

平成30年9月11日(火)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 樋口 美雄)
労働政策研究所 副所長 萩野登
調査部 主任調査員 新井栄三/主任調査員補佐 奥田栄二
(電話) 03-5903-6284 (URL) <http://www.jil.go.jp/>

- ✓ **企業：限定正社員の導入企業の半数が人材の定着率の向上に効果があると回答**
- ✓ **労働者：限定正社員のうち不満がある者が3割。そのうち半数が、正社員に比べて「不合理な賃金差がある」ことに不満**
- ✓ **労働者：今後、副業・兼業の実施に積極的な者は4割弱。理由は収入増加が最多で、活躍の場の拡大や人脈構築も上位**

「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）」

調査結果のポイント

1. 雇用人員の過不足状況

<企業調査>：雇用人員の過不足、正社員で6割弱が不足と回答>

- 企業調査では、雇用人員の過不足状況は、正社員で「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が59.7%と6割弱を占める。正社員の人材の種類ごとに、「不足・計」の割合をみると、「現場の技能労働者」が64.4%でもっとも高く、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（4頁、図表1-1）。

2. 社内人材の多様化の状況

<企業調査>：半数の企業が、過去5年間で、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等の観点からの多様化が推進されたと回答。今後についても、多様化推進が6割>

- 企業調査では、性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等の観点から、①5年前と現在の比較（これまで）でみると、社内人材の多様化で「多様化推進・計」（「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」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）では、「多様化推進・計」の割合が63.0%と、今後のほうが、14.5ポイント高い（6頁、図表2-1）。

3. 多様な働き方

●限定正社員

<労働者調査>：限定正社員のうち不満がある者が3割。そのうち半数が、正社員に比べて「不合理な賃金差がある」ことに不満>

- 企業調査では、限定正社員がいる企業において、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、各項目での肯定的割合（「そう思う」「ややそう思う」の合計）は、「人材の定着率が高まった」（54.7%）がもっとも割合が高く、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%）、「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%）となっている（12頁、図表3-11）。
- 労働者調査では、勤め先企業の働き方が「限定正社員」とする者で、いわゆる正社員と就労状況・

処遇・昇進を比較して、不満が「ある」とする割合は31.1%となっている（13頁、図表3-12）。不満が「ある」とする者の具体的な事柄としては、「不合理な賃金差がある」が56.6%でもっとも多く、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%）などとなっている（13頁、図表3-13）。

●高度専門人材

<企業調査：高度専門人材採用企業のうち4割が「イノベーション促進」の効果に肯定的評価>

- ▶ 企業調査では、高度専門人材¹の採用企業において、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、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%）がもっとも割合が高く、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（18頁、図表3-19）。

●副業・兼業

<企業調査：副業許可は1割、許可検討も8.4%、7割が許可予定なし。許可予定なしの理由、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が最多。「労働時間の管理・把握が困難」も4割>

- ▶ 企業調査では、副業・兼業に対する意向について、「副業・兼業の許可する予定はない」が75.8%ともっとも割合が高く、「副業・兼業を許可している」は11.2%、「副業・兼業の許可を検討している」が8.4%である（23頁、図表3-27）。副業・兼業を許可している理由（複数回答）は、「従業員の収入増加につながるため」が53.6%ともっとも多い（24頁、図表3-28）。一方、「副業・兼業の許可する予定はない」とする企業の副業・兼業を許可しない理由（複数回答）は、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が82.7%ともっとも多く、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%）などとなっている（24頁、図表3-29）。
- ▶ 労働者調査で、今後、5年先を見据えて副業・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」と回答した者）は37.0%と4割弱を占めている（25頁、図表3-31）。副業・兼業を望む理由（3つまでの複数回答）は、「収入を増やしたいから」が85.1%でもっとも多く、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（26頁、図表3-32）。
- ▶ 一方、労働者調査で、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%ともっとも多い（26頁、図表3-33）。

4. 従業員の育成の状況

<労働者調査：労働者が求める能力開発の支援、「人事考課において、従業員の能力開発への取組状況を評価」「上長等の育成能力や指導意識の向上」が上位>

- ▶ 労働者調査では、今後、能力開発を活発に進めていくための重要な企業側の支援（上位5つまでの複数回答）として、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が51.4%ともっとも多く、次いで、「上長等の育成能力や指導意識の向上」（50.9%）、「経営トップからの呼びかけ等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」（44.1%）、「就業時間への配慮」（42.7%）などとなっている（30頁、図表4-6）。

¹ 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、指導経験等を有する人材を指す」としている。

I 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

近年、企業において女性・高齢者・外国人材等の活用が進む中、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。

なお、本調査は、厚生労働省労働政策担当参事官室の要請に基づき、実施したものである。

2. 調査名

「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）」

3. 調査期間

2018年2月14日から3月2日。

4. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収。

5. 調査対象

企業調査：全国の従業員100人以上²の企業；12,000社。

労働者調査：調査対象企業で正社員8人に配付、本人が直接返送；計96,000人。

※企業調査では、信用調査機関の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。

※本調査は、企業を通じて労働者調査票を配付している。なお、調査対象企業に対する配布方法では、可能な範囲で、「貴社の正社員全体の年齢構成、性別構成、国籍構成等といった特徴を踏まえ、なるべく偏りなく配布」するよう求めた。また、高度外国人材³に配布する場合、調査の趣旨を口頭で補足説明してもらうとともに、なるべく日本語の読み書きに負担感がない方を選定することや、高度外国人材が一定程度いる場合には、配布してもらうことなども注記している。

6. 有効回収数

企業調査：有効回収数：2,260件／有効回収率：18.8%

労働者調査：有効回収数：12,355件／有効回収率：12.9%

7. 回答企業・回答者の属性

31 ページ（Ⅲ 回答企業・回答者の属性）に掲載。

² 信用調査機関の企業データベース上の従業員規模を指し、本調査における調査時点で企業が回答した従業員規模とは必ずしも一致しないことに留意が必要。

³ 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。

II 調査結果の概要

1. 雇用人員（人手）の過不足の状況

1-1. 雇用人員（人手）の過不足の状況：企業調査

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 1-1 である。

まず、正社員と非正社員の過不足状況をみると、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。

次に、正社員について、人材の種類ごとに、「不足・計」の割合をみると、「現場の技能労働者」が 64.4%でもっとも高く、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 1-1：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

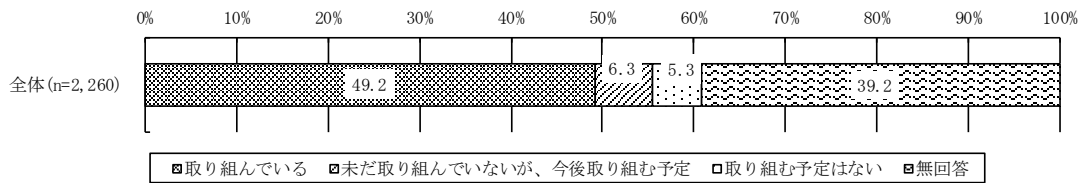
※「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。

1-2. 人材（人手）不足を緩和するための対策の取り組み状況：企業調査

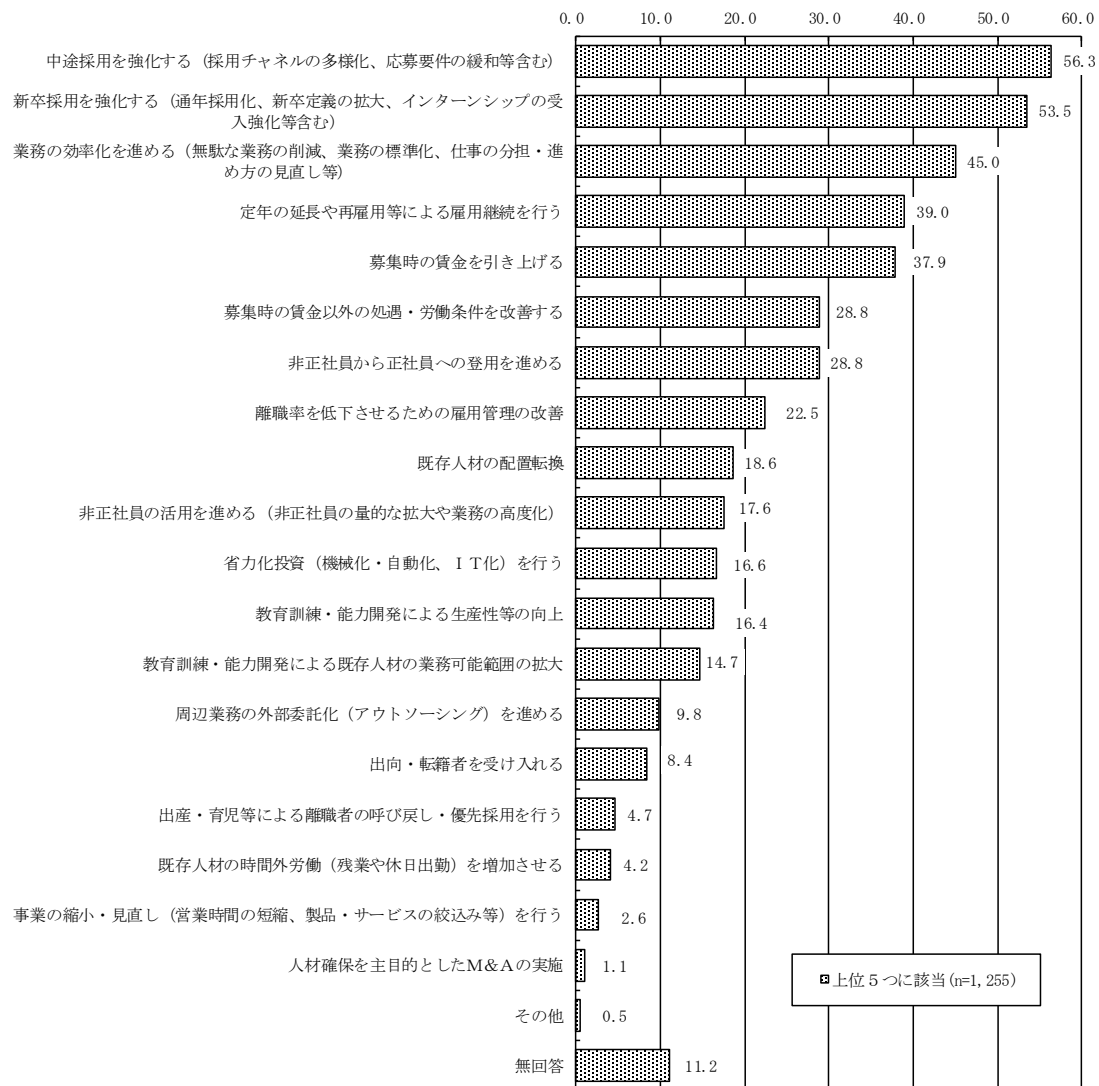
企業調査では、人材（人手）不足を緩和するための対策の取り組み状況を尋ねている。それによれば、「取り組んでいる」が 49.2%、「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」が 6.3%となっている（図表 1-2）。

次に、企業調査では、「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）を尋ねたところ、「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%）、「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%）などとなっている（図表 1-3）。

