



多様な人材の活躍に向けた現状認識と課題
～兼業・副業の促進と特定技能制度の定着などを中心に～

2020年7月

公益社団法人経済同友会

本提言（意見、報告書）は、2019年度事業計画に基づく活動成果をとりまとめたものです。公表時点で課題となっている新型コロナウイルス感染症問題を十分検討・反映したものではありません。

目次

はじめに.....	1
I. 兼業・副業の促進.....	1
1. 現状認識と課題.....	1
(1) 兼業・副業の広がり.....	1
(2) 兼業・副業の意義.....	2
(3) 兼業・副業の課題.....	4
2. 望ましい兼業・副業のあり方とは.....	6
3. 兼業・副業解禁企業の先進事例.....	7
(1) 新生銀行.....	7
(2) コニカミノルタ.....	8
II. 特定技能制度のあり方.....	9
1. 現状認識と課題.....	9
(1) 特定技能制度の概要.....	9
(2) 特定技能外国人の受入れ状況.....	10
(3) 特定技能制度への関心度.....	11
(4) 特定技能制度の課題.....	12
2. 今後の推進に向けて.....	15
おわりに.....	15
付属資料：	
ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果.....	16
兼業・副業の促進に向けた意見 ～個人の主体的な働き方の選択を可能とする制度設計を～.....	79
2019年度 労働市場改革委員会 活動実績.....	85
2019年度 労働市場改革委員会 委員名簿.....	87

はじめに

労働市場改革委員会は、2019年1月に提言『持続的成長に資する労働市場改革－ハイブリッド型雇用と外国人材の活躍推進に向けて舵をきる－』を公表した。2019年度は本提言を踏まえたフォローアップとして、兼業・副業の促進と特定技能制度のあり方に着目し、活動を行った。

構造的に労働力が不足する中で、人材を確保することは企業にとって重要な課題であり、今後、外部から兼業・副業で働く人を受け入れたり、外国人労働力を活用するニーズはますます高まっていくと予想される。

そこで、これまでの活動に基づき、本報告書では兼業・副業の促進と特定技能制度のあり方について、現状認識や課題を整理した。

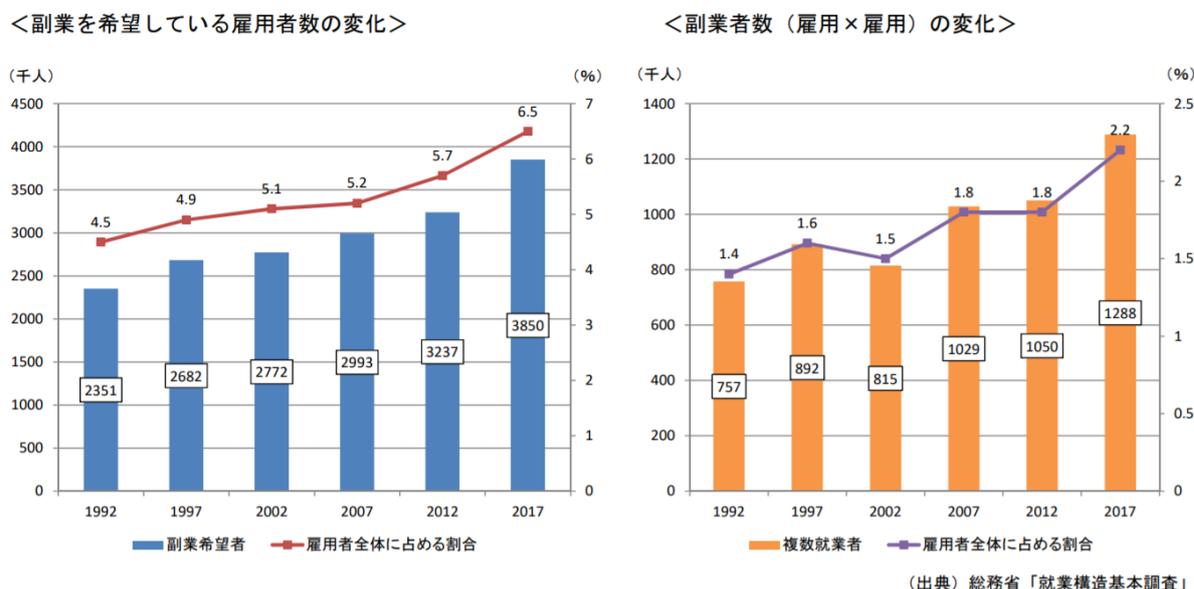
I. 兼業・副業の促進

1. 現状認識と課題

(1) 兼業・副業の広がり

わが国では副業を希望している者（雇用者全体に占める割合は1992年4.5%→2017年6.5%）、本業雇用、副業雇用による副業者数（同1992年1.4%→2017年2.2%）もともに増加傾向にあり、多様な働き方のひとつとして個人の兼業・副業に対するニーズは高まっている¹（図表1）。

図表1：副業を希望している雇用者数、副業者数の変化

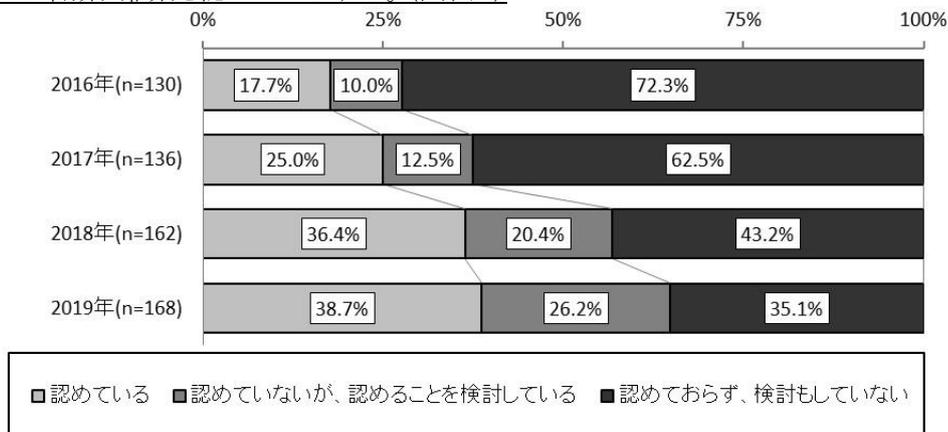


(出典) 厚生労働省「第2回副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」資料 (2018年10月2日)

¹ インテージリサーチによる「副業に関する意識調査」(2019年3月実施)でも、「副業に関心を持っている人」は45.1%となり、2018年に3月に実施した同調査結果の33.8%から11.3%増加している。

企業でも兼業・副業を容認する企業は増加傾向にある。(自社社員が行う)兼業・副業を認めている企業は2016年以降毎年増えており(2016年17.7%、2017年25.0%、2018年36.4%)、2019年には38.7%となり、認めておらず、検討もしていない企業(35.1%)を上回る状況となっている(図表2)。

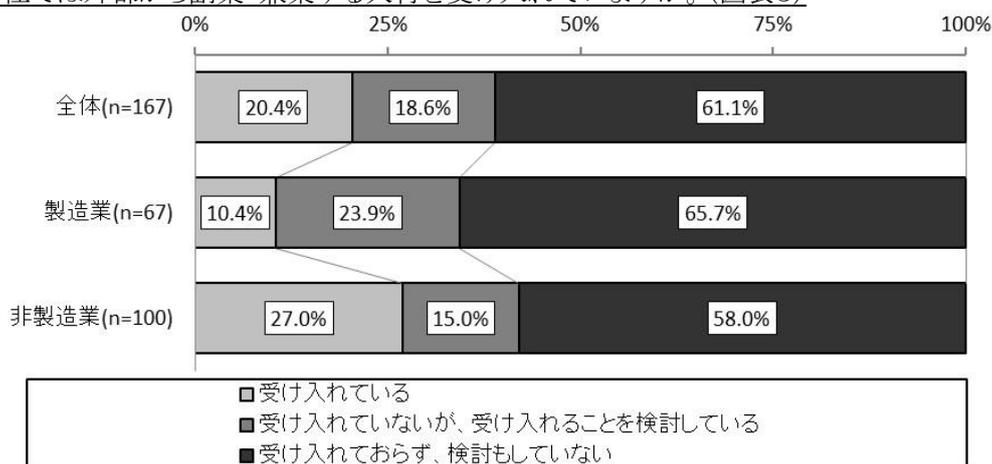
Q. 貴社では副業・兼業を認めていますか。(図表2)



(出典)経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果(2019年)」

企業で自社社員の兼業・副業を認める動きが広がる一方、外部から兼業・副業として働く人を受け入れる動きは広がっていない。兼業・副業として働く人を自社で受け入れている企業は20.4%に対して、受け入れておらず、検討もしていない企業は61.1%を占める。製造業(10.4%)に比べて非製造業(27.0%)では、受け入れている企業が多いものの、過半数が外部から兼業・副業として働く人を受け入れていない点では共通している(図表3)。

