



# 多様な人材とマネジメント

人手不足や経済のグローバル化を背景に、性別や年齢、国籍等によらない多様な人材を活用する傾向が高まっている。職場における多様性が進むなか、一人ひとりが能力を発揮し、いきいきと働き続けられる職場環境の構築にはどういった問題があり、その解消にはどのような人材マネジメントが求められるのか。当機構が実施した調査結果や企業への取材などから、多様性が進む職場の実情と課題を見る。

## <今号の主な内容>

- <JILPT調査> 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・労働者調査
- <事例取材> 限定正社員と外国人材の活用に取り組む企業  
コメリ 建設技術研究所 エバオン
- <JILPT調査> 諸外国における外国人材受入制度  
——非高度人材の位置づけ
- <スペシャルトピック>  
「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方」について分析  
——平成30年版 労働経済白書

## JILPT 調査

# 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

## 調査部

近年、企業において女性・高齢者・外国人材等の活用が進むなか、職場における人材の多様性が高まっている。これらを踏まえ、多様な人材一人ひとりの能力が発揮され、いきいきと働き続けられる職場環境の構築に向けた人材マネジメントに関する諸課題を明らかにすることを目的として、企業・労働者アンケート調査を行った。本稿では、多様化の進展と多様な働き方（限定生社員、高度専門人材、副業・兼業）に絞って、調査結果を紹介する。

アンケート調査は、企業調査については全国の常用労働者100人以上の企業1万2,000社（企業調査では、信用調査機関が保有する企業データベースにより、産業・従業員規模別に層化無作為抽出）を対象に実施。労働者調査は、調査対象企業で雇用されている正社員8人に配付した（計9万6,000人）。調査期間は、2018年2月14日から3月2日。調査方法は郵送による調査票の配布・回収。

企業調査の有効回収数は2,260件（有効回収率18.8%）、労働者調査の有効回収数1万2,355件（有効回収率12.9%）。回答属性はP15の表1、表2参照。

### 1 雇用人員（人手）の過不足の状況

#### 雇用人員（人手）の過不足の状況

日本経済は近年の好景気を背景として、雇用人員の不足感が高まっていると言われる。企業調査では、雇用人員（人手）の過不足の状況について、(a)正

社員と(b)非正社員の別に聞いており、また、正社員については、人材の種類ごとに過不足の状況を尋ねている。これをまとめたものが図表1である。

まず、正社員と非正社員の過不足状況を見ると、正社員では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が59.7%、「適当」が24.3%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が2.1%となっている。非正社員は「不足・計」が33.7%、「適当」が55.0%、「過剰・計」が4.2%となっている。

「不足・計」の割合について、正社員と非正社員を比較すると、正社員が59.7%、非正社員が33.7%となっており、非正社員に比べ正社員のほうが、「不足・計」の割合は高い。「過剰・計」はいずれも少数である。正社員・非正社員ともに不足感が見られるが、より、正社員のほうが不足感は強い。

では、正社員について、人材の種類ごとに、「不足・計」を見るとどうであろうか。企業調査では、専門性の高い職種について、過不足状況を尋ねている。それによれば、「不足・計」の割合は、「現場の技能労働者」が64.4%で最も高く、次いで、「社内の人材マネジメントを担う中核的な管理職」（56.5%）、「社内のIT化を推進する人材」（56.4%）、「マーケティングや営業の専門人材」（47.9%）、「財務や法務の専門人材」（45.9%）、「研究開発等を支える高度人材」（33.2%）、「海外展開に必要な国際人材」（26.0%）となっている。

図表1 雇用人員（人手）の過不足の状況（SA、単位=%）【企業調査】

	n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	無回答	不足・計
(a)正社員	2,260	12.2	47.5	24.3	2.0	0.1	13.8	59.7
現場の技能労働者	2,260	19.5	44.9	25.9	1.0	0.1	8.6	64.4
社内の人材マネジメントを担う中核的な管理職	2,260	9.4	47.1	33.4	1.2	0.3	8.7	56.5
社内のIT化を推進する人材	2,260	11.8	44.6	31.4	0.1	0.1	12.0	56.4
マーケティングや営業の専門人材	2,260	6.7	41.2	39.4	0.5	0.0	12.2	47.9
財務や法務の専門人材	2,260	5.8	40.1	41.2	0.4	0.0	12.4	45.9
研究開発等を支える高度人材	2,260	9.6	23.6	42.3	0.2	0.5	23.8	33.2
海外展開に必要な国際人材	2,260	11.1	14.9	45.1	0.1	0.7	28.2	26.0
(b)非正社員	2,260	8.3	25.4	55.0	3.9	0.3	7.0	33.7

※「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。

現場の技能労働者の不足が最も割合が高いが、その他の高度な専門人材についても不足感は強いようだ。

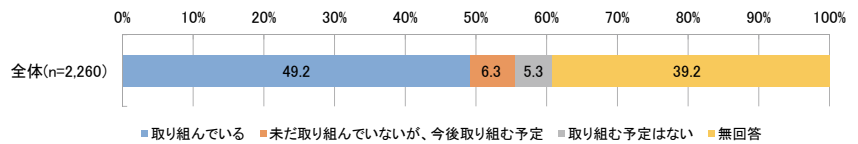
### 人材（人手）不足緩和対策の取り組み状況

企業調査では、人材（人手）不足を緩和するための対策の取り組み状況についても尋ねている。人手不足の緩和対策の実施割合では、「取り組んでいる」が49.2%、「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」が6.3%となっている（図表2）。

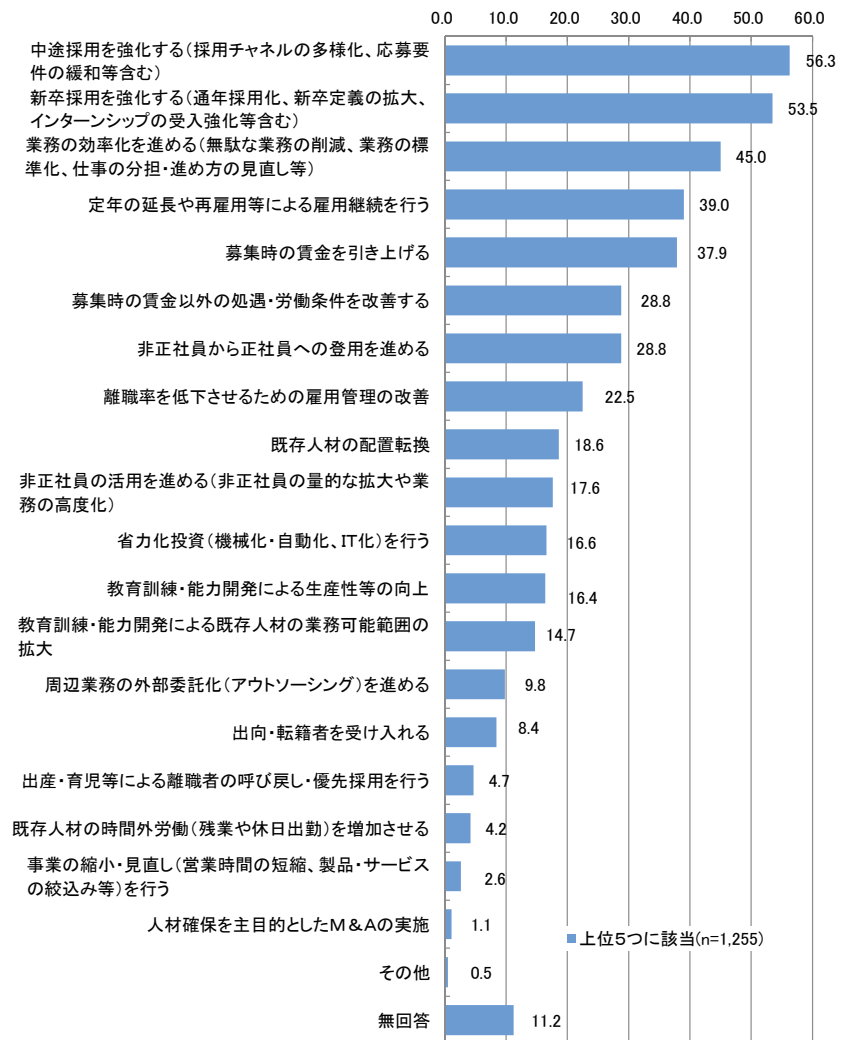
次に、緩和対策に「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」とする企業に対して、人材（人手）不足を緩和するために重要視している対策（上位5つの複数回答）を尋ねている。それによれば、「中途採用を強化する（採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等含む）」が56.3%、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入強化等含む）」が53.5%とともに5割台で高く、次いで、「業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、業務の標準化、仕事の分担・進め方の見直し等）」（45.0%）、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」（39.0%）も4割前後と高い。続いて、「募集時の賃金を引き上げる」（37.9%）、「募集時の賃金以外の処遇・労働条件を改善する」（28.8%）、「非正社員から正社員への登用を進める」（28.8%）なども3割前後となっている（図表3）。

