考えられ、人材確保の取組みとあわせて、少子高齢社会下でより少ない人材で事業を遂行できるよう、労働生産性の向上も課題になる。世界的にみて日本の労働生産性の水準が高いとはいえ、大阪府の労働生産性は（ここでは事業従業者 1 人当たり付加価値額 585 万円）、東京都と愛知県につぐ全国 3 位であるものの、事業所数、事業従業者の数は 2 番目に多く、全国 1 位の東京都にくらべて、「医療、福祉」を除くすべての業種で下回り、高められる余地がある（図表 1-1-7 及び 8）。

図表 1-1-7 事業従業者 1 人当たり付加価値額（労働生産性）



出所：「平成 28 年経済センサス - 活動調査 確報集計(事業所に関する集計) 第 1-2 表 (全国, 都道府県)」の「事業従事者 1 人当たり付加価値額」。

<sup>2</sup> 大阪府よりも不足人数が多い都道府県とその数は、東京都 133 万人、神奈川県 54 万人、千葉県と愛知県それぞれ 36 万人、埼玉県 28 万人、静岡県 24 万人、兵庫県 22 万人、福岡県 16 万人、北海道 15 万人などである。大阪府と不足人数が同数の府県は、茨城県、岐阜県、三重県である。

<sup>3</sup> <https://rc.persol-group.co.jp/news/201810230001.html> (2018 年 12 月 1 日閲覧)

図表 1-1-8 全産業（公務を除く）の事業従事者 1 人当たり付加価値額

| 主要地域         | 事業所数  | 事業従事者数(人)  | 事業従事者 1 人当たり付加価値額(万円) |
|--------------|---|------------|-----------------------|
| 東京都          | 536,793   | 8,344,455  | 740                   |
| 愛知県          | 282,800   | 3,600,406  | 603                   |
| 大阪府          | 345,816   | 4,087,055  | 585                   |
| 神奈川県         | 256,005   | 3,259,417  | 550                   |
| 全国           | 4,866,944   | 53,974,282 | 536                   |
| 滋賀県          | 50,946  | 585,625    | 510                   |
| 兵庫県          | 193,881   | 2,097,513  | 497                   |
| 京都府          | 99,979  | 1,049,778  | 466                   |
| 和歌山県         | 44,152  | 360,695    | 432                   |
| 奈良県          | 42,236  | 409,087    | 428                   |
| 国際比較<br>(参考) | 時間当たり労働生産性(47.5 ドル)は OECD 加盟 36 カ国中 20 位(主要先進 7 カ国で最下位)。1 人当たり労働生産性(84,027 ドル)は、OECD 加盟 36 カ国中 21 位 |            |                       |

出所：図表 1-1-7 に同じ及び「平成 28 年経済センサス - 活動調査 確報集計(事業所に関する集計) 第 2-2 表 (大阪府)」の「事業従事者 1 人当たり付加価値額」。公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較」[https://www.jpc-net.jp/intl\\_comparison/](https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/)。

人材不足に対し、人材の確保に加えて、人材の多様化と労働生産性の向上に着目する企業がみられる。こうした企業は、人材の確保と定着に向けて複合的な取組みを実践していることが多い。様々な取組みに共通する目的や方向性は、①企業と求職者及び従業員の間のミスマッチを低減・解消する、②中長期的な計画に基づいて、人材が活躍できる職場環境を整備・工夫する、③労働市場に参加していなかった層を含む多様な人材（女性、若者、障がい者、外国人等）を受け入れ、そうした人材の「個」の状況に応じた働き方を許容し、体制等を整備する、④省力化投資や外部資源の活用を通じて業務改善や生産性の向上を図るなどである。こうした目的や方向性を包括的に考える一つの概念として、「ダイバーシティ・インクルージョン」に注目したい。

## 2. ダイバーシティ・インクルージョン

「ダイバーシティ（多様性）・インクルージョン（包摂）」は、企業が、人材の多様化とその雇用・活躍に取り組む際の一つのキーワードになると考えられる。一般社団法人日本経済団体連合会は、2017 年 5 月に「ダイバーシティ・インクルージョン社会の実現に向けて」を発表し、「ダイバーシティ（多様性）・インクルージョン（包摂）社会の実現」が、国の最重要課題の一つだと言及している<sup>4</sup>。基本的な考え方である「多様性を受け入れ企業の活力とする」では、企業の組織活性化、イノベーションの促進、競争力の向上に向けて、女性、若者、高齢者、障がい者、LGBT、外国人など、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、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包摂「インクルージョン」が求められる<sup>5</sup>。また、ダイバーシティとイン

<sup>4</sup> [http://www.keidanren.or.jp/policy/2017/039\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2017/039_honbun.pdf)

<sup>5</sup> 脇[2016]は、インクルージョン概念に対し、ダイバーシティ概念は萌芽段階にあり、両者の意味を確認

クルージョンがあいまって、企業活動の活力の向上や全ての従業員が自己実現に向けて積極的に働ける環境を生み、各従業員の QOL の向上にもつながっていくと言及している。

一方、経済産業省は、「ダイバーシティ経営施策」を推進している。「ダイバーシティ経営」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ける経営」と定義される（経済産業省の『平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』）。各省庁も、若者、女性、高齢者などの各属性を主な対象にした雇用推進施策を進めており、既に、人材の多様化を促進する施策が実施されているが、「ダイバーシティ」と「インクルージョン」を一体的に捉える経営では、労働市場に顕在しない「未活用労働」【追加就労希望就業者、失業者、非労働力人口の潜在労働力人口（拡張求職者＋就業可能非求職者）】あるいは「マイノリティ」など、さらに幅広い人材を受け入れる可能性とそうした人材の潜在的な能力を活かす発想を肯定的に受け止められる可能性が広がることが期待される。大企業では、「ダイバーシティ・インクルージョン」を標榜する部署を設置し、多様な人材の雇用や活躍に戦略的に取り組む企業がみられる。多くの企業にとって、経営の継続や革新と関連付けて人材の確保・多様化に取り組むことが、今後の一つの課題になる。

「ダイバーシティ・インクルージョン」は、世界的な潮流である SDGs（Sustainable Development Goals＝持続可能な開発目標）の達成に向けた経営とも親和的である。『「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現』（外務省）に向けた 2030 年までの 17 の目標と 169 のターゲットのうち、国の「実施方針」や「SDGs アクションプラン 2018」では、「あらゆる人々の活躍の推進」が優先課題の第一に位置付けられ、具体的な施策として、一億総活躍社会の実現、女性活躍の推進、子供の貧困対策、障害者の自立と社会参加支援、教育の充実があげられている。国内では、政府の「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」<sup>6</sup>による、SDGs の達成に向けて優れた取組みを行っている企業等を表彰する事業「ジャパン SDGs アワード」<sup>7</sup>を通じたオールジャパンの取組みを推進する動き、また、関東経済産業局や長野県などによって立ち上げられた産学官金の地域 SDGs コンソーシアム「NAGANO×KANTO 地域 SDGs コンソーシアム」が中心となった、SDGs を活用した地域中小企業の企業価値向上・競争力強化に効果的な手法の検討などに取り組

---

する必要があると指摘する。Robertson[2006]の先行調査を受けて、ダイバーシティがグループや組織の違い、人口動態の構成に焦点を当て、インクルージョンがすべての従業員の参画、組織システムやプロセスの中へのダイバーシティへの統合に焦点を当てていることを紹介した上で、研究者や実務者の間ではダイバーシティとインクルージョンの定義が区別されているものの、公平な取扱い、多様なグループの描写、ダイバーシティに対するトップマネジメントの各因子は、ダイバーシティとインクルージョンの両方に含まれ区別されておらず、ダイバーシティとインクルージョンのそれぞれの意味の明確化、差異や類似性の理解が求められることを指摘している。脇夕希子[2016]「(論文 Today) 組織におけるダイバーシティとインクルージョンの意味のもつれを解く」『日本労働研究雑誌』No.677/December 2016、86-87 頁。  
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2016/12/pdf/086-087.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/index.html>（首相官邸）

<sup>7</sup> <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html>

（外務省 国際協力局 地球規模課題総括課）

み始める動き<sup>8</sup>、近畿では、滋賀銀行による事業者や起業家の SDGs に関係する事業を支援する多様な取組み<sup>9</sup>など、国と地域のそれぞれにおいて、企業の新たな取組みを推進する動きがみられる。SDGs の達成に向けた経営では、社会の一員としての当事者意識が重要になり、取引先や社会をはじめとするステークホルダーに対して多面的な発想をもって向き合う必要がある。そこでは、柔軟で多様な発想が求められるが、その根幹の一つになるのが人材である。人材の雇用・活躍を SDGs と関連付けて考えることは、グローバル化に向き合い、人材を多様化する契機になり得る。そして、人材の確保・活躍を企業価値の向上や競争力強化に向けた包括的な取組みにつなげていくことが期待される。

上記から、「ダイバーシティ・インクルージョン」と「SDGs」は、多様な人材の雇用・活躍と経営の革新を結び付けるキーワードになると考えられる。

### 3 ダイバーシティ・インクルージョンの把握

企業が「ダイバーシティ・インクルージョン」に取り組むうえで、CSR レポート、統合報告書、サステナビリティレポートなどに記載されている取組み、また、「ダイバーシティ」に関する施策における企業の評価、認定、顕彰などの現状が参考になると考えられる。

東洋経済新報社は、全上場企業と主要未上場企業（2018年6月時点で3,742社）を対象にした「CSR（企業の社会的責任）調査」を毎年実施し、その結果を『CSR 企業総覧』として公表しており、CSR レポートなどに記載されている「ダイバーシティ」の取組み例を探る手掛かりの一つになる。上記の調査票は、「雇用・人材活用編」、「CSR 全般・社会貢献・内部統制等編」、「環境編」の3分野で構成され、「雇用・人材活用編」に含まれている項目は図表1-3-1に示す内容で、2019年版では1,501社の情報が掲載されている。

また、CSR 評価（人材活用、環境、企業統治、社会性の4分野別および4分野から主要項目を抜粋した「CSR 基本評価」と財務評価（企業財務データを成長性、収益性、安全性、規模の4分野で評価）も行われる。各分野別に、全項目加点方式で「AAA、AA、A、B、C」の5段階評価の格付けと100点満点の得点が表示されるが、CSR 評価の「人材活用」の項目数は、他の分野よりも多い45項目である（環境28項目、企業統治38項目、社会性30項目、基本16項目）。この調査における多様な人材活用は、専任部署の設置及び基本理念や具体的な計画の策定を前提に、多様な人材の管理職登用、定年延長、退職者再雇用、LGBT への対応、障害者雇用の推進などが想定されている。

<sup>8</sup> [http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/20180525sdgs\\_consortium\\_kick\\_off.html](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/20180525sdgs_consortium_kick_off.html)

<sup>9</sup> ①「ニュービジネスサポート資金（SDGs プラン）」は、SDGs に貢献する新規事業に取り組む取引先への融資商品。②「ニュービジネス奨励金『SDGs 賞』」は、「サタデー起業塾」の受講生の優秀なビジネスプランを表彰する「しがぎん野の花賞」に新設された賞。③「SDGs 私募債『つながり』」は、CSR 私募債を刷新し、私募債発行額の0.2%相当を拠出し、学校等に物品の寄贈、認定 NPO 法人等に活動資金の寄付などを実施。④「SDGs でつながるビジネス『エコビジネスマッチングフェア』」は、取引先の環境ビジネス拡大を支援。⑤『「誰一人取り残さない」住宅ローン』は、住宅ローンの申込みにおいて「配偶者」の基準に「同性パートナー」を含める取り組みを開始。自社及び取引先等の SDGs の達成に向けたこれらの取組みに対し、第2回「ジャパン SDGs アワード」で特別賞「SDGs パートナシップ賞」を受賞した。<http://www.shigagin.com/news/topix/1832>

図表 1-3-1 『CSR企業総覧』における雇用・人材活用に関する項目

| 雇用・人材活用の項目  | 人材活用の評価項目(45項目)  |
|---|--|
| <p><b>【基礎データ】</b> 従業員数（役員・臨時雇用者を除く）、平均年齢、勤続年数、平均年間給与（残業料・手当・賞与を含む税込み平均年収）、年齢別従業員数、新卒採用人数（男女及び最終学歴別）、中途採用人数（男女及び最終学歴別、非正規から正社員への登用事例）、離職者数と離職内容、新卒入社者の3年後の定着状況</p> <p><b>【多様な人材活用】</b> 役職登用状況（管理職、部長職以上、役員、執行役員の男女別人数、外国人数、女性比率）、多様な人材（女性、外国人、障害者など）の管理職比率の目標（中期的な目標値）、多様な人材登用推進の専任部署の有無、退職した社員の再雇用制度の有無、65歳までの雇用状況、LGBTへの対応の方針と取り組み状況、多様な人材活用推進のための具体的な内容（推進のための基本理念、経営方針・トップコミットメント、推進の中長期ビジョン、推進の取り組み）</p> <p><b>【人権・労働問題】</b> 人権尊重・差別禁止の方針の有無、人権デューデリジェンス（企業活動で発生する可能性のある人権問題の把握や防止・対処）の取り組み状況、人権尊重・差別禁止等の取り組み内容、ILO中核的労働基準を尊重した経営の実施と対応している分野、国内外で最近発生した労働問題の課題の内容とその対応</p> <p><b>【障害者雇用】</b> 障害者雇用実人数と雇用率、障害者雇用率の中長期的な目標、特例子会社の有無、障害者雇用の具体的な取り組み</p> <p><b>【人事・評価制度】</b> 従業員の能力・業績評価基準の公開状況、能力・業績評価結果の公開状況、1人当たり教育研修費用の把握状況、従業員満足度調査の実施状況、海外等での人事・評価制度の整備状況（具体例含む）</p> <p><b>【ワーク・ライフ・バランス】</b> 産児休暇（産前と産後別の期間数と産休期間の給与状況、配偶者の出産休暇制度の有無と最長期間、育児休業の最長取得期間、産児休暇・育児休業（男女別、男性の1週間以内の取得者数及び取得率）、育児休業復職率、産休・育休取得の取り組み内容、看護及び介護休暇の最大日数と介護休業の最長期間と取得者人数、3歳～就学前の子を持つ社員利用可能制度（注1）の実施状況、特筆すべき両立支援制度の内容<br/>注1：短時間勤務制度、フレックスタイム制度、始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、所定外労働をさせない制度、事業所内託児施設の運営、育児サービス費用を補助する制度など。</p> <p><b>【賃金・休暇・諸制度】</b> 30歳平均賃金、従業員1人当たり年間総労働時間・月平均残業時間・月平均残業手当、残業削減の取り組み状況と内容、有給休暇の日数及び取得率、ボランティア休暇・休職及び青年海外協力隊参加に関する制度やマッチング・ギフト制度等の有無と制度利用者数、勤務形態の柔軟化への諸制度（注2）の有無と内容、インセンティブ向上の諸制度（注3）<br/>注2：フレックスタイム制度、短時間勤務制度、半日単位の有給休暇制度、時間単位の有給休暇制度、勤務間インターバル制度、在宅勤務制度、サテライトオフィス、保育設備・手当、ワークシェアリング、裁量労働制度、副業・兼業許可制度など。<br/>注3：資格・技能検定の取得奨励制度、社内公募制度、FA制度、企業内ベンチャー制度、国内留学制度、海外留学制度、特別な成果に対する表彰・報奨制度、ストックオプション制度など。</p> <p><b>【労働安全衛生】</b> 労働災害が発生する危険性の高い生産部門等の有無、労働安全衛生マネジメントシステム構築の有無、労働安全衛生に関する主な具体的な取り組み、労働災害度数率、メンタルヘルスに伴う1カ月以上の休職者数、メンタルヘルス対策の具体的な取り組み内容、労働安全衛生に関する主な表彰事例</p> | <p>(1)女性社員比率、(2)世代別女性従業員数、(3)離職者状況、(4)年間総労働時間の開示、(5)残業時間・残業手当、(6)残業削減の取り組み、(7)30歳平均賃金、(8)外国人管理職の有無、(9)女性管理職比率、(10)女性部長職以上比率、(11)女性役員の有無、(12)ダイバーシティ推進の基本理念、(13)ダイバーシティ尊重の経営方針、(14)多様な人材登用部署、(15)多様な管理職登用の目標値、(16)障害者雇用率（実績）(17)障害者雇用率の目標値、(18)65歳までの雇用、(19)LGBTへの対応、(20)有給休暇取得率、(21)産休期間、(22)産休取得者、(23)育児休業取得者、(24)男性の育児休業取得者、(25)男性の育児休業取得率、(26)配偶者の出産休暇制度、(27)介護休業取得者、(28)看護休暇・介護休暇、(29)退職した社員の再雇用制度、(30)ユニークな両立支援制度、(31)勤務形態の多様化に関する諸制度、(32)従業員のインセンティブを高めるための諸制度、(33)労働安全衛生マネジメントシステム、(34)労働安全衛生分野の表彰歴、(35)労働災害度数率、(36)メンタルヘルス休職者数、(37)人権尊重等の方針、(38)人権尊重等の取り組み、(39)中核的労働基準を尊重した経営、(40)中核的労働基準4分野の対応状況、(41)従業員の評価基準の公開、(42)能力・評価結果の本人への公開、(43)従業員の満足度調査、(44)新卒入社者の定着度、(45)発生した労働問題の開示</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>「CSR基本評価」（4分野16項目）のなかで、最多の10項目が含まれる（女性社員比率、外国人管理職の有無、女性管理職比率、女性部長職以上比率、女性役員の有無、多様な人材登用部署、障害者雇用率（実績）、障害者雇用率の目標値、有給休暇取得率、新卒入社者の定着度）</p> |

出所：東洋経済新報社『CSR企業総覧』。

また、「ダイバーシティ」に関する施策における企業の評価、認定、顕彰では、「新・ダイバーシティ経営企業（28年度以降）」及び「ダイバーシティ経営企業（24-27年度）」で紹介されている表彰企業の取組みも参考になる。図表1-3-2に示す企業は、本社所在地が大阪府の企業で、平成24年度から29年度までに30社が表彰されている。これらの企業の取組みをみると、企業全般では女性社員の積極的な採用と活躍の取組みがみられるほか、女性ほど主流化していないが、企業や業種によって、外国人や障がい者の雇用とその特性を活かした本格的な活躍を志向する観点から、責任のある業務や役職に登用し、その活躍を事業内容の広がり結びつけているケースもみられる。また、注目すべき点は、多様な人材の雇用と活躍を属性毎に分断させず、横につなげていく広がりを持たせていることである。属性の異なる人材や部署間のコミュニケーションが深まることによる相乗効果が生まれる可能性があることを示している。

図表1-3-2 人材の多様化や職場環境の改善に取り組む企業例（大阪府の企業）

| 新・ダイバーシティ経営企業(28年度以降)及びダイバーシティ経営企業(24-27年度)の事例 |   |  |
|--|---|--|
| 平成   | 企業名（※は中小企業）   | ポイント   |
| 29年度   | 能瀬精工株式会社※<br>(ベアリングの製造・販売並びにそれに付帯する事業)  | ①日本語不問の採用基準と外国人社員の出身大学への直接採用活動／②女性社員の技能向上と多能工化の推進(各種技能検定受検費用の会社負担、実技講習会等の開催)／③中央技術研究所の設立と研究開発・生産技術エンジニアの一体化促進による生産効率向上     |
| 28年度   | 積水ハウス株式会社<br>(建設業、不動産業)   | ①ITを活用した業務の効率化と長時間労働是正の取組／②全社的な女性管理職候補の育成／③障がいのある社員を活かした配属による活躍推進  |
| 27年度   | 株式会社KMユナイテッド※<br>(建築工事における現場施工、改修工事、塗料販売)   | ①男性・日雇い勤務中心の業界の常識を一から見直す職場環境づくり／②徹底した教育による未経験者の早期戦力化で、生産体制を強化  |
|  | 株式会社竹中工務店<br>(建築工事および土木工事に関する請負、設計および監理 他)  | ①経営計画実現を見据えた中長期的人材戦略の立案とマネジメント層の意識改革の実践／②一般職女性の新たな役割と可能性を提示するマネジメントのサポート   |
|  | 大和ハウス工業株式会社<br>(戸建住宅事業、賃貸住宅事業、マンション事業、流通店舗事業、建築事業、環境エネルギー事業など)                      | ①「女性はサポート職」との認識を打ち破るための制度、機会、役割の提供で全社の意識改革／②長時間勤務が評価される働き方を変革するため、人事部主導の“実力行使”で勤務の短時間化を実現／③事務職の女性社員の活躍の場の拡張                |
|  | 株式会社中央電機計器製作所※<br>(カスタムメイドのテスト・計測・制御システム(および装置)の開発・設計・製作。各種画像検査装置(寸法測定装置)の開発・設計・製作) | ①「ものづくり女子」、外国人留学生の積極採用と育成／②元中国人女性係長の指揮による工数一括管理／③部門間に横串を刺す様々な取組  |
|  | 塩野義製薬株式会社<br>(医薬品、臨床検査薬、機器などの製造販売)  | ①経営トップの強い思いのもと、各部門が自ら「多様な人材の活躍推進」に向け課題設定、実行に踏み出す／②若手社員のキャリアへの意識づけと中長期的なキャリア形成を支える諸施策の整備／③マネジャー層の適性配置と全社的な経営を見通せる幹部人材の戦略的育成 |
|  | ダイキン工業株式会社<br>(空調・冷凍機、化学、油機および特機製品の製造(工事施工を含む)、販売)                                  | ①マネジメントと女性社員本人の双方に気付きを促し変革を後押しするための多様な仕掛け／②ダイキンフィロソフィを体感した人材による現地ビジネスチャン   |



|      |   |  |
|------|---|--|
|      |   | スの獲得／③多様な人材の活躍推進を支えた地道な働き方改革の取組  |
|      | 富士電子工業株式会社※<br>(高周波誘導加熱装置の設計製造販売および受託加工)                  | ①ビジネス拡大の要となる「企画室」を新設、営業部門の体制強化／②フレキシブルな勤務体制をはじめとした環境整備／③「倫理委員会」の設置をはじめとする風土改革  |
|      | 伊藤忠商事株式会社<br>(各分野における国内・輸出入・三国間取引、国内外における事業投資等)           | ①「多様性」を確保し優秀な女性社員の中長期キャリアを支援するための個別取組の実施／②マネジメントの的確なサポートで男性主体のビジネスの現場に女性社員の活躍の場が拡大／③実効性のある「朝型勤務」の仕組み導入により労働時間の量と質を変革 |
| 26年度 | 株式会社三輝プラスト※<br>(マグネシウム合金部品製造)                             | ①海外進出に対する社長の思い／②グローバル化に対応するための専門の組織を設立／③外国人社員の定着を図るきめ細やかな面倒見／④外国人社員への壁を作らないOJTを通じた能力育成                               |
|      | 株式会社ナガオカ※<br>(石油精製、石油化学用内部装置、取水用スクリーン、水処理装置等の製造販売)        | ①必要とする人物像を明確にした採用活動を実施／②徹底したOJTによる若手社員の育成／③高齢者から若手社員への技能移転   |
|      | 川村義肢株式会社<br>(義肢・装具・車椅子・介護支援機器、コミュニケーション機器、人工ボディ、補聴器の製造販売) | ①経営理念に基づく「ミッション・ステートメント」の設定／②品質管理システムの導入による技能継承と経営改善の実施／③品質管理システムに基づいた業務分担・適性配置と人材育成システム／④ハード・ソフト両面から「バリアを外す」取組を実施   |
|      | 大阪ガス株式会社<br>(ガスの製造・供給・販売、電力の発電・供給・販売、ガス機器の販売、ガス工事の受注など)   | ①20年以上前から始まっていた女性活躍推進の土壌づくり／②「ダイバーシティ推進チーム」の立ち上げと課題の明確化／③全管理職対象の研修によるマネジメントスキル向上の取組／④LGBT(性的少数者)を突破口とした古い価値観の変容を促す取組 |
|      | 株式会社プロアシスト※<br>(ソフトウェア開発、ハードウェア開発)                        | ①退職した女性社員の再雇用制度や活躍環境を整備／②密な人間関係を作るための様々な仕掛け／③様々な出会いや機会を通じて理念に共感する人材を採用   |
|      | 日本生命保険相互会社<br>(生命保険業)                                     | ①若手・女性社員による社内横断プロジェクト「みらい創造提案活動」／②「お客様の声」にもとづく業務改善への取組／「拠点管理職」の新設による営業職の職域拡大／④男性社員・管理職の意識改革を狙った「男性の育児休業取得100%の推進」    |
|      | 株式会社美交工業※<br>(公共施設の維持管理および都市公園の運営管理)                      | ①現場が負担を抱え込まない体制構築と現場サポート／②業務細分化と個人の適性を踏まえた業務配分による障がい者の“戦力化”／③障がい者雇用で培ったサポート体制を基盤にホームレス雇用を開始                          |
|      | 株式会社ミライロ※<br>(ユニバーサルデザインのコンサルティング)                        | ①社員が働きやすい環境を作るためにITツールの整備を徹底／②既存ビジネスの拡大から障がい者の多様な働き方を実現  |
|      | 三洋商事株式会社※<br>(通信機器、交換機、コンピューター類のリサイクル産業廃棄物の収集運搬及び処理)      | ①行動指針の具現化と諸施策の導入による風土改革／②障がい者とシニアの組み合わせで効率的かつ温かみのある職場へ／③障がい者へのサポートを拡充するため就労継続支援A型事業所と協働                              |
|      | 有限会社奥進システム※<br>(中小企業向け業務管理システムの受託開発)                      | ①在宅・遠隔地での業務を円滑化させる環境整備／②個別事情に合わせた働き方を保証する明確なルールの設定／③作業進捗も体調も日常的な情報共有で社員が相互に把握／④特性に応じた業務分担と公正な評価の実施                   |
| 25年度 | 帝人株式会社<br>(合成繊維製造販売)                                      | ①新ビジネスのモデルとなる全社横断プロジェクトの立ち上げとCEOによる女性リーダーの抜擢／②プロジ  |

|      |  |   |
|------|--|---|
|      |  | エクトチームのCMO(マーケティング最高責任者)直轄組織への位置づけなど活動をサポートする体制の構築  |
|      | 積水化学工業株式会社<br>(樹脂加工製品の製造、販売)                     | ①「きらめきライフ推進室」の設置/②女性の採用比率を30%以上に/③女性の少ない部署・職種への積極的な配属   |
|      | 住友生命保険相互会社<br>(生命保険業)                            | ①女性業務職を増員してグループマネージャー(GM)として配置し、支社事務体制を大幅に変更/②女性のロールモデルが存在しない。現場の不信と女性の不安/③女性活躍を後押しする3つの制度～「キャリアアップ支援制度」「ファミリーサポート転勤制度」「ジョブ・カムバック制度」を新設/④研修、ミーティングなどで意識改革を推進。女性総合職の積極採用・育成や、それまで交流の少なかった一般職・業務職の横の広がりも  |
|      | 株式会社高島屋<br>(百貨店業)                                | ①8つのパターンから選べる柔軟な育児勤務制度/②両立支援制度を強化し、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定・実施/③「入社後10年間育成プログラム」を導入、管理職種へのキャリアステップも明示/④女性社員に対するモチベーション向上施策を強化  |
|      | 田代珈琲株式会社※<br>(珈琲の卸・小売)                           | ①社長自身の意識変革と経営理念の構築、社員のビジョンの共有化/②新卒採用への方針転換と人材育成の強化/③明確な基準に基づいた人事制度「成長支援制度」の導入/④両立支援のための柔軟な対応  |
|      | 丸善運輸倉庫株式会社※<br>(貨物自動車運送事業、倉庫業)                   | ①社長を筆頭に経営幹部から率先して障がい者雇用の理解を促進し、多様性を尊重する組織風土に改革/②障がい者の適性を見極め、流通加工業務から基幹業務である検品業務に担当を変更/③長期的な勤続を可能とする就労条件の整備と人材育成/④支援機関、家族等との連携による障がい者の就労環境整備   |
| 24年度 | コクヨ株式会社<br>(ステーションナリ事業、ファニチャー事業他)                | ①特例子会社を活用したBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)により、障がい者の適性に見合った業務創出で収益向上を実現/②社員の能力や特性に応じた柔軟な職域開発と制度設計/③情報発信を通じたグループ全体での支援  |
|      | サラヤ株式会社<br>(石鹸・洗剤消毒等、予防衛生商品と機器および食化粧の開発・製造・サービス) | ①食品衛生インストラクターの業務プロセスを細分化し、在宅勤務者に書類作成を分担させたり、繁忙期のみ派遣調査員として委託/②海外展開に向けて、中国人、フィリピン人、インド人など外国人を積極的に新卒採用し、主に研究開発や海外事業の分野で一定程度責任を持たせて業務を任せる   |
|      | 株式会社天彦産業※<br>(特殊鋼加工・素材販売)                        | ①女性の採用を拡大し、貿易事務以外にも業務の範囲を拡大/②育休復帰後の業務として、海外向けの営業力強化の事業構想を実現させ、2008年に女性をチームリーダーとした、女性4名による「TWS(Tenhiko Web Sales)」チームを立ち上げ、ウェブ販売事業を開始/③フレックスタイム制度や在宅勤務制度など両立支援制度の導入を行い、環境を整備。社員のニーズと業務の状況をみながら、最も効率的に働けるようにするための制度を、その都度検討し導入することで、スムーズに運用/④女性社員のネットワーク「ひまわり会」で、業務にあたって困っていることなどを相談し合い、経営層に改善提案し、女性更衣室の拡張などの働きやすい環境を少しずつ整備/⑤企業文化作りのための委員会活動を重視し、全社員が自己啓発や広報、美化など一つのテーマにチームで取り組むことを義務付け、評価の |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | <p>対象に／⑥様々な活動が積み重ねられ、互いに情報を共有し合い、また助け合う社風が醸成されてきた。TWSの立ち上げでは、男性営業社員を含めた周囲からの積極的なサポートが率先して行われることとなった／⑦職種や属性が多様化する中で、納得性の高い評価や処遇を行っていくための評価制度の見直し。各部署の業務内容の棚卸と職務の明確化を徹底して実施し、社員の業務実績に応じた評価を可能にする透明性の高い人事制度を構築し、2010年に本格導入し、改訂を重ねながら2012年度末までかけて評価体系を完成</p>   |
|  | <p>株式会社りそな銀行<br/>(預金業務、貸出業務、商品有価証券売買業務、有価証券投資業務、内国為替業務、外国為替業務等)</p> | <p>①トップメッセージ「女性に支持される銀行No.1を目指す。そのためには女性が働きやすい会社にする」を発信し、2005-07年に「女性リーダー研修」を実施。ワークショップの成果を経営陣に発表する機会を設け、マネジメントやリーダーシップなど経験する機会の少なかった能力開発・発揮の場をのべ100名程度の女性社員に提供し、ロールモデルを輩出。同年、経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council」を発足させ、社員・パートナー社員転換制度の導入や「りそなパパママ会」の開催など、女性が働き続けられる職場環境の改善や多様な働き方の実現をはじめ、社員全員がイキイキ働ける職場への風土改革を目指して、検討・提言を継続し、女性管理職比率は2003年の4%から2012年の16.8%まで拡大／②支店事務の本部への集約化による女性事務職の営業職への職域拡大は、地域密着型として個人営業に力を入れる経営課題にも合致し、本部も研修をはじめ指導員を送るなど営業の教育をしっかりサポートし、成功体験が積み、取組が軌道に乗った</p> |

出所：経済産業省（経済産業政策局経済社会政策室）のウェブサイト（平成24年度から平成29年度までに表彰された企業名一覧及び企業別の取組事例（ベストプラクティス）。

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/index.html>

#### 4. 現状と課題

本章では、現在、多くの企業が人材不足に直面し、当面は改善の目処がたたないと考えていることを確認し、企業は、多様な人材に目を向け、従来にもまして求職者に対して自社に関心を持ってもらえるような働きかけとそれへの創意工夫や従業員の定着の取組みが必要になることに言及した。その働きかけや創意工夫及び取組みの一つの規範になるのが「ダイバーシティ・インクルージョン」である。先行企業例（図表1-3-2）から、「ダイバーシティ・インクルージョン」の実現には、多様な人材の共生を可能にする制度や仕組みと、制度や仕組みを有効に機能させるため、企業と求職者や従業員及び従業員間のコミュニケーションを深めることが重要であることがうかがえる。求職者に対しては、自社の現状や今後の展望などの情報を積極的に発信することが求められるが、自社にとって自明の情報であっても、求職者が十分に認識しているとは限らず、さらに、採用後に働き続けるうえで有益な情報であることも少なくない。「ダイバーシティ・インクルージョン」の取組みでは、不足する人材を確保する観点のみで多様な人材に目を向けるのではなく、一人ひとりの「個」の状況に注目して潜在的な能力を引き出し、同時に、企業内の多様な人材の共生を円滑にすることで、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る。

企業は、人材の確保に向けて自社を客観視し、求職者が求める情報を積極的に発信すると同時に、そうした情報にかかわる内容や質そのものを高めていくことによって採用の可能性を高め、従業員の定着を図ることが求められる。また、これまで接点のなかった人材と出会うためには、就業促進や社会参加などにかかわる外部の関係機関や支援人材とのネットワークを構築することも必要になる。

今後、人材の多様化の取組みを多くの企業に広げていくためには、人材の多様化の現状を明らかにする必要がある。先行調査は、人材の多様化が途上であることを明らかにしている。例えば、エン・ジャパン株式会社が実施した『『企業のダイバーシティ』実態調査』（『人事のミカタ』の利用企業を対象にインターネットにより2018年9月26日から10月30日に実施され、有効回答は563社）<sup>10</sup>によると、ダイバーシティ（多様性）推進の取組みを実施している企業は32%にとどまり（実施していない59%、わからない9%）、実施している企業には、「広告・出版・マスコミ」といった業種や「1000名以上」といった企業規模であるといった特徴がみられ（実施していない割合が最も高いのは「不動産・建設関連」の77%、また、企業規模が小さいほど実施率が低下し「1～99名」では63%が実施していない）、ダイバーシティ推進の取組みを実施する主な目的は、「優秀な人材の確保」「働きやすい職場にする」「多様化する市場に対応する」である。こうした目的に向けて、「多様性のある人材の採用」のほか、「多様性のある雇用形態・就業規則」「多様性のある組織配属」「多様性のある働き方（テレワークなど）」「多様性のある価値観、考え方の醸成」に取り組む企業もみられる。ただし、多様性のある人材は、女性を想定する企業が8割程度と多いのに対し、外国人や障がい者は5割程度、時短（人材）や高齢者は3～4割程度、LGBTは1割程度と少ない。

一方、従業員の意識啓発も必要である。例えば、エン・ジャパン株式会社が実施した『『ダイバーシティ』意識調査』（総合求人・転職支援サービス『エン転職』のユーザーを対象にインターネットにより2018年11月29日から12月26日に実施され、12,189名が回答）によると、回答者の70%がダイバーシティの意味を知らない（知らない19%、聞いたことはあるが意味はよく知らない51%）一方、回答者の95%がダイバーシティの考え方（この調査では「女性・シニア・外国人・障がい者・LGBTなど、多様性を受け入れ、広く人材を活用することで生産性の向上や市場の多様なニーズに対応する考え方」）を大事だと思ふことが明らかになった。しかし、自社（離職中の場合は前職の会社）がダイバーシティに積極的に取り組んでいると感じる回答者は14%にとどまり（積極的に取り組んではない25%、まったく取り組んでいない36%、わからない24%）、積極的に取り組んでいると回答した回答者は、最も積極的に取り組んでいるものとして「女性の採用・活躍支援」をあげる回答者が51%と最も多く、その次に

---

<sup>10</sup> [https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/enjapanhp/wp-content/uploads/20181126154219/20181126\\_%E3%83%9F%E3%82%AB%E3%82%BF%EF%BC%88%E3%83%80%E3%82%A4%E3%83%90%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%86%E3%82%A3%EF%BC%89.pdf](https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/enjapanhp/wp-content/uploads/20181126154219/20181126_%E3%83%9F%E3%82%AB%E3%82%BF%EF%BC%88%E3%83%80%E3%82%A4%E3%83%90%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%86%E3%82%A3%EF%BC%89.pdf)

多いのは「障がい者の採用・活躍支援」の 21%や「外国人の採用・活躍支援」の 17%で、取組みが少ないのは、「高齢者の雇用・活躍支援」（7%）や「LGBT の採用・活躍支援」（4%）である。さらに、ダイバーシティの促進に必要なことは、「採用の促進」「トップのコミットメント」「ダイバーシティを活かす公正な評価制度の充実」などの回答が多い。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）の「（調査シリーズ No.184）多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査－企業調査・労働者調査」（企業調査は、全国の常用労働者 100 人以上の企業 1 万 2,000 社を対象に郵送により 2018 年 2 月 14 日から 3 月 2 日に実施され、有効回答は 2,260 件）<sup>11</sup>によると、正社員が不足する割合は 59.7%で、現場の技能労働者、社内の人材マネジメントを担う中核的な管理職、社内の IT 化を推進する人材、マーケティングや営業の専門人材、財務や法務の専門人材などが不足する割合が高い。非正社員が不足する割合は 33.7%である。こうした現状において、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等の観点からみた社内人材の多様化の変化は、5 年前と現在の比較では、多様化が推進したとの回答が 48.5%、現在と 5 年先の比較では、多様化が推進するとの回答が 63.0%であることから、今後、多様化の推進が進展する可能性があることがうかがえる。この調査では、多様な人材を「女性社員、60 歳以上の高齢社員、高度外国人社員」としているが、多様化が進んだ（増加した割合が高い）のは、60 歳以上の高齢社員（78.8%）と女性社員（62.3%）で、高度外国人社員は 17.9%とやや小さい割合にとどまり、人材の多様化が限定的であることを示している。

先行調査から、企業の多くが、特に正社員の不足に直面する中で、人材の多様化に取り組み始めているものの、多様化に取り組む企業の属性が限定的であることや、人材の多様化の対象が、主に女性や高齢者にとどまっていることがうかがえる。こうした現状から、企業の主体的な取組みを後押しし人材の多様化を促進する施策の必要性も認められる。

促進施策が必要だと考える理由は、多様化の先陣を走っている女性の活躍推進では、施策が一定の役割を果たしているからである。日本は、世界的にみてジェンダーギャップ指数が 144 カ国中 114 位で過去最低（2017 年は 111 位）という現状において、「健康」（1 位）や「教育」（74 位）に対し、「経済参画」（114 位）や「政治参画」（123 位）が下位に位置し、女性の経済活動への進出が先進的といえない現実が、施策推進の重要な背景になっている。「すべての女性が輝く社会づくり本部」（内閣官房、2014 年 10 月設置）は、「女性職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」第 5 条の規定に基づいて「女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針」を策定し、毎年 6 月を目途に「女性活躍加速のための重点方針」を決定して各府省の概算要求に反映させてきた。

国内では、2016 年 4 月の女性活躍推進法完全施行後 4 年目を迎えるが、総務省行政評価局が、2018 年 3 月より「女性活躍の推進に関する政策評価」<sup>12</sup>の一環として実施した「女

<sup>11</sup> <https://www.jil.go.jp/institute/research/2018/184.html>

<sup>12</sup> 女性活躍推進政策に関連する主な KPI（「未来投資戦略 2017」の KPI）は、①25 歳から 44 歳までの女性の就業率「77%」（期限平成 32 年）、②指導的地位に占める女性の割合「30%」（民間）（期限平成 32

性活躍の推進に関する企業の取組と効果に関するアンケート調査<sup>13</sup>では、一定の成果が現れていることが示されている。常時雇用労働者 301 人以上の企業に義務付けられる「一般事業主行動計画の策定・届出・公表」は、大阪府の大企業 1,462 社のうち 99.7%(1,457 社)が届け出て、300 人以下の企業では 146 社（昨年同月は 79 社）が行動計画を届け出るなど（全国で 4,568 社）、女性活躍推進の取組みは進展している（厚生労働省／平成 30 年 3 月 31 日現在）。また、国勢調査から大阪府の女性の就業率の推移をみると（2010 年と 2015 年は労働力状態不詳を除く）、15-64 歳女性の就業率は、「49.5%(2000)→51.1%(2005)→56.7%(2010)→61.6%(2015)」で推移し、また、25-44 歳女性の就業率は、「53.3%(2000)→56.2%(2005)→63.3%(2010)→69.0%(2015)」で推移しており、経年に伴って就業率は上昇している。さらに、TDB 調査（2018 年 9 月 11 日公表）によると、近畿地区の女性役員割合は平均で 9.1%と 2017 年より 0.3 ポイント上昇し、女性登用も少しずつ進んでいる。

このように、女性の活躍推進が施策によって一定の進展がみられることから、女性以外の多様な人材の雇用と活躍を推進する法整備や施策展開の進展が望まれる。

法整備では、業界の人材確保において、改正貨物事業者運送事業法の成立に伴うトラックドライバーの労働環境改善などの取組みがみられる。また、外国人労働者については、「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」の成立・公布（2018 年 12 月 8 日・14 日）を受け、在留資格「特定技能 1 号」及び「特定技能 2 号」（不足する人材の確保を図るべき産業上の分野に属する、第 1 号は相当程度の知識又は経験を要する技能を要する業務に従事する外国人、第 2 号は熟練した技能を要する業務に従事する外国人）が創設され、介護、農業、建設、宿泊、外食など 14 業種において今後 5 年間で最大 34.5 万人の受け入れが見込まれている。このように、人材不足に直面する業界を中心に、人材確保の推進に向けて法整備が進みつつあるが、「あらゆる人々の活躍」に向けて法整備と具体的な施策展開に取り組む余地は大きい。

大阪府では、総合就業支援拠点「OSAKAしごとフィールド」などで、求職者、人材の確保に取り組む企業などを対象に、企業及び業界のイメージアップや女性、若者、シニアなどの採用拡大を図るため、経営者、管理者、従業員の問題意識や多様な創意工夫を引き出し、これらを人材の確保や経営の改善に活かす施策を推進している。多様な求職者の就業を支援するとともに、自社ならでの人材確保と定着に向けて取り組む内容を創出する契機につなげることが期待されている（図表 1-4-1）。

施策展開において重要なことは、単に数値目標の達成を企業に迫ることだけでなく、企業経営との整合性に配慮して、企業が、人材の多様化を無理なく広げていけるように社

---

年)、③第 1 子出産前後の女性の継続就業率 55% (期限平成 32 年)、④男性の育児休業取得率 (民間企業) 13% (期限平成 32 年)、⑤男性の配偶者の出産直後の休暇取得率 80% (期限平成 32 年)、⑥待機児童解消 (期限平成 32 年度末)、⑦放課後児童クラブの整備約 30 万人分を新たに整備 (期限平成 31 年度末) である。

<sup>13</sup> 関連ウェブサイト [http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/107317\\_180910.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/107317_180910.html)

会、企業、従業員、求職者の意識をバランス良く高め、啓発、実践、実践後の支援まで一貫して後押しすることだと考えられる。

図表 1-4-1 企業及び業界の人材確保のための大阪府の施策例

| 【OSAKAしごとフィールド 中小企業人材支援センター】2017年5月リニューアル   |   |
|---|---|
| <p>大阪府の総合就業支援拠点「OSAKAしごとフィールド」では、就職支援を行う専門のカウンセラーを配置し、多様な求職者や企業を対象に様々なサービスを提供しており、中小企業人材支援センターは、「OSAKAしごとフィールド」と一体的に企業の人材確保支援を行っている。2018年度は、人材確保やこれからの会社のあり方を講師と参加企業がともに考える『企業向け参加型セミナー「カリスマ講師シリーズ」』、求職者が中小企業の経営者や人事・採用担当者等に就活に関する相談ができる「アドバイスビズ」、カウンセラーから就活に関する応募書類へのアドバイス等を受けられる「ワンポイントアドバイス」などが行われた。</p>   |   |
| <p>総合受付</p> <p>※公園をテーマにした空間（芝生広場、フリースペース、カウンセリングコーナーセミナールーム）</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○就職困難者支援</li> <li>○結婚・出産を機に離職した女性の再就職支援</li> <li>○職種志向の拡大のための支援</li> <li>○公共職業訓練（大阪府委託訓練事業）</li> <li>○大阪東ハローワークコーナー（大阪府と大阪労働局との一体的実施）</li> <li>○大阪府地域若者サポートステーション（厚生労働省からの受託事業）</li> <li>○おおさかU I J ターン促進事業（府内中小企業とのマッチングを促進）</li> <li>○若者安定就職応援事業（金融機関との連携による就職支援）</li> <li>○一時保育サービス「保育ルームキッズもみの木」の提供（子供同伴で利用可能な「働くママ応援コーナー」の利用者が対象）</li> <li>○シニア就業促進センター（55歳以上が対象／厚生労働省の委託事業）</li> </ul> |
| <p>（中小企業対応）</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○中小企業人材支援センター(大阪働き方改革支援センター)→<u>中小企業の人材確保支援事業及び企業主導型保育事業推進事業(保育事業相談窓口)</u></li> <li>○職種志向拡大のための業界・大学連携事業</li> <li>○大阪府障がい者雇用促進センター</li> <li>○大阪府プロフェッショナル人材戦略拠点</li> </ul>   |
| 【大阪人材確保推進会議(地方創生推進交付金活用)】2016年12月8日発足   |   |
| <p>業界のイメージアップと雇用促進に向け、業界団体、行政機関、協力企業及び団体等の構成メンバーが相互に連携・協力し、人材に関する取組みや情報共有を行っている。このほか、魅力ある職場環境整備と魅力発信力の向上を図るプログラム「ワークアップ計画」を修了し、業界のイメージアップに取り組む企業を、「大阪人材確保推進会議 E（イー）カンパニー」として認定している。</p> <p style="text-align: center;">大阪人材確保推進会議 行動宣言</p> <p>私たちは、人材確保を必要とする製造業、運輸業、建設業において、女性や若者が、働くことに魅力を感じ、活躍できるよう職場の環境整備と働き方改革を推し進めるとともに、業界の魅力を広く発信し、業界を支える人材を確保するために相互に連携して取り組みます</p> <p>【構成団体】業界団体：(公社)大阪府工業協会、大阪府ものづくり振興協会、(一社)大阪バス協会、(一社)大阪府トラック協会、(一社)大阪建設業協会、大阪住宅安全衛生協議会、(一社)大阪電業協会、(一社)大阪府建団連／行政機関：大阪労働局、近畿運輸局、近畿経済産業局、近畿地方整備局／関係機関・企業：(株)池田泉州銀行、(株)エクセディ、大阪商工会議所、大阪府中小企業団体中央会、(公社)関西経済連合会、(株)近畿大阪銀行、学校法人近畿大学、ダイキン工業(株)、日本労働組合総連合会大阪府連合会、ヤフー(株)、(株)りそな銀行（2018年5月時点）</p> |   |
| 【職場環境改善のためのプログラム（ワークアップ計画）】   |   |
| <p>大阪人材確保推進会議構成員の業界団体から推薦された企業を対象に、職場環境整備や魅力発信力の向上をめざすプログラム「ワークアップ計画」（STEP1～STEP3）を提供。STEP1（1日間）では、魅力発信ポイントの発見と課題の整理、STEP2（3日間）では、環境整備の充実、STEP3（3日間）では、広報力強化の各内容に関するプログラムが実施される（各回3時間）。</p> <p>上記STEP1～3のプログラムの全課程を修了し、大阪人材確保推進会議への協力計画を提出した企業は、「大阪人材確保推進会議 Eカンパニー」（※）に認定される（2018年度の認定企業は27社）</p> <p>（※）人材確保のため、時代の変化に対応し、女性・若者に魅力ある職場づくりと、女性・若者に向けた情報発信・着信に取り組む、熱心(Eager)で、これからの変化や成長が楽しみで、わくわくする(Exciting)、意欲と行動力のあるすぐれた(Excellent)、良い(E:イー)企業</p>  |   |

## 第2章 大阪府の企業と多様な人材の雇用・活躍

### 1. 調査概要

本章では、大阪府内の企業を対象に実施したアンケート調査（多様な人材の雇用と活躍に関するアンケート調査）の結果をみていく。この調査は、人材確保の課題に対し、多様な人材（女性、若者、障がい者等）の就業を促進するため、①人材の確保・定着の取組みや労働生産性に影響する要因、②障がい者雇用の現状（阻害要因／雇用可能性／雇用・定着のポイント等）を明らかにする目的で実施した。また、アンケート調査と並行して企業インタビュー調査を実施した。その内容は、本章中で紹介しポイントを提示する。

アンケート調査票（巻末資料に掲載）を下記の2つのデータベースから抽出した企業4,618社に発送し、有効発送数4,577社のうち532社から回答を得た（有効回答率11.6%）。調査票の発送先と調査項目は図表2-1に示す通りである。発送先1で国内常用雇用者規模の下限を40人にしたのは、第一に、政策的示唆を得るため、人材の採用と確保に組織的かつ継続的に取り組んでいると考えられる企業の実態を調査する必要があること。第二に、法定雇用率（2.2%）以上で障がい者を雇用する義務があるのは従業員45.5人以上の企業で、さらに、法定雇用率が2021年4月までに2.3%以上（従業員43.5人以上）に引き上げられる予定があること。第三に、人材の確保や障がい者雇用の観点から、一定の雇用創出力があり求職者の就職意向が高いと考えられる規模を主対象にする必要があることである。これらの理由により、従業員40人以上の企業を対象にするのが望ましいと考えた。発送先2は、2018年4月1日から新たに法定雇用の対象になった従業員45人以上50人未満の企業の実態と今後の雇用可能性を明らかにする意義・必要性が認められるため、調査対象範囲を広げる目的で、大阪労働局の協力を得て加えた。

図表2-1 企業調査「多様な人材の雇用と活躍に関するアンケート調査」の概要

|      |  |
|------|--|
| 発送先1 | 事業所母集団データベースから無作為に抽出した大阪府内の全業種の会社法人で、国内常用雇用者数が40人以上の本所・本社・本店4,000社（母集団数10,790社／抽出率37.1%）。有効発送数3,959、有効回答数475、有効回答率12.0%  |
| 発送先2 | 大阪労働局が有する大阪府内の企業データベースのうち、従業員45人以上50人未満の企業で、上記の無作為抽出企業に重複しない有意に抽出した企業618社。有効発送数618、有効回答数57、有効回答率9.2%   |
| 調査項目 | ①企業概要（業種／事業年数／売上高・経常利益・労働生産性の変化）<br>②従業員数の推移、今後の増員の意向<br>③人材の雇用と活躍のための取組み（取組状況／求職者に伝えている項目）<br>④従業員とコミュニケーションを図る手段、従業員に伝えたい自社の強み<br>⑤障がい者雇用の現状（雇用状況／雇用意向／雇用課題／関連施策の認知） |



## 2. 調査結果

### (1) 回答企業の属性

本調査の有効回答率は11.6%にとどまるが、母集団と回答企業の業種別構成比の適合度検定ではカイ2乗値3.500、漸近有意確率0.991の値（適合度約99%/1で実数値と期待値は完全一致）を得られたことから、母集団と回答企業の業種の分布に有意な差（偏り）はないと考えられる。業種は、「製造業」（33.1%）と「サービス業」（31.6%/図表2-2-1-1の注参照）が多いほか、「卸売業、小売業」（18.8%）、「建設業」（8.6%）、「運輸業、郵便業」（7.9%）で構成される。事業年数の平均値は、5業種では製造業が56.7年と長く、サービス業が29.32年と短く、非製造業よりも製造業の事業年数が長い。また、従業員総数規模によって事業年数の平均値に大きな違いはみられないが、「45人未満」の企業の事業年数の値がやや小さい（図表2-2-1-1）。

3年前と比較した売上高と経常利益は、「横ばい」が3割程度で、増減では、減少よりも増加した企業がやや多く、売上高よりも経常利益が増加した企業が多い。労働生産性【（営業利益高+人件費）÷（役員数+従業員総数）】は、「横ばい」が45%と最も多く、増減では、増加した企業がやや多い（図表2-2-1-2）。

図表2-2-1-1 回答企業の業種と事業年数

| 業種                   | 度数  | %     | 母集団<br>(%、社)      | 事業年数             |            |     |          |     |     |
|----------------------|-----|-------|-------------------|------------------|------------|-----|----------|-----|-----|
|                      |     |       |                   | (業種別)            |            |     |          |     |     |
|                      |     |       |                   | 業種               | 平均値<br>(年) | 度数  | 標準<br>偏差 | 最小値 | 最大値 |
| 農業、林業                | 0   | 0.0   | 0.1               | 建設               | 42.91      | 46  | 19.823   | 1   | 72  |
| 鉱業、採石業、砂利採取業         | 0   | 0.0   | 0.0               | 製造               | 56.65      | 175 | 24.655   | 4   | 175 |
| 建設業                  | 46  | 8.6   | 4.7               | 運輸               | 42.57      | 42  | 23.192   | 7   | 105 |
| 製造業                  | 176 | 33.1  | 29.3              | 卸売・小売            | 44.87      | 100 | 25.063   | 1   | 111 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業        | 0   | 0.0   | 0.1               | サービス             | 29.32      | 168 | 16.988   | 4   | 70  |
| 情報通信業                | 21  | 3.9   | 3.9               | 合計               | 43.48      | 531 | 24.579   | 1   | 175 |
| 運輸業、郵便業              | 42  | 7.9   | 8.5               | (従業員総数規模別)       |            |     |          |     |     |
| 卸売業、小売業              | 100 | 18.8  | 23.1              | 従業員総数            | 平均値<br>(人) | 度数  | 標準<br>偏差 | 最小値 | 最大値 |
| 金融業、保険業              | 4   | 0.8   | 0.6               | 45人未満            | 37.30      | 67  | 20.518   | 5   | 90  |
| 不動産業、物品賃貸業           | 11  | 2.1   | 2.5               | 45人以上<br>100人未満  | 42.22      | 293 | 21.839   | 1   | 135 |
| 学術研究、専門・<br>技術サービス業  | 15  | 2.8   | 3.0               | 100人以上<br>300人未満 | 49.45      | 121 | 28.878   | 4   | 175 |
| 宿泊業、飲食業              | 18  | 3.4   | 6.3               | 300人以上           | 44.53      | 45  | 30.440   | 4   | 133 |
| 生活関連サービス業、<br>娯楽業    | 8   | 1.5   | 3.8               | 合計               | 43.46      | 526 | 24.506   | 1   | 175 |
| 教育、学習支援業             | 4   | 0.8   | 1.1               |                  |            |     |          |     |     |
| 医療・福祉                | 28  | 5.3   | 4.2               |                  |            |     |          |     |     |
| その他のサービス業            | 59  | 11.1  | 8.7               |                  |            |     |          |     |     |
| 合計<br>(適合度検定値 0.991) | 532 | 100.0 | 100.0<br>(11,408) |                  |            |     |          |     |     |