Q. 貴社では外部から副業・兼業する人材を受け入れていますか。(図表3)

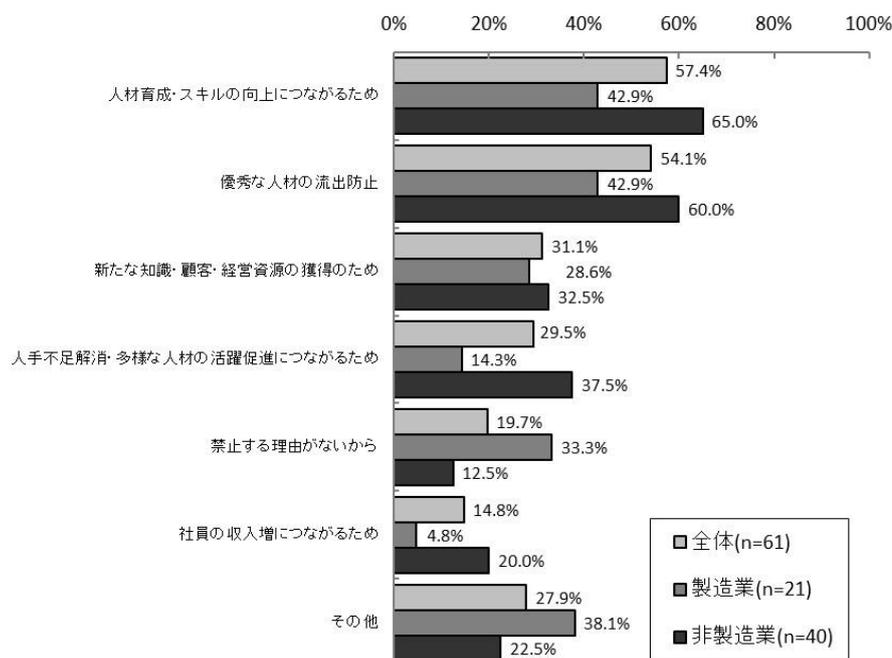


(出典)経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果(2019年)」

(2) 兼業・副業の意義

企業でも兼業・副業の意義が認識されるようになっているが、企業が兼業・副業を認める主な理由は、「人材育成・スキルの向上につながる」(57.4%)、「優秀な人材の流出防止」(54.1%)である(図表4)。

Q. (兼業・副業を)「認めている」と回答された方にお伺いします。副業・兼業を認める理由は何ですか(複数選択可)。(図表4)



(出典)経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果(2019年)」

会員企業へのアンケート調査でも、副業・兼業の意義を認める声は多い。

<ダイバーシティと働き方に関するアンケートの自由記述(抜粋)>

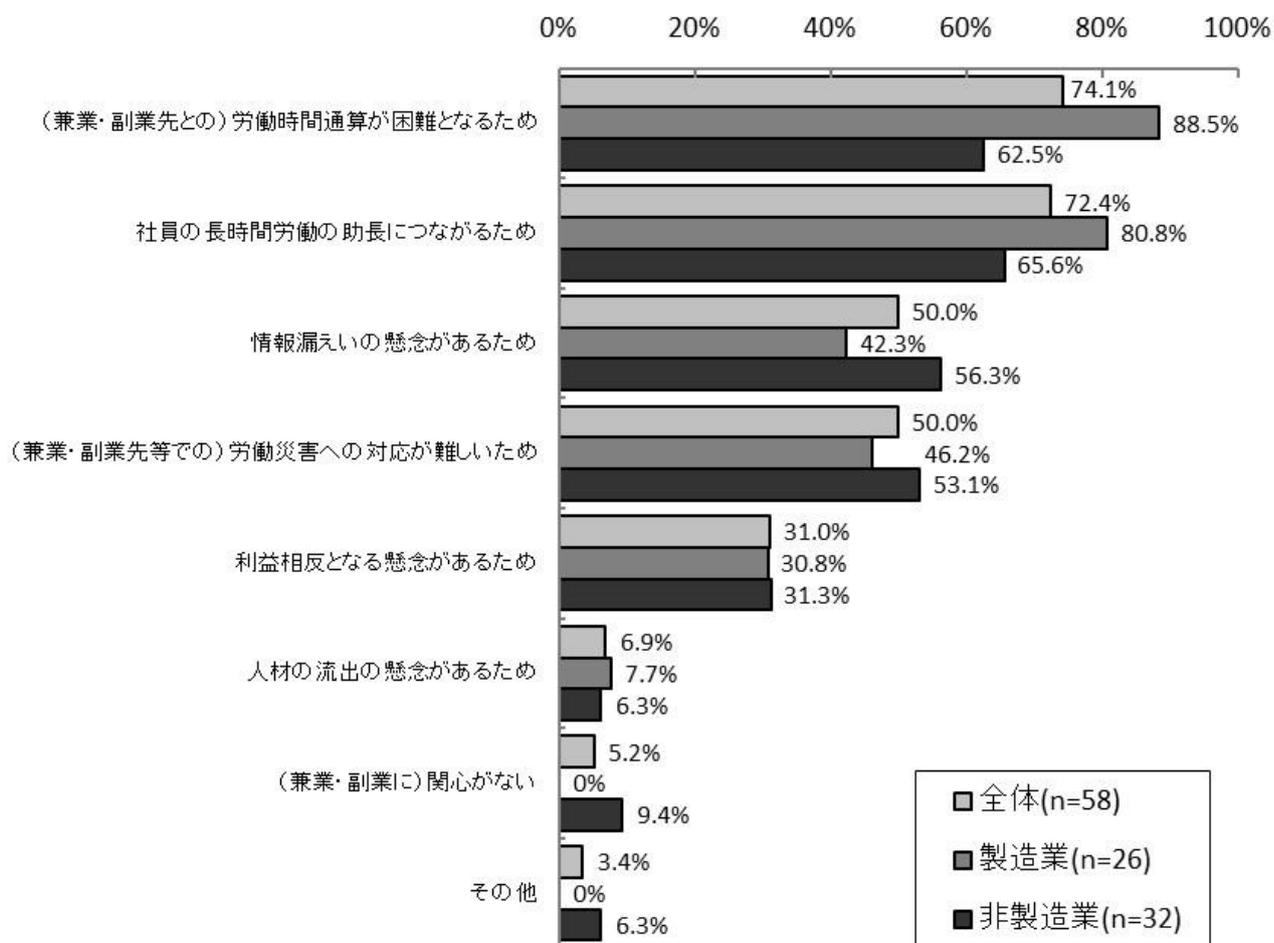
副業・兼業を推奨すべき対象と副業の効果

- ・ スキルアップ、キャリアアップのための兼業であれば、積極的に推進していくべきと考える。(製造業、上場)
- ・ ブログやアフィリエイトなどでの副業が増えており、労働時間などの管理が難しいが、終身雇用制が崩壊していく中で、知識・スキルが身につくものについては妨げられないのが現状ではないか。優秀な人材の流出の懸念もあるが、場合によれば本業にも生かせる可能性もある。(製造業、非上場)
- ・ 地方の自治体職員等、一定のニーズはあるように思う。そういった公共団体との兼業であれば、ルール等も作りやすいかと思う。(製造業、上場)
- ・ 再雇用者が増えてきており、再雇用にあたりフル勤務の職場がない場合は、短時間勤務を提案することもあるため、そのような場合には副業も認めるべき。(製造業、上場)
- ・ (副業・兼業により)自社では提供できない仕事経験による従業員の能力向上やアイデア創出を期待できる。(製造業、上場)
- ・ 日本の生産年齢人口減少が予測される中、副業・兼業は、人材のサーキュレーションを活性化し、職場に多様性をもたらしてイノベーションと働き方改革を促すことで、生産性向上に資すると考えられる。当社としても、外部からキャリア採用で有能な人材を受け入れる面においては、入社にあたって、副業を継続することを認めている。専門領域において市場価値の高い人材は、副業を通じてその技能や知見を磨いているという側面もある。また、社員についても、視野を拡げ、多様な経験・知見を得ると共に、他流試合を通じて自身の市場価値を見極めるために副業はよい機会となる。(非製造業、非上場)

(3) 兼業・副業の課題

兼業・副業を認める企業が増える一方で、兼業・副業を認めておらず、検討もしていない企業も一定数（図表2：35.1%）存在するが、この背景には労働時間管理に関する懸念が大きいと考えられる。事実、会員企業へのアンケート調査では兼業・副業を認めない理由として、「労働時間通算が困難」（74.1%）、「社員の長時間労働の助長につながる」（72.4%）が特に多く挙げられている（図表5）。

Q.「認めておらず、検討もしていない」と回答された方にお伺いします。
 副業・兼業を認めない理由は何ですか(複数選択可)。(図表5)



(出典)経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果(2019年)」

労働時間の通算に対して、企業が懸念しているのは時間管理の煩雑化である。アンケート調査でも割増賃金算定のための正確な労働時間管理は困難であるとする企業の声は多く、自らの意思で行う自由な兼業・副業は兼業・副業者が自らの責任で健康管理すべきだという意見もある。

自社社員が行う兼業・副業に加え、兼業・副業する人の受入れが進んでいない要因としても、労働時間通算のあり方がネックとなっていることが予想される。したがって、労働時間通算のあり方について企業にとってわかりやすく合理的なルールを政府が整備することが望まれる。