新卒採用や中途採用の強化、業務効率化だけでなく、高齢者の継続雇用を実施している企業も4割弱を占めており、募集面では、賃金や労働条件の改善を実施している企業も目立つ。非正社員の登用で人員不足を緩和している企業も見られる。

図表2 人材（人手）不足を緩和するための対策の取り組み状況（SA、単位＝％）【企業調査】



図表3 人材（人手）不足を緩和するために重要視している対策（上位5つのMA、単位＝％）【企業調査】



※人材（人手）不足を緩和するための対策について、「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」とする企業を対象に集計。

## 2 社内人材の多様化の状況

### 企業側から見た社内人材の多様化の状況

近年、企業において女性・高齢者・外国人材等の活用が進むなか、職場における人材の多様性が高まって



いると言われる。そこで、企業調査では、「性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等」といった様々な観点から5年前と現在を比較し、貴社の社内人材の多様化が進んだと思いますか。また、5年先の社内人材の多様化は、現在と比較し進むと思いませんか」と尋ねた。

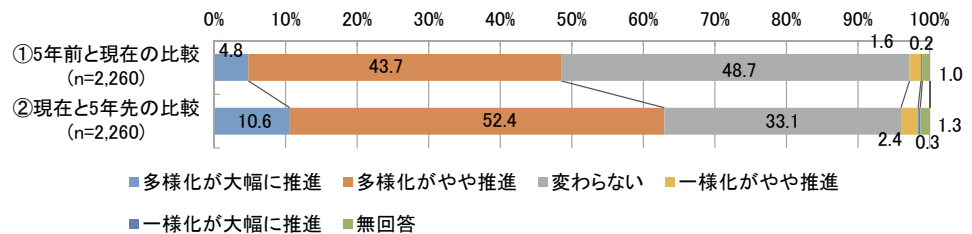
それによれば、まず、①5年前と現在の比較（これまで）で見ると、社内人材の多様化で「多様化推進・計」（「多様化が大幅に推進」（4.8%）、「多様化がやや推進」（43.7%）の合計）の割合は、48.5%と約半数を占めている。

一方、②現在と5年先の比較（今後）で見ると、「多様化推進・計」（「多様化が大幅に推進」（10.6%）、「多様化がやや推進」（52.4%）の合計）の割合は63.0%となっている。「多様化推進・計」の割合は、これまでに比べて、今後のほうが、14.5%高い（図表4）。

### 高齢社員、女性で多様化が進展

では、どの属性で多様化が進んでいると企業は考えているのだろうか。企業調査では、①5年前と現在の比較において、「多様化が大幅に推進」又は「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に、社内人材の多様化が進んできたなかでの多様な人材（女性社員、60歳以上の高齢社員、高度外国人社員（注1））について、これまでの増減の状況を尋ねた。それによれば、「増加・計」（「大幅に増加」「やや増加」の合計）の割合は、「60歳以上の高齢社員」が78.8%、「女性社員」が62.3%、

図表4 性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等の観点から見た社内人材の多様化の変化  
（①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較）（SA、単位＝％）【企業調査】



「高度外国人社員」が17.9%となっている（図表5①）。これまでに多様化が進んだ属性では、高齢社員や女性社員での増加が多いようだ。

一方、②現在と5年先の比較においても、「多様化が大幅に推進」又は「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に、多様な人材（女性社員、60歳以上の高齢社員、高度外国人社員）に対する将来的な採用意欲を尋ねたところ、「上昇・計」とする割合（「大幅に上昇」「やや上昇」の合計）は、「60歳以上の高齢社員」が72.7%、「女性社員」が68.8%、「高度外国人社員」が27.6%となっている（図表5②）。企業は、今後も、高齢者、女性の採用意欲が強く、高度外国人についても、採用意欲は高いようだ。

## 3 多様な働き方

調査では、多様な働き方について、近年注目されている、限定正社員や高度専門人材、そして、副業・兼業という働き方についても、企業・労働者双方に尋ねている。以下では、これらの多様な働き方の状況について紹介する。

図表5 ①社内人材の多様化における増減状況、及び②将来的な採用意欲（SA、単位＝％）【企業調査】

	①5年前と現在を比較した増減状況								②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲							
	n	大幅に増加	やや増加	変わらない	やや減少	大幅に減少	無回答	増加・計	n	大幅に上昇	やや上昇	変わらない	やや低下	大幅に低下	無回答	上昇・計
女性社員	1,095	7.4	54.9	33.6	2.6	0.2	1.3	62.3	1,424	8.5	60.3	25.8	0.6	0.1	4.6	68.8
60歳以上の高齢社員	1,095	9.9	68.9	18.0	1.9	0.2	1.1	78.8	1,424	11.0	61.7	21.9	0.9	0.4	4.1	72.7
高度外国人社員	1,095	2.5	15.4	65.8	0.3	0.7	15.3	17.9	1,424	2.9	24.7	56.2	0.2	0.3	15.7	27.6

※①5年前と現在を比較した増減状況は、社内人材の多様化について、5年前と現在の比較において、「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に集計。②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲は、社内人材の多様化について、現在と5年先の比較において、「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に集計。「①5年前と現在を比較した増減状況」の「増加・計」は「大幅に増加」「やや増加」の合計。「②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲」の「上昇・計」は、「大幅に上昇」「やや上昇」の合計。

## 1 限定正社員

### 限定正社員の状況

企業調査では、「正社員であるが、いわゆる正社員(勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員)と比較すると、勤務地、職務、労働時間等が限定されている「限定正社員」がいますか」と尋ねており、「限定正社員がいる」とする企業割合は20.4%である(注2)。

企業調査では、限定正社員がいる企業を対象にその状況を尋ねている。それによれば、限定正社員が配属されている割合が高い職種(上位3つまでの複数回答)では、「事務職」が60.0%と最も多く、次いで、「専門・技術職」(26.4%)、「製造・生産工程職」(20.3%)、「営業職」(18.0%)、「サービス職」(14.7%)、「販売職」(12.3%) などとなっている(図表6)。

限定正社員といわゆる正社員の間の転換可能性についてみると、「相互に転換することができる」とする割合が66.5%と最も高く、次いで、「限定正社員から正社員への転換のみ可能」(14.7%)、「転換することはできない」(14.1%) などとなっている。これを従業員規模別に見ると、概ね規模が大きくなるほど、「相互に転換することができる」とする割合が高くなる一方で、規模が小さくなるほど「転換することはできない」とする割合が高くなる傾向にある(図表7)。

### 限定正社員・正社員間の基本給や昇進スピードの差

企業調査では、「限定正社員といわゆる正社員との間で、基本給や昇進スピードに差を設けていますか」と尋ねている。それによれば、まず、基本給の差の設定については、「いわゆる正社員の方が高い」とする割合が58.4%と6割弱を占めており、「差はない」も39.4%となっている。従業員規模別に見ると、規模が大きくなるほど、「いわゆる正社員の方が高い」とする割合は高くなる(図表8)。