図表 1-2 : 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 1-3 : 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

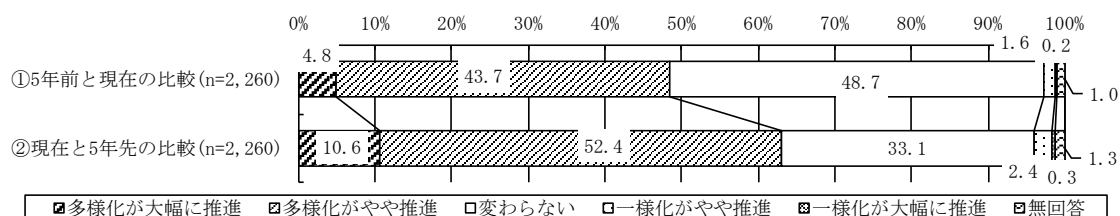
2-1. 社内人材の多様化の状況：企業調査

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すか」と尋ねている。

それによれば、まず、①5年前と現在の比較（これまで）でみると、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）では、「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）の割合が63.0%となっている。これまでに比べて、今後のほうが、14.5ポイント高くなっている（図表2-1）。

図表 2-1：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
（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】



次に、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中で、人材（女性社員、60歳以上の高齢社員、高度外国人社員）について、これまでの増減の状況を尋ねている。

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%、「高度外国人社員」が17.9%となっている（図表2-2①）。

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、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2-2②）。

図表 2-2：①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

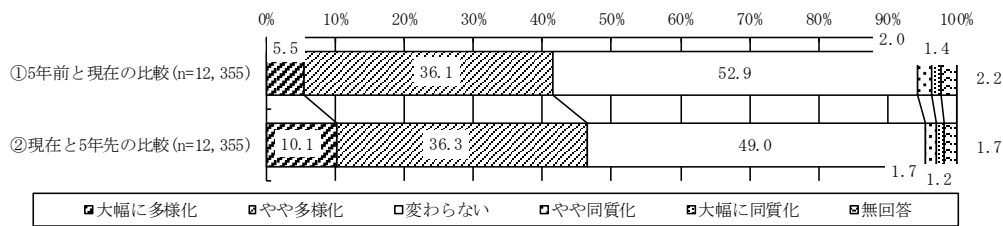
※①5年前と現在を比較した増減状況は、社内人材の多様化について、5年前と現在の比較において、「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に集計。②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲は、社内人材の多様化について、現在と5年先の比較において、「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に集計。「①5年前と現在を比較した増減状況」の「増加・計」は「大幅に増加」「やや増加」の合計。「②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲」の「上昇・計」は、「大幅に上昇」「やや上昇」の合計。

(2)労働者側からみた社内人材の多様化：労働者調査

労働者調査では、「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年前と比較し、勤め先企業における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すか」と尋ねている。

まず、①5年前と現在の比較（これまで）でみると、社内人材の多様化について、「多様化・計」（「大幅に多様化」（5.5%）、「やや多様化」（36.1%）の合計）は、41.6%と4割を占めている。一方、②現在と5年先の比較（今後）では、「多様化・計」（「大幅に多様化」（10.1%）、「やや多様化」（36.3%）の合計）が46.4%となっている。これまでに比べて、今後のほうが、わずかに高くなっている（図表2-3）。

図表2-3：性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等の観点からみた勤め先企業の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＝%）【労働者調査】



2-2. 多様な人材が活躍するため働き方の工夫

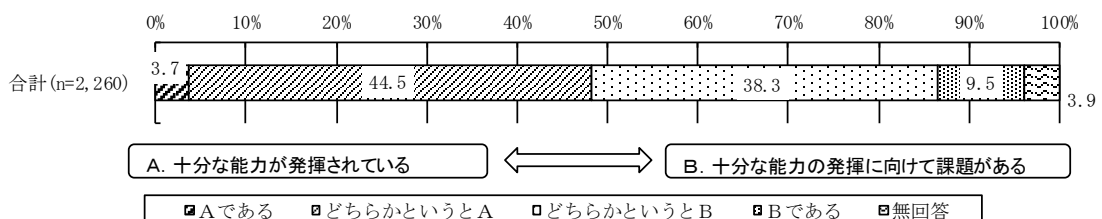
(1)多様な人材が活躍するため働き方の工夫：企業調査

企業調査では、「業務遂行に当たって、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員といった多様な人材の能力が、十分に発揮されていると感じますか」と尋ねている。それによれば、多様な人材の能力について、「A. 十分な能力が発揮されている」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというA」の合計）は、48.2%となっている一方で、「B. 十分な能力の発揮に向けて課題がある」の該当割合（B計：「Bである」「どちらかというB」の合計）も47.8%となっており、両者は拮抗している（図表2-4）。

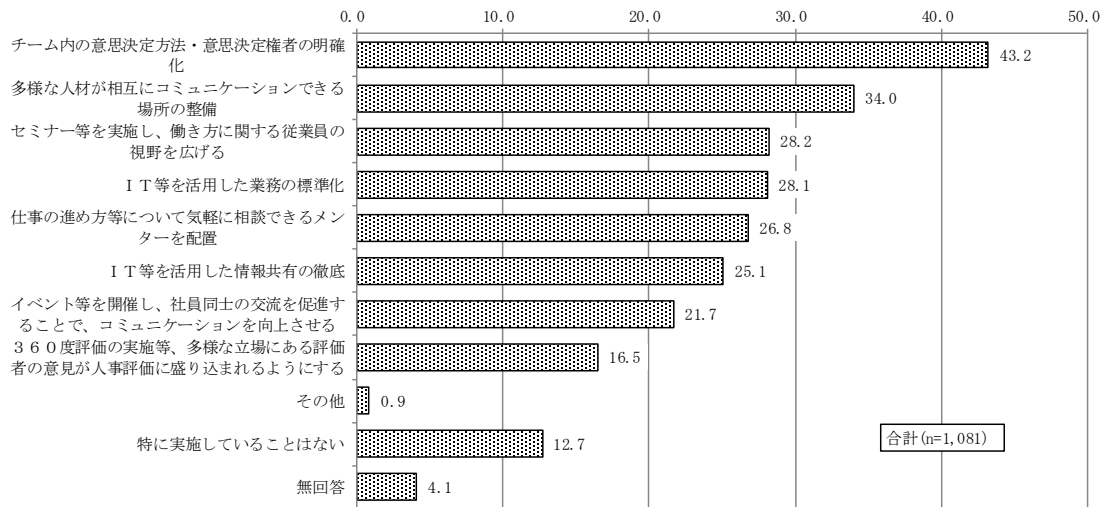
次に、企業調査では、多様な人材の能力の発揮状況について、「B. 十分な能力の発揮に向けて課題がある」（「Bである」「どちらかというB」と回答した企業を対象に、「多様な人材の能力を十分に発揮させるための働き方の工夫として重要だと考える取組」（複数回答）についても尋ねている。

それによれば、「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」が43.2%ともっとも多く、次いで、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」（34.0%）、「セミナー等を実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」（28.2%）、「IT等を活用した業務の標準化」（28.1%）、「仕事の進め方等について気軽に相談できるメンターを配置」（26.8%）、「IT等を活用した情報共有の徹底」（25.1%）、「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進することで、コミュニケーションを向上させる」（21.7%）などとなっている（図表2-5）。

図表2-4：業務遂行に当たって、多様な人材の能力の発揮状況（SA、単位＝%）【企業調査】



図表 2-5：多様な人材の能力を十分に発揮させるための働き方の工夫として重要だと考える取組
 (MA、単位＝%)【企業調査】



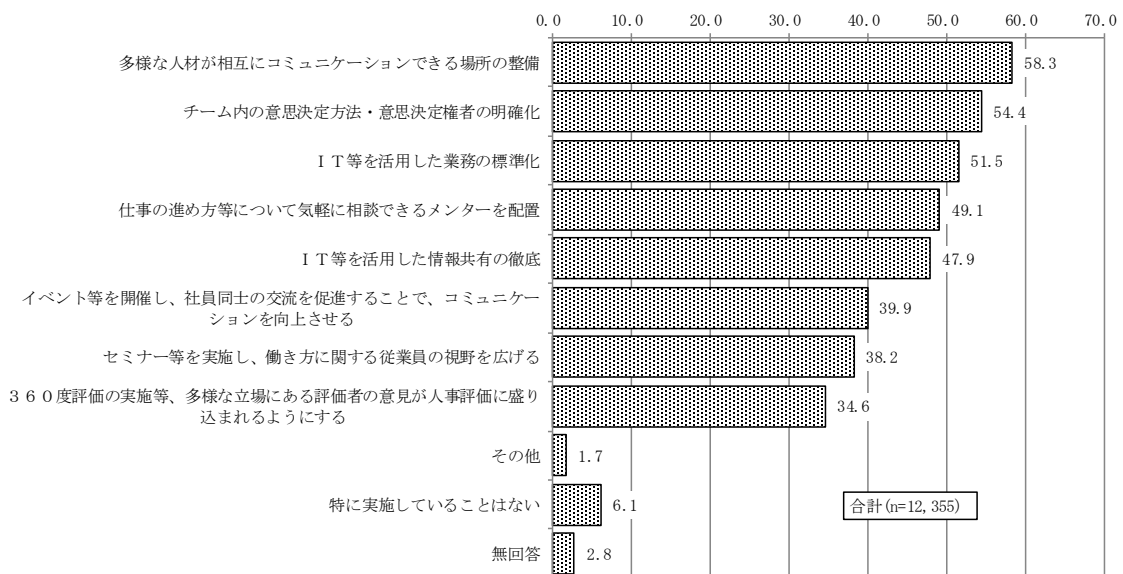
※多様な人材の能力の発揮状況について、「B. 十分な能力の発揮に向けて課題がある」（「Bである」「どちらかというとB」と回答した企業を対象に集計。

(2)労働者側が考える多様な人材が活躍するため働き方の工夫：労働者調査

労働者調査では、「女性、高齢者、外国人、限定正社員等、職場における人材の多様性が高まる中、多様な人材が活躍するため、重要だと思う働き方の工夫は何ですか」（上位 5 つまでの複数回答）と尋ねている。

それによれば、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」が 58.3%と最も多く、次いで、「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」（54.4%）、「IT等を活用した業務の標準化」（51.5%）、「仕事の進め方等について気軽に相談できるメンターを配置」（49.1%）、「IT等を活用した情報共有の徹底」（47.9%）などとなっている（図表 2-6）。

図表 2-6：職場における人材の多様性が高まる中、多様な人材が活躍するため、重要だと思う働き方の工夫（5 つのまでの MA、単位＝%)【労働者調査】



3. 多様な働き方

3-1. 限定正社員

(1) 限定正社員の回答企業・回答者の属性：企業調査・労働者調査

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」と尋ねている。これをまとめたものが図表 3-1 である。それによれば、「限定正社員がいる」が 20.4%となっている。

なお、参考として、労働者調査では、勤め先企業での働き方について、「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）」か、「限定正社員（いわゆる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正社員）」かについて尋ねており、「限定正社員」は 7.1%となっている（図表 3-2）。