<ダイバーシティと働き方に関するアンケートの自由記述ならびにヒアリング企業の意見（抜粋）>

労働時間の通算に対する意見

- ・ 相談件数は増えており、導入はしているが雇用での副業・兼業を完全に認めると時間管理が煩雑化する。労働時間の通算は物理的に無理であり、仮にルールを定めたとしても適正な運用はできない。（非製造業、上場）
- ・ 副業・兼業については、会社側がすべての労働時間について責任をもって管理できる状況にないため、労働時間の通算規定は非現実的な運用となっており、容認範囲の拡大の最大の障害となっている。（製造業、上場）
- ・ 労働時間の通算については対応を懸念している（自己申告が現実的だと思うが、その上で会社としての責任が取れるかが不安）。（非製造業、非上場）
- ・ 労働時間の通算のことなど、企業に負荷がかかりすぎる。副業・兼業は個人が自発的にするものであるため、一定程度は、自己責任・自己管理に任せることも必要。（非製造業、非上場）
- ・ 創造性やアウトプットの質を求められる職種や業種において、副業時の時間管理の概念が合うのか、ということが挙げられる。フリーランス（業務委託契約等）なら時間管理しない、というのでは、単に契約形態の問題になり、健康管理などの側面でも結局ざるになってしまうのであれば、管理自体の義務はないのと一緒にではないかと思う。（非製造業、上場）
- ・ ドイツ等の多様な働き方が進み、兼業副業等も多く実施されている国では、企業に閉じず社会全体として安全配慮、健康面の確保もできる仕組みもあると聞いており、同様の社会全体での仕組みも考える必要がある。現状の「主要な雇用会社が、副業分も含めて労働時間管理の義務を負う」仕組みは、副業促進には大きなマイナスだと思う。（非製造業、上場）
- ・ 労働時間の通算は本人申告とするのが妥当と考えるが、本人からの申告の真偽を確認する手段がない。また、多様な働き方が存在するため、自社の規定では推し量れない。（非製造業、非上場）
- ・ 労働時間の通算が実務上の問題になる。通常勤務については客観的方法による労働時間の把握が義務付けられているが、副業だけは自己申告なのか、あるいは客観的に把握するためにはどのようにすればよいのか、具体的解決案がないのが現状である。他にも、副業も含めた時間外管理する場合、36協定はどうするのかなど、様々な問題がある。（製造業、上場）
- ・ 労働時間通算については、自己申告や他社との情報共有の内容の妥当性・正当性が確保できない以上、どの企業でも、割増賃金の支給などに踏み切るとは難しいと考える。（非製造業、上場）
- ・ 自らの意思と責任で副業を行う個人にとって、過剰な時間管理はモチベーションを抑制する要因となるため、自発的な副業の場合、そのリスクも本人が負うことが自然である。健康管理についても、副業者本人の責任で行うことが求められる。（非製造業、上場）
- ・ 高度な専門性を要する副業内容では、労働時間の規制が業務遂行に支障を及ぼすことがある。（非製造業・上場）
- ・ 本業の雇用主が複業に過度に介入することは、憲法が保障する職業選択の自由の観点から本来不適切である。プライベートな活動について権限や責任がない一方、副業先の活動を含めた安全配慮義務を本業の雇用主が負うことはアンバランスである。（非製造業・上場）

- ・ 正確な時間把握の難しさや管理コストの上昇といった実務的な観点からも、事業主を異にする場合に労働時間通算を適用すると困難が生じる。他社との副業時間を通算する給与支払いシステムは通常備えておらず、割増賃金の算定が容易ではない。(非製造業・上場)
- ・ 自律した個が自らの意思でやりたいというものに対して、会社は理解し、個人の成長を期待して支援をしたい。したがって、労働時間を管理・制限することは本人・会社双方がやりたいことに矛盾しており、労働時間通算することに非常に違和感がある。管理や報告、制限は、特にミレニアル世代は煩わしく抵抗感を覚える。したがって、方針としては健康状態の把握や健康相談ができる健康管理の仕組み、体制の構築をベースとし、個々人が自身の健康状態に少しでも不安を抱えればいつでも相談できる風土の醸成を行う事としており、副業先の労働時間の管理や制限は行わない。(製造業、上場)

2. 望ましい兼業・副業のあり方とは

兼業・副業の意義や課題を踏まえて、今後広がっていくことが期待される望ましい兼業・副業のあり方について考察する。

<方向性>

本会で推進すべきと考える兼業・副業²は、個人の自己実現や社会貢献を主目的としながら、雇用企業の人材育成、イノベーション創出、個人の収入の増加にもつながる兼業・副業である³。

個人の自己実現や社会貢献を主目的とする兼業・副業は、自律した個人が自己責任の下で自由に行うべきものである。したがって、基本的にはこうした兼業・副業を行うにあたっては、健康管理や労働時間管理は自己責任で行っていくことが求められる。

また、労働基準法の制約を受けず、自由度の高い非雇用型の兼業・副業のニーズが今後高まっていくことも予想される。

加えて、どちらかが主、従という関係の副業から、複数の業を並行して行う“複業”という働き方が今後広がっていくのではないか。

<モデルケース>

兼業・副業のモデルケースとしては、以下のようなパターンが考えられる。

ケース1：兼業・副業で得た知見を本業に活かして、本業の事業に寄与するとともに、本人のスキルアップにつなげる。場合によっては、独立起業に発展することもある。

ケース2：人手不足の地方のNPOでの兼業・副業により、人手不足解消に貢献しつつ、本業で培ったスキルを外部で試し、キャリアアップへつなげる。

² 経済同友会『兼業・副業の促進に向けた意見～個人の主体的な働き方の選択を可能とする制度設計を～』（2020年5月19日）に基づく。

³ 一方で、総務省「平成29年就業構造基本調査」によれば、副業・兼業者のうち、所得が299万円以下の人々が67.3%を占めることから、現状では生計維持のための収入確保を目的とした兼業・副業が多数を占められると思われる。

具体事例：一般社団法人 Work Design Lab 代表理事／複業家 石川 貴志氏のケース⁴

- ・ 企業にて勤務しながら、2012年より本業外の活動としてNPO・社会起業家に対して投資協働を行うソーシャルベンチャー・パートナーズ（SVP）東京のパートナーとして活動開始（本業雇用×複業非雇用として活動）。
- ・ 現在は（公財）ひろしま産業振興機構の創業サポーターや（独）中小機構が運営するTIP*S アンバサダー、NPO 法人理事や大学研究員なども務める。
- ・ “個人と組織のよりよい関係性を創造すること”を目的に、個人のチャレンジ、組織の変革を応援する団体「Work Design Lab」を2015年2月に設立し、イントレプレナーコミュニティの運営、また企業や行政と連携したプロジェクトを複数手掛ける。
- ・ なお、複数事業所での労働時間の通算が適用されると自由に複業を行うことは難しいこともあり、Work Design Lab のメンバーには、複数事業所での労働時間の通算が適用される本業雇用×複業雇用の人はいない⁵。

3. 兼業・副業解禁企業の先進事例

以下では、兼業・副業の解禁企業の先進事例として労働市場改革委員会でヒアリングした新生銀行とコニカミノルタの事例を紹介する。

（1）新生銀行（2018年4月解禁）

<導入の背景・目的>

①イノベーション創造・従業員の成長

兼業・副業を通じて得られる社外の人脈・ネットワークの拡大、社外での経験によるスキルアップ、ノウハウの蓄積や視野の広がり

②働き方の多様化・魅力的な職場づくり

従業員にとって多様な働き方が可能な、魅力的な職場と感じてもらうことが、人材の採用や確保でのアピールポイントとなることを期待

③当行人材の活用・外部人材の確保

フルタイムでの採用が困難な外部の専門人材を副業者として獲得、銀行特有のノウハウを持ったシニア人材などが、取引先で兼業することによるスキルの活用

<複業※制度概要> ※複業とは、主、従と関係なく、業を二つ以上持つことを指す。

- ・ 兼業内容やコンプライアンスや安全配慮以外の観点からは制限せず、対象者は全社員（新卒者、有期雇用者、パートタイマーも対象）。
- ・ 個人事業主型に加え、他社雇用型も解禁（ただし、他社雇用の場合は、割増賃金が発生しないよう勤務時間等に一定の条件あり）。
- ・ 所属部店長と人事部へ申請し、最終的に人事部が許可。
- ・ 業務時間・活動内容は人事部に毎月報告し、申請書（業務内容・業務予定時間等

⁴ 経済産業省「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」（2017年5月）ならびに労働市場改革委員会第6回会合ご講演資料（2019年12月24日）より。

⁵ なお、Work Design Lab メンバー70名の複業のパターンは、本業雇用×複業非雇用が50名、本業非雇用×複業非雇用が20名である。

の基本的事項を記載) 及び誓約書は年1回更新する。

<利用実態 (2019年12月末現在) >

- ・延べ50名超。
- ・個人事業主タイプが約40名、他社雇用タイプが約10名。

<効果>

- ・兼業・副業による人材育成
(外部でのネットワーク構築や就労経験は、企業から見てキャッシュアウトのない人材育成になる)
- ・一方で、複業はあくまで個人の権利であり、短期的には直接的な経営や業績へのメリットは期待していない。