注：「情報通信業」「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、飲食業」「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」「医療・福祉」「その他のサービス業」はサービス業に含めている

図表 2-2-1-2 3年前と比較した売上高、経常利益、労働生産性の変化

|       | 売上高 |       | 経常利益 |       | 労働生産性 |       |
|-------|-----|-------|------|-------|-------|-------|
|       | 度数  | %     | 度数   | %     | 度数    | %     |
| 大幅増加  | 84  | 16.1  | 64   | 12.2  | 49    | 9.6   |
| 増加    | 117 | 22.4  | 153  | 29.3  | 110   | 21.5  |
| 横ばい   | 159 | 30.5  | 180  | 34.4  | 228   | 44.6  |
| 減少    | 93  | 17.8  | 86   | 16.4  | 91    | 17.8  |
| 大幅減少  | 69  | 13.2  | 40   | 7.6   | 33    | 6.5   |
| 合計    | 522 | 100.0 | 523  | 100.0 | 511   | 100.0 |
| 増加-減少 | -   | 7.5   | -    | 17.5  | -     | 6.8   |

従業員総数の規模は、「45人以上100人未満」の企業が55.8%と最も多く、ついで「100人以上300人未満」の企業が23.0%と多い。回答企業の91.5%が「300人未満」の企業で、中小企業からの回答が多い（図表2-2-1-3）。

従業員総数は、3年前よりも増加した企業がやや多く、製造、運輸、卸売・小売の各業界は6割程度の企業で増加している。しかし、建設は、増加と減少の割合がほぼ同水準で、他の業界より人材確保に苦慮している可能性があるとも考えられる（有意差N.S.）。また、従業員規模では、「45人未満」の企業で減少した割合が高く、「300人以上」の企業もやや高い（有意差 $p<.001$ ）。小規模企業と中堅規模以上の企業で、人材の確保が困難である可能性があることも想定される（図表2-2-1-4）。なお、事業年数の長短は、従業員総数の増減にはあまり関係していないと考えられる（増減によらず事業年数の平均値は43~44年）。

経営業績等の3年前からの変化別では、売上高、経常利益、労働生産性のいずれも、増加傾向と従業員総数の増加との間に有意な関係（偶然に観察された結果ではなく、必然である可能性がある）と推測される結果と考えられる（図表2-2-1-5）。

図表 2-2-1-3 従業員総数規模

|                  | 従業員総数規模（業種別） |       |       |       |       |       |
|------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                  | 建設           | 製造    | 運輸    | 卸売・小売 | サービス  | 合計    |
| 45人未満            | 3            | 19    | 3     | 14    | 28    | 67    |
|                  | 6.5%         | 10.9% | 7.3%  | 14.3% | 16.8% | 12.7% |
| 45人以上<br>100人未満  | 26           | 97    | 27    | 52    | 92    | 294   |
|                  | 56.5%        | 55.4% | 65.9% | 53.1% | 55.1% | 55.8% |
| 100人以上<br>300人未満 | 11           | 46    | 8     | 19    | 37    | 121   |
|                  | 23.9%        | 26.3% | 19.5% | 19.4% | 22.2% | 23.0% |
| 300人以上           | 6            | 13    | 3     | 13    | 10    | 45    |
|                  | 13.0%        | 7.4%  | 7.3%  | 13.3% | 6.0%  | 8.5%  |
| 合計               | 46           | 175   | 41    | 98    | 167   | 527   |

図表 2-2-1-4 従業員総数の3年前からの変化

| 業種別   | 増加    | 横ばい   | 減少    | 合計     | 規模別                  | 増加    | 横ばい   | 減少    | 合計     |
|-------|-------|-------|-------|--------|----------------------|-------|-------|-------|--------|
| 建設    | 22    | 3     | 20    | 45     | 45人未満                | 15    | 7     | 42    | 64     |
|       | 48.9% | 6.7%  | 44.4% | 100.0% |                      | 23.4% | 10.9% | 65.6% | 100.0% |
| 製造    | 100   | 17    | 53    | 170    | 45人以上                | 170   | 25    | 90    | 285    |
|       | 58.8% | 10.0% | 31.2% | 100.0% | 100人未満               | 59.6% | 8.8%  | 31.6% | 100.0% |
| 運輸    | 25    | 1     | 13    | 39     | 100人以上               | 81    | 6     | 30    | 117    |
|       | 64.1% | 2.6%  | 33.3% | 100.0% | 300人未満               | 69.2% | 5.1%  | 25.6% | 100.0% |
| 卸売・小売 | 55    | 5     | 34    | 94     | 300人以上               | 25    | 0     | 19    | 44     |
|       | 58.5% | 5.3%  | 36.2% | 100.0% |                      | 56.8% | 0.0%  | 43.2% | 100.0% |
| サービス  | 89    | 12    | 61    | 162    | 合計                   | 291   | 38    | 181   | 510    |
|       | 54.9% | 7.4%  | 37.7% | 100.0% |                      | 57.1% | 7.5%  | 35.5% | 100.0% |
| 合計    | 291   | 38    | 181   | 510    | 業種別の有意差 N. S.        |       |       |       |        |
|       | 57.1% | 7.5%  | 35.5% | 100.0% | 従業員総数規模別の有意差 p<.0001 |       |       |       |        |

図表 2-2-1-5 従業員総数の3年前からの変化（経営業績等の変化別）

|       |             | 増加    | 横ばい   | 減少    | 合計    | 有意差    |
|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 売上高   | 増加（大幅増加＋増加） | 152   | 9     | 50    | 211   | p<.001 |
|       | 横ばい         | 94    | 17    | 60    | 171   |        |
|       | 減少（大幅減少＋減少） | 41    | 11    | 69    | 121   |        |
| 経常利益  | 増加（大幅増加＋増加） | 127   | 12    | 55    | 194   | p<.06  |
|       | 横ばい         | 81    | 16    | 55    | 152   |        |
|       | 減少（大幅減少＋減少） | 79    | 9     | 68    | 156   |        |
| 労働生産性 | 増加（大幅増加＋増加） | 108   | 6     | 38    | 152   | p<.03  |
|       | 横ばい         | 116   | 22    | 83    | 221   |        |
|       | 減少（大幅減少＋減少） | 60    | 9     | 50    | 119   |        |
|       |             | 21.1% | 24.3% | 29.2% | 24.2% |        |

売上高の変化は、業種別では運輸で減少した割合が最も小さく、建設や製造は2割程度が減少、卸売・小売やサービスは約3割が減少している（有意差 N.S.）。従業員総数の規模別では、45人未満の企業で増加よりも減少した割合が高い一方、45人以上の規模の企業では増加した割合が最も高く、規模が大きくなるほど増加の傾向がみられる（有意差 p<.008）。経常利益の変化は、業種別では建設と製造で減少した割合が低く、運輸、卸売・小売、サービスでは減少した割合がやや大きい（有意差 N.S.）。従業員総数の規模別では、売上高の変化と同様の傾向がみられ、45人未満の企業で増加よりも減少した割合が高く、100人以上の規模では約5割の企業で増加の傾向がみられる（有意差 p<.03）。労働生産

性的変化は、業種別では建設で増加した割合が高い一方、運輸やサービスでは増加よりも減少の割合が大きい（有意差  $p<.04$ ）。従業員総数の規模別では、規模が大きいくほど労働生産性が増加した傾向がみられる（有意差 N.S.）（図表 2-2-1-6）。

図表 2-2-1-6 3年前と比較した売上高、経常利益、労働生産性の変化

|             | 売上高（業種別） N.S.      |       |       |       |       |       | 売上高（従業員総数の規模別） $p<.008$ |             |              |        |       |
|-------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|-------------|--------------|--------|-------|
|             | 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    |
| 大幅増加<br>+増加 | 25                 | 73    | 19    | 38    | 62    | 217   | 14                      | 122         | 56           | 24     | 216   |
|             | 55.6%              | 41.5% | 46.3% | 39.6% | 37.6% | 41.5% | 21.2%                   | 42.1%       | 47.9%        | 53.3%  | 41.7% |
| 横ばい         | 11                 | 63    | 18    | 32    | 56    | 180   | 28                      | 105         | 32           | 13     | 178   |
|             | 24.4%              | 35.8% | 43.9% | 33.3% | 33.9% | 34.4% | 42.4%                   | 36.2%       | 27.4%        | 28.9%  | 34.4% |
| 減少+<br>大幅減少 | 9                  | 40    | 4     | 26    | 47    | 126   | 24                      | 63          | 29           | 8      | 124   |
|             | 20.0%              | 22.7% | 9.8%  | 27.1% | 28.5% | 24.1% | 36.4%                   | 21.7%       | 24.8%        | 17.8%  | 23.9% |
| 合計          | 45                 | 176   | 41    | 96    | 165   | 523   | 66                      | 290         | 117          | 45     | 518   |
|             | 経常利益（業種別） N.S.     |       |       |       |       |       | 経常利益（従業員総数の規模別） $p<.03$ |             |              |        |       |
| 大幅増加<br>+増加 | 23                 | 72    | 12    | 40    | 54    | 201   | 14                      | 106         | 59           | 21     | 200   |
|             | 55.8%              | 46.6% | 41.5% | 45.8% | 45.8% | 46.6% | 21.2%                   | 36.7%       | 50.0%        | 47.7%  | 38.7% |
| 横ばい         | 12                 | 54    | 15    | 23    | 55    | 159   | 20                      | 97          | 30           | 11     | 158   |
|             | 27.9%              | 30.7% | 36.6% | 24.0% | 33.1% | 30.5% | 30.3%                   | 33.6%       | 25.4%        | 25.0%  | 30.6% |
| 減少+<br>大幅減少 | 8                  | 50    | 14    | 33    | 57    | 162   | 32                      | 86          | 29           | 12     | 159   |
|             | 18.6%              | 28.4% | 34.1% | 34.4% | 34.3% | 31.0% | 48.5%                   | 29.8%       | 24.6%        | 27.3%  | 30.8% |
| 合計          | 43                 | 176   | 41    | 96    | 166   | 522   | 66                      | 289         | 118          | 44     | 517   |
|             | 労働生産性（業種別） $p<.04$ |       |       |       |       |       | 労働生産性（従業員総数の規模別） N.S.   |             |              |        |       |
| 大幅増加<br>+増加 | 21                 | 54    | 9     | 35    | 40    | 159   | 16                      | 85          | 41           | 16     | 158   |
|             | 52.5%              | 31.0% | 22.5% | 37.6% | 24.4% | 31.1% | 25.4%                   | 29.8%       | 35.7%        | 37.2%  | 31.2% |
| 横ばい         | 12                 | 82    | 21    | 36    | 77    | 228   | 25                      | 133         | 47           | 21     | 226   |
|             | 30.0%              | 47.1% | 52.5% | 38.7% | 47.0% | 44.6% | 39.7%                   | 46.7%       | 40.9%        | 48.8%  | 44.7% |
| 減少+<br>大幅減少 | 7                  | 38    | 10    | 22    | 47    | 124   | 22                      | 67          | 27           | 6      | 122   |
|             | 17.5%              | 21.8% | 25.0% | 23.7% | 28.7% | 24.3% | 34.9%                   | 23.5%       | 23.5%        | 14.0%  | 24.1% |
| 合計          | 40                 | 174   | 40    | 93    | 164   | 511   | 63                      | 285         | 115          | 43     | 506   |

正社員の離職率の平均値は（1年以内・3年以内）、全体では、1年以内の離職率が10%、3年以内の離職率が24%である。業種別では、1年以内の離職率は、全体の平均値に対して、建設業がやや低くサービス業がやや高い。3年以内の離職率は、全体の平均値に対して、建設業や運輸業がやや低く、卸売・小売業とサービス業がやや高い。従業員総数規模別では、1年以内の離職率は、全体の平均値に対して、300人以上の規模がかなり低く、45人未満の規模もやや低い。3年以内の離職率は、全体の平均値に対して、300人以上規模が他の規模に比べるとかなり低い特徴がみられる。1年以内の離職率が低いことや従業員総数規模が大きいくことが、低い離職率に関係しているとも考えられる（図表 2-2-1-7）。

図表 2-2-1-7 正社員の1年以内及び3年以内の離職率(業種別、従業員総数規模別)

| 業種/<br>従業員総数規模 | 度数  | 1年以内離職<br>率平均値(%) | 標準<br>偏差 | 最小値-<br>最大値 | 3年以内離職<br>率平均値(%) | 標準<br>偏差 | 最小値・<br>最大値 |
|----------------|-----|-------------------|----------|-------------|-------------------|----------|-------------|
| 建設             | 25  | 6.836             | 9.0122   | 0.0-31.1    | 19.640            | 23.2862  | 0.0-100.0   |
| 製造             | 80  | 10.612            | 14.5193  | 0.0-71.4    | 23.584            | 28.1523  | 0.0-100.0   |
| 運輸             | 13  | 8.638             | 9.5456   | 0.0-28.6    | 20.469            | 22.1086  | 0.0-71.4    |
| 卸売・小売          | 48  | 9.400             | 11.4819  | 0.0-50.0    | 25.471            | 24.2777  | 0.0-83.3    |
| サービス           | 83  | 11.929            | 15.5432  | 0.0-66.7    | 27.273            | 27.6903  | 0.0-100.0   |
| 合計             | 249 | 10.335            | 13.6654  | 0.0-71.4    | 24.619            | 26.4587  | 0.0-100.0   |
| 45人未満          | 25  | 8.120             | 10.1666  | 0.0-25.0    | 22.796            | 29.8412  | 0.0-100.0   |
| 45人以上100人未満    | 136 | 11.247            | 13.7398  | 0.0-71.4    | 27.326            | 26.1673  | 0.0-100.0   |
| 100人以上300人未満   | 60  | 10.507            | 15.1844  | 0.0-50.0    | 22.563            | 28.1803  | 0.0-100.0   |
| 300人以上         | 27  | 5.326             | 4.9780   | 0.0-19.2    | 14.859            | 13.7491  | 0.0-63.3    |
| 合計             | 248 | 10.108            | 13.2121  | 0.0-71.4    | 24.360            | 26.1935  | 0.0-100.0   |

## (2) 人材の多様化の現状

次に、従業員の属性別の構成比と今後増員したい正社員及び非正規社員の属性から、人材の多様化の現状と今後の方向性についてみていく(図表2-2-2-1)。

2018年6月1日現在、従業員総数に占める正社員の比率は69.0%で、建設業が89.1%と高い一方、サービス業は57.1%と低い。女性社員(正社員と非正規社員)の割合は35.5%で、3年前よりも1.8ポイント上昇し、建設、製造、運輸、サービスの各業種では2ポイント程度上昇したが、卸売・小売は横ばいである。女性社員の割合は、卸売・小売とサービスで4割を超え、製造業は3割程度だが、建設と運輸の各業種は1割台と女性社員は少ない。また、従業員総数に占める正社員の比率は、45人以上100人未満の企業で72.4%とやや高いが、業種別ほどには大きな違いはみられない。女性社員(正社員と非正規社員)の割合は、45人未満の企業と300人以上の企業で40%を超えて高く、他の規模の企業よりも、3年前から女性社員の割合が2%以上とより大きく上昇している。

雇用形態では、正社員総数に占める女性正社員の割合は、サービスと卸売・小売の各業種が3割を超えるのに対し、製造と建設は2割程度、運輸は1割台にとどまる。また、非正規社員に占める女性の割合は、運輸を除くと5割から6割台と高く、非正規で働く女性が多い。従業員総数規模別では、45人未満の企業で女性正社員の割合が37.4%と大きいのに対し、100人以上300人未満の企業では26.2%と小さい。

正社員の属性別の構成比では、34歳以下と女性が占める割合がそれぞれ3割程度と大きい。一方、60歳以上は約1割、新規学卒の採用者は1割未満と少なく、特に、新規学卒の採用は容易でないと考えられ、さらに、正社員の障がい者や外国人の割合は1%台と小さく、60歳以上、新規学卒、障がい者、外国人は、人材として主流化されるには至っていない。特に、正社員の外国人は、サービス業において0.4%の低い割合にとどまっている。

非正規社員の属性別の構成比では、女性が約6割と最も大きいほか、正社員では低率にとどまっている60歳以上の割合が36%と大きくなる。また、外国人(技能実習生を含む)

が 4.9%、障がい者が 2.6% というように、高い割合とはいえないが、外国人や障がい者は、正社員よりも非正規で働いているケースがやや多い。非正規社員から正社員への登用率は全体で 10%程度 だが、建設業で 2 割を超えて高く、45 人未満の企業では 6.0% と低い。

図表 2-2-2-1 従業員の属性別の構成比

| 業種別平均値 (%)      | 平均値    | 標準偏差    | 建設     | 製造              | 運輸               | 卸売・小売  | サービス   |
|-----------------|--------|---------|--------|-----------------|------------------|--------|--------|
| 正社員比率           | 68.991 | 28.9256 | 89.191 | 75.654          | 73.830           | 66.785 | 57.125 |
| 女性社員比率(調査時点)    | 35.470 | 24.7748 | 18.441 | 30.582          | 16.671           | 43.592 | 45.398 |
| 女性社員比率(3年前)     | 33.706 | 25.0492 | 16.340 | 28.776          | 14.754           | 43.403 | 43.108 |
| 女性正社員比率         | 28.578 | 21.9164 | 19.221 | 22.071          | 12.332           | 35.559 | 37.303 |
| 新規学卒正社員割合       | 6.915  | 14.8099 | 10.495 | 7.230           | 1.097            | 6.675  | 7.115  |
| 34歳以下正社員割合      | 30.119 | 21.1756 | 28.505 | 30.796          | 17.581           | 31.109 | 32.258 |
| 60歳以上正社員割合      | 9.441  | 14.4190 | 11.163 | 7.964           | 17.297           | 7.109  | 9.911  |
| 障がい者正社員割合       | 1.148  | 4.3186  | 0.703  | 1.116           | 0.879            | 0.610  | 1.710  |
| 外国人正社員割合        | 1.091  | 3.6233  | 1.880  | 1.357           | 1.903            | 1.100  | 0.401  |
| 女性非正規社員比率       | 58.196 | 33.5289 | 50.280 | 59.185          | 44.371           | 62.593 | 59.124 |
| 新規学卒非正規社員割合     | 0.782  | 5.4030  | 4.206  | 0.381           | 0.000            | 1.450  | 0.348  |
| 34歳以下非正規社員割合    | 19.431 | 24.0299 | 9.020  | 17.075          | 12.109           | 21.370 | 23.574 |
| 60歳以上非正規社員割合    | 36.061 | 30.7973 | 46.111 | 38.661          | 50.308           | 29.596 | 32.051 |
| 障がい者非正規社員割合     | 2.593  | 8.7514  | 0.968  | 4.008           | 1.130            | 1.766  | 2.262  |
| 外国人非正規社員割合      | 4.899  | 14.6781 | 5.300  | 9.721           | 2.100            | 1.538  | 2.290  |
| 正社員への登用率        | 10.239 | 18.8456 | 23.622 | 10.293          | 10.577           | 7.699  | 9.187  |
| 正社員の障がい者の割合     | 64.656 | 44.0574 | 86.765 | 68.631          | 78.648           | 56.042 | 52.830 |
| 従業員総数規模別平均値 (%) | 平均値    | 標準偏差    | 45人未満  | 45人以上<br>100人未満 | 100人以上<br>300人未満 | 300人以上 |        |
| 正社員比率           | 69.467 | 28.7056 | 66.886 | 72.427          | 66.039           | 62.356 |        |
| 女性社員比率(調査時点)    | 35.470 | 24.7748 | 40.739 | 34.457          | 32.603           | 41.827 |        |
| 女性社員比率_3年前      | 33.706 | 25.0492 | 37.589 | 32.845          | 31.638           | 39.288 |        |
| 女性正社員比率         | 28.580 | 21.8924 | 37.447 | 27.231          | 26.204           | 31.367 |        |
| 新規学卒正社員割合       | 6.958  | 14.8510 | 2.886  | 6.379           | 7.526            | 14.366 |        |
| 34歳以下正社員割合      | 30.109 | 20.9870 | 25.696 | 29.088          | 33.551           | 33.405 |        |
| 60歳以上正社員割合      | 9.268  | 14.1748 | 11.257 | 10.117          | 7.782            | 5.046  |        |
| 障がい者正社員割合       | 1.155  | 4.3335  | 0.847  | 0.884           | 1.960            | 0.856  |        |
| 外国人正社員割合        | 1.097  | 3.6317  | 1.861  | 0.861           | 1.471            | 0.559  |        |
| 女性非正規社員比率       | 58.073 | 33.5740 | 65.372 | 60.255          | 50.346           | 57.669 |        |
| 新規学卒非正規社員割合     | 0.787  | 5.4201  | 0.000  | 0.726           | 0.651            | 2.219  |        |
| 34歳以下非正規社員割合    | 19.344 | 23.8581 | 20.295 | 19.117          | 17.504           | 24.603 |        |
| 60歳以上非正規社員割合    | 35.978 | 30.8241 | 37.821 | 36.181          | 37.810           | 27.460 |        |
| 障がい者非正規社員割合     | 2.611  | 8.7903  | 0.865  | 2.254           | 2.858            | 5.106  |        |
| 外国人非正規社員割合      | 4.910  | 14.7223 | 3.087  | 4.159           | 6.983            | 4.673  |        |
| 正社員への登用率        | 10.305 | 18.9109 | 5.984  | 10.369          | 11.357           | 11.614 |        |
| 正社員の障がい者の割合     | 65.352 | 43.8778 | 70.833 | 69.149          | 68.838           | 48.874 |        |

次に、今後、増員したいと考えている正社員と非正規社員の属性をみていく(図表 2-2-2-2、3、4、5)。まず、約 9 割の企業が、正社員を「増員したい」と考えている。

増員したい属性は、「新卒男性」「中途男性」「34歳以下」が5割を超えて多く、「新卒女性」と「中途女性」は4割弱と男性よりもやや低い割合である。一方、1割以下にとどまる「60歳以上」「障がい者」「外国人」の中では、「障がい者」を選択する割合がやや高い。非正規社員を「増員したい」企業は約6割である。増員したい属性は、「中途女性」「中途男性」が多く、「60歳以上」より「34歳以下」の人材を求める割合が高い。非正規社員では、正社員より「60歳以上」を求める割合が高いが、「障がい者」「外国人」については、正社員と同様に増員したい割合は1割以下にとどまる。

今後の増員の意向が大きい正社員の属性について、業種と従業員総数規模でみると以下の傾向がみられる（図表2-2-2-3）。「新卒男性」は、建設業及び製造業や100人以上の企業で増員したい割合が高く、建設業は「中途男性」を増員したい割合も高い。「新卒女性」は、サービス業や100人以上の企業で増員したい割合が高いが、運輸業では増員したい割合は低い。「中途女性」は、サービス業や300人以上の企業で増員したい割合が高い。「34歳以下」の若年者は、卸売・小売やサービスで増員したい割合がやや低い。「60歳以上」の高齢者は、運輸業が他の業界よりも増員したい割合がかなり高く、300人以上の企業でも増員したい割合がやや高い。「障がい者」は、建設業で増員したい割合がやや高く、100人以上の企業でも増員したい割合が高い。「外国人」は、製造業で増員したい割合がやや高く、300人以上の企業で他の業界よりも増員したい割合がかなり高いが、インバウンドの対応に関係すると考えられる卸売・小売やサービス業では増員したい割合がやや低い。「増員しない」企業は9.4%にとどまるが、増員しない割合は、建設業や運輸業でやや高く、100人以上の企業でやや低い。

人材の多様化は、女性と34歳以下の若年層が主流で、高齢者、障がい者、外国人の雇用は、主流化されておらず一部の企業にとどまっている。しかし、建設業は「新卒男性」「中途男性」「障がい者」などやや幅広い人材を志向、製造業は「新卒男性」「外国人」を志向、サービス業は「新卒女性」「中途女性」を志向、運輸業は「60歳以上」を志向、300人以上の企業は「中途女性」「外国人」を志向するなど、業種や規模による志向の違いがみられる。

図表 2-2-2-2 増員したい社員の属性

|       | 正社員（回答企業数 469） |        | 非正規社員（回答企業数 416） |        |
|-------|----------------|--------|------------------|--------|
| 新卒男性  | 265            | 56.5%  | 44               | 10.6%  |
| 中途男性  | 280            | 59.7%  | 141              | 33.9%  |
| 新卒女性  | 173            | 36.9%  | 47               | 11.3%  |
| 中途女性  | 185            | 39.4%  | 169              | 40.6%  |
| 34歳以下 | 259            | 55.2%  | 117              | 28.1%  |
| 60歳以上 | 25             | 5.3%   | 50               | 12.0%  |
| 障がい者  | 37             | 7.9%   | 33               | 7.9%   |
| 外国人   | 21             | 4.5%   | 30               | 7.2%   |
| 増員しない | 44             | 9.4%   | 164              | 39.4%  |
| 合計    | 1289           | 274.8% | 795              | 191.1% |

図表 2-2-2-3 増員したい社員の属性と企業（図表 2-2-2-4 及び 5 の要約）

| 増員したい社員 | 正社員を増員したい割合と企業属性                            | 非正規社員を増員したい割合と企業属性                  |
|---------|---|-------------------------------------|
| 新卒男性    | 建設、製造や100人以上の企業で高い                          | 運輸で高い<br>建設や45人未満の企業で低い             |
| 中途男性    | 建設で高い                                       | 運輸と300人以上の企業で高い                     |
| 新卒女性    | サービスと100人以上の企業で高い<br>運輸で低い                  | サービスで高い<br>45人未満の企業でやや低い            |
| 中途女性    | サービスや300人以上の企業で高い                           | 卸売・小売、サービスや300人以上の企業で高い<br>建設でやや低い  |
| 34歳以下   | 卸売・小売やサービスでやや低い                             | サービスと300人以上の企業で高い<br>建設と45人未満の企業で低い |
| 60歳以上   | 運輸はかなり高く、300人以上の企業はやや高い                     | 運輸はかなり高く、45人未満と300人以上の企業はやや高い       |
| 障がい者    | 建設でやや高く、100人以上の企業で高い                        | 運輸でやや高く、300人以上の企業で高い                |
| 外国人     | 製造でやや高く、300人以上の企業でかなり高い<br>卸売・小売やサービス業でやや低い | 300人以上の企業でかなり高い<br>建設で低い            |
| 増員しない割合 | 建設業や運輸業で高い<br>100人以上の企業でやや低い                | 運輸業やサービス業でやや低く、300人以上の企業でかなり低い      |

図表 2-2-2-4 増員したい正社員の属性（業種別、従業員総数規模別）

|       | 正社員（業種別） |       |       |       |       |        | 正社員（従業員総数の規模別） |             |              |        |       |
|-------|----------|-------|-------|-------|-------|--------|----------------|-------------|--------------|--------|-------|
|       | 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    |
| 新卒男性  | 27       | 98    | 17    | 47    | 76    | 265    | 24             | 134         | 81           | 25     | 264   |
|       | 64.3%    | 62.0% | 47.2% | 54.0% | 52.1% | 56.5%  | 40.7%          | 52.3%       | 71.1%        | 69.4%  | 56.8% |
| 中途男性  | 31       | 91    | 25    | 45    | 88    | 280    | 31             | 162         | 64           | 20     | 277   |
|       | 73.8%    | 57.6% | 69.4% | 51.7% | 60.3% | 59.7%  | 52.5%          | 63.3%       | 56.1%        | 55.6%  | 59.6% |
| 新卒女性  | 13       | 60    | 9     | 31    | 60    | 173    | 18             | 80          | 55           | 20     | 173   |
|       | 31.0%    | 38.0% | 25.0% | 35.6% | 41.1% | 36.9%  | 30.5%          | 31.3%       | 48.2%        | 55.6%  | 37.2% |
| 中途女性  | 13       | 50    | 13    | 35    | 74    | 185    | 24             | 102         | 38           | 19     | 183   |
|       | 31.0%    | 31.6% | 36.1% | 40.2% | 50.7% | 39.4%  | 40.7%          | 39.8%       | 33.3%        | 52.8%  | 39.4% |
| 34歳以下 | 25       | 93    | 21    | 43    | 77    | 259    | 32             | 144         | 62           | 20     | 258   |
|       | 59.5%    | 58.9% | 58.3% | 49.4% | 52.7% | 55.2%  | 54.2%          | 56.3%       | 54.4%        | 55.6%  | 55.5% |
| 60歳以上 | 1        | 7     | 7     | 2     | 8     | 25     | 2              | 14          | 6            | 3      | 25    |
|       | 2.4%     | 4.4%  | 19.4% | 2.3%  | 5.5%  | 5.3%   | 3.4%           | 5.5%        | 5.3%         | 8.3%   | 5.4%  |
| 障がい者  | 5        | 12    | 3     | 8     | 9     | 37     | 0              | 6           | 20           | 11     | 37    |
|       | 11.9%    | 7.6%  | 8.3%  | 9.2%  | 6.2%  | 7.9%   | 0.0%           | 2.3%        | 17.5%        | 30.6%  | 8.0%  |
| 外国人   | 2        | 11    | 2     | 2     | 4     | 21     | 1              | 7           | 7            | 6      | 21    |
|       | 4.8%     | 7.0%  | 5.6%  | 2.3%  | 2.7%  | 4.5%   | 1.7%           | 2.7%        | 6.1%         | 16.7%  | 4.5%  |
| 増員しない | 6        | 12    | 5     | 10    | 11    | 44     | 8              | 26          | 8            | 2      | 44    |
|       | 14.3%    | 7.6%  | 13.9% | 11.5% | 7.5%  | 9.4%   | 13.6%          | 10.2%       | 7.0%         | 5.6%   | 9.5%  |
| 合計    | 42       | 158   | 36    | 87    | 146   | 469    | 59             | 256         | 114          | 36     | 465   |
|       | 9.0%     | 33.7% | 7.7%  | 18.6% | 31.1% | 100.0% | 12.7           | 55.1        | 24.5         | 7.7    | 100.0 |



図表 2-2-2-5 増員したい非正規社員の属性（業種別、従業員総数規模別）

|       | 非正規社員（業種別） |       |       |       |       |        | 非正規社員（従業員総数の規模別） |             |              |        |        |
|-------|------------|-------|-------|-------|-------|--------|------------------|-------------|--------------|--------|--------|
|       | 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     |
| 新卒男性  | 2          | 14    | 5     | 7     | 16    | 44     | 3                | 24          | 14           | 3      | 44     |
|       | 5.4%       | 10.1% | 16.7% | 9.5%  | 11.8% | 10.6%  | 6.4%             | 10.4%       | 13.7%        | 9.4%   | 10.7%  |
| 中途男性  | 14         | 37    | 13    | 25    | 52    | 141    | 18               | 74          | 30           | 16     | 138    |
|       | 37.8%      | 26.6% | 43.3% | 33.8% | 38.2% | 33.9%  | 38.3%            | 32.0%       | 29.4%        | 50.0%  | 33.5%  |
| 新卒女性  | 2          | 11    | 3     | 9     | 22    | 47     | 4                | 25          | 14           | 4      | 47     |
|       | 5.4%       | 7.9%  | 10.0% | 12.2% | 16.2% | 11.3%  | 8.5%             | 10.8%       | 13.7%        | 12.5%  | 11.4%  |
| 中途女性  | 11         | 50    | 11    | 34    | 63    | 169    | 20               | 94          | 34           | 19     | 167    |
|       | 29.7%      | 36.0% | 36.7% | 45.9% | 46.3% | 40.6%  | 42.6%            | 40.7%       | 33.3%        | 59.4%  | 40.5%  |
| 34歳以下 | 5          | 37    | 8     | 22    | 45    | 117    | 9                | 66          | 27           | 14     | 116    |
|       | 13.5%      | 26.6% | 26.7% | 29.7% | 33.1% | 28.1%  | 19.1%            | 28.6%       | 26.5%        | 43.8%  | 28.2%  |
| 60歳以上 | 3          | 9     | 7     | 10    | 21    | 50     | 8                | 20          | 14           | 6      | 48     |
|       | 8.1%       | 6.5%  | 23.3% | 13.5% | 15.4% | 12.0%  | 17.0%            | 8.7%        | 13.7%        | 18.8%  | 11.7%  |
| 障がい者  | 2          | 7     | 4     | 7     | 13    | 33     | 0                | 7           | 11           | 14     | 32     |
|       | 5.4%       | 5.0%  | 13.3% | 9.5%  | 9.6%  | 7.9%   | 0.0%             | 3.0%        | 10.8%        | 43.8%  | 7.8%   |
| 外国人   | 1          | 11    | 3     | 6     | 9     | 30     | 1                | 12          | 9            | 6      | 28     |
|       | 2.7%       | 7.9%  | 10.0% | 8.1%  | 6.6%  | 7.2%   | 2.1%             | 5.2%        | 8.8%         | 18.8%  | 6.8%   |
| 増員しない | 16         | 64    | 10    | 31    | 43    | 164    | 19               | 92          | 43           | 9      | 163    |
|       | 43.2%      | 46.0% | 33.3% | 41.9% | 31.6% | 39.4%  | 40.4%            | 39.8%       | 42.2%        | 28.1%  | 39.6%  |
| 合計    | 37         | 139   | 30    | 74    | 136   | 416    | 47               | 231         | 102          | 32     | 412    |
|       | 8.9%       | 33.4% | 7.2%  | 17.8% | 32.7% | 100.0% | 11.4%            | 56.1%       | 24.8%        | 7.8%   | 100.0% |

### （3）人材の雇用と活躍に関する現状

次に、人材の雇用と活躍に関する現状について、「回答企業の現状に該当するかどうか」、「回答企業が採用にあたり応募者に伝えている項目かどうか」をたずね、企業の人材の雇用と活躍に対する取組みの現状と課題などをみていく。本調査では、人材の雇用と活躍に関する現状として43項目をあげ、①事業内容6項目、②仕事内容9項目、③職場環境9項目、④労働条件11項目、⑤人材育成・教育訓練8項目の5つに区分している（全43項目の内容と「自社の現状に該当する」及び「採用時、応募者に伝達している」各割合は図表2-2-3-4を参照）。以下では、割合の高低や業種区分や従業員総数規模別にみていく。

図表2-2-3-1は、43の全項目のうち、自社の現状に該当する割合が比較的高い項目を示している。回答企業の5割以上が該当すると回答した項目数は15項目である。7割以上の企業が該当すると回答したのは、「直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた」「能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している」「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」の3項目、6割以上の企業が該当すると回答したのは、「社内の親睦を深める行事を定期的に行っている」「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」「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」「労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる」「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」の5項目である。

図表 2-2-3-1 自社の現状に該当する割合が高い項目（有効回答 526 社）

| (注)「*-***」は、建設、製造、運輸、卸・小売、サービスの5業種の割合に有意な差がみられる項目であることを示す（* 10%水準有意、** 5%水準有意、***1%水準有意）。業種別の割合は図表 2-2-3-5 及び 6 を参照。 | ①<br>自社の現状に該当<br>(%) | ②<br>応募者に伝達<br>(%) | ①-②<br>伝達できる余地 |
|--|----------------------|--------------------|----------------|
| <b>7割以上の企業が該当（3項目）</b>   |                      |                    |                |
| 直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた   | **78.3               | 29.8               | 48.5           |
| 能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している  | 78.3                 | 39.2               | 39.1           |
| 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   | **70.7               | 37.1               | 33.6           |
| <b>6割以上の企業が該当（5項目）</b>   | ①                    | ②                  | ①-②            |
| 社内の親睦を深める行事を定期的実施している  | 69.6                 | 41.4               | 28.2           |
| 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   | 62.0                 | **25.7             | 36.3           |
| 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  | 62.0                 | 26.8               | 35.2           |
| 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる   | **61.6               | 33.3               | 28.3           |
| 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  | **60.1               | *53.2              | 6.9            |
| <b>5割以上の企業が該当（7項目）</b>   | ①                    | ②                  | ①-②            |
| 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   | 58.9                 | ***26.6            | 32.3           |
| 男女など性別や雇用形態による待遇差がない（極めて小さい）   | ***58.2              | **27.0             | 31.2           |
| 人材育成・教育訓練の内容は、OJT（On the Job Training）が主である  | ***57.6              | 32.3               | 25.3           |
| 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   | 56.7                 | 36.5               | 20.2           |
| 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  | 55.7                 | 24.0               | 31.7           |
| 業務遂行において、本人に裁量（アイデアや工夫等）を与えている   | 54.8                 | 24.7               | 30.1           |
| 近年の経営状況は、良い状況だと判断している  | **53.0               | 35.2               | 17.8           |
| <b>4割以上の企業が該当（11項目）</b>  | ①                    | ②                  | ①-②            |
| 福利厚生の実施に取り組んでいる  | 49.2                 | 27.8               | 21.4           |
| 子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である  | 48.3                 | 29.8               | 18.5           |
| 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  | **48.1               | 13.7               | 34.4           |
| 正社員の定着状況が、同業種・同規模の他社に比べて良い   | ***47.3              | 27.4               | 19.9           |
| 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  | 47.3                 | 25.9               | 21.4           |
| 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  | 47.1                 | *21.1              | 26.0           |
| 職場の人間関係のトラブルがない（極めて少ない）  | 46.2                 | **19.6             | 26.6           |
| 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   | *46.2                | 12.5               | 33.7           |
| 従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会を設けている   | 42.8                 | 19.2               | 23.6           |
| 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   | 40.9                 | 25.3               | 15.6           |
| 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   | 40.5                 | 22.1               | 18.4           |

一方、図表 2-2-3-2 は、5 区分 43 項目のうち「自社の現状に該当する」割合が低い 17 項目を示している。「自社の現状に該当する」割合が全般的に低い区分は「人材育成・教育訓練」で、同区分 8 項目のうち、「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」「女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる」の6つの項目は、自社の現状に該当する割合が2～3割と低く、取組みを拡充できる余地が大きい。また、「労働条件」も「自社の現状に該当する」割合が低い項目が多く、「労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる」「直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた」などの法令等に基づく取組みは、「自社の現状に該当する」割合が6割以上であるのに対し、企業独自の取組みでは、「能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している」を除くと、「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）」「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）」「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）」の各現状が2～3割程度にとどまっている。

自社の現状に該当するかどうかの認識は、「事業内容」「仕事内容」「職場環境」といった採用時点で重視される項目よりもむしろ、「労働条件」や「人材育成・教育訓練」という雇用後の定着にとってポイントになる項目で高められる余地があり、同時に、その内容を向上させられる余地は大きいと考えられる。ただし、製造業と非製造業で差のみられる項目もあり、製造業の方が該当する割合が高い項目は、「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」「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」「従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている」「OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している」「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」などで、非製造業で該当する割合が高い項目は、「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）」「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）」「女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる」などである。

さらに、自社の現状に該当する割合が高いにもかかわらず、採用時に応募者に伝達していない割合が高い項目も少なくなく（図表2-2-3-1）、事業内容、仕事内容、職場環境、労働条件などに関する自社の現状のうち、伝達できる余地の割合が3～4割程度に高い項目は少なくない。自社の現状に該当する項目と採用応募者に伝達している項目のそれぞれを割合の高い順に並べて対比してみると、第一に、自社の現状を認識するほどには、採用応募者にその現状を伝えているとはいえない。第二に、現状への該当状況では、従業員の満足度を十分に把握できていないかあまり高く評価していない点があげられるほか、人材育成・教育訓練を更に充実させる余地がある、また、人材の確保や多様化に係るような労働時間の柔軟化、正社員への登用、ワークライフバランスの充実、品質管理や生産性向上を目的とする活動への従業員の主体的参画などに取り組む余地が大きい。第三に、採用応募者への伝達状況では、現状への該当割合が高い項目を中心にして、従業員の現状を積極的に伝えられる余地があるほか、正社員の増員を志向する企業が多いことから、採

用後の具体的な段階や過程に関する現状や内容を伝える余地と意義が大きいことなどが考えられる（図表2-2-3-3）。

図表2-2-3-2 自社の現状に該当する割合が低い17項目（全体、製造業、非製造業）

|           |   | 有効回答 526 社  |      |            |
|-----------|---|---|------|------------|
|           |   | 製造  | 非製造  | 全体<br>(注2) |
|           |   | (注1)項目横の( )は、製造と非製造の割合の有意差を示す有意水準。<br>(注2)「*~***」は、建設、製造、運輸、卸・小売、サービスの5業種の割合に有意な差がみられる項目であることを示す(* 10%水準有意、** 5%水準有意、***1%水準有意)。業種別の割合は図表2-2-3-5及び6を参照。 |      |            |
| 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(p<.002)              | 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(p<.001)              | 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(p<.05)                      | 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      | 直近3年間のうちに、従業員の1人平均労働時間は増加した(p<.1)                     | 18.3  | 12.5 | 14.4       |
|           | 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)(p<.003)         | 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(p<.011) | 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(p<.004)                           | 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       |

図表 2-2-3-3 自社の現状への該当割合と採用応募者への伝達状況割合の対比

| 自社の現状に該当（割合の高い順に表示）                           | %    | 採用時、応募者に伝達（割合の高い順に表示）                         | %    |
|---|------|---|------|
| 直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた                        | 78.3 | 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               | 53.2 |
| 能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している                   | 78.3 | 社内の親睦を深める行事を定期的実施している                         | 41.4 |
| 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                  | 70.7 | 能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している                   | 39.2 |
| 社内の親睦を深める行事を定期的実施している                         | 69.6 | 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                  | 37.1 |
| 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                    | 62.0 | 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                  | 36.5 |
| 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               | 62.0 | 近年の経営状況は、良い状況だと判断している                         | 35.2 |
| 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる                      | 61.6 | 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる                      | 33.3 |
| 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               | 60.1 | 人材育成・教育訓練の内容は、OJT (On the Job Training) が主である | 32.3 |
| 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                | 58.9 | 子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である                       | 29.8 |
| 男女など性別や雇用形態による待遇差がない（極めて小さい）                  | 58.2 | 直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた                        | 29.8 |
| 人材育成・教育訓練の内容は、OJT (On the Job Training) が主である | 57.6 | 福利厚生の実質化に取り組んでいる                              | 27.8 |
| 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                  | 56.7 | 正社員の定着状況が、同業種・同規模の他社に比べて良い                    | 27.4 |
| 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               | 55.7 | 男女など性別や雇用形態による待遇差がない（極めて小さい）                  | 27.0 |
| 業務遂行において、本人に裁量（アイデアや工夫等）を与えている                | 54.8 | 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               | 26.8 |
| 近年の経営状況は、良い状況だと判断している                         | 53.0 | 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                | 26.6 |
| 福利厚生の実質化に取り組んでいる                              | 49.2 | 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               | 25.9 |
| 子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である                       | 48.3 | 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                    | 25.7 |
| 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                     | 48.1 | 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                  | 25.3 |
| 正社員の定着状況が、同業種・同規模の他社に比べて良い                    | 47.3 | 業務遂行において、本人に裁量（アイデアや工夫等）を与えている                | 24.7 |
| 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               | 47.3 | 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               | 24.0 |
| 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               | 47.1 | 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              | 22.1 |
| 職場の人間関係のトラブルがない（極めて少ない）                       | 46.2 | 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               | 21.1 |
| 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                | 46.2 | 女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる                           | 19.8 |
| 従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会を設けている                  | 42.8 | 職場の人間関係のトラブルがない（極めて少ない）                       | 19.6 |
| 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                  | 40.9 | 従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会を設けている                  | 19.2 |
| 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              | 40.5 | 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              | 17.9 |

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| 女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる                             | 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                    | 17.9 |
| 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                 | 33.7 | 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)           | 17.7 |
| 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                | 33.5 | 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)                | 16.0 |
| 職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | 33.1 | 従業員の賃金は、同業種・同規模の他社に比べて高い                        | 15.2 |
| 仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | 32.7 | 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                | 15.0 |
| 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                    | 32.5 | 仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | 15.0 |
| 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)           | 30.6 | 職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | 14.6 |
| 従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている                       | 30.2 | 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                 | 14.3 |
| 従業員の賃金は、同業種・同規模の他社に比べて高い                        | 28.7 | 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                       | 13.7 |
| 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                | 28.1 | 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)            | 13.3 |
| 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)                | 27.4 | OFF-JT (Off the Job Training) の機会を多くの従業員が利用している | 13.1 |
| 労働条件に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | 27.0 | 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                  | 12.5 |
| 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                  | 24.3 | 従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている                       | 11.6 |
| 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)            | 23.0 | 労働条件に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | 11.4 |
| 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              | 20.2 | 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              | 11.2 |
| OFF-JT (Off the Job Training) の機会を多くの従業員が利用している | 19.2 | 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                  | 9.5  |
| 直近3年間のうちに、従業員の1人平均労働時間は増加した                     | 14.4 | 直近3年間のうちに、従業員の1人平均労働時間は増加した                     | 3.4  |

図表 2-2-3-4 人材の雇用と活躍に関する全 43 項目の現状

| 人材の雇用と活躍に関する現状 (有効回答 526 社)  |  | ①自社の<br>現状に該<br>当 (%)                          | ②採用時、<br>応募者に<br>伝達<br>(%) | 伝達でき<br>る余地<br>①-② |             |
|--|--|--|----------------------------|--------------------|-------------|
| (注) *、**、***は、建設、製造、運輸、卸・小売、サービスの 5 業種の割合に有意な差がみられる項目であることを示す (* p<. 1、** p<. 05、*** p<. 01)。業種別の割合は図表 2-3-4 及び 5 を参照。 |  |  |                            |                    |             |
| 事業内容   | ①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                 | **60.1   | *53.2                      | 6.8                |             |
|  | ②近年の経営状況は、良い状況だと判断している                           | **53.0   | 35.2                       | 17.9               |             |
|  | ③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                    | 56.7   | 36.5                       | 20.2               |             |
|  | ④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                 | 47.1   | *21.1                      | <b>26.0</b>        |             |
|  | ⑤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                | 40.5   | 22.1                       | 18.4               |             |
|  | ⑥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                      | 62.0   | **25.7                     | <b>36.3</b>        |             |
| 仕事内容   | ⑦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                 | 55.7   | 24.0                       | <b>31.7</b>        |             |
|  | ⑧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                  | 58.9   | ***26.6                    | <b>32.3</b>        |             |
|  | ⑨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                    | 40.9   | 25.3                       | 15.6               |             |
|  | ⑩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                | <b>**28.1</b>                                  | <b>17.9</b>                | 10.3               |             |
|  | ⑪業務遂行において、本人に裁量 (アイデアや工夫等) を与えている                | 54.8   | 24.7                       | <b>30.0</b>        |             |
|  | ⑫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              | <b>***33.5</b>                                 | <b>***15.0</b>             | 18.4               |             |
|  | ⑬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                       | **48.1   | <b>13.7</b>                | <b>34.4</b>        |             |
|  | ⑭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                    | **70.7   | 37.1                       | <b>33.7</b>        |             |
|  | ⑮仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | <b>32.7</b>                                    | <b>15.0</b>                | 17.7               |             |
| 職場環境   | ⑯従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている                       | <b>***30.2</b>                                 | <b>11.6</b>                | 18.6               |             |
|  | ⑰正社員の定着状況が、同業種・同規模の他社に比べて良い                      | ***47.3  | 27.4                       | 20.0               |             |
|  | ⑱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                 | **62.0   | 26.8                       | <b>35.2</b>        |             |
|  | ⑲従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会を設けている                    | 42.8   | <b>19.2</b>                | 23.6               |             |
|  | ⑳社内の親睦を深める行事を定期的実施している                           | 69.6   | 41.4                       | <b>28.1</b>        |             |
|  | ㉑職場の人間関係のトラブルがない (極めて少ない)                        | 46.2   | <b>**19.6</b>              | <b>26.6</b>        |             |
|  | ㉒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                  | *46.2  | <b>12.5</b>                | <b>33.7</b>        |             |
|  | ㉓子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である                         | 48.3   | 29.8                       | 18.4               |             |
|  | ㉔職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い                          | <b>33.1</b>                                    | <b>14.6</b>                | 18.4               |             |
|  | 労働条件   | ㉕直近 3 年間のうちに、従業員の 1 人平均労働時間は増加した               | <b>14.4</b>                | <b>3.4</b>         | 11.0        |
| ㉖労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる  |  | **61.6   | 33.3                       | <b>28.3</b>        |             |
| ㉗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)  |  | <b>***30.6</b>                                 | <b>17.7</b>                | 12.9               |             |
| ㉘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)   |  | <b>23.0</b>                                    | <b>13.3</b>                | 9.7                |             |
| ㉙従業員の賃金は、同業種・同規模の他社に比べて高い  |  | <b>28.7</b>                                    | <b>15.2</b>                | 13.5               |             |
| ㉚直近 3 年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた  |  | **78.3   | 29.8                       | <b>48.5</b>        |             |
| ㉛能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している   |  | 78.3   | 39.2                       | <b>39.2</b>        |             |
| ㉜福利厚生の実施に取り組んでいる   |  | 49.2   | 27.8                       | 21.5               |             |
| ㉝男女など性別や雇用形態による待遇差がない (極めて小さい)   |  | ***58.2  | **27.0                     | <b>31.2</b>        |             |
| ㉞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)   |  | *27.4  | <b>16.0</b>                | 11.4               |             |
| ㉟労働条件に対する従業員の満足度は全般的に高い  |  | <b>27.0</b>                                    | <b>11.4</b>                | 15.6               |             |
| 人材育成・教育訓練  |  | ㊱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               | 47.3                       | 25.9               | 21.5        |
|  |  | ㊲人材育成・教育訓練の内容は、OJT (On the Job Training) が主である | ***57.6                    | 32.3               | <b>25.3</b> |
|  | ㊳OFF-JT (Off the Job Training) の機会を多くの従業員が利用している | <b>***19.2</b>                                 | <b>13.1</b>                | 6.1                |             |
|  | ㊴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            | <b>20.2</b>                                    | <b>11.2</b>                | 8.9                |             |
|  | ㊵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                 | <b>**33.7</b>                                  | <b>14.3</b>                | 19.4               |             |
|  | ㊶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                  | <b>24.3</b>                                    | <b>9.5</b>                 | 14.8               |             |
|  | ㊷女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる                             | <b>***35.9</b>                                 | *19.8                      | 16.2               |             |
|  | ㊸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                    | <b>32.5</b>                                    | <b>17.9</b>                | 14.6               |             |

図表 2-2-3-5 人材の雇用と活躍に関する現状に該当する割合  
(業種別及び従業員総数規模別で有意差のみられる項目を表示)

| 項目（有意差）／有効回答 526 社                                     | 現状に該当する割合（％） |                |                 |         |      |
|--|--------------|----------------|-----------------|---------|------|
|  | 建設           | 製造             | 運輸              | 卸売・小売   | サービス |
| 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 (p<.03)                | 63.0         | 65.7           | 52.5            | 67.3    | 50.9 |
| 近年の経営状況は、良い状況だと判断している (p<.03)                          | 65.2         | 58.3           | 45.0            | 56.1    | 44.3 |
| 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 (p<.02)               | 23.9         | 37.1           | 30.0            | 19.4    | 24.6 |
| 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 (p<.001)              | 26.1         | 54.9           | 27.5            | 21.4    | 21.6 |
| 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 (p<.04)                      | 60.9         | 54.9           | 37.5            | 42.9    | 43.1 |
| 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 (p<.04)                   | 84.8         | 75.4           | 62.5            | 69.4    | 64.7 |
| 従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている (p<.008)                     | 41.3         | 36.0           | 40.0            | 24.5    | 22.2 |
| 正社員の定着状況が、同業種・同規模の他社に比べて良い (p<.002)                    | 41.3         | 54.3           | 70.0            | 37.8    | 41.9 |
| 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 (p<.05)                | 47.8         | 60.0           | 80.0            | 63.3    | 62.9 |
| 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 (p<.06)                 | 56.5         | 50.3           | 47.5            | 33.7    | 46.1 |
| 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる (p<.04)                       | 76.1         | 63.4           | 65.0            | 65.3    | 52.7 |
| 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） (p<.002)         | 26.1         | 21.7           | 47.5            | 26.5    | 39.5 |
| 直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた (p<.04)                         | 73.9         | 86.3           | 72.5            | 77.6    | 73.1 |
| 男女など性別や雇用形態による待遇差がない（極めて小さい） (p<.002)                  | 43.5         | 49.7           | 67.5            | 57.1    | 69.5 |
| 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） (p<.06)               | 17.4         | 24.6           | 20.0            | 26.5    | 35.3 |
| 人材育成・教育訓練の内容は、OJT（On the Job Training）が主である (p<.002)   | 63.0         | 66.3           | 30.0            | 54.1    | 55.7 |
| OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している (p<.01)  | 19.6         | 25.7           | 7.5             | 10.2    | 20.4 |
| 社内資格や技能評価制度などにに基づき、能力やスキルを見極めている (p<.05)               | 50.0         | 36.0           | 30.0            | 24.5    | 32.9 |
| 女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる (p<.001)                           | 32.6         | 26.9           | 22.5            | 37.8    | 48.5 |
| 項目（有意差）／有効回答 522 社                                     | 45 人未満       | 45 人以上 100 人未満 | 100 人以上 300 人未満 | 300 人以上 |      |
| 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 (p<.05)                | 46.9         | 59.4           | 65.0            | 71.1    |      |
| 近年の経営状況は、良い状況だと判断している (p<.02)                          | 34.4         | 55.3           | 58.3            | 53.3    |      |
| 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 (p<.009)                  | 43.8         | 54.3           | 66.7            | 66.7    |      |
| 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 (p<.001)               | 37.5         | 42.0           | 62.5            | 55.6    |      |
| 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 (p<.001)              | 31.3         | 36.5           | 45.8            | 66.7    |      |
| 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 (p<.1)                  | 51.6         | 56.7           | 65.8            | 68.9    |      |
| 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 (p<.04)                   | 29.7         | 39.6           | 50.8            | 40.0    |      |
| 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 (p<.006)              | 14.1         | 27.3           | 30.8            | 44.4    |      |
| 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 (p<.01)               | 20.3         | 32.1           | 44.2            | 31.1    |      |
| 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 (p<.05)                      | 35.9         | 52.6           | 47.5            | 37.8    |      |
| 社内の親睦を深める行事を定期的実施している (p<.09)                          | 56.3         | 72.0           | 71.7            | 66.7    |      |
| 職場の人間関係のトラブルがない（極めて少ない） (p<.08)                        | 42.2         | 48.8           | 48.3            | 28.9    |      |
| 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 (p<.001)                | 20.3         | 34.1           | 76.7            | 82.2    |      |
| 子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である (p<.002)                       | 42.2         | 42.7           | 63.3            | 57.8    |      |
| 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる (p<.02)                       | 45.3         | 61.8           | 63.3            | 75.6    |      |
| 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） (p<.001)          | 15.6         | 19.5           | 27.5            | 46.7    |      |
| 直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた (p<.04)                         | 76.6         | 81.6           | 76.7            | 62.2    |      |
| 福利厚生の充実化に取り組んでいる (p<.006)                              | 35.9         | 46.8           | 57.5            | 64.4    |      |
| 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） (p<.03)               | 15.6         | 25.6           | 34.2            | 35.6    |      |
| 人材育成・教育訓練の内容は、OJT（On the Job Training）が主である (p<.003)   | 43.8         | 54.6           | 70.0            | 66.7    |      |
| OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している (p<.001) | 6.3          | 16.7           | 29.2            | 28.9    |      |
| 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 (p<.08)             | 12.5         | 18.4           | 27.5            | 22.2    |      |
| 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 (p<.02)                 | 14.1         | 22.5           | 34.2            | 26.7    |      |