図表3-1：限定正社員の有無（SA、単位＝％）
【企業調査】

	企業調査			
	n	が限定正社員	は限定正社員	無回答
合計	2,260	20.4	78.9	0.6
<業種>				
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	100.0	-
建設業	164	29.9	69.5	0.6
製造業	624	15.5	84.1	0.3
電気・ガス・熱供給・水道業	13	23.1	76.9	-
情報通信業	81	19.8	79.0	1.2
運輸業、郵便業	208	19.2	80.3	0.5
卸売業、小売業	356	28.1	71.6	0.3
金融業、保険業	50	22.0	78.0	-
不動産業、物品賃貸業	28	21.4	78.6	-
学術研究、専門・技術サービス業	52	23.1	75.0	1.9
宿泊業、飲食サービス業	111	22.5	76.6	0.9
生活関連サービス業、娯楽業	60	28.3	71.7	-
教育、学習支援業	48	14.6	85.4	-
医療、福祉	134	12.7	86.6	0.7
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	25.0	50.0	25.0
サービス業（他に分類されないもの）	284	18.3	80.6	1.1
その他	28	21.4	78.6	-
<従業員規模>				
99人以下	99	14.1	84.8	1.0
100～299人	1,380	15.5	83.9	0.6
300～999人	569	24.1	75.2	0.7
1,000人以上	204	46.6	52.9	0.5

図表3-2：勤め先企業での働き方（いわゆる正社員、限定正社員）（SA、単位＝％）
【労働者調査】

	労働者調査			
	n	いわゆる正社員	限定正社員	無回答
合計	12,355	92.6	7.1	0.3
<業種>				
鉱業、採石業、砂利採取業	21	85.7	14.3	-
建設業	1,028	92.0	7.8	0.2
製造業	3,363	92.4	7.5	0.1
電気・ガス・熱供給・水道業	160	90.0	10.0	-
情報通信業	423	95.3	4.7	-
運輸業、郵便業	1,014	92.4	7.1	0.5
卸売業、小売業	1,727	92.9	6.8	0.3
金融業、保険業	346	94.2	5.8	-
不動産業、物品賃貸業	142	93.0	6.3	0.7
学術研究、専門・技術サービス業	248	95.6	4.0	0.4
宿泊業、飲食サービス業	561	92.5	7.3	0.2
生活関連サービス業、娯楽業	228	90.4	9.6	-
教育、学習支援業	257	95.3	4.7	-
医療、福祉	873	92.7	6.8	0.6
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	97.0	3.0	-
サービス業（他に分類されないもの）	1,631	92.5	7.1	0.5
その他	200	90.5	8.5	1.0
<従業員規模>				
99人以下	588	91.7	7.1	1.2
100～299人	7,442	92.5	7.2	0.3
300～999人	2,988	93.7	6.2	0.1
1,000人以上	1,229	91.5	8.5	0.1
<性別>				
男性	7,335	96.0	3.7	0.2
女性	5,014	87.7	12.0	0.3

また、企業調査において、「限定正社員がいる」とする企業を対象に、限定正社員として「限定されている事柄」を尋ねている。これをまとめたものが図表 3-3 である。それによれば、「勤務地が限定されている（転勤が制限されている）」が 82.7%でもっとも多く、次いで、「職務が限定されている」（39.2%）、「所定内労働時間が短縮されている」（28.4%）などとなっている（なお、参考として、労働者調査について、限定正社員として「限定されている事柄」をみたものが図表 3-4）。

図表3-3：限定正社員として「限定されている事柄」（MA、単位＝％）
【企業調査】

	企業調査 (n=462)
職務が限定されている	39.2
勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	82.7
所定内労働時間が短縮されている	28.4
残業が制限されている	9.5
出勤日数が短縮されている	9.1
その他	0.9
無回答	0.6

※企業調査は、「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計。

図表3-4：限定正社員として「限定されている事柄」（MA、単位＝％）
【労働者調査】

	労働者調査 (n=876)
職務が限定されている	47.9
勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	65.0
所定内労働時間が短縮されている	9.6
残業が制限されている	15.4
出勤日数が短縮されている	2.3
その他	1.9
無回答	8.3

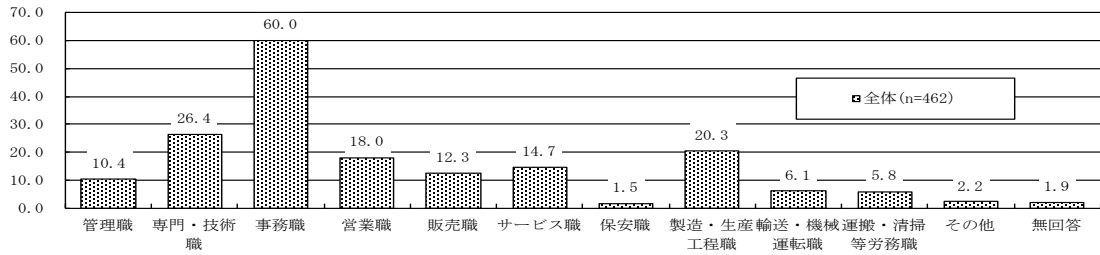
※労働者調査は、勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者を対象に集計。

(2) 限定正社員の状況：企業調査

① 限定正社員が配属されている割合が高い職種：企業調査

企業調査では、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）を尋ねている。それによれば、「事務職」が 60.0% ともっとも多く、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 3-5）。

図表 3-5：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】



※限定正社員がいる企業を対象に集計。

② 限定正社員と正社員間の転換可能性：企業調査

限定正社員といわゆる正社員間の転換可能性については、「相互に転換することができる」とする割合が 66.5% ともっとも高く、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みると、おおむ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」とする割合が高い（図表 3-6）。

図表 3-6：限定正社員と正社員間の転換可能性（SA、単位=%）【企業調査】

	n	相互に転換できる	正社員から限定正社員へ	限定正社員から正社員へ	転換できない	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。

③限定正社員と正社員との間の基本給や昇進スピードの差：【企業調査】

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。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「いわゆる正社員の方が高い」とする割合は高い（図表3-7）。

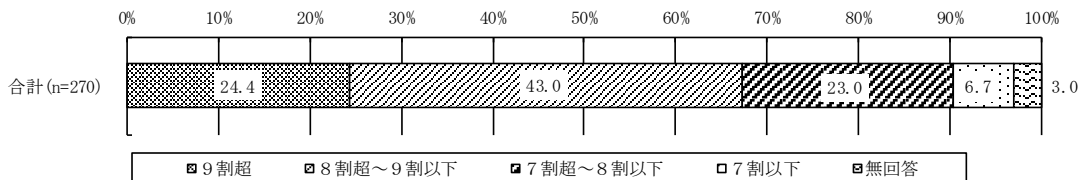
次に、企業調査では、基本給で「いわゆる正社員の方が高い」と回答した企業について、限定正社員の基本給は、いわゆる正社員の基本給の何割程度かについても尋ねている。それによれば、「8割超～9割以下」が43.0%と最も割合が高く、次いで、「9割超」が24.4%、「7割超～8割以下」が23.0%、「7割以下」が6.7%となっている（図表3-8）。

図表 3-7：限定正社員と正社員間の基本給の差の設定（SA、単位=%）【企業調査】

	n	高社 い 員わ のゆ 方 が正	の限 方定 が正 高社 い員	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。

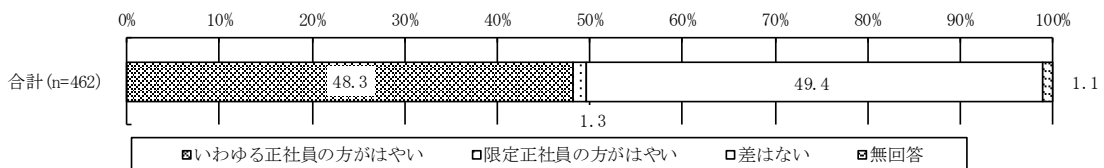
図表 3-8：限定正社員と正社員間の基本給の差がある場合の正社員と比べての限定正社員の基本給の割合（SA、単位=%）【企業調査】



※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。

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。「限定正社員の方がはやい」は1.3%と少数である（図表3-9）。

図表 3-9：限定正社員と正社員間の昇進スピードの差の設定（SA、単位=%）【企業調査】

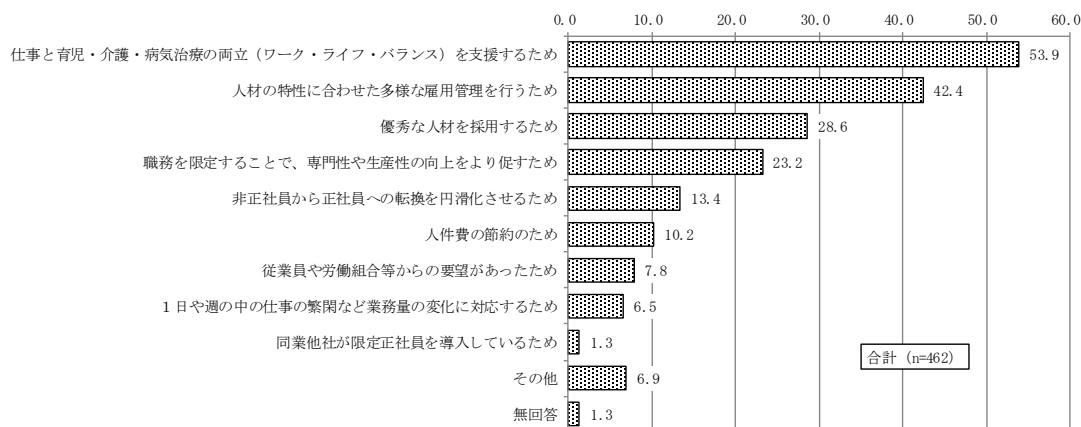


※限定正社員がいる企業を対象に集計。

④限定正社員という働き方を導入している理由：企業調査

限定正社員という働き方を導入している理由（複数回答）は、「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3-10）。

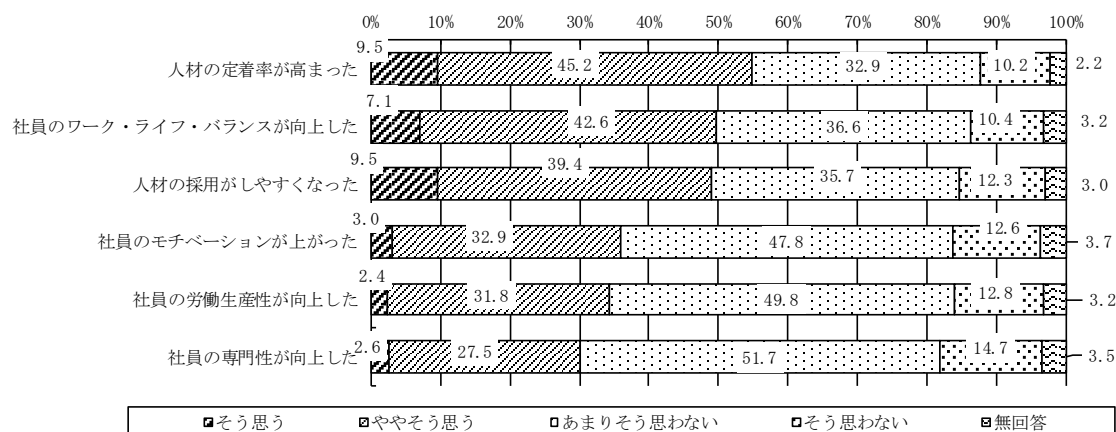
図表3-10：限定正社員という働き方を導入している理由（MA、単位=%）【企業調査】