次に、企業調査では、基本給で「いわゆる正社員の方が高い」と回答した企業について、限定正社員の基本給は、いわゆる正社員の基本給の何割程度かについても尋ねている。それによれば、「8割超～9割以下」が43.0%と最も割合が高く、次いで、「9割超」が24.4%、「7割超～8割以下」が23.0%、「7割以下」

図表6 限定正社員が配属されている割合が高い職種(3つまでのMA、単位=%)【企業調査】

	合計 (n=462)
事務職	60.0
専門・技術職	26.4
製造・生産工程職	20.3
営業職	18.0
サービス職	14.7
販売職	12.3
管理職	10.4
輸送・機械運転職	6.1
運搬・清掃等労務職	5.8
保安職	1.5
その他	2.2
無回答	1.9

※限定正社員がいる企業を対象に集計。

図表7 限定正社員と正社員の間の転換可能性(SA、単位=%)【企業調査】

	n	相互に転換することができる	正社員から限定正社員への転換のみ可能	限定正社員から正社員への転換のみ可能	い	転換することはできない	無回答
合計	462	66.5	2.6	14.7	14.1	2.2	
<従業員規模>							
99人以下	14	42.9	14.3	7.1	28.6	7.1	
100～299人	214	65.9	2.3	14.0	17.3	0.5	
300～999人	137	62.8	2.9	17.5	13.1	3.6	
1,000人以上	95	75.8	1.1	13.7	6.3	3.2	

※限定正社員がいる企業を対象に集計。

図表8 限定正社員と正社員の間基本給の差の設定(SA、単位=%)【企業調査】

	n	いわゆる正社員の方が高い	限定正社員の方が高い	差はない	無回答
合計	462	58.4	1.5	39.4	0.6
<従業員規模>					
99人以下	14	42.9	-	57.1	-
100～299人	214	48.6	1.4	49.5	0.5
300～999人	137	67.2	1.5	31.4	-
1,000人以上	95	69.5	2.1	26.3	2.1

※限定正社員がいる企業を対象に集計。

が6.7%となっている(図表9)。

また、昇進スピードの差の設定については、「差はない」が49.4%、「いわゆる正社員の方がはやい」が48.3%となっており、両者は拮抗している(図表10)。

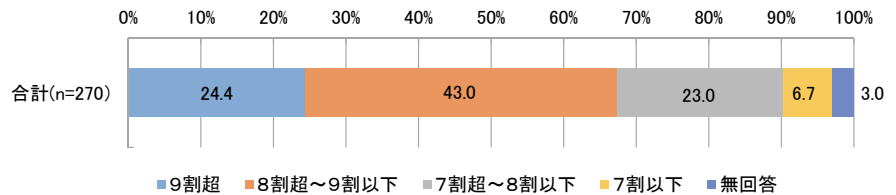
### 限定正社員を導入している理由、その効果

企業調査では、限定正社員という働き方を導入している理由（複数回答）について尋ねているが、それによれば、「仕事と育児・介護・病気治療の両立（ワーク・ライフ・バランス）を支援するため」が53.9%と最も多く、次いで、「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」（42.4%）、「優秀な人材を採用するため」（28.6%）、「職務を限定することで、専門性や生産性の向上をより促すため」（23.2%）などとなっている（図表11）。

過去5年間における限定正社員という働き方を導入したことによる効果については、各項目での肯定的割合（「そう思う」「ややそう思う」の合計）について見ると、「人材の定着率が高まった」（54.7%）が最も割合が高く、次いで、「社員のワーク・ライフ・バランスが向上した」（49.7%）、「人材の採用がしやすくなった」（48.9%）が5割弱、「社員のモチベーションが上がった」（35.9%）、「社員の労働生産性が向上した」（34.2%）、「社員の専門性が向上した」（30.1%）が3割台となっている（図表12）。

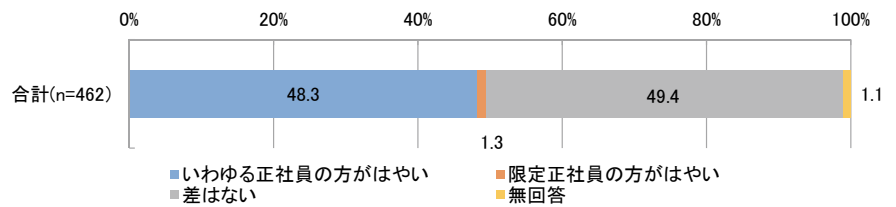
以上を踏まえると、先述の導入動機と同様に、企業が効果を感じている項目では、ワーク・ライフ・バランス向上や採用面の評価が高い。これらの効果を実感している企業がメインと言えるが、社員のモチベーションや労働生産性、専門性の向上に効果を感じている企業も3割程度見られる。

図表9 限定正社員と正社員の間の基本給の差がある場合の正社員と比べての限定正社員の基本給の割合（SA、単位＝%）【企業調査】



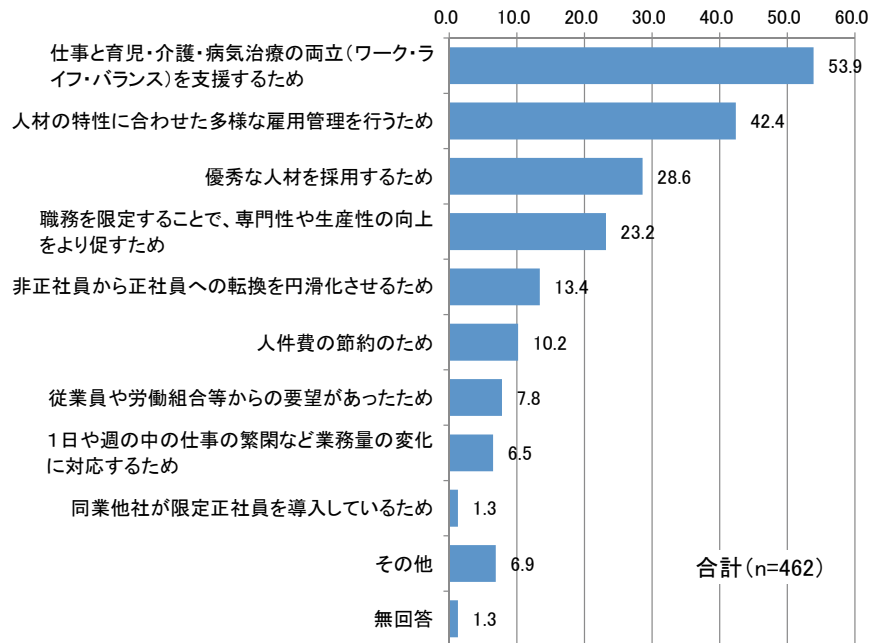
※限定正社員がいる企業のうち、基本給が限定正社員に比べ「いわゆる正社員の方が高い」とする企業を対象に集計。

図表10 限定正社員と正社員の間昇進スピードの差の設定（SA、単位＝%）【企業調査】



※限定正社員がいる企業を対象に集計。

図表11 限定正社員という働き方を導入している理由（MA、単位＝%）【企業調査】



※限定正社員がいる企業を対象に集計。

### 限定正社員から見た働き方の不満の有無

では、労働者側は、限定正社員についてどのような認識を持っているのだろうか。労働者調査では、勤め先企業の働き方が「限定正社員」とする者に対して、「勤

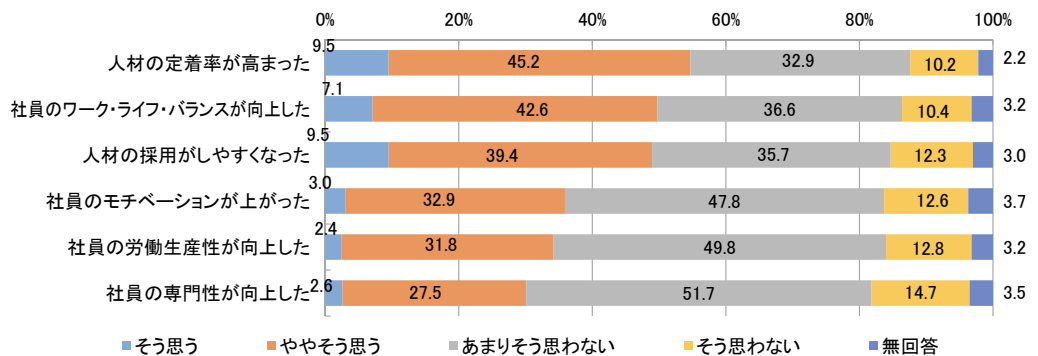
め先企業における、いわゆる正社員と御自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことがあるか」と尋ねている。それによれば、不満が「ある」とする割合は31.1%となっている。これを性別に見ると、男性に比べ女性のほうが、