<今後期待される効果>

- ・シニアの能力活用
(スキルのあるシニアの活躍の場としての副業・兼業は、本人のモチベーション維持につながり、個人と企業にとってWin-Winの関係となる)
- ・高度人材の獲得
(デジタル人材など優秀な人材を惹き付け、人材の獲得に貢献可能)
- ・イノベーションの創出 (多様な視点からイノベーションにつながる可能性)
- ・日本全体の労働力不足の解決

<課題>

- ・健康管理の仕組み
- ・兼業・副業をしている社員の人事評価のあり方

(2) コニカミノルタ (2017年12月解禁)

<導入の背景・目的>

- ①社会環境変化のニーズ
(ミレニアル世代のニーズや社員のキャリアニーズの多様化に応える)
- ②会社のニーズ (事業転換の推進が必要、イノベーションの必要性)
- ③従業員のニーズ (働きながら起業したい、自分の技術を社会で高めたい、自分の技術がどこまで通用するか試したい、現場体験を通じてリアリティを肌で感じたい、といったニーズに応える)

<制度概要>

- ・人事部長に申請書・誓約書を提出し、人事部長が承認可否を判断。
- ・申請内容は①実施内容 (会社内容、勤務日数/時間、業務内容、雇用形態等)、②動機、③兼業・副業を通して、コニカミノルタにどのような貢献ができるか。

<利用実態（2019年12月末現在）>

- ・利用者は62名。
- ・幅広い年齢層が利用しているが、30代、40代で半数を占める。
- ・女性比率は14.5%。
- ・起業（個人事業主）が36%、他社勤務が31%、スポットコンサルが19%、大学での教授等が11%。
- ・兼業・副業にかける時間は週8時間以内が7割。

<効果>

- ・個人の成長や本業への知見や技術のフィードバック、（兼業・副業で得た）人的ネットワークの活用に発展。
- ・兼業・副業を解禁していることによって、キャリア採用で入社に至る事例も。

<課題>

- ・兼業・副業を通じた成長実感の全社への浸透。

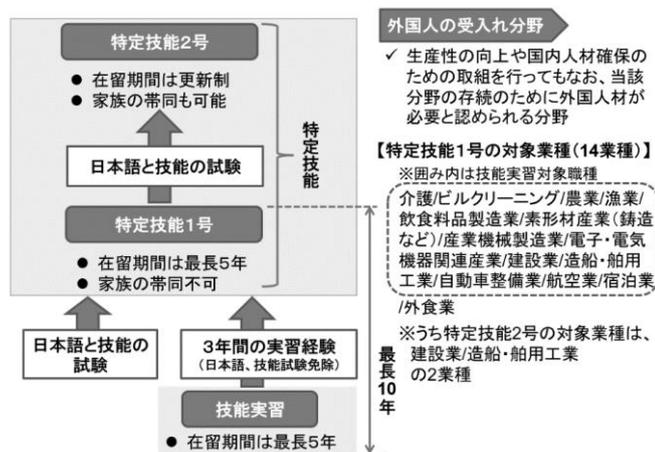
II. 特定技能制度のあり方

1. 現状認識と課題

(1) 特定技能制度の概要

特定技能制度とは、労働力不足を解消するため、改正出入国管理法に基づき2019年4月に創設された在留資格である。本制度は介護や農業など14分野があり、「相当程度の知識または経験を必要とする」特定技能1号と、「熟練した技能を要する」2号に分かれる。特定技能1号は技能実習を修了する、もしくは技能と日本語の各試験に合格する必要がある、在留期間は通算5年までとなっている。2号は建設と造船・船用工業の2分野が設定されており、在留期間の上限はなく、1号では認められていない家族の帯同も可能となっている（図表6）。

図表6：特定技能制度概要



(注) 出入国在留管理庁HP等を基に経済同友会で作成。

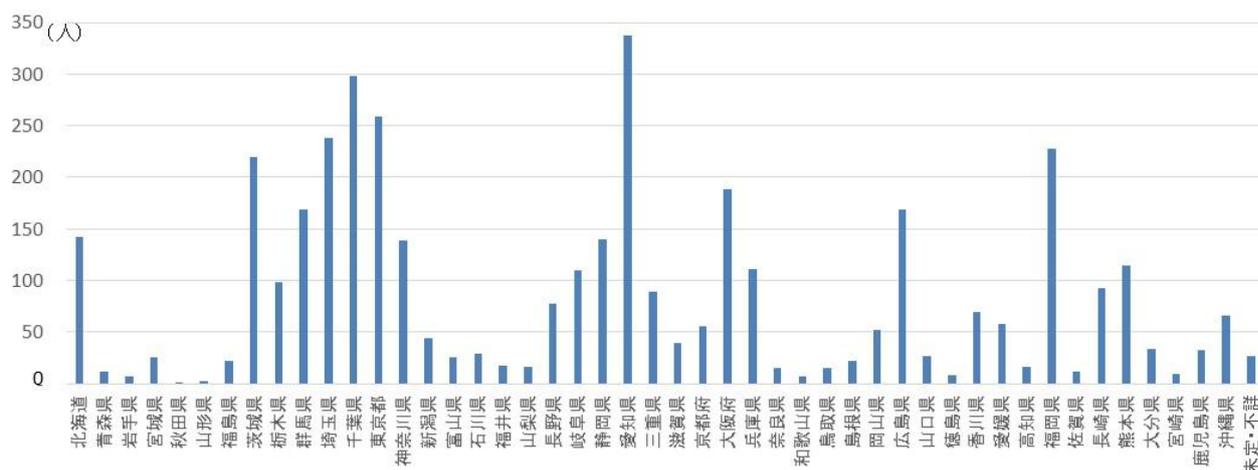
(2) 特定技能外国人の受入れ状況

特定技能制度の実施状況として特定技能外国人の受入れ人数を見ると、2020年3月末時点での人数は3,987名⁶にとどまっている。都道府県別の受入れ人数は図表7・8の通りで、地域的に偏りがある。今のところほとんどが技能実習制度やEPA等既存制度からの移行で、試験合格による移行は7%に過ぎない⁷。

都道府県別に特定技能外国人の受入れ人数と技能実習計画の認定件数を重ねてみると、分布状況は重なっている（図表9）。

図表7・8：都道府県別 特定技能1号在留外国人人数（2020年3月末時点）

順位	都道府県	人数	構成比率	累積比率
1	愛知県	337	8.5%	8.5%
2	千葉県	298	7.5%	15.9%
3	東京都	259	6.5%	22.4%
4	埼玉県	238	6.0%	28.4%
5	福岡県	228	5.7%	34.1%
6	茨城県	220	5.5%	39.6%
7	大阪府	188	4.7%	44.3%
8	群馬県	169	4.2%	48.6%
9	広島県	169	4.2%	52.8%
10	北海道	142	3.6%	56.4%
11	静岡県	140	3.5%	59.9%
12	神奈川県	139	3.5%	63.4%
13	熊本県	114	2.9%	66.2%
14	兵庫県	111	2.8%	69.0%
15	岐阜県	110	2.8%	71.8%

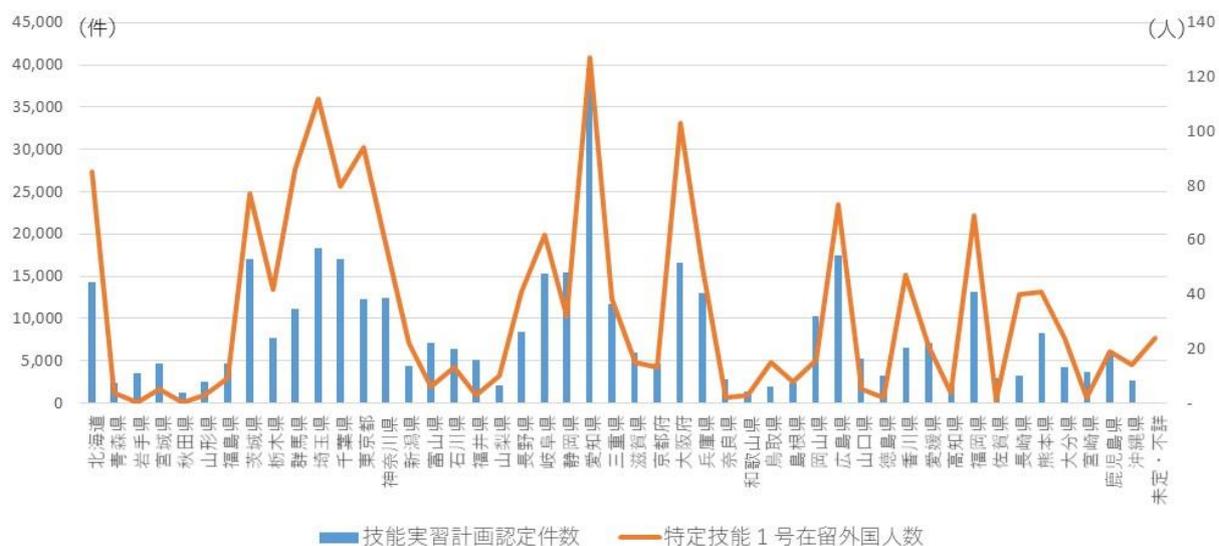


(出典) 出入国在留管理庁HP

⁶ 一方、政府は、当初、初年度の受入れ見込み人数を最大 47,550 人（2018 年 11 月 14 日時事通信）、今後 5 年間の受入れ見込み人数（最大）を 345,150 人としていた（出入国在留管理庁『在留資格「特定技能」について』（2019 年 7 月）より）。