⑤限定正社員という働き方を導入したことによる効果：企業調査

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）は、「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3-11）。

図表3-11：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（n=462、SA、単位=%）【企業調査】



(3) 限定正社員という働き方に対する認識：労働者調査

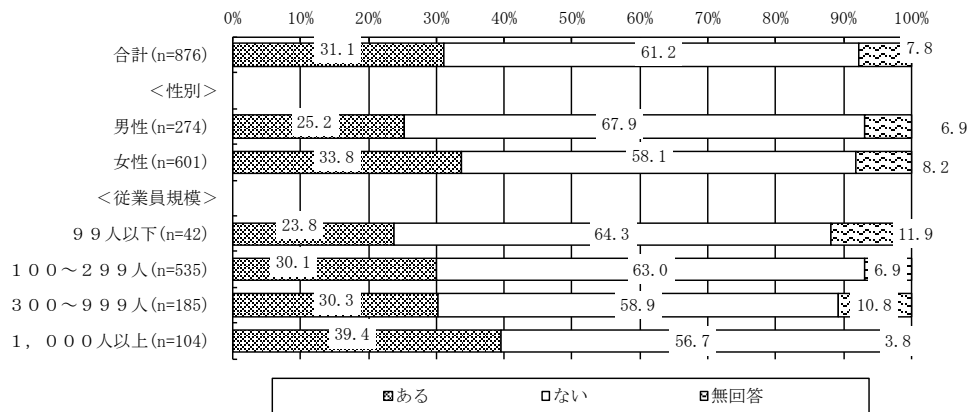
① 限定正社員から見た「限定正社員という働き方」に対する不満の有無

1) 限定正社員という働き方に対する不満の有無：労働者調査

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。

これを性別にみると、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、従業員規模別にみると、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 3-12）。

図表 3-12：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】

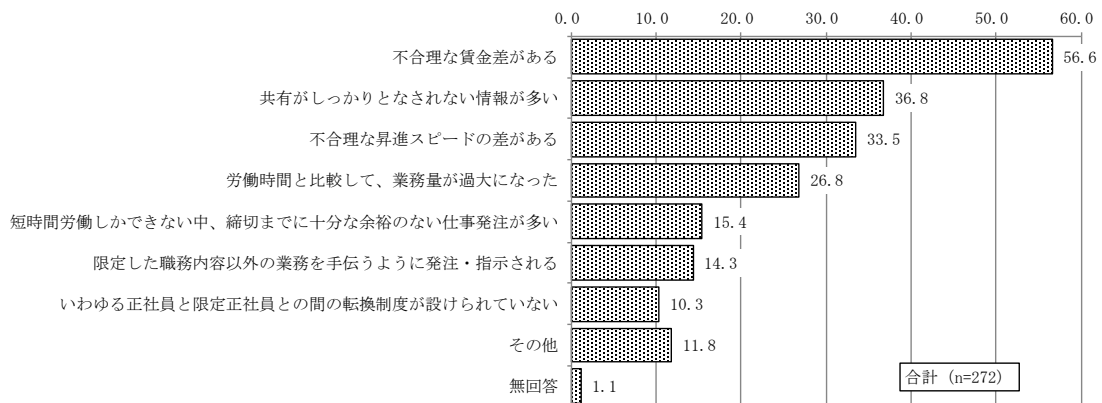


※勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者を対象に集計。

2) 不満を感じた具体的な事柄：労働者調査

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%でもっとも多く、次いで、「共有がしっかりととされれない情報が多い」（36.8%）、「不合理な昇進スピードの差がある」（33.5%）などとなっている（図表 3-13）。

図表 3-13：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。

②正社員からみた「限定正社員という働き方」に対する認識

1) 限定正社員への転換希望：労働者調査

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⁴、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、「希望する可能性はある」が30.3%、「希望することはない」が63.8%となっている。

「希望する可能性はある」を性別にみると、女性が44.2%、男性が21.7%で、女性のほうが割合は高い。性・年齢別にみると、男性は、年齢が高くなるほど「希望する可能性はある」の割合が高くなり、とくに「60代以上」では37.3%ともっとも高くなっている。一方、女性では、「希望する可能性はある」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」でもっとも割合が高い（図表3-14）。

図表3-14：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	性 希 望 あ す る 可 能	は 希 望 い す る こ と	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

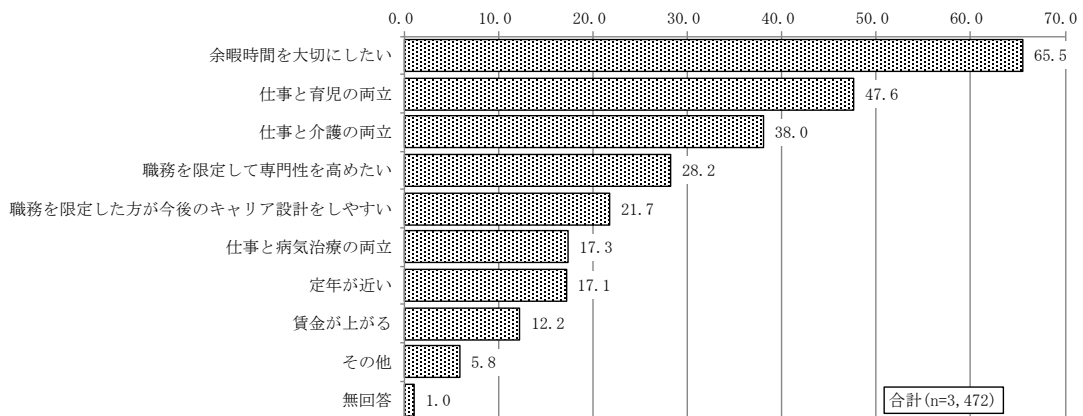
※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者を対象に集計。

2) 限定正社員の働き方を希望する可能性のある理由：労働者調査

いわゆる正社員のなかで、限定正社員への転換を「希望する可能性はある」とする者を対象に、限定正社員を希望する可能性の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%ともっとも多く、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3-15）。

⁴ 正社員調査票では、設問上、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、限定正社員の転換希望を尋ねており、また、「限定正社員から、再びいわゆる正社員になる制度が、会社にある前提でお答えください」とも注記している。

図表 3-15：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】

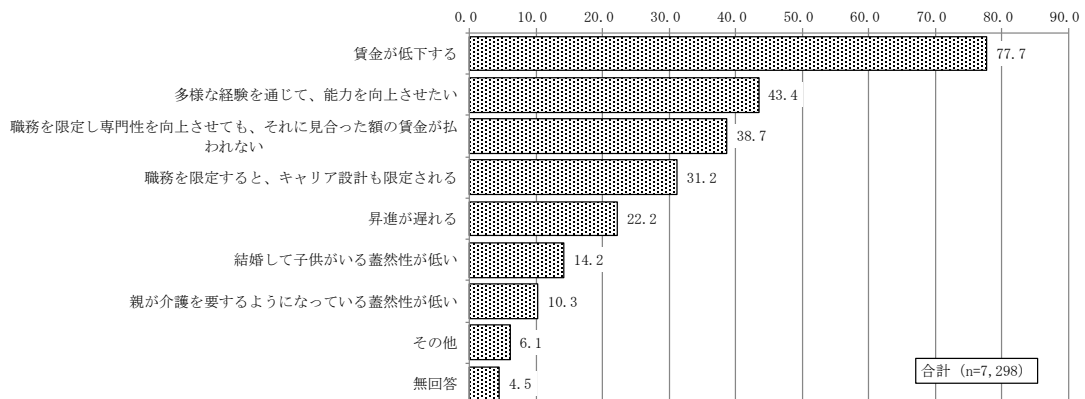


※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、今後5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を「希望する可能性がある」と回答した者を対象に集計。

3) 限定正社員の働き方を希望しない理由：労働者調査

一方、いわゆる正社員のなかで、限定正社員への転換を「希望することはない」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%ともっとも多く、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 3-16）。

図表 3-16：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。

3-2. 高度専門人材

(1)高度専門人材の採用にかかわる回答企業属性：企業調査

企業調査では、「貴社における高度専門人材⁵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」と尋ねている。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」⁶を設けている。

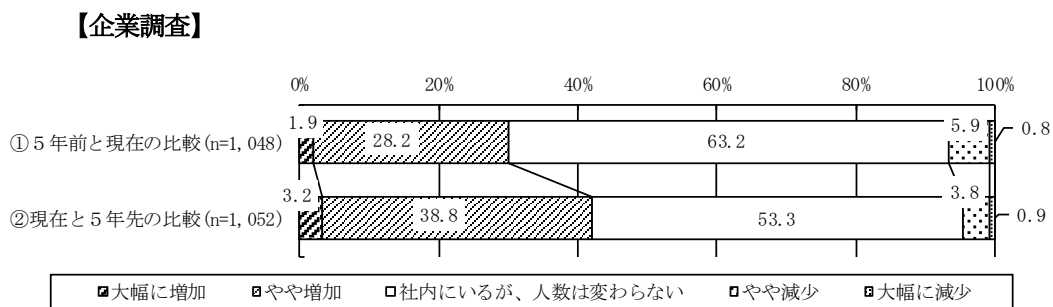
そこで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」を除いた高度専門人材の採用企業（今後の採用を含む）について集計したもの（したがって、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」及び無回答を除き集計）が図表 3-17 である（以下、「高度専門人材の採用企業」と略す）。

それによれば、まず、①5年前と現在の比較（これまで）については、「社内にいるが、人数は変わらない」が 63.2%でもっとも割合が高い。増減に着目すると、「増加・計」（「大幅に増加」（1.9%）、「やや増加」（28.2%）の合計）は 30.1%であり、「減少・計」（「大幅に減少」0.8%、「やや減少」（5.9%））が 6.7%となっており、「増加・計」が「減少・計」を大幅に上回っている。

一方、②現在と5年先の比較（今後）についてみると、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%でもっと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%）の合計）は 42.0%であり、「減少・計」（「大幅に減少」0.9%、「やや減少」（3.8%））が 4.7%となっており、「増加・計」が「減少・計」を大幅に上回っている。

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ポイント高くなっている。

図表 3-17: 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=%)