図表 2-2-3-6 人材の雇用と活躍に関する現状を伝達している割合  
(業種別及び従業員総数規模別で有意差のみられる項目を表示)

| 項目（有意差）／有効回答 526 社                                    | 現状に該当する割合（業種別） |                |                 |         |      |
|---|----------------|----------------|-----------------|---------|------|
|   | 建設             | 製造             | 運輸              | 卸売・小売   | サービス |
| 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 (p<.08)               | 52.2           | 61.1           | 50.0            | 54.1    | 45.5 |
| 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 (p<.07)               | 10.9           | 27.4           | 25.0            | 18.4    | 18.0 |
| 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 (p<.02)                    | 19.6           | 28.6           | 45.0            | 18.4    | 24.0 |
| 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 (p<.009)               | 28.3           | 17.7           | 25.0            | 27.6    | 35.3 |
| 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 (p<.001)             | 10.9           | 26.9           | 12.5            | 5.1     | 10.2 |
| 職場の人間関係のトラブルがない（極めて少ない） (p<.03)                       | 8.7            | 14.3           | 25.0            | 23.5    | 24.6 |
| 男女など性別や雇用形態による待遇差がない（極めて小さい） (p<.04)                  | 17.4           | 20.6           | 30.0            | 30.6    | 33.5 |
| 女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる (p<.1)                            | 17.4           | 14.9           | 15.0            | 20.4    | 26.3 |
| 項目（有意差）／有効回答 522 社                                    | 45 人未満         | 45 人以上 100 人未満 | 100 人以上 300 人未満 | 300 人以上 |      |
| 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 (p<.06)               | 42.2           | 51.5           | 61.7            | 60.0    |      |
| 近年の経営状況は、良い状況だと判断している (p<.02)                         | 18.8           | 35.2           | 42.5            | 40.0    |      |
| 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 (p<.009)                 | 28.1           | 33.1           | 49.2            | 40.0    |      |
| 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 (p<.01)              | 15.6           | 18.8           | 29.2            | 35.6    |      |
| 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 (p<.03)                  | 12.5           | 24.9           | 33.3            | 24.4    |      |
| 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 (p<.08)              | 9.4            | 16.7           | 21.7            | 26.7    |      |
| 業務遂行において、本人に裁量（アイデアや工夫等）を与えている (p<.02)                | 9.4            | 25.9           | 30.0            | 24.4    |      |
| 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 (p<.03)                  | 23.4           | 36.9           | 45.8            | 35.6    |      |
| 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 (p<.005)               | 6.3            | 9.9            | 21.7            | 15.6    |      |
| 子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である (p<.003)                      | 25.0           | 25.6           | 35.8            | 51.1    |      |
| 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる (p<.04)                      | 21.9           | 31.4           | 40.8            | 42.2    |      |
| 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） (p<.02)          | 4.7            | 11.9           | 18.3            | 22.2    |      |
| 能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している (p<.09)                   | 35.9           | 39.6           | 45.8            | 24.4    |      |
| 福利厚生の実施に取り組んでいる (p<.1)                                | 20.3           | 25.9           | 33.3            | 37.8    |      |
| 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） (p<.07)              | 9.4            | 14.0           | 21.7            | 22.2    |      |
| 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 (p<.04)               | 17.2           | 23.5           | 33.3            | 35.6    |      |
| 人材育成・教育訓練の内容は、OJT（On the Job Training）が主である (p<.04)   | 29.7           | 28.3           | 42.5            | 37.8    |      |
| OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している (p<.03) | 6.3            | 11.9           | 20.8            | 11.1    |      |
| 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 (p<.06)            | 3.1            | 10.9           | 16.7            | 11.1    |      |
| 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 (p<.06)                | 3.1            | 9.2            | 15.0            | 6.7     |      |

上記の図表 2-2-3-5 及び 6 は、自社の人材の雇用と活躍に関する各項目の現状への該当と採用応募者への伝達状況について、業種と従業員総数規模別に有意差のみられる項目を表示しており、属性の別によって違いがみられる項目が少なくないことがわかる。また、自社の人材の雇用と活躍に関する現状に該当する項目数と採用応募者に伝達している項目数の平均値を、業種別及び従業員総数規模別で比較すると、43項目全体では5業種の間に選択した項目数の平均値に有意な差はみられないが、従業員総数規模別では差がみられ、業種よりも規模の違いが大きい。現状に該当及び採用応募者に伝達のいずれの項目

数も、規模が小さいほど項目数は少なく、4つの規模区分の間に有意な差がみられ、特に、「45人未満」の企業とそれ以上の規模の企業の違いがみられる。

さらに、事業内容、仕事内容、職場環境、労働条件、人材育成・教育訓練の5項目群でみると、業種間で平均値に差のみられる項目群は、業種の違いが影響している可能性があることが想定される一方、従業員総数規模別では、45人未満ないし45人以上100人未満の企業とそれ以上の規模の企業で差がみられる群が多い。これらから、中小規模の企業は、中堅規模以上の企業にくらべると人材の雇用と活躍に向けた取組みに十分に取り組めていない可能性があり、企業の自助努力を施策で補完する必要性があるとも考えられる。

図表 2-2-3-7 現状と採用応募者に伝達に該当する項目数の平均値と多重比較結果 (従業員総数規模別)

|            |               | 度数  | 平均値   | 多重比較結果(規模間の有意差)        |
|------------|---------------|-----|-------|------------------------|
| 現状に該当      | ①45人未満        | 64  | 15.52 | ②p<.04/③p<.0001/④p<.03 |
|            | ②45人以上100人未満  | 293 | 18.81 | ③p<.07                 |
|            | ③100人以上300人未満 | 120 | 21.42 |                        |
|            | ④300人以上       | 45  | 20.93 |                        |
|            | 合計            | 522 | 19.19 |                        |
| 採用時に応募者に伝達 | ①45人未満        | 58  | 7.64  | ②p<.008/③p<.0001       |
|            | ②45人以上100人未満  | 262 | 10.60 |                        |
|            | ③100人以上300人未満 | 114 | 12.32 |                        |
|            | ④300人以上       | 43  | 11.05 |                        |
|            | 合計            | 477 | 10.69 |                        |

図表 2-2-3-8 現状に該当する項目数の平均値と多重比較結果 (5項目群別)

| 業種別<br>従業員総数規模別 | 度数  | 現状に該当する項目数の平均値と多重比較結果                |                           |                 |                          |                           |
|-----------------|-----|--------------------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|
|                 |     | 事業内容<br>(6項目)                        | 仕事内容<br>(9項目)             | 職場環境<br>(9項目)   | 労働条件<br>(11項目)           | 人材育成・教育訓練<br>(8項目)        |
| ①建設             | 46  | 3.33                                 | 4.48                      | 4.24            | 4.57                     | 2.93                      |
| ②製造             | 175 | 3.47<br>⑤p<.04                       | 4.62<br>⑤p<.09            | 4.46            | 4.70                     | 2.87<br>③p<.1             |
| ③運輸             | 40  | 2.83                                 | 4.20                      | 4.80            | 5.23                     | 1.98<br>⑤p<.09            |
| ④卸及び小売り         | 98  | 3.27                                 | 3.95                      | 3.94            | 4.74                     | 2.29                      |
| ⑤サービス           | 167 | 2.91                                 | 3.93                      | 4.11            | 4.80                     | 2.90                      |
| 合計              | 526 | 3.19                                 | 4.23                      | 4.26            | 4.77                     | 2.71                      |
| ①45人未満          | 64  | 2.50<br>②p<.08<br>③p<.001<br>④p<.003 | 3.33<br>②p<.04<br>③p<.003 | 3.53<br>③p<.005 | 4.08<br>③p<.04<br>④p<.07 | 2.08<br>③p<.001<br>④p<.03 |
| ②45人以上100人未満    | 293 | 3.08<br>③p<.04<br>④p<.08             | 4.22                      | 4.23            | 4.74                     | 2.55<br>③p<.02            |
| ③100人以上300人未満   | 120 | 3.64                                 | 4.70                      | 4.76            | 5.05                     | 3.27                      |
| ④300人以上         | 45  | 3.80                                 | 4.47                      | 4.22            | 5.20                     | 3.24                      |
| 合計              | 522 | 3.20                                 | 4.24                      | 4.26            | 4.77                     | 2.72                      |

図表 2-2-3-9 採用応募者に伝達している項目数の平均値と多重比較結果（5項目群別）

| 業種別<br>従業員総数規模別 | 度数  | 採用応募者に伝達している項目数の平均値と多重比較結果         |                            |                 |                |                    |
|-----------------|-----|------------------------------------|----------------------------|-----------------|----------------|--------------------|
|                 |     | 事業内容<br>(6項目)                      | 仕事内容<br>(9項目)              | 職場環境<br>(9項目)   | 労働条件<br>(11項目) | 人材育成・教育訓練<br>(8項目) |
| ①建設             | 46  | 1.76                               | 2.09                       | 1.80            | 2.13           | 1.54               |
| ②製造             | 175 | 2.26<br>⑤p<.02                     | 1.97                       | 1.95            | 2.23           | 1.42               |
| ③運輸             | 40  | 2.03                               | 2.13                       | 2.23            | 2.48           | 1.10               |
| ④卸売・小売          | 98  | 1.81                               | 1.68                       | 1.88            | 2.38           | 1.19               |
| ⑤サービス           | 167 | 1.71                               | 2.14                       | 2.22            | 2.46           | 1.66               |
| 合計              | 526 | 1.94                               | 1.99                       | 2.03            | 2.34           | 1.44               |
| ①45人未満          | 64  | 1.41<br>②p<.1<br>③p<.002<br>④p<.06 | 1.27<br>②p<.007<br>③p<.002 | 1.47<br>③p<.005 | 1.77<br>③p<.02 | 1.02<br>③p<.009    |
| ②45人以上100人未満    | 293 | 1.86<br>③p<.05                     | 1.99                       | 1.96            | 2.30           | 1.37               |
| ③100人以上300人未満   | 120 | 2.35                               | 2.38                       | 2.44            | 2.71           | 1.82               |
| ④300人以上         | 45  | 2.20                               | 2.02                       | 2.24            | 2.47           | 1.62               |
| 合計              | 522 | 1.95                               | 1.99                       | 2.03            | 2.34           | 1.45               |

次に、従業員に伝えたい自社の強みについてみていくと（図表 2-2-3-10）。自社の強みとして3割を超える企業が該当すると回答したのは、「会社・事業の安定性、将来性」50.0%、「会社・事業の社会貢献性」40.8%、「職場の雰囲気、人間関係が良い」38.8%、「製商品・サービスの質」37.7%、「知識や技術を取得できる」33.7%、「業績、財務状況」30.6%、「資格を取得できる、活かせる」30.2%で、「経営革新の取組み」「国際性」「経営者層の資質の高さ」「様々な職種・業務を経験できる」に該当すると回答した企業はない。

業種別に該当する割合の差が大きいのは、「会社・事業の安定性、将来性」では建設業が75.6%と高いのに対し、サービス業は36.8%と低い。「製商品・サービスの質」では、製造業51.1%であるのに対し、運輸業やサービス業は2割台で低い。「知識や技術を取得できる」では、建設業やサービス業で該当する割合が高い。「業績、財務状況」では、運輸業とサービス業の該当する割合が2割前後で他の業界よりも低いなどの違いがみられる。また、「多様な人材が活躍している」に該当する割合は、建設業でやや高いが（24.4%）、全体では15.2%と高いとはいえない。

従業員総数規模別に該当する項目では、「会社・事業の安定性、将来性」「製商品・サービスの質」「事業領域の広さ」「多様な人材が活躍している」「人材育成が充実している」「生活と仕事を両立しやすい」などは規模が大きいほど該当する割合が大きい。「多様な人材が活躍している」に該当する割合は、100人以上規模で22%とやや高く、規模の大きさや事業領域の広さなどが影響するとも考えられる。一方、「職場の雰囲気・人間関係が良い」「離職者が少ない」などは、規模が小さいほど該当する割合が高く、職場環境や従業員の定着面では、大企業よりもむしろ小規模企業の状況が良いことがうかがえる。

図表 2-2-3-10 従業員に伝えたい自社の強み（あてはまるものすべて複数回答）

| 従業員に伝えたい自社の強み  | 全体  |       | 建設           | 製造           | 運輸              | 卸売・小売        | サービス             |              |        |              |
|----------------|-----|-------|--------------|--------------|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------|--------------|
|                | 件数  | 割合    | 割合           | 割合           | 割合              | 割合           | 割合               |              |        |              |
| 会社・事業の安定性、将来性  | 260 | 50.0% | <b>75.6%</b> | 53.4%        | 55.0%           | 52.0%        | 36.8%            |              |        |              |
| 会社・事業の社会貢献性    | 212 | 40.8% | 42.2%        | 36.2%        | 45.0%           | 43.9%        | 42.3%            |              |        |              |
| 職場の雰囲気、人間関係が良い | 202 | 38.8% | 42.2%        | 34.5%        | 42.5%           | 42.9%        | 39.3%            |              |        |              |
| 製商品・サービスの質     | 196 | 37.7% | 37.8%        | <b>51.1%</b> | 22.5%           | 39.8%        | 25.8%            |              |        |              |
| 知識や技術を取得できる    | 175 | 33.7% | <b>53.3%</b> | 28.7%        | 22.5%           | 24.5%        | <b>41.7%</b>     |              |        |              |
| 業績、財務状況        | 159 | 30.6% | <b>40.0%</b> | <b>37.4%</b> | 17.5%           | <b>36.7%</b> | 20.2%            |              |        |              |
| 資格を取得できる、活かせる  | 157 | 30.2% | <b>51.1%</b> | 23.6%        | <b>45.0%</b>    | 16.3%        | 36.2%            |              |        |              |
| 歴史・伝統          | 150 | 28.8% | 37.8%        | 37.4%        | 17.5%           | 37.8%        | 14.7%            |              |        |              |
| 離職者が少ない        | 143 | 27.5% | 17.8%        | <b>33.9%</b> | <b>35.0%</b>    | 23.5%        | 23.9%            |              |        |              |
| 生活と仕事を両立しやすい   | 139 | 26.7% | 24.4%        | 23.6%        | 22.5%           | 29.6%        | 30.1%            |              |        |              |
| 従業員の資質の高さ      | 93  | 17.9% | 20.0%        | 12.1%        | <b>30.0%</b>    | 17.3%        | 20.9%            |              |        |              |
| 多様な人材が活躍している   | 79  | 15.2% | <b>24.4%</b> | 14.4%        | 15.0%           | 13.3%        | 14.7%            |              |        |              |
| 人材育成が充実している    | 63  | 12.1% | 15.6%        | 12.1%        | 12.5%           | 7.1%         | 14.1%            |              |        |              |
| 事業領域の広さ        | 60  | 11.5% | 11.1%        | 12.1%        | 15.0%           | 12.2%        | 9.8%             |              |        |              |
| 業務の効率化が進んでいる   | 57  | 11.0% | 17.8%        | 14.4%        | 5.0%            | 12.2%        | 6.1%             |              |        |              |
| 伝えたい強みは特にない    | 16  | 3.1%  | 0.0%         | 2.3%         | 7.5%            | 1.0%         | 4.9%             |              |        |              |
| その他            | 4   | 0.8%  | 2.2%         | 0.0%         | 0.0%            | 1.0%         | 1.2%             |              |        |              |
| 経営革新の取組み       | 0   | 0.0%  | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%            | 0.0%         | 0.0%             |              |        |              |
| 国際性            | 0   | 0.0%  | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%            | 0.0%         | 0.0%             |              |        |              |
| 経営者層の資質の高さ     | 0   | 0.0%  | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%            | 0.0%         | 0.0%             |              |        |              |
| 様々な職種・業務を経験できる | 0   | 0.0%  | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%            | 0.0%         | 0.0%             |              |        |              |
| 回答企業数          | 520 |       | 45           | 174          | 40              | 98           | 163              |              |        |              |
| 従業員に伝えたい自社の強み  | 全体  |       | 45人未満        |              | 45人以上<br>100人未満 |              | 100人以上<br>300人未満 |              | 300人以上 |              |
|                | 件数  | 割合    | 件数           | 割合           | 件数              | 割合           | 件数               | 割合           | 件数     | 割合           |
| 会社・事業の安定性、将来性  | 256 | 49.7% | 17           | 27.0%        | 145             | 50.3%        | 65               | 54.6%        | 29     | <b>64.4%</b> |
| 会社・事業の社会貢献性    | 210 | 40.8% | 19           | 30.2%        | 121             | 42.0%        | 50               | 42.0%        | 20     | 44.4%        |
| 職場の雰囲気・人間関係が良い | 201 | 39.0% | 26           | 41.3%        | 114             | 39.6%        | 44               | 37.0%        | 17     | 37.8%        |
| 製商品・サービスの質     | 195 | 37.9% | 17           | 27.0%        | 107             | 37.2%        | 50               | 42.0%        | 21     | <b>46.7%</b> |
| 知識や技術を取得できる    | 174 | 33.8% | 20           | 31.7%        | 94              | 32.6%        | 44               | 37.0%        | 16     | 35.6%        |
| 業績、財務状況        | 157 | 30.5% | 11           | 17.5%        | 86              | 29.9%        | 45               | <b>37.8%</b> | 15     | 33.3%        |
| 資格を取得できる、活かせる  | 155 | 30.1% | 18           | 28.6%        | 87              | 30.2%        | 42               | <b>35.3%</b> | 8      | 17.8%        |
| 歴史・伝統          | 149 | 28.9% | 13           | 20.6%        | 76              | 26.4%        | 41               | 34.5%        | 19     | <b>42.2%</b> |
| 離職者が少ない        | 139 | 27.0% | 19           | 30.2%        | 79              | 27.4%        | 32               | 26.9%        | 9      | 20.0%        |
| 生活と仕事を両立しやすい   | 139 | 27.0% | 12           | 19.0%        | 78              | 27.1%        | 31               | 26.1%        | 18     | <b>40.0%</b> |
| 従業員の資質の高さ      | 93  | 18.1% | 11           | 17.5%        | 51              | 17.7%        | 20               | 16.8%        | 11     | <b>24.4%</b> |
| 多様な人材が活躍している   | 78  | 15.1% | 5            | 7.9%         | 37              | 12.8%        | 26               | <b>21.8%</b> | 10     | <b>22.2%</b> |
| 人材育成が充実している    | 63  | 12.2% | 4            | 6.3%         | 35              | 12.2%        | 15               | 12.6%        | 9      | <b>20.0%</b> |
| 事業領域の広さ        | 60  | 11.7% | 6            | 9.5%         | 23              | 8.0%         | 19               | 16.0%        | 12     | <b>26.7%</b> |
| 業務の効率化が進んでいる   | 56  | 10.9% | 5            | 7.9%         | 27              | 9.4%         | 17               | <b>14.3%</b> | 7      | <b>15.6%</b> |
| 伝えたい強みは特にない    | 16  | 3.1%  | 2            | 3.2%         | 9               | 3.1%         | 5                | 4.2%         | 0      | 0.0%         |
| その他            | 4   | 0.8%  | 1            | 1.6%         | 2               | 0.7%         | 0                | 0.0%         | 1      | 2.2%         |
| 経営革新の取組み       | 0   | 0.0%  | 0            | 0.0%         | 0               | 0.0%         | 0                | 0.0%         | 0      | 0.0%         |
| 国際性            | 0   | 0.0%  | 0            | 0.0%         | 0               | 0.0%         | 0                | 0.0%         | 0      | 0.0%         |
| 経営者層の資質の高さ     | 0   | 0.0%  | 0            | 0.0%         | 0               | 0.0%         | 0                | 0.0%         | 0      | 0.0%         |
| 様々な職種・業務を経験できる | 0   | 0.0%  | 0            | 0.0%         | 0               | 0.0%         | 0                | 0.0%         | 0      | 0.0%         |
| 回答企業数          | 515 |       | 63           |              | 288             |              | 119              |              | 45     |              |

#### (4) 企業と従業員のつながり

人材の確保や定着に向けて、自社の現状を客観視する一つの契機として、従業員とコミュニケーションを重ね、現状を認識しその向上を図ることが求められる。

回答企業が従業員とコミュニケーションを図る主な手段は、「定期的会合」(86.2%)、「朝礼などの場」(80.5%)、「経営者層や管理者との面談」(78.4%)で、一方、「従業員からの提案制度」や「労使協議」を行っている企業は5割台にとどまる。各手段の主な頻度は、「朝礼などの場」は毎日ないし毎週、「定期的な会合」は毎月、「経営者層や管理者との面談」「従業員からの提案制度」「労使協議」は年数回、「社内報、社内メールやイントラネット」は毎日、毎月、都度などに分散している(従業員総数規模別で有意差  $p < .009$  / 300人以上の企業では定期性がみられ、300人未満の企業では都度など不定期の割合がやや高い)。この頻度は、業種による有意な差はみられない。

図表 2-2-4-1 従業員とコミュニケーションを図る手段と各手段の頻度

| 業種別、従業員総数規模別、頻度  | 朝礼などの場 | 定期的会合        | 経営者層や管理者との面談 | 従業員からの提案制度   | 労使協議         | 社内報、社内メールやイントラネット | その他の手段・制度    |       |
|------------------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|-------|
| 建設<br>(46社)      | 度数     | 38           | 40           | 34           | 28           | 27                | 36           | 0     |
|                  | %      | 82.6%        | 87.0%        | 73.9%        | 60.9%        | 58.7%             | 78.3%        | 0.0%  |
| 製造<br>(173社)     | 度数     | 158          | 154          | 138          | 109          | 111               | 109          | 15    |
|                  | %      | 91.3%        | 89.0%        | 79.8%        | 63.0%        | 64.2%             | 63.0%        | 8.7%  |
| 運輸<br>(42社)      | 度数     | 35           | 35           | 34           | 26           | 27                | 22           | 4     |
|                  | %      | 83.3%        | 83.3%        | 81.0%        | 61.9%        | 64.3%             | 52.4%        | 9.5%  |
| 卸売・小売<br>(100社)  | 度数     | 80           | 83           | 73           | 56           | 44                | 66           | 6     |
|                  | %      | 80.0%        | 83.0%        | 73.0%        | 56.0%        | 44.0%             | 66.0%        | 6.0%  |
| サービス<br>(167社)   | 度数     | 114          | 143          | 135          | 93           | 90                | 104          | 15    |
|                  | %      | 68.3%        | 85.6%        | 80.8%        | 55.7%        | 53.9%             | 62.3%        | 9.0%  |
| 合計<br>(528社)     | 度数     | 425          | 455          | 414          | 312          | 299               | 337          | 40    |
|                  | %      | 80.5%        | 86.2%        | 78.4%        | 59.1%        | 56.6%             | 63.8%        | 7.6%  |
| 45人未満            | 度数     | 49           | 53           | 50           | 31           | 27                | 26           | 2     |
|                  | %      | 74.2%        | 80.3%        | 75.8%        | 47.0%        | 40.9%             | 39.4%        | 3.0%  |
| 45人以上<br>100人未満  | 度数     | 231          | 260          | 229          | 183          | 160               | 181          | 22    |
|                  | %      | 78.8%        | 88.7%        | 78.2%        | 62.5%        | 54.6%             | 61.8%        | 7.5%  |
| 100人以上<br>300人未満 | 度数     | 101          | 99           | 95           | 65           | 75                | 87           | 9     |
|                  | %      | 84.9%        | 83.2%        | 79.8%        | 54.6%        | 63.0%             | 73.1%        | 7.6%  |
| 300人以上           | 度数     | 40           | 38           | 37           | 30           | 35                | 40           | 6     |
|                  | %      | 88.9%        | 84.4%        | 82.2%        | 66.7%        | 77.8%             | 88.9%        | 13.3% |
| 合計<br>(523社)     | 度数     | 421          | 450          | 411          | 309          | 297               | 334          | 39    |
|                  | %      | 80.5%        | 86.0%        | 78.6%        | 59.1%        | 56.8%             | 63.9%        | 7.5%  |
| 毎日               | 度数     | <b>269</b>   | 10           | 14           | 37           | 5                 | <b>93</b>    |       |
|                  | %      | <b>63.6%</b> | 2.2%         | 3.4%         | 12.0%        | 1.7%              | <b>27.8%</b> |       |
| 毎週               | 度数     | 83           | 70           | 30           | 8            | 1                 | 24           |       |
|                  | %      | 19.6%        | 15.5%        | 7.3%         | 2.6%         | 0.3%              | 7.2%         |       |
| 毎月               | 度数     | 39           | <b>253</b>   | 113          | 85           | 36                | <b>72</b>    |       |
|                  | %      | 9.2%         | <b>56.0%</b> | 27.4%        | 27.5%        | 12.1%             | <b>21.6%</b> |       |
| 年数回              | 度数     | 10           | 94           | <b>194</b>   | 43           | <b>165</b>        | 45           |       |
|                  | %      | 2.4%         | 20.8%        | <b>47.1%</b> | 13.9%        | <b>55.6%</b>      | 13.5%        |       |
| その他              | 度数     | 22           | 25           | 61           | <b>136</b>   | 90                | <b>100</b>   |       |
|                  | %      | 5.2%         | 5.5%         | 14.8%        | <b>44.0%</b> | 30.3%             | <b>29.9%</b> |       |
| 合計<br>(527社)     | 度数     | 423          | 452          | 412          | 309          | 297               | 334          | 40    |
|                  | %      | 100.0%       | 100.0%       | 100.0%       | 100.0%       | 100.0%            | 100.0%       | 7.5%  |

「その他の手段・制度」に該当する割合は1割以下だが、不定期に開催される懇親の機会創出や非公式のコミュニケーションの取組みが含まれる。調査票の原票から、回答のあった企業に、障がい者を雇用している企業や雇用した実績のある企業がやや多く含まれる傾向がみられたほか、懇親や交流のリアルな取組みだけでなく、回答数は少ないが、従業員向けウェブページの開設やLINEなどのSNSを活用するケースもみられる。

具体的な内容群は、第一に、業務外の非公式なコミュニケーションやレクリエーションの機会である。毎月の誕生日会(製造)、飲料自販機コーナーなど話しやすい雰囲気の場合の自由な会話(運輸)、年1回の社員研修旅行(製造)、毎月1回開催する職場懇親会(製造)、各事業所で年2回開催する懇親会とそれへの役員や管理職の参加(運輸)、社員旅行・忘年会・ボウリング大会(生活関連サービス)、年2～3回実施する社内イベント(金融・保険)、食事会や部門ミーティング(サービス)、年2回実施する全社員が参加するパーティー(運輸)、年2回の親睦会(製造)、コンパクトな職場での都度のコミュニケーション(製造)、納涼会・忘年会(不動産)、プライベートで集まる週末のレクリエーション(情報通信)、隔年に実施する全社社内旅行(専門サービス)、管理職及び役員を含む懇親会(製造)などである。

第二に、教育研修や理念などを共有する取組みで、懇親の機会を含めて実施しているケースもみられる。半年に1回の方針発表会や小集団活動発表会(製造)、毎月実施している職務職責ごとの研修制度(卸売・小売)、社員研修旅行(製造)、年1～2回実施するL&C(ラーニングコミュニケーション)の促進制度(製造)、毎月の経営理念感想文の提出(不動産)、勉強会と懇親会(製造)、年1回の全社決起大会(金融・保険)、隔年に実施する研究報告会(専門サービス)、社内会議・勉強会と懇親会(サービス)、年2回のQC発表会・年2回の社内懇親会・5～6回開催される少人数の懇親会(製造)などである。

第三に、仕事とかかわりのある個別的なコミュニケーションである。年2回の全職員との面接(医療・福祉)、3か月に1回実施する目標管理面談(卸売・小売)、社内相談窓口の設置(製造)などのほか、メンター制度(製造)などもある。

第四に、アナログの方法や通信網を活用したコミュニケーションの取組みである。掲示板(製造)を活用するほか、従業員だけが閲覧できるウェブページの公開(製造)、LINEや電話を活用した随時の連絡(医療・福祉、卸売・小売)、サイボウズサイト(グループウェア)の利用(卸売・小売)、随時のLINEWORKS(ビジネス版LINE)(卸売・小売)などである。

上記の取組みには、個人及び集団を単位とするインフォーマルな日常的なコミュニケーションの機会、管理職や役員層と一般社員が一体となった全社的なコミュニケーションの機会などが含まれ、仕事の延長線上に位置付けられるものもあれば、仕事以外の私的な時間を活かしたコミュニケーションもある。同じ取組みであっても、従業員の主体的行動が契機で行われるものがある一方、企業が主導する定例的な制度として実施し定着を図っているものがある。自由記述内容のいずれの取組みについても、従業員が受動的に参画することにとどまらず、従業員の具体的な提案や主体的な参画を取組みの活性化に活かしていく視点が内包されていることがうかがえる。

### 【参考：従業員調査の実践から】

人材の確保や定着に向け、自社の現状を把握しその向上に取り組む意義があると考えられる。その一つの契機が、従業員調査の実施である。ここでは、従業員調査の実践例を紹介する。

今回、1社の協力を得て、従業員調査（働く環境と働き方に関する調査）を実施した。この調査は、職場環境の改善や変革の取組み等が従業員に及ぼす影響に着目し、従業員の生産性・労働意欲・勤続意識等の向上策を探るため、従業員の仕事に対する意欲や意識、心身の状態、会社に対する意識などを明らかにする目的で実施された。

従業員調査を実施したのは、運輸業界の従業員数100名未満の企業である。現在、職場環境の向上や働き方改革などに積極的に取り組んでいる。従業員調査は、こうした取組みによる、従業員（管理職を除く）の考え方や行動の変化を把握する目的で複数回実施する計画で進められている。ここでは、調査結果の一部と1回目の調査を終えた時点での社長の所感を紹介し、企業の立場からみた従業員調査の活用可能性について考えてみたい。

#### 従業員調査「働く環境と働き方に関する調査」の概要

|      |  |
|------|--|
| 実施企業 | A社<br>3拠点で陸上運送、倉庫などの事業を展開  |
| 実施概要 | 管理職を除く従業員を対象に、2018年7月下旬にウェブによる調査を実施。回答率は94.6%で、回答者の主な所属部署は3部門  |
| 調査項目 | ①求人応募時に重視した内容、知人に応募を勧める可能性、自社の強み<br>②心身の状態、過去3か月間の病気やケガの症状および治療の状況<br>③仕事の意欲や意識、業務達成状況（過去1か月間／約6か月前／約1年前）<br>④現状満足度（仕事／生活全般／友人関係／家族関係）、家族と仕事の関わり<br>⑤自身の働き方と会社の様子に対する意識、有給休暇制度の認識と取得<br>⑥個人属性（収入可能性／最終学歴／勤続意識／転職者に関する情報） |

1回目の調査では、「自身の働き方と会社の様子に対する意識」についてたずねているが、従業員は、自身の働き方（11項目）や会社への期待（3項目）の多くについて肯定的に捉えている傾向がみられた。職場内のコミュニケーションが良好である、能力や成果等に応じた昇給や昇進を望む意向、仕事を通じた職業能力の向上、会社への貢献意欲などを肯定的に捉える割合が高い。また、昇進・昇格よりも、新たな技術や知識・技能を習得したいと考える割合が高く、職場や職場以外での教育訓練の機会を求める従業員もやや多いことから、人材育成の充実を図る余地はあると考えられる（参考図表1）。

各項目の割合には高低があり、すべての従業員が、自身の働き方や会社の様子などを肯定的に認識または評価しているわけではないことにも留意する必要がある（参考図表1）。こうした結果は、職場環境の向上や働き方改革のこれまでの取組みを検証し、今後の取組み

の方向性や内容の検討に活かし、より良い環境の創造につなげていく一つの指標になると考えられる。

**参考図表 1 働き方・会社への期待・会社の様子（「どちらかと言えば、そう思う」割合）**

|        |                                |     |
|--------|--------------------------------|-----|
| 会社への期待 | 能力や成果等に応じた昇給や昇進があるといいなと思いますか   | 7割台 |
| 自身の働き方 | 同僚・部下とコミュニケーションをとれていますか        |     |
| 自身の働き方 | 上司とコミュニケーションをとれていますか           |     |
| 自身の働き方 | しごとを通じて職業能力を高められていますか          | 6割台 |
| 自身の働き方 | 会社のために貢献したいですか                 |     |
| 自身の働き方 | 定時にしごとを終えられるように取り組んでいますか       |     |
| 会社への期待 | 会社のメンタルケアがもっと充実しているといいなと思いますか  |     |
| 自身の働き方 | しごとで期待されている役割や課題がわかっている        |     |
| 自身の働き方 | 新たな技術や知識・技能を身につけたいですか          |     |
| 自身の働き方 | しごとで能力を十分に発揮できていますか            | 5割台 |
| 会社の様子  | 職場で業務や知識、技術が引き継がれていると感じますか     |     |
| 会社への期待 | 職場や職場以外で教育訓練の機会がもっとあるといいと思いますか |     |
| 自身の働き方 | 目標を設定して仕事に取り組んでいますか            |     |
| 会社の様子  | 会社は社員の幸せを考えてくれていると感じますか        |     |
| 自身の働き方 | できれば昇進・昇格したいと思いますか             | 4割台 |
| 自身の働き方 | しごと以外の時間にも知識・技能の習得に取り組みたいです    | 3割台 |
| 会社の様子  | 職場で人間関係のトラブルはありますか             | 2割台 |

会社の強みでは、従業員が知人等に伝えたい強みと会社が従業員に伝えたい強みはやや異なり、従業員が、「職場の雰囲気・人間関係の良さ」「生活としごとの両立のしやすさ」といった、働きやすさなど主観的な側面を評価する一方、会社は、「自社や事業の特性及び業績」など、数値化・文章化しやすい客観的に提示できる側面を強みと捉える傾向がみられる。同社は、職場環境の向上や働き方改革に積極的に取り組み、安全対策や健康対策をはじめ、収益確保、働き方改革、コンプライアンスなどに網羅的に取り組んでいる（参考図表3）。従業員の現状や声を各取組みの優先度や取組内容の検討に活かすことにより、従業員と企業の認識および双方の認識の違いは、今後変化していく可能性もある。

**参考図表 2 会社の強みに対する従業員と企業の認識**

| 従業員が知人等に伝えたい強み  | 企業が従業員に伝えたい強み  |
|-----------------|----------------|
| *会社・事業の安定性、将来性  | *会社・事業の安定性、将来性 |
| *知識や技術を取得できる    | *会社・事業の社会貢献性   |
| *職場の雰囲気・人間関係が良い | *業績、財務状況       |
| *生活としごとを両立しやすい  | *資格を取得できる、活かせる |
|                 | *離職者が少ない       |



参考図表3 職場環境の向上や働き方改革の取組み（平成30年6月5日現在・A社作成資料）

|        |  |
|--------|--|
| 福利厚生   | 昼食の提供（ご飯、味噌汁、毎週木曜日はおかずを提供）／社宅／有休保有年数の1年増加（2年間で最大40日から3年間で最大60日保有可能へ）／新入社員の有給休暇付与の早期化（6ヶ月で10日付与から1か月で10日付与へ）／懇親BBQ大会の開催（会社費用負担で年1回）／各課実施の忘年会費用の補助（1人当たり4千円）／社員旅行（会社負担）／ボーリング大会の開催   |
| 労働環境改善 | 労使委員会（会社の諸課題について年4回対話）／労使安全衛生委員会（社内パトロールと労働環境改善とその対策実施について年6回対話）／空調服の導入（ファン付きの作業服を支給し熱中症リスクを低減）／スキルマップの導入（免許・資格及び作業遂行能力を定量管理し人材育成に活用）／船内スポットクーラーの導入（船倉内に投入し熱中症リスクを低減）／過勤務の抑制（ドライバーの長時間勤務や総労働時間の抑制に向け、出勤時間、1日の拘束時間、月間の総労働時間を厳格管理）／作業服の変更（若者受けする動きやすく涼しく見た目の良いものに変更）／転落防止車両の導入（荷台からの転落防止のため、アオリが90度で固定し作業台として使用可能な車両を導入）       |
| 給与     | 休日出勤の特例（実際の勤務時間が8時間に満たなくても、1日勤務したとみなして8時間分の休日出勤手当を支給）／期末賞与の支給（年度末に利益が出た場合、一定の割合で期末賞与を支給）／確定拠出年金の移行加入／日曜日の出勤手当の増加（135%の割増賃金を150%に変更）／土曜祝日出勤手当の増加（125%の割増賃金を130%に変更、休日出勤の多い作業課について130%の割増賃金を135%に変更）／所定内時間の変更（7時から16時だった乗務員職種の勤務時間を出勤から1時間の休憩を含む9時間を所定内にし、それを超えた場合を時間外に変更→無駄な残業の減少へ）／災害保険の加入（加入義務の労災保険に加えて、より厚い補償のある災害保険に任意加入） |

社長は、調査を通じて、特に、モチベーションやコミュニケーションを含む幅広いメンタルケアの重要性に気付いた点を評価している。同社は、これまで休職者を出さず比較的低い離職率で経過してきたが、社内のコミュニケーションを深め、従業員が、仕事にやりがい、面白み、誇り、自身の成長をより感じられるようにモチベーションを高める余地があることを認識するようになった。また、想像以上に現状に不満を持つ従業員が多い一方、会社に非常に愛着を持っている従業員が多くいることも認識し、現状の改善点と伸ばすべき点の双方の把握にもつながっている。さらに、個人面談の定期的な実施を通して従業員一人ひとりの「個」に向き合い、属性によらず、従業員の一人ひとりが多様であるという社長の考え方に基づいて、従業員が企業に合わせていく働き方から、従業員や求職者及び求職準備中の人には選ばれる企業や働き方に変貌を遂げられるよう、各従業員が活躍できる環境の創造に向けた不断の取組みを進展させる意識が高まっている（参考図表4）。

調査前に感じていた課題をさらに具体的に把握し、得られた結果を管理職と共有し、さらに、自社の取組みの本質を全従業員と共有していくサイクルを回す観点も重要だと考えられる。様々な取組みの効果を確認する目的にあわせて継続的な調査や自社で主体的に取り組むことのできるテンプレート（調査票のひな型）が望まれるという指摘は、本気で変革に取り組もうとする企業にとって、職場環境の向上や働き方改革の取組みの実効性を高めるうえで、従業員調査の実施に一定の意義があり、得られた結果を自社の取組みに活かしていける可能性を示していると考えられる（次頁に社長の所感を掲載）。

参考図表 4 従業員調査の実施に関する社長の所感

**Q 1. 現在、職場環境の向上や働き方改革などでどのようなことに取り組まれていますか**

安全対策(転落防止作業台/アオリの作業台化車両の導入/エアバック式ライフジャケットの導入/外部講師を招いての安全講習開催)、衛生対策(熱中症対策: スポットクーラー、ファン付作業服、夏用作業服の改善、随時休憩、毎朝健康チェック/血圧測定/インフルエンザワクチン補助)、メンタルケア(個人面談の実施/新人教育の改善/各種イベント: BBQ、ボウリング、社員旅行)、労働時間管理の厳格化(36協定時間管理/総労働時間管理/過勤務手当管理)、有休取得の推進など、網羅的に取り組んでいる。

**Q 2. 従業員調査を実施しようと思われた主なきっかけは何でしょうか**

社員が本当に考えていることを知り、課題を抽出し、縁があって就職してくれた社員の離職を防ぐ施策を実行したかったため。社内調査では、社員が本当に考えていることを素直に言ってくれるかどうか不安だったため。

**Q 3. 従業員調査を実施してみてどのように感じられましたか**

想像した以上に、現状に不満を持っている社員が多いことにショックを受けた。反面、会社に対して非常に愛着を持ってきている社員も多くいることが分かった。

**Q 4. 従業員調査の結果をどのように受け止めておられますか、結果をどう活かされますか**

会社の仕事内容に面白さを感じていなかったり、誇りを持っていなかったりする社員が多くいることが分かった。社風、雰囲気、コミュニケーションの部分でも、一定数の社員が不満を持っていることが分かった。今後、当社の仕事がどのように社会に貢献し、顧客から評価されているかをもっと発信していきたい。個人面談を定期的実施し、一人ひとりのやりたいこと、悩んでいること、将来取り組みたいことなどをしっかりとフォローし、また真面目に取り組んでいる社員、周囲をサポートしている社員、チャレンジングな社員を評価し、やりがいや達成感を醸成していきたい。

**Q 5. 調査前後で社内に何か変化はありましたか**

調査自体では変化は感じないが、調査結果を管理職に伝えたことで、社内状況や危機感が定数的に共有でき、管理職の働き方や取り組みに変化があったように感じる。この変化が、やがて社内に伝わっていき、一人でも多くの社員が仕事のやりがいや面白さを感じて働き易くなることを期待している。

**Q 6. 従業員調査の意義や実施する過程でみえてきた課題は何でしょうか**

一番の意義は、社内状況が定数的に見えることから、そこから分かる課題や危機感が必要なメンバーで共有することが容易だということ。みえてきた社内の課題は、①仕事に対するモチベーション、②社内のコミュニケーションが大きいように感じた。金銭的な不満は、満足している層と不満を感じている層に分かれていることから、あまり突き詰めても動くゴールのような課題と整理した。従業員調査自体の課題は、一般的な信頼性と事務手間、そして分析の専門性と業務負荷と考える。今後、自社独自で実施しようとした場合に、結果を共有することはできるので、テンプレートなどを頂戴できると大変助かる。

**Q 7. 人材の確保や活躍の推進及び人材の多様化に向けて必要な施策はありますか**

人材の確保が昨今課題になることが多いが、この情報社会と労働流動性の高まりによって、人材活躍と多様化と一体の動きになっていると感じる。人材を活躍させ、多様な人材が気持ちよく働ける会社には、良い評判があり、求職者(もしくは求職準備中の人)は良い評判を簡単に入手でき、転職することも容易になっている。そのため、人材確保の最短の施策が、人材の活躍や多様な人材が気持ちよく働ける企業を目指し続ける、ということになると考えている。元々多様な人材において、特効薬のような、すべての人の心に届くような対策はなく、安全、労働環境、メンタルケア、コンプライアンス、評価、給与、労使対話などの基本的な事項について、社会の変化に対応して愚直に改善を続けていき、それを社内外に向けて発信していくことが唯一の施策だと信じている。

## (5) 企業の取組みからの示唆

ここでは、多様な人材の雇用と活躍に取り組み、一定の成果をあげていると考えられる企業の取組みから、各取組みに共通する多くの企業が共有できるポイントを導き出す。多様な人材の雇用と活躍の取組みは様々であるが、その取組みから、以下のような考え方や取組みの方向性が見出せる。

第一に、人材の確保難につながるような事態に直面した経験を持つ企業が多い。雇用しているすべての従業員が活躍できる方策を継続的に検討して実践し、問題があれば柔軟に見直しを行うサイクルを回している。人材の確保と活躍が喫緊の課題であるほど、具体的な取組みに着手し、その効果を高める創意工夫が生まれる可能性が高まると考えられる。

「検討→実践→見直し」のサイクルを確立させることにより、取組みの質がスパイラルアップされている。

第二に、本業を確立させることを重視している。事業内容や生産工程そのものの見直し・改善・改革などに継続的に取り組み、取引先、消費者、社会と良好な関係を築く努力を続けている。本業を確立することによって、多様なステークホルダーの信頼を得て、事業そのものの発展だけでなく、採用応募者の獲得にも結び付いている。また、無計画に幅広く採用応募者を募る考え方よりもむしろ、自社の現状を十分に理解してもらう過程を重視し、採用後の定着にも目を向けて採用しようという考え方が主流である。

第三に、人材を属性という単一の視点で捉えるのではなく、各属性の「個」の側面や特徴にも注目し、多様な人材のそれぞれが働き続けられる職場環境や働き方の追求に継続的に取り組んでいる。このため、他社等の取組みをそのまま参照して導入するのではなく、自社と従業員の実態に即し、必要があれば、従来になかった制度や仕組みを新たに創造するケースも少なからずみられる。これは大変に手間がかかり、また、効果がすぐに現れる取組みとは限らないが、制度や仕組みの創造と運用を実態に適用させていく過程を重視している。多様な人材が働く環境が、制度や仕組みを整備することも大切な取組みになるが、制度や仕組みの整備とそれらを従業員に適用していく際には従業員に本質を伝え、その過程で従業員の参画意識を高め、取組みの効果を発現させる可能性を高めている。また、従業員に取組みの本質を伝えることで、効果がみられない場合に必要に応じて柔軟に見直せる環境づくりをしている。

第四に、人材育成と従業員のモチベーション向上を関連付け、多様な取組みを通じた人材育成に注力している。多様な人材が、それぞれの業務内容や労働条件に納得して高い生産性を発揮できるための取組みとして、雇用形態による業務内容の明確な区分に基づく適正な労働条件や処遇の提供、機械の新規導入・生産工程の見直し・工程のマニュアル化などによる品質水準の安定化や向上と業務に専念できる快適な作業環境や職場環境の創造、客観的な評価制度やステップアップできる登用制度などの検討・実践などに取り組んでいる。

以下では、上記の示唆のもとになっている企業の取組みとポイントを紹介する。

「株式会社パプアニューギニア海産」(天然エビの加工販売/従業員 16 名/茨木市「働きやすい職場づくり推進事業所認定制度」平成 30 年度認定事業所)は、東日本大震災後に東北(石巻市)から大阪(茨木市)に移転して間もないが、既に、他社の参考になる様々な取組みを同時並行で実践し、多くの試行錯誤と興味深い成果を積み重ね、大きな試練を乗り越えつつある。

第一に、パプアニューギニア産の薬品を使わない天然エビの品質向上と消費拡大に向け、現地の生産者教育と品質管理の徹底から国内の生産性と衛生管理水準の向上まで、生産工程全体の改善に継続的に取り組み、同地の天然エビの美味しさを最大限引き出し、多くの消費者に届ける努力を続けている。この企業努力は、食品加工会社の経営の原点として高く評価でき、震災後の倒産の危機に直面した時に、食品の安全性や品質を重視する「関西よつ葉連絡会」が同社に手を差し伸べたことからもうかがえる。

第二に、5 年前から先駆的な働き方改革に取り組み、「出勤・退勤時間が自由」、「欠勤を会社に連絡しなくてよい」、「嫌いな仕事をしなくてよい」、「その日の健康状態を口頭ではなく〇×で表明する」など、働きやすい職場環境の整備とワーク・ライフ・バランスの実現への不断の努力が、生産性の向上に結び付いている。この背景は、制度や仕組みの枠組みにとらわれずその本質を従業員に的確に伝え、状況に応じて見直す過程で会社と従業員の信頼関係と働きやすさが深まり、従業員の潜在的な参加や協同の意識を引き出していることがある。また、器具や棚を減らし、清掃時に無添加石けんを使用するなど、衛生管理の徹底と作業負担の軽減を作業内容の改善に継続的に結び付けていることも寄与している。

第三に、働きたくても働けない人にも目を向けている。例えば、「シール貼ってエビもらう」の取組みでは、商品にシールを 400 枚貼るボランティアの返礼としてエビ 1 パックを提供しているが、この取組みを通して、長年無業であった若者が、「ここなら働けるかも」と話し現在も働き続けていることは、多様な人材を受け入れる寛容さを備えていることも物語っている。

(生産工程の改善を重視)



(衛生管理を重視した器具)



(健康状態を〇×で表明)



「小太郎漢方製薬株式会社」(漢方エキス製剤の製造販売/従業員 343 名(2018 年 12 月現在・定年後再雇用 6 名を含む) /平成 29 年度「パートタイム労働者活躍推進企業表

彰」奨励賞、大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証取得(2015年))は、業界初の漢方エキス製剤製造販売メーカー (健康保険薬価基準収載)として、「ヨクイニン」などの医療用製剤および一般用製剤を幅広く取り扱っている。1996年の「小柴胡湯」(肝機能障害や慢性胃腸障害の薬)の副作用報告が、業界に対する不信に加え同社にも経営難や人材確保難等を招き、従来以上に人材の育成・定着・活躍に取り組む契機になり、法改正の先駆けになる取組みに発展している。主な業務は、工場、本社、営業、研究にかかわる仕事で、従業員の3分の1が女性、事務業務のIT化を背景に5分の1がパート社員で、雇用形態にかかわらず人材の育成と登用に注力し、低い離職率とパート社員の長期勤続(ほぼ全員が無期転換を希望)に結び付いている。正社員、(登用)嘱託(世間一般でいう契約社員)、パートタイムの各雇用形態の職務内容を明確化(部・課単位の業務洗い出し表を作成)することで、「同一労働同一賃金」の基盤を整備し、基礎考課表(職務・執務態度・能力の3区分10項目をSからDの5段階で、プラス評価志向で絶対評価)に基づく年2回の人事考課でパート社員を公正に評価・処遇している。標準のB以外の評価については、同社の会長・社長が最終判断する材料として、各評価者が具体的内容を記載し、これを基にして昇給や賞与に反映させている。また、人事考課や上司の推薦を受けて一定以上のスキル保有者に「スキル手当」、長期勤続者に「熟練手当」が支給され、「雇用区分転換制度」では登用嘱託社員(これまで17人が転換)及び正社員にキャリアアップできる道を用意している(これまで6人が転換し2名が係長に、1名が主任に昇進)。さらに、「社員教育スケジュール表」に基づく計画的な社員教育や「表彰制度」(部門長と社内一般の各表彰、上期・下期・通期)が、雇用形態にかかわらず全従業員を対象に行われる。

人材確保では、応募者よりも同社で働きたいと思う人を増やす努力と工夫を重ね、低い離職率(2010年から2017年に採用した新規学卒社員74名のうち離職者は9名→離職率12.1%。3年以内離職率は8.1%。※家業の薬局を継ぐ人も含む)に結び付いている。新規学卒向け企業説明会資料では、奇を衒わず学生が知りたいと考えられる内容を丁寧に解説し、「諸先輩が現在の社風を築きました」の見出しで、社員が力を合わせて社風を作り上げていることを伝えている。新卒採用求人票の内容は、採用から雇用・定着までの過程と現状を理解できる詳細な内容が記載され、女子学生向け求人票補助資料には、女性の雇用や活躍の現状を理解できる情報が記載されている。入社前に会社の真の姿を知り理解できるよう、説明や面接に十分な時間をかけ、場合によって3時間に及ぶこともある。

障がい者を6人雇用し(身体障がい者3名、精神障がい者3名/うち重度障がい1人)、包装資材管理、商品発送管理などに携わっている。このうち、10年以上勤続し活躍している者が4名いる。同社では通常のパートタイム労働者の求人条件と同じ地域別最低賃金に上乗せした時給で採用し、採用後は賞与、毎年の昇給も実施している。また福利厚生は正社員と同様に利用できる。不調時は届を出すことで特別に休め、就労支援センターなどで

相談するなどの合理的配慮を行っている。居心地の良い職場環境を整備し、福祉的就労を超える職業的自立に通じる就業環境づくりに取り組んでいる（第3章で再掲）。

同社は、会長や社長と全従業員の距離が近く声かけが行われ、《人材の多様化→課題の発現→新たな発見と成果・モデル》の好循環に好影響をもたらしている。

### 雇用区分の現状、担当業務、雇用区分の転換要件

|                           |    | 正社員                        | 嘱託社員<br>(契約社員)                 | 登用嘱託社員               | パートタイム社員                          |
|---------------------------|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| 在籍人数                      | 男性 | 209人                       | 15人                            | 0人                   | 5人                                |
|                           | 女性 | 31人                        | 10人                            | 9人                   | 58人                               |
| 採用・転換                     |    | 正社員として採用／嘱託・登用嘱託から転換       | 嘱託社員として採用                      | パートタイム社員から転換         | パートタイム社員として採用                     |
| 雇用期間                      |    | 無期                         | 有期（原則1年更新）5年以上で無期転換制度適用        |                      |                                   |
| 所定労働時間                    |    | 1日7.5時間×週5日                |                                |                      | 6～7時間／日×週5日                       |
| 転勤・異動                     |    | あり                         | なし                             |                      |                                   |
| 職務内容（工場）<br>※別途、本社（各部）もあり |    | 生産計画立案・調整、機器類の操作・調整・メンテナンス | 原材料、添加剤等の秤量作業、機器類の切り替え、機器の組み立て | 機器類の洗浄、乾燥作業、書類のデータ入力 | 正社員の指示による機器操作、生産機器への資材の補充、洗浄、清掃作業 |

