

# 「多様な人材の雇用と活躍に関する調査」から —人材の多様化について—

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 主任研究員 天野 敏昭

## 1. 人材の不足から人材の多様化へ

日本の多くの企業は、少子高齢社会と生産年齢人口の減少に伴い、人材不足と生産性向上の課題に直面しています。例えば、近畿地区の企業短期経済観測調査（日本銀行）の全産業全規模の雇用人員判断DI（「過剰」-「不足」）は、経年比較が可能な2004年3月期以降で不足感が最も大きく、2017年9月期以降、「不足」が「過剰」を上回る「マイナス30前後」で推移しています。2019年9月期の先行きも「マイナス35」であり、人材不足が改善する目処はたっていません。このため、多様な人材に目を向ける必要性が高まっています。

あらゆる人材を組織に迎え入れ、各人材の能力を最大限発揮してやりがいを感じられるようにする、「ダイバーシティ・インクルージョン」に着目すると、企業は、一人ひとりの潜在的な能力を引き出し、多様な人材の共生と個の力の相乗効果を生み出せる職場環境づくりに取り組むことが求められます。また、少ない人材で事業を遂行できるよう、国際的に低い労働生産性（就業者1人当たり付加価値／OECD加盟36カ国中20位、主要先進7カ国で最下位）を向上することも重要です。

本稿では、企業における多様な人材（女性、若者、障がい者等）の雇用の現状と課題について、企業を対象にしたアンケートとインタビューの調査結果をもとにみていきたいと思ひます。

## 2. 企業における人材の多様化の現状と課題

企業アンケート調査の結果から、人材の多様化の現状と課題をみていきます。<sup>1</sup>

### (1) 人材の確保と業績に一定の関係性がみられる

業績（売上高・経常利益・労働生産性）が3年前より向上した企業は、従業員総数が3年前より増加した割合が高くなる傾向がみられ、人材の確保（従業員増）と業績に一定の関係性がみられます。事業基盤が確立していることが、人材確保の前提であるとも考えられます。ただし、技術革新を生産性の向上につなげる動きもみられることから、今後、AIやIoTの進展によってこの関係性に変化をもたらす可能性があるかどうかについても注視していく必要があるともいえそうです。

### (2) 「労働条件」や「人材育成・教育訓練」に余地

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

図表1 人材の採用と活躍に向けた取組み

取り組む企業の割合、現状に該当する企業の割合	
6割以上（一定取り組んでいる）	2-3割（取り組む余地が大きい）
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・待遇 ✓責任ある高度な仕事への従事 ✓社内親睦行事の定期的な実施 ✓事業内容や会社の方針等の従業員の十分な理解 ✓上司・管理者の意識的な声かけ ✓労働時間短縮や休暇取得の推進 ✓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	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管理職登用 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

### (3) 多様な人材とのマッチングと人材の多様化に対する社会的な関心を高める必要がある

企業が増員したい正社員の属性は、「中途及び新卒の男性」「34歳以下の若者」「中途及び新卒の女性」の順に多く、「60歳以上」「障がい者」「外国人」を増員したい企業は少ないです。このため、人材の多様化に関心を持てるよう企業の意識改革が進み、自社の労働環境や魅力等の情報発信に取り組むことが求められます。また、女性活躍推進法施行のもとで女性の雇用・活躍に一定の進展がみられることから、人材の多様化に対する社会的な関心を高め、多くの企業が主体的に取り組んでいくトレンドを創出することも有効だといえそうです。

例えば、業界団体や先駆的な企業における職場環境整備の取組みを、多様な人材を受け入れ

る契機につなげていくことなどが考えられます。

図表2 増員したい正社員の属性と割合

属性	割合	増員したい割合の高低と企業属性
新卒男性	56.5%	建設、製造や100人以上の企業で高い
中途男性	59.7%	建設で高い
新卒女性	36.9%	サービスと100人以上の企業で高い
中途女性	39.4%	サービスや300人以上の企業で高い
34歳以下	55.2%	卸売・小売やサービスでやや低い
60歳以上	5.3%	運輸や300人以上の企業で高い
障がい者	7.9%	建設や100人以上の企業で高い
外国人	4.5%	製造や300人以上の企業で高く、卸売・小売やサービス業でやや低い
非増員	9.4%	建設や運輸で高く、100人以上の企業でやや低い