※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）。

⁵ 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、指導経験等を有する人材を指す」としている。

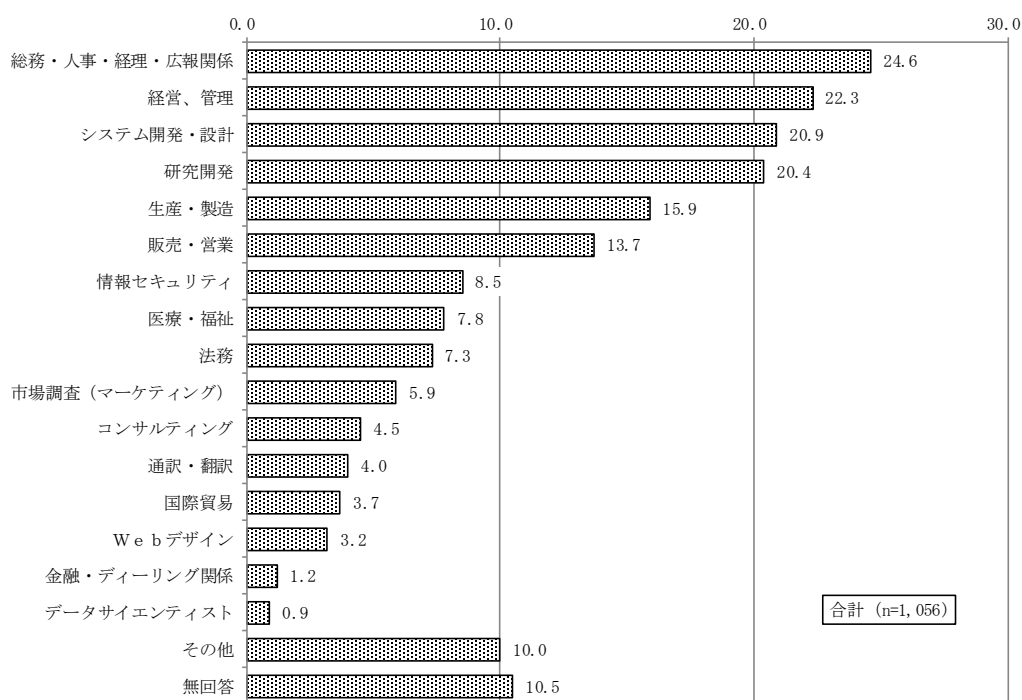
⁶ 企業調査票では、①5年前と現在の比較と②現在と5年先の比較の2種類の設問について、共通の選択肢⁶として、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」を設けている。「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」は、44.0%（995件/2,260件）である。

(2)高度専門人材の採用状況：企業調査

①高度専門人材の仕事内容：企業調査

高度専門人材の採用企業⁷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3-18）。

図表 3-18：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）。

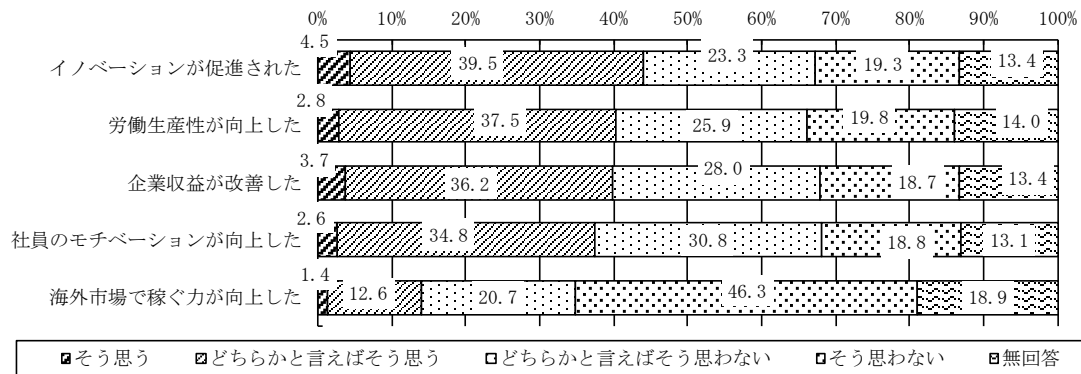
②高度専門人材の活用による効果：企業調査

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3-19）。

⁷ 高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）は、①5年前と現在の比較、もしくは、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したもの（すなわち、①5年前と現在の比較、もしくは、②現在と5年先の比較のいずれかの設問で、「大幅に増加」「やや増加」「社内にいるが、人数は変わらない」「やや減少」「減少」と回答した企業）（以下、同じ）。

図表 3-19：5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】

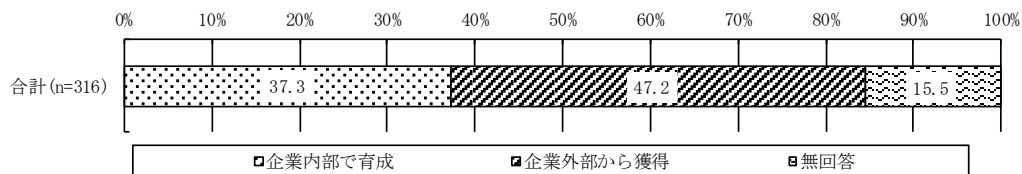


※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）を対象に集計（すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計）。

③高度専門人材の確保方法：企業調査

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3-20)。

図表 3-20：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。

④高度専門人材の多様化の状況：企業調査

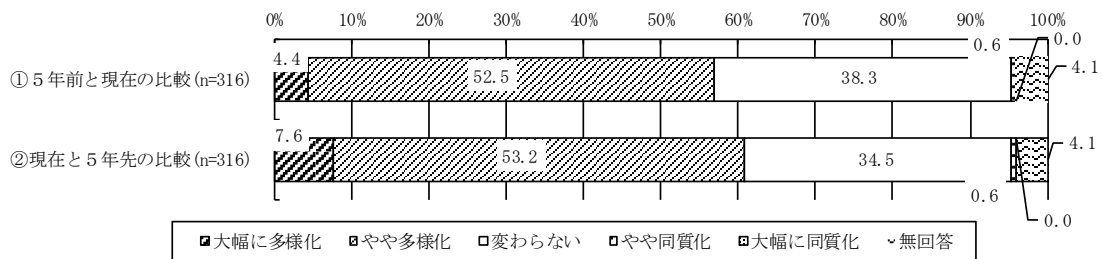
企業調査では、高度専門人材の採用状況において、5年前と現在の比較で、社内の高度専門人材が「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業を対象に、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等といった様々な観点からの高度専門人材の多様化について、5年前と現在の比較（これまで）と現在と5年先を比較（今後）について、それぞれ尋ねている。

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」は38.3%であり、「同質化・計」（「大幅に同質化」(0.6%)と「やや同質化」(0%)の合計）は0.6%とわずかである。

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%となっており、「変わらない」は34.5%、「同質化・計」が0.6%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おり、「変わらない」の割合がわずかに低くなっている(図表3-21)。

図表 3-21 : 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。

⑤高度専門人材において多様化が進んだ事項：企業調査

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、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%ともっとも割合が高く、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 3-22）。

図表 3-22 : 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。

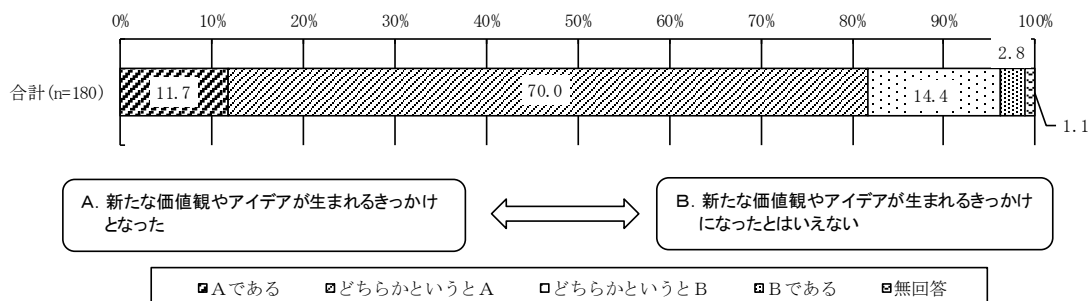
⑥高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化：企業調査

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、高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化を尋ねている。

新しい価値観やアイデアが生まれるきっかけ（A. 新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった／B. 新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけになっとはいえない）については、高度専門人材の多様化が進んだことにより、「A. 新たな価値観やアイデアが生

まれるきっかけとなった」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというA」の合計）は、81.7%に及ぶ（図表3-23）。

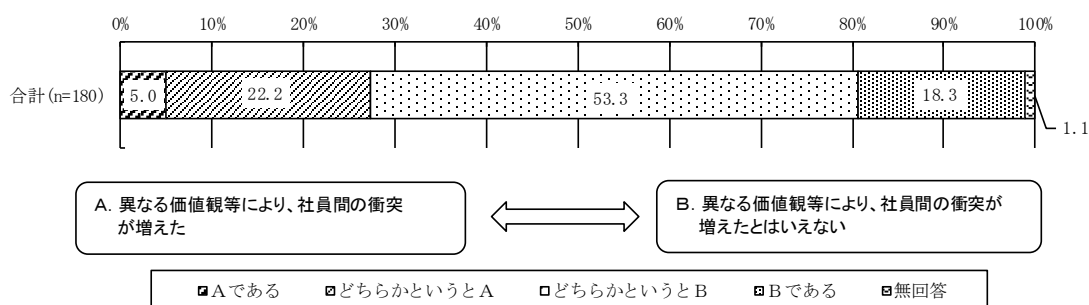
図表 3-23：5年前と現在を比較した高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化（新しい価値観やアイデアが生まれるきっかけ）（SA、単位=%）【企業調査】



※高度専門人材の採用状況で、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。

次に、異なる価値観等による社員間の衝突（A. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えた／B. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えたとはいえない）については、高度専門人材の多様化が進んだことにより、「A. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えた」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというA」の合計）が27.2%となっている。「B. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えたとはいえない」の該当割合（B計：「Bである」「どちらかというB」の合計）は71.6%であり、B計の該当割合のほうが、A計の該当割合を大きく上回っている（図表3-24）。

図表 3-24：5年前と現在を比較した高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化（異なる価値観等による社員間の衝突）（SA、単位=%）【企業調査】



※高度専門人材の採用状況で、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。

⑦高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針：企業調査

1) 高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針（高度日本人、高度外国人）

企業調査では、（A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している／B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない）について、Aと

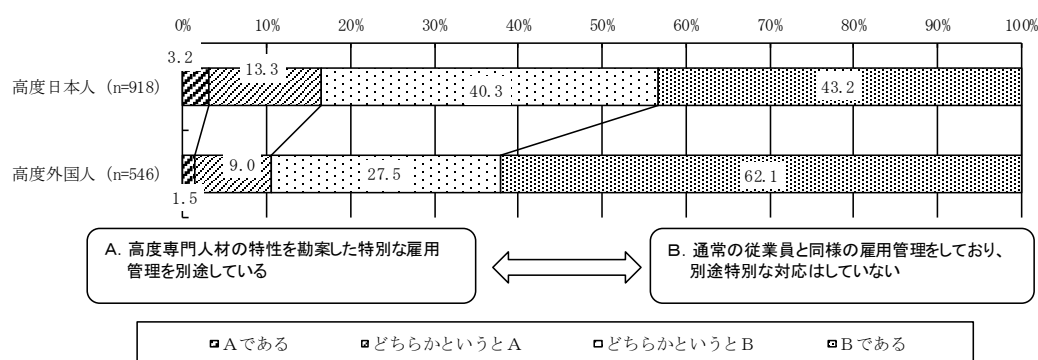
Bのどちらに近いかを、日本人と高度外国人⁸に峻別して、尋ねている。高度専門人材の採用企業について、本設問の高度日本人及び高度外国人それぞれの無回答を除き集計したものが、図表3-25である。