不満が「ある」とする割合が高い。また、従業員規模別に見ると、規模が大きくなるほど、不満が「ある」とする割合が高くなる傾向にある(図表13)。

勤め先企業における、正社員と自身(限定正社員)の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満が「ある」とする者を対象に、不満を感じた具体的な事柄(複数回答)を尋ねたところ、「不合理な賃金差がある」が56.6%で最も多く、次いで、「共有がしっかりとされない情報が多い」(36.8%)、「不合理な昇進スピードの差がある」(33.5%)、「労働時間と比較して、業務量が過大になった」(26.8%)、「短時間労働しかできないなか、締切までに十分な余裕のない仕事発注が多い」(15.4%)、「限定した職務内容以外の業務を手伝うように発注・指示される」(14.3%)などとなっている(図表14)。

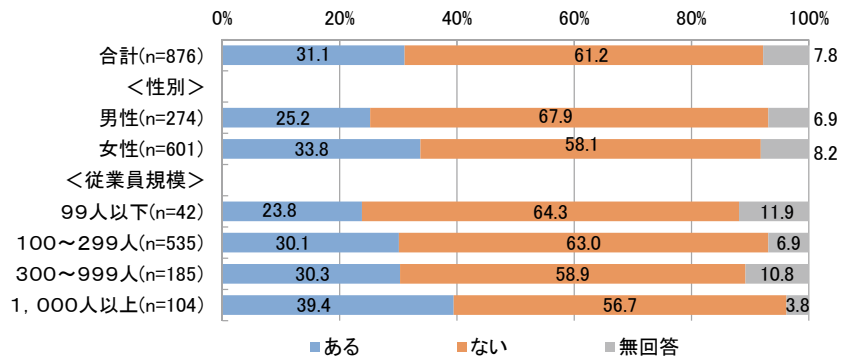
以上を踏まえると、企業調査では、規模が大きくなるほど、基本給の差があるなど、正社員と限定正社員の間に格差を設定する企業が見られた。その一方で、労働者調査では、限定正社員のなかで3割程度が不満を抱いており、規模

図表 12 過去5年間における限定正社員という働き方を導入したことによる効果 (n=462、SA、単位=%)【企業調査】



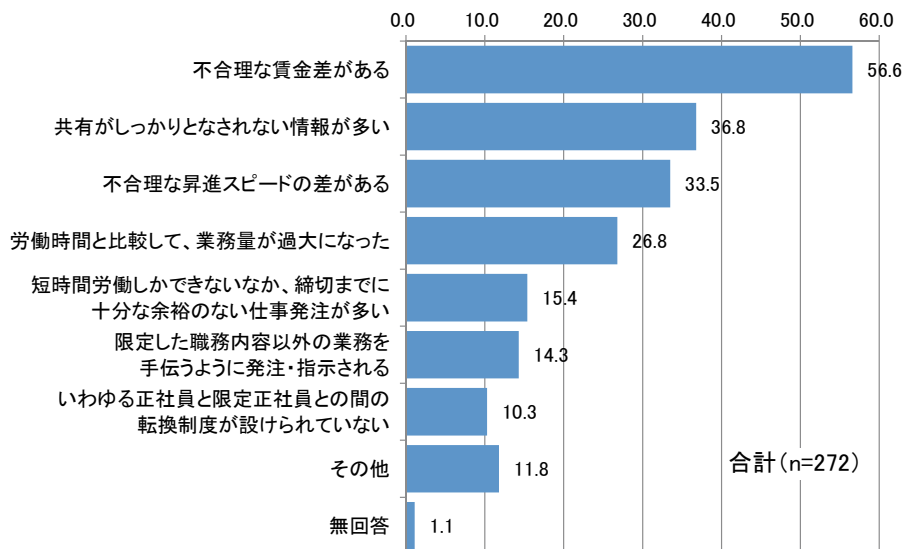
※限定正社員がいる企業を対象に集計。

図表 13 勤め先企業における、正社員と自身(限定正社員)の就労状況・処遇・昇進を比較しての不満の有無 (SA、単位=%)【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者を対象に集計。

図表 14 不満を感じた具体的な事柄 (MA、単位=%)【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者のうち、勤め先企業における、いわゆる正社員と自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことが「ある」と回答した者を対象に集計。



が大きくなるほどその割合は高くなっている。不満を抱く者のなかでは、賃金差や昇進スピードの差に不満を感じる者が目立つ。それ以外にも、勤務条件の限定を伴うがゆえに、情報共有の不足や過剰な業務量、余裕のない仕事発注、限定業務以外の仕事発注など、業務遂行上の不満も見られるようだ。

### 正社員から見た「限定正社員」に対する認識

さらに、労働者調査では、「いわゆる正社員」と回答した者に対して、「今後、5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を希望する可能性があると思いますか。現在の勤め先企業における限定正社員といった働き方の導入の有無にかかわらず、今後の意向を教えてください」と尋ねている。それによれば、「希望する可能性がある」が30.3%、「希望することはない」が63.8%となっている。

これを性別に見ると、「希望する可能性がある」の割合は、女性が44.2%、男性が21.7%で、女性のほうが割合は高い。性・年齢別に見ると、男性は、年齢が高くなるほど「希望する可能性がある」の割合が高くなり、とくに「60代以上」では37.3%と最も高くなっている。一方、女性では、「希望する可能性がある」の割合は、いずれの年齢においても4割前後あるが、とくに「20代以下」で最も割合が高い(図表15)。

### 限定正社員を希望する理由、希望しない理由

いわゆる正社員のなかで、限定正社員への転換を「希望する可能性がある」とする者を対象に、限定正社員を希望する可能性がある理由を尋ねたところ(上位3つまでの複数回答)、「余暇時間を大切にしたい」が65.5%と最も多く、次いで、「仕事と育児の両立」(47.6%)、「仕事と介護の両立」(38.0%)、「職務を限定して専門性を高めたい」(28.2%)などとなっている(図表16)。