#### 【パートタイム社員の区分転換制度の転換の要件】

- ・パート社員→登用嘱託社員：①原則として3年以上勤務、②所属長の推薦、③フルタイム勤務（週7.5時間×5日）が可能、④筆記試験・面接試験で合格
- ・登用嘱託社員→正社員：①登用嘱託社員として1年以上勤務、②所属長の推薦、③筆記試験・面接試験で合格。嘱託社員からの転換も可能。

出所：労働調査会[2018]『労働基準広報』No.1964、15頁及び労働行政[2018]『労政時報』第3951号21頁の内容をもとに、同社の最新の情報をもとに改訂。

### 各職種における直近8年の新卒採用者数と離職者数

|     | 採用数：（ ）は女性で内数、下段：離職者数 |       |       |       |       |       |       |       |        |
|-----|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|     | 2010年                 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 合計     |
| MR職 | 2(0)                  | 1(0)  | 4(0)  | 11(3) | 5(2)  | 6(2)  | 4(1)  | 7(3)  | 40(11) |
|     |                       |       |       | 3(1)  | 2(1)  | 2(0)  |       |       | 7(2)   |
| 研究職 |                       | 2(0)  |       | 2(1)  | 2(1)  |       |       | 3(2)  | 9(4)   |
|     |                       |       |       |       |       |       |       | 1(0)  | 1(0)   |
| 事務職 | 2(1)                  |       |       | 4(1)  |       |       |       | 1(0)  | 7(2)   |
|     |                       |       |       |       |       |       |       |       |        |
| 工場職 | 2(0)                  | 2(0)  | 2(0)  |       | 2(0)  | 3(0)  | 2(0)  | 5(0)  | 18(0)  |
|     |                       | 1(0)  |       |       |       |       |       |       | 1(0)   |
| 合計  | 6(1)                  | 5(0)  | 6(0)  | 17(5) | 9(3)  | 9(2)  | 6(1)  | 16(5) | 74(17) |
|     |                       | 1(0)  |       | 3(1)  | 2(1)  | 2(0)  |       | 1(0)  | 9(2)   |

- ・毎年、平均10名弱が入社。直近8年間の離職率は12.1%（3年以内離職率8.1%）
- ・合計のうち、3年以内離職者は女性2名を含む6名（MR職で女性2名含む5名、研究職で男性1名）で、2名は、一定期間（3年）の修業を経て実家の漢方薬局を引き継いでいるケースである。

出所：同社作成の新卒採用向けの求人票補助資料。

「株式会社西島製作所」(産業用ポンプメーカー/従業員(単体)861名/厚生労働省「くるみん」認定、経済産業省「第2回キャリア教育アワード」地域密着型キャリア教育部門最優秀賞(経済産業大臣賞)受賞(2011年度))は、障がい者雇用に積極的に取り組む企業として知られるほか(障がい者の雇用に関する事例は、第3章で紹介)、従業員700人のうち、多くの女性(160人)や多国籍の外国人(150人:インドネシア、マレーシア、フィリピン、イギリス、ロシア、オランダ、メキシコ、中国、韓国など)が在籍しており、多様な人材の雇用・活躍に取り組んでいる。ここでは、主に、若手人材の定着に向けたユニークな取り組みを紹介する。同社は、大企業だが、社員一人一人に目の届く1,000人規模までが適切と考える家族的な会社を志向する視点も併せ持ち、例えば、部署毎に毎月開催される誕生日会では社長から該当者にメッセージが届けられる。人事部の吉川友子キャリアアデベロップメント担当部長は、人に対してアナログで接することが大切だと考え、社内や工場を回って多くの社員の一人一人と向き合い、多様性の中の「個」に真摯に対応することで、多様な人材の雇用を活躍に結び付けようとしている。同社の取り組みから以下のポイントをあげることができる。

第一に、多様な人材に関わるキーパーソンとして、2008年2月に新設されたキャリアディベロップメント課の課長として同社初の女性管理職となった吉川部長の存在が大きい。吉川部長は、国際線CAとして勤務後、退職、結婚、育児を経て同社に迎え入れられたが、それまでの経験が、多様な人材に関わり「個」の特性や事情に対応するうえで活かしている。管理職に就任直後に、入社5年目くらいまでの若手の育成・職場定着に取り組み、全員と個別に話をすることから始めた。そこでは、退職を考えている若手社員の本音を聞き、仕事や生活での困りごとにインフォーマルな形でも対応し、大きな問題にならないよう対応することもある。

第二に、社員の育成に力を入れ、現場重視のプログラムや自社の事業内容による社会貢献活動などを通して目標達成の意識を感じられる機会を創出することにより、自らのキャリアを主体的に開発していく契機につなげている。「中東弾丸ツアー」「トリポンスクール」「若手面談」「チューター研修」「10年目研修」「新任管理者研修」など行われているが、ここでは、「中東弾丸ツアー」「トリポンスクール」についてみていく。

「中東弾丸ツアー」(1泊4日で毎年実施)は、各部の若手を選抜して実施しており、金曜日の終業後に夜中の便で中東に向かい、現地でポンプ場等を見学し(体感気温:45度)、現地で1泊した後に月曜日に帰国し火曜日に出社するスケジュールで行われている。自社のポンプが使われているカタールやドバイの現場を視察し、「広大な砂漠の中で自社のポンプがフル稼働している姿を見る」「『自分達の仕事が、世の中にいかに役立っているか』感じる」「世界の大きさを感じ、視野を広げる」「参加メンバー、現地スタッフ、その他関わった人々」との交流を通してコミュニケーションの輪を拡げ、今後の業務に活かすことによりプロを育成する目的で実施している。

「トリポンスクール」(2013年度まで「ドリカムスクール」)は、次世代を担う子ども達の

将来への夢や希望を育む目的で、ものづくりの楽しさややりがいを伝える出張授業で、2008年度から本社・工場の近隣小学校で実施している。講師役として、各部署から入社後3～6年目位の20～30代の若手社員9名を選抜してチームを構成し、約半年間の業務時間外に授業内容を企画し、近隣の小学校で3日間の出張授業を実施する。部署横断で多彩な人材が選抜され、実施前の先生の工場見学、先生との授業内容の打合せ、上司等を前にした社内リハーサルから実施後の社内報告会までの約半年間の取組みを通して、若手社員のつながりが深化する効果がみられる。当初、教育分野のCSRとして始められた取組みだが、現在は、社員教育の一環として大きな位置を占めるほど人材育成効果が現れている。

第三に、同社は、若手人材の育成だけでなく、女性、障がい者、外国人の雇用に積極的に取り組んでいるが、何事もまずやってみて考えるという姿勢で複数の取組みを同時並行で実施している。人材育成や現状変革のアイデアは、多くの社員と話をする中から出てくるが、ワークライフバランスの取組みの一環として、自社運営の託児所（社宅の1階の2室を使い定員25名）を開設する際には、小学生以上の子どものいる親にヒアリングを実施し、復職率は100%である。

同社の取組みからは、大企業ならではの多様な人材のそれぞれの属性に係る複数の取組みを同時並行で取り組み、個々の制度や取組みとインフォーマルなコミュニケーションや部署を横断したつながりの構築を組み合わせることにより、多様な人材の共生にバランス良く取り組んでいることがうかがえる。

#### 社会貢献の取組みから人材育成効果のみられる社員教育に発展した「トリポンスクール」

##### ものづくりの楽しさややりがいを伝える「トリポンスクール」(3日間)の流れ

トリシマのお仕事を知る (小学校高学年(4-6年生)) に伝わるようにまとめる過程で、「働くということ」や自分と向き合うことにもなる)



##### ミッション発表 (例:『ポンプをつくって、高槻の救世主となれ』)

- 成果物：手押しポンプ
- 3つのポイント：①工夫 (ミッション達成のために、ポンプの長さや水の出口のデザインを工夫しているか?)、②協力 (班=会社のメンバーと協力して、仕事ができるのか?)、③発表 (大きな声で、笑顔で、みんなに伝わるように発表できるか?)
- 参加賞：児童全員にトリポンメダル



手押しポンプの製作 (チームにわかれて製作)



手押しポンプで高台の農地に水を届ける



トリポンメダル授与 (トリシマの鋳造工場で製造したオリジナルメダルを児童全員に授与)

「フセハツ工業株式会社」(スプリング類の製造・加工販売及びばねの二次加工/従業員48名/男女いきいき・元気宣言登録事業者、全国健康保険協会「健康宣言」認定企業)は、自動車関連のマニュアルクラッチのばねを扱う強みを持ち、トレーニング向けのエキスパ



ンダーやハンドグリップの開発企業としても有名である。しかし、2013年に現社長就任時は、事業方針と社内体制の不適合による経営不振状態にあり、社内体制を変革する必要があった。近年は黒字化し売上高も1.5倍に増加したが、変革の過程で、旧体制時の在職者42人の半数以上が離職し、機械を27台入れ替えるなど大きな変化を経験している。一方、全員参加の朝礼実施や挨拶励行の定着、従業員一人一人への声かけ、新卒採用の取組み、ホームページやSNSを活用した情報発信や営業活動などの取組みにつながっている。

上記の経緯から、同社にとって人材の確保は重要な課題である。特に、新卒の育成を重視し、定時制高校生や母子家庭の高校生を採用するなど若者を取り巻く問題も実感しながら、新卒採用者が会社を変えるエネルギーになることに期待している。経営危機の経験をふまえ、大卒新卒採用にも注力し、2名の採用を目標に、大企業と同じ3月に採用活動を開始して社長自らが面接をし、最近3年間はゴールデンウィーク頃に内定を出している。100人に1人くらいは経営者志向の人材が存在し、親の納得を得た上で入社してもらっている。また、大学生のインターンシップの受け入れは、自分自身の仕事の振り返りや従業員が若い人と接する機会にもなっている。大卒新卒を始めてから、社内の雰囲気が大きく変わり、既存社員の育成だけでなく新たな人材を採用する大切さを感じている。

採用後の若手管理職の育成にも注力している。経験を重視し失敗を許容することで、経営者の判断の一端を学んでもらい、若手管理職を育成している。信頼すれば、1年目の若手でもどんどん仕事ができるようになる。「やる気」で判断しても何とかなることから、経験者よりも未経験者を優先して採用している。女性社員は5人から13人に増え、やる気のある人を管理職に登用した結果、女性の幹部社員が1人から4人に増加した。役職登用に不安を感じる女性には、あなたでないと駄目と説得する配慮もしているが、女性の方が柔軟にコミュニケーションをとれるケースも多く、社内がまとまりやすい特徴がみられる。

新卒や女性の採用・育成、若手管理職の育成に積極的に取り組んだ結果、2013年から2018年までに従業員総数及び若年従業員や女性従業員は60代以上を除くすべての年齢層が増え、さらに、経理総務部長、品質管理部長、第二製造部長、営業課長の各役職で女性幹部社員が活躍している。

社長就任時（2013年）から2018年までの従業員構成の変化

|    |       | 20代  | 30代  | 40代  | 50代  | 60代以上 | 合計 | 比率   | 幹部社員 | 正社員比率 |
|----|-------|------|------|------|------|-------|----|------|------|-------|
| 男性 | 2013年 | 1    | 6    | 5    | 5    | 12    | 29 | 69.0 | 6    | 79.8  |
|    | 2018年 | 7    | 4    | 8    | 2    | 6     | 27 | 56.3 | 4    | 85.0  |
| 女性 | 2013年 | 0    | 0    | 1    | 5    | 7     | 13 | 31.0 | 1    | 38.5  |
|    | 2018年 | 5    | 3    | 2    | 6    | 5     | 21 | 43.7 | 4    | 61.2  |
| 合計 | 2013年 | 1    | 6    | 6    | 10   | 19    | 42 | —    | 7    | 66.7  |
|    | 2018年 | 12   | 7    | 10   | 8    | 11    | 48 | —    | 8    | 75.0  |
| 比率 | 2013年 | 2.4  | 14.3 | 14.3 | 23.8 | 45.2  | —  | —    | —    | —     |
|    | 2018年 | 25.0 | 14.0 | 20.8 | 16.7 | 22.9  | —  | —    | —    | —     |

出所：平成29年度「あきんどCafé(第3回)」(2018年2月16日開催)配布資料「ばねと共に飛躍しよう！～逆境からの職場改革への取組み～」(講師：フセハツ工業株式会社 代表取締役社長 吉村篤氏)。

また、障がい者を2名雇用している。病気で倒れて障がいが残った中途障がい者と社員の紹介による障がい者の各1名である。前者は、障がいが残ったものの管理能力は高いので、肩書を変えずに「部長」として復帰している。後者は、障害者手帳を保有する精神障がい者（てんかん）で試用期間中だが、そのほかの社員との待遇差はない。社員の病気や障がいに直面したことは、健康経営に着手した理由の一つになっている。働き方改革として、社長の承認なしに残業できない仕組みも実践している。

同社は、人材の多様化を強く意識しているわけではないが、新卒と女性の採用に注力したことを契機に、性別、年齢、経験の有無、障がいの有無、文系や理系の別にかかわらず、役職登用を視野に入れた育成に取り組んでいる。これは、現社長の前職が大学受験専門の塾の先生であったことも影響していると考えられる。若い人と接する機会の多い職場での経験が、一人一人の「個」に対するきめ細かい対応に結びついていると考えられる（例えば、女性社員の身長に適した高さの作業台を製作したこともある）。多様な人材の確保・活躍のキーマンは社長であるが、社員が新人の育成を考えるなど、会社の方針や具体的な取り組みが社内に共有されることによって、社内に人材の多様化と活躍を進めやすい環境が根付きつつある。

正社員雇用を重視し従業員の経営参画意識を高めることで、持続可能な改革のサイクルを回している。このため、10年計画のビジョンを社員と共有し、計画策定には総務部門が中心となり従業員が参画している。また、4月に開催する経営方針会議には全員が参加し、会場の手配も資料の作成も従業員が行い、今後、経営数字に対する理解を深める意向を持ち、朝のミーティング、役職者との1対1のミーティング、年2回の個人面談などの取り組みを、従業員が各自の目標設定に結び付けていければと考えている。また、非公式のコミュニケーションでは、懇親会、誕生日会、大阪エヴェッサの観戦、任意参加の社員旅行などを通じた人間関係づくりを重視している。こうした様々な取り組みを通して、若手の管理職やリーダーの育成につなげている。

同社は、大阪府「男女いきいき・元気宣言」登録事業者で、人材の確保及び女性や若手の管理職の育成の取り組みなどをハローワークなどで講演する機会を経て、2人の女性の採用に結び付いた経緯がある。また、情報発信に積極的で、就業規則、企業理念、社訓、健康経営方針、男女いきいき・元気宣言、健康宣言の証、環境経営方針、環境活動レポート2017、環境活動レポート2016、品質経営方針、根性の生産十則、沿革、社史「ばね物語」、中小企業憲章、エコアクション21、会社案内などの様々な情報を発信している。このように、不断の取り組みがもたらす成果が他社や求職者と共有され、新たな人材の雇用や活躍につながる好循環が生まれている。

**「マルイチエクソム株式会社」**（樹脂ブロー成形業／従業員55名）は、職人技術を要する機械部品のブロー成形に特化し（溶かした樹脂材料を金型に挟んで内部に空気を送って成形する方法で付加価値の高い薄物を製造）、主力の自動車部品のほか建機・農機、家電部

品、介護用品など、複雑な形状や大型品を含む幅広い製品を手がけている。業界は、後継者不在のため事業者が減少しているが、同社は、成形から成形後の加工や組立まで手がけることのできる強みを持ち、これを継承できる人材の雇用と育成に取り組んでいる。

現社長は、事業継承後に自動車部品を手がけるようになり、家族経営から 20 人、30 人、50 人（正社員 20 人、パート社員 30 人）へと従業員が増え、売上高が増加する一方、生産効率を高める課題に直面するようになった。この課題に対し、上場企業の定年退職者を技術顧問に招き入れ、外部の視点や手法を取り入れ、組織で仕事を円滑に進めていける独自の社内体制の整備に取り組んでいる。同社は、学生インターンの受け入れや外国人研修制度の利用に積極的で、従業員の平均年齢も 28 歳と若いが、職人技術（人の手作業）に依るところが大きく、生産効率の変動を生む可能性が会社の強みであり弱みにもなり得る。また、小ロット多品種生産には、家族経営の方が効率の良い場合もあり、小ロット多品種少量生産に組織で対応することが課題の一つである。

この課題に対する一つの取組みは、成形後の検品工程のマニュアル化（詳細手順書の作成）で、基本的技術力の底上げに取り組んでいる。同社は、ブロー成形業界では数少ない、ISO9001 を取得している企業だが、全数検査工程には外観検査やリーク検査（気密性検査）があり、不純物やキズ及びバリの残りなどを目視で確認するため、だれもが同じ作業をできることで品質管理水準の向上につなげる取組みを進めている。マニュアルは、実際の業務の状況に合わせて適宜見直され、取引先からクレームがあれば手順を見直している。こうした取組みを 10 年前から進めているが、2018 年 4 月からは、ブロー成形工程のマニュアル化に取り組み、作成にあたっては図や写真を使用するなどの工夫をしている。

こうした人材の技術力を底上げする取組みは、職人技術への過度の依存からの脱却を図りつつも、付加価値の高い製品製造を維持するために不可欠である。同時に、事業を継承する人材の発掘と育成にも取り組んでいる。人材は同社にとって大きな課題で、良質な人材の確保に向けて、日本人だけでなく外国人にも目を向けている。

現在 9 名の技能実習生を含む 13 名の外国人が在籍し、既に、社長の信頼の厚いコア人材が誕生している。この社員は、旅行で訪れた日本を気に入り、10 年前から同社で働くようになったが、2 年前にフィリピン人から日本人に帰化し、住宅ローンを組んで住居をかまえ自動車を保有するような変化もみられ、働きぶりも大きく変化した。こうした経験から、同社は外国人の雇用に期待し、最近、上記のコア人材を通じて 2 名のフィリピン人が技術ビザで入国し、今後、基幹的な社員として育成していきたいと考えている。同社がかかわってきた外国人労働者は、最初はコミュニケーションをとるのに消極的であるものの真面目な働きぶりで、業務や業務外において外国人社員との共生を模索し続けることによって少しずつ組織に馴染み、日本人社員の意識が活性化され相互に刺激を受けて切磋琢磨する環境が根付いていくようになっている。このため、業務外ではレクリエーション委員会主導による社内旅行などのコミュニケーションの場づくりも行われている。会社として外国人従業員に期待を寄せ、人材としてステップアップを応援する姿勢を持ち、その働き

ぶりをきちんと評価し処遇することで、同社の外国人従業員は日本人以上の活躍をみせている。現在、2018年12月の改正入国管理法の成立・公布に伴う新たな在留資格（特定技能1号及び2号）の動向に注目し、既に帰国した技能実習生と連絡を取り合い、再来日の可能性などを探っている。

このように、同社は、事業の継承に向けて、マニュアル化と外国人を中心とする新たな人材の開拓・育成に取り組んでいる。さらに、事業のさらなる発展に向けて、積極的な設備投資と品質の向上に取り組んでいる。2018年に本社の隣接地に新たな加工・組立工場を建設し、手狭になった生産体制の拡充を図り、生産体制の見直しに向けて生産管理システムを導入するなど、大型のブロー成形機の稼働率を高めようとしている。また、24時間体制の供給能力については、機械稼働ロスや人件費上昇などの関係から見直し、人材の多様化に取り組むこととあわせて、生産性の向上とコスト削減を図る取組みも進めている。2019年1月からは、前年の夏にNPO 法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク（JSN 門真）から実習で受け入れていた精神障がい者の雇用を開始し、近年導入した成形後の加工作業を行う設備機械のオペレーション担当者として働き始めている。同社の多様な人材の雇用と活躍は進展をみせている。

**「株式会社センショー」**（めっきや研磨など金属表面処理加工／従業員 65 名／大阪市女性活躍リーディングカンパニー2017 年認証、大阪府男女いきいきプラス認証、大阪の元気！ものづくり企業「匠」）は、代表取締役の堀内麻祐子氏（先代の親族で社長就任前は建設会社に勤務）が、先代の会社を引き継いで 2011 年に設立した会社である。受注企業から用途や材料を丁寧に聞き取って最適な表面処理を提案し、研磨等の前処理から各種メッキ（ニッケル、スズ、硬質クロム、ニッケルクロム、無電解ニッケルなど）、仕上げ、検査検品まで、一貫生産で多品種及び小ロットから量産までの受注に幅広く対応している。近年は、取引先を分散することによる事業の安定化、設備投資を進めることで未経験者でも現場で働くことができる環境の整備などに取り組んでいる。

会社設立後、現場職の若年男性を中心に採用活動を継続していたが、人材の多様化に取り組み始めたのは、会社設立から約3年経過し、先代の会社から引き継いだ債務を返済し終えた頃である。多様化の契機は、手書きが多い紙帳票をパソコンで管理できる女性を採用したいと考え、また、生え抜きの管理職候補者を育てたいと考えたことである。この目的に向け、大学生や高校卒業生のインターンシップ（2～3か月から6か月）を積極的に受け入れ、受け入れた女子大学生3名や男子大学生1名が同社に就職したのに続いて、高校を卒業した若年男女各3～4名も、インターン終了後に同社に就職するなど、女性を中心とする積極的な採用活動が実を結び、採用後は、総務、営業、現場の各業務<sup>14</sup>で活躍して

<sup>14</sup> 仕事内容は、製造、技術開発、品質管理、生産管理、新規事業開発、事務、配送、営業など。

いる。インターンシップに多くの女性が参加した背景には、社長が女性であることや目的が明確であったことが考えられる。

採用当初は従業員の反発もあったが、作業標準書や教育マニュアルをデータ化するなど従来になかった取組みや現場での働きぶりを見たことで反発が減り、社員の態度も変化した。従業員は、設立当初は 18 人であったが現在は 65 人になり、工場も 1 箇所から 4 箇所に増え、売上高も 3 倍になった。設立当時の女性社員は 2 名であったが、男性社員の多い建設会社での堀内社長自身の経験から、メッキ業界のイメージを変えるため、2016 年からは毎年新卒社員の採用を続け、現在、女性社員は 18 名に増え、20 代前半から 30 代の女性が現場を含む幅広い仕事に従事しており、現場で働く社員 40 名のうち 11 名が女性である。多くの女性社員が幅広い仕事に従事している現状が、安全に働けるのではないかという印象を求職者に与え、2018 年 4 月に大学院卒の技術者を含む 8 人が入社するように採用に好影響をもたらしている。また、若手人材の採用に伴い、目標を持つことの大切さを認識し、めっき技能検定、品質管理検定などの資格取得やめっき短期講習会や大阪高等めっき技術訓練校での学びなど、人材育成にも取り組んでいる。

女性に始まった人材の多様化は、現在、外国人技能実習生の受け入れや障がい者の雇用に広がっている。外国人技能実習生は、中国人女性 3 名とベトナム人男性 3 名が現場で働いており、日本人の社員が価値観の違いに刺激を受け、学びにつながることも期待している。今後、留学生の雇用なども検討していく可能性がある。また昨年、新卒の知的障がい者 1 名を採用した。採用前に、支援学校の紹介で 2 週間のインターンシップを 2 年生と 3 年生の時に複数回受け入れ、現在は、責任感の強さと仕事に対する集中力を活かして製造現場で活躍し、社会人になると同時に親元から自立もしている。

職場環境は、社内の施設整備から始め、男女別のトイレや更衣室の設置、食堂のフロア拡張などに取り組み、続いて、入社 2 年目の女性社員が中心になって、ホームページの開設、ロゴマークの一新、社内広報誌の編集、得意先向けメールマガジンの作成などを進めた。また、人材の多様化にあわせて、社内では様々な委員会などの活動が進められ、全社員が参画することで大きな効果が生まれている。2015 年には女性社員の提案により、「社内コミュニケーション委員会」「スキルアップ委員会」「チェンジ（課題提案）委員会」「5 S 委員会（職場の環境改善）」が発足し、全社員がいずれかの委員会において、社内改革に取り組んできた。例えば、「社内コミュニケーション委員会」のメンバー（4 人）は、毎朝、たすきを掛けて職場内を挨拶して回る「スマイルウォーキング」を続け、この活動が定着することで職場の士気向上に結び付いている。また、毎月開催されてきた「コミュニケーション研修」では、職場や部署を超えてグループワークが行われ、従業員同士が話しやすくなり横のつながりが広がる好影響がみられた。

女性社員の活躍は、男性社員に刺激を与え、主体的な提案や行動がみられる好影響につながっている。例えば、コスト削減の課題に対し、消耗品である軍手やゴム手袋を効率的に使用できる回収箱の提案と工場への設置につながるなど変化がみられる。若手社員の主

体的な提案や行動は、管理職候補者に期待されることの一つだと考えられるが、堀内社長は、各職場を回って各社員と日常的にコミュニケーションをとっている。「困っていることはないか」「これからどうしていきたいか」「今後の目標」など、社員と直接向き合って話を聞くことで、現状を評価し見直し、社員の主体性やリーダーシップを引き出せる可能性を高めている。これは、経営理念の一つである「全従業員の物心両面の幸福を追求する」（経済的な安定や豊かさ、仕事の場での自己実現を通して生きがいや働きがいといった心の豊かさを求める）を体現する行動とも考えられる。

堀内社長は、今後、従業員の男女構成の均等化や女性だけの営業部隊の発足を実現したいと考えている。女性社員の採用と活躍が進展し、女性活躍推進企業として認定されることで、優秀な人材の確保につながり、社員のチャレンジ精神を引き出すことにもつながっている。めっき技術の習得などに取り組む女性を増やし、現場職や管理職の女性の活躍に一層取り組むため、約5年間で積み重ねてきた成果を基盤に社員の参画を促しながら、さらに働きやすい組織と職場環境の整備を進めていこうとしている。

#### 一般事業主行動計画のポイント（計画期間：平成30年1月5日～平成34年3月31日）

| 現状と課題   | 目標   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>現場職の女性が2割程度しかおらず、女性採用の強化を図りたい。</li> <li>女性管理職が1名しかいないため、女性管理職を増やしたい</li> <li>育児休業取得などの実績がなく、仕事と生活の両立支援が整っていない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>現場職の女性採用率を50%以上にする</li> <li>女性の管理職が占める割合を全体の50%以上にする</li> <li>育児休業取得率を100%にする</li> <li>短時間勤務制度利用者数を5名以上にする</li> </ul> |

出所：厚生労働省[2018]「女性活躍推進の取組好事例集～中小企業の優秀な人材確保のために～」27頁。

(参考資料)

・大阪府府民文化部男女参画・府民協働課[2016]「女活で会社は変わる:女性で輝く実践企業6社」6頁。

・大阪産業創造館ビジネス情報サイト『Bplatz（ビープラッツ）』

<https://bplatz.sansokan.jp/archives/10154>

・厚生労働省「女性活躍推進の取組好事例集～中小企業の優秀な人材確保のために～」。

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000197011.pdf>

・KENJA GLOBAL <http://www.kenja.tv/president/det3l3zb.html>

### 3. まとめ—労働生産性の向上と人材の多様化に影響する要因

最後に、人材の確保・定着の現状と取組みに関する本章での発見的事実を整理し（図表2-3-1）、労働生産性の向上と人材の多様化に影響する要因の可能性について考える。

本章の結果は、多様な人材の雇用と活躍がまだその途上であり、幅広い人材を受け入れる可能性とそれぞれの潜在的な能力を活かし、企業や社会の活力につなげていく方策を検討することが今後の目標であることを示しているといえる（図表2-3-1）。

図表2-3-1 第2章の主な結果

|   |
|---|
| <p><b>従業員総数：45人未満の企業は減少した企業が多く、建設業は人材の確保にやや苦慮の可能性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・3年前より増加した企業がやや多いが、従業員総数45人未満の企業は66%の企業で減少し、減少した企業の方が多い（有意差 <math>p &lt; .001</math>）</li> <li>・製造、運輸、卸売・小売の各業界は約6割の企業で増加したが、建設は増加と減少の割合がほぼ同水準で、人材の確保にやや苦慮している可能性がある（有意差は N.S.）</li> <li>・売上高、経常利益、労働生産性の増加傾向と従業員総数の増加には有意差が認められる（それぞれ <math>p &lt; .001</math>、<math>p &lt; .06</math>、<math>p &lt; .03</math>）</li> </ul>  |
| <p><b>直近3年間採用者の離職率（平均値）：建設業はやや低く、300人以上の企業の離職率は低い</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1年以内離職率は10%。建設業がやや低く運輸業がやや高い</li> <li>・3年以内離職率は24%。建設業がやや低く、卸売・小売業とサービス業がやや高い</li> <li>・300人以上の企業は1年及び3年以内とも離職率がかなり低く、45人未満の企業はやや低い</li> </ul>  |
| <p><b>従業員の構成（構成比の平均値）：女性活躍は進展。60歳以上、障がい者、外国人の活躍に余地</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（正社員比率）69.0%。業種差が大きく、建設業は89.1%と高く、サービス業は57.1%と低い</li> <li>・（女性社員の割合（正社員と非正規社員））35.5%。3年前より1.8%上昇。製造と建設は2割程度、運輸は1割程度にとどまり、45人未満と300人以上の企業は4割を超える。正社員に占める女性の割合は、サービスや卸売・小売で3割を超え、製造や建設は2割程度、運輸は1割程度。非正規社員の6割は女性</li> <li>・（正社員の属性）34歳以下と女性がそれぞれ3割程度であるのに対し、60歳以上や新規学卒は1割未満、障がい者や外国人は1%程度。60歳以上、障がい者、外国人は主流化されていない</li> <li>・（非正規社員の属性）女性が約6割、60歳以上が約4割、外国人や障がい者は5%未満だが正社員より高い割合で、女性を除くと、正社員で主流化していない人材は非正規で働いている</li> <li>・（正社員への登用率）10%程度。建設業が2割を超え、45人未満の企業ではやや低い（正社員比率が高いわけではない）</li> </ul> |
| <p><b>人材の多様化志向：人材を多様化する志向は限定的で、増員する人材の属性の広がりには低調</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（正社員）今後増員したい企業は約9割。増員したい人材の属性は、新卒男性、中途男性、34歳以下が5割を超え、新卒女性と中途女性は4割弱。60歳以上、障がい者、外国人は1割以下</li> <li>・（非正規社員）今後増員したい企業は約6割。増員したい人材の属性は、中途女性約4割、中途男性約3割が多く、60歳以上よりも34歳以下の人材を求める割合が高い。障がい者、外国人は1割以下</li> <li>・（人材の多様化）女性と34歳以下の若年層が主流で、高齢者、障がい者、外国人は主流化されていない。建設業が新卒男性、中途男性、障がい者などやや幅広く、製造業は新卒男性や外国人、サービス業は新卒女性や中途女性、運輸業は60歳以上を志向。300人以上の企業は中途女性や外国人を志向</li> </ul>  |
| <p><b>人材の雇用と活躍に関する現状：人材育成・教育訓練の取組みは拡充できる余地が大きい</b></p> <p>≪43項目の現状（事業内容6、仕事内容9、職場環境9、労働条件11、人材育成・教育訓練8）について≫</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（自社の現状に該当する割合が高い）「従業員の賃金の引き上げ」「能力や成果等に応じた昇進や賃金の引上げの実施」「経験に応じて段階的に責任のある高度な仕事への従事」「社内の親睦を深める行事の定期的な実施」「（従業員の）事業内容や会社の方針等の十分な理解」「上司・管理者の意識的な声かけによるコミュニケーションの実施」「労働時間の短縮や休暇取得の推</li> </ul>   |

|   |
|---|
| <p>進等の取組み」「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」など</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(自社の現状に該当する割合が低い)「人材育成・教育訓練」に関する項目が多い。該当する割合が2～3割にとどまる「(従業員の) OFF-JT (Off the Job Training) の機会の利用」「(従業員が、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)」「専門人材や管理職候補者等を対象とする人材育成等の実施」「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」「女性の積極的雇用・女性管理職の在籍」などで、取組みを拡充できる余地が大きい。「労働条件」では、「労働時間の短縮や休暇取得の推進等の取組み」「従業員の賃金の引き上げ」など法令等に基づく取組みに対し、「ワークライフバランスの推進(時間外労働の縮減・免除、在宅勤務等)」「非正規社員から正社員への登用(登用可能性の高さ)」「柔軟な労働時間(フレックスタイム、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ等)」など企業独自の取組みが2～3割程度にとどまる。採用時点で重視される項目より「労働条件」「人材育成・教育訓練」の雇用後の定着においてポイントになる項目で取組みを広げられる余地がある</li> <li>・(自社の現状の採用時の応募者への伝達) 自社の現状に該当する割合が高いものの、応募者に伝達していない割合が高い項目は少なくない。事業内容、仕事内容、職場環境、労働条件などに関する現状のうち伝達できる余地が3～4割程度と高い項目は少なくない。正社員の増員を志向する企業が多く、採用後の具体的な段階や過程に関する現状や内容を伝える余地は大きい</li> <li>・(従業員に伝えたい自社の強み)「会社・事業の安定性、将来性」「会社・事業の社会貢献性」「職場の雰囲気、人間関係が良い」「製商品・サービスの質」「知識や技術を取得できる」「業績、財務状況」「資格を取得できる、活かせる」など。「多様な人材が活躍している」は、建設業でやや高いが、総じて高いとはいえない。「職場の雰囲気・人間関係が良い」「離職者が少ない」などは、規模が小さいほど該当割合が高い</li> </ul> |
| <p><b>企業と従業員のつながり：従業員の提案制度や労使協議の取組みは限定的</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・(従業員とコミュニケーションを図る手段)「定期的会合」「朝礼などの場」「経営者層や管理者との面談」は8割前後、「従業員からの提案制度」「労使協議」は5割台</li> <li>・(従業員調査の実践例から) 1社で実践した例から、職場環境の向上や働き方改革の取組みを検証し今後の取組みの方向や内容の検討に活かす一つの指標になる得る可能性がある</li> </ul>  |
| <p><b>企業の取組みからの示唆(企業事例)：人材の多様化に取り組む企業には共通の特徴がみられる</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の確保難につながる事態に直面した経験を持つ企業が多い。すべての従業員が活躍できる方策について「検討→実践→柔軟な見直し」のサイクルを回し、取組みの質がスパイラルアップされている</li> <li>・本業(事業内容や生産工程)の確立を重視している。取引先、消費者、社会と良好な関係を築き、事業の発展だけでなく、採用応募者の獲得にも結び付いている</li> <li>・各属性の「個」の側面や特徴に注目している。人材を属性という単一の視点で捉えず、多様な人材のそれぞれが働き続けられる職場環境や働き方を継続的に追及している</li> <li>・人材育成と従業員のモチベーション向上を関連付けている。多様な取組みによる人材育成に注力している(適正な労働条件や処遇の提供、生産工程の見直しやマニュアル化、快適な作業環境や職場環境の創造、客観的な評価制度やステップアップできる登用制度など)</li> </ul>  |

次に、労働生産性を規定すると考えられる要因を探る目的で、労働生産性の増加と人材の雇用と活躍に関する現状の関係をみていく。既に、企業属性との関係で有意差がみられることを確認したが、業種別では、建設業で約5割の企業が増加したのに対し、運輸業とサービス業では増加した企業は約2割にとどまる(有意差  $p < .04$ )。また、従業員総数が増加した企業であるほど、労働生産性も増加する傾向がみられる(有意差  $p < .0001$ )。従業員の確保は、労働生産性の向上の一つの契機になり得る(図表2-3-2、3)。

さらに、労働生産性の増減の2項と企業属性の関係をロジスティック回帰分析の結果からみると、従業員総数規模には有意な結果がみられなかったが、売上高や経常利益が増加



するほど、労働生産性も増加する傾向がみられ、想定される結果ではあるが、経営業績と労働生産性は連動している（図表2-3-4）。これらの結果から、業種や企業規模にかかわらず、労働生産性の向上は、事業や産業の発展とそれに伴う人材需要増と一体である。

図表2-3-2 業種と労働生産性の変化（クロス集計）

| 業種    | 3年前と比較した労働生産性 |             |             | 合計           |
|-------|---------------|-------------|-------------|--------------|
|       | 大幅増加+増加       | 横ばい         | 減少+大幅減少     |              |
| 建設    | 21 (52.5%)    | 12 (30.0%)  | 7 (17.5%)   | 40 (100.0%)  |
| 製造    | 54 (31.0%)    | 82 (47.1%)  | 38 (21.8%)  | 174 (100.0%) |
| 運輸    | 9 (22.5%)     | 21 (52.5%)  | 10 (25.0%)  | 40 (100.0%)  |
| 卸売・小売 | 35 (37.6%)    | 36 (38.7%)  | 22 (23.7%)  | 93 (100.0%)  |
| サービス  | 40 (24.4%)    | 77 (47.0%)  | 47 (28.7%)  | 164 (28.7%)  |
| 合計    | 159 (31.1%)   | 228 (44.6%) | 124 (24.3%) | 511 (100.0%) |

図表2-3-3 従業員総数の変化と労働生産性の変化（クロス集計）

| 3年前と比較した従業員総数 | 3年前と比較した労働生産性 |             | 合計           |
|---------------|---------------|-------------|--------------|
|               | 非増加           | 増加          |              |
| 増加            | 176 (62.0%)   | 108 (38.0%) | 284 (100.0%) |
| 横ばい           | 31 (83.8%)    | 6 (16.2%)   | 37 (100.0%)  |
| 減少            | 133 (77.8%)   | 38 (22.2%)  | 171 (100.0%) |
| 合計            | 340 (69.1%)   | 152 (30.9%) | 492 (100.0%) |

図表2-3-4 企業属性と労働生産性の変化  
（ロジスティック回帰分析・強制投入法）

| (注) * p<.1、** p<.05、*** p<.01。オッズ比は、各独立変数が、被説明変数（労働生産性の変化）に及ぼす効果 | 回帰係数<br>B               | オッズ比<br>Exp(B) | 有意確率     |
|--|-------------------------|----------------|----------|
| 売上高の変化(1-5：大幅増加/増加/横ばい/減少/大幅減少)                                  | -0.591                  | 0.554          | ***0.000 |
| 経常利益の変化(1-5：大幅増加/増加/横ばい/減少/大幅減少)                                 | -1.122                  | 0.326          | ***0.000 |
| 従業員総数(1-4:45人未満/45-100人未満/100-300人未満/300人以上)                     | -0.082                  | 0.921          | 0.601    |
| 定数   | 3.748                   | 42.417         | ***0.000 |
| 被説明変数（労働生産性の3年前からの変化）  | 0 = 非増加 1 = 増加          |                |          |
| N  | 505                     |                |          |
| -2対数尤度   | 431.288                 |                |          |
| Nagelkerke 決定係数（モデルの説明力）   | 0.453                   |                |          |
| 尤度比のカイ2乗検定   | カイ2乗 196.305 有意確率 0.000 |                |          |

図表2-3-5は、労働生産性の増減（増加、非増加）と人材の雇用と活躍に関する43の現状（該当、非該当）の関係について、有意差のある項目における自社の現状に該当する企業のうち労働生産性が増加した企業の割合を示している。労働生産性の増減で正の有意差（現状に該当する企業で労働生産性が増加した企業の割合が、非該当の企業で労働生産性が増加した企業の割合を上回る）が認められるのは、43項目のうち24項目である（図表2-3-5）。5区分のうち、事業内容、人材育成・教育訓練、仕事内容の区分で該当する項目数が多く、事業内容の全6項目は、有意水準1%未満である。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対象の人材育成などで有意差がみられ、人材育成・教育訓練を重視して一定の成果が現れている企業では、労働生産性が高まっている（図表2-3-5）。職場環境や労働条件も重要ではあるが、事業や仕事の内容に係る取り組み等への該当や人材育成・教育訓練がより重要なポイントになると考えられる。また、各項目について自社の現状に該当すると回答した企業のうち、労働生産性が増加した企業の割合は、概ね3～4割台の同水準であり（図表2-3-5）、特定の項目が労働生産性の向上に寄与するよりもむしろ、多様な取り組みが影響すると考えられる。

図表2-3-5 人材の雇用と活躍に関する現状と労働生産性の変化（クロス集計）

| 人材の雇用と活躍に関する現状（有効回答 507 社）<br>（注）*、**、***は、労働生産性の増加（増加と非増加の2項）との有意差<br>（* p<.1、** p<.05、*** p<.01） |   | 自社の現状に該当する企業で労働生産性が増加した企業（%） |
|--|---|------------------------------|
| 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               | ***36.2                      |
|  | 近年の経営状況は、良い状況だと判断している                         | ***45.2                      |
|  | 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                  | ***36.6                      |
|  | 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               | ***39.1                      |
|  | 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              | ***38.0                      |
| 仕事内容   | 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                    | ***35.8                      |
|  | 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               | **35.5                       |
|  | 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                | **35.2                       |
|  | 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              | **38.0                       |
|  | 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                     | **36.5                       |
| 職場環境   | 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                  | **34.5                       |
|  | 仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い                        | ***40.1                      |
|  | 従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている                     | *36.6                        |
|  | 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                | *35.3                        |
| 労働条件   | 子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である                       | *34.8                        |
|  | 職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い                        | ***39.2                      |
|  | 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる                      | **35.0                       |
| 人材育成・教育訓練  | 福利厚生の実施化に取り組んでいる                              | ***37.1                      |
|  | 人材育成・教育訓練の内容は、OJT（On the Job Training）が主である   | **35.6                       |
|  | OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している | **40.4                       |
|  | 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            | **40.6                       |
|  | 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               | **38.5                       |
| 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   | **41.0  |                              |
| 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   | **37.7  |                              |

労働生産性の変化に 43 項目のうち複数の取り組みとその現状が関連していると考えられるため、ロジスティック回帰分析を行った（図表2-3-6）。モデルの説明力は0.223とやや小さいが、カイ2乗検定が有意なので一定の予測は可能だと考えられる。本分析では、近年の経営状況を良い状況だと判断していること、各部署の現状や各部署が目指す方向・目標を明確化・具体化していること、従業員が事業内容や会社方針等を十分に理解していることが労働生産性の向上に正の効果を持つ一方、職場の人間関係のトラブルがないか極

めて少ないこと、また、有意性は低い、能力や成果等に応じた昇進や賃金の引上げの実施、性別や雇用形態による待遇差がないか極めて小さいことが負の効果を持つ。負の効果の解釈は難しいが、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、全社や組織単位の影響がより大きいと考えられる。

図表 2-3-6 人材の雇用と活躍に関する現状と労働生産性の変化  
(ロジスティック回帰分析/変数増加法・尤度比、変数の選択及び除去の基準は p 値 0.2)

| 人材の雇用と活躍に関する現状 (0=非該当、1=該当)<br>(注) * p<.1、** p<.05、*** p<.01。オッズ比は、各独立変数が、被説明変数(労働生産性の変化)に及ぼす効果 | 回帰係数<br>B              | オッズ比<br>Exp(B) | 有意確率     |
|---|------------------------|----------------|----------|
| 近年の経営状況は、良い状況だと判断している   | 1.753                  | 5.770          | ***0.000 |
| 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   | 0.633                  | 1.883          | **0.012  |
| 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  | 0.349                  | 1.418          | 0.126    |
| 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  | 0.459                  | 1.583          | *0.076   |
| 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   | -0.357                 | 0.700          | 0.156    |
| 職場の人間関係のトラブルがない(極めて少ない)   | -0.578                 | 0.561          | **0.017  |
| 職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い  | -0.437                 | 0.646          | 0.158    |
| 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  | -0.425                 | 0.653          | 0.163    |
| 能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している   | -0.575                 | 0.563          | *0.056   |
| 男女など性別や雇用形態による待遇差がない(極めて小さい)  | -0.398                 | 0.671          | *0.094   |
| 女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる   | 0.314                  | 1.368          | 0.179    |
| 定数  | -1.603                 | 0.201          | ***0.000 |
| 被説明変数(労働生産性の3年前からの変化)   | 0 = 非増加 1 = 増加         |                |          |
| N   | 507                    |                |          |
| -2対数尤度  | 541.412                |                |          |
| Nagelkerke 決定係数(モデルの説明力)  | 0.223                  |                |          |
| 尤度比のカイ2乗検定  | カイ2乗 87.678 有意確率 0.000 |                |          |

次に、人材の多様化を規定する要因を探る目的で、今後増員したい正社員と非正規社員のそれぞれについて増員意向スコアを作成し、人材の雇用と活躍に関する現状との関係を見ていく。増員意向スコアは、現在の従業員構成で人材の多様化が進展している現状を十分に確認できなかったため、「増員したい正社員」と「増員したい非正規社員」をたずねる調査項目において「新卒男性・中途男性・新卒女性・中途女性・34歳以下・60歳以上・障がい者・外国人」の8つの選択肢(該当するものすべて選択)から選択された項目の合計値である(「増員しない」の回答がなかった無回答を除くため、最小値1、最大値8)。合計値の多寡によって、回答企業が、人材を多様化する志向を有するかどうかの一つの判断材料にした。

図表 2-3-7には、正社員の増員意向スコアを従属変数にして、人材の雇用と活躍に関する現状と正社員の増員意向の関係について、重回帰分析を行った結果を示している。

決定係数が 0.132 (13.2%) であることから、自社の雇用と活躍に関する 43 の現状の各項目が、回答企業の実態を示す客観性が高い項目というよりもむしろ、各企業の回答担当者の主観的な考え方や流動的な側面が反映される項目が少なくない点に留意する必要があると考えられる。43 項目のうち、有意な項目は 6 項目で、人材の多様化には、これらの項目のほかの要因も影響すると考えられる。

有意である 6 項目のうち、人材の多様化に正の効果を持つ 5 項目は、有意性や標準化回帰係数を比較すると、特定の要因が大きく影響しているとは考えにくい。標準化回帰係数の大きいものからみていくと、増員の意向に正の効果を持つのは、従業員が希望するキャリアをふまえた配属・配置転換、ウェブサイトを通じた情報発信と掲載内容の適宜見直し (積極的かつ適切な内容の情報発信)、各従業員の業務の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で、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り得る可能性がある。一方、負の効果を持つのは、職場の人間関係のトラブルの少なさで、現状の人材や属性の構成に大きな問題がみられない場合には、企業が従業員の同質性を求め、人材の多様化が進みにくい可能性があることも想定される。

このほか、3 年前と比較した売上高、経常利益、労働生産性の各変化と増員意向スコアの関係性を回帰分析したところ、売上高のみ低い有意性が認められ ( $p < .1$ )、売上高の減少傾向は、人材の増員意向を低減させる可能性がうかがえる。

図表 2-3-7 人材の雇用と活躍に関する現状と正社員の多様化  
(重回帰分析・ステップワイズ変数選択法)

| 人材の雇用と活躍に関する現状 (0=非該当、1=該当)<br>(注) * $p < .1$ 、** $p < .05$ 、*** $p < .01$ 。オッズ比は、各独立変数が、被説明変数 (労働生産性の変化) に及ぼす効果 |  | 回帰係数                 | 標準化回帰係数 | 有意確率     |
|--|--|----------------------|---------|----------|
| 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           | 0.601                | 0.189   | ***0.000 |
| 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       | 0.472                | 0.148   | ***0.002 |
| 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) | 0.450                | 0.131   | ***0.005 |
| 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        | 0.440                | 0.139   | ***0.005 |
| 職場環境   | 職場の人間関係のトラブルがない (極めて少ない)               | -0.314               | -0.100  | **0.038  |
| 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         | 0.408                | 0.094   | **0.041  |
| (定数)   |  | 2.185                |         | 0.000    |
| N  |  | 423                  |         |          |
| 決定係数   |  | 0.380                |         |          |
| 自由度調整済み決定係数  |  | 0.132                |         |          |
| 回帰の F 検定   |  | F 値 2.316 有意確率 0.000 |         |          |

同様に、非正規社員の増員意向スコアを従属変数にして重回帰分析を行うと、全 43 項目のうち有意であった項目は 3 項目である（図表 2-3-8）。決定係数は 0.063（6.3%）で正社員の分析にかかる係数を下回るが、モデルの 0.000 の水準で有意である。ここでも、各企業の回答担当者の主観的な考え方や流動的な側面が、正社員のケースを上回って反映される可能性があることに留意する必要がある、これらの項目のほかの要因が影響すると考えられる。

有意である 3 項目は、いずれも人材の多様化に正の効果を持つ。有意性や標準化回帰係数から、3 つのうち特定の要因が大きく影響しているとは考えにくい。標準化回帰係数の大きいものからみていくと、1 人平均労働時間の増加、労働時間の柔軟化への取組み、女性の積極的雇用と女性管理職の存在である。正社員と同様に 1 人平均労働時間の増加（人材不足状況などが想定される）、労働時間の柔軟化のほか、非正規社員では、女性の活躍推進が、人材の多様化に影響を及ぼす要因になり得ると考えられる。

図表 2-3-8 人材の雇用と活躍に関する現状と非正規社員の多様化  
（重回帰分析・ステップワイズ変数選択法）

| 人材の雇用と活躍に関する現状（0=非該当、1=該当）<br>（注）* p<.1、** p<.05、*** p<.01。オッズ比は、各独立変数が、被説明変数（労働生産性の変化）に及ぼす効果 |                                       | 回帰係数                | 標準化回帰係数 | 有意確率     |
|---|---------------------------------------|---------------------|---------|----------|
| 人材育成・教育訓練   | 女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる                   | 0.501               | 0.157   | **0.013  |
| 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            | 0.745               | 0.180   | ***0.004 |
| 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） | 0.479               | 0.143   | **0.024  |
| (定数)  |                                       | 1.987               |         | 0.000    |
| N   |                                       | 249                 |         |          |
| 決定係数  |                                       | 0.272               |         |          |
| 自由度調整済み決定係数   |                                       | 0.063               |         |          |
| 回帰のF検定  |                                       | F値 6.535 有意確率 0.000 |         |          |

### 第3章 大阪府の企業と障がい者雇用－現状と課題

国（厚生労働省）は、障害者雇用を通して「共生社会の実現」「労働力の確保」「生産性の向上」の3つを期待し、障害者の社会参加、障害者のできることに着目、障害者の能力発揮に向けた職場環境の改善が、他の従業員にも安全で働きやすい職場環境をもたらすこと、そして、障害者の雇用が企業人材の多様化につながり、そうした人材の活躍が期待されると言及している（厚生労働省パンフレット：障害者雇用のご案内～共に働くを当たり前に～）。

本章では、上記をふまえ、大阪府内の企業の障がい者雇用の現状と課題を明らかにし、今後の雇用促進の方向性を探る。最初に、企業にかかわる障がい者の雇用促進施策、公的統計が示す国全体の雇用の現状、先行調査からの示唆を整理し、次に、大阪府が2018年に実施した企業アンケート調査の結果から（調査概要は第2章23頁参照）、大阪府内の企業の障がい者雇用の現状と課題を明らかにする。また、障がい者を雇用している企業及び当事者組織（障がい者本人とその家族等で構成）や支援組織の事例を通して、障がい者の雇用と雇用促進の実態をみていく。最後に、本章の内容から得られた示唆をまとめ、障がい者雇用に影響する要因や今後の雇用促進の方向性を示す。

#### 1. 雇用促進施策と雇用の現状

##### （1）雇用促進施策

法律上での障がい者雇用についての規定は、「身体障害者雇用促進法」（1960年制定、昭和35年法律第123号）に基づく、事業主の努力義務（事務的事業所1.3%、現場的事业所1.1%）に始まり、1976年には身体障がい者の雇用が義務化され、企業単位の法定雇用率（1.5%）が定められた（身体障害者義務雇用制度）。同時に、常用労働者301人以上の企業は、「障害者雇用納付金制度」の対象になり、雇用率の低い大企業に対する特別指導勧告も行われるようになった。1976年は、その後の障がい者雇用の政策形成の基礎になる制度が始まった年だと考えられている。

障がい者雇用の義務化後、法定雇用率は度々改正されている。1987年に「身体障害者雇用促進法」が「障害者雇用促進法（障害者の雇用の促進等に関する法律）」に改正され、知的障がい者も適用対象になり、会社と民間事業所の事業所単位の雇用率（現場的事业所1.1%、事務的事業所1.3%）が示された。その後、知的障がい者の法定雇用率が1.6%（1987年）になり、さらに、知的障がい者の雇用が義務化され法定雇用率が1.8%（1997年）へと引き上げられた。2018年4月からは、精神障がい者が新たな雇用義務の対象になり、民間企業の障がい者雇用率は2.2%に引き上げられた。今後、2021年4月までに、さらに0.1%引き上げられる予定である。なお、2006年の「障害者自立支援法」では、障がい種別毎に異なる法律に基づいて自立支援の観点から提供されてきた福祉サービスや公費負担医療等について、共通の制度の下で一元的に提供する仕組みを創設し、障がい者福祉サービスの一元化、一般就労へ移行することを目的とした事業の創設、地域の限られた社会資源の活用に向けた「規制緩和」などが定められている。