それによれば、まず、高度日本人では、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」(A計:「Aである」(3.2%)、「どちらかというA」(13.3%)の合計)は16.5%であり、「B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない」(B計:「Bである」(43.2%)、「どちらかというB」(40.3%)の合計)は83.5%となっている。

一方、高度外国人でも、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」(A計:「Aである」(1.5%)、「どちらかというA」(9.0%)の合計)は10.5%であり、「B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない」(B計:「Bである」(62.1%)、「どちらかというB」(27.5%)の合計)は89.6%となっている。

両者を比較すると、高度日本人、高度外国人ともに、「B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない」とする割合が8割を占め、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」とする割合は1割程度と少数である。

図表3-25：高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針（高度日本人、高度外国人）
（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（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いた対象）、本設問の無回答を除き集計。

2) 高度専門人材に対して、通常の従業員とは異なる雇用管理として別途実施している内容

次に、企業調査では、高度日本人と高度外国人それぞれにおいて、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」（「Aである」「どちらかというA」と回答した企業を対象に、高度専門人材の特性を勘案し、通常の従業員とは異なる雇用管理として、別途実施している内容（複数回答）を尋ねている。これをまとめたものが図表3-26である。

それによれば、まず、高度日本人については、「職務内容を特定の分野に限定」が46.4%と最も多く、次いで、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」(43.7%)、「採用時に職務内容を文書で明確化」(33.8%)、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」(18.5%)、「希望を踏まえた配属、配置転換」(15.9%)、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」(15.2%)、「優先的な

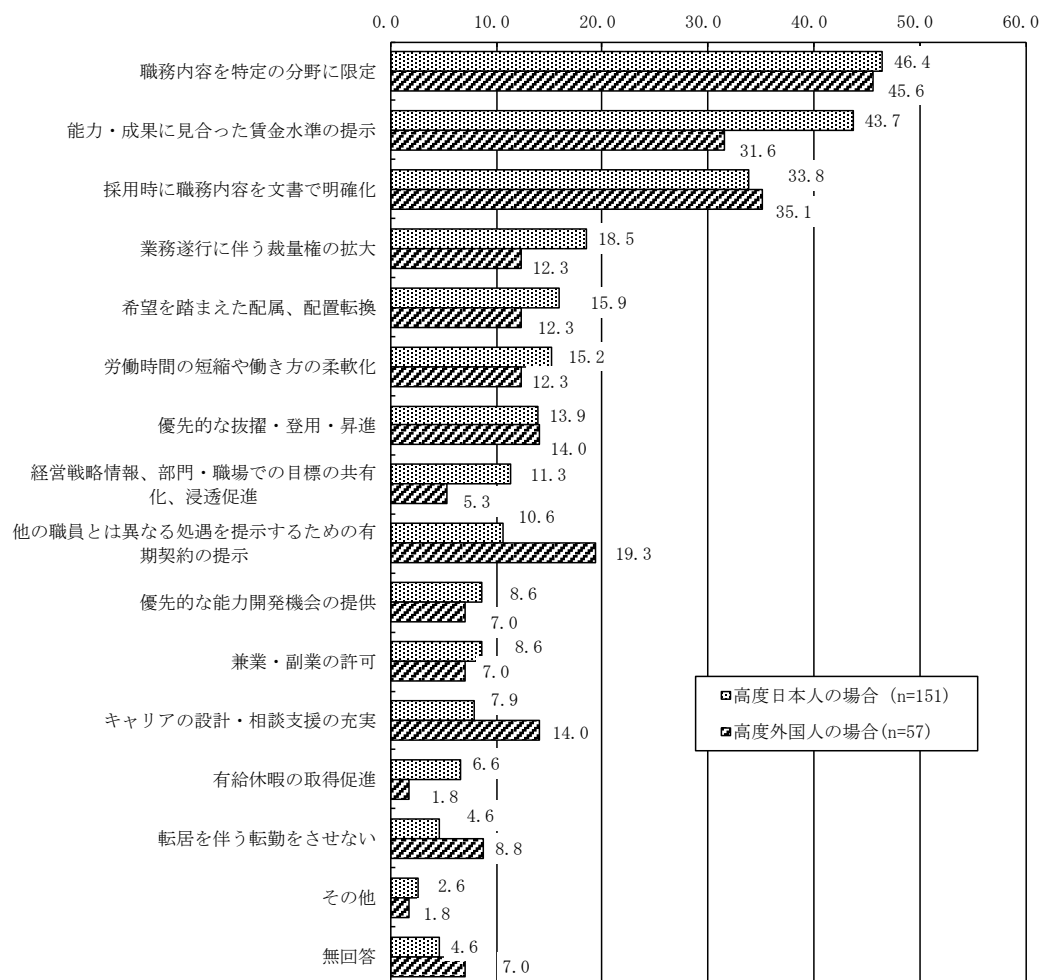
⁸ 本調査での調査票上の定義では、「高度外国人材」とは、在留資格「高度専門職」「経営・管理」「研究（企業内の研究職）」「技術・人文知識・国際業務」「法律・会計業務」「企業内転勤」等といった就労目的の在留資格を所有している外国人を指す」としている。

「抜擢・登用・昇進」(13.9%) などとなっている。

一方、高度外国人では、「職務内容を特定の分野に限定」が 45.6%と最も多く、次いで、「採用時に職務内容を文書で明確化」(35.1%)、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」(31.6%)、「他の職員とは異なる処遇を提示するための有期契約の提示」(19.3%)、「キャリアの設計・相談支援の充実」(14.0%)、「優先的な抜擢・登用・昇進」(14.0%) などとなっている。

高度日本人と高度外国人を比較すると、「職務内容を特定の分野に限定」「採用時に職務内容を文書で明確化」「能力・成果に見合った賃金水準の提示」が上位の項目にあがっている点に違いはない。なお、高度外国人に比べ高度日本人のほうが、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」などの割合が高い。一方、高度日本人に比べ高度外国人のほうが、「他の職員とは異なる処遇を提示するための有期契約の提示」「キャリアの設計・相談支援の充実」などの割合が高くなっている。

図表 3-26：高度専門人材の特性を勘案し、通常の従業員とは異なる雇用管理として、別途実施している内容（高度日本人、高度外国人）(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）において（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いた企業）、高度日本人と高度外国人それぞれにおいて、高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針について、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」（「Aである」「どちらかというA」）と回答した企業を対象に集計。

3-3. 副業・兼業

(1)企業の副業・兼業に対する意向：企業調査

企業調査では、従業員の副業・兼業に関する意向について尋ねている。それによれば、「副業・兼業の許可する予定はない」が75.8%ともっとも割合が高い。「副業・兼業を許可している」は11.2%、「副業・兼業の許可を検討している」が8.4%である（図表3-27）。

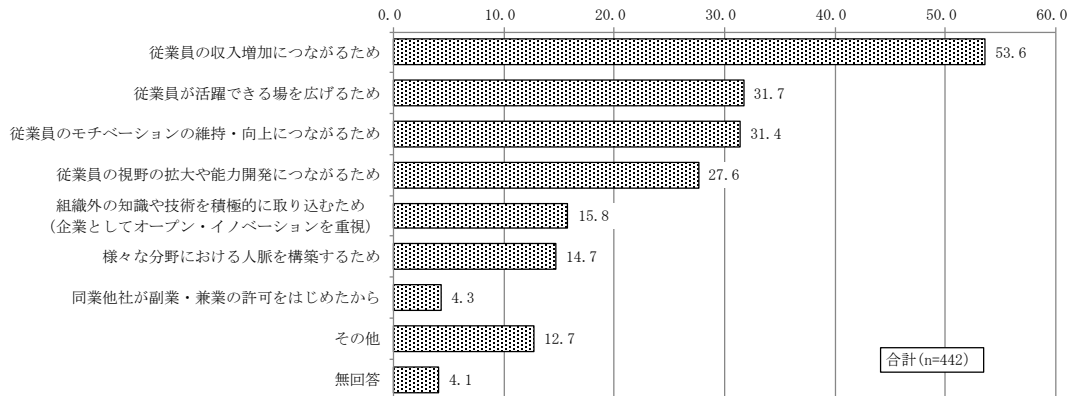
図表3-27：従業員の副業・兼業に関する意向（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	許副 可業 し・ て兼 い業 るを	て許副 い可業 るを・ 検兼 討業 しの	は許副 ないす る兼 予業 定の	無 回 答
合計	2,260	11.2	8.4	75.8	4.6
<業種>					
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	-	100.0	-
建設業	164	4.9	5.5	87.2	2.4
製造業	624	8.0	7.2	80.8	4.0
電気・ガス・熱供給・水道業	13	7.7	-	92.3	-
情報通信業	81	7.4	11.1	71.6	9.9
運輸業、郵便業	208	8.7	10.1	77.9	3.4
卸売業、小売業	356	7.0	7.3	81.7	3.9
金融業、保険業	50	4.0	4.0	90.0	2.0
不動産業、物品賃貸業	28	17.9	14.3	67.9	-
学術研究、専門・技術サービス業	52	19.2	11.5	61.5	7.7
宿泊業、飲食サービス業	111	8.1	12.6	74.8	4.5
生活関連サービス業、娯楽	60	10.0	8.3	76.7	5.0
教育、学習支援業	48	43.8	4.2	43.8	8.3
医療、福祉	134	24.6	9.7	60.4	5.2
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	25.0	-	75.0	-
サービス業（他に分類されないもの）	284	17.3	10.9	65.1	6.7
その他	28	21.4	7.1	71.4	-
<従業員規模>					
99人以下	99	16.2	9.1	70.7	4.0
100～299人	1,380	9.9	7.8	77.8	4.6
300～999人	569	11.8	9.5	74.7	4.0
1,000人以上	204	15.7	8.8	69.6	5.9

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%ともっとも多く、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（図表3-28）。

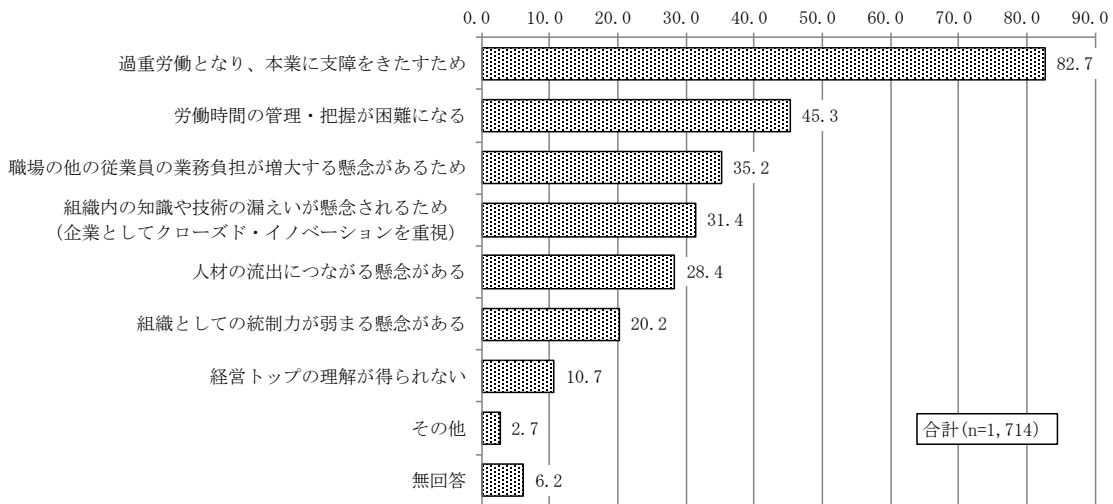
一方、「副業・兼業の許可する予定はない」とする企業に対して、副業・兼業を許可しない理由（複数回答）を尋ねたところ、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が82.7%ともっとも多く、次いで、「労働時間の管理・把握が困難になる」（45.3%）、「職場の他の従業員の業務負担が増大する懸念があるため」（35.2%）、「組織内の知識や技術の漏えいが懸念されるため（企業としてクローズド・イノベーションを重視）」（31.4%）、「人材の流出につながる懸念がある」（28.4%）などとなっている（図表3-29）。