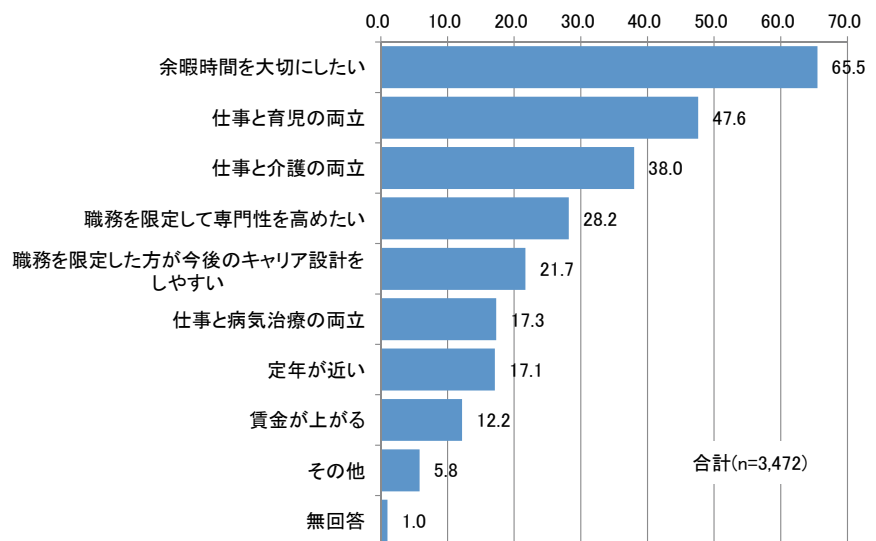
一方、限定正社員への転換を「希望することはない」

図表 15 今後、5年先を見据えて、いわゆる正社員で働く者の限定正社員という働き方を希望する可能性(SA、単位=%)【労働者調査】

	n	希望する可能性がある	希望することはない	無回答
合計	11,445	30.3	63.8	5.9
<性別>				
男性	7,043	21.7	72.6	5.7
女性	4,397	44.2	49.6	6.2
<性・年齢>				
男性 20代以下	1,043	17.6	78.3	4.0
男性 30代	1,882	18.8	76.4	4.8
男性 40代	2,356	19.3	75.6	5.1
男性 50代	1,456	29.2	62.7	8.1
男性 60代以上	300	37.3	53.0	9.7
女性 20代以下	1,128	51.2	44.9	4.0
女性 30代	1,182	45.3	48.5	6.3
女性 40代	1,329	37.2	56.8	5.9
女性 50代	664	44.4	47.7	7.8
女性 60代以上	89	43.8	31.5	24.7

※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者を対象に集計。

図表 16 限定正社員の働き方を希望する可能性がある理由(3つまでのMA、単位=%)【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、今後5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を「希望する可能性がある」と回答した者を対象に集計。

とする者を対象に、限定正社員を希望しない理由を尋ねたところ(上位3つまでの複数回答)、「賃金が低下する」が77.7%と最も多く、次いで、「多様な経験を通じて、能力を向上させたい」(43.4%)、「職務を限定し専門性を向上させても、それに見合った額の賃金が払われない」(38.7%)、「職務を限定すると、キャ



リア設計も限定される」(31.2%)、「昇進が遅れる」(22.2%)などとなっている(図表17)。限定正社員を希望しない理由では、賃金低下が最も多いが、職務限定により、能力向上・キャリア形成での制約や、昇進の遅れに対する不安もあることがうかがわれる。

## 2 高度専門人材

### 高度専門人材の採用状況

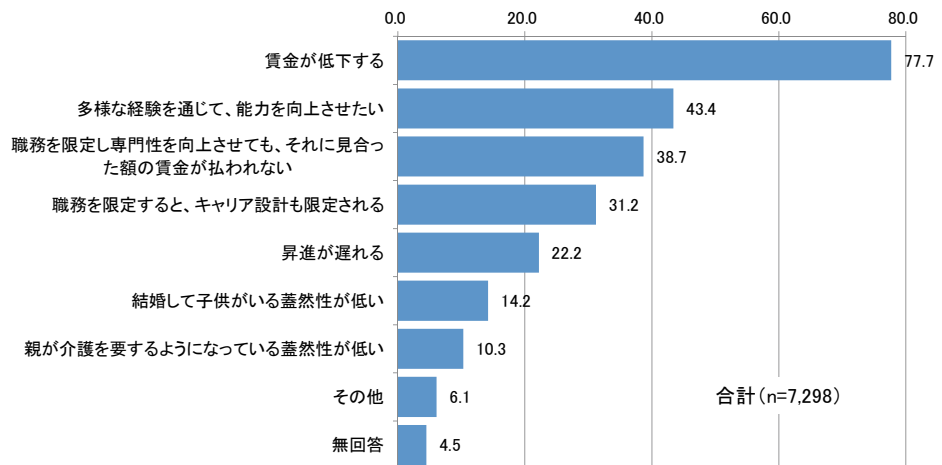
企業調査では、高度専門人材(注3)に対する採用状況についても尋ねている。調査では、「貴社における高度専門人材について、5年前と比較した状況をお答えください。また、高度専門人材に関する5年先の見通しも教えてください」と尋ねた。質問項目は、①5年前と現在の比較と②現在と5年先の比較の2種類あり、二つの設問の共通の選択肢として、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」(注4)を設けている。

そこで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」を除いた高度専門人材の採用企業(今後の採用を含む)について集計したもの(したがって、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」及び無回答を除き集計)が図表18である(以下、「高度専門人材の採用企業」と略す)。

それによれば、まず、①5年前と現在の比較(これまでに)については、「社内にいるが、人数は変わらない」が63.2%で最も割合が高い。増減に着目すると、「増加・計」(「大幅に増加」(1.9%)、「やや増加」(28.2%))の割合は30.1%であり、「減少・計」(「大幅に減少」(0.8%)、「やや減少」(5.9%))の割合は6.7%とわずかだ。

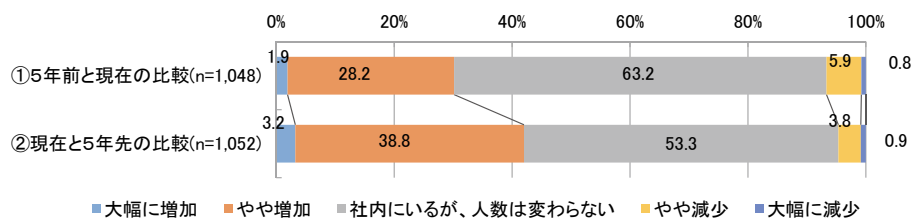
一方、②現在と5年先の比較(今後)について見る

図表 17 限定正社員の働き方を希望しない理由  
(3つまでのMA、単位=%)【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、今後5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を「希望することはない」と回答した者を対象に集計。

図表 18 高度専門人材の採用状況 (①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較) (SA、単位=%)【企業調査】



※高度専門人材の採用企業(今後の採用含む)を対象に集計(すなわち、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び、無回答を除き集計)。

と、これまでと同様に、「社内にいるが、人数は変わらない」が53.3%で最も割合が高いものの、その増減に着目すると、「増加・計」(「大幅に増加」(3.2%)、「やや増加」(38.8%))の割合は42.0%であり、「減少・計」(「大幅に減少」(0.9%)、「やや減少」(3.8%))の割合は4.7%とわずかである。

これまでと今後を比較すると、「増加・計」の割合は、①5年前と現在の比較が30.1%、②現在と5年先の比較が42.0%であり、今後のほうが11.9%高い。

高度専門人材の採用企業について、高度専門人材の仕事内容(複数回答)を尋ねたところ、「総務・人事・経理・広報関係」が24.6%と最も多く、次いで、「経営・管理」(22.3%)、「システム開発・設計」(20.9%)、「研究開発」(20.4%)、「生産・製造」(15.9%)、「販売・営業」(13.7%)などとなっている(図表19)。

企業調査では、高度専門人材の採用状況において、5年前と現在の比較で、社内の高度専門人材が「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業を対象に、高度

専門人材について、企業内部で長期的に育成したか、企業外部から獲得したかについて尋ねたところ、「企業外部から獲得」が47.2%と半数弱を占め、「企業内部で育成」(37.3%)を上回っている(図表20)。