⁷ 出入国在留管理庁の調査（2020 年 3 月末時点）によれば、試験合格による特定技能 1 号在留外国人数は 281 名となっている。

図表 9：技能実習計画認定件数と特定技能 1 号外国人数の比較（2018 年度）

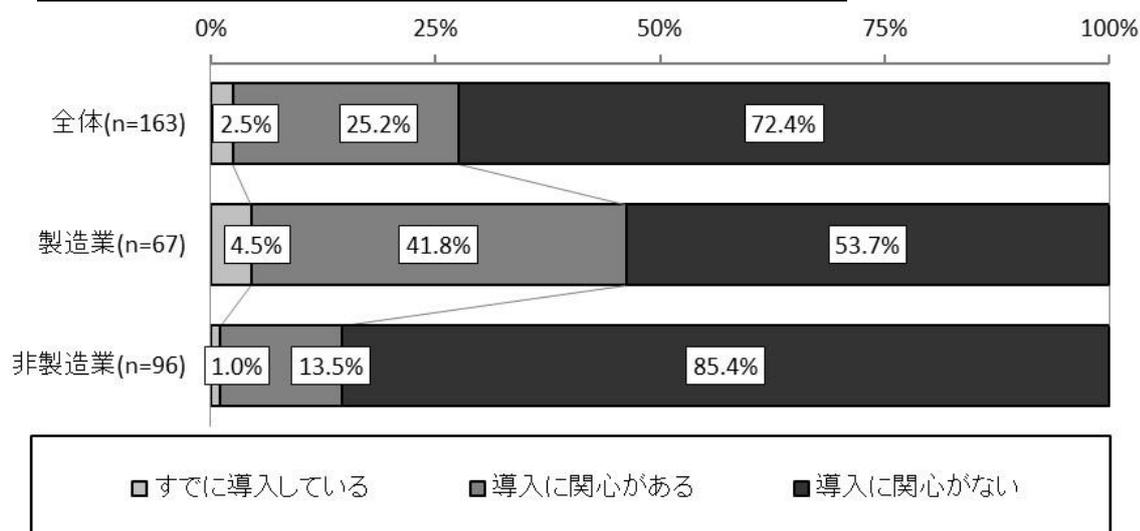


(出典) 外国人技能実習機構「平成 30 年度業務統計」

(3) 特定技能制度への関心度

特定技能制度の導入について、会員企業へのアンケート調査では、関心がない企業が大半を占め（72.4%）、導入している企業はごくわずか（2.5%）である。ただし、非製造業に比べて製造業では関心がある企業が多い。製造業では、既に導入済みの企業（4.5%）、導入はしていないが導入に関心がある企業（41.8%）を合わせると、46.3%となる（非製造業では、計 14.5%）（図表 10）。

Q. 特定技能制度の導入に対して関心がありますか。(図表 10)



(出典) 経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果（2019 年）」

(4) 特定技能制度の課題

①特定技能制度と技能実習制度の接続

現行の特定技能制度は技能実習制度の移行を前提とした制度である。これに対して、本会は提言で、国際貢献を目的とする技能実習制度と労働力不足への対応策として創設された特定技能制度では目的が異なるとし、両制度の本来の目的を踏まえ、両制度は接続させず、それぞれ独立した制度として運用すべきと主張している。また、本会は技能実習制度については、実習のニーズの状況を踏まえ、廃止も視野に入れた制度の見直しが必要との立場を取る。

特定技能制度に関係する企業、団体からヒアリングを実施したところ、本会の意見に対して、特定技能制度の登録支援機関である東洋ワークの須佐社長からは、賛同する意見を得た。一方で、技能実習制度の監理団体で特定技能制度の登録支援機関でもある国際労務管理財団（IPM）の伊瀬専務理事⁸は「両制度を接続させず」「技能実習制度の廃止も視野に入れる」という本会の意見に対して反対を表明し、両制度を密接に接続させる工夫を加えて、それぞれの改善を図っていくべき、とした。また、会員企業へのアンケート調査によれば、特定技能制度と技能実習制度の接続・併存に対して、制度を複雑化しているとの意見、また現行の技能実習制度の問題点として、受入れ企業の待遇の低さを指摘する声があった。

<特定技能制度登録支援機関の意見（東洋ワーク 須佐社長）>

- 特定技能制度と技能実習制度は独立した制度として運用すべきという同友会の提言は、まさにその通りである。技能実習制度で3年実習した後、そのまま特定技能制度に移行し、5年間日本で働くというのはおかしい。…制度が曖昧である。
- 日本の技能実習制度は、労働と技能を学ばせることが混在してしまっている。単純労働者と技能実習生とは区別すべきである。特定技能制度についても、1号と2号を分けるのはいかなものか。労働は単純労働として、特定の国から受入れ人数の上限を決めて受け入れるべきである。特定技能制度については、1号と2号の区分を撤廃すべきである。2号のみ家族帯同となっているのは制度に偏りがある。特定技能制度については滞在期間を10年としたうえで、家族帯同可能とし、留学生の在留資格と同様、家族は18歳以上であれば週28時間まで働いてよいとすべきである。

<技能実習制度監理団体・特定技能制度登録支援機関の意見（IPM 伊瀬専務理事）>

- 特定技能制度を技能実習制度と独立した制度として運用するという提言には、反対。二つの制度は「技術移転・国際貢献」と「人材不足を補う」という共通の目的に統合する方向で、当面、両制度の適正な運用を図りながら、両制度を密接に接続させる工夫を加えて、それぞれの改善を図っていくべき。
- 技能実習制度は「政策転換」を反映した制度の発展方向で見直すべき。まず技能実習に「人材不足を補う」という目的を加え、人手不足を補う必要が客観的に認められる業種に門戸を広げ、海外諸国の人づくりに貢献しながら、人手不足を解消し、産業を発展させる方向に制

⁸ 労働市場改革委員会第7回会合（2020年1月30日）でのご講演当時の役職。

度改正することを期待したい。

- 技能実習は技能を学び、日本の仕事の進め方や社会生活を体験するいわば「義務教育」として、さらに、より高度な技能を有する人材について、家族の帯同も認める「特定技能」として位置づけていくのがよい。

<ダイバーシティと働き方に関するアンケートの自由記述（抜粋）>

（特定技能制度と技能実習制度の併存による）制度の複雑化

- ・ 技能実習制度を利用している企業は慢性的に人手不足に悩むところがほとんどである。新制度は実質的に単純労働の解禁を意味するが、異なる設立趣旨の制度の併存により複雑化している部分もある。（製造業、非上場）
- ・ 制度主旨が異なる2つの制度を接続することで企業、外国人双方にとって制度理解を難しくしている印象を受ける。（製造業、上場）

技能実習制度の問題点

- ・ 日本の技術・技能の移転という建前は多くのケースで破綻しており、低廉な労働力を求める零細企業と少しでも稼ぎたいという実習生の思惑で成り立っている制度となっている。特に技能実習生は多額の借金を背負って来日しているうえ職場変更の自由がないため、海外からは奴隷労働との指摘を受けている現状は改善の余地が多々あると思う。（非製造業、上場）
- ・ 日本での労務環境の待遇が悪く、劣悪な環境下で業務を強いられている人がいる。また通常日本人ではかからない監理団体への支払いや研修コストを負担する必要があるため、技能実習生の給与は日本人よりも大幅に抑えられており最低基準賃金に近い水準の方もたくさんいると推察される。外国人労働者を受け入れるのであれば政府が率先して働きやすい職場環境が提供できるようにサポートしていく必要があると感じる。（製造業、上場）

②不透明な受入れ職種の設定プロセス

特定技能制度は、14業種で受入れがスタートしたが、会員企業へのアンケート調査では、「現在、技能実習制度から特定技能制度へ移行できる職種はすべてではない。実習制度を前提とした内容であれば技能実習の職種をすべて追加するべき」との意見があった。

特定技能外国人の受入れに関する本会の立場は、労働需給の分析に基づいて、クォータ（割当）制により、外国人材の送出し国と業種、地域ごとの受入れ人数を毎年決定し、その範囲内で外国人材の受入れを行うべき、というものである。しかしながら、実際の受入れの根拠は不明確であり、国別の受入れ上限人数も明らかになっていない。

なお、IPMの伊瀬専務理事からは、「クォータ制の導入については、各地域の多文化共生推進態勢が整っていることを前提に、地方自治体と協議のうえ、業種、地域ごとの受入れ人数を決定していく方がより安定的な受入れとなると考えられる」との意見があった。

③不透明な試験制度と技能評価の欠如

技能実習制度では、前職要件として母国において、同種の業務に関する従事経験または教育・訓練を修了していることが求められ、1号、2号、3号修了時に技能評価試験が必須となっているが、特定技能制度では CBT (Computer Based Testing) がベースとなり、基本的には実技での技能評価試験は想定されていない。

送出国の対応が定まらないうえ、試験の実施を各業界団体に委ねており、試験の遅れ、混乱が見られる。会員企業のアンケートでも、「現地ベトナムなどから日本に来る場合は試験内容が決まっておらず、行きたいと思っている人がいけない現状が起きている。政府は早期に送出国と打ち合わせを実施してほしい」との要望があった。