図表 3-28：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】



※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。

図表 3-29：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・兼業の許可する予定はない」とする企業を対象に集計。

(2)労働者側からみた副業・兼業に対する意向：労働者調査

①副業・兼業に関わる回答者属性：労働者調査

労働者調査で、昨年1年間における副業・兼業（主な仕事以外に収入を伴う労働）の実施の有無を尋ねたところ、副業・兼業を「実施した」が1.7%となっている（「実施していない」が56.0%、「企業に実施が認められていない」が41.2%）。

これを性別にみると、副業・兼業を「実施した」とする割合は男性が2.0%、女性が1.3%となっている。性・年齢別にみると、男女ともに、「実施した」とする割合は、「60代以上」がもっとも高く、次いで、「50代」となっている。

従業員規模別にみると、副業・兼業を「実施した」とする割合は、99人以下で他の規模に比べてもっとも高い（図表 3-30）。

図表 3-30 : 昨年 1 年間における副業・兼業の実施の有無 (SA、単位=%) 【労働者調査】

	n	実施した	な 実 施 し て い	て が 企 業 に 実 施 す な い	無 回 答
合計	12,355	1.7	56.0	41.2	1.0
<性別>					
男性	7,335	2.0	57.0	40.0	1.0
女性	5,014	1.3	54.6	43.1	1.0
<性・年齢>					
男性 20代以下	1,074	0.8	62.8	35.6	0.7
男性 30代	1,957	2.1	55.8	41.3	0.8
男性 40代	2,442	1.5	56.4	41.4	0.7
男性 50代	1,521	3.3	53.6	41.6	1.4
男性 60代以上	335	3.6	65.1	29.6	1.8
女性 20代以下	1,247	1.1	51.6	46.6	0.6
女性 30代	1,338	0.7	51.3	47.4	0.6
女性 40代	1,532	1.3	55.7	41.4	1.5
女性 50代	779	2.2	60.7	35.9	1.2
女性 60代以上	110	6.4	66.4	25.5	1.8
<従業員規模>					
99人以下	588	2.7	67.7	28.2	1.4
100～299人	7,442	1.7	57.7	39.6	0.9
300～999人	2,988	1.9	53.6	43.5	1.0
1,000人以上	1,229	1.1	46.0	52.0	1.0

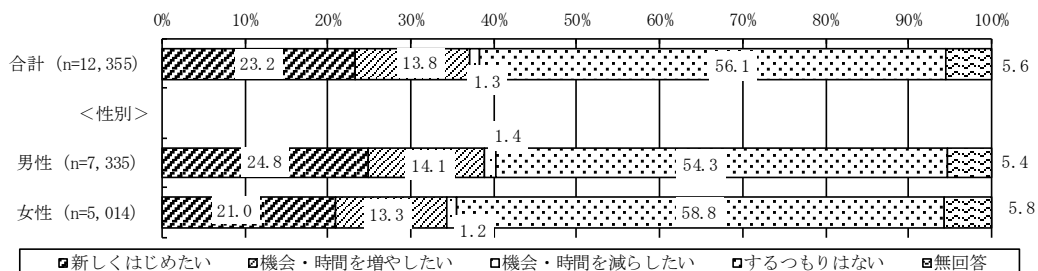
②労働者側からみた今後の副業・兼業の意向：労働者調査

1) 今後、5年先を見据えた際の副業・兼業の意向

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）をしたいと思いますか。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すか」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）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みると、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みられない(図表 3-31)。

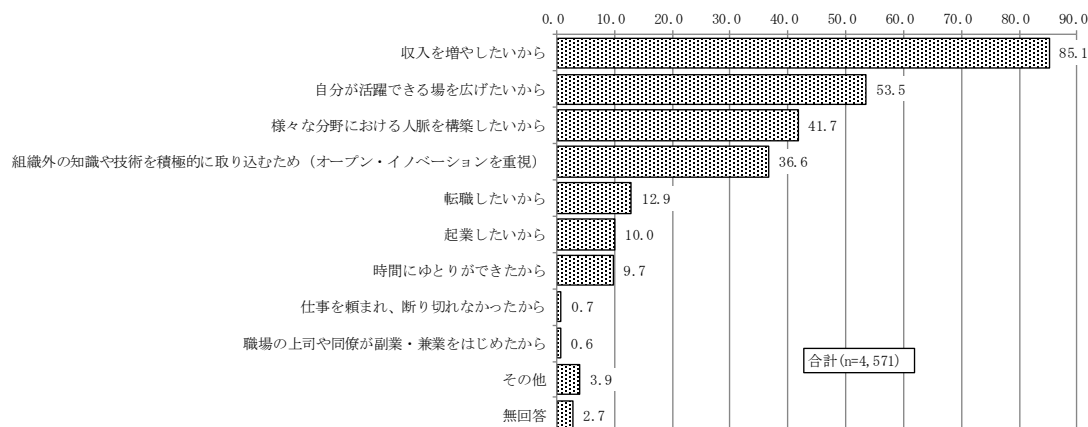
図表 3-31 : 今後、5年先を見据えた際の副業・兼業の意向 (SA、単位=%) 【労働者調査】



2) 副業・兼業を望む理由：労働者調査

今後、5年先を見据えて副業・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」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%でもっとも多く、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 3-32）。

図表 3-32：副業・兼業を望む理由（3つまでのMA、単位=%）【労働者調査】

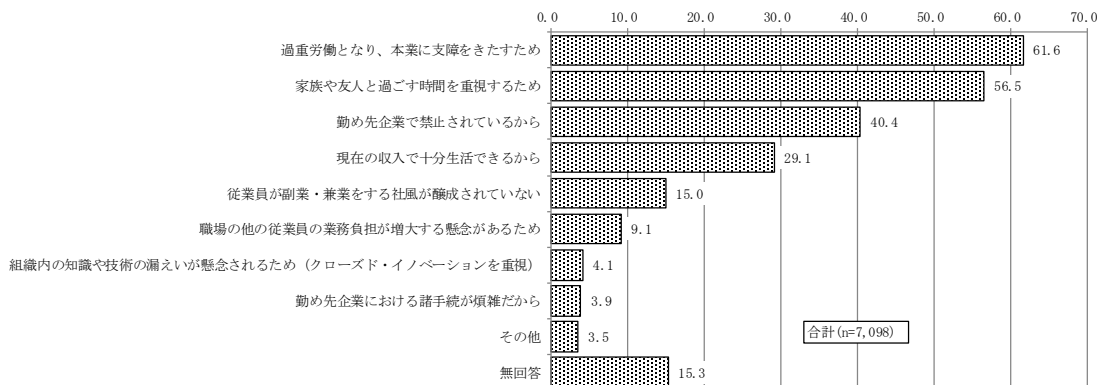


※今後、5年先を見据えて、副業・兼業を「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」とする者を対象に集計。

3) 副業・兼業を望まない理由：労働者調査

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%ともっとも多く、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 3-33）。

図表 3-33：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。

4. 従業員の育成の状況

4-1. 人材育成に取り組む際、能力の向上で求めるもの：企業調査・労働者調査

(1) 企業からみた人材育成に取り組む際、能力の向上で求めるもの：企業調査

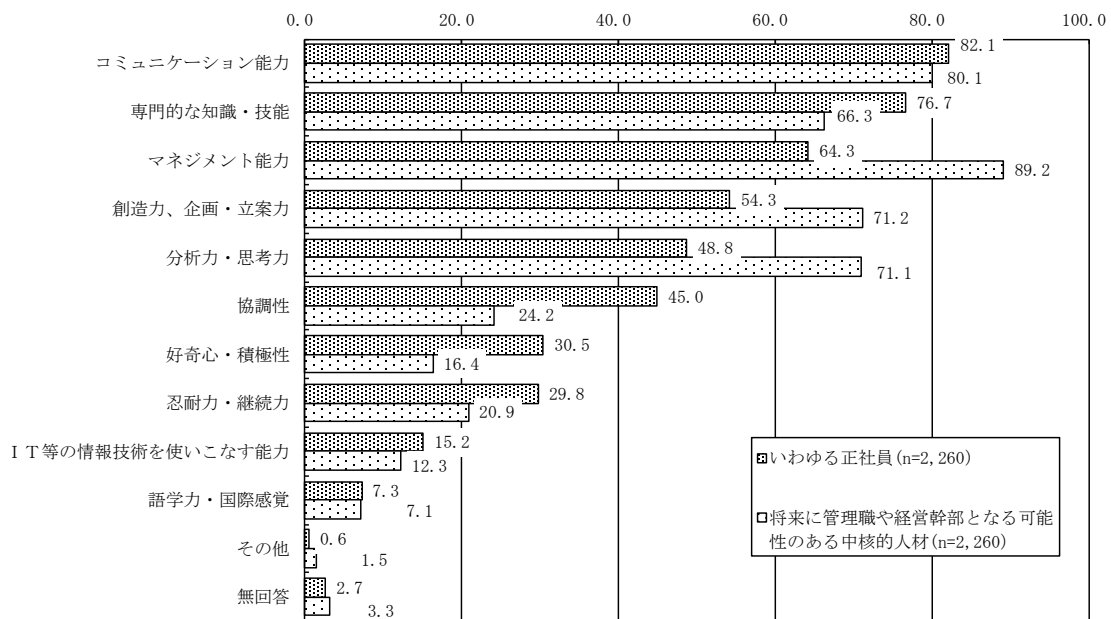
企業調査では、人材育成に取り組む際に能力の向上で求めるもの（上位5つまでの複数回答）について、「いわゆる正社員」と「将来に管理職や経営幹部となる可能性のある中核的人材」（以下、「中核的人材」と略す）に分けて尋ねている。

まず、いわゆる正社員については、「コミュニケーション能力」が82.1%と最も多く、次いで、「専門的な知識・技能」（76.7%）、「マネジメント能力」（64.3%）、「創造力、企画・立案力」（54.3%）、「分析力・思考力」（48.8%）、「協調性」（45.0%）などとなっている。

一方、中核的人材については、「マネジメント能力」が89.2%と最も多く、次いで、「コミュニケーション能力」（80.1%）、「創造力、企画・立案力」（71.2%）、「分析力・思考力」（71.1%）、「専門的な知識・技能」（66.3%）などとなっている。

両者を比較すると、いわゆる正社員に比べて中核的人材のほうが、「マネジメント能力」「分析力・思考力」「創造力、企画・立案力」などの割合が高い。一方、中核的人材に比べていわゆる正社員のほうが、「協調性」「好奇心・積極性」「専門的な知識・技能」「忍耐力・継続力」などの割合が高くなっている（図表4-1）。