#### (4) 労働生産性が向上した企業にみられる特徴

労働生産性が向上した企業は、売上高、経常利益、従業員数が増加した傾向がみられ、事業の発展とそれに伴う人材需要増と一体といえます。また、事業や仕事の内容に関する現状・取組みや人材育成・教育訓練がポイントになると考えられます。「OJT」「OFF-JT」「自己啓発」「社内資格や技能評価制度などに基づく能力やスキルの見極め」「専門人材や管理職候補者等の人材育成」などを重視して、一定の成果が現れている企業で労働生産性が向上する傾向がみられます(クロス集計)。労働生産性の向上に影響する要因としては、部署の方針の明確さとそれに基づく具体的な取組みや従業員の理解促進、経営状況の判断など、全社や組織単位の明確な方向性や従業員の理解の現状やそれに向けた取組みが大きく影響する可能性が想定されます(ロジスティック回帰分析/図表3)。

図表3 企業の現状と労働生産性の変化

人材の雇用と活躍に関する現状(有意かつ正の効果がみられるもの)	回帰係数	オッズ比	有意確率
近年の経営状況は、良い状況だと判断	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	0.633	1.883	**0.012
従業員は、事業内容や会社の方針等を十分に理解	0.459	1.583	*0.076

注：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)/\* 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。

#### (5) 人材の多様化を志向する企業の特徴

人材の多様化に取り組む企業事例<sup>1)</sup>には、①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(または多様な属性の人材を必要とした)、②本業(事業内容や生産工程)を確立させることを重視している、③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、④人材育成と従業員のモチ

ベーションの向上を関連付け、多様な取組みを通じた人材育成に注力しているなどの特徴がみられます。

アンケート調査データに基づく人材の多様化を規定する要因の分析では、「従業員が希望するキャリアに配慮した配属・配置」「ウェブサイトによる情報発信と掲載内容の見直し(積極的かつ適切な内容の情報発信)」「従業員の業務分担と業務で期待される役割の明確化」「労働時間の柔軟性(フレックスタイム、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ等)」「1人平均労働時間の増加」などの傾向がみられ、従業員の「個」への対応、外部への情報発信、労働時間の増加(人材不足状況などが想定される)、働き方の見直し(労働時間の柔軟化)などが、人材の多様化を志向する要因になる可能性がうかがえます(重回帰分析/図表4)。

図表4 企業の現状と正社員の多様化

人材の雇用と活躍に関する現状(有意かつ正の効果がみられるもの)	回帰係数	標準化回帰係数	有意確率
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
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
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
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
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

注：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)/\* p<.1、\*\* p<.05、\*\*\* p<.01/標準化回帰係数は、各独立変数が、被説明変数(人材の多様化)に及ぼす効果の程度。

### 3. 「人材育成」と「独自の労働条件」の取組みが鍵

本調査は、多様な人材の雇用と活躍が途上にあることを示しています。企業が十分に取組みしていないのは、「人材育成・教育訓練」、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」ですが、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は、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ことから、こうした分野の取組みが、人材の多様化の鍵になりそうです。

※本稿のもとになっている報告書「多様な人材の雇用と活躍に関する調査-ダイバーシティ・インクルージョンに向けて-」の全文を下記アドレスからご覧いただけます。  
<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sangyoukeizai.html>

I 「多様な人材の雇用と活躍に関する調査」を実施。大阪府内の全業種の国内常用雇用者40人以上の会社4,577社に調査票を配布し、532社が回答(有効回答率11.6%)。

II 株式会社パプアニューギニア海産、小太郎漢方製薬株式会社、株式会社西島製作所、フセハツ工業株式会社、マルイチエクソム株式会社、株式会社センショーの6社でインタビュー調査を実施。