### 高度専門人材の多様化の状況

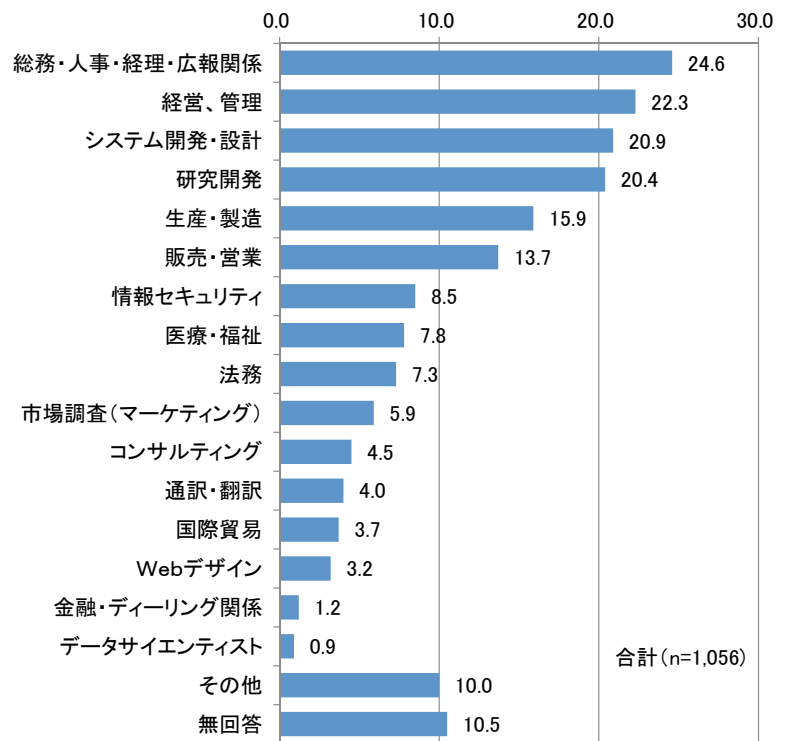
次に、企業調査では、高度専門人材の採用状況において、5年前と現在の比較で、社内の高度専門人材が「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業を対象に、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等といった様々な観点からの高度専門人材の多様化について、5年前と現在の比較(これまで)と、現在と5年先の比較(今後)について、それぞれ尋ねている。それによれば、まず、5年前と現在の比較(これまで)においては、「多様化・計」(「大幅に多様化」(4.4%)、「やや多様化」(52.5%)の合計)の割合は、56.9%となっている。「変わらない」も38.3%を占めるが、「同質化・計」(「大幅に同質化」(0%)と「やや同質化」(0.6%)の合計)の割合は0.6%とわずかである。これまでで言えば、高度専門人材の多様化は、約半数の企業で進んだとの認識だ。

一方、現在と5年先の比較(今後)においても、「多様化・計」(「大幅に多様化」(7.6%)、「やや多様化」(53.2%)の合計)の割合は、60.8%となっている。

これまでと今後を比較すると、今後のほうが「多様化・計」の割合がわずかに高くなっている(図表21)。

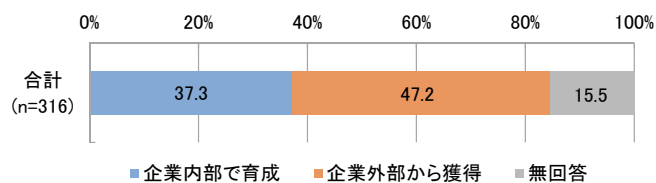
次に、企業調査では、高度専門人材の採用状況で、5年前と現在の比較で、「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業のうち、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等の観点から5年前と比較し、高度専門人材の多様

図表 19 高度専門人材の仕事内容 (MA、単位=%)【企業調査】



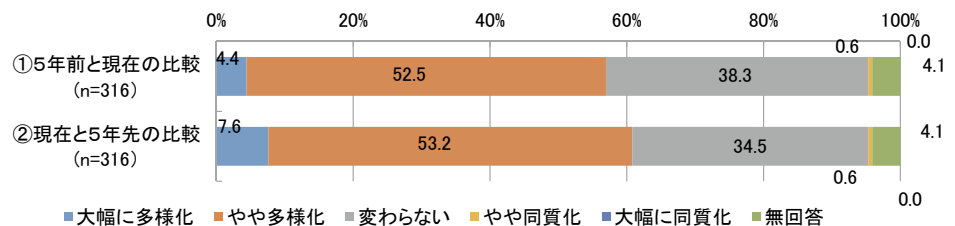
※高度専門人材の採用企業(今後の採用含む)を対象に集計(すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計)。

図表 20 高度専門人材の確保方法 (SA、単位=%)【企業調査】



※高度専門人材の採用状況について、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業を対象に集計。

図表 21 高度専門人材の多様化の状況 (①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較) (SA、単位=%)【企業調査】



※高度専門人材の採用状況について、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業を対象に集計。

化が進んだ企業（「大幅に多様化」「やや多様化」と回答した企業）を対象に、高度専門人材において多様化が進んだ事項を尋ねている。

それによれば、「多様化・計」（「大幅に多様化」「やや多様化」の合計）の割合に着目すると、高度専門人材の多様化が進んだ企業において、高度専門人材の多様化が進んだ事項は、「専門分野」が65.6%と最も割合が高く、次いで、「職種」（56.1%）、「年齢」（50.6%）、「性別」（48.4%）、「国籍」（31.2%）となっている（図表22）。以上を踏まえると、高度専門人材の採用企業では、採用が増加傾向にある。採用増加企業のうち、多様化も半数が進行したとしているが、特に専門分野、職種などでの多様化を認識している企業が多いようだ。

### 高度専門人材の活用による効果

それでは、高度専門人材を活用することの効果について、企業はどのように考えているのだろうか。企業調査では、高度専門人材の採用企業を対象に、5年前と現在を比較した高度専門人材の活用の効果について尋ねている。

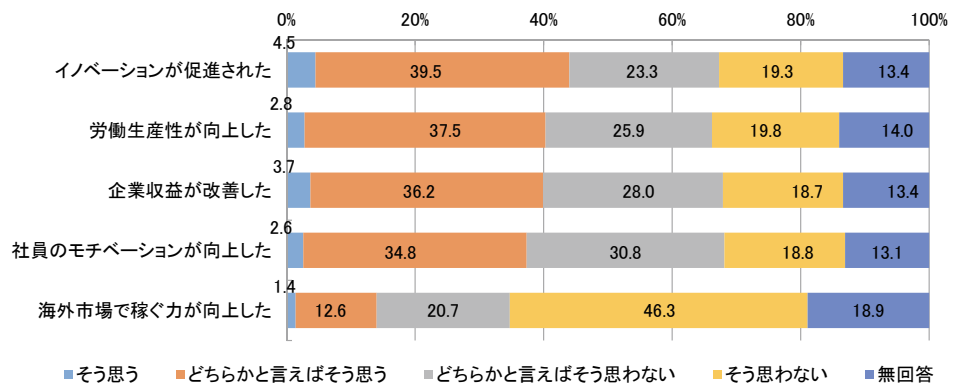
それによれば、各項目での肯定的割合（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計）は、「イノベーションが促進された」（44.0%）が最も割合が高く、次いで、「労働生産性が向上した」（40.3%）、「企業収益が改善した」（39.9%）、「社員のモチベーションが向上した」（37.4%）、「海外市場で稼ぐ力が向上した」（14.0%）となっている（図表23）。高度専門人材採用企業では、「イノベーションの促進」「労働生産性の向上」「企業収益の改善」などの効果を4割前後が認識していることがうかがわれる。

図表 22 5年前と現在を比較した高度専門人材において多様化が進んだ事項（SA、単位=%）【企業調査】

	n	大幅に多様化	やや多様化	変わらない	やや同質化	大幅に同質化	無回答	多様化・計
①性別	180	5.6	42.8	48.9	0.6	-	2.2	48.4
②年齢	180	5.0	45.6	45.6	1.1	-	2.8	50.6
③国籍	180	5.6	25.6	63.9	0.6	-	4.4	31.2
④専門分野	180	7.8	57.8	33.3	-	-	1.1	65.6
⑤職種	180	6.7	49.4	41.1	1.1	-	1.7	56.1

※高度専門人材の採用状況で、5年前と現在の比較で、「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業のうち、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等の観点から5年前と比較し、高度専門人材の多様化が進んだ企業（「大幅に多様化」「やや多様化」と回答した企業）を対象に集計。「多様化・計」は、「大幅に多様化」「やや多様化」の合計。

図表 23 5年前と現在を比較した高度専門人材の活用による効果（n=1,056、SA、単位=%）【企業調査】



※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）を対象に集計（すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年前の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計）。