④実効性を担保する体制や制度の不在

特定技能制度の目的は人手不足の解消であるが、IPM の伊瀬専務理事からは、こうした目的の特定技能制度が海外から身勝手な制度と受け止められているとの指摘があった。

一方、技能実習制度では、管理監督機関として外国人技能実習機構や監理団体が設置されたうえで、技能実習の計画も認定制に基づいて実効性が担保され、監理団体や実習実施機関の責任者への養成講習が義務付けられている（図表 11）。これに対して、特定技能制度には管理監督機関もなく、計画の認定制度や養成講習の義務付けもされておらず、技能実習制度に比べて制度が不十分な印象がある。

図表 11：技能実習と特定技能の制度比較（概要）

	技能実習(団体監理型)	特定技能(1号)
関係法令	外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律／出入国管理及び難民認定法	出入国管理及び難民認定法
在留資格	在留資格「技能実習」	在留資格「特定技能」
在留期間	技能実習1号:1年以内、技能実習2号:2年以内、 技能実習3号:2年以内(合計で最長5年)	通算5年
外国人の技能水準	なし	相当程度の知識又は経験が必要
入国時の試験	なし (介護職種のみ入国時N4レベルの日本語能力要件あり)	技能水準、日本語能力水準を試験等で確認 (技能実習2号を良好に修了した者は試験等免除)
送出国	外国政府の推薦又は認定を受けた機関	なし
管理監督機関	外国人技能実習機構	なし
監理団体	あり (非営利の事業協同組合等が実習実施者への監査 その他の監理事業を行う。主務大臣による許可制)	なし
支援機関	なし	あり (個人又は団体が受入れ機関からの委託を受けて特定技能外国人に 住居の確保その他の支援を行う。出入国在留管理庁による登録制)
外国人と受入れ機関のマッチング	通常監理団体と送出国機関を通して行われる	受入れ機関が直接海外で採用活動を行い又は国内外のあっせん機関 等を通じて採用することが可能
受入れ機関の人数枠	常勤職員の総数に応じた人数枠あり	人数枠なし(介護分野、建設分野を除く)
活動内容	技能実習計画に基づいて、講習を受け、及び技能等に係る業務に従事する活動(1号) 技能実習計画に基づいて技能等を要する業務に従事する活動 (2号、3号)(非専門的・技術的分野)	相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する 活動(専門的・技術的分野)
転籍・転職	原則不可。ただし、実習実施者の倒産等やむを得ない場合や、2号から3号への移行時は転籍可能	同一の業務区分内又は試験によりその技能水準の共通性が確認されている業務区分間において転職可能

(出典) 出入国在留管理庁HP「新たな外国人材の受入れ及び共生社会実現に向けた取組」に基づき、経済同友会事務局で加筆。

会員企業へのアンケート調査では、悪質なブローカーの排除を求める意見があったが、管理監督機関が不在の状況では、技能実習制度以上に悪質なブローカーが介在する余地が大きいと思われる。

2. 今後の推進に向けて

特定技能制度が 2019 年 4 月に導入されてから 1 年以上経過したが、現時点では特定技能制度は想定通りに機能しているとはいえない状態である。特定技能外国人の受入れ人数は 2019 年 3 月末時点で 4,000 名弱に過ぎず、その大半は技能実習制度などの既存制度からの移行で、「特定技能」に係る試験を経た外国人の受入れはほとんど進んでいない。

特定技能制度のあり方については、現状認識で示したように現段階でも課題があると認識しているが、制度が実際にほとんど使われなければ、その是非を判断できない。

したがって、政府は特定技能制度が想定通りに機能しない理由について深堀し、対策を講じたうえで、同制度が本格的に運用されるよう努めるべきである。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、技能実習制度の問題が浮き彫りになっている。具体的には、サービス業で技能実習生の解雇が進む一方、入国規制の影響から介護や農業では人手不足となっており、人材のミスマッチが生じている。

こうした状況も踏まえ、今後は技能実習制度と特定技能制度の位置づけについて再度整理したうえで、接続のあり方を再度検討する必要がある。

おわりに

外国人材を含め多様な人材の活躍のためには、メンバーシップ型雇用からジョブ型とのハイブリッド型雇用への移行が不可欠である。

特に若者の就社意識は大きく変化しており、兼業・副業を含めて多様な働き方を求める意識が強まっている。加えて、新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークの導入企業が増加し、ジョブ型の働き方や兼業・副業を取り入れやすい環境が整いつつある。企業サイドもこの機を逃さず、幅広い働き方の選択肢の検討を開始すべきである。

特定技能制度については、導入から 1 年経った今でも本格的な運用に至っておらず、政府は危機感を持つべきである。新型コロナウイルス感染症を奇貨として、技能実習制度や特定技能制度も含め、わが国の外国人材受入れ制度のあり方を抜本的に見直す時期であり、早急に検討を開始する必要がある。今後、わが国が外国人材に選ばれる国となるために、しっかりとした議論を基にした制度設計が求められる。また、入国制限の緩和が徐々に進みつつあるが、事業者サイドでの体制整備を万全に行うことが肝要である。

付属資料:ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果

目次

調査枠組み	17
調査結果 概要	18
調査結果	21
I. 回答企業の基本情報	21
II. 従業員に関する基本情報	22
III. ダイバーシティ	23
1. 女性の登用・活用	23
(1) 女性役員・管理職の登用	23
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置	25
(3) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定	26
(4) 女性の登用・活用による効果	27
(5) 女性の登用・活用に向けた取り組み	28
2. 外国籍人材の採用・登用・活用	29
(1) 外国籍人材の新規採用の状況	29
(2) 外国籍人材の採用の状況	30
(3) 外国籍人材の活用に対する考え	31
(4) 技能実習制度の活用状況	32
(5) 特定技能制度に対する考え	34
3. 新卒・既卒者採用（日本国内のみ；無期雇用）	37
4. 中途採用者	43
5. 高齢者雇用	45
6. 障がい者雇用	50
IV. 働き方改革	55
1. 高度プロフェッショナル制度（※）	55
2. 時間外上限規制	57
3. 企画業務型裁量労働制の対象拡大（※）	62
4. 同一労働同一賃金	65
5. 副業・兼業	69
(1) 自社社員が行う副業・兼業	69
(2) 副業・兼業として働く人の自社での受入れ	72
V. 人事面での KPI の設定	77

調査枠組み

- (1) 調査名称：ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査
(2012年より毎年実施)
- (2) 調査期間：2019年11月6日～12月18日
- (3) 調査目的：女性、外国人労働力、中途採用者といったダイバーシティに関して経年変化をフォローしつつ、働き方改革に着目して、企業での取組状況や現在の政策に対する考え方について調査すること
- (4) 調査対象¹：経済同友会会員 所属企業の代表者 (916社)
- (5) 調査方法：メール・FAXにより調査票を送付し、同方法にて調査票を回収
- (6) 有効回答者数：168社 (製造業67社、非製造業101社) (回答率18.3%)

調査結果のポイント

(1) 外国籍人材：特定技能制度

- 2019年4月に創設された特定技能制度については、製造業で関心が高く、既に導入済みの企業(4.5%)、導入はしていないが導入に関心がある企業(41.8%)を合わせると、46.3%となる(非製造業では、計14.6%)。
- 特定技能制度と技能実習制度の接続・併存に対して、制度が複雑化しているという意見や特定技能制度での対象職種を追加を求める意見があった。

(2) 働き方改革

①高度プロフェッショナル制度

- 高度プロフェッショナル制度を導入済みの企業は166社中2社(1.2%)しかなく、導入を予定している企業も13社(7.8%)にとどまり、大半(151社、91.0%)が導入の予定はない。
- 導入しない理由としては、そもそも要件を満たす社員がいない、裁量労働制等の既存の制度・枠組みで対応可能という意見が複数寄せられた。

②副業・兼業

- 副業・兼業を認めている企業は2016年以降、毎年増えており(2016年17.7%、2017年25.0%、2018年36.4%)、2019年は38.7%で、認めておらず、検討もしていない企業(35.1%)を上回る。
- 副業・兼業を認める理由として、「人材育成・スキルの向上につながる」(57.4%)、「優秀な人材の流出防止」(54.1%)が特に多く挙げられている。一方で、認めない理由としては、「労働時間通算が困難」(74.1%)、「社員の長時間労働の助長につながる」(72.4%)、「情報漏洩の懸念がある」(50.0%)、「労働災害への対応が難しい」(50.0%)が特に多く挙げられている。

¹ 以降、経年分析を行っているが、本アンケート調査の回答母集団と過去の回答母集団は異なる。

調査結果 概要

Ⅲ. ダイバーシティ

1. 女性の登用・活用

- ◆女性の登用比率は、課長級以上 9.6%（前年 8.4%）、部長級以上 6.0%（同 4.9%）と前年を上回り、上昇傾向が継続。
- ◆女性の登用・活用による主な効果としては、「女性社員のキャリア志向、モチベーションの向上」、「職場環境の改善」、「社内コミュニケーションの活性化」、「女性従業員数の増加」、「企業のイメージアップ」が挙げられ、前年とほぼ同じ傾向となっている。
- ◆女性の登用・活用に向けて、女性が習熟を積む機会を増やすために行っている取り組みとして、「長時間労働の抑制」、「多様かつ柔軟な働き方を選択できる雇用システムの構築」、「テレワークの促進」、「女性の採用及び職域の拡大」等が挙げられた。製造業では非製造業に比べて「女性の採用及び職域の拡大」、「選抜型のリーダーシップ育成機会への女性の参加」がとりわけ多く行われている。