図表 3-1-1-1 民間企業を対象とする障害者雇用政策の経過

| 年    | 関係法令   |
|------|--|
| 1960 | ・「身体障害者雇用促進法」公布(障害者雇用努力義務化)→1987年「障害者雇用促進法」に改正   |
| 1970 | ・「心身障害者対策基本法」制定  |
| 1976 | ・「身体障害者雇用促進法」改正→「身体障害者義務雇用制度」(障害者雇用を義務化、企業単位の法定雇用率 1.5%)<br>・「身体障害者雇用納付金制度」創設(常用労働者 301人以上の企業が対象。雇用率の低い大企業に特別指導勧告)   |
| 1987 | ・「身体障害者雇用促進法」を「障害者の雇用の促進等に関する法律(障害者雇用促進法)」に改正(身体障害者と知的障害者を適用対象化。会社と民間事業所の事業所単位の雇用率として、現場の事業所 1.1%、事務的事業所 1.3%を提示)<br>・「特例子会社制度」法定(子会社で雇用される障がい者を親会社の実雇用率に算定可能) |
| 1993 | ・「障害者基本法」公布(「心身障害者対策基本法」から改正)  |
| 1994 | ・「障害者雇用促進法」改正→「障害者雇用支援センター」設置(2002年の法改正で「障害者就業・生活支援センター」(民間の障害者就労支援施設)創設)  |
| 1987 | ・知的障害者雇用率策定(法定雇用率 1.6%)  |
| 1997 | ・「精神保健福祉法及び言語聴覚士法」成立<br>・知的障害者雇用義務化(法定雇用率 1.8%)  |
| 1999 | ・「トライアル雇用制度」開始   |
| 2002 | ・特例子会社制度の充実、障害者就業・生活支援センターにおける支援事業・ジョブコーチ制度創設、除外率制度の原則廃止   |
| 2005 | ・発達障害者支援法施行  |
| 2006 | ・障害者自立支援法施行→福祉工場や授産施設等の改編へ。就労移行支援事業所、就労継続支援 A 型・B 型事業所の創設<br>・精神障害者の雇用率策定(2005年「障害者雇用促進法」改正)   |
| 2010 | ・雇用納付金制度対象企業の従業員規模を 201人以上に拡大(2008年改正)   |
| 2012 | ・「障害者自立支援法」改正→「障害者総合支援法」   |
| 2013 | ・法定雇用率 2.0%に引き上げ(従業員 50人以上)(2012年改正)   |
| 2015 | ・雇用納付金制度対象企業となる従業員規模を 101人以上に拡大<br>※雇用納付金は不足 1人について 5万円  |
| 2016 | ・障害者差別禁止、合理的配慮提供義務。苦情処理・紛争解決援助(2013年改正)  |
| 2018 | ・精神障害者の雇用義務化<br>・法定雇用率 2.2%に引き上げ(従業員 45.5人以上)→2021年 4月までに 2.3%(従業員 43.5人以上)に引き上げられる予定  |

出所：厚生労働省のウェブサイト、江本[2018]、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター[2013]などを参照。

障がい者雇用には、「障害者雇用率制度及び法定雇用率の達成に向けた指導」「特例子会社制度等の特例措置」「障害者雇用納付金制度」「雇用の分野における障害者の差別禁止及び合理的配慮の提供義務」「障害者職業生活相談員の選任」「障害者雇用に関する届出」「障害者の虐待防止」などのルールがある。厚生労働省は、雇用上のルールを示し、「障害者が能力や適性が発揮でき、生きがいを持って働けるような職場作り」に向けた「障害者雇用対策基本方針(平成 30 年厚生労働省告示第 178 号)」<sup>15</sup>や各事業所に望まれる措置、各種支援策を提示・提供している(図表 3-1-1-2、3、4)。主な施策は、チ

<sup>15</sup> <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000204945.pdf>

チャレンジ雇用、職業リハビリテーション、助成金、税制上の特例措置、雇用・福祉・教育・医療の連携強化を通じた総合的な支援などである。

また、厚生労働省が2018年7月30日に公表した「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会報告書」では、「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会」の有識者等の検討と、「働き方改革実行計画」（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）を受けて「多様な障害特性に対応した障害者雇用の促進、職場定着支援を進める」方向性が示された。この方向性では、雇用の量とともに質の向上も重要であること、中小企業の障がい者雇用の促進に関する議論からは、精神障がい者の定着率が低い現状において、一般求人ですら就労を希望する人が多いと考えられることから、職場定着で支援機関の存在意義が大きいことなどが示唆されている。

図表3-1-1-2 企業による障がい者雇用の現行のルール

| 「障害者雇用率制度」（障害者雇用促進法43条第1項）及び法定雇用率達成に向けた指導  |                           |             |
|--|---------------------------|-------------|
| 雇用従業員が45.5人以上の民間企業に対し、障害者（身体障害者手帳、療育手帳、精神障害者保健福祉手帳の所有者 <sup>16</sup> ）1人以上の雇用を義務付け（法定雇用率2.2%/1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満の短時間労働者は原則0.5人、重度の身体障害者または知的障害者は1人の雇用を2人とカウント、重度の障害者で短時間労働者は1人でカウント）、雇用義務を履行しない事業主に対して、ハローワークから行政指導（障害のある人の雇入れに関する2年間の計画の作成と継続的な指導、雇入れ計画の適正な実施に関する勧告など）が行われる |                           |             |
| 事業主区分  | 法定雇用率（平成33年4月までに0.1%引き上げ） |             |
|  | 平成30年3月31日まで              | 平成30年4月1日以降 |
| 民間企業（従業員45.5人以上）   | 2.0%                      | 2.2%        |
| 国、地方公共団体等  | 2.3%                      | 2.5%        |
| 都道府県等の教育委員会  | 2.2%                      | 2.4%        |
| 「特例子会社制度等の特例措置」  |                           |             |
| 障害のある人の雇用に特別配慮した子会社（特例子会社）を設立した場合、一定の要件の下で特例子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されている者とみなして、雇用障害者の割合（実雇用率）を算定できる。特例子会社を持つ親会社は、子会社を含む企業グループ全体で実雇用率を算定できるほか、特例子会社がない場合の「企業グループ算定特例」、組合員の中小企業で実雇用率を算定できる「事業協同組合等算定特例」などがある。平成29年6月1日現在の特例子会社は464社  |                           |             |
| 「障害者雇用納付金制度」   |                           |             |
| 障害者を多く雇用する事業主の経済的負担の軽減と事業主間の負担の公平を図りつつ障害者雇用の水準を高めるため、常用雇用労働者数100人超の法定雇用率未達成の企業から障害者雇用納付金（不足1人当たり5万円）を徴収し、徴収された納付金を、法定雇用率達成企業に対し、障害者雇用調整金、報奨金として支給。障害者雇用に伴う作業施設・設備の設置等に要する費用を助成する制度、在宅就業障害者に仕事を発注する民間企業に対する在宅就業障害者特例調整金等を支給する制度もある <sup>17</sup>                                  |                           |             |
| 「雇用の分野における障害者の差別禁止及び合理的配慮の提供義務」  |                           |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・「差別禁止」（障害者雇用促進法第34～35条）は、事業主が、募集・採用時に、障害者でない者と均等な機会を与えなければならないこと、賃金・教育訓練・福利厚生その他の待遇について、障害者でない者と不当な差別的取扱いをしてはならない義務を規定</li> <li>・「合理的配慮の提供義務」（障害者雇用促進法第36条の2～36条の4）は、事業主に対し、障害者と障害者でない者との均等な機会の確保の支障となっている事情を改善するため、募集・採用に当たり</li> </ul> |                           |             |

<sup>16</sup> 雇用率制度のもとでは各手帳の所有者が算定の対象になるが、障害者雇用に関する助成金は、手帳を持たない統合失調症、そううつ病（そう病、うつ病を含む）、てんかんも対象になり、ハローワークや地域障害者職業センターなどによる支援では、「心身の障害があるために長年にわたり職業生活に相当の制限を受け、又は職業生活を営むことが著しく困難な方」が対象になる。

<sup>17</sup> <http://www.jeed.or.jp/disability/subsidy/index.html>



|   |
|---|
| 障害者からの申出により障害の特性に配慮した必要な措置を講じること、均等待遇の確保、障害の特性に配慮した施設整備や援助者の配置などの必要な措置を講じることを規定（事業主に「過重な負担」を及ぼさない限りで）                 |
| <b>「障害者職業生活相談員の選任」（障害者雇用促進法 79 条）</b>   |
| 障害者を 5 人以上雇用する事業所に対し、「障害者職業生活相談員」を選任し（障害者職業生活相談員の資格認定講習を修了するなどした従業員から選任）、障害のある従業員の職業生活に関する相談・指導を行わなければならないことを規定       |
| <b>「障害者雇用に関する届出」（障害者雇用促進法 43 条第 7 項及び 81 条第 1 項）</b>  |
| 障害者雇用率制度の対象である事業主に対し、毎年 6 月 1 日現在の障害者の雇用に関する状況（障害者雇用状況報告）をハローワークに報告することを義務付け、障害者を解雇しようとする際には、その旨を速やかにハローワークに届け出ることを規定 |
| <b>「障害者の虐待防止」（障害者虐待防止法第 21 条）</b>   |
| 障害者を雇用する事業主に対し、労働者に対する研修（障害者の人権、障害者の特性に配慮した接し方や仕事の教え方などに関する研修）の実施、障害者や家族からの苦情処理体制の整備などの措置を講ずることを求める                   |

図表 3-1-1-3 障害者のための職場づくりについて望まれること

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 障害の種類や程度に応じた職域の開発。採用試験を行う場合には、応募者の希望を踏まえた点字や拡大文字の活用、手話通訳者等の派遣、試験時間の延長や休憩の付与等、応募者の能力を適切に評価できるような配慮。障害者の適性と能力に考慮した配置</li> <li>・ 十分な教育訓練期間を設けることや雇用継続が可能となるよう能力向上のための教育訓練の実施</li> <li>・ 障害者の適性や希望等も勘案した上で、その能力に応じ、キャリア形成にも配慮した適正な処遇</li> <li>・ 障害の種類や程度に応じた安全管理や健康管理の実施、安全確保のための施設等の整備、職場環境の改善</li> <li>・ 障害特性を踏まえた相談、指導及び援助（作業工程の見直し、勤務時間・休憩時間への配慮、援助者の配置等）</li> <li>・ 職場内の意識啓発を通じた、職場全体の障害及び障害者についての理解や認識を深めること</li> </ul> |
|--|

図表 3-1-1-4 企業における障がい者雇用を支援する施策

|   |
|---|
| <b>チャレンジ雇用</b>  |
| 各府省・各地方公共団体に非常勤職員として 1～3 年の業務経験を経て、ハローワーク等を通じて一般企業等への就職の実現を図る   |
| <b>職業リハビリテーション</b>  |
| 障害者雇用促進法第 2 条第 7 号で「障害者に対して職業指導、職業訓練、職業紹介その他この法律に定める措置を講じ、その職業生活における自立を図ること」と定義され、ハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センターなどの機関が、就労に関するサービスを実施する   |
| <b>助成金等による企業支援や普及啓発活動</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 障害者雇用納付金制度（常用労働者 100 人超の雇用率未達成企業が納付）に基づく調整金、報奨金、助成金</li> <li>・ 「特定求職者雇用開発助成金」（特定就職困難者コース、発達障害者・難治性疾患患者雇用開発コース、障害者初回雇用コース）</li> <li>・ 「トライアル雇用助成金」（障害者トライアルコース、障害者短時間トライアルコース）</li> <li>・ 「障害者雇用安定助成金」（障害者職場定着支援コース、障害者職場適応援助コース）</li> <li>・ 普及啓発では、各種マニュアル等の発行・配布を通じた啓発、「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」の開催（2017 年度～）、「障害者雇用支援月間」の厚生労働大臣表彰（障害者雇用優良事業所、障害者の雇用の促進と職業の安定等）に貢献した個人、優秀勤労障害者）など</li> </ul> |
| <b>税制上の特例措置</b>   |
| 障害のある人を多数雇用する場合(※)の「機械等の割増償却制度（所得税、法人税）」、「助成金に係   |

る課税の特例措置（法人税、所得税）」、「事業所税の軽減措置」、「不動産取得税の軽減措置」、「固定資産税の軽減措置」

※制度によるが、例えば、障害者を20人以上雇用しかつその雇用割合が50%以上など

## 雇用・福祉・教育・医療の連携強化を通じた総合的支援施策

### 《障害のある人への地域における就労支援》

**ハローワーク**：職業相談（ケースワーク方式）、就職・職場定着の支援（関係機関と「障害者就労支援チーム」を構成し、就職準備から職場定着まで一貫した「チーム支援」を実施）、トライアル雇用（常用雇用への移行を促進）

**地域障害者職業センター**：主に、「障がい者職業カウンセラー」などの専門職が、困難な障害のある人を支援。「職業評価・職業指導及び職業リハビリテーション計画の策定」「職業準備支援」「職場適応援助者（ジョブコーチ）による支援事業」「精神障害のある人や事業者に対する総合雇用支援（雇用促進支援、リワーク支援、雇用継続支援など）」「地域の就労支援機関に対する助言・援助」などを行う。また、事業主のニーズや雇用管理上の課題を分析し「事業主支援計画」を作成するなど、雇用管理に関する専門的な助言・援助を無料で行う

**障害者就業・生活支援センター**：就職準備訓練、職場実習のあっせん、就業相談、生活相談（健康管理、住居、年金等）、適切な支援機関への案内窓口機能、企業等での定着支援（2017年度に、ジョブコーチとして支援に携わる「主任職場定着支援担当者」を増員して支援を強化）

### 《福祉的就労から一般就労への移行等の支援》

就労移行支援事業所での一般就労希望者に対する訓練、支援、職場開拓、定着支援など。就労継続支援A型（雇用契約に基づいて継続的に就労が可能な障害者が対象）、就労継続支援B型、就労定着支援、平成30（2018）年度障害福祉サービス等報酬改定（一般就労への定着実績や工賃実績等に応じた報酬体系の構築として、工賃・賃金の向上や一般就労への促進）

### 《障害特性に応じた雇用支援策》

**精神障害のある人への支援**：「精神障害者雇用トータルサポーター」による相談支援や事業主の意識啓発及び就職後のフォローアップ、「トライアル雇用助成金（障害者短時間トライアルコース）」の支給

**発達障害のある人への支援**：「就職支援ナビゲーター（発達障害者等支援分）」による就職支援である「若年コミュニケーション能力要支援者就職プログラム」や「発達障害者雇用トータルサポーター（ハローワーク）」によるカウンセリングや事業主向けの個別相談等の実施、「特定求職者雇用開発助成金（発達障害者・難治性疾患患者雇用開発コース）」の支給、「発達障害者就労支援者育成事業」

**難病のある人への支援**：「難病患者就職サポーター（ハローワーク・難病相談支援センターと連携）」による就労支援

**在宅就業への支援**：障害者雇用納付金制度に基づく、「在宅就業障害者特例調整金・在宅就業障害者特例報奨金」の支給、「就労支援機器に関する情報提供、貸出事業等」を通じた普及・啓発

### 《就労に向けた各種訓練の推進》

国立障害者リハビリテーションセンターにおける、就労に必要な知識や技能の獲得（必要な訓練、資格取得など）に向けた、障害福祉サービス（就労移行支援）の実施

《障害のある人の創業・起業等の支援》生活福祉資金貸付制度による資金の貸付けと相談支援、産業競争力強化法に基づく創業等に要する経費の一部を助成

《障害のある人の就労支援に当たっての農業部局との連携》福祉農園の開設・整備の取組の支援など

《職場での適応訓練》訓練の実施と訓練生への訓練手当や事業主への職場適応訓練費を支給

《資格取得試験等（法務関係）における配慮》障害が障壁や事実上の受験制限にならないための措置。

《福祉施設等における仕事の確保に向けた取組》官公需の促進、障害者優先調達推進法の成立（2013年4月施行）

《職業能力開発の充実》障害者職業能力開発校における職業訓練の推進、一般の公共職業能力開発施設における受入れの促進、障害のある人の多様なニーズに対応した委託訓練（知識・技能習得訓練コース、e-ラーニングコース、特別支援学校等早期訓練コース、在職者訓練コース）、精神障害・発達障害のある人に対する職業訓練、障害のある人の職業能力開発に関する啓発（全国障害者技能競技大会＝アビリンピックの実施、国際アビリンピックへの日本選手団の派遣）

《雇用の場における障害のある人の人権の確保》法務局やその支局での人権相談と事案に応じた適切な措置

## 働き方改革における障害者関連施策（働き方改革実行計画における今後の対応の方向性）

障害者の活躍に向けた、長期的寄り添い型支援の重点化等による障害者雇用ゼロの企業を低減、福祉的就労の場の環境改善、就学前から卒業後にわたる切れ目のない支援体制の整備

出所：内閣府[2018]「平成30年版 障害者白書（第3章第2節雇用・就労の促進施策）」85-98頁。

## (2) 雇用の現状

常用雇用労働者数 45.5 人以上の事業主は、法制上、ハローワークに毎年 6 月 1 日現在の身体、知的、精神の各障害者の雇用状況を報告する義務がある（障害者雇用状況調査、障害者雇用促進法 43 条第 7 項）<sup>18</sup>。この結果に基づき、大阪労働局・ハローワークは、法定雇用率未達成の企業に対し、訪問等による個別指導やセミナー形式の集団指導を行うほか、関係機関と連携して障がい者の職業紹介や各種支援施策の実施などを通して、障がい者の雇用を促進している。

2017 年 6 月 1 日現在の全国の状況は、民間企業の雇用障害者数が 14 年連続で増加し過去最高を更新し 495,795.0 人となった。特に、精神障害者の伸びが大きかった。障害者雇用率 1.97%は、法定雇用率（2.0%）を下回るものの、前年より 0.05 ポイント上昇し、法定雇用率達成企業の割合も 50.0%に達し、雇用は進展している。

雇用状況は、障害者雇用納付金制度の対象でない常用労働者 100 人未満の企業で低調である。2017 年 6 月 1 日現在で雇用ゼロの企業は 26,692 社であるが、そのうち、100 人未満の規模の企業がその 78.6%を占めている。雇用に至らない背景には、企業と障がい者のミスマッチや雇用にかかわるノウハウの問題があり、「採用準備→採用→定着」という雇用の各プロセスにおいて、ハードルを下げる必要がある。

また、2017 年 6 月 1 日現在の大阪府の民間企業の雇用状況は、実雇用率（1.92%）や法定雇用率達成企業の割合（45.5%）は全国で下位に位置しているが（実雇用率 44 位、法定雇用率達成企業割合 46 位）、この傾向は大都市圏の多くでみられる。しかし、法定雇用障害者数の算定基礎になる労働者数や法定雇用の対象企業数が多いため、雇用者、雇用企業、法定雇用率達成企業の数そのものは多い。例えば、雇用者数は東京都に次いで 2 番目に多く、実雇用率が全国で最も高い奈良県（2.62%）の 19.4 倍である。民間企業に雇用されている障がい者は大都市圏の企業に集中しているため（都道府県別構成比：東京都 36.5%、大阪府 9.0%、愛知県 6.1%、神奈川県 4.2%）、大阪府を含む大都市圏において障がい者雇用を促進する影響力は大きい。しかし、障がい者が雇用されている企業の規模は 1,000 人以上が多く、東京都の 74.6%に次いで大阪府は 2 番目に高い 56.6%を占めることから、中堅・中小規模の企業に雇用されている障がい者の割合は低い。

また、大阪府におけるハローワークを通じた障害者の就職状況（平成 29 年度 障害者の職業紹介状況等）では、2017 年度の就職件数（7,911 件）は、東京都の 6,809 件を上回って全国で最も多く、就職率（48.8%）は全国で 38 位に位置している<sup>19</sup>。ハローワークを通じた就職件数を障がい種別でみると、全国の状況と同様に精神障がい者の割合が最も高い。

<sup>18</sup> 「障害者の数」は、身体障害者、知的障害者及び精神障害者の計。『障害者雇用状況調査』における雇用数の考え方は、短時間労働者以外の重度身体障害者及び重度知的障害者は法律上、1 人を 2 人に相当するダブルカウントとし、短時間（1 週間の所定労働時間が 20 時間以上 30 時間未満）勤務労働者の重度身体障害者及び重度知的障害者は、1 人を 1 カウントとし、重度以外の身体障害者及び知的障害者並びに精神障害者の短時間労働者は法律上、1 人を 0.5 人に相当する 0.5 カウントされる。

<sup>19</sup> 就職率＝就職件数÷新規求職申込件数×100

図表 3-1-2-1 2017年6月1日現在の民間企業における障害者雇用の状況

|                            | 大阪府  | 全国   |
|----------------------------|--|--|
| (1) 雇用者数                   | 44,469.5人(労働者実数35,903人)<br>14年連続増加で過去最高(前年比+3.1%)<br>東京都に次いで全国で2番目に多い  | 495,795.0人(労働者実数406,981人)<br>14年連続増加で過去最高(前年比+4.5%)  |
| 一障害種別構成                    | 身体障害者71.6%(平成20年比115.6%)<br>知的障害者19.8%(同203.7%)<br>精神障害者8.7%(同962.5%)<br>全体(平成20年比137.9%)  | 身体障害者67.3%(平成20年比125.2%)<br>知的障害者22.6%(同207.4%)<br>精神障害者10.1%(同833.3%)<br>全体(平成20年比152.1%)   |
| 一規模別構成                     | 50-100人未満6.7%<br>100-300人未満16.9%<br>300-500人未満8.3%<br>500-1,000人未満11.5%<br>1,000人以上56.6%   | 50-100人未満9.2%<br>100-300人未満20.0%<br>300-500人未満9.0%<br>500-1,000人未満11.9%<br>1,000人以上50.0%   |
| 一産業別構成                     | 製造業30.2%<br>卸売・小売業14.2%<br>医療・福祉業10.5%<br>サービス業8.8%<br>運輸業、郵便業8.5%<br>金融業、保険業6.4%<br>情報通信業4.7%<br>建設業4.5% など   | 製造業27.7%<br>卸売・小売業15.1%<br>医療・福祉業13.8%<br>サービス業11.3%<br>運輸業、郵便業6.3%<br>情報通信業4.8%<br>金融業・保険業4.8%<br>宿泊業、飲食サービス業3.2% など                    |
| (2) 実雇用率                   | 1.92%(前年1.88%)<br>全国で44位(東京、愛知より上位)  | 1.97%(前年1.92%)<br>6年連続で過去最高  |
| 一規模別                       | 50-100人未満1.35%<br>100-300人未満1.66%<br>300-500人未満1.66%<br>500-1,000人未満1.88%<br>1,000人以上2.18%   | 50-100人未満1.60%<br>100-300人未満1.81%<br>300-500人未満1.82%<br>500-1,000人未満1.97%<br>1,000人以上2.16%   |
| 一産業別                       | (民間企業全体の実雇用率を上回る業種)<br>鉱業、採石業、砂利採取業3.08%(1社データ)<br>医療、福祉2.45%<br>複合サービス事業2.37%<br>電気・ガス・熱供給・水道業2.32%<br>運輸業、郵便業2.12%<br>金融業、保険業2.05%<br>サービス業2.05%<br>宿泊業、飲食サービス業1.95%<br>建設業1.94% | (民間企業全体の実雇用率を上回る業種)<br>医療、福祉2.50%<br>生活関連サービス業、娯楽業2.15%<br>電気・ガス・熱供給・水道業2.11%<br>運輸業、郵便業2.04%<br>農、林、漁業2.04%<br>製造業2.02%<br>金融業、保険業1.97% |
| (3) 法定雇用率                  | 45.5%(前年45.3%) 全国で46位  | 50.0%(前年48.8%)   |
| (2.0%)達成企業割合(従業員50人以上民間企業) | 50-100人未満43.0%<br>100-300人未満47.3%<br>300-500人未満38.5%<br>500-1,000人未満47.4%<br>1,000人以上65.0%(東京、福岡を上回る)  | 50-100人未満46.5%<br>100-300人未満54.1%<br>300-500人未満45.8%<br>500-1,000人未満48.6%<br>1,000人以上62.0%   |
| 一規模別                       | (産業計の達成企業割合を上回る業種)<br>鉱業、採石業、砂利採取業100.0%(1社データ)<br>医療、福祉61.9%<br>電気・ガス・熱供給・水道業60.0%<br>運輸業、郵便業53.0%<br>製造業51.5%<br>教育、学習支援業48.4%<br>建設業48.1%<br>サービス業47.1%                         | (産業計の達成企業割合を上回る業種)<br>鉱業、採石業、砂利採取業66.1%<br>医療、福祉63.0%<br>農、林、漁業60.1%<br>製造業57.4%<br>運輸業、郵便業55.8%<br>電気・ガス・熱供給・水道業51.8%                   |
| 一産業別                       |  |  |

出所：厚生労働省[2017]及び大阪労働局[2017]「平成29年度 障害者雇用状況の集計結果」。

図表3-1-2-2 ハローワークを通じた障害者の職業紹介状況（平成29年度）

|                             | 大阪府   | 全国  |
|-----------------------------|---|---|
| (1) 就職件数（全体）                | 7,911（全国1位）   | 97,814  |
| －障害種別構成                     | 身体障害者 27.7%<br>知的障害者 22.9%<br>精神障害者 46.0%<br>その他（発達障害や難病など） 3.4%                                  | 身体障害者 27.4%<br>知的障害者 21.5%<br>精神障害者 46.0%<br>その他（発達障害や難病など） 5.1%                                    |
| －産業別構成                      | 医療・福祉 51.2%<br>サービス業 11.0%<br>製造業 9.6%<br>卸売業・小売業 8.6%<br>運輸業・郵便業 4.1%<br>その他 15.5%               | 医療・福祉 36.4%<br>サービス業 10.5%<br>製造業 13.9%<br>卸売業・小売業 12.7%<br>運輸業・郵便業 4.5%<br>その他 22.0%               |
| －職業別構成                      | 運搬・清掃・包装等 46.7%<br>事務 20.9%<br>サービス 9.4%<br>専門・技術 8.2%<br>生産工程 6.8%<br>販売 3.2%<br>輸送・機械運転 2.6% など | 運搬・清掃・包装等 34.5%<br>事務 20.7%<br>サービス 12.1%<br>専門・技術 6.8%<br>生産工程 12.9%<br>販売 4.9%<br>輸送・機械運転 2.8% など |
| (2) 就職率（全体）                 | 48.8%（全国38位）  | 48.4%   |
| －障害種別就職率                    | 身体障害者 45.0%<br>知的障害者 56.5%<br>精神障害者 49.8%<br>その他（発達障害や難病など） 32.9%                                 | 身体障害者 44.2%<br>知的障害者 58.7%<br>精神障害者 48.1%<br>その他（発達障害や難病など） 41.2%                                   |
| －身体障害者（就職件数の産業別構成及び職業別構成）   | 医療・福祉 45.9%<br>サービス業 12.8%<br>製造業 10.3%<br>卸売業・小売業 7.2%<br>運輸業・郵便業 5.4%<br>その他 18.4%              | 医療・福祉 32.1%<br>サービス業 11.4%<br>製造業 13.3%<br>卸売業・小売業 10.7%<br>運輸業・郵便業 6.0%<br>その他 26.4%               |
|                             | 運搬・清掃・包装等 34.6%、事務 26.2%、専門・技術 12.2%、サービス 9.2%など  | 事務 26.8%、運搬・清掃・包装等 24.4%、サービス 11.6%、生産工程 11.0%など  |
| －知的障害者（就職件数の産業別構成及び職業別構成）   | 医療・福祉 45.9%<br>卸売業・小売業 13.5%<br>サービス業 11.3%<br>製造業 9.8%<br>その他 19.5%                              | 医療・福祉 32.9%<br>製造業 17.7%<br>卸売業・小売業 15.7%<br>サービス業 10.8%<br>その他 22.9%                               |
|                             | 運搬・清掃・包装等 61.3%、サービス 13.2%、事務 9.2%、生産工程 6.5%など  | 運搬・清掃・包装等 47.8%、生産工程 16.1%、サービス 14.3%、事務 8.4%など   |
| －精神障害者（就職件数の産業別構成及び職業別構成）   | 医療・福祉 57.7%<br>サービス業 9.7%<br>製造業 8.9%<br>卸売業・小売業 7.1%<br>その他 16.6%                                | 医療・福祉 40.7%<br>卸売業・小売業 12.5%<br>製造業 12.3%<br>サービス業 9.8%<br>その他 24.7%                                |
|                             | 運搬・清掃・包装等 47.6%、事務 22.7%、専門・技術 8.8%、サービス 7.5%など   | 運搬・清掃・包装等 35.2%、事務 22.3%、生産工程 12.5%、サービス 11.2%など  |
| －その他の障害者（就職件数の産業別構成及び職業別構成） | 医療・福祉 41.9%<br>製造業 12.0%<br>サービス業 11.2%<br>卸売業・小売業 8.6%<br>その他 26.2%                              | 医療・福祉 34.6%<br>製造業 15.4%<br>卸売業・小売業 12.2%<br>サービス業 10.9%<br>その他 26.9%                               |
|                             | 運搬・清掃・包装等 33.3%、事務 32.6%、サービス 9.7%、専門・技術 9.0%など   | 運搬・清掃・包装等 26.5%、事務 25.3%、生産工程 14.3%、サービス 12.7%など  |

出所：厚生労働省[2018]「平成29年 障害者の職業紹介状況等」。

## 2 先行調査研究

ここでは、先行調査研究から、主に中小企業による障がい者雇用を促進するうえでの示唆を得る。

中小企業には、障がい者雇用を担う主体として大きな期待が寄せられている。中小企業及び大阪府の中小企業の障がい者雇用を扱った先行調査及び研究には、国の「障害者雇用状況調査」のほか、江本純子による複数の論稿[江本,2018 など]や独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センターが実施した「中小企業における障害者雇用促進の方策に関する研究」(2013年)などがある。

江本は、2000年代に入って大企業における障がい者の実雇用率と法定雇用率達成企業の比率が急に上昇した背景として、技術革新に伴う職場環境の改善、ノーマライゼーション理念の浸透、障がい者の労働権を保証しようとする市民運動[1990年代後半にJALに対して障がい者雇用を求める株主代表訴訟が起こされた事象、株主オンブズマンや障がい者団体のDPI日本会議(Japan National Assembly of Disabled Peoples' International)名古屋の弁護士会が中心になって各労働局長に対して障害者雇用状況報告書の開示を要求した事象など]の成果とこれに伴って社会的責任を重視する企業が増えたことを指摘し、障がい者雇用政策が、時々の経済財政状況と人権運動との関係で変遷すると指摘している。また江本は、大企業の雇用が進展する一方、もともと法定雇用率の達成割合が大企業を上回っていた中小企業の実雇用率が伸び悩んでいる現状について、雇用納付金制度の対象外であることが一要因ではないかと推測している[江本,2018]。

さらに、大阪府中小企業家同友会の会員企業を対象に実施された調査結果の分析から、中小企業の障がい者雇用に対する意識が、経済情勢や技術的支援の有無に左右されること、障がい者雇用の有無と雇用の意向が経営状況と不可分であること、さらに、障がい者雇用を「考えられない」や「わからない」と回答した理由として「適した仕事が見つからない」「仕事量がない」「設備がない」が上位にあがっていること、雇用の契機は「健常者に劣らぬ能力があると分かったから」が多いことを明らかにしている。そして、障害と労働能力は必ずしも一致しないことや障害者雇用のメリットとして職場への波及効果も鑑みる必要があることを明らかにしたうえで[江本,2014]、障がい者の労働上の制限を個別に査定して仕事とのマッチングを支援すれば、雇用を拡大できる可能性があることから、職場実習の有用性を指摘している。

このほか江本は、中小企業家同友会全国協議会が実施した障害者雇用調査(景況調査のオプション)のデータを分析・考察した結果から、つぎの4点を明らかにしている。第一に、近年の障害者雇用政策が中小企業に多大に影響を及ぼしている、第二に、法定雇用率対象外の企業の3割は、通常の雇いで障害者を雇用している、第三に、精神障害者および発達障害者の雇用は、関係機関からの紹介によるものが多い、第四に、現在雇用している障害者のうち、採用後障害者が少なくない点である[江本,2018]。また、中小企業における障がい者雇用には、「経済情勢の影響を受けやすい」「下請けほど労働環境が厳しい」「勤

務場所や職務の選択肢が少ない」「経営状態次第では従業員の教育訓練のための経済的、人的余裕がない」などの課題があることも指摘している。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センターが実施した調査では、障がい者の定着要因として、すべての障がい者の雇用において「仕事に対する意欲」が重視され、身体障がい者では「作業を遂行する能力」がより重視され、知的障がい者と精神障がい者では「現場従業員の理解」がより重視されるなどの傾向があり、障がいの種別によって雇用時に重視されるポイントが異なることを明らかにしている。また、中小企業が取り組む必要性があることとして、「労働力としての障害者を理解する」「地域の支援機関との接点をもつ」「キーパーソンを定めて全社的なコンセンサスを形成する」「障害者との接触機会を確保する」ことを指摘している。このほか、同センターによる「(調査研究報告書 No266) 中小企業における障害者の雇用の促進及び安定支援に関する研究調査」(2008年3月)では、障がい者雇用のメリットとして、職業特性メリット(所定のことを確実にを行うことによる生産量の確保・増加等)、コストメリット(助成金等)、社会成長要因メリット(社内のコミュニケーションやチームワークが良くなる等)、企業イメージアップ、社会的責任メリットなどがあることに言及している。

こうした先行調査研究から、以下のような示唆を導き出せる。第一に、中小企業は、障がい者雇用を担う重要な主体であるが、大企業に比べて実雇用率が低く、経営状況や労働環境の厳しさ、勤務場所や職務の制約、人材育成の取組みの困難性などの課題もみられる。このため、経営状況や雇用に伴う支援のあり方によって、雇用可能性が変化すると考えられる。雇用の契機が、障がいに関わらず能力が高い場合には、企業は、健常者と同じ条件で障がい者を雇用することは、障がい者雇用において重要であり、有益である可能性を示している。第二に、雇用の前提として、企業が、障がい種別の違いや雇用する際に重視するポイントの違いを含め、障がいや障がい者の理解を深め、障がい者にアプローチしやすい環境を整備する必要がある。第三に、障がい者雇用を経済的な自立と社会的な自立の観点から考えると、週所定労働時間が20時間未満の障がい者が雇用率や納付金の対象外となることは、障がい者の職業的自立と企業の雇用可能性さらには受け入れの可能性の阻害要因とも考えられる。このため、中小企業による障がい者雇用の実態を幅広く把握する余地がある。第四に、中小企業の障がい者雇用を促進するうえで、専門支援機関による下支えが必要になるが、企業の経営支援と一体的に進める必要性があり、外部の経営資源による支援が不可欠だと考えられることである。

### 3. 調査結果

次に、大阪府内の企業を対象に実施したアンケート調査（多様な人材の雇用と活躍に関するアンケート調査／調査概要は第2章 23 頁を参照）と企業インタビュー調査の内容から、障がい者雇用の現状と課題を中心にみていく。本調査における障がい者は、法定雇用率の対象になる障害者手帳の交付を受けた障がい者である。

#### (1) 雇用状況

障がい者を雇用する企業の割合（2018年6月1日現在）は、半数弱の46.8%である。雇用割合が5割を超えるのは、製造と運輸で（それぞれ57.6%、52.4%）、「過去に雇用したことがあるが、現在は雇用していない」割合は、製造と卸・小売で高く（それぞれ14.5%、13.4%）、「これまで雇用したことがない」割合が5割を超えるのは、建設とサービスである（それぞれ、51.1%、52.1%）。現在及び過去に雇用した経験を持つ割合は、製造の72.1%が最も高く、運輸や卸・小売も5割超の企業が雇用経験を有し、現在の雇用割合と過去に雇用した割合のいずれも製造が高い（有意差  $p<.002$ ）。

規模が大きいほど雇用割合は高く、100人以上300人未満で72.5%の企業、300人以上で97.8%の企業が雇用している。過去に雇用経験のある企業の割合は45人以上100人未満の企業で高く、この規模の企業の半数は、障がい者を雇用した経験を持つ。一方、45人未満では75%の企業が雇用したことがなく、障がい者雇用が一般化していない（有意差  $p<.0001$ ）。法定雇用率（2.2%）を上回って雇用している企業は、34.1%である（図表3-3-1-1）。

図表3-3-1-1 障がい者の雇用状況

|                     | 業種別 (519社)  |              |             |             |             |              | 従業員総数の規模別 (514社) |              |              |              |              |
|---------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                     | 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              | 18<br>40.0% | 99<br>57.6%  | 22<br>52.4% | 39<br>40.2% | 65<br>39.9% | 243<br>46.8% | 12<br>19.0%      | 97<br>33.9%  | 87<br>72.5%  | 44<br>97.8%  | 240<br>46.7% |
| 過去に雇用した<br>(現在は非雇用) | 4<br>8.9%   | 25<br>14.5%  | 2<br>4.8%   | 13<br>13.4% | 13<br>8.0%  | 57<br>11.0%  | 4<br>6.3%        | 41<br>14.3%  | 10<br>8.3%   | 1<br>2.2%    | 56<br>10.9%  |
| 雇用したことが<br>ない       | 23<br>51.1% | 48<br>27.9%  | 18<br>42.9% | 45<br>46.4% | 85<br>52.1% | 219<br>42.2% | 47<br>74.6%      | 148<br>51.7% | 23<br>19.2%  | 0<br>0.0%    | 218<br>42.4% |
| 合計                  | 45          | 172          | 42          | 97          | 163         | 519          | 63               | 286          | 120          | 45           | 514          |
| 雇用した経験を持<br>つ企業     | 22<br>48.9% | 124<br>72.1% | 24<br>57.1% | 52<br>53.6% | 78<br>47.9% | 300<br>57.8% | 16<br>25.4%      | 138<br>48.3% | 97<br>80.8%  | 45<br>100.0% | 296<br>57.6% |

雇用率の平均値は2.32%で、サービスが3.58%で最も高く、建設と製造が2%を超えている。サービスが高いのは、雇用率が高いリネンサプライ事業を展開している2社（それぞれ33.1%、16.3%）が含まれることが影響しており、特例子会社でなくても、障がい者



に親和的な仕事を有し、積極的に雇用している企業が存在することがうかがえる。規模別では、45人未満では雇用率を回答した企業が2社しかなく、100人以上300人未満の企業に雇用率の高い2社が含まれるため、雇用率の高低の判断の目安に過ぎないが、300人以上の企業の雇用率の平均値が2%を下回るため、規模の大きい企業は、法定雇用率の達成がやや難しい面があることも想定される（図表3-3-1-2）。

図表3-3-1-2 障がい者雇用率（167社、2018年6月1日現在、特例子会社除く）

|               | 平均値    | 度数  | 標準偏差    | 最小値  | 最大値   | 中央値    |
|---------------|--------|-----|---------|------|-------|--------|
| 建設            | 2.0325 | 16  | 0.89342 | 0.63 | 4.26  | 2.0000 |
| 製造            | 2.0040 | 67  | 0.96054 | 0.40 | 6.00  | 1.9600 |
| 運輸            | 1.6667 | 15  | 1.07099 | 0.40 | 4.17  | 1.4600 |
| 卸及び小売り        | 1.9284 | 31  | 1.06354 | 0.16 | 5.23  | 1.8767 |
| サービス          | 3.5800 | 38  | 5.57962 | 0.51 | 33.10 | 2.0240 |
| 45人未満         | 2.1500 | 2   | 0.21213 | 2.00 | 2.30  | 2.1500 |
| 45人以上100人未満   | 2.3097 | 63  | 1.11097 | 0.69 | 6.00  | 1.9956 |
| 100人以上300人未満  | 2.5342 | 65  | 4.39757 | 0.40 | 33.10 | 1.8500 |
| 300人以上        | 1.9751 | 37  | 0.95100 | 0.16 | 5.23  | 1.8600 |
| 合計（業種別、規模別とも） | 2.3210 | 167 | 2.85624 | 0.16 | 33.10 | 1.9600 |

雇用障がい者の障がい種別は、6割の企業が身体障がい者のみの雇用で、身体障がい以外の障がい者も雇用しているケースを含めると、85.4%の企業が身体障がい者を雇用し、身体障がい以外の種別の障がい者を雇用する割合を大きく上回る。複数の種別で雇用するケースは少なく、最も割合が大きくても、身体障がい者と精神障がい者を雇用する企業が1割にとどまる。発達障がい者を雇用する企業の割合は、2.6%と極めて小さい（図表3-3-1-3）。

図表3-3-1-3 雇用障がい者の障がい種別

|                      | 企業数 | 構成比   | 各種別の雇用割合     |
|----------------------|-----|-------|--------------|
| 身体障がい者のみ雇用           | 141 | 60.5  | 身体障がい者 85.4% |
| 知的障がい者のみ雇用           | 17  | 7.3   |              |
| 精神障がい者のみ雇用           | 11  | 4.7   |              |
| 発達障がい者のみ雇用           | 4   | 1.7   | 知的障がい者 21.9% |
| 身体と知的の障がい者を雇用        | 17  | 7.3   |              |
| 身体と精神の障がい者を雇用        | 25  | 10.7  | 精神障がい者 22.7% |
| 知的と精神の障がい者を雇用        | 1   | 0.4   |              |
| 精神と発達の障がい者を雇用        | 1   | 0.4   | 発達障がい者 2.6%  |
| 身体・知的・精神の各障がい者を雇用    | 15  | 6.4   |              |
| 身体・知的・精神・発達の各障がい者を雇用 | 1   | 0.4   |              |
| 合計                   | 233 | 100.0 |              |

障がい種別と業種の関係で有意差がみられるのは、知的障がいのみで、製造業で知的障がい者を雇用している割合が高い。規模別では、知的障がい（有意差  $p<.002$ ）と精神障がい（有意差  $p<.002$ ）で差がみられ、知的障がいは100人以上300人未満及び300人以上

の企業で雇用している割合が高く、精神障がい者は 45 人未満（ただし企業数は 4 社）と 300 人以上の企業で雇用している割合が高い。雇用障がい者の障がい種別の組み合わせでは、有意差はみられないが、単一の障がい種別で雇用する割合は、45 人未満や 45 人以上 100 人未満の企業が 8 割を超えて高い一方、300 人以上の企業は 4 割台で、規模が大きいほど複数の障がい種別の障がい者を雇用している。業種では、製造が複数の障がい種別の障がい者を雇用する割合が他の業種よりもやや高い（図表 3-3-1-4、5）。

図表 3-3-1-4 障がい者の雇用状況（障がい種別）

|        | 業種別        |            |            |                   |                  |             | 従業員総数の規模別              |  |   |                         |             |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|------------------|-------------|------------------------|--|---|-------------------------|-------------|
|        | 建設<br>(18) | 製造<br>(95) | 運輸<br>(21) | 卸売・<br>小売<br>(37) | サー<br>ビス<br>(62) | 合計<br>(233) | 45 人<br>未<br>満<br>(12) | 45 人<br>以<br>上<br>100<br>人<br>未<br>満<br>(92) | 100 人<br>以<br>上<br>300<br>人<br>未<br>満<br>(83) | 300 人<br>以<br>上<br>(44) | 合計<br>(231) |
| 身体障がい者 | 16         | 75         | 20         | 33                | 55               | 199         | 9                      | 77   | 70  | 41                      | 197         |
|        | 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 | 3          | 30         | 1          | 5                 | 12               | 51          | 2                      | 11   | 21  | 17                      | 51          |
|        | 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 | 4          | 26         | 5          | 6                 | 13               | 54          | 4                      | 14   | 17  | 19                      | 54          |
|        | 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          | 4          | 0          | 2                 | 0                | 6           | 0                      | 3  | 3   | 0                       | 6           |
|        | 0.0%       | 4.2%       | 0.0%       | 5.4%              | 0.0%             | 2.6%        | 0.0%                   | 3.3%   | 3.6%  | 0.0%                    | 2.6%        |

図表 3-3-1-5 雇用している障がい者の障がい種別

| 雇用障がい者の<br>障がい種別      | 建設    | 製造    | 運輸    | 卸売・<br>小売 | サー<br>ビス | 合計    | 45 人<br>未<br>満 | 45 人<br>以<br>上<br>100<br>人<br>未<br>満 | 100 人<br>以<br>上<br>300<br>人<br>未<br>満 | 300 人<br>以<br>上 | 合計    |
|-----------------------|-------|-------|-------|-----------|----------|-------|----------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|-------|
| 身体障がい者のみ              | 12    | 46    | 16    | 25        | 42       | 141   | 7              | 66                                   | 50                                    | 16              | 139   |
|                       | 66.7% | 48.4% | 76.2% | 67.6%     | 67.7%    | 60.5% | 58.3%          | 71.7%                                | 60.2%                                 | 36.4%           | 60.2% |
| 知的障がい者のみ              | 1     | 12    | 0     | 1         | 3        | 17    | 1              | 4                                    | 9                                     | 3               | 17    |
|                       | 5.6%  | 12.6% | 0.0%  | 2.7%      | 4.8%     | 7.3%  | 8.3%           | 4.3%                                 | 10.8%                                 | 6.8%            | 7.4%  |
| 精神障がい者のみ              | 1     | 5     | 1     | 1         | 3        | 11    | 2              | 7                                    | 2                                     | 0               | 11    |
|                       | 5.6%  | 5.3%  | 4.8%  | 2.7%      | 4.8%     | 4.7%  | 16.7%          | 7.6%                                 | 2.4%                                  | 0.0%            | 4.8%  |
| 発達障がい者のみ              | 0     | 2     | 0     | 2         | 0        | 4     | 0              | 3                                    | 1                                     | 0               | 4     |
|                       | 0.0%  | 2.1%  | 0.0%  | 5.4%      | 0.0%     | 1.7%  | 0.0%           | 3.3%                                 | 1.2%                                  | 0.0%            | 1.7%  |
| 単一障がい種別で雇用            | 77.8% | 68.4% | 81.0% | 78.4%     | 77.4%    | 74.2% | 83.3%          | 87.0%                                | 74.7%                                 | 43.2%           | 74.0% |
| 身体と知的の障がい者            | 1     | 9     | 0     | 3         | 4        | 17    | 0              | 5                                    | 6                                     | 6               | 17    |
|                       | 5.6%  | 9.5%  | 0.0%  | 8.1%      | 6.5%     | 7.3%  | 0.0%           | 5.4%                                 | 7.2%                                  | 13.6%           | 7.4%  |
| 身体と精神の障がい者            | 2     | 11    | 3     | 4         | 5        | 25    | 1              | 5                                    | 8                                     | 11              | 25    |
|                       | 11.1% | 11.6% | 14.3% | 10.8%     | 8.1%     | 10.7% | 8.3%           | 5.4%                                 | 9.6%                                  | 25.0%           | 10.8% |
| 知的と精神の障がい者            | 0     | 0     | 0     | 0         | 1        | 1     | 0              | 1                                    | 0                                     | 0               | 1     |
|                       | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%      | 1.6%     | 0.4%  | 0.0%           | 1.1%                                 | 0.0%                                  | 0.0%            | 0.4%  |
| 精神と発達の障がい者            | 0     | 1     | 0     | 0         | 0        | 1     | 0              | 0                                    | 1                                     | 0               | 1     |
|                       | 0.0%  | 1.1%  | 0.0%  | 0.0%      | 0.0%     | 0.4%  | 0.0%           | 0.0%                                 | 1.2%                                  | 0.0%            | 0.4%  |
| 身体・知的・精神<br>の各障がい者    | 1     | 8     | 1     | 1         | 4        | 15    | 1              | 1                                    | 5                                     | 8               | 15    |
|                       | 5.6%  | 8.4%  | 4.8%  | 2.7%      | 6.5%     | 6.4%  | 8.3%           | 1.1%                                 | 6.0%                                  | 18.2%           | 6.5%  |
| 身体・知的・精神・<br>発達の各障がい者 | 0     | 1     | 0     | 0         | 0        | 1     | 0              | 0                                    | 1                                     | 0               | 1     |
|                       | 0.0%  | 1.1%  | 0.0%  | 0.0%      | 0.0%     | 0.4%  | 0.0%           | 0.0%                                 | 1.2%                                  | 0.0%            | 0.4%  |
| 合計                    | 18    | 95    | 21    | 37        | 62       | 233   | 12             | 92                                   | 83                                    | 44              | 231   |

**障がい者を正社員として雇用**している企業は少なくなく、全体で約75%の企業が該当する。業種別では有意差が認められ、運輸、建設、製造では7割以上の企業が正社員として障がい者を雇用しているのに対し、サービスや卸売・小売は、その割合が6割台にとどまっている (p<.05)。規模別では有意差が認められないが、45人以上100人未満の企業で正社員雇用の割合がやや低い (70.2%) (図表3-3-1-6)。

図表3-3-1-6 障がい者を正社員として雇用している企業の割合

| 業種    | 正社員雇用 |       | 合計     | 従業員総数規模      | 正社員雇用 |       | 合計     |
|-------|-------|-------|--------|--------------|-------|-------|--------|
|       | あり    | なし    |        |              | あり    | なし    |        |
| 建設    | 16    | 2     | 18     | 45人未満        | 9     | 3     | 12     |
|       | 88.9% | 11.1% | 100.0% |              | 75.0% | 25.0% | 100.0% |
| 製造    | 75    | 22    | 97     | 45人以上100人未満  | 66    | 28    | 94     |
|       | 77.3% | 22.7% | 100.0% |              | 70.2% | 29.8% | 100.0% |
| 運輸    | 19    | 2     | 21     | 100人以上300人未満 | 67    | 19    | 86     |
|       | 90.5% | 9.5%  | 100.0% |              | 77.9% | 22.1% | 100.0% |
| 卸売・小売 | 27    | 12    | 39     | 300人以上       | 34    | 10    | 44     |
|       | 69.2% | 30.8% | 100.0% |              | 77.3% | 22.7% | 100.0% |
| サービス  | 40    | 23    | 63     | 合計           | 176   | 60    | 236    |
|       | 63.5% | 36.5% | 100.0% |              | 74.6% | 25.4% | 100.0% |
| 合計    | 177   | 61    | 238    |              |       |       |        |
|       | 74.4% | 25.6% | 100.0% |              |       |       |        |

図表3-3-1-7 雇用している障がい者の障がい種別と正社員雇用の有無

| 雇用障がい者の障がい種別      | 正社員雇用あり (172社) | 正社員雇用なし (61社) | 合計     |
|-------------------|----------------|---------------|--------|
| 身体障がい者のみ          | 107            | 34            | 141    |
|                   | 75.9%          | 24.1%         | 100.0% |
| 知的障がい者のみ          | 7              | 10            | 17     |
|                   | 41.2%          | 58.8%         | 100.0% |
| 精神障がい者のみ          | 4              | 7             | 11     |
|                   | 36.4%          | 64.6%         | 100.0% |
| 発達障がい者のみ          | 3              | 1             | 4      |
|                   | 75.0%          | 25.0%         | 100.0% |
| 身体と知的の障がい者        | 15             | 2             | 17     |
|                   | 88.2%          | 11.8%         | 100.0% |
| 身体と精神の障がい者        | 23             | 2             | 25     |
|                   | 92.0%          | 8.0%          | 100.0% |
| 知的と精神の障がい者        | 0              | 1             | 1      |
|                   | 0.0%           | 100.0%        | 100.0% |
| 精神と発達の障がい者        | 0              | 1             | 1      |
|                   | 0.0%           | 100.0%        | 100.0% |
| 身体・知的・精神の各障がい者    | 12             | 3             | 15     |
|                   | 80.0%          | 20.0%         | 100.0% |
| 身体・知的・精神・発達の各障がい者 | 1              | 0             | 1      |
|                   | 100.0%         | 0.0%          | 100.0% |
| 合計                | 172            | 61            | 233    |

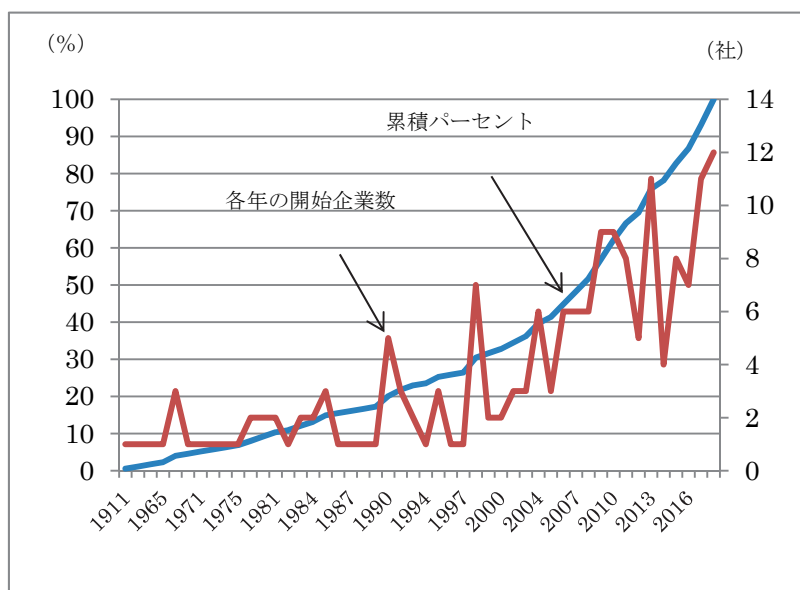
## (2) 雇用開始時期・入社ルート・雇用上の課題

障がい者の雇用開始年は、1911年から2018年まで分布している。身体障害者義務雇用制度（1976年）以前は12社が雇用していたにすぎないが、特例子会社制度（1987年）制定以降に雇用を開始した企業が148社、障害者自立支援法（2006年）以降に雇用を開始した企業が102社というように雇用する企業が増加し、2000年以降の法制度の整備を契機に、障がい者雇用に対する認識と実雇用が進展してきたといえる。後年になるほど各年の雇用開始企業数は増えるが、雇用開始年が特定の年に集中しているわけではなく、実雇用に向けた認識の深化や体制等の整備に一定の時間を要することが、雇用開始年の分散に影響している可能性があるとも考えられる（図表3-3-2-1）。

業種別にみると、有意差は認められないが、卸売・小売やサービスが2000年以降に雇用を開始した割合が高く、規模別でも有意差は認められないが、2000年代以降に雇用を開始した割合は、45人以上100人未満が最も高く、300人以上が低い（図表3-3-2-2）。業種別の違いは、業種特性などによる障がい者雇用に対する志向に違いがあるほか、具体的な雇用に向けた体制などの整備が困難であった可能性などが想定される。規模別では、障がい者の雇用政策の進展に伴い、中堅企業、大企業、法定雇用の新たな対象になる規模の企業が先行的に雇用を開始する傾向がみられる。なお、法定雇用対象外の45人未満の企業は、45人以上100人未満の企業に比べると、2000年以前から雇用を開始した企業の割合が高く、障がい者の雇用政策にかかわらず雇用に取り組む企業が存在している。