## 3 副業・兼業

### 企業の副業・兼業に対する意向

本調査では、近年、働き方で注目されている副業・兼業についても企業・労働者双方にその認識を尋ねた。まず、企業調査において、従業員の副業・兼業に関する意向を見ると、「副業・兼業を許可する予定はない」が75.8%と最も割合が高い。しかし、「副業・兼業を許可している」とする企業も11.2%あり、「副業・兼業の許可を検討している」とする企業も8.4%ある（図表24）。近年の副業・兼業に対する法政策を背景としているかは不明だが、現在、副業・兼業の許可を検討している企業が存在することがうかがわれる。

次に、「副業・兼業を許可している」「副業・兼業の許可を検討している」とする企業に対して、副業・兼

業を許可している理由(複数回答)を尋ねたところ、「従業員の収入増加につながるため」が53.6%と最も多く、次いで、「従業員が活躍できる場を広げるため」(31.7%)、「従業員のモチベーションの維持・向上につながるため」(31.4%)、「従業員の視野の拡大や能力開発につながるため」(27.6%)、「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため(企業としてオープン・イノベーションを重視)」(15.8%)などとなっている。

これを副業・兼業の意向別に見ると、「副業・兼業を許可している」とする企業(「許可企業」と略す)、「副業・兼業の許可を検討している」とする企業(「検討企業」と略す)ともに、「従業員の収入増加につながるため」とする割合が最も高いことに違いはないものの、両者を比較すると、許可企業に比べ検討企業のほうがいずれの項目の割合も高い。特に、許可企業に比べ検討企業のほうが、「従業員のモチベーションの維持・向上につながるため」「従業員の視野の拡大や能力開発につながるため」「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため(企業としてオープン・イノベーションを重視)」の割合が高い。現在、副業・兼業を検討している企業では、従業員の収入の増加に加えて、モチベーションの維持・向上や視野の拡大、能力開発などを許可理由と考えている傾向にあるようだ(図表25)。

一方、「副業・兼業を許可する予定はない」とする企業に対して、副業・兼業を許可しない理由(複数回答)を尋ねたところ、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が82.7%と最も多く、次いで、「労働時間の管理・把握が困難になる」(45.3%)、

「職場の他の従業員の業務負担が増大する懸念があるため」(35.2%)、「組織内の知識や技術の漏えいが懸念されるため(企業としてクロズド・イノベーションを重視)」(31.4%)、「人材の流出につながる懸念がある」(28.4%)などとなっている(図表26)。

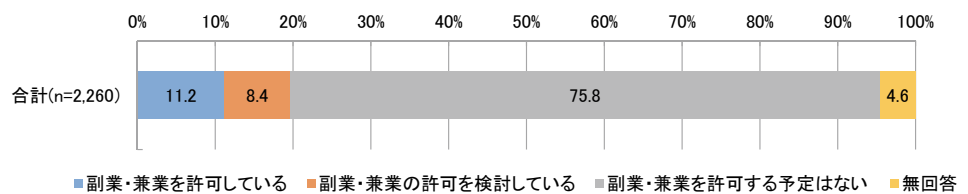
### 労働者側から見た副業・兼業に対する意向

では、労働者側の副業・兼業に対する意向はどのようなものであろうか。労働者調査では、「今後、5年先を見据えた際、主な仕事以外に収入を伴う労働(副業・兼業)をしたいと思いませんか。また、すでに副業・兼業をされている方は、その機会や割く時間を増やしたいと思いませんか」と尋ねている。

それによれば、副業・兼業を「新しくはじめたい」が23.2%、「機会・時間を増やしたい」が13.8%、「機会・時間を減らしたい」が1.3%、「するつもりはない」が56.1%となっている。副業・兼業の実施に積極的な者(「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」の合計)の割合は37.0%と4割弱を占めている。副業・兼業の実施に積極的な者の割合を性別に見ると、男性が38.9%、女性が34.3%となっており、その割合にほとんど差は見られない(図表27)。潜在的には、副業・兼業に積極的な層が一定程度いることがうかがわれる。

今後、5年先を見据えて副業・兼業の実施に積極的

図表 24 従業員の副業・兼業に関する意向 (SA、単位=%) 【企業調査】



図表 25 副業・兼業を許可している理由 (検討を含む) (MA、単位=%) 【企業調査】

	n	組織外の知識や技術を積極的に取り込むため(企業としてオープン・イノベーションを重視)	様々な分野における人脈を構築するため	従業員が活躍できる場を広げるため	同業他社が副業・兼業の許可をはじめたから	従業員の収入増加につながるため	従業員の視野の拡大や能力開発につながるため	従業員のモチベーションの維持・向上につながるため	その他	無回答
合計	442	15.8	14.7	31.7	4.3	53.6	27.6	31.4	12.7	4.1
<副業・兼業の意向>										
副業・兼業を許可している	252	12.7	11.9	28.6	1.6	51.6	19.4	22.6	17.1	6.0
副業・兼業の許可を検討している	190	20.0	18.4	35.8	7.9	56.3	38.4	43.2	6.8	1.6

※従業員の副業・兼業に関する意向について、「副業・兼業を許可している」「副業・兼業の許可を検討している」とする企業を対象に集計。

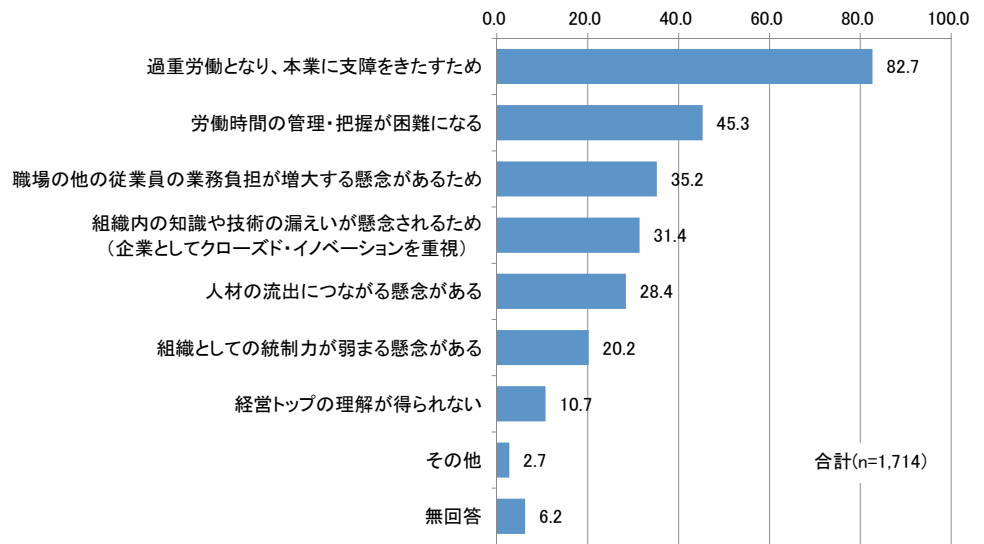


な者(「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」と回答した者)に対して、副業・兼業を望む理由(3つまでの複数回答)を尋ねたところ、「収入を増やしたいから」が85.1%で最も多く、次いで、「自分が活躍できる場を広げたいから」(53.5%)、「様々な分野における人脈を構築したいから」(41.7%)、「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため(オープン・イノベーションを重視)」(36.6%)などとなっている(図表28)。

副業・兼業の希望理由は収入増加が最多であるが、活躍の場の拡大や人脈構築も上位にあがっている。

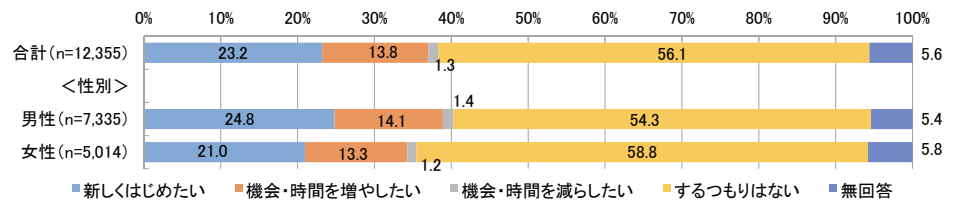
一方、今後、5年先を見据えて、副業・兼業の実施に消極的な者(副業・兼業を「するつもりはない」「機会・時間を減らしたい」と回答した者)に対して、副業・兼業を望まない理由(3つまでの複数回答)を尋ねたところ、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が61.6%と最も多く、次いで、「家族や友人と過ごす時間を重視するため」(56.5%)、「勤め先企業で禁止されているから」(40.4%)、「現在の収入で十分生活できるから」(29.1%)などとなっている(図表29)。以上を踏まえると、企業調査では、副業・兼業を許可しない理由として、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が大半を占めていた。一方、労働者調査においても、過重労働に対する懸念が強い。副業・兼業をすることで過重労働を招きやすい現状について、労使での認識が一致しているようだ。働き方改革により、生産性を高め、長時間労働を是正することが望まれる。