2. 外国籍人材の採用・登用・活用

- ◆現在、外国籍人材の活用が必要だと思う企業は 77.2%、製造業では 82.1%とさらに高い割合。具体的には、多くの企業で一定の専門性・技術を有する人材などの中レベルの人材や経営者等の高度人材が必要な外国籍人材と考えられている。
- ◆技能実習制度を活用して、技能実習生を受け入れている企業は 10.2%だが、製造業では 19.4%と高い割合。現行の技能実習制度に対しては、制度の問題点として受け入れ企業の待遇の低さを指摘する声や期間延長を求める声があった。
- ◆人手不足に対応するため 2019 年 4 月に創設された特定技能制度については、製造業で関心が高く、既に導入済みの企業（4.5%）、導入はしていないが導入に関心がある企業（41.8%）を合わせると、46.3%となる（非製造業では、計 14.6%）。自由記述では、特定技能制度と技能実習制度の接続・併存に対して、制度を複雑化しているとの意見や、特定技能制度での対象職種を追加を求める意見があった。また、特定技能制度の制度改善に向けて、悪質なブローカーの排除、スムーズな試験の実施を求める意見もあった。

3. 新卒・既卒者採用

- ◆新卒採用の方法としては、翌年卒業見込みの学生を対象にした新卒一括採用（春）のみを行う企業が 51.5%を占めるが、製造業では秋採用を行う企業も 38.8%と比較的多い（非製造業では 28.1%）。経年で見ると、新卒一括採用（春）のみを行う企業の割合が減少し（2016 年 61.5%→2019 年 51.5%）、留学生等を対象とした秋採用や通年採用を行う企業が増えている（2016 年 38.5%→2019 年 48.5%）。
- ◆既卒者については、62.5%が採用対象としており、採用に至っている。非製造業（68.3%）では製造業（53.7%）に比べてその割合は高い。既卒者の採用枠組みは、製造業では「新卒採用、中途・経験者採用の併用」（48.0%）が、非製造業では「中途・経験者とみなして採用」（41.2%）が多い。

- ◆現行の新卒採用の枠組みに関しては、多くの企業が問題意識を持っている。特に、早期化や長期化、ルール変更等のスケジュールへの懸念、通年採用への移行、中小企業等での採用の難しさに対して問題意識を持つ企業が多い。また、通年採用への移行を検討する企業も多い。

4. 中途採用者

- ◆中途採用を重視し、採用比率を高めている企業は41.0%。製造業（49.3%）では非製造業（35.4%）に比べて、採用比率を高めている企業が多い。

5. 高齢者雇用

- ◆改正高齢者雇用安定法への対応については、「嘱託雇用等による継続雇用制度の導入」が83.0%と圧倒的に多い。
- ◆70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする政府方針については、賛否が分かれた。否定的な意見としては、加齢による個人差の大きい高齢者の雇用義務化への懸念や、賃金制度やキャリア形成等人事制度上の問題を指摘する声、若年者雇用への影響への懸念などが寄せられた。

6. 障がい者雇用

- ◆障がい者雇用について、法定雇用率（2.2%）を上回っている企業は59.8%。非製造業（55.7%）に比べ、製造業（65.7%）で法定雇用率を上回っている企業が多い。
- ◆障がい者雇用については、ダイバーシティ促進の面で有意義との意見がある一方、法定雇用率達成の難しさや法定雇用率算定ルールの見直しを求める声、障がい者の業務設定や受入れ、安定的に雇用することの難しさを指摘する声が寄せられた。

IV. 働き方改革

1. 高度プロフェッショナル制度

- ◆高度プロフェッショナル制度を導入済みの企業は166社中2社（1.2%）しかなく、導入を予定している企業も13社（7.8%）にとどまり、大半（151社、91.0%）が導入の予定はない。
- ◆導入しない理由としては、そもそも要件を満たす社員がいない、裁量労働制等の既存の制度・枠組みで対応可能という意見が複数寄せられた。

2. 時間外上限規制

- ◆時間外上限規制に対しては、「時間外上限目標の厳格化」、「36協定の変更・締結」、「時間管理に対する社員教育の導入」、「業務内容や人員体制の見直し」などの対応策を取る企業が多い。
- ◆時間外上限規制に対応していくにあたっての課題としては、業務の効率化・平準化への対応や労働時間管理の徹底、社員の意識改革、顧客や人手不足への対応等が挙げられている。

3. 企画業務型裁量労働制の対象拡大

- ◆今後、企画業務型裁量労働制の対象が拡大された場合、新たな対象業務で活用したいと考える企業は 21.0%にとどまり、活用したいと思わない企業が 25.7%、わからないと考える企業が 53.3%と多数。
- ◆企画業務型裁量労働制に対する要望、課題としては、対象範囲の拡大や対象の明確化を求める声が目立った。加えて、要件の緩和を求める声や、労働時間管理の難しさや評価・健康管理のあり方を指摘する意見も見られた。

4. 同一労働同一賃金

- ◆同一労働同一賃金に対して、すでに対応済みは 21.6%で、大半（73.7%）が対応を検討中。非製造業（26.7%）は製造業（13.6%）よりも対応済みの企業が多い。
- ◆同一労働同一賃金への具体的な対応方法としては、「非正規社員の給与や手当等の処遇改善」、「就業規則の見直し」等が挙げられている。

5. 副業・兼業

(1) 自社社員が行う副業・兼業

- ◆副業・兼業を認めている企業は 38.7%で、認めていないが、認めることを検討している企業（26.2%）と併せると、64.9%を占める。製造業（32.8%）に比べて、非製造業（42.6%）で認めている割合が高い。経年では、副業・兼業を認めている企業が次第に増えている（2016年 17.7%、2017年 25.0%、2018年 36.4%）。
- ◆副業・兼業を認める理由として、「人材育成・スキルの向上につながる」（57.4%）、「優秀な人材の流出防止」（54.1%）が特に多く挙げられており、これら項目は非製造業では製造業に比べて高い割合。
- ◆副業・兼業を認めない理由としては、「労働時間通算が困難」（74.1%）、「社員の長時間労働の助長につながる」（72.4%）、「情報漏洩の懸念がある」（50.0%）、「労働災害への対応が難しい」（50.0%）が特に多く挙げられている。

(2) 副業・兼業として働く人の自社での受入れ

- ◆副業・兼業として働く人を自社で受け入れている企業は 20.4%に対して、受け入れておらず、検討もしていない企業は 61.1%。製造業（10.4%）に比べて非製造業（27.0%）では、受け入れている企業が多い。
- ◆副業・兼業に対する意見としては、スキルアップやキャリアアップのための副業・兼業は推奨すべきとする意見がある一方、労働時間通算への対応を懸念する声が多数寄せられた。加えて、法律やガイドラインの整備を求める声や長時間労働削減を目指す働き方改革との両立の難しさを指摘する声もあった。

V. 人事面での KPI の設定

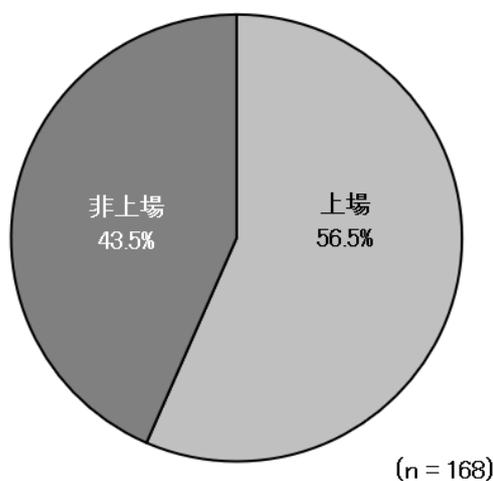
- ◆自社で人事面での KPI を行っている項目としては、休暇取得推進、残業時間等の時間効率関連や女性活躍推進、心身の健康（健康経営）を設定している企業が多い。特に時間効率関連の項目は 2018 年に比べて KPI 設定する企業が増えている。一方で、柔軟な働き方やキャリア自律支援、多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度については KPI 設定があまり進んでいない。