図表3-3-2-1 障がい者を初めて雇用した年（有効回答174社）

| 年代           | 度数   | %      |
|--------------|------|--------|
| 1969年まで      | 8    | 4.6    |
| 1970年代       | 6    | 3.4    |
| 1980年代       | 16   | 9.2    |
| 1990年代       | 25   | 14.4   |
| 2000年以降      | 119  | 68.4   |
| (2000-2004年) | (14) | (8.0)  |
| (2005-2009年) | (30) | (17.2) |
| (2010-2014年) | (37) | (21.3) |
| (2015年以降)    | (38) | (21.8) |
| 合計           | 174  | 100.0  |



図表 3-3-2-2 障がい者を初めて雇用した年（業種別、従業員総数規模別）

|                  | 1969年まで | 1970年代 | 1980年代 | 1990年代 | 2000年以降 | 合計     |
|------------------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|
| 建設               | 1       | 1      | 2      | 1      | 7       | 12     |
|                  | 8.3%    | 8.3%   | 16.7%  | 8.3%   | 58.3%   | 100.0% |
| 製造               | 4       | 4      | 10     | 10     | 41      | 69     |
|                  | 5.8%    | 5.8%   | 14.5%  | 14.5%  | 59.4%   | 100.0% |
| 運輸               | 1       | 0      | 2      | 3      | 9       | 15     |
|                  | 6.7%    | 0.0%   | 13.3%  | 20.0%  | 60.0%   | 100.0% |
| 卸売・小売            | 1       | 1      | 1      | 7      | 21      | 31     |
|                  | 3.2%    | 3.2%   | 3.2%   | 22.6%  | 67.7%   | 100.0% |
| サービス             | 1       | 0      | 1      | 4      | 41      | 47     |
|                  | 2.1%    | 0.0%   | 2.1%   | 8.5%   | 87.2%   | 100.0% |
| 合計               | 8       | 6      | 16     | 25     | 119     | 174    |
|                  | 4.6%    | 3.4%   | 9.2%   | 14.4%  | 68.4%   | 100.0% |
| 45人未満            | 0       | 0      | 2      | 3      | 9       | 14     |
|                  | 0.0%    | 0.0%   | 14.3%  | 21.4%  | 64.3%   | 100.0% |
| 45人以上<br>100人未満  | 3       | 0      | 5      | 9      | 57      | 74     |
|                  | 4.1%    | 0.0%   | 6.8%   | 12.2%  | 77.0%   | 100.0% |
| 100人以上<br>300人未満 | 3       | 4      | 4      | 8      | 36      | 55     |
|                  | 5.5%    | 7.3%   | 7.3%   | 14.5%  | 65.5%   | 100.0% |
| 300人以上           | 1       | 2      | 5      | 5      | 16      | 29     |
|                  | 3.4%    | 6.9%   | 17.2%  | 17.2%  | 55.2%   | 100.0% |
| 合計               | 7       | 6      | 16     | 25     | 118     | 172    |
|                  | 4.1%    | 3.5%   | 9.3%   | 14.5%  | 68.6%   | 100.0% |

障がい者の入社ルートは、現在雇用している企業及び過去に雇用したことのある企業のいずれも、「学校・各種学校」（49.1%）や「ハローワーク」（41.5%）を経由するケースが多く、現在雇用している企業では、中途障がいのケース（42.5%）も多い。また、現在雇用している企業は、「有料職業紹介所」「職業能力開発校」「行政機関」の割合がやや高い。このほか、社員の紹介も一定の割合で行われている（現在雇用している企業で15.4%、過去に雇用したことのある企業で20.4%）。一方、障がい者の支援にかかわる各機関は約1割程度にとどまり、入社ルートとしてはやや限定的である（図表3-3-2-3）。

入社ルートは業種によって違いがみられる。運輸は、「学校・各種学校」や「ハローワーク」など主な入社ルートの割合が他の業種よりも低く、「その他」のルートや「障がい者本人からのアプローチ」の割合が他の業種よりもかなり高い特徴がみられる。このほか、「行政機関」は卸売・小売やサービスの割合がやや高い、「職業能力開発校」は建設とサービスの割合がやや高い、「入社後の病気・怪我等による中途障がい」は運輸やサービスの割合がやや低いといった傾向がみられる。このなかで、中途障がいは全体では4割を占め看過できない事象といえるが、運輸やサービスで3割であるのは、障がいの有無の前後によって、業種によっては就業継続が困難になる可能性があることも想定される。

規模別では、ほとんどのルートについて、規模が大きくなるほど該当する割合が高くなり、特に、「学校・各種学校」「ハローワーク」「有料職業紹介所」「行政機関」「障害者就業・

生活支援センター」「就労支援機関・団体」などは、300人以上の企業では、該当する割合が300人未満の企業よりもかなり大きくなる。反対に、規模が小さいほど割合が高いのは、「就労移行支援、就労継続支援A型、同B事業所等」や「障害者の家族・親戚の紹介」などで、小規模企業では、当時者側からのアプローチも主な入社ルートの一つになっていると考えられる（図表3-3-2-4）。

図表3-3-2-3 障がい者の入社ルート（雇用状況別）

|                     | 現在雇用<br>(228社) | 過去に雇用<br>(49社) | 全体<br>(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%        |

図表 3-3-2-4 障がい者の入社ルート（業種別・規模別）

|                         | 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     |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------------|--------------|--------|--------|
| 学校・各種学校                 | 11    | 64    | 5     | 21    | 35    | 136    | 6     | 54          | 44           | 29     | 133    |
|                         | 55.0% | 56.1% | 20.8% | 46.7% | 46.1% |        | 42.9% | 41.5%       | 50.6%        | 65.9%  |        |
| ハローワーク                  | 7     | 53    | 5     | 20    | 30    | 115    | 5     | 48          | 33           | 26     | 112    |
|                         | 35.0% | 46.5% | 20.8% | 44.4% | 39.5% |        | 35.7% | 36.9%       | 37.9%        | 59.1%  |        |
| 有料職業紹介所                 | 6     | 30    | 7     | 15    | 20    | 78     | 0     | 34          | 23           | 21     | 78     |
|                         | 30.0% | 26.3% | 29.2% | 33.3% | 26.3% |        | 0.0%  | 26.2%       | 26.4%        | 47.7%  |        |
| 職業能力開発校                 | 5     | 18    | 1     | 6     | 15    | 45     | 2     | 11          | 20           | 12     | 45     |
|                         | 25.0% | 15.8% | 4.2%  | 13.3% | 19.7% |        | 14.3% | 8.5%        | 23.0%        | 27.3%  |        |
| 社員の紹介                   | 4     | 18    | 5     | 8     | 10    | 45     | 2     | 23          | 13           | 5      | 43     |
|                         | 20.0% | 15.8% | 20.8% | 17.8% | 13.2% |        | 14.3% | 17.7%       | 14.9%        | 11.4%  |        |
| 障がい者本人の直接アプローチ          | 1     | 10    | 10    | 5     | 11    | 37     | 0     | 16          | 11           | 8      | 35     |
|                         | 5.0%  | 8.8%  | 41.7% | 11.1% | 14.5% |        | 0.0%  | 12.3%       | 12.6%        | 18.2%  |        |
| 就労支援機関・団体               | 0     | 15    | 3     | 3     | 10    | 31     | 1     | 8           | 12           | 10     | 31     |
|                         | 0.0%  | 13.2% | 12.5% | 6.7%  | 13.2% |        | 7.1%  | 6.2%        | 13.8%        | 22.7%  |        |
| 行政機関                    | 2     | 8     | 1     | 8     | 11    | 30     | 0     | 11          | 9            | 10     | 30     |
|                         | 10.0% | 7.0%  | 4.2%  | 17.8% | 14.5% |        | 0.0%  | 8.5%        | 10.3%        | 22.7%  |        |
| 障害者就業・生活支援センター          | 2     | 12    | 0     | 3     | 11    | 28     | 2     | 5           | 11           | 10     | 28     |
|                         | 10.0% | 10.5% | 0.0%  | 6.7%  | 14.5% |        | 14.3% | 3.8%        | 12.6%        | 22.7%  |        |
| 地域障害者職業センター             | 2     | 10    | 1     | 2     | 4     | 19     | 1     | 5           | 8            | 5      | 19     |
|                         | 10.0% | 8.8%  | 4.2%  | 4.4%  | 5.3%  |        | 7.1%  | 3.8%        | 9.2%         | 11.4%  |        |
| 就労移行支援、就労継続支援A型、同B型事業所等 | 2     | 8     | 0     | 1     | 4     | 15     | 2     | 3           | 6            | 4      | 15     |
|                         | 10.0% | 7.0%  | 0.0%  | 2.2%  | 5.3%  |        | 14.3% | 2.3%        | 6.9%         | 9.1%   |        |
| 障がい者の家族・親戚の紹介           | 0     | 6     | 1     | 0     | 6     | 13     | 3     | 6           | 2            | 1      | 12     |
|                         | 0.0%  | 5.3%  | 4.2%  | 0.0%  | 7.9%  |        | 21.4% | 4.6%        | 2.3%         | 2.3%   |        |
| 入社後の病気・怪我等による中途障がい      | 9     | 50    | 8     | 24    | 23    | 114    | 6     | 52          | 35           | 20     | 113    |
|                         | 45.0% | 43.9% | 33.3% | 53.3% | 30.3% |        | 42.9% | 40.0%       | 40.2%        | 45.5%  |        |
| その他                     | 3     | 11    | 11    | 11    | 18    | 54     | 1     | 26          | 15           | 10     | 52     |
|                         | 15.0% | 9.6%  | 45.8% | 24.4% | 23.7% |        | 7.1%  | 20.0%       | 17.2%        | 22.7%  |        |
| 合計                      | 20    | 114   | 24    | 45    | 76    | 279    | 14    | 130         | 87           | 44     | 275    |
|                         | 7.2%  | 40.9% | 8.6%  | 16.1% | 27.2% | 100.0% | 5.1%  | 47.3%       | 31.6%        | 16.0%  | 100.0% |

雇用上の課題や雇用していない理由では、多くの企業に共通してみられる課題は、「受け入れる人的体制が未整備」「受け入れる施設・設備・手段が未整備」「適した仕事（職域）がない」「障がい者の特性、能力、雇用等の知識が不足」「上司・同僚の理解や支援を得られない」などである。障がい者を現在雇用している企業としていない企業を比較すると、雇用していない企業には「従業員数が、雇用義務の対象人数以下である」企業が約4分の1含まれるが、現在雇用している企業よりも、人的体制の整備、適した仕事（職域）の開拓、障がい者に対する理解、周囲の理解などが課題だと指摘する割合がより高い。

また、過去に雇用したが現在は雇用していない企業のうち、「過去に雇用したがうまくいかなかった」という理由をあげるのは4分の1である。そして、過去に雇用した企業が、現在雇用している企業よりも課題として指摘する割合が高いのは、コストや人手の負担よりもむしろ、人的体制の整備、適した仕事の開拓、障がい者そのものへの理解であり、さ

らに、外部の支援機関等との連携の必要を指摘する割合が高く、雇用した経験において、外部の支援機関との連携の重要性を実感していたことがうかがえる（図表 3-3-2-5）。

図表 3-3-2-5 雇用上の課題や雇用していない理由

|                        | 現在雇用<br>(215 社) | 非雇用 (268 社)<br>(過去に雇用含む) | 過去に雇用<br>(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%  |

業種別で該当する割合に高低がみられる項目をあげると、以下のような傾向がみられ、業種によって雇用上の課題の大きさが異なる。業種に特有の課題をより詳細に明らかにして具体的な対策につなげていく検討が必要である（図表 3-3-2-6）。

- 「適した仕事（職域）がない」 → 運輸と卸売・小売で高い
- 「受け入れる施設・設備、手段が未整備」 → サービスで低い
- 「障がい者の特性、能力、雇用等の知識が不足」 → 運輸とサービスで低い
- 「上司・同僚の理解や支援を得られない」 → 運輸で低い
- 「経営上のメリット・効果がわからない」 → サービスで低い
- 「コストや人手などの負担が大きい」 → 製造で高い
- 「別会社・子会社（特例子会社等）で雇用している」 → 建設で高い
- 「外部の支援機関等との連携が必要である」 → 製造で高い



規模別では、規模が小さい企業（特に45人未満企業）では、「適した仕事（職域）がない」「従業員数が、雇用義務の対象人数以下である」「雇用促進策がない（国や自治体の入札要件等）」「採用水準に達する応募者がいない」「過去に雇用したが、うまくいかなかった」「経営者層の理解が不十分」などの割合が高く、雇用義務がないこと、職域の広がりにより制約があること、経営者の理解の不十分さなど、雇用以前の構造的な課題が見受けられる。

一方、規模が大きい企業では、「受け入れる施設・設備、手段が未整備」「生活面で配慮する事項が多い（健康管理等）」「外部の支援機関等との連携が必要である」などの割合が高く、雇用後の課題が多く、外部の支援機関等との連携の必要性をあげる割合が一定あることから、受け入れ人数が複数になることや複数の障がい種別の障がい者を雇用することに伴う課題があることも想定される（図表3-3-1-5及び3-3-2-6）。

図表3-3-2-6 雇用上の課題や雇用していない理由（業種別・規模別）

|                        | 建設          | 製造           | 運輸          | 卸売・小売       | サービス         | 45人未満       | 45人以上100人未満  | 100人以上300人未満 | 300人以上      |
|------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| 適した仕事（職域）がない           | 25<br>54.3% | 87<br>53.7%  | 28<br>75.7% | 58<br>62.4% | 89<br>57.8%  | 36<br>63.2% | 163<br>59.5% | 65<br>57.5%  | 22<br>50.0% |
| 受け入れる施設・設備、手段が未整備      | 28<br>60.9% | 103<br>63.6% | 23<br>62.2% | 57<br>61.3% | 76<br>49.4%  | 26<br>45.6% | 148<br>54.0% | 79<br>69.9%  | 32<br>72.7% |
| 受け入れる人的体制が未整備          | 34<br>73.9% | 119<br>73.5% | 29<br>78.4% | 75<br>80.6% | 119<br>77.3% | 45<br>78.9% | 216<br>78.8% | 80<br>70.8%  | 33<br>75.0% |
| 障がい者の特性、能力、雇用等の知識が不足   | 28<br>60.9% | 101<br>62.3% | 18<br>48.6% | 58<br>62.4% | 73<br>47.4%  | 27<br>47.4% | 161<br>58.8% | 64<br>56.6%  | 25<br>56.8% |
| 上司・同僚の理解や支援を得られない      | 21<br>45.7% | 79<br>48.8%  | 13<br>35.1% | 48<br>51.6% | 68<br>44.2%  | 24<br>42.1% | 129<br>47.1% | 50<br>44.2%  | 25<br>56.8% |
| 経営上のメリット・効果がわからない      | 12<br>26.1% | 53<br>32.7%  | 9<br>24.3%  | 28<br>30.1% | 29<br>18.8%  | 14<br>24.6% | 81<br>29.6%  | 27<br>23.9%  | 9<br>20.5%  |
| コストや人手などの負担が大きい        | 5<br>10.9%  | 39<br>24.1%  | 5<br>13.5%  | 16<br>17.2% | 24<br>15.6%  | 10<br>17.5% | 47<br>17.2%  | 18<br>15.9%  | 12<br>27.3% |
| 別会社・子会社（特例子会社等）で雇用している | 7<br>15.2%  | 12<br>7.4%   | 2<br>5.4%   | 6<br>6.5%   | 13<br>8.4%   | 5<br>8.8%   | 27<br>9.9%   | 4<br>3.5%    | 4<br>9.1%   |
| 従業員数が、雇用義務の対象人数以下である   | 6<br>13.0%  | 47<br>29.0%  | 8<br>21.6%  | 20<br>21.5% | 29<br>18.8%  | 23<br>40.4% | 60<br>21.9%  | 18<br>15.9%  | 7<br>15.9%  |
| 雇用促進策がない（国や自治体の入札要件等）  | 3<br>6.5%   | 4<br>2.5%    | 1<br>2.7%   | 1<br>1.1%   | 10<br>6.5%   | 6<br>10.5%  | 6<br>2.2%    | 4<br>3.5%    | 3<br>6.8%   |
| 採用水準に達する応募者がいない        | 9<br>19.6%  | 36<br>22.2%  | 7<br>18.9%  | 25<br>26.9% | 36<br>23.4%  | 22<br>38.6% | 56<br>20.4%  | 26<br>23.0%  | 9<br>20.5%  |
| 過去に雇用したが、うまくいかなかった     | 3<br>6.5%   | 17<br>10.5%  | 3<br>8.1%   | 6<br>6.5%   | 7<br>4.5%    | 6<br>10.5%  | 16<br>5.8%   | 10<br>8.8%   | 2<br>4.5%   |
| 生活面で配慮する事項が多い（健康管理等）   | 11<br>23.9% | 39<br>24.1%  | 7<br>18.9%  | 19<br>20.4% | 33<br>21.4%  | 12<br>21.1% | 56<br>20.4%  | 30<br>26.5%  | 11<br>25.0% |
| 外部の支援機関等との連携が必要である     | 4<br>8.7%   | 26<br>16.0%  | 3<br>8.1%   | 9<br>9.7%   | 14<br>9.1%   | 5<br>8.8%   | 22<br>8.0%   | 18<br>15.9%  | 9<br>20.5%  |
| 経営者層の理解が不十分            | 6<br>13.0%  | 22<br>13.6%  | 3<br>8.1%   | 8<br>8.6%   | 16<br>10.4%  | 7<br>12.3%  | 34<br>12.4%  | 11<br>9.7%   | 3<br>6.8%   |
| その他                    | 4<br>8.7%   | 18<br>11.1%  | 2<br>5.4%   | 7<br>7.5%   | 20<br>13.0%  | 8<br>14.0%  | 20<br>7.3%   | 14<br>12.4%  | 9<br>20.5%  |
| 合計                     | 46<br>9.3%  | 162<br>32.9% | 37<br>7.5%  | 93<br>18.9% | 154<br>31.3% | 57<br>11.7% | 274<br>56.1% | 113<br>23.2% | 44<br>9.0%  |

### (3) 企業の取組み－雇用の工夫、配慮、苦勞

ここでは、障がい者雇用の工夫、配慮、苦勞をみていく。まず、従業員に伝えたい自社の強みと障がい者雇用の有無の関係をみると、雇用の有無によって自社の強みと認識する割合に違いがみられるのは、「業績、財務状況」「会社・事業の安定性、将来性」「歴史・伝統」「事業領域の広さ」「会社・事業の社会貢献性」などで、経営状況、事業年数、事業領域の幅などが、障がい者雇用と関係があるとも考えられる。従業員とのコミュニケーションでは、障がい者を雇用している企業や雇用したことのある企業は、従業員からの提案制度や労使協議を実施している割合が高く、特に、雇用経験のない企業との差がやや大きい。

図表 3-3-3-1 従業員に伝えたい自社の強み（障がい者雇用の有無別）

|                | 雇用(A) |       | 非雇用(B) |       | 度数  | (A) - (B) |
|----------------|-------|-------|--------|-------|-----|-----------|
| 会社・事業の安定性、将来性  | 134   | 55.6% | 122    | 45.5% | 256 | 10.1%     |
| 会社・事業の社会貢献性    | 105   | 43.6% | 104    | 38.8% | 209 | 4.8%      |
| 歴史・伝統          | 82    | 34.0% | 65     | 24.3% | 147 | 9.8%      |
| 製商品・サービスの質     | 91    | 37.8% | 101    | 37.7% | 192 | 0.1%      |
| 事業領域の広さ        | 35    | 14.5% | 22     | 8.2%  | 57  | 6.3%      |
| 経営革新の取組み       | 0     | 0.0%  | 0      | 0.0%  | 0   | —         |
| 業績、財務状況        | 88    | 36.5% | 69     | 25.7% | 157 | 10.8%     |
| 国際性            | 0     | 0.0%  | 0      | 0.0%  | 0   | —         |
| 従業員の資質の高さ      | 38    | 15.8% | 53     | 19.8% | 91  | -4.0%     |
| 経営者層の資質の高さ     | 0     | 0.0%  | 0      | 0.0%  | 0   | —         |
| 多様な人材が活躍している   | 38    | 15.8% | 41     | 15.3% | 79  | 0.5%      |
| 知識や技術を取得できる    | 78    | 32.4% | 94     | 35.1% | 172 | -2.7%     |
| 資格を取得できる、活かせる  | 77    | 32.0% | 79     | 29.5% | 156 | 2.5%      |
| 人材育成が充実している    | 29    | 12.0% | 33     | 12.3% | 62  | -0.3%     |
| 様々な職種・業務を経験できる | 0     | 0.0%  | 0      | 0.0%  | 0   | —         |
| 離職者が少ない        | 71    | 29.5% | 71     | 26.5% | 142 | 3.0%      |
| 業務の効率化が進んでいる   | 29    | 12.0% | 28     | 10.4% | 57  | 1.6%      |
| 職場の雰囲気・人間関係が良い | 89    | 36.9% | 108    | 40.3% | 197 | -3.4%     |
| 生活と仕事を両立しやすい   | 65    | 27.0% | 70     | 26.1% | 135 | 0.9%      |
| その他            | 1     | 0.4%  | 3      | 1.1%  | 4   | -0.7%     |
| 伝えたい強みは特でない    | 3     | 1.2%  | 13     | 4.9%  | 16  | -3.6%     |
| 回答企業数          | 241   |       | 268    |       | 509 | —         |

図表 3-3-3-2 従業員とコミュニケーションを図る手段と障がい者雇用の有無

|              | 朝礼<br>などの場 | 定期的<br>会合 | 経営者層や管<br>理者との面談 | 従業員から<br>の提案制度 | 労使<br>協議 | 社内報、社内<br>メールやイントラネット | その他の<br>手段・制度 |
|--------------|------------|-----------|------------------|----------------|----------|-----------------------|---------------|
| 現在雇用(242社)   | 199        | 208       | 191              | 148            | 148      | 162                   | 21            |
|              | 82.2%      | 86.0%     | 78.9%            | 61.2%          | 61.2%    | 66.9%                 | 8.7%          |
| 過去に雇用(56社)   | 46         | 49        | 43               | 39             | 32       | 34                    | 4             |
|              | 82.1%      | 87.5%     | 76.8%            | 69.6%          | 57.1%    | 60.7%                 | 7.1%          |
| 雇用経験なし(218社) | 171        | 187       | 171              | 119            | 113      | 135                   | 14            |
|              | 78.4%      | 85.8%     | 78.4%            | 54.6%          | 51.8%    | 61.9%                 | 6.4%          |
| 合計(516社)     | 416        | 444       | 405              | 306            | 293      | 331                   | 39            |
|              | 80.6%      | 86.0%     | 78.5%            | 59.3%          | 56.8%    | 64.1%                 | 7.6%          |

次に、企業の自由回答内容から、障がい者雇用での工夫、配慮、苦労をみていく。各社の回答内容に重複する内容がみられるが、該当する内容の量感を示すため、記載内容を集約せずそのまま掲載している（図表3-3-3-3）。以下に、各障がい種別に固有の事項と各障がい種別に共通する主な事項を紹介する

**各障がい種別に固有の事項**では、身体障がい者を雇用している企業は、バリアフリー対応、手話や明示物の作成などによる多様なコミュニケーション方法の導入といったハード面の取組みに特徴がみられる。精神障がい者や発達障がい者を雇用している企業では、周囲の障がい理解が進まない点や一定の配慮をしても雇用継続が難しいケースがみられ、そうした背景として、日々の心身の体調の変化やストレス管理に対応する苦労がみられる（精神・発達障がい者を雇用している企業の事項は図表3-3-3-5に再掲）。

**各障がい種別に共通する事項**では、第一に、**業務内容や業務遂行レベルの見極め**に関することである。システム関係などの業務で特段の配慮を要しない回答もあるが、多くは様々な工夫、配慮、苦労などがみられる。例えば、障がい者の業務を軽作業に限定するなど仕事や作業の内容をどこまで広げられるか、製造現場か非現場のいずれが適した職場か、業務でどの程度までの水準を求めるかなどの判断が難しい指摘がある。また、企業規模が小さい場合や業務内容が限定的な場合、担当業務の切り出しが難しい指摘もみられる。事務処理等の自動化で適した仕事が減少しているケースもある。これらに見極めに即して、本人の理解や納得を得ることや労働時間の調整や柔軟化が行われている。また、直接雇用よりも支援センター経由での雇用の方が、障がいの程度の把握において望ましい指摘がある。

第二に、**障がい者を受け入れる職場や従業員の側の意識改革**である。周囲の理解やフォロー体制が重要であるとの指摘は多くみられ、従業員同士のコミュニケーションを良くすることが課題になる指摘がみられる。コミュニケーションを良くするため、業務そのものにおける取組みとして、訓練によって障がい者の作業能力の向上を図り、作業効率に対する従業員の不満を軽減する取組みがみられる。

第三に、**障がい者とのコミュニケーションや日々の配慮**に関することである。本人に対するこまめな声かけや体調等への配慮、定期的な面談やカウンセリングの実施、さらに、家族とのコミュニケーションも重視して相談対応や情報共有を図っている。また、公平に接することの指摘もあり、適切な待遇や正社員並みの福利厚生を提供を行う企業もある。このほか、障がい者と同時に、一般従業員に対する配慮も重要になるとの指摘がある。

第四に、**職場定着に向けた専任担当者の配置**である。組織内で管理者や一般従業員と方針を共有し、障がい者の各々の障がい特性や性格を考慮して、雇用と定着に継続的に取り組む必要があり、専任担当者を配置することは、障がいの状態や事業内容の変化に伴う作業内容の変化に対し、一定の客観的な判断と組織的な対応において望ましい。

第五に、**個々の特性の把握や合理的配慮をするうえでの支援機関との連携**である。例えば、支援センター、支援機関、教育機関、学校の先生、就業支援に携わる人材などと連携して、具体的な助言や支援を受ける必要がある指摘は多い。近年、身体や知的の各障がい

者の年齢が高くなっていることから、新たな仕事の開拓や新しい人を雇用するという課題がみられるが、こうした課題に対して、外部の関係機関や支援人材が果たし得る役割は大きい。

図表3-3-3-3 障がい者を雇用していくうえでの工夫・配慮、苦労

| 単一の障がい種別の障がい者を雇用（身体障がい者のみを雇用している企業）  |   |
|--|---|
| 建設   | 勤務場所のバリアフリー化の推進に努めているが、まだ全国展開できていない。募集職種、仕事内容との合致が難しい   |
|  | 事務所内のバリアフリー設備設置等  |
| 製造   | 車イストイレ、階段、トイレ内の手すりの設置   |
|  | 入社後の病気（透析治療）による中途障がいのため雇用経験は今後の検討課題。今後新たに雇用するため考慮する予定であるのは、①バリアフリー対策（トイレ、スロープ、エレベーター、車椅子等）、②担当業務の見通し、障がい者担当業務の開拓 ③受入職場の意識改革 |
|  | バリアフリー化、専任の担当者の人材、トイレ等の改造、作業室の改善  |
|  | ビルのバリアフリー化が進んでいない。製造現場での雇用は難しい（仕事内容的に）  |
|  | 漢字に読みを打つ対応などのほか、教育機関に事前に相談をして対応をお願いしている   |
|  | 軽作業に従事させている   |
|  | 物品の移動時間での配慮は行っているものの、社内のコンピューターシステム運営者として、健常者と全く同様な対応にて業務に従事している  |
|  | 障がいの有無は全く関係なく、すべて同じ様に業務に従事している為、特別な事はしていない  |
|  | 障がい者に対する配慮意識レベルが高いとは言えない  |
|  | 作業服の着用を任意にするなど、柔軟に対応するようにしている   |
|  | 製造業で危険を伴う作業がある場合、特に、機械操作等が多いので採用に懸念がある  |
|  | 法定雇用の範囲内であり特に苦労等はない   |
|  | 業務を安全第一で実施してもらうためにどういった工程ができるのか、また、どのレベルの方であれば問題ないのかといったことの判断が非常に難しい  |
| 不適な作業には従事させない  |   |
| 弊社の業態に合う人材を探すのが難しい   |   |
| 運輸   | 手話、明示物の作成   |
|  | こまめに声をかけ体調等を気遣う   |
|  | トラックの運転のため、知的、精神、発達の各障がい者の受け入れは難しい。現在雇用している身体障がい者は、トラックの運転及び配送業務に何ら障りはない。このような障がい者であれば、受け入れ人数を増やしたいと思っている                   |
|  | 人材派遣サービスを行っているが、得意先でNOと言われた場合、受入先を確保するのが難しい   |
| 卸売・小売  | 採用後は本人・親との定期的な面接を実施、施設の改修、適した仕事をしてもらう為の面談   |
|  | 従業員のセミナーへの参加、就業支援ワーカーとの連携、学校の先生との連携   |
|  | 商社という業態において、事務作業・営業事務しかない場合の業務の切り出しに苦労している  |
|  | 身体に無理な負荷がかかるような配置・業務量とならないよう配慮している  |
|  | 接客はお客様とのコミュニケーションが大切なので、知的の方には難しく、また店舗スペースや設備等の環境面で身体の方も難しい場合がある  |
|  | 適した仕事がない。受け入れる体制が整っていない   |
|  | 事故で右腕が全く動かないが、パソコンの仕事と同年齢でプロジェクトチームに加わってもらい、楽しく仕事をしている。特別扱いはしていない   |
| 本人のライフ計画により時間はフレキシブルに対応  |   |
| サービス   | コミュニケーションを出来る限りとるようにしている。ご家族の方とも相談できるよう、常に心がけている。作業内容を本人が理解、納得してもらってから確定している。従業員同士のコミュニケーションをつくるのがなかなか出来ていない。               |
|  | 外回り業務はさせない。重たい物の整理はさせない。就業時間では本人の希望を尊重  |
|  | 時間外勤務の制限。内勤業務   |
|  | 周囲の者の理解。仕事内容  |
|  | 障がい者用トイレの設置、車いす用玄関スロープの設置   |
| 技術的・専門的な業務を行っている為、なかなか新規雇用につながらず、雇用しているのは疾病により身体障がいが残った方である。法定雇用率の引き上げは、現在、在職中の対象者が高齢で |   |

|  |  |
|--|--|
|  | あることから、新規雇用等の対策を進める必要があることは認識しつつも、受け入れるにあたっての負担（コスト、受入部署、既存社員への影響など）を理由に、具体的な策を講じるまでには至っていないのが現状                                 |
|  | 経営者とアルバイト1人がペースメーカを入れているが、2人共元気で変わりなく働いている。無理をしないように声かけしている  |
|  | 障がい者には、会社全体の従業員も気を使いながらサポートしているので、中には気疲れする従業員もいる。介護職ということで、知識や経験もあるので皆で試行錯誤しながら助け合っている   |
|  | 合理的配慮を基に業務に携り易い配慮を行っている  |
|  | 今後の採用（自社の現状にあてはまる）が難しい   |
|  | 始業時間を早めて、人工透析の時間を作り、給与カットとにならないように対応している   |
|  | 時間管理には注意している（残業等）  |
|  | 実態をよく聞き無理なくできる仕事を安全にさせていただく  |
|  | 障がい者であることを会社に伝えながらいない人が意外と多い   |
|  | 駐車場の確保、電動カート、車イスの配置  |
|  | 店舗で勤務する従業員が圧倒的に多い為、身体障がい者の雇用が難しく、肉体的、精神的負担も少なくない為、精神、知的障がい者に雇用の場を与えにくい。事務所のスペースも狭く、車イスなどでの移動が困難など環境整備もできていない                     |
|  | 毎日役員とコーヒータ임을設け、コミュニケーションを図っている   |
| <b>単一の障がい種別の障がい者を雇用（知的障がい者のみを雇用している企業）</b> |  |
| 製造   | 精神障がい者の雇用を進めていくにあたり、部署の方々の理解が進まない。今まで工場採用であったので、本社採用を進めるにあたっての進め方に苦労している   |
|  | 職場の対応や作業面で能力不足が課題  |
|  | 安全が重要  |
|  | 機械設備が多く、事故やミスが起こらないようサポートが必要。人的負担が大きい  |
|  | 周囲のフォロー体制が必要で、本人が困った時に相談できる人を配置することが必要   |
|  | 数を10位迄しか数えられないので、製品の箱詰をしてもらうときは10を基準として箱に入れてもらっているが、数が合わない時がある。すぐ忘れる事が多いので周りが目を配り声かけをする。小さなノートを渡し、言われた用事をメモするように伝えているがなかなか活かされない |
|  | 与えられる仕事がほとんどない   |
| 卸売・小売                                      | 指示の方法、時間の対応考慮、接客対応の考慮  |
| サービス                                       | 毎日、同じ仕事の段取りでも毎日繰り返し指示する必要がある。障がいの程度も様々で、それぞれに合った対応と指導を行わないと中々成果が上がらない  |
|  | 円滑なコミュニケーションが難しい。専任の担当を決め指導・相談等に応じている  |
| <b>単一の障がい種別の障がい者を雇用（精神障がい者のみを雇用している企業）</b> |  |
| 建設   | 家族とのコミュニケーション、仕事に対するカウンセリング。福利厚生充実   |
| 製造   | 業務負荷が過重にならないよう調整する。定期的に面談を実施し、悩みなどを聞く  |
|  | 仕事の配置（適した仕事を探して与える）、生活面での気づかい（食事、病院等）  |
|  | 加齢により物覚えの低下が著しい  |
|  | 労働時間を短く設定し、仕事への慣れや、職場になじむのを確認した上で、本人の希望も確認しながら徐々に増やしていった   |
|  | 統合失調症の方を1名雇用している。精神的に安定せず、午後のみ勤務となっている。午前も勤務する予定で採用したが、「朝、気持ちが辛くて家から出られない」とのことで変更した。周囲の社員には遅れてきても責めないように伝えている                    |
| 運輸   | 事業所所在地が最寄駅から少し距離があり、通勤に問題があれば採用しにくい。上司が配慮しても精神的負担が大きいとヒステリックになる事が多く、退職したケースがある   |
| サービス                                       | 支援機関の方からのアドバイスが重要  |
|  | 極力簡単な内容の業務を選び、ストレスを少なくし、周囲の職員でフォローする   |
| <b>単一の障がい種別の障がい者を雇用（発達障がい者のみを雇用している企業）</b> |  |
| 卸売・小売                                      | 1名雇用している。見た目や通常の会話だけではわかりづらい方なので、普段接している人たちは大丈夫だが、接していない人々と仕事をするとトラブルがおきる時があるので、仕事内容や環境を事前に確認するようにしている                           |

(複数の障がい種別の障がい者を雇用している企業)

| 身体障がい者と知的障がい者を雇用している企業 |  |
|------------------------|--|
| 建設                     | 障がい者の方が能力を発揮できるよう職場環境を整え安全に働きやすい職場にする  |
| 製造                     | 情報不足による互いのミスマッチや現場のコミュニケーション不足が生じることで、採用しても早期に退社してしまうケースが懸念されるなかで、採用のノウハウや経験不足、受入態勢への充実・理解促進が課題である   |
|                        | 公平に接すること   |
|                        | 周囲の理解があれば障がい者も十分能力を発揮できると思う。特に配慮はしていない<br>従業員の理解と特別扱いではなく、区別して配慮する事の難しさがある。例えば、朝礼で立ってられないので座らせて参加、相互理解の上での昇給や賞与、通院への配慮や発作時の対応など                  |
| 卸売・小売                  | 支援センターからの紹介による雇用が一番適切で内容もよくわかっているので、採用を容易に行うことができる。一方、一般からの募集による雇用については、個人の障がいの程度の把握が難しく、雇用後の仕事にも、難があると思われる                                      |
| サービス                   | 障がい者アスリートの遠征費や器具等のサポート費用が強化指定レベルだと負担もある。代表となると国からの補助も多いが、一般的にまだまだ健常者のスポーツと違いスポンサー等、支援は少なく、企業負担が大きい   |
| 身体障がい者と精神障がい者を雇用している企業 |  |
| 製造                     | 職場の協力体制、インフラの充実  |
|                        | 一概に言えないが、社会人として基本的な事ができない人が多い。無断欠勤や急な退職等   |
|                        | 作業効率などで現場から不満はであるが、助成金を受けていることを詳細に説明し、「効率が悪くても差額は助成金をもらっている」と従業員に理解させている。さらに訓練することで本人も伸びてきている  |
|                        | 職場内で和と協力を大切にする。イベント参加は強制しない。日常業務や人間関係で些細な事も見逃さないよう情報交換を心掛けている。支援センターの担当者と情報を共有する。少しの変化でもストレスを感じ悩まないように総務と所属長が情報共有している                            |
|                        | 配置先の職場の理解。<br>障がい者は全員が10年以上の勤続者。正社員の1名は怪我による中途障がいだが、残りの6名については、①入社時で年収は最低200万円は保証する、②福利厚生は正社員と同様、③調子の悪い時は自由に休んでもらい就労支援センターなどで相談をしてもらうなどの取組みをしている |
| 運輸                     | 周囲への理解が難しい、突然休む・ねる、声がけをする  |
|                        | 健常者と障がい者等の区別がない。障害者雇用状況の報告等が業務を圧迫している。学歴・性別・出处・国籍・年齢・カースト・その他で採用に差をつける事は一切ない   |
|                        | 無理をさせない  |
| 卸売・小売                  | 障がい者と面接となった時、「障がいのことを聞いて良いのか」「変なことを聞いてしまわないか」等の不安がある。障がい者の雇用時、障がい者への配慮、気配りが重要なのは当たり前だが、一緒に働く従業員への配慮も忘れないようにしなくてはならない                             |
|                        | 施設のバリアフリーが進んでいる事業所とそうでない事業所との間に温度差がある。進んでいる所は採用にも積極的である。精神障がい者の採用も積極的に行っているが、業務の質量への配慮について周囲の理解が得られにくい点で苦勞している                                   |
|                        | 相談先担当者との設置・面談  |
| サービス                   | 事務処理等が自動化され、適した仕事が減少している   |
| 知的障がい者と精神障がい者を雇用している企業 |  |
| サービス                   | 知的障がい者の年齢が高くなるにつれて、体力的な衰えが目立ってきているので、内勤の仕事を見つけていく必要がある。指導者の忍耐力とやさしさが必要なため、指導者の適性が大切。   |
| 精神障がい者と発達障がい者を雇用している企業 |  |
| 製造                     | 精神障がい者が殆どで、上司との間の日々のコミュニケーションを欠かさない。うつ状態になった時、会社を休みがちになる   |

(複数の障がい種別の障がい者を雇用：続き)

| 身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者を雇用している企業        |   |
|--------------------------------------|---|
| 建設                                   | バリアフリーや多機能トイレなどの設備面、私有車通勤の認定、休暇や早退への柔軟な対応など、障がい者が働きやすい労働環境に配慮している。また、障がい者の雇用促進に関する法律の趣旨や内容について、経験層や全従業員に対し、周知徹底するとともに、障がい者との面談において、働く上で支障となっている事情の有無確認等を定期的実施している |
| 製造                                   | 業務内容が最低賃金にみあっていない   |
|                                      | 製造現場での安全衛生面の配慮に特別な対応が必要。通勤が困難なケースで、在宅勤務の制度やシステムが未整備   |
|                                      | 各々の性格に応じた対応。業務においてはどうかやったらできるか？を考え、準備する。最初の1ヶ月で居心地の良い環境を整える。  |
|                                      | 業務内容についてどれが適切なものか考える必要がある点で苦勞している   |
|                                      | 本人(家族)、生活支援センター(学校)、会社の協力体制   |
| 卸売・小売                                | 年1~2回の定期面談(本人・上司・人事担当)を行うことで定着率、雇用率の安定化を図っている   |
| サービス                                 | 1人1人の障がい特性を考慮してサポートする   |
| 身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者、発達障がい者を雇用している企業 |   |
| 製造                                   | 事業内容が変化するとともに作業などが変わるため、作業確保を指導。障がいの特性を理解した作業指導。同僚などの受け入れ教育(障がい者に対するモラル含め)  |

図表3-3-3-4は、現在は障がい者を雇用していないが過去に雇用したことがある企業における、障がい者を雇用していくうえでの工夫・配慮、苦勞に関する自由回答内容である。過去に雇用したことがある企業の4分の1は、「過去に雇用したがうまくいかなかったケース」であり、現在雇用している企業と同様の内容に加えて、雇用経験に基づく様々な課題を示していると考えられる。そして、いくつかの共通点もみてとれる。

第一に、作業面の安全確保や危険性への対応に配慮するうえでの企業の負担の大きさである。これは金銭的なコストだけでなく人材配置などの負担が大きいことがうかがえる。特に、社内における障がいの程度の認識が十分でないことや障がいの程度の変化に伴い、企業に都度の対応を求められるケースがみられることから、人的な余裕がなければ障がい者の雇用と雇用の継続は難しく、また、設備経費面でも応能負担ができなければ、雇用そのものが難しくなる可能性がある。このため、企業が負担・対応できる水準を個別に見極め、必要に応じて支援策を含む対応策を検討する必要がある。

第二に、障がい者の側の問題として、障がいを理由に仕事に対する意欲や向上心を十分に持っていないケースがみられる。こうしたことは、障がいだけでなく他の理由においても一般従業員に共通し得る事項ではあるが、個々人の特性が大きな問題で、従業員の模範となるような障がい者従業員の存在を追求する方向性も必要だと考えられる。また、回答にもみられるように、ミスをした際に自らの価値を過小評価することは、離職に至る契機にもなり得る。こうした状況に対し、障がい者との日々のコミュニケーションを通じて、会社にとって必要な存在であることを常に伝えていくことにより、本人の意欲や向上心を高めていく取組みは重要だと考えられる。

図表 3-3-3-4 過去に雇用したが、現在は雇用していない企業の取組みや苦勞

|                     |   |
|---------------------|---|
| 製造業                 | 「聴覚障がい」の方を雇用した。普通に製造業務に従事していたが、聴力が全く無かったので「安全な部署」に配属した。しかし、視覚だけでは安全を守れない部署もあった。例えば、本人がミスをした時に注意をしたが、今回のミス費用は「¥1,000」ですと、会社へ支払うつもりで現金を渡されたが、受け取りを拒否した。その時、「一人前の技術者（製造者）になって頂きたいので、注意している」と伝えたが、自分は、迷惑をかけてしまった。この会社にいる必要のない人間だと思われてしまった。こうした経験から、懇親会等を開催し仲間意識や必要とされていること、「感謝」の言葉を伝えていこうと思った |
|                     | 生産工場で機械の回転部分が多いのでケガをする可能性が非常に高い。回転部分にはカバー等安全には配慮しているが、障がい者の方は思いもしない行動をするし、経験よりも監督する管理者が必要になり中小企業では経費がかかりすぎる。交代勤務なので朝早く夜遅く通勤に大きな負担がある。4人チームで作業するので他の3人に負担がかかる  |
|                     | プレス作業などは、一步間違ると事故につながり危険である。事務作業は現状でも少ない人員で対応しており、空きがない状況   |
|                     | 業務の内容が単純な作業等が少なく、生産業務に関しても「廃棄物」という未知なものを取り扱うため、知識を有する者でもなかなか難しい一面がある  |
|                     | 工場内作業が主なので、文字での対応だけで作業効率を上げていくのがむずかしい   |
|                     | 障がい者の従業員をサポートする相談員（社内従業員）の配置、比較的軽微な作業を任せられるように生産ライン等を見直す等、従来と異なる体制づくりが必要になる   |
|                     | 近年採用した障がい者は、本人が障がいを理由に生産性向上の意欲を持たないで困った。周辺環境に配慮し周りの従業員も協力する気持ちはあったが、本人が仕事に対して向上心を持たず、やっつけ仕事を当然として改善を求めると退職した。過去には病気で視覚障がいとなった正社員を35才から60才（定年）まで雇用したが、向上心があり社員の模範となる人物だった。障がい者雇用は個々人の特性に依存するので一律の雇用は無理   |
|                     | 包丁やはさみなどの道具を使うので、雇用することが難しい   |
|                     | 固定化されていない業務が多く、ほとんどの作業に判断の組合せがありなかなか難しい（誰でも出来るという類の作業が著しく少ない）   |
| 卸売・小売               | 新本社ビル（4階建）を建設する際に、車イス対応のエレベーター・トイレを設置した   |
|                     | 下肢に障がいが残ったため、通勤を自家用車に切り替えた。社屋は改造できなかったため、ご本人は苦勞された。また、脊椎の病気で神経などにも影響があったらしく事務処理面でも支障が出てしまった（手直しが多く発生）   |
| サービス                | 現場常駐型なので、客先の理解が必要   |
|                     | 職種が限られているので、職場環境が整っていないというのが現状である。また、どのような障がいにかにもよるが、社員の理解への取り組みが必要と考えており、そこをどのように進めていけるかが課題になる   |
|                     | 発作などが起きた時の対処は困る。伝票等の商品名をひらがなにする   |
|                     | 手に障がいのある方だったので、インカム（ヘッドフォンとマイクが一つになった機器）の電話対応や普段自分達は何気なくやっている事を出来るように気を配り、環境を考えるのに配慮、苦勞した   |
|                     | 労働時間を短くした。本人の希望をとり入れた   |
|                     | 精神障がい、知的障がい等は、毎日本人への声がけをし、心も体も元気そうであるか確認する。会社にとって必要な存在である事を常に伝える  |
| 現在、特例子会社の設立を準備している。 |   |



図表 3-3-3-5 精神・発達障がい者を雇用している企業の工夫や配慮、苦労や課題

| 苦労や課題  | 工夫や配慮  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○業務内容が最低賃金にみあっていない</li> <li>○年令の増加により物覚えの低下が著しい</li> <li>○周囲への理解が難しい</li> <li>○突然休む、寝る</li> <li>○面接時、「障がいのことを聞いて良いのか」「変なことを聞いてしまわないか」等の不安がある</li> <li>○障がい者への配慮、気配りが重要なのは当たり前だが、一緒に働く従業員への配慮も忘れないようにしなければならない</li> <li>○通勤が困難なケースで、在宅勤務の制度やシステムが未整備</li> <li>○精神障がいの従業員では上司が配慮しても精神的負担が大きくなるとヒステリックになる事が多く、退職してしまったケースがあった</li> <li>○社会人として基本的な事ができない人が多い（無断欠勤や急な退職等）</li> <li>○適切な業務内容を考えることに苦労</li> <li>○精神障がい者の採用も積極的に行っているが、業務の質・量への配慮について周囲の理解が得られにくい</li> <li>○事務処理など自動化され、適した仕事が減少している</li> <li>○うつ状態になった時、会社を休みがちになる</li> <li>○1名（統合失調症）雇用しているが、精神的に安定せず午後のみ勤務である（当初は午前も勤務する予定で採用したが、「朝、気持ちが悪くて家から出れない」とのことで変更）。周囲の社員には遅れてきても責めないよう伝えている</li> <li>○1名雇用しており、見た目や通常の会話だけではわかりづらく、普段接している人たちは大丈夫だが、接していない人々と仕事をするとトラブルがおきる時があるので、仕事内容や環境は事前に確認している</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○業務負荷が過重にならないよう調整。定期的に面談を実施し、悩みなどを聞く</li> <li>○適した仕事を探して与え、生活面での気づかい（食事、病院等）を実施</li> <li>○事業内容や作業内容の変化に対応するため、障がいの特性を理解した作業指導や同僚などの受け入れ教育を実施（障がい者に対するモラルを含む）</li> <li>○声がけをする</li> <li>○職場の協力体制、インフラの充実</li> <li>○年1～2回の定期面談（本人・上司・人事担当）を行い、定着率、雇用率の安定化を図っている</li> <li>○1人1人の障がい特性を考慮してサポート</li> <li>○支援機関の担当者のアドバイスが重要</li> <li>○家族とのコミュニケーションにも配慮、仕事に関するカウセンリング、福利厚生の実施</li> <li>○各々の性格に応じた対応。業務をどうやったらできるかを考え、準備。最初の1ヶ月で居心地の良い環境を整える</li> <li>○作業効率などで現場から不満が出されるが、助成金を受けていることを詳細に説明し、「効率が悪くても差額は助成金をもらっている」ことを従業員に理解してもらっている。訓練することで本人も伸びてきている</li> <li>○職場内の和と協力を大切にする、イベント参加を強制しない。日常業務や人間関係の些細な事を見逃さず情報交換を心掛ける。支援センターの担当者や情報を共有する。少しの変化でもストレスを感じ悩まないように総務と所属長が情報共有</li> <li>○精神障がい者が殆どで、上司との間の日々コミュニケーションを欠かさない</li> <li>○相談先担当者の設置・面談</li> <li>○配属先の職場の理解</li> <li>○障がい者全員が10年以上勤続（うち1名は怪我による中途障がい）。入社時に最低年収200万円を保証、正社員と同様の福利厚生、調子の悪い時は自由に休んでもらい就労支援センターなどで相談をしてもらうなど</li> <li>○本人（家族）、生活支援センター（学校）、会社の協力体制</li> <li>○本人の人生計画を尊重して時間を柔軟に対応</li> <li>○無理をさせない</li> <li>○労働時間を短く設定し、仕事への慣れや、職場になじむのを確認した上で、本人の希望も確認しながら徐々に増やしていった</li> </ul> |

以下では、障がい者を雇用していくうえでの工夫、配慮、苦勞の観点から、企業の取り組み事例をいくつか紹介する。各社は、障がい者の職業的自立の観点もふまえ、事業の一部を担う責任を与えると同時に、雇用前に採用側と求職者側の見極めを時間をかけて行った後、雇用後は十分な教育訓練を実施したり意欲や向上心を高めるようなコミュニケーションを重ねることで、障がい者という属性を超えて、一人の社員としての活躍を応援する姿勢が共通してみられる。以下の各事例では、各社の特長と考えられる点に下線で付している。

「株式会社西島製作所」(第2章 54～55 頁で多様な人材の雇用と活躍に取り組む企業として紹介)は、東京証券取引所第一部上場の産業用ポンプメーカーで、大企業であるが、社長の目の行き届く 1,000 人規模までが適切と考える家族的な会社の一面も持つ会社である。従業員 861 人のうち、女性 160 人、多国籍の外国人 150 人が在籍し、2008 年に発足したキャリアデベロプメント課の課長として同社初の女性管理職となった吉川友子さん(キャリアデベロプメント担当部長)は、女性活躍の草分け的存在で、同課の部下の大半は 20 代の女性で、同社には託児所もあり 25 人利用している。こうした人材の多様化の進展とともに、障がい者を積極的に雇用している。

同社の障がい者雇用率は、2017 年 2.78%、2018 年 2.82%に上昇した。障がい者を雇用した契機は、生野区の支援学校から 2 週間の知的障がい者の実習生受け入れの要請があり、C-STEP (大阪人材雇用開発人権センター) の仲介も受け、当初は社会貢献として始められた。

同社への採用が決まった支援学校の卒業生は、卒業直後に初入社している(金曜日に卒業したら翌月曜日に出社)。現在 17 人雇用し(知的 15 人、重度知的 2 人)、事務作業補助(PC 事務処理、バーコードリーダー読み取り、名刺や証明写真の作成、写真データ整理、社内便の封筒作り)、制服洗濯作業(洗濯、アイロン、たたみ)、食洗機による食堂洗い場作業(同社は 1 人当たり月 5,000 円で昼食を提供)などに従事している。例えば、制服の洗濯チームでは、7 人の障がい者と 1 人の指導役(吉川部長が利用していたクリーニング店の最も気の良さそうな女性をヘッドハンティング)が従事している。広く社員に顔を覚えてもらえるよう、制服にアイロンがけをする本社ビルの各部署には、障がい者自らが制服を届けている。

採用は、臨時従業員(時間単価 936 円/吉川部長の査定に基づく賞与あり/契約は自動更新)として採用し、勤務時間を、9～16 時、8～16 時、8～17 時というように広げ、7 月 1 日の処遇変更の際には、推薦状を添えて、一般職への処遇変更も進めている。例えば、パソコンが得意な男性が一般職に転換したケースなどがある。また、料理好きの人なら、調理師免許の取得も検討している。

入社直後にすぐ抱きしめてあげることが大切で、失敗しても大丈夫だと感じさせてあげることが重要だと感じている。受け入れ側が「どうしたらやってもらえるのか、できるの

か」を考えることが大切で、例えば、事務作業補助のエクセル表入力では、表の列に塗りつぶしを施し、手元資料にも塗りつぶしと同色のマーカーで色付けや色分けをして入力項目を明示してあげれば、作業上の不安を軽減できる。達成したら必ず褒めて、「使う」のではなく「育てる」目線が大切である。それにより障がい者は、自信を持って仕事に取り組み様々な能力を身に付けることができる。将来、他社で働いても十分に自立できるようにしてあげたいと考えている。

スピードや業務の守備範囲が広がり、経験値の積み重ねで能力が向上し、どこでも雇ってもらえるまでには育てている自負がある。入社1年目は業務日誌（交換日誌形式で毎日保護者からもコメントをもらう）、2年目は交換ノート（週末にノートを家に持ち帰り保護者からコメントをもらう）を吉川部長と毎日やり取りし、本人だけでなく家族とのコミュニケーションも重視している（家庭の様子がわかる）。吉川部長は、入社後の7～8時を中心にノートや日誌にコメントを書く時間に充てている。障がい者にはチューターをつけているが、はじめは、小学校5～6年の子どもが来たと思って接してほしいとお願いしている。

障がい者の能力や性格を見定めた上で他の部署にも異動させている。現在、2名の知的障がい者が、情報システム室で全社基幹システムメンテナンス業務に従事しており、1名は一般職として従事している。その他にも設計等の4部署で6名の知的障がい者が働いている。

同社では、社内運動会も開催しており、障がい者の保護者を含む、従業員の家族も参加し、全社的にコミュニケーションを図っている。また、毎月1回、部署毎に誕生日会を実施し、該当者は、社長直筆の誕生日カードと祝い品を受け取っている。こうしたことが、従業員の大きな励みになり、社長がみていてくれる、仲間がいるなどの意識が働き続けるうえで重要なポイントになっている。