図表 26 副業・兼業を許可しない理由 (MA、単位=%) 【企業調査】

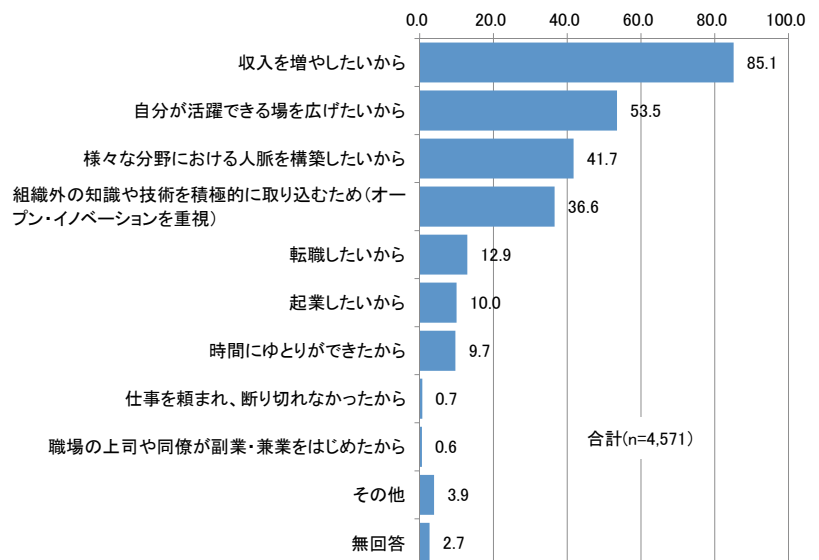


※従業員の副業・兼業に関する意向について、「副業・兼業を許可する予定はない」とする企業を対象に集計。

図表 27 今後、5年先を見据えた際の副業・兼業の意向 (SA、単位=%) 【労働者調査】



図表 28 副業・兼業を望む理由 (3つまでの MA、単位=%) 【労働者調査】



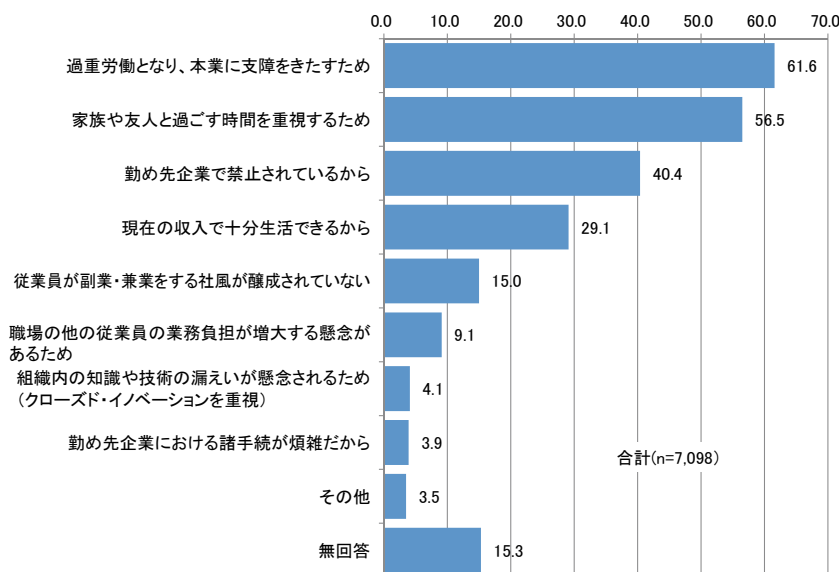
※今後、5年先を見据えて、副業・兼業を「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」とする者を対象に集計。

〔注〕

- 1 本調査での調査票上の定義では、「高度外国人材」とは、在留資格「高度専門職」「経営・管理」「研究（企業内の研究職）」「技術・人文知識・国際業務」「法律・会計業務」「企業内転勤」等といった就労目的の在留資格を所有している外国人を指す」としている。
- 2 回答者属性として、労働者調査でも、いわゆる正社員か限定正社員かを尋ねており、「限定正社員」は7.1%だった。
- 3 本調査での調査票上の定義では、「高度専門人材」とは、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験を有する人材を指す」としている。
- 4 企業調査票では、①5年前と現在の比較と②現在と5年先の比較の2種類の設問について、共通の選択肢6として、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」を設けている。「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」は、44.0%（995件/2,260件）である。

（主任調査員補佐・奥田栄二、労働政策研究所副所長・荻野登、主任調査員・新井栄三）

図表 29 副業・兼業を望まない理由  
（3つまでのMA、単位＝%）【労働者調査】



※今後、5年先を見据えて、副業・兼業を「するつもりはない」「機会・時間を減らしたい」とする者を対象に集計。

表 1 回答企業の属性【企業調査】

企業調査票	合計	n	%
		2,260	100.0
問 1 : 業種	鉱業、採石業、砂利採取業	4	0.2
	建設業	164	7.3
	製造業	624	27.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	13	0.6
	情報通信業	81	3.6
	運輸業、郵便業	208	9.2
	卸売業、小売業	356	15.8
	金融業、保険業	50	2.2
	不動産業、物品賃貸業	28	1.2
	学術研究、専門・技術サービス業	52	2.3
	宿泊業、飲食サービス業	111	4.9
	生活関連サービス業、娯楽	60	2.7
	教育、学習支援業	48	2.1
	医療、福祉	134	5.9
	複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	0.2
	サービス業（他に分類されないもの）	284	12.6
	その他	28	1.2
	無回答	11	0.5
問 1 : 従業員規模	99人以下	99	4.4
	100~299人	1,380	61.1
	300~999人	569	25.2
	1,000~9,999人	192	8.5
	1万人以上	12	0.5
	無回答	8	0.4

表 2 回答者の属性【労働者調査】

労働者調査票	合計	n	%
		12,355	100.0
問 1 : 性別	男性	7,335	59.4
	女性	5,014	40.6
	無回答	6	0.0
問 3 : 年齢	15~24歳	734	5.9
	25~29歳	1,588	12.9
	30~34歳	1,558	12.6
	35~39歳	1,737	14.1
	40~44歳	2,169	17.6
	45~49歳	1,806	14.6
	50~54歳	1,362	11.0
	55~59歳	939	7.6
	60~64歳	344	2.8
	65~69歳	76	0.6
	70歳以上	25	0.2
	無回答	17	0.1
問 8 : 従業員規模	99人以下	588	4.8
	100~299人	7,442	60.2
	300~999人	2,988	24.2
	1,000~9,999人	1,125	9.1
	1万人以上	104	0.8
	無回答	108	0.9
問 9 : 業種	鉱業、採石業、砂利採取業	21	0.2
	建設業	1,028	8.3
	製造業	3,363	27.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	160	1.3
	情報通信業	423	3.4
	運輸業、郵便業	1,014	8.2
	卸売業、小売業	1,727	14.0
	金融業、保険業	346	2.8
	不動産業、物品賃貸業	142	1.1
	学術研究、専門・技術サービス業	248	2.0
	宿泊業、飲食サービス業	561	4.5
	生活関連サービス業、娯楽業	228	1.8
	教育、学習支援業	257	2.1
	医療、福祉	873	7.1
	複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	0.3
	サービス業（他に分類されないもの）	1,631	13.2
	その他	200	1.6
	無回答	100	0.8