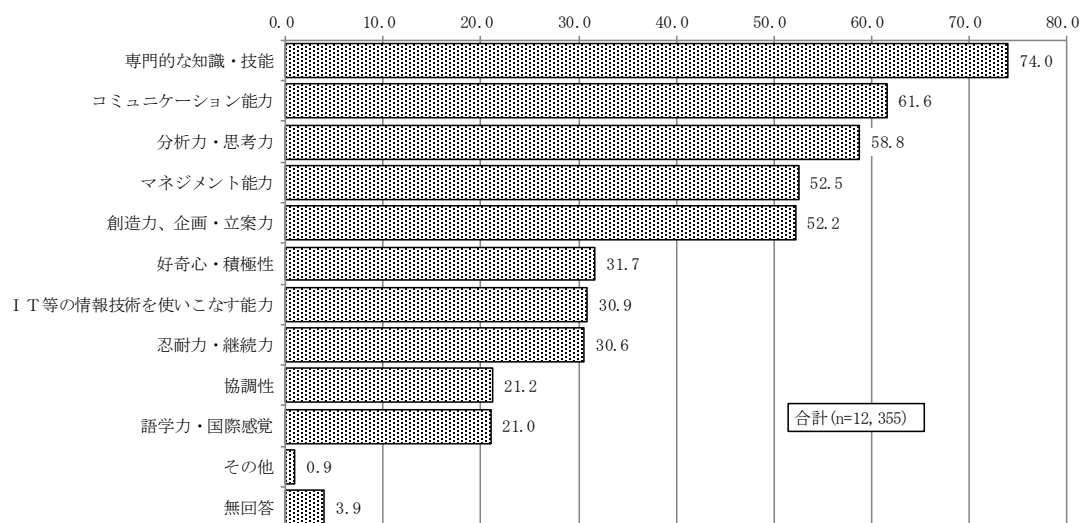
図表4-1：人材育成に取り組む際、能力の向上で求めるもの（いわゆる正社員、将来に管理職や経営幹部となる可能性のある中核的人材）（5つまでのMA、単位＝%）【企業調査】



(2) 5年先を見据えた際に能力向上で重視しているもの：労働者調査

労働者調査では、「5年先を見据えた際、どの能力を向上させることが、あなたにとって重要ですか」（上位5つの複数回答）と尋ねている。それによれば、能力向上で重視しているものは、「専門的な知識・技能」が74.0%と最も多く、次いで、「コミュニケーション能力」（61.6%）、「分析力・思考力」（58.8%）、「マネジメント能力」（52.5%）、「創造力、企画・立案力」（52.2%）などとなっている（図表4-2）。

図表 4-2 : 5 年先を見据えた際に能力能力向上で重視しているもの (5 つまでの MA、単位=%)
【労働者調査】



4-2. 企業からみた従業員の人材育成の強化の状況

(1) 従業員の人材育成の強化の状況：企業調査

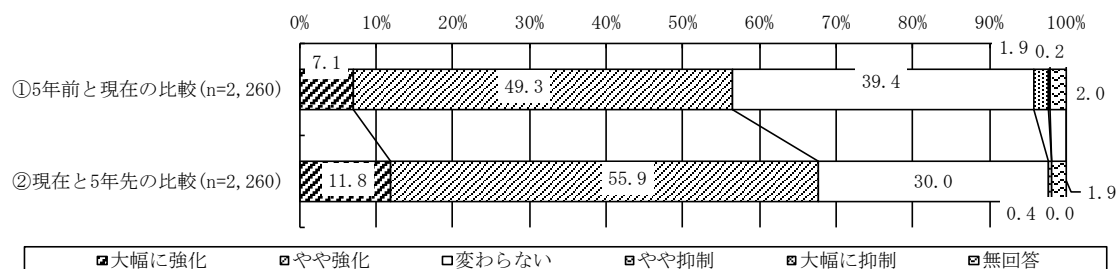
企業調査では、「5年前と現在を比較し、貴社では従業員の人材育成が強化されたと思いませんか。また、人材育成に関する5年先の見通しも教えてください」と尋ねている。

まず、5年前と現在の比較（これまで）においては、「人材育成強化・計」（「大幅に強化」（7.1%）、「やや強化」（49.3%）の合計）の割合は56.4%となっている。「変わらない」は39.4%であり、「人材育成抑制・計」（「大幅に抑制」（0.2%）と「やや抑制」（1.9%）の合計）は2.1%と少数である。

一方、現在と5年先の比較（今後）においても、「人材育成強化・計」（「大幅に強化」（11.8%）、「やや強化」（55.9%）の合計）の割合は67.7%となっている。「変わらない」は30.0%であり、「人材育成抑制・計」（「大幅に抑制」（0%）と「やや抑制」（0.4%）の合計）は0.4%とわずかである。

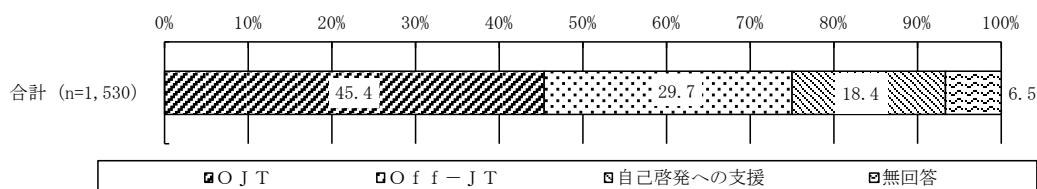
これまでと今後を比較すると、今後のほうが「人材育成強化・計」の割合が高くなっており、「変わらない」の割合が低くなっている（図表 4-3）。

図表 4-3 : 従業員の人材育成の強化の状況 (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】



企業調査では、現在と5年先の比較（今後）において、従業員の人材育成を「大幅に強化」又は「やや強化」と回答した企業（以下、「今後、人材育成を強化する企業」と略す）について、今後、人材育成を強化していく上で、最も重要視するものを尋ねている。それによれば、今後、人材育成の強化で重要視するものは、「OJT」が45.4%でもっとも割合が高く、次いで、「Off-JT」が29.7%、「自己啓発への支援」が18.4%となっている（図表4-4）。

図表4-4：今後、人材育成を強化していく上で最も重要視するもの（SA、単位=%）【企業調査】



※従業員の人材育成の強化の状況の「②現在と5年先の比較」において、従業員の人材育成を「大幅に強化」「やや強化」と回答した企業を対象に集計。

次に、企業調査は、今後、人材育成を強化する企業を対象に、「今後、人材育成を強化していく中で、企業として具体的にどのような支援に力を入れていく予定かお答えください」と尋ねている。

それによれば、実施予定の支援では、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が86.3%と最も多く、次いで、「経営トップからの呼びかけ等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」（70.6%）、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」（69.5%）、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」（69.2%）、「人材育成に係る予算を拡充」（64.3%）、「就業時間への配慮」（60.7%）などとなっている（図表4-5）。

図表4-5：今後、人材育成を強化していく中で、企業として実施予定の支援（SA、単位=%）【企業調査】

	n	実施予定	実施なし予定	無回答
上長等の育成能力や指導意識の向上	1,530	86.3	12.3	1.4
経営トップからの呼びかけ等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる	1,530	70.6	28.0	1.4
人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価	1,530	69.5	29.1	1.4
人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価	1,530	69.2	29.4	1.4
人材育成に係る予算を拡充	1,530	64.3	34.3	1.4
就業時間への配慮	1,530	60.7	38.0	1.4
担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり	1,530	57.5	41.2	1.4
事業展開の方向性や従業員のKPIについて認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備	1,530	55.4	43.2	1.4
多様なキャリアパスの明確化と、各キャリアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化	1,530	52.3	46.3	1.4
社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充	1,530	43.3	55.3	1.4
教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の創設・拡充	1,530	22.9	75.8	1.4
国内大学での学びに対する支援の拡充	1,530	6.7	91.9	1.4
海外大学への留学に対する支援の拡充	1,530	3.2	95.4	1.4

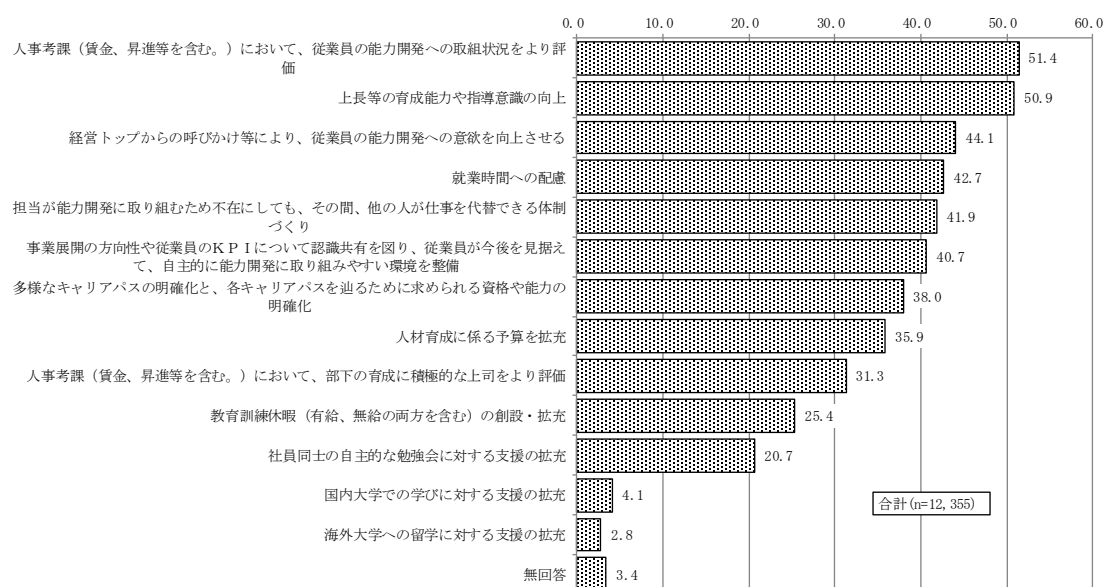
※従業員の人材育成の強化の状況の「②現在と5年先の比較」において、従業員の人材育成を「大幅に強化」「やや強化」と回答した企業を対象に集計。

(2) 今後、能力開発を活発に進めていくために重要だと考える企業側の支援：【労働者調査】

労働者調査では、「今後、能力開発を活発に進めていくため、あなたが重要だと考える企業側の支援は何ですか」（上位5つまでの複数回答）と尋ねている。

それによれば、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が51.4%と最も多く、次いで、「上長等の育成能力や指導意識の向上」（50.9%）、「経営トップからの呼びかけ等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」（44.1%）、「就業時間への配慮」（42.7%）、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」（41.9%）、「事業展開の方向性や従業員のKPIについて認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備」（40.7%）、「多様なキャリアパスの明確化と、各キャリアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化」（38.0%）などとなっている（図表4-6）。

図表4-6：今後、能力開発を活発に進めていくために重要だと考える企業側の支援
（5つまでのMA、単位＝％）【労働者調査】



Ⅲ 回答企業・回答者の属性

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、娯楽業	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