障がい者の採用ルートは、最初は生野の支援学校だったが、近年は、採用後の安全確保のため、高槻や摂津など近隣の支援学校からが主である。高槻の支援学校からは、2週間に1回校外実習も受け入れており、学校や先生との関係性（ネットワーク）は深化し、3年間で77名の校外実習生を受け入れた。12月はじめに支援学校生のトライアル実習を実施しており、採用にあたって「連携」はキーワードであり、就労移行支援事業所と連携してハローワークに求人を出している。

苦勞の一例としては、洗濯チームを立ち上げた当初、ヘッドハンティングした指導役の女性が、育成に思い悩んだ時期もあったが、その時に吉川部長は、指導役の女性のガス抜き役を担い、関係が良好になった経緯がある。また、精神障がい者も1名受け入れており、細かいことを気にする面があり育成が難しいと感じる経験もしている。

同社にとって、障がい者は多様な人材の一角を占める。吉川部長の持論は、「世の中がどんなにデジタル化されても人に対してはアナログであるべきで、人に関する仕事には終わりが無い」である。障がい者は、会社の一員として活躍しステップアップしていく人材に位置付けられている。雇用しているのは主に知的障がい者であるが、各々の性格や障がい

特性に対応し、また、自身が必要な存在であると認められることにより、当初想定していた以上の貢献を果たしている。

障がい者の可能性を否定せず、採用当初から時間をかけて丁寧に教え「どうやったらできるか」を考えていくことが大切で、受け入れ側の工夫が問われる。失敗した時には本人も「しまった」と思っているので、みんなで責めるのではなく、むしろ、わずかな進歩であってもしっかりと認めてほめることを大切に積み重ねているが、これは健常者にも共通して行っていることである。人間の対応としてきめ細かく心を砕くことにあわせて、実行可能な体制を作っていくことが重要であることが示唆される。こうした取組みのもとで、障がい者は、自身の成長を図り、安心して新たな仕事にステップアップできる環境で活躍している。

**「株式会社キリンドウベスト」**は、株式会社キリン堂の特例子会社として 2007 年 10 月に設立され、キリン堂の清掃事業（障がい者雇用）と介護事業（デイサービス経営）の各事業を行い、障がい者の「経済的自立・精神的独立」を目指した取組みを続けている。（現在はキリン堂ホールディングスのグループ会社）

特例子会社の設立にあたっては、障がい者が活躍できる仕事として清掃の仕事を選択し店舗清掃を行っている。

同社の従業員数は約 70 名（女性約 40 名）で、事業別では、清掃事業が 35 名、介護事業が 36 名、雇用形態別では、正社員が約 20 名、非正規社員が約 50 名で構成される。正社員は清掃事業の指導的業務者及び介護事業の責任部門を担当し、障がい者は非正規社員として清掃事業部門で働いている。18 歳から 45 歳くらいまでの障がい者 29 名（知的障がい者 28 名、精神障がい者 1 名）が働いている。精神障がい者と知的障がい者が同じ職場ではコミュニケーションをとることが難しいといわれることもあるが、同社ではそうした問題は少ない。これは精神障がい者の採用において、作業能力だけでなく人物面も考慮して知的障がい者と共同作業や指導ができるかなどの見極めを行った結果と考えられる。

障がい者の主な業務は清掃作業で、5 班（1 班 6 人）のチームを構成して、キリン堂の各店舗を、清掃道具を積んだ車で移動し清掃を行っている。作業する範囲は、店舗内の床・トイレ・エアコン、店舗外周のくもの巣とり・窓拭き・自動ドア、備品の買い物かごや買い物カート、駐車場のごみ収集や草刈りなど、店舗内外の幅広い業務である。日々の仕事の流れは、8 時 45 分の朝礼（挨拶、身だしなみの確認、作業の打合せ、ラジオ体操）から一日が始まり、車に道具を積み込んで 9 時に出発し店舗に移動する。店舗に到着後は、道具を降ろして清掃準備を行い、店舗ごとの要望に合わせて店舗従業員と作業内容を確認した後、マネジャー（株式会社キリン堂からの出向社員で指導的立場を担う）の指示により作業に取り掛かり、12 時まで作業を行う。昼食・昼休み後、13 時から作業を再開し、午後の作業を行い作業終了後は道具を積み込み帰社する。帰社してからは使用した道具を清掃

し、翌日の準備を行い、その日の報告書（各自が記載）を作成し終礼（あいさつ）が行われ、17時15分に一日の仕事が終わるという流れである。

一連の仕事では、マネジャーとリーダー（障がい者）が中心になってメンバーをまとめている。マネジャーは、先述したように株式会社キリン堂から出向する店長・副店長クラスの40～50代の社員で、障がい者と一緒に働けるやさしい人が選ばれ、同時に、障がい者に対して仕事としてどこまでできるか、キリン堂の観点も含めて客観的に見極め、社長とともに日々の業務を管理している。リーダー（障がい者）と副リーダー（障がい者）は、マネジャーとともに、一緒に働くメンバーをとりまとめている。

同社の金子社長は、社長就任後にキリン堂の店舗にアンケートを実施し、何をしてほしいかを調査し、現在の業務内容を開拓した。各店舗での作業は店ごとに清掃内容が異なるため当日打ち合わせ後作業に取り掛かることで、各店舗の要望をかなえるようにしている。また、ブロック長（4～5店程度の複数の店舗を統括）、各店長、各店のスタッフとの関係構築が大切で、障がい者雇用に対する理解の促進にも努めている。同社の事業や取り組みは、キリン堂グループにも知ってもらえるよう、社内報で情報を発信して見える化に取り組み、親会社と一体になって事業を展開し、正当な評価を得られるように取り組んでいる。

障がい者の仕事に対する姿勢も重視し、目標を設定してそれに近づける努力をし、仕事に対する評価を高められるように業務水準の維持・向上を図っている。目標と評価に関する取り組みである「星とりゲーム」（評価表）は、年に1回、作業内容をどこまでできるかという目標を各自が設定し、3カ月に1回振り返り、できる作業が増えると星の数を増やしていけるシステムである（1つの項目について5点満点星5つで評価）。このシステムでは、マネジャーの評価に基づいて、星の数に応じて勤務時間増の扱いになり働きぶりに反映される。各班の障がい者の代表であるリーダーは5個近い星を獲得している。知的障がい者は、足りない部分もあるが、一度覚えたことはきっちりこなすという良い面もあり、一人の人として接して褒めれば伸び、それまでのスイッチが切り替わることがある。様々な気付きを得て、主体性をもって仕事に対する提案をしてくることもあり、厳しさと優しさの両面から接することで成長していくことを実感している。

近年は、毎年5～6人採用しているが、就労移行支援事業所からの紹介よりも高等支援学校や職業訓練校などの学卒者の採用が増えており、2018年度は就労移行支援事業所からの採用は精神障がい者が1名であった。学卒者の採用では、在学中の夏前と秋に、一旦6時間2週間の実習を通して適性などを見極め、雇用につなげている。近年の離職者は2名程度と少なく、1名が対人関係で離職し、もう1名はもう少し給料を得たいということで転職したケースである。雇用継続の観点では、本人の親との関係も重要で、親の理解を得られるようにコミュニケーションを図っている。従業員間のコミュニケーションを図る目的では、バーベキューや忘年会が行われるほか、スキルの向上を目指してアビリンピック（全国障害者技能競技大会）に参加している。

今後、障がい者の雇用を増やしていく意向を有しているが、問題点として、知的障がい者の年齢が高くなるにつれて、体力的な衰えもみられるようになり、清掃以外の仕事を開拓する必要性も高まっている。また、マネジャーには忍耐力と優しさが求められるため、マネジャーの育成にも恒常的に取り組んでおり、各種セミナーやスキルアップの講習にも参加している。

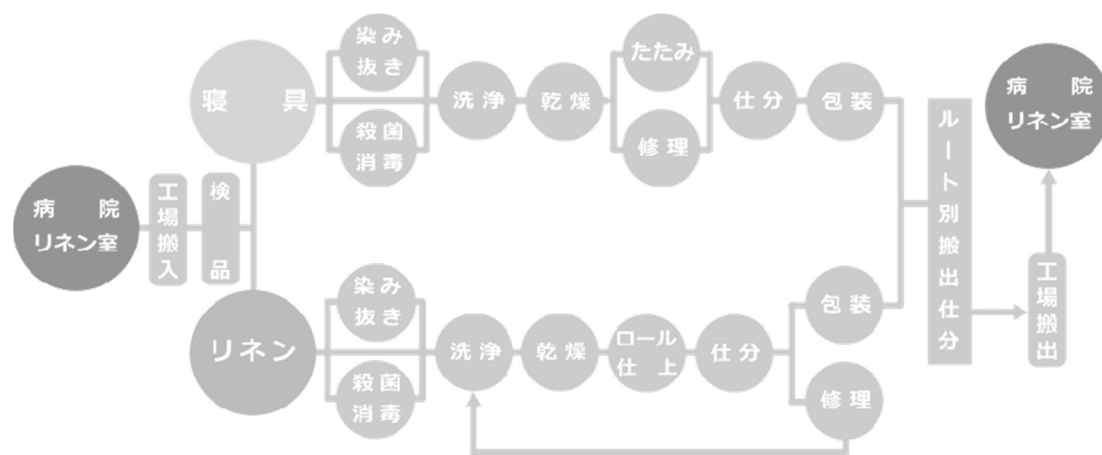
「山下敷物株式会社」は、病院寝具や白衣ユニフォームなどのリース及び洗濯を事業とし、1995年に敷物製造から業種転換した企業である。

現在の従業員数は148名（うち派遣社員32名）で、男性58名、女性90名、60歳以上の高齢者30名、障がい者11名と多様な人材が活躍している。

同社は、7～12時、10時～15時のように、働く時間の柔軟化を進め、タイムカードの打刻に基づいて5分刻みの時給制度を実施するなど、従業員個々の事情に合わせた働き方ができる体制を整備している。

障がい者の雇用は1998年からスタートし、2019年1月現在、11名の障がい者（うち女性3名）が同社で働いており、和泉市の本社工場と京都府相楽郡の工場で、医療や介護向けのリネン類の仕分けや出荷準備などの業務に従事している。

作業工程フロー図（同社ウェブサイト）



#### 工場の機械設備

- |                                   |
|-----------------------------------|
| 4階（乾燥機室5台・ボイラー室3台・仕上げ場）           |
| 3階（シーツローラー場3台・結束機・コンベア場・たたみ作業場）   |
| 2階（事務所）                           |
| 1階（乾燥機場・洗濯場（連続洗濯機）。排水リサイクルシステム工場） |

一般採用は書類選考と面接で行われるが、障がい者の雇用では、就労に至るまでの期間に工場見学と実習を実施している。障害者就業・生活支援センターと連携して進めている

が、30分程度の工場見学を行った後、本人が希望すれば実習生として受け入れ、1週間程度の実習期間中にマッチングするかどうかの見極めを双方が行っている。

昨年春に障がい者の新卒採用が実現した背景には、まず高校2年及び3年生の時に計3回の実習を行うことで、本人の特性や潜在的な能力と業務との関係性を見極めていること、また、学校とのパイプを強くして事業の将来性を学校関係者や保護者にも伝えていることなどが功を奏していると考えられる。

加えて、従業員が安心して働ける職場づくりにも取り組んでいることもあげられる。例えば、夏の熱中症対策としてスポットクーラーを設置したり、作業が容易にできるような省力化機械を導入したり等を実践してきている。今後は職場環境を改善する一環として空調設備の更新なども計画している。

多様な人材が活躍するためには企業と従業員のコミュニケーションも重要で、部署毎の朝礼や会議、社員が出席する月に1回の全体会議、昇給及び賞与の査定時には目標管理面接などがコミュニケーションツールとして活用されている。

また、業務外のコミュニケーションも重要視しており、会社が経費を負担して毎年1回実施している社内旅行は10年以上続いており、他にもボウリング（年2回）、忘年会、敷物団地で行われる親睦イベントへの参加など、社内の親睦を深める行事が定期的に行われている。これらの行事への参加は自由意思によるが、様々なコミュニケーションが行われる主な目的は、「職場で疎外感を感じさせない」ことであって、多様な人材が共生できる環境づくりに力を入れている。

更に、同社は外国人実習生を2009年6月から継続的に4～6名程度受け入れている。リネンサプライ業務の実習期間は、従来1年間であったが、2019年4月から3年に延長されるため、引き続き積極的に受け入れていく方針である。

人手不足の昨今ではあるが、この難局を乗り越えるには、まず離職を防止する為に風通しの良い職場環境を維持・向上させていくことに取り組んでいる。

そして多様な人材が疎外感を感じることなく生き生きと職場で活躍していれば、人材の確保及び育成には必ず寄与することを同社の取り組みが証明している。

(仕分け作業)



(シーツ投入作業)



(たたみ作業)



「株式会社KCC」（1965年創業、1967年設立）は、貸おしぼりの製造及びキッチンペーパーやカウンタークロスなどの飲食店の資材をレストランやゴルフ場などの1万2千の取引先に供給している企業である。従業員数は約130名で、雇用形態は正社員が約8割、非正規社員が約2割で、女性が80名程度と多い。同社では、営業、事務（営業・経理）、配送の各業務に日本人正社員が従事し、製造や製造倉庫の業務では、本社、平野、淀川の各工場で、多くの女性、外国人、障がい者が活躍している。障がい者は正社員として働き、外国人は正社員と非正規社員が半々程度で、帰化した日本人も含まれている。

同社は、昭和50年代に工場を整備し、ホテルリネン事業を中心に事業を展開してきた。当時から障がい者を雇用しており、これまでの経験から、障がい者は、ハードな仕事においても集中力をもって真面目にこつこつ取り組む特徴があることを実感し、雇用を継続してきた。現在、約30名の障がい者を雇用し、障がい種別では知的障がい者がほとんどだが、身体障がい者1名（非正規社員）と精神障がい者2名（正社員）も雇用している。同社の障がい者雇用率は極めて高い。

同社は、ハローワーク、職業能力開発校、地域障害者職業センター、学校・各種学校とつながりを持ち、採用活動を行っている。面接重視で人材を採用しており、障がい種別の区別なく面接を行い、通勤に支障がなく面接時の話を理解できて意思疎通ができれば、2週間から1か月程度様子をみて、仕事を楽しく感じられるかそうでないかの観点から、その後の正式な雇用を見極めている。

雇用する障がい種別を広げる契機になったのは、発達障がいの存在を知ったことである。発達障がいの若者の雇用では、本人には特定の事物等について大変良く知っているなどの特性がみられる反面、人と接すると疲れてしまい翌朝まで疲れが残ってしまうことや、人ごみが苦手であるなど、人間関係を築くことが難しく、離職してしまうケースもあった。しかし、発達障がいの雇用についてどのように進めていけば良いか継続的に考えていく意向を持っている。

障がい者は、取引先から引き取られたおしぼりの洗濯（予洗い、本洗い、消毒・殺菌、すすぎ、脱水・ほぐし）などの比較的定型的な仕事を担当している。おしぼりの製造では、連続洗濯機を使用して洗浄品質を向上し、製造担当者番号と製造月日を表示することで製造工程を透明化し、保健所の検査に加えて第三者機関による自主検査を年3回実施するなど、品質確保の徹底を図っている。工場では、洗濯のほか、リネンの巻き取りや箱詰め、異物除去のチェックの業務が行われているが、障がい者は、品質確保の一端を担っている。同社の企業理念（Heartful Hospitality－おもてなしの心を創ろう・お届けしよう－）には、「日常心得」に加えて、業務毎の「KCCの約束」（営業配送、製造、営業・事務）があり、同じ仕事に取り組む者が業務の目標や価値を共有している（製造の約束は、「持ち場は整理整頓し、常に清潔に保ちます」「安全は全てに優先する」を徹底します」「安全・安心な製品作りを心がけます」「体調管理に注意し、元気に出勤します」「会社内、会社の周りを常に清掃します」の5つ）。



同社は、障がい者のほか外国人も積極的に雇用しており、ベトナム、フィリピン、中国、ペルーなど多国籍の外国人が働いている。外国人従業員の雇用形態は、正社員とアルバイトが半々で、同社及び工場が所在する平野区や淀川区にはベトナム人やペルー人が多く居住している。例えば、配偶者が日本人である女性は、積極的に働きたい意思を表明し、正社員として働きたいと考えている外国人も少なくない。外国人の採用ルートは、外国人コミュニティからの紹介、日本語学校、留学生のアルバイトでは Facebook などの SNS を通じた人的ネットワークからである。外国人の働きぶりは真面目であるが、日本人ほどにはやや無理のきく働き方を求めにくい面もある。しかし、外国人、日本人、障がい者が共生することによって、働き方改革に取り組む契機にもなり、残業の削減などの取組みにもつながっている。同社は、社内のコミュニケーションも重視しており、慰安旅行、3か月毎に開催される誕生日会、食事会などを通じて、多様な人材が共生できるコミュニティづくりにも取り組んでいる。

同社は、障がい者雇用に継続的に取り組み、障がい者は、業務工程の一部を任されている。リネンサプライという事業内容は障がい者雇用と親和的であると考えられるが、多くの障がい者や外国人が働いているという現状は、同社にとって障がい者雇用が特別な取組みではなく、多様な人材がともに働くことが当たり前であることを示している。入社直後の1週間から1か月の間に仕事を楽しく感じられるかどうかを見極めることを重視し、楽しく仕事に取り組めることを基本的な目標に掲げ、生産性の向上や品質の確保につなげ、人材の定着を図ろうとしている。また、工場内では、声かけと個々人の働きを労う言葉が出され、自分自身の存在を承認されていることを実感することによって、仕事に対する貢献意識が高まっていくと考えられる。

#### 【再掲：「小太郎漢方製薬株式会社」】

第2章で紹介した「小太郎漢方製薬株式会社」は、独自の見解で障がい者雇用に取り組んでいるので、該当する箇所を再掲する。

障がい者を6人雇用し(身体障がい者3名、精神障がい者3名／うち重度障がい1名)、彼らは、包装資材管理、商品発送管理などで、10年以上勤続し活躍している者が4名いる。同社では通常のパートタイム労働者の求人条件と同じ地域別最低賃金に上乗せした時給で採用し、採用後は賞与、毎年の昇給も実施している。また福利厚生は正社員と同様に利用できる。不調時は届を出すことで特別に休め、就労支援センターなどで相談するなどの合理的配慮を行っている。居心地の良い職場環境を整備し、福祉的就労を超える職業的自立に通じる就業環境づくりに取り組んでいる。

同社は、会長や社長と全従業員の距離が近く声かけが行われ、《人材の多様化→課題の発現→新たな発見と成果・モデル》の循環に好影響をもたらしている。

#### (4) 雇用可能性と関連施策

ここでは、アンケート調査結果から、障がい者雇用の今後の意向と施策の認知状況を確認し、さらに、当事者組織（障がい者本人とその家族等で構成）や支援組織の活動事例を紹介し、障がい者雇用の可能性の向上に向けた関連施策の現状をみていく。

**障がい者雇用の今後の意向**は、障がい者を現在雇用している企業は、34.7%の企業が増員する意向を持ち、業種別の有意差は認められないが建設、卸・小売の割合がやや高く、最も多いのは現状維持である（64.8%）。

一方、現在雇用していない企業の中で、ぜひ雇用したいと考える企業は3.8%と少なく、半数以上（54.5%）の企業が雇用予定なしである。ただし、雇用の可能性があるが41.7%あることから、啓発や支援施策の実施などを通じて雇用可能性を高められる余地が大きい（業種別にみた今後の意向は現在雇用している企業及びしていない企業の有意差 N.S.）。

規模別では有意差がみられ、現在雇用している企業では、減員する企業はなく、300人以上の企業で増員する意向のある割合が65.9%と最も高く、現状維持の34.1%を大きく上回る。また、雇用義務と納付金の対象である100人以上300人未満の企業は、現状維持が56.0%と増員の44.0%をやや上回る。一方、45人未満と45人以上100人未満の企業は、現状維持が8割を超え、増員の意向を持つ企業は2割以下にとどまる（有意差  $p < .0001$ ）。

現在雇用していない企業は、全体では雇用予定なしが54.5%であるが、その割合を上回るのは、300人以上の企業（1社のみ）と45人未満の企業の67.3%である。「ぜひ雇用したい」とした企業の割合は100人以上300人未満の企業で12.1%とやや高く、「雇用の可能性がある」とした企業の割合は、45人以上100人未満の企業でやや高く（規模別にみた現在雇用していない企業の今後の意向の有意差  $p < .05$ ）、法制度の影響がみられる。

図表 3-3-4-1 障がい者雇用の今後の意向（業種別、規模別）

|           |  | 現在雇用している企業  |         |         |           |           |          |
|-----------|--|-------------|---------|---------|-----------|-----------|----------|
|           |  | 建設(18社)     | 製造(96社) | 運輸(22社) | 卸・小売(38社) | サービス(62社) | 合計(236社) |
| 増員        |  | 7           | 32      | 8       | 15        | 20        | 82       |
|           |  | 38.9%       | 33.3%   | 36.4%   | 39.5%     | 32.3%     | 34.7%    |
| 現状維持      |  | 11          | 64      | 14      | 23        | 41        | 153      |
|           |  | 61.1%       | 66.7%   | 63.6%   | 60.5%     | 66.1%     | 64.8%    |
| 減員        |  | 0           | 0       | 0       | 0         | 1         | 1        |
|           |  | 0.0%        | 0.0%    | 0.0%    | 0.0%      | 1.6%      | 0.4%     |
|           |  | 現在雇用していない企業 |         |         |           |           |          |
|           |  | 建設(27社)     | 製造(69社) | 運輸(20社) | 卸・小売(57社) | サービス(93社) | 合計(266社) |
| ぜひ雇用したい   |  | 1           | 0       | 0       | 2         | 7         | 10       |
|           |  | 3.7%        | 0.0%    | 0.0%    | 3.5%      | 7.5%      | 3.8%     |
| 雇用可能性がある  |  | 12          | 29      | 11      | 21        | 38        | 111      |
|           |  | 44.4%       | 42.0%   | 55.0%   | 36.8%     | 40.9%     | 41.7%    |
| 雇用する予定はない |  | 14          | 40      | 9       | 34        | 48        | 145      |
|           |  | 51.9%       | 58.0%   | 45.0%   | 59.6%     | 51.6%     | 54.5%    |

図表 3-3-4-2 障がい者雇用の今後の意向（規模別）

|                    | 現在雇用している企業 |       |      |        | 現在雇用していない企業 |           |           |        |
|--------------------|------------|-------|------|--------|-------------|-----------|-----------|--------|
|                    | 増員         | 現状維持  | 減員   | 合計     | ぜひ雇用したい     | 雇用の可能性がある | 雇用する予定はない | 合計     |
| 45 人未満             | 2          | 10    | 0    | 12     | 1           | 15        | 33        | 49     |
|                    | 16.7%      | 83.3% | 0.0% | 100.0% | 2.0%        | 30.6%     | 67.3%     | 100.0% |
| 45 人以上<br>100 人未満  | 13         | 80    | 0    | 93     | 5           | 84        | 92        | 181    |
|                    | 14.0%      | 86.0% | 0.0% | 100.0% | 2.8%        | 46.4%     | 50.8%     | 100.0% |
| 100 人以上<br>300 人未満 | 37         | 47    | 0    | 84     | 4           | 11        | 18        | 33     |
|                    | 44.0%      | 56.0% | 0.0% | 100.0% | 12.1%       | 33.3%     | 54.5%     | 100.0% |
| 300 人以上            | 29         | 15    | 0    | 44     | 0           | 0         | 1         | 1      |
|                    | 65.9%      | 34.1% | 0.0% | 100.0% | 0.0%        | 0.0%      | 100.0%    | 100.0% |
| 合計                 | 81         | 152   | 0    | 233    | 10          | 110       | 144       | 144    |
|                    | 34.8%      | 65.2% | 0.0% | 100.0% | 3.8%        | 41.7%     | 54.5%     | 100.0% |

雇用可能性と経営状況等との関係は、現在雇用している企業及び現在雇用していない企業のどちらにおいても、今後の雇用意向は、売上高、経常利益、労働生産性のいずれとも有意差が認められない。しかし、現在雇用している企業では、状況が良いほど、雇用に向きな傾向がみられ、特に、売上高や労働生産性が増加傾向にある企業は、横ばいや減少である企業に比べて、増員の意向を表明する割合が高い。一方、現在雇用していない企業では、雇用予定のない割合が高いこともあるが、状況が良いほど、雇用可能性ありの割合が、横ばいや減少の企業に比べてやや高い。

図表 3-3-4-3 障がい者雇用の今後の意向（経営状況等別）

|       |                 | 現在雇用している企業 |       |        |        | 有意差   | 現在雇用していない企業 |          |        |        | 有意差   |
|-------|-----------------|------------|-------|--------|--------|-------|-------------|----------|--------|--------|-------|
|       |                 | 増員         | 現状維持  | 減員     | 合計     |       | ぜひ雇用したい     | 雇用可能性がある | 雇用予定なし | 合計     |       |
| 売上高   | 増加<br>(大幅増加+増加) | 45         | 55    | 0      | 100    | N. S. | 1           | 50       | 58     | 109    | N. S. |
|       |                 | 45.0%      | 55.0% | 0.0%   | 100.0% |       | 0.9%        | 45.9%    | 53.2%  | 100.0% |       |
|       | 横ばい             | 23         | 55    | 1      | 79     |       | 7           | 32       | 49     | 88     |       |
|       |                 | 29.1%      | 69.6% | 1.3%   | 100.0% |       | 8.0%        | 36.4%    | 55.7%  | 100.0% |       |
|       | 減少<br>(大幅減少+減少) | 14         | 42    | 0      | 56     |       | 2           | 26       | 35     | 63     |       |
|       | 25.0%           | 75.0%      | 0.0%  | 100.0% | 3.2%   | 41.3% | 55.6%       | 100.0%   |        |        |       |
| 経常利益  | 増加<br>(大幅増加+増加) | 37         | 58    | 0      | 95     | N. S. | 3           | 45       | 53     | 101    | N. S. |
|       |                 | 38.9%      | 61.1% | 0.0%   | 100.0% |       | 3.0%        | 44.6%    | 52.5%  | 100.0% |       |
|       | 横ばい             | 25         | 43    | 1      | 69     |       | 5           | 31       | 39     | 75     |       |
|       |                 | 36.2%      | 62.3% | 1.4%   | 100.0% |       | 6.7%        | 41.3%    | 52.0%  | 100.0% |       |
|       | 減少<br>(大幅減少+減少) | 20         | 51    | 0      | 71     |       | 2           | 32       | 49     | 83     |       |
|       | 28.2%           | 71.8%      | 0.0%  | 100.0% | 2.4%   | 38.6% | 59.0%       | 100.0%   |        |        |       |
| 労働生産性 | 増加<br>(大幅増加+増加) | 33         | 40    | 0      | 73     | N. S. | 3           | 38       | 40     | 81     | N. S. |
|       |                 | 45.2%      | 54.8% | 0.0%   | 100.0% |       | 3.7%        | 46.9%    | 49.4%  | 100.0% |       |
|       | 横ばい             | 31         | 73    | 1      | 105    |       | 4           | 41       | 60     | 105    |       |
|       |                 | 29.5%      | 69.5% | 1.0%   | 100.0% |       | 3.8%        | 39.0%    | 57.1%  | 100.0% |       |
|       | 減少<br>(大幅減少+減少) | 15         | 37    | 0      | 52     |       | 3           | 26       | 40     | 69     |       |
|       | 28.8%           | 71.2%      | 0.0%  | 100.0% | 4.3%   | 37.7% | 58.0%       | 100.0%   |        |        |       |

次に、**障がい者雇用の関連施策の認知状況**をみていく。現在雇用及び非雇用のいずれの企業とも、「トライアル雇用助成金」「障害者雇用納付金制度」の認知割合が高く（雇用している企業で8割、雇用していない企業で6割）、そのほかの国の施策の認知割合は、雇用の有無にかかわらず、4～5割程度である。また、大阪府の施策の認知では、ハートフル税制が3割程度で最も高いが、そのほかの施策は1～2割程度にとどまる。

施策全般では、助成金や税制にかかわる金銭的な施策支援に対する認知割合が高く、雇用後に有用になると考えられる教育訓練、職場復帰、求職者の開拓などにかかる施策の認知が十分でない。障がい者を雇用していない企業はもとより、障がい者を雇用している企業においても、施策の認知は限定的で、広く施策が認知されているとは言い難い。施策全般の周知を図る余地は大きい。

業種別と規模別で施策の認知状況をみると、すべての施策を通じてではないが、運輸業の認知割合が、他の業種よりもやや低い傾向がみられる。また、全体の認知割合が高い「トライアル雇用助成金」と「障害者雇用納付金制度」について、サービス業の認知割合がやや低い。規模別では、多くの施策について、規模の小さい企業ほど認知割合が低くなる傾向がみられる。

図表 3-3-4-4 障がい者雇用の関連施策の認知割合

|                      | 現在雇用している<br>(190社) | 現在雇用していない<br>(168社) | 全体    |
|----------------------|--------------------|---------------------|-------|
| トライアル雇用助成金           | 81.6%              | 67.3%               | 74.9% |
| 障害者雇用納付金制度           | 80.0%              | 64.3%               | 72.6% |
| 障害者雇用納付金制度に基づく助成金    | 56.8%              | 51.8%               | 54.5% |
| 特定求職者雇用開発助成金         | 53.2%              | 47.0%               | 50.3% |
| 事業主支援計画に基づく体系的な支援    | 51.6%              | 41.7%               | 46.9% |
| 障害者雇用安定助成金           | 50.5%              | 50.0%               | 50.3% |
| 大阪府ハートフル税制（法人事業税の軽減） | 33.2%              | 25.0%               | 29.3% |
| 職場適応援助者（ジョブコーチ）による支援 | 25.8%              | 16.7%               | 21.5% |
| 大阪府の障がい者雇用専門家派遣制度    | 21.1%              | 6.5%                | 14.2% |
| 支援学校等の生徒の職場実習受入れへの協力 | 17.9%              | 12.5%               | 15.4% |
| 大阪府障がい者雇用促進センターの職業紹介 | 15.3%              | 8.9%                | 12.3% |
| 大阪府障害者職業能力開発校の在職者訓練  | 14.7%              | 5.4%                | 10.3% |
| 大阪府障がい者サポートカンパニーへの登録 | 13.2%              | 4.2%                | 8.9%  |
| その他                  | 10.5%              | 5.4%                | 8.1%  |
| 職場復帰（リワーク）支援         | 9.5%               | 3.0%                | 6.4%  |

図表 3-3-4-5 障がい者雇用関連施策の認知状況（業種別、規模別）

|                          | 建設    | 製造    | 運輸    | 卸売・<br>小売 | サービ<br>ス | 合計     | 45人<br>未満 | 45人<br>以上100人<br>未満 | 100人<br>以上300人<br>未満 | 300人<br>以上 | 合計     |
|--------------------------|-------|-------|-------|-----------|----------|--------|-----------|---------------------|----------------------|------------|--------|
| 特定求職者雇用開発助<br>成金         | 14    | 65    | 15    | 29        | 61       | 184    | 19        | 90                  | 50                   | 25         | 184    |
|                          | 43.8% | 51.6% | 57.7% | 49.2%     | 50.4%    |        | 42.2%     | 52.0%               | 49.5%                | 55.6%      |        |
| 障害者雇用安定助成金               | 17    | 69    | 11    | 34        | 52       | 183    | 23        | 93                  | 45                   | 22         | 183    |
|                          | 53.1% | 54.8% | 42.3% | 57.6%     | 43.0%    |        | 51.1%     | 53.8%               | 44.6%                | 48.9%      |        |
| 障害者雇用納付金制度<br>（調整金、報奨金）  | 25    | 89    | 20    | 46        | 83       | 263    | 26        | 111                 | 85                   | 41         | 263    |
|                          | 78.1% | 70.6% | 76.9% | 78.0%     | 68.6%    |        | 57.8%     | 64.2%               | 84.2%                | 91.1%      |        |
| 障害者雇用納付金制度<br>に基づく助成金    | 18    | 74    | 12    | 36        | 58       | 198    | 24        | 95                  | 52                   | 27         | 198    |
|                          | 56.3% | 58.7% | 46.2% | 61.0%     | 47.9%    |        | 53.3%     | 54.9%               | 51.5%                | 60.0%      |        |
| トライアル雇用助成金               | 25    | 96    | 19    | 48        | 83       | 271    | 30        | 112                 | 89                   | 40         | 271    |
|                          | 78.1% | 76.2% | 73.1% | 81.4%     | 68.6%    |        | 66.7%     | 64.7%               | 88.1%                | 88.9%      |        |
| 大阪府ハートフル税制<br>（法人事業税の軽減） | 9     | 37    | 6     | 18        | 37       | 107    | 9         | 37                  | 42                   | 19         | 107    |
|                          | 28.1% | 29.4% | 23.1% | 30.5%     | 30.6%    |        | 20.0%     | 21.4%               | 41.6%                | 42.2%      |        |
| 事業主支援計画に基づ<br>く体系的な支援    | 10    | 66    | 12    | 29        | 53       | 170    | 17        | 80                  | 51                   | 22         | 170    |
|                          | 31.3% | 52.4% | 46.2% | 49.2%     | 43.8%    |        | 37.8%     | 46.2%               | 50.5%                | 48.9%      |        |
| 職場適応援助者（ジョ<br>ブコーチ）による支援 | 6     | 25    | 3     | 10        | 36       | 80     | 5         | 30                  | 33                   | 12         | 80     |
|                          | 18.8% | 19.8% | 11.5% | 16.9%     | 29.8%    |        | 11.1%     | 17.3%               | 32.7%                | 26.7%      |        |
| 職場復帰（リワーク）支<br>援         | 4     | 7     | 0     | 4         | 8        | 23     | 1         | 4                   | 10                   | 8          | 23     |
|                          | 12.5% | 5.6%  | 0.0%  | 6.8%      | 6.6%     |        | 2.2%      | 2.3%                | 9.9%                 | 17.8%      |        |
| 大阪府の障がい者雇用<br>専門家派遣制度    | 4     | 17    | 0     | 8         | 24       | 53     | 2         | 16                  | 23                   | 12         | 53     |
|                          | 12.5% | 13.5% | 0.0%  | 13.6%     | 19.8%    |        | 4.4%      | 9.2%                | 22.8%                | 26.7%      |        |
| 大阪府障がい者サポー<br>トカンパニーへの登録 | 5     | 9     | 1     | 5         | 13       | 33     | 1         | 8                   | 15                   | 9          | 33     |
|                          | 15.6% | 7.1%  | 3.8%  | 8.5%      | 10.7%    |        | 2.2%      | 4.6%                | 14.9%                | 20.0%      |        |
| 大阪府障がい者雇用促<br>進センターの職業紹介 | 4     | 16    | 1     | 9         | 14       | 44     | 1         | 16                  | 19                   | 8          | 44     |
|                          | 12.5% | 12.7% | 3.8%  | 15.3%     | 11.6%    |        | 2.2%      | 9.2%                | 18.8%                | 17.8%      |        |
| 大阪障害者職業能力<br>開発校の在職者訓練   | 4     | 13    | 1     | 4         | 16       | 38     | 0         | 11                  | 18                   | 9          | 38     |
|                          | 12.5% | 10.3% | 3.8%  | 6.8%      | 13.2%    |        | 0.0%      | 6.4%                | 17.8%                | 20.0%      |        |
| 支援学校等の生徒の職<br>場実習受入れへの協力 | 4     | 21    | 2     | 8         | 20       | 55     | 2         | 23                  | 20                   | 10         | 55     |
|                          | 12.5% | 16.7% | 7.7%  | 13.6%     | 16.5%    |        | 4.4%      | 13.3%               | 19.8%                | 22.2%      |        |
| その他                      | 3     | 11    | 0     | 3         | 12       | 29     | 2         | 6                   | 15                   | 6          | 29     |
|                          | 9.4%  | 8.7%  | 0.0%  | 5.1%      | 9.9%     |        | 4.4%      | 3.5%                | 14.9%                | 13.3%      |        |
| 合計                       | 32    | 126   | 26    | 59        | 121      | 364    | 45        | 173                 | 101                  | 45         | 364    |
|                          | 8.8%  | 34.6% | 7.1%  | 16.2%     | 33.2%    | 100.0% | 12.4%     | 47.5%               | 27.7%                | 12.4%      | 100.0% |

今後、法定雇用義務の対象企業が増え、また、近年の「精神・発達障がい者」の増加に伴う障がい者の種別構成の変化などにより、雇用上の課題が変化し多様化すると考えられる。このような中で、企業における雇用可能性を高めていくには、企業の主体的な取組みを促進するだけでなく、企業に伴走して支援する組織や人材の役割を高めていくことが重要である。また、障がい者雇用に企業単独で取り組むことが難しい場合、事業協同組合で実施する方法もあるが、一般化しているとはいえない。こうした現状から、企業は、他社との情報共有や関係機関及び関係者と継続的に連携していくことが求められる。

障がい者の入社ルートは、学校・各種学校、ハローワーク、有料職業紹介所、職業能力開発校、行政機関、就労支援機関・団体、障害者就業・生活支援センター、地域障害者職業センター、就労移行支援・就労継続支援A型及び同B型、また、障がい者本人の直接アプローチ及びその家族や親戚の紹介など多岐にわたる。これらの様々な採用ルートにかかわる組織や人材とは、採用から入社後の定着においても連携していく必要がある。なぜなら、当事者組織（障がい者本人とその家族等で構成）や上記の諸機関からの働きかけは、雇用とその後の就業継続の大きな契機になるからである。例えば、就業継続には障がいを受容することが重要であるため、発達障がいの当事者組織は、本人と家族に寄り添って支えていく役割を果たしている。

そこで、当事者組織及び支援組織や支援者の立場から表明されている、企業における障がい者雇用のあり方や雇用に際してのポイントなどをみていく。当事者からの提案は、企業が、障がい者に対する理解を深め、雇用促進の実効性を高めるのに有益だと考えられる。ここでは、発達障がい者の当事者組織の取組みとして、一般社団法人 UnBalance と特定非営利活動法人 DDAC（発達障害をもつ大人の会）の2つのケースをみていく。

「一般社団法人 UnBalance」（<http://unbalance.main.jp/>）は、発達障がいの当事者とその家族によって構成される 2013 年に設立された組織である。当事者や家族がお互いに寄り添える居場所「FREEN」を作り、その内外で仲間（ピア）の力を活かして自分らしく笑って生活できる環境をつくることを目的に、様々な取組みを行っている。「@Balance（思春期当事者会）」は、主に中学生から高校生の発達障がい当事者の集まりで、お互いの気持ちを理解し合う目的を持つ場である。「成人発達障害当事者サロン」は、当事者同士の関わりの中から自己肯定感を高めていくことを目的とする空間である。「相談事業（完全予約制）」は、当事者や当事者を育てている母親などによるピアカウンセリングを通して、気持ちに寄り添うことから具体的な助言等を行う。「Mam@Balance（親の会）」は、親同士が交流し意見交換する場である。また、「困った時に助けを求めるカード“SOCCA”」は、発達障がい者が他者に見えづらいために、困ったときに SOS を出せるように考案された意思表示するためのカードである。助けてほしい、そして、ありがとうの気持ちを伝えるカードは、現在 10 種類になった（図表 3-3-4-6）。

このように、当事者組織は、自己肯定感を向上し、他者と円滑にコミュニケーションをとれるように様々な取組みを、創意工夫を重ねながら実践している。

発達障がい者は、障がいの有無が他者に見えにくく、就職後に苦勞する当事者も少なくない。自身も当事者である代表理事の元村祐子さんは、当事者には就勞に必要なスキル（ライフ、ソーシャル、ビジネス）のうち、根底に位置するライフスキル（挨拶、言葉の使い方、人間関係の距離感やコミュニケーション、規則正しい生活習慣、体調管理、働くことの意味などの社会ルール）が欠けていることを指摘し、「ライフスキルトレーニング」などの実施を通じて、当事者の自己肯定感の向上に取り組んでいる。また、ライフスキルが不足することについて、企業と雇用される障がい者との温度差・溝を埋めていく取組みが必要だと指摘し、相互の理解、適切な判断、適切な時間をかけた対応、生活リズムの確立、「個」の状況に応じた対応、言葉や文字を使った丁寧なコミュニケーションの必要性を示している（図表 3-3-4-7）。

図表 3-3-4-6 「困った時に助けを求めるカード“SOCCA”」



図表 3-3-4-7 企業と雇用される障害者との温度差・溝と障がい者雇用に必要な支援

| 企業  | 《企業と雇用される障害者との温度差・溝》 障がい者雇用される人   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・何が分からないのかわからない</li> <li>・良かれと思ってサポートする</li> <li>・何でも相談してほしい</li> <li>・どこまで言って（注意して）いいのかわからない</li> <li>・当然、障がい者として接する</li> <li>・出来ることは精一杯やってほしい</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜしんどさを分かってももらえないのかわからない</li> <li>・被害的に物事を受け取る</li> <li>・何を相談していいのかわからない</li> <li>・何も言われないので大丈夫と思っている</li> <li>・本人の障がい受容ができていない</li> <li>・出来なくても仕方ないと思っている</li> </ul> |

↓

《障がい者雇用に必要な支援》

- ・「障害」そのものを理解し、その「個人」を知る
- ・こまめに、ゆっくり話を聞く環境
- ・勤務時間以外の生活面を整えていくことを教える
- ・出来るようになるまで丁寧にゆっくり教える
- ・注意する時は、人格を否定せずに行動を注意する
- ・コミュニケーションを丁寧にとる
- ・本人に合うサポート方法を一緒に見つけていく
- ・褒めたり認めたりするときは言葉にする

特定非営利活動法人 DDAC (Developmental Disorders adult Advanced Community) (発達障害をもつ大人の会) (<http://www.adhd-west.net/index.php>) は、2002年にセルフヘルプグループ「大人の ADHD の SHG」の当事者活動「関西ほっとサロン」(月に一度開催)に始まり、2010年に NPO 法人として発足した。現在、発達障害 (ADHD、LD、ASD) を持つ当事者に対し、自己理解を深めて主体的に行動できるように支援し、社会に対し、その特性を受け入れられ能力を活かせるように啓発活動を行っている。主な活動は、「当事者サロン」(セルフヘルプグループ)の運営支援(「関西ほっとサロン」「女性サロン Flowers」「北摂ほっとサロン」)を通じた居場所作りと自己理解へのピアサポートの実践、企業などに対する合理的配慮に関する講演、メールマガジン・Web ラジオ「ラジオ de ほっとサロン!」・ニュースレター(年2回発行)による情報発信、当事者で発達障害の当事者グループを主宰している人やスタッフ及び当事者グループの運営を始めようとしている人を対象にした「ピアリーダー研修会」の実施を通じたピアサポーターやセルフヘルプリーダーの育成、各種講演会(専門医講演会など)、当事者向けセミナー(お片付けセミナー、金銭管理講座、アサーション・自尊心講座など)である。2002年以降、当事者による当事者支援の実績を重ねている。

また、発達凸凹共同事業体(同法人と認定 NPO 法人大阪 NPO センターで構成)として、委託事業「発達凸凹<sup>20</sup>と企業をつなぐコンサルティング事業」(平成 24 年度大阪府重点分野緊急雇用創出基金事業「地域力を活用したレイブル自立化事業」)の一環で「発達凸凹活用マニュアル 1・2」を刊行している。同マニュアルは、発達凸凹と発達障がいとは異なり、「発達凸凹に適応障害(感覚過敏やホルモンバランスの悪さ、周囲の理解を得られないなどで否定や失敗の経験を積み重ねることが要因になり二次的に並存症を発症)が加わることで、発達障がい(不注意&衝動・多動タイプ=ADHD、こだわり・凸凹タイプ=ASD)になる(診断される)という理解を促している(『発達凸凹マニュアル 1』4 頁及び『同 2』10 頁と特定非営利活動法人 DDAC の広野ゆい代表のコメントによる)。そして、当事者数名のエピソードや「発達凸凹 100 人会議」で集められた当事者の事例を通じて、仕事を続けることの難しさや職場での苦勞、どうすれば働き続けられて活躍できるのか、当事者の目線からメッセージが紹介される。また、注意欠陥・多動性や自閉症スペクトラムなどの障がい特性をふまえて、企業の職場環境改善の実態や具体的な改善に向けた工夫やアドバイスが紹介されている(図表 3-3-4-8)。

---

<sup>20</sup> 認知(知覚・理解・記憶・推論・問題解決などの知的活動)の能力の高い部分と低い部分の差が大きい人。



図表 3-3-4-8 発達凸凹活用マニュアルと当事者の主なメッセージ

|                  |   |
|------------------|---|
| <p>2013年3月発行</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・感謝の気持ちを忘れないため、「けど・でも・だって」の言葉を使わない、可愛げを磨く、憎まれない人になる、助けてもらえる人になるなどの努力をする。また、発達障がいだからではなく、発達特性に配慮した上で、その人自身をみてほしい</li> <li>・失敗を減らすため二重三重にチェックを行う。要件は1枚1枚メモにして渡してもらい、優先順位や急ぎのものは伝えてもらう</li> <li>・当事者にとって、親など身近な人が、個性の一つと思うことも当事者の自尊心を維持したり高めるなどの効果があることもある。身近な人と、日々の生活や仕事などに一緒に取り組む過程で、先を読むことの必要性などを共有することにより、日々の生活や仕事に取り組みやすくなることがある。</li> <li>・発達障がいの診断を受けて楽になるケースは多い。当事者にとって、理解ある上司の一言「やり方は任せるが、結果だけは出さない」は好影響をもたらしている。</li> <li>・発達凸凹には合う仕事と合わない仕事があり、ジョブローテーションの工夫が必要</li> </ul> |
| <p>2014年3月発行</p> |   |

出所：<http://consul.piasapo.com/manual-form>

次に、**公的支援機関の取組み例**をみていく。障がい者の雇用・定着では、雇用促進、生活支援、医療、就労への移行などの包括的な支援が不可欠で、専門機関の連携が求められる。専門機関は、ハローワーク、障害者就業・生活支援センター、就労移行支援事業所、就労継続支援A型・B型事業所、地域生活支援センター、各区の保健福祉センターの地域福祉や福祉サービス、障害者生活相談支援センター、障害者職業センター、病院（精神科・心療内科）など多岐に及ぶ。近年、精神障がい者、発達障がい者の就労支援の必要性の高まりに伴い、各支援組織は、障がい者の雇用促進に対する理解を高めるため、啓発活動を積極的に行っている。

図表 3-3-4-9 障がい者の就労支援

|   |
|---|
| <p><b>【支援機関】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ハローワーク（544箇所）における障がい者雇用支援：求職申込→職業相談→紹介・就職→職場定着支援</li> <li>○地域障害者職業センター（52箇所／各都道府県に1箇所程度）：リハビリテーションを提供。職業評価、職業指導、職業準備訓練、事業主とも接点がある</li> <li>○障害者就業・生活支援センター（2018年4月現在334箇所、大阪府内18箇所）：地域の支援機関（ハローワーク、行政機関、福祉施設、学校、医療機関等）のネットワークのハブ。生活困窮など他の困難層にも対応。就労を希望する障害者の相談・支援、就職後の働き続けるための相談・支援、企業に対する雇用管理に関する相談・支援</li> <li>○自治体立支援機関</li> <li>○民間のサービス事業者</li> <li>○専門機関</li> <li>○中小企業で人材の課題がある企業におけるジョブコーチ（JEEDで養成、企業在籍型あり）</li> </ul> |
|---|

- 「障害者雇用相談センター」（公益社団法人全国重度障害者雇用事業所協会／厚生労働省委託）
- 「障害者トライアル雇用（助成金支給制度あり）」原則 3 か月間試行雇用→適正や能力の見極め→継続雇用
- 【支援人材】
- 医療機関、産業医、精神保健福祉士、作業療法士等
- 【関係機関】
- 教育機関、支援学校

ここでは、精神・発達障がい者に関連するいくつかの取組みをみていく。「精神障害者雇用トータルサポーター」は、障がい者の主な採用ルートの一つであるハローワークに勤務する、臨床心理士や精神保健福祉士等の資格を持つ職員である。精神・発達障がい者など本人の支援を、関連する地域や機関と連携して、主にカウンセリング（働く上での阻害要因や見えていない課題を明らかにする）を通して、就職準備プログラム、職場実習のコーディネート、医療機関などの専門機関への誘導、フォローアップ（来所相談や職場での面談等）などを実施する、《求職申込→職業相談→紹介・就職→職場定着支援》の流れで当事者の支援を行う。また、障がい者等を受け入れる企業（事業主）の支援を、《周知・啓発等の実施→障害者雇用の促進→雇用後の支援》の流れで行っている。事業主に対しては、障がい者と一緒に働く従業員を支援する目的も持つ「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」の出前講座、職場見学や体験学習等の相談やコーディネート、職場定着の課題の共有・助言・フォローといった、各企業（事業主）の現状に即した支援が行われ、雇用上の課題解決のための相談援助、個別定着支援、医療機関と企業の橋渡し、先進事例の収集などの業務を行い、周知・啓発等の実施、障がい者雇用の促進、雇用後の支援の雇用の全般にわたって支援している。また、障がい者と企業の双方との接点から得られた様々なケースの蓄積から、障がい者の職場定着に向けた示唆も提示している。

上記の「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」は（大阪府では大阪労働局と大阪府が主催）、増加傾向にある障がい者の雇用促進に向けて、「職場において同僚や上司がその人の障がい特性について理解し、共に働く上での配慮」が求められることの認知が進んでいることに加えて、障がい者でない従業員が、障がい等に関する基礎的な知識や情報を得て、職場における応援者（精神・発達障害者しごとサポーター）となり、一般従業員と障がい者はともに良好な職場環境で働けるようになることを目的とした講座で、全国で開催されている。この講座は、ハローワークから講師が事業所に出向いて行うことも可能であるが、事前打ち合わせを経て、事業所の個別の状況をふまえた内容で行われることもある。精神・発達障がいは、身体や知的の各障がいにくらべると周囲に認識されにくいいため、精神保健福祉士や臨床心理士の有資格者が相談に対応している<sup>21</sup>。

<sup>21</sup> [https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougaihakoyou/shigotosupporter/index.html](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaihakoyou/shigotosupporter/index.html)

図表 3-3-4-10 ハローワークの支援にみる障害者の職場定着のヒント

| 一般従業員と障害者が共に働く際のヒント   | 当事者が求めていること  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・あれこれ対策をたてる必要はなく、普通に接する</li> <li>・その人を知り、その人のパターンを知ることが最も重要</li> <li>・苦手なことを無理強いしない</li> <li>・できることは本人に任せる</li> <li>・声掛けを自らできない人が多いのでこちらから話しかける</li> <li>・コミュニケーション（挨拶・声掛け）、アイコンタクトを取る</li> <li>・環境・人に非常に敏感、繊細（特に精神障害者の方）</li> </ul> <p>※一般従業員と障害者とで変わらない部分も多い</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・初めが良ければ頑張れる（何度聞いても丁寧に教えてくれる／声をかけてもらえる 等）</li> <li>・慌てず、時間が欲しい、すぐに覚える、慣れるは難しい</li> <li>・自分で振り返りができないので、フィードバックして欲しい</li> <li>・マニュアルが欲しい</li> <li>・わからないときに質問できない、声を掛けて欲しい</li> <li>・具体的に言って欲しい、イメージできない</li> </ul> <p style="text-align: right;">など</p> |

資料：『精神・発達障害者しごとサポーター養成講座』精神障害者雇用トータルサポーターの支援－役割とできること－（講演者：ハローワーク大阪西 精神障害者雇用トータルサポーター 垂井幸恵さん）

大阪府では、「大阪府障害者の雇用の促進等と就労の支援に関する条例（ハートフル条例）」を2010年に施行し、国の施策とあわせて大阪府や府内各市町村が、企業における障がい者雇用の促進に向けた施策を実施している（図表3-3-4-11）。先述の「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」は、大阪労働局と大阪府の主催で行われている。このほか、企業の取組みを後方から支援する「大阪府障がい者サポートカンパニー制度」<sup>22</sup>は、商工労働部（雇用推進室就業促進課）と福祉部（障がい福祉室自立支援課）が事務局となって実施している。この制度は、府内に本社または事業所を設置し、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づいて雇用した障がい者数が不足しないことや、そのほかの要件を満たす企業を、登録日から2年経過した日以降の最初の3月末日まで登録する制度である（更新可）。登録された企業は、知事表彰のハートフル企業頭彰の選考対象、大阪府制度融資「チャレンジ応援資金（金融機関提案型）」の該当融資メニューの金利優遇等、サポートカンパニー交流会やメールマガジンによる情報提供、府ホームページ等で企業名や取組み内容を紹介、ロゴマークを企業PRに活用できるなどのインセンティブを受けられる。

このほか、近年増加している精神・発達障がい者の雇用に向けた『雇用管理のための対話シート』<sup>23</sup>は、個人差が大きい気分・体調の変化の波を把握し、障がいのある従業員と企業担当者や支援者が、円滑なコミュニケーションやフォローに活用できるツールとして作成された。①状態チェック編、②体調管理編、③目標管理編、④業務日誌（基本編）、⑤業務日誌（疲労度確認編）の5種類のシートと中長期的な確認用として活用できる『合理的配慮のための対話シート』の全6種類のシートで構成される。

障がいのある従業員が、気分や体調等の状態を数字等で入力し、それを企業内で日々ま

<sup>22</sup> <http://www.pref.osaka.lg.jp/keikakusuishin/syuuroushien/syougaisyasapo-tokan.html>

<sup>23</sup> [http://www.pref.osaka.lg.jp/koyotaisaku/management/taiwa\\_sheets.html](http://www.pref.osaka.lg.jp/koyotaisaku/management/taiwa_sheets.html)

企業による同趣旨の取組みとして、アクテック株式会社（アルミケース製造・販売、従業員56人のうち障がい者6人／障がい者雇用率11%、枚方市）は、精神障がい者3名、知的障がい者3名を雇用し、「進捗ボード」を活用した見える化に取り組み、「作業日誌」「周囲の理解」などに取り組んでいる。有限会社奥進システム（従業員8人のうち7人が障がい者、大阪市）は、日々のコンディションを管理する「日報」で1～4点で自己申告している。このシステムは商品化され、70の企業で導入されている。

たは中長期的に上司・人事担当者等に報告し、必要に応じて上司・人事担当者等がコメントを入力することにより、状態やコメントの視覚化＝「見える化」ができ、入力内容に基づいた得意・不得意や体調の変化の兆し等、職場内での効果的な対話を促すことが期待されている。障がいのある従業員から、日々の状態、体調、掲げた目標に対する日々の達成度、日々の業務日誌などの発信内容に基づいて、上司・人事担当者等から声かけがしやすくなり、社内及び社外支援機関等との内容の共有化や声かけにより、従業員の孤立感が薄れ、見守られている安心感を得られることも期待されている。また、記録を積み重ねることで、中長期的な振り返りが可能になる。

当事者組織、公的支援機関、非営利組織等は、障がい者雇用の促進に重要な役割を果たしている。企業における障がい者雇用に支援する施策の一層の周知と活用が望まれる。

図表 3-3-4-11 大阪府の障がい者雇用施策例

| 大阪府障がい者雇用促進センター   |
|---|
| 事業主の障がい者雇用に関する全般的な課題等(※)に対応／(※)雇用全般、助成金の受給アドバイス、支援制度の活用、雇用のノウハウや他社の事例、障がい者雇用率の達成に向けた取組、企業向け(事業主・人事担当者向け)セミナー  |
| 大阪府障害者の雇用の促進等と就労の支援に関する条例(ハートフル条例)平成22年4月1日施行   |
| 府が行う障がい者の雇用、福祉、教育に関する基本的施策を定め、府の調達契約や補助金交付の相手方など、府と関係がある雇用率未達成事業主に「雇入れ計画」の提出を求め、一定期間内に計画的に達成していただくよう誘導や支援を行い、改善が見られない場合には「事業主名の公表」などの雇用率達成に向けたルール   |
| ハートフル税制   |
| 障がい者雇用の促進及び職業安定を図るため、障がい者を多数雇用する中小企業等の法人事業税を軽減  |
| 大阪ハートフル基金(正式名称: 障害者雇用促進基金)  |
| 障がい者の働く場と機会を広げるため、府民や企業から寄付を募り、障がい者の雇用に取り組む事業主を応援   |
| 大阪府障がい者サポートカンパニー制度  |
| 障がい者の雇用や就労支援に積極的に取り組んでいる企業等を登録し、その取り組みを広く周知することで、障がい者雇用の一層の拡大を図る制度  |
| 大阪府ハートフル企業顕彰制度  |
| 障がい者雇用に関わる企業の様々な活動を評価・表彰し、その取組みや活動内容を広く府民にPRする。表彰企業は「大阪府障がい者サポートカンパニー制度」に『優良企業』として登録されている企業の中から選定   |
| 精神・発達障がい者雇用アドバンス研修事業  |
| 精神障がい者や発達障がい者の雇用への理解を深め、職場内で協力体制を築くことを目的とした、企業向けの「人事担当者のための精神・発達障がい者雇用アドバンス研修」を実施。精神障がい者や発達障がい者の特性や雇用の留意点などを事例を交えて学ぶ「基礎講座」に加え、精神障がい者や発達障がい者を雇用している企業等において、障がい特性や職業能力と、雇用企業における配慮事項などを学び、体験する「職場体験研修」を実施 |
| 精神・発達障がい者を中心とした職場体験受入れマッチング支援事業   |
| 障がい特性に配慮した「精神・発達障がい者を中心とした職場体験受入れマッチング会」を実施。働く意欲のある障がい者と職場体験受入れ希望企業をつなぎ、職場環境の整備等を促進   |
| 聴覚障がい者等ワークライフ支援事業   |
| 手話通訳を必要とする方の、就職前から就職後までの職業生活に関する相談・問題解決を手話のできる専門の相談員が支援(対象は、府内に居住または勤務している聴覚障がい者等聴覚障がい者等を雇用又は雇用しようとしている府内の事業者)  |
| 障がい者企業面接会   |
| 企業と就職をめざす障がい者を結びつける機会を提供する面接会の開催  |
| 優先調達推進法に基づく特例子会社・重度障がい者多数雇用事業所からの物品等の調達の推進  |
| 優先調達推進法に基づき、都道府県、市町村など公共団体では特例子会社等の障がい者就労施設への優先発注を推進(優先調達の発注可能な大阪府内に事業所を置く特例子会社等を紹介)  |

参考 URL : <http://www.pref.osaka.lg.jp/koyotaisaku/syogaisyakoyo/index.html>

#### 4. まとめ－障がい者雇用に影響する要因

本章では、大阪府域の企業を対象とする調査結果を中心に、障がい者雇用の現状と課題をみてきた。ここでは、障がい者雇用の有無と人材の雇用と活躍に関する現状の関係などに注目して、障がい者雇用に規定する要因について考えていく。障がい者を雇用している企業は、回答企業の約半数（46.8%）で、雇用の有無、雇用障がい者の障がい種別、障がい者を正社員として雇用している企業の割合、今後の雇用意向などについて、業種や規模の違いによって有意差がみられた。これは、障がい者雇用にめぐる法制度の影響の有無や大きさ（雇用開始年や雇用義務対象に影響）、業種の特性、規模の違いなどによって、障がい者と企業の接点及びその後の対応が多様になること、例えば、入社ルート、雇用上の課題、関連施策の認知状況の違いなども影響していると考えられる。

このため、障がい者雇用の促進施策は、短期的には、雇用状況で先行している製造業を中心に雇用を拡充するとともに、中長期的には、雇用の余地の大きい非製造業や100人未満の企業における雇用を促進するため、雇用に対する企業の理解を深め、雇用の課題に対する企業の取組みの好事例を普及・啓発することが望ましいと考えられる。

図表3-4-1 第3章の主な結果

|  |
|--|
| <p><b>平成29年障害者雇用状況調査（厚生労働省）：大阪の雇用者数は全国で2番目に多い</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（雇用者数 44,469.5人）14年連続増加で過去最高、東京都に次いで2番目に多い。障がい種別は、身体7割、知的2割、精神1割未満で、雇用者の約6割が1,000人以上の企業で雇用されている。主な雇用業種は、製造、卸売・小売、医療・福祉、サービス、運輸業、郵便業など</li> <li>・（実雇用率 1.92%）全国を0.05ポイント下回って全国44位。大規模ほど実雇用率は高い</li> <li>・（法定雇用率達成企業割合 45.5%）全国を4.5ポイント下回って全国46位。1,000人以上の企業の達成企業割合 65.0%は、1,000人未満の企業（30～40%台）よりかなり高い</li> </ul>  |
| <p><b>平成29年度 障害者の就職状況（厚生労働省）：大阪の就職件数は全国最多。就職率はやや低い</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（就職件数 7,911）全国最多。障がい種別は、精神 46.0%、身体 27.7%、知的 22.9%。業種は、医療・福祉が半数と多く、サービス、製造、卸売・小売などが各1割程度。主な仕事は、運搬・清掃・包装等が半数と多く、ほかに事務など</li> <li>・（就職率 48.8%）全国（48.4%）を上回り、全国38位。就職率は、知的、精神、身体、その他（発達障がいや難病など）の順に高い</li> </ul>   |
| <p><b>調査結果①（雇用状況）：約半数の企業が障がい者を雇用。業種や規模によって差。身体が主流</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（雇用企業割合）46.8%の企業が障がい者を雇用。雇用割合が5割を超えるのは製造と運輸。従業員規模が大きいほど雇用割合が高い。「45人未満」は障がい者雇用が一般化していない</li> <li>・（法定雇用率）2.2%を上回って雇用している企業は34.1%。雇用率の平均値は2.32%で、サービスが高く（雇用率が高いリネンサプライ業2社含む）、建設と製造が2%を超える。</li> <li>・（雇用障がい者の障がい種別）6割の企業が身体のみ雇用（身体+身体以外の雇用を含めると8割の企業が身体を雇用）。身体障がい者の割合が高く、知的や精神は約2割、発達3%程度。</li> <li>・（障がい者の正社員雇用）障がい者を正社員として雇用している企業は約75%</li> </ul> |
| <p><b>調査結果②（雇用開始時期・入社ルート・雇用上の課題）：2000年以降に雇用を開始した企業が多い。学校・各種学校、ハローワーク、中途障がいが主な入社ルート。雇用に関する課題はハード（設備）とソフト（制度）両面の整備、雇用全般に関する情報、周囲の理解促進など幅広い</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（雇用開始時期）7割の企業が2000年以降に雇用を開始。2000年以降に雇用を開始した割合は、卸売・小売やサービス、45人以上100人未満の企業が高く、300人以上が低い</li> <li>・（入社ルート）「学校・各種学校」「ハローワーク」「中途障がい」が4～5割で多い。現在雇用している企業は、有料職業紹介所、職業能力開発校、行政機関、支援機関等の割合もやや高い。社員の紹介も一定割合ある（16.2%）。障がい者の支援にかかわる各機関のルートは限定的</li> </ul>               |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・(雇用上の課題)「人的体制の整備」「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。過去に雇用した企業の4分の1は「過去に雇用したがうまくいかなかった」ケース</li> </ul>  |
| <p><b>調査結果③(企業の取組み－雇用の工夫、配慮、苦労)：雇用企業には、経営基盤、業歴、業容を強みと感じ、多様なツールを通じて従業員とコミュニケーションを図る傾向がみられる。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(自社の強み)雇用企業は、「業種・財務状況」「会社・事業の安定性、将来性」「歴史・伝統」「事業領域の広さ」「会社・事業の社会貢献性」を従業員に伝えたい割合が、非雇用企業より高い(経営状況、事業年数、事業領域の幅などが関係する可能性)</li> <li>・(従業員とのコミュニケーション)雇用企業や過去に雇用した企業は、従業員の提案制度や労使協議を実施している割合が雇用経験のない企業より高い(コミュニケーションツールが多様)</li> <li>・(障がい種別ごとの状況や課題) <ul style="list-style-type: none"> <li>－身体障がい者の雇用では、バリアフリー対応、手話や明示物の作成などによる多様なコミュニケーション方法の導入といったハード面の取組みに特徴</li> <li>－精神障がい者や発達障がい者では、周囲の障がい理解や、配慮しても退職するケースなど心身の管理が課題</li> </ul> </li> <li>・(障がい種別に共通する状況や課題) <ul style="list-style-type: none"> <li>－業務内容や業務遂行レベルの見極めや担当業務の切り出しに関する苦労がある⇒例えば、見極めに即して、本人の理解や納得を得たり労働時間の調整・柔軟化が行われている。支援センター経由で雇用する方が、障がいの程度の把握において望ましいとの指摘もある</li> <li>－職場や従業員の意識改革が重要(周囲の理解やフォロー、従業員同士の良好なコミュニケーションの重要性)⇒例えば、訓練によって障がい者の作業能力の向上を図ることで、作業効率に対する従業員の不満を軽減する取組みもみられる</li> <li>－障がい者とのコミュニケーションや日々の配慮が重要⇒本人に対するこまめな声かけや体調等への配慮、定期的な面談やカウンセリングの実施、さらに、家族とのコミュニケーションや相談対応及び情報共有などが行われている。公平の観点から、適切な待遇や正社員並みの福利厚生の提供、一般従業員に対する配慮も重要との指摘もある</li> <li>－雇用の円滑化に向けた専任担当者の配置が必要⇒管理者や一般従業員と方針を共有し、各障がい者の障がい特性や性格を考慮して対応。障がいの状態や事業内容の変化に伴う作業内容の変更に対し、組織的に対応している</li> <li>－雇用の推進や雇用時の配慮を行ううえでの関係機関や支援人材等との連携が必要⇒支援機関、教育機関などと連携して、具体的な助言や支援を受ける。障がい者の高齢化や障がい種別の変化に伴う新たな仕事や雇用の開拓の課題に対し、外部の機関や人材と連携する必要性が高まっている</li> </ul> </li> <li>・(企業事例に共通してみられること)障がい者の職業的自立の観点もふまえ、事業の一部を担う責任を与えると同時に、雇用前に採用側と求職者側の見極めを時間をかけて行った後、雇用後は十分な教育訓練を実施したり、意欲や向上心を高めるようなコミュニケーションを重ねることで、一人の社員としての活躍を応援する姿勢が共通してみられる</li> </ul> |
| <p><b>調査結果④(雇用可能性と関連施策)：大規模企業は増員の意向。(現在雇用していないが)雇用の可能性がある企業に対する啓発や施策展開が求められており、施策の周知を図る余地は大きい</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(現在雇用している企業の今後の雇用意向)増員(34.7%)より現状維持(64.8%)が多い。300人以上の企業は増員(65.9%)が現状維持を上回るが、100人以上300人未満の企業は、現状維持(56.0%)が増員(44.0%)を上回る。45人未満と45人以上100人未満の企業は、増員の意向を持つ企業は2割以下にとどまる</li> <li>・(現在雇用していない企業の今後の雇用意向)ぜひ雇用したい企業は3.8%と少なく、半数以上(54.5%)が雇用予定なし(45人未満は67.3%)。雇用の可能性がある企業は41.7%</li> <li>・「トライアル雇用助成金」「障害者雇用納付金制度」の認知割合は高いが、そのほかの国の施策の認知割合は4～5割程度。大阪府の施策の認知度は、ハートフル税制が3割程度で最も高いが、そのほかの施策は1～2割程度。企業に対して施策の周知を図る余地がある</li> </ul>  |

また、障がい者雇用の有無の2項と企業属性の関係をロジスティック回帰分析からみると、従業員総数規模は有意だが、本調査では、売上高、経常利益、労働生産性の変化との有意な関係性は見出せなかった(今後の雇用意向では、有意な関係性は見出せないものの、経営状況が良いほど雇用に前向きな傾向がみられた)。障がい者雇用には、経営業績や生産性以外の要因が大きく影響することがうかがえる(図表3-4-2)。

図表3-4-2 企業属性と障がい者雇用の有無  
(ロジスティック回帰分析・強制投入法)

| (注) * p<.1、** p<.05、*** p<.01。オッズ比は、各独立変数が、被説明変数(障がい者の雇用)に及ぼす効果を示す | 回帰係数<br>B               | オッズ比<br>Exp(B) | 有意確率     |
|--|-------------------------|----------------|----------|
| 売上高の変化(1-5:大幅増加/増加/横ばい/減少/大幅減少)                                    | 0.108                   | 1.114          | 0.363    |
| 経常利益の変化(1-5:大幅増加/増加/横ばい/減少/大幅減少)                                   | 0.146                   | 1.158          | 0.247    |
| 労働生産性の変化(1-5:大幅増加/増加/横ばい/減少/大幅減少)                                  | -0.116                  | 0.890          | 0.486    |
| 従業員総数(1-4:45人未満/45-100人未満/100-300人未満/300人以上)                       | 1.542                   | 4.672          | ***0.000 |
| 定数   | -3.993                  | 0.018          | ***0.000 |
| 被説明変数(労働生産性の3年前からの変化)  | 0 = 非雇用 1 = 雇用          |                |          |
| N  | 494                     |                |          |
| -2対数尤度   | 562.886                 |                |          |
| Nagelkerke 決定係数(モデルの説明力)   | 0.288                   |                |          |
| 尤度比のカイ2乗検定   | カイ2乗 120.121 有意確率 0.000 |                |          |

図表3-4-3は、障がい者雇用の有無(雇用、非雇用)と人材の雇用と活躍に関する43の現状(該当、非該当)の関係について、有意差のある項目と自社の現状に該当する企業のうち障がい者を雇用している企業の割合を示している。雇用の有無で正の有意差(現状に該当する企業で障がい者を雇用する企業の割合が、非該当の企業で障がい者を雇用する企業の割合を上回る)が認められるのは、43項目のうち11項目である。有意水準1%未満で差が認められるのは、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)である。このほか、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、上司や管理者の声かけ、正社員への登用、人材育成や教育訓練の多様な取り組みで有意差がみられる。このように障がい者の雇用に影響することとして、具体的な目標や方針のもとでの適切な人材配置、業務改善の取り組み、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・教育訓練といったことがあげられる。

図表 3-4-3 人材の雇用と活躍に関する現状と障がい者雇用の有無（クロス集計結果）

|               | 人材の雇用と活躍に関する現状（有効回答 507 社）<br>（注）*、**、***は、障がい雇用の有無（雇用と非雇用の 2 項）との有意差<br>（* p<.1、** p<.05、*** p<.01）。割合は、各項目に該当する企業<br>のうち障がい者を雇用する企業の割合 | 自社の現状に該当<br>する企業のうち障<br>がい者を雇用して<br>いる企業（%） |
|---------------|--|---|
| 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   | **50.5                                      |
|               | 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  | *50.2                                       |
| 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   | **52.4                                      |
|               | 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   | **53.7                                      |
| 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  | *50.2                                       |
|               | 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   | ***64.4                                     |
| 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   | ***51.7                                     |
|               | 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）   | **54.7                                      |
| 人材育成・<br>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  | *51.6                                       |
|               | OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している  | **58.4                                      |
|               | 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   | *54.8                                       |

次に、障がい者雇用の有無と人材の雇用と活躍に関する現状の関係を、ロジスティック回帰分析の結果からみていく（図表 3-4-4）。全 43 項目のうち有意であったのは 8 項目である。モデルの説明力は 0.221 とやや小さいが、カイ 2 乗検定が有意なので一定の予測は可能だと考えられる。結果をみると、障がい者雇用に正の効果を持つのは、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の 4 項目で、障がい者雇用に照らし合わせると、従業員の「個」に着目して、本人の希望もふまえながら適材適所を柔軟に考慮していること、こまめなコミュニケーションが行われていること、メンタルケアに取り組んでいること（ただし、この項目はストレスチェックを義務付けられている大規模企業が障がい者雇用に取り組んでいる影響が考えられる）、本人の状態などに応じて労働時間を柔軟に設定していることなどが、障がい者雇用において、プラスの側面を持つことが想定される。一方、障がい者雇用に負の効果を持つのは、目標達成に向けた定期的な指導や管理、従業員の会社に対する帰属意識の高まり、従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会の設定、職場環境に対する従業員の満足度の高さ、性別や雇用形態による待遇差がないか極めて小さいことの 5 項目である。これらは一見、障がい者雇用と親和的な印象を受けるが、障がい者を雇用していない企業においては、目標達成に向けた指導や管理の強度が大きい場合や（障がい者に親和的でない指導や管理である場合）、障がい者を含まない現状の従業員の男女別及び雇用形態別の構成に大きな問題がなく、新たな人材層を受け入れる意向（余地）が小さい場合には、限定的な属性で共生的な組織を志向する可能性があることも想定される。



図表 3-4-4 人材の雇用と活躍に関する現状と障がい者雇用の有無

(ロジスティック回帰分析/変数増加法・尤度比、変数の選択及び除去の基準は p 値 0.2)

| 人材の雇用と活躍に関する現状 (0=非該当、1=該当)<br>(注) * p<.1、** p<.05、*** p<.01。オッズ比は、各独立変数が、被説明変数 (障がい者の雇用) に及ぼす効果を示す | 回帰係数<br>B                | オッズ比<br>Exp(B) | 有意確率     |
|---|--------------------------|----------------|----------|
| 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  | -0.583                   | 0.558          | **0.014  |
| 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  | 0.435                    | 1.545          | **0.045  |
| 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  | 0.303                    | 1.354          | 0.184    |
| 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   | -0.365                   | 0.694          | 0.104    |
| 従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている   | -0.430                   | 0.650          | *0.088   |
| 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   | 0.553                    | 1.738          | **0.017  |
| 従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会を設けている  | -0.445                   | 0.641          | *0.054   |
| 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  | 1.514                    | 4.545          | ***0.000 |
| 職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い  | -0.686                   | 0.504          | **0.018  |
| 労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる  | 0.541                    | 1.718          | **0.017  |
| 男女など性別や雇用形態による待遇差がない(極めて小さい)  | -0.384                   | 0.681          | *0.076   |
| OFF-JT(Off the Job Training)の機会を多くの従業員が利用している   | 0.387                    | 1.473          | 0.139    |
| 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  | 0.376                    | 1.456          | 0.145    |
| 定数  | -0.899                   | 0.407          | ***0.000 |
| 被説明変数 (障がい者雇用の有無)   | 0 = 非雇用 1 = 雇用           |                |          |
| N   | 515                      |                |          |
| -2 対数尤度   | 618.651                  |                |          |
| Nagelkerke 決定係数 (モデルの説明力)   | 0.221                    |                |          |
| 尤度比のカイ 2 乗検定  | カイ 2 乗 93.423 有意確率 0.000 |                |          |

#### 第4章 まとめ—多様な人材の雇用と活躍に向けて

今後、多様な人材の雇用と活躍に向けて、企業、支援組織、行政、教育機関、国民のそれぞれが、ダイバーシティとインクルージョンの理解を深められるような啓発が必要である。また、労働市場に顕在しない非労働力状態の未活用労働者（追加就労希望就業者、失業者、非労働力状態の潜在労働力人口）を含む、幅広い人材が受け入れられる可能性を高め、それぞれの潜在的な能力を活かし、企業や社会の活力につなげていくことが今後の目標になる。

しかし、本調査の結果は、多様な人材の雇用と活躍が途上にあることを示している。大阪府内の企業は、従業員の確保に取り組んでいる企業が多いもの（3年前と比較した従業員数：増加57%、減少35%）、業種によって確保がやや困難な可能性があり、小規模企業では確保が困難な様子である。離職率からみた人材の定着の面でも、業種や規模によって困難性を抱えている可能性がある（中小規模企業の離職率は高い）。また、人材の確保は経営業績と有意な関係があり、企業の事業基盤を確立する支援を強化することは重要な施策課題である。

人材の構成は、業種による違いはみられるが、非正規社員よりも正社員が優勢である（従業員総数の7割）。属性では、女性社員の割合は3年前から約2%上昇しているが、分野によって女性活躍の可能性を広げられる余地がある（特に、建設と運輸）。正社員の属性は、34歳以下の若年層と女性がそれぞれ3割程度であるのに対し、60歳以上や新規学卒は1割未満にとどまり、障がい者及び外国人は1%程度と少ない。正社員の人材として主流化されていない高齢者、新規学卒、障がい者、外国人について、今後、企業人材として受け入れられる可能性と、積極的に受け入れて活躍につなげていける方策を明らかにする必要がある。

企業は、非正規社員より正社員を増員したいと考えているが（正社員を増員したい割合は9割、非正規社員を増員したい割合は6割）、増員したい人材の属性は限定的で、新卒及び中途の男性と女性、34歳以下の若年層が主体で、60歳以上、障がい者、外国人を増員したいと考える企業は少ない。人材の多様化は、業種による差がみられるものの女性と若年層が主流で、従業員に伝えたい自社の強みとして「多様な人材が活躍している」点をあげる企業も少ない（全体で15%、建設や100人以上の企業は約20%で少し高い）。企業のこうした実態と認識の双方から、多様な人材の活躍の現状は、十分に進展しているとはいえない。

人材の多様化に取り組む企業の事例から、①人材の確保難を経験した（あるいは多様な属性の人材を必要とした）、②本業の確立を重視している、③各属性の「個」に注目している、④人材育成と従業員のモチベーション向上を関連付けているなどの特徴がみられた。これらの特徴は、アンケート調査結果に基づく人材の多様化を規定する要因の分析でもみられた〔規定要因分析では、ウェブサイトを通じた情報発信と掲載内容の適宜見直し、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）などにも人材の多様化志向に正の効果がみられた〕。人材の多様化志向に共通する特徴を見出して共有し、その取組みを、人材の雇用・活躍を含む企業経営全般に反映させていくことが求められる。

人材の雇用と活躍の現状において十分に取り組めていないのは、「人材育成・教育訓練」（OFF-JTの機会利用、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を対象とする人材育成等、女性の積極的雇用と管理職登用など)、また、法令等に基づかない企業独自の取組みによる「労働条件の整備」である。特に、人材育成・教育訓練を重視し一定の成果が現れている企業で労働生産性が高まる傾向がみられ、労働生産性の向上と従業員数の増加に有意な関係がみられるため、こうした分野の取組みを支援し促進することは、人材の多様化推進の契機につながる可能性がある。

施策展開の方向は、(1) 多様な人材の雇用と活躍及び労働生産性向上の観点から、企業の事業基盤の確立を下支えすることが前提になり、(2) 多くの企業にとって取り組む余地の大きい、人材育成・教育訓練の取組みと労働条件の整備の拡充を支援することが望まれる。企業の取組みの促進に向けて、OSAKA しごとフィールドの「中小企業人材支援センター(大阪働き方改革支援センター)」で行われている企業交流会などの企業間の情報共有や意見交換を契機に、企業の主体的な取組みを拡充することが考えられる。また、(3) 多様な人材とのマッチングに向け、企業が、現状や取組みに関する情報の開示や更新を行えるような「見える化」を支援していくことも望まれる。さらに、(4) 企業と求職者を含む社会全体に対する施策展開も必要である。人材の多様化は、人材確保の必要性の高い企業やグローバルに事業展開する企業で先行的に取り組む企業が多い。企業全般への拡充には、女性活躍推進にみられる政策及び制度の有効性も看過できず、多くの企業が人材の多様化に主体的に取り組む情勢をつくり、社会的な関心を高めていく意義・必要性がある。例えば、人材の多様化の成功と失敗の両事例からの気付きや仕事と生活の連続性を含む共生の観点から情報の共有と啓発を進め、企業が自社の実態に合わせて多様な人材の雇用意欲を高めることにあわせて、求職者が、企業の情報を得られるように情報の提供や個別的な対応を受けられる施策を発展させることが望まれる。また、「大阪人材確保推進会議」などでの業界団体や各企業の職場環境整備の取組みが、人材の多様化に結びつくことも期待される。

次に、障がい者の雇用について、本調査<sup>24</sup>の発見的事実から施策展開の方向に言及する。

大阪府は、雇用者数(44,469.5人)やハローワークを通じた就職件数(7,911件)が全国でも多く、府で障がい者雇用を促進する意義と影響力は大きい(障害者雇用状況調査、障害者の職業紹介状況)。その中でも精神障がい者の就職件数に占める割合が年々非常に高まっている。企業での雇用は、障がい者の職業的自立にとって大きな意味を持ち、障がい者を人材の多様化の大きな柱の一つであると捉え、企業で活躍できる社会環境づくりが求められる。

しかし、企業による障がい者雇用は、障害者雇用政策の影響を大きく受ける。2016年に、すべての事業主に対し障がい者への差別禁止と合理的配慮が義務付けられたが、雇用義務はすべての企業が対象になるわけではない。特に、100人未満の企業で法定雇用を満たす雇用ができていない企業が多く(厚生労働省「平成29年 障害者雇用状況の集計結果」)、規模的に障がい者雇用を進めることが難しいことがうかがえる。このため、(1) 政策の変化をふまえ、企業の雇用動向を定期的に定点を定めて調査し、雇用促進に向けた具体的な課題の抽

<sup>24</sup> 本調査は、対象を会社法人に限定しているため、障がい者の雇用の多い特定子会社や社会福祉法人等を含んでいない限定的な結果であることに留意する必要がある。

出及び対策の検討を発展させる必要がある。

本調査の結果は、大阪府域の障がい者雇用が一部の企業にとどまることを示している。障がい者を雇用している企業は 46.8%で、規模が大きいほど雇用割合は高く、45 人未満の企業では 19.0%、45 人以上 100 人未満では 33.9%と雇用割合は低い。障がい者と親和的だと考えられる仕事（例：リネンサプライ事業）を有する中小企業が積極的に雇用するケースもみられるが、全体でみると少数である。障がいの種別では、身体障がい者を雇用する企業が 85.4%と高い一方、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。

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、大規模企業で 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。この現状から、(2) 企業による障がい者の雇用と増加している精神・発達障がい者の雇用管理が課題となる。特に、潜在的に需要の高い 100 人未満の中小企業の雇用、精神・発達障がい者の雇用の促進が求められる。

障がい者の雇用形態は、正社員で雇用している企業が約 75%あり、障がい者の活躍に期待していることがうかがえる。収益事業を行う企業にとって、障がい者を雇用するという一義的な意味で捉えていては経営上のメリットは見えてこない。(3) 障がい者の雇用を経営の一環と捉え、障がい者の特性を活かした配属・配置だけでなく、業務を「見える化」し、障がい特性や個々の得意な業務となるよう業務分担を見直し、障がい者に配慮することでみんなの働きやすい職場環境への改善や、多様な人材が働くことによる組織の活性化へ繋がるなど、好事例からキーポイントを抽出し、経営上のメリットを周知する意義は大きい。

7 割の企業は 2000 年以降に障がい者の雇用を開始しており、卸売・小売やサービス、45 人以上 100 人未満の企業にその傾向がみられる。現時点で障がい者雇用に対する意識の高低を判断するのは時期尚早で、雇用に対する意識の変化と準備に要する時間を考慮すると、啓発に一定の時間を要すると考えられる。そうした中で、規模を問わず「入社後の病気や怪我等による中途障がい」が約 4 割で多いことは、多くの企業が障がい者雇用の意識の有無に関わらず、「中途障がい」に直面し、考えざるを得ない状況が起こっている。「中途障がい」を契機に雇用を開始し、その後 2 人目の雇用に結びつき、従業員の健康を重視する健康経営に着手する契機にもつながった例がある(55-57 頁)。(4) 「中途障がい」に関する問題を周知することは、障がい者雇用に対する理解のすそ野を広げる可能性があると考えられる。

障がい者の主な入社ルートは、上記の「中途障がい」のほか「学校・各種学校」「ハローワーク」が 4～5 割程度であるのに対し、障がい者の支援機関のルートは 1 割前後にとどまる。雇用している企業の中には雇用前後で外部の関係機関とつながり、外部の関係機関の働きかけが雇用や定着に有効に働くケースがみられることから(103-104 頁)、(5) 企業と障がい者及び就労支援機関のマッチングの機会を拡充することが求められており、府の「精神・発達障がい者を中心とした職場体験受入れマッチング支援事業」などは有用な事業である。

障がい者の雇用に関する課題は、「人的体制や施設・設備、手段の整備」「適した仕事(職域)の開拓」「障がい者の特性、能力、雇用等の知識の不足」「上司・同僚など周囲の理解の促進」などが挙げられる。過去に雇用した企業の4分の1はうまくいかなかったケースで、約3割の企業が「支援機関等との連携の必要性」をあげており、雇用前後の課題に対応できる外部の支援体制が必要であることを示している。他には企業に対して、**(6) 採用から雇用後の定着に至るまでの課題解決を含むプロセスへの理解、雇用後の幅広い課題に対応していきける具体的な対策、外部との連携・支援体制、関係施策などの周知**を図る必要がある。

上記の課題の一方、障がい者を雇用している企業の事例から、「従業員とのコミュニケーションに多様なツールを活用」「意欲や向上心を高めるようなコミュニケーションの実施」「仕事に対する責任を与えると同時に、雇用前に採用側と求職者側の見極めを丁寧に行い、雇用後に十分な教育訓練を実施するなど、事業の一部を担う一人の社員としての活躍を応援する姿勢」が共通する特徴としてみられた(89-104頁)。また、アンケート調査からは、「具体的な目標や方針のもとでの適切な人材配置」「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」「長期雇用の観点からの人材育成・教育訓練」などの取組みを実践している傾向がみられた(118-119頁)。障がい者の雇用を規定する要因の分析からは、「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」が雇用に影響すると想定された(119-120頁)。上記の各取組みは、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る。広く人材の雇用と活躍に関する取組みは、障がい者雇用において十分に適用できる可能性がある。(7) **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**することである。

障がい者の雇用状況は、業種や規模によって有意な差がみられ、精神・発達障がい者を雇用する企業を増やす必要もある。今後、(8) **短期的には、雇用状況で先行している製造業を中心とした雇用を拡充するとともに、求職者のトレンドである事務系からの職種転換も必要である。中長期的には、雇用の余地の大きい非製造業や100人未満の企業における雇用を促進するため、雇用に対する企業の理解を深め、雇用の課題に対する企業の取組みの好事例を普及・啓発**することが望まれる。

最後に、本調査では、人材の多様化に着目し、障がい者の障がい特性ごとの状況も把握した。女性や若者の多様化では、「育成」や企業の事業特性・働き方に合わせた「独自の労働条件」が鍵となり、障がい者雇用では、業務見直しの視点を持って、仕事に人を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」が鍵となる取組であることが示唆された。

しかし、障がいの有無や障がいの特性に関わらず、企業が人材の多様化を進めるには、各企業が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。

行政には、単なる情報発信に留まらず、各企業が状況、課題に合わせた対応ができるよう、個別かつ継続的な支援が求められると考える。

## 【参考文献・論文・資料】

- 江本純子[2014]「中小企業における障害者雇用の現状分析と政策課題－大阪府中小企業家同友会のデータをもとに－」 県立広島大学『人間と科学 県立広島大学保健福祉学部誌』14 (1)、67-77 頁。
- 同[2018]「中小企業による障害者雇用調査の分析と考察」 中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』No.22、35-47 頁。
- 同[2019]「近年の障害者雇用政策が中小企業に及ぼす影響と今後の展望」 中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』No.23、35-50 頁。
- 岩本晃一・波多野文[2017]「IoT/AI が雇用に与える影響と社会政策 in 第 4 次産業革命 (RIETI Policy Discussion Paper Series 17-P-029)」。 <http://www.rieti.go.jp/publications/summary/17080012.html>
- 高齢・障害・求職者支援機構[2008]「中小企業における障害者の雇用の促進及び安定支援に関する研究調査」。
- 同[2013]「中小企業における初めての障害者雇用に係る課題と対応に関する調査」。
- 同[2013]「(調査研究報告書 No.114) 中小企業における障害者雇用促進の方策に関する調査」。
- 厚生労働省[2007]「中小企業における障害者の雇用の促進に関する研究会報告書－中小企業における障害者雇用の促進をめざして－」(中小企業における障害者雇用の促進に関する研究会)  
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08/dl/h0807-3k.pdf>
- 厚生労働省[2007]「中小企業における障害者雇用状況」
- 厚生労働省[2017]「(労働市場分析レポート第 81 号) 建設業における若年労働者確保の課題について」。  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000182816.pdf>
- 厚生労働省[2017]「平成 29 年度 障害者雇用状況の集計結果」。
- 厚生労働省・大阪労働局[2017]「平成 29 年 障害者雇用状況の集計結果」。
- 厚生労働省[2018]『平成 30 年版 障害者白書』。
- みずほ情報総研[2017]「(平成 28 年度中小企業庁委託事業) 平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査作業報告書」。[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000222.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000222.pdf)
- 内閣府[2018]「平成 30 年版 障害者白書」(第 3 章 社会参加へ向けた自立の基盤づくり 第 2 節 雇用・就労の促進施策)。
- 一般社団法人日本経済団体連合会[2017]「ダイバーシティ・インクルージョン社会の実現に向けて」  
[http://www.keidanren.or.jp/policy/2017/039\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2017/039_honbun.pdf)
- 大阪府商工労働部雇用推進室就業促進課女性就業推進グループ(実施運営:一般財団法人大阪労働協会)  
「OSAKA しごとフィールド女性・若者働き方改革推進事業 職場環境改善のためのプログラム「パッションプログラム」中間報告書(STEP 1・STEP 2 ポスターセッション・合同企業説明会)」。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)[2017]『ユースフル労働統計(労働統計加工指標集) 2017』。<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/kako/2017/index.html>
- 同上[2016a]「(調査シリーズ No.162)「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(企業調査)結果及び「働き方のあり方等に関する調査」(労働者調査)結果」。  
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2016/162.html>

同上[2016b]「(JILPT 調査)若手正社員の仕事における心理的負荷―業種による問題の相違―」『Business Labor Trend 2016 年 12 月号』3-16 頁。

<http://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2016/12/002-016.pdf>

同上[2015]「(調査シリーズ No.140) 情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」。

<http://www.jil.go.jp/institute/research/2015/140.html>

総務省 情報流通行政局 情報通信政策課 情報通信経済室[2018]「ICT によるインクルージョンの実現に関する調査研究報告書」。[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h30\\_03\\_houkoku.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h30_03_houkoku.pdf)

帝国データバンク[2017a]「人手不足に対する大阪府企業の動向調査」(2017 年 7 月調査、調査対象 2,133 社、有効回答 1,001 社、有効回答率 46.9%)。

[http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s170902\\_58.pdf](http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s170902_58.pdf)

同上[2017b]「特別企画：人口減少に対する企業の意識調査」(2017 年 8 月調査、調査対象全国 2 万 3,621 社、有効回答 1 万 265 社、有効回答率 43.5%)。

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p170903.pdf>

中小企業庁編[2017]「第 2 部第 4 章 人材不足の克服」『2017 年版 中小企業白書 中小企業のライフサイクル―次世代への継承―』409-488 頁。

全国中小企業団体中央会[2007]「中小企業における障害者雇用実態調査結果概要」

# 資料







企業ID  
(記入不要)

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

## (秘) 多様な人材の雇用と活躍に関するアンケート調査票

問1 貴社の概要について、以下の各設問にお答えください。

(1) 貴社の業種に該当する番号を1つ〇で囲んでください(複数の場合は最も売上の多い業種)。

|                   |                    |            |
|-------------------|--------------------|------------|
| 1. 建設業            | 2. 製造業             | 3. 情報通信業   |
| 4. 運輸業、郵便業        | 5. 卸売業、小売業         | 6. 金融業、保険業 |
| 7. 不動産業、物品賃貸業     | 8. 学術研究、専門・技術サービス業 | 9. 宿泊業、飲食業 |
| 10. 生活関連サービス業、娯楽業 | 11. 教育、学習支援業       | 12. 医療・福祉  |
| 13. その他のサービス業     | 14. その他 ( )        |            |

(2) 事業年数、売上高・経常利益・労働生産性の変化について、該当する数値や番号をご記入ください。

|   |                                      |                   |  |
|---|--------------------------------------|-------------------|--|
| ①事業年数 (2018年6月1日現在)   | 設立後【 年経過】                            |                   |  |
| ②売上高の変化(3年前と比較)<br>(「1~5」から該当する番号1つ記入)                                | ←<br>②<br>③<br>④<br>の<br>選<br>択<br>肢 | 1. 大幅増加 (15%以上増加) |  |
| ③経常利益の変化(3年前と比較)<br>(「1~5」から該当する番号1つ記入)                               |                                      | 2. 増加 (5~15%未満増加) |  |
| ④労働生産性の変化(3年前と比較)※<br>※(営業利益高+人件費)÷(役員数+従業員総数)<br>(「1~5」から該当する番号1つ記入) |                                      | 3. 横ばい (5%未満増減)   |  |
|   |                                      | 4. 減少 (5~15%未満減少) |  |
|   |                                      | 5. 大幅減少 (15%以上減少) |  |

問2 従業員数の現状と変化、今後の増員の意向について、以下の各設問にお答えください。

|   |                           |                  |           |                  |                      |            |  |
|---|---------------------------|------------------|-----------|------------------|----------------------|------------|--|
| (1) 従業員総数<br>(支社・支店等を含む<br>従業員総数)   | 現在の従業員総数<br>(2018年6月1日現在) | 【 人】<br>うち女性【 人】 | 3年前の従業員総数 | 【 人】<br>うち女性【 人】 |                      |            |  |
| (2) 正社員数<br>(2018年6月1日現在)<br>(注1)障がい者は、「法定雇用率の対象になる障害者手帳の交付を受けた方」。<br>(注2)外国人には、技能実習生を含まない。                                 | ①正社員の総数と主な属性              | 総数               | ⇒         | ②直近3年間の採用者数      | ⇒<br>③④の各設問もご回答ください⇒ | ③早期離職者数    |  |
|   |                           | うち女性             |           |                  |                      | 人          | 直近3年間の採用者のうち、<br>・3年以内離職者【 人】<br>・1年以内離職者【 人】  |
|   |                           | 新規学卒の採用者         |           |                  |                      | 人          | ④増員したい正社員<br>(該当する番号すべて〇)<br>増員「1~8」、非増員「9」<br>1. 新卒男性 2. 中途男性<br>3. 新卒女性 4. 中途女性<br>5. 34歳以下 6. 60歳以上<br>7. 障がい者 8. 外国人<br>9. 増員しない   |
|   |                           | 34歳以下            |           |                  |                      | 人          |  |
|   |                           | 60歳以上            |           |                  |                      | 人          |  |
|   |                           | 障がい者(注1)         |           |                  |                      | 人          |  |
|   |                           | 外国人(注2)          |           |                  |                      | 人          |  |
| 外国人(注2)   | 人                         | 人                |           |                  |                      |            |  |
| (3) 非正規社員数<br>(派遣労働者を除く、契約社員、パート・アルバイトの合計)<br>(2018年6月1日現在)<br>(注1)障がい者は、「法定雇用率の対象になる障害者手帳の交付を受けた方」。<br>(注2)外国人には、技能実習生を含む。 | ①非正規社員の総数と主な属性            | 総数               | ⇒         | ②直近3年間の採用者数      | ⇒<br>③④の各設問もご回答ください⇒ | ③正社員登用の社員数 |  |
|   |                           | うち女性             |           |                  |                      | 人          | 直近3年間のうち、<br>正社員登用者【 人】  |
|   |                           | 新規学卒の採用者         |           |                  |                      | 人          | ④増員したい非正規社員<br>(該当する番号すべて〇)<br>増員「1~8」、非増員「9」<br>1. 新卒男性 2. 中途男性<br>3. 新卒女性 4. 中途女性<br>5. 34歳以下 6. 60歳以上<br>7. 障がい者 8. 外国人<br>9. 増員しない |
|   |                           | 34歳以下            |           |                  |                      | 人          |  |
|   |                           | 60歳以上            |           |                  |                      | 人          |  |
|   |                           | 障がい者(注1)         |           |                  |                      | 人          |  |
|   |                           | 外国人(注2)          |           |                  |                      | 人          |  |
| 外国人(注2)   | 人                         | 人                |           |                  |                      |            |  |

問3 人材の雇用と活躍に関する以下の現状のうち、(1)貴社の現状に該当する項目、(2)採用にあたり応募者に伝えている項目のそれぞれについて、該当する項目の空欄に「○」をご記入ください。

|           |  | (1) 貴社の現状に該当する項目に「○」 | (2) 採用にあたり、応募者に伝えている項目に「○」 |
|-----------|--|----------------------|----------------------------|
| 事業内容      | ①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               |                      |                            |
|           | ②近年の経営状況は、良い状況だと判断している                         |                      |                            |
|           | ③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                  |                      |                            |
|           | ④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               |                      |                            |
|           | ⑤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              |                      |                            |
|           | ⑥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      | ⑦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               |                      |                            |
|           | ⑧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                |                      |                            |
|           | ⑨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                  |                      |                            |
|           | ⑩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              |                      |                            |
|           | ⑪業務遂行において、本人に裁量（アイデアや工夫等）を与えている                |                      |                            |
|           | ⑫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              |                      |                            |
|           | ⑬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                     |                      |                            |
|           | ⑭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                  |                      |                            |
|           | ⑮仕事内容に対する従業員の満足度は全般的に高い                        |                      |                            |
| 職場環境      | ⑯従業員の会社に対する帰属意識は、近年、高まっている                     |                      |                            |
|           | ⑰正社員の定着状況が、同業種・同規模の他社に比べて良い                    |                      |                            |
|           | ⑱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               |                      |                            |
|           | ⑲従業員と人事・総務担当者が面談できる場・機会を設けている                  |                      |                            |
|           | ⑳社内の親睦を深める行事を定期的実施している                         |                      |                            |
|           | ㉑職場の人間関係のトラブルがない（極めて少ない）                       |                      |                            |
|           | ㉒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                |                      |                            |
|           | ㉓子育て期の女性従業員が働きやすい職場環境である                       |                      |                            |
|           | ㉔職場環境に対する従業員の満足度は全般的に高い                        |                      |                            |
| 労働条件      | ㉕直近3年間のうちに、従業員の1人平均労働時間は増加した                   |                      |                            |
|           | ㉖労働時間の短縮や休暇取得の推進等に取り組んでいる                      |                      |                            |
|           | ㉗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）         |                      |                            |
|           | ㉘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）          |                      |                            |
|           | ㉙従業員の賃金は、同業種・同規模の他社に比べて高い                      |                      |                            |
|           | ㉚直近3年間のうちに、従業員の賃金を引き上げた                        |                      |                            |
|           | ㉛能力や成果等に応じて、昇進や賃金の引上げを実施している                   |                      |                            |
|           | ㉜福利厚生の実施に力を入れている                               |                      |                            |
|           | ㉝男女など性別や雇用形態による待遇差がない（極めて小さい）                  |                      |                            |
|           | ㉞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）              |                      |                            |
|           | ㉟労働条件に対する従業員の満足度は全般的に高い                        |                      |                            |
| 人材育成・教育訓練 | ㊱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               |                      |                            |
|           | ㊲人材育成・教育訓練の内容は、OJT（On the Job Training）が主である   |                      |                            |
|           | ㊳OFF-JT（Off the Job Training）の機会を多くの従業員が利用している |                      |                            |
|           | ㊴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            |                      |                            |
|           | ㊵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               |                      |                            |
|           | ㊶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                |                      |                            |
|           | ㊷女性を積極的に雇用し、女性管理職がいる                           |                      |                            |
|           | ㊸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                  |                      |                            |

問4 従業員とコミュニケーションを図る手段について、該当する番号をすべて○で囲んでください。  
さらに、コミュニケーションを図る頻度について、該当する番号を1つ○で囲んでください。

|                      |   |                                      |
|----------------------|---|--------------------------------------|
| (1) 手段 (該当する番号すべて○)  | ⇒ | (2) コミュニケーションを図る頻度 (該当する番号1つ○)       |
| 1. 朝礼などの場            | ⇒ | 1. 毎日 2. 毎週 3. 毎月 4. 年( )回 5. その他( ) |
| 2. 定期的な会合            | ⇒ | 1. 毎日 2. 毎週 3. 毎月 4. 年( )回 5. その他( ) |
| 3. 経営者層や管理者との面談      | ⇒ | 1. 毎日 2. 毎週 3. 毎月 4. 年( )回 5. その他( ) |
| 4. 従業員からの提案制度        | ⇒ | 1. 毎日 2. 毎週 3. 毎月 4. 年( )回 5. その他( ) |
| 5. 労使協議              | ⇒ | 1. 毎日 2. 毎週 3. 毎月 4. 年( )回 5. その他( ) |
| 6. 社内報、社内メールやイントラネット | ⇒ | 1. 毎日 2. 毎週 3. 毎月 4. 年( )回 5. その他( ) |
| 7. その他の手段・頻度 ( )     |   |                                      |

問5 従業員に伝えたい貴社の強みについて、該当する番号をすべて○で囲んでください。

|                   |                  |                    |
|-------------------|------------------|--------------------|
| 1. 会社・事業の安定性、将来性  | 2. 会社・事業の社会貢献性   | 3. 歴史・伝統           |
| 4. 製商品・サービスの質     | 5. 事業領域の広さ       | 6. 経営革新の取組み        |
| 7. 業績、財務状況        | 8. 国際性           | 9. 従業員の資質の高さ       |
| 10. 経営者層の資質の高さ    | 11. 多様な人材が活躍している | 12. 知識や技術を取得できる    |
| 13. 資格を取得できる、活かせる | 14. 人材育成が充実している  | 15. 様々な職種・業務を経験できる |
| 16. 離職者が少ない       | 17. 業務の効率化が進んでいる | 18. 職場の雰囲気・人間関係が良い |
| 19. 生活と仕事を両立しやすい  | 20. その他 ( )      | 21. 伝えたい強みは特にない    |

問6 障がい者雇用の現状についておうかがいします。

(1) 障がい者 (法定雇用率の対象になる障害者手帳の交付を受けた方) の雇用の有無について、該当する番号を1つ○で囲んでください。

|  |
|--|
| 1. 雇用している                                    |
| 2. 過去に雇用したことがあるが、現在は雇用していない ⇒ (2) の④にお進みください |
| 3. これまで雇用したことがない ⇒ (3) にお進みください              |

(2) 障がい者雇用の状況について、記入欄に該当する数値等をご記入ください。選択肢の設問にはそれぞれ該当する番号を○で囲んでください。

| ①障がい者を初めて雇用した年                                    |                    | 【西暦： 年】           |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
|---|--------------------|-------------------|----------------|----------------|---|----------------------|----|----------|----------|---------------------------------------|-------------|---------|
| ②現在の障がい者の内訳 (下記のア～ウの各区分について、記入欄に該当する実人数等をご記入ください) |                    |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| 回答区分<br>ア～ウ                                       | ア. 週所定労働時間         |                   |                |                | イ. 従事している業務内容 (複数回答可能)<br>(該当する空欄すべてに「○」をご記入ください) |                      |    |          |          |                                       |             | ウ. 正社員数 |
|   | 30<br>時間<br>以上     | 30<br>時間<br>未満    | 20<br>時間<br>以上 | 20<br>時間<br>未満 | ・ 事務<br>・ 事務<br>補助                                | ・ 専門<br>的<br>技術<br>的 | 販売 | 生産<br>工程 | サー<br>ビス | ・ 運<br>搬<br>・ 清<br>掃<br>・ 包<br>装<br>等 | そ<br>の<br>他 |         |
| 合計・<br>主たる<br>障がい                                 |                    |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             | 人       |
| 合計  | 人                  | 人                 | 人              | 人              |   |                      |    |          |          |                                       |             | 人       |
| 身体障がい者  | 人                  | 人                 | 人              | 人              |   |                      |    |          |          |                                       |             | 人       |
| 知的障がい者  | 人                  | 人                 | 人              | 人              |   |                      |    |          |          |                                       |             | 人       |
| 精神障がい者  | 人                  | 人                 | 人              | 人              |   |                      |    |          |          |                                       |             | 人       |
| 発達障がい者  | 人                  | 人                 | 人              | 人              |   |                      |    |          |          |                                       |             | 人       |
| ③障がい者雇用率(2018年6月1日現在)                             |                    |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             | %       |
| ※法定雇用の対象となる従業員45.5人以上の企業はお答えください                  |                    |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| ④障がい者の入社ルートについて、該当する番号をすべて○で囲んでください。              |                    |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| 1. ハローワーク   | 2. 有料職業紹介所         | 3. 学校・各種学校        | 4. 行政機関        |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| 5. 職業能力開発校  | 6. 地域障害者職業センター     | 7. 障害者就業・生活支援センター |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| 8. 就労移行支援、就労継続支援A型、同B型事業所等                        | 9. 就労支援機関・団体       |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| 10. 障がい者の家族・親戚の紹介                                 | 11. 障がい者本人の直接アプローチ |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| 12. 社員の紹介   | 13. その他 ( )        |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |
| 14. 入社後の病気・怪我等による中途障がい                            |                    |                   |                |                |   |                      |    |          |          |                                       |             |         |

⑤障がい者を雇用していくうえでの工夫、配慮、苦勞などについてご教示ください。

(3) 障がい者雇用の今後の意向について、該当する番号を1つ○で囲んでください。

| 現在雇用している企業は、「1～3」より選択<br>↓        | 現在雇用していない企業は、「4～6」より選択<br>↓                |
|-----------------------------------|--|
| 1. 増員していく<br>2. 現状維持<br>3. 減員していく | 4. ぜひ雇用したい<br>5. 雇用の可能性がある<br>6. 雇用する予定はない |

(4) 民間企業の障がい者の法定雇用率は、2018年4月1日から2.2%以上(従業員45.5人以上)、2021年4月までに2.3%以上(従業員43.5人以上)に引き上げられます。こうした見通しをふまえて、障がい者雇用の課題や雇用していない理由について、該当する番号をすべて○で囲んでください。

|  |   |
|--|---|
| 1. 適した仕事(職域)がない<br>3. 受け入れる人的体制が未整備<br>5. 上司・同僚の理解や支援を得られない<br>7. コストや人手などの負担が大きい<br>9. 従業員数が、雇用義務の対象人数以下である<br>11. 採用水準に達する応募者がいない<br>13. 生活面で配慮する事項が多い(健康管理等)<br>15. 経営者層の理解が不十分 | 2. 受け入れる施設・設備、手段が未整備<br>4. 障がい者の特性、能力、雇用等の知識が不足<br>6. 経営上のメリット・効果がわからない<br>8. 別会社・子会社(特例子会社等)で雇用している<br>10. 雇用促進策がない(国や自治体の入札要件等)<br>12. 過去に雇用したが、うまくいかなかった<br>14. 外部の支援機関等との連携が必要である<br>16. その他( ) |
|--|---|

(5) 障がい者雇用の関連施策でご存知のものについて、該当する番号をすべて○で囲んでください。

|   |  |
|---|--|
| 1. 特定求職者雇用開発助成金<br>3. 障害者雇用納付金制度(調整金、報奨金)<br>5. トライアル雇用助成金<br>7. 事業主支援計画に基づく体系的な支援<br>9. 職場復帰(リワーク)支援<br>11. 大阪府障がい者サポートカンパニーへの登録<br>13. 大阪障害者職業能力開発校の在職者訓練<br>15. その他( ) | 2. 障害者雇用安定助成金<br>4. 障害者雇用納付金制度に基づく助成金<br>6. 大阪府ハートフル税制(法人事業税の軽減)<br>8. 職場適応援助者(ジョブコーチ)による支援<br>10. 大阪府の障がい者雇用専門家派遣制度<br>12. 大阪府障がい者雇用促進センターの職業紹介<br>14. 支援学校等の生徒の職場実習受入れへの協力 |
|---|--|

問7 ご回答された方についてご記入ください。

|      |   |           |              |
|------|---|-----------|--------------|
| 貴社名  |   |           |              |
| 所在地  | ( )市( )区・町                                    |           |              |
| 回答者  | 役職:   | 部署:       |              |
|      | 勤続( )年  | 電話( - - ) | 電子メールアドレス: @ |
| 調査結果 | 1. 調査結果(概要)の送信を希望する      2. 調査結果(概要)の送信を希望しない |           |              |

質問は以上です。お忙しいところ最後までご協力いただきまして誠に有難うございました。





大阪産業経済リサーチセンター 平成 31 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937