調査結果²

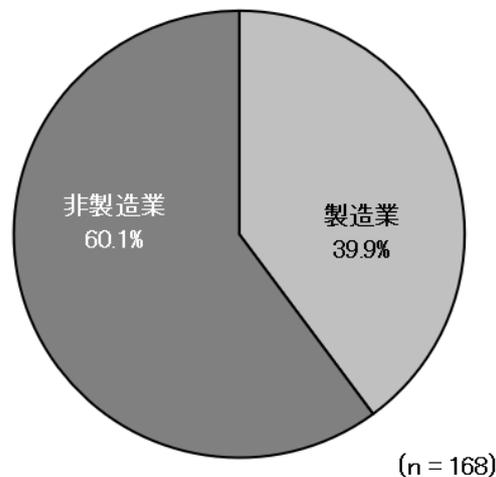
I. 回答企業の基本情報

- ◆ 上場企業や 1969 年以前に創業された企業が過半数を占める。
- ◆ 非製造業割合が高く、海外売上高比率が低い企業が多い。

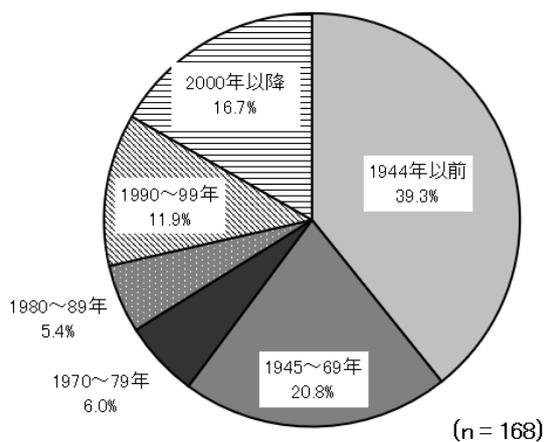
上場の有無



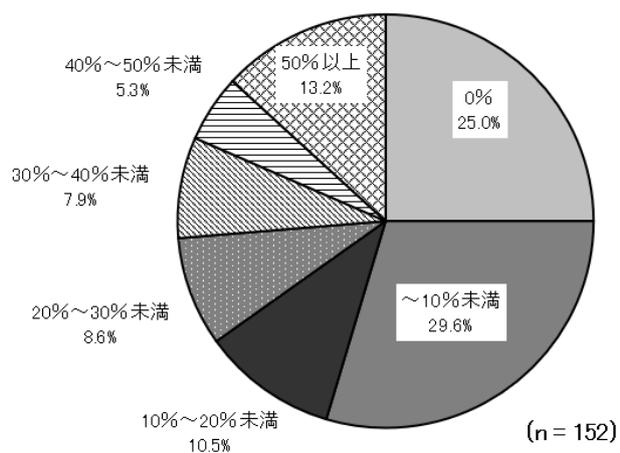
製造業／非製造業の割合



創業年(西暦)



海外売上高比率(日本国内及び海外含む)



² 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

Ⅱ. 従業員に関する基本情報

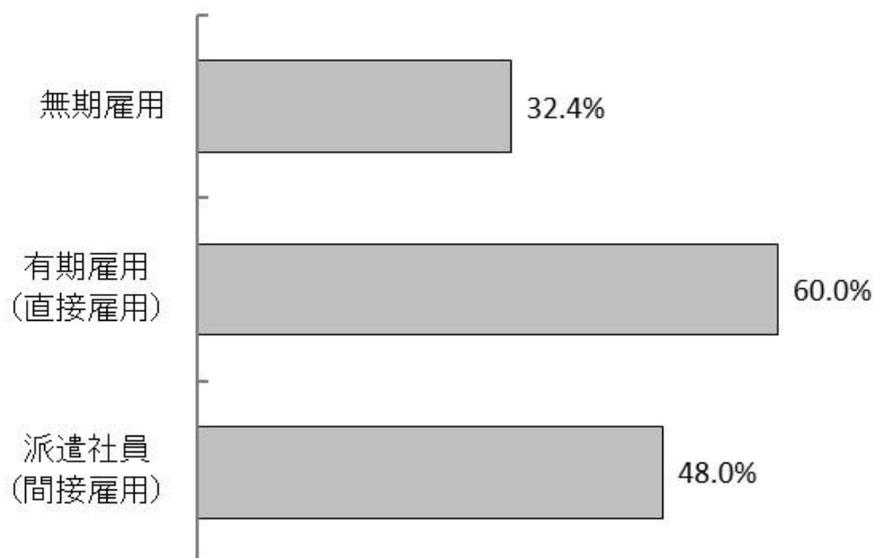
従業員数（女性比率）

◆雇用形態別の女性比率では、無期雇用が 32.4%に対して、有期雇用（直接雇用）は 60.0%、派遣社員（間接雇用）は 48.0%と高い。

Q. 貴社の従業員数(日本国内及び海外含む)をお答えください。

	男性			女性			合計		
	無期	有期	派遣	無期	有期	派遣	無期	有期	派遣
回答数	166	154	126	166	156	128	166	158	143
0人	0.0	3.9	24.6	0.0	1.9	3.9	0.0	1.9	3.5
1～50人未満	4.8	34.4	41.3	13.3	51.3	44.5	4.2	27.2	35.0
50～100人未満	4.8	16.2	9.5	9.0	10.9	17.2	2.4	12.0	11.9
100～300人未満	15.7	20.1	12.7	25.3	16.7	15.6	12.0	22.2	23.1
300～500人未満	7.8	4.5	6.3	9.0	3.8	7.8	9.6	8.9	6.3
500～1000人未満	12.7	11.0	1.6	13.3	2.6	6.3	12.0	8.2	9.8
1000～5000人未満	35.5	8.4	3.2	24.1	9.0	4.7	33.7	13.9	9.8
5001人以上	18.7	1.3	0.8	6.0	3.8	0.0	25.9	5.7	0.7
計(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
平均値(人)	2876.8	484.6	175.9	1381.7	806.3	204.9	4258.3	1325.8	381.9

<雇用形態別女性比率>



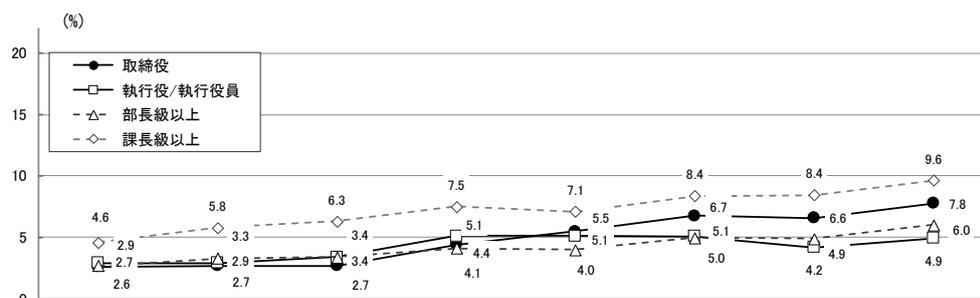
Ⅲ. ダイバーシティ

1. 女性の登用・活用

(1) 女性役員・管理職の登用

- ◆女性の登用比率は、課長級以上 9.6%(前年 8.4%)、部長級以上 6.0%(同 4.9%)と前年を上回り、上昇傾向が継続。
- ◆取締役 7.8%(前年 6.6%)、執行役/執行役員 4.9%(同 4.2%)、監査役/監査委員 9.9%(同 6.8%)への女性の登用も前年を上回った。

Q. 貴社の役員・管理職数(連結・日本国内のみ)についてお答えください。³

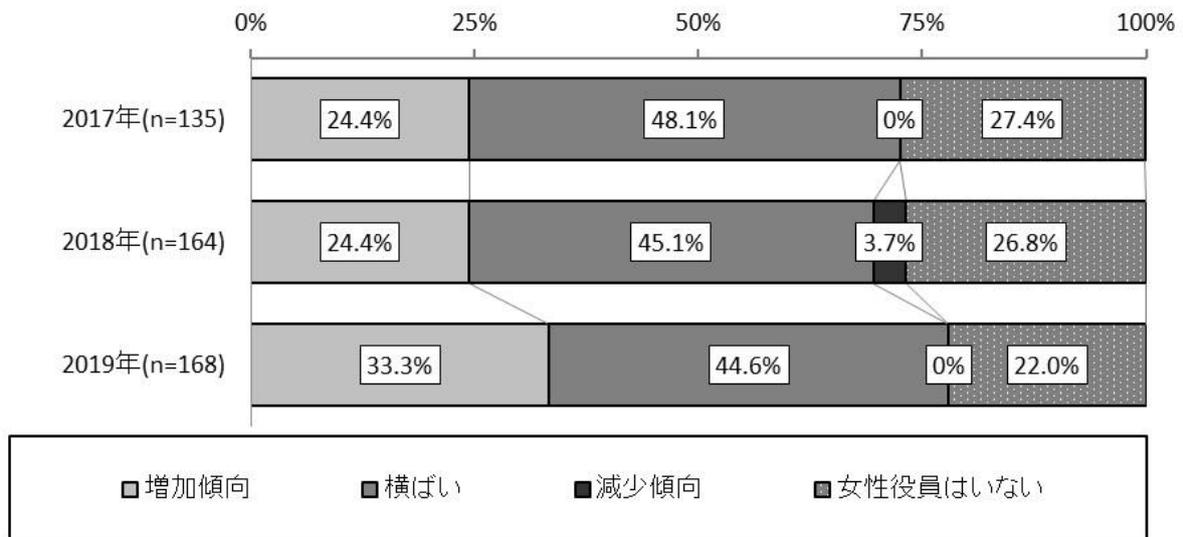


	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
取締役	2.6	2.7	2.7	4.4	5.5	6.7	6.6	7.8
社外取締役	4.5	6.6	9.1	14.0	18.3	17.7	19.8	19.2
取締役兼執行役	0.8	1.0	2.0	2.1	1.3	3.9	2.0	3.8
執行役/執行役員	2.9	2.9	3.4	5.1	5.1	5.1	4.2	4.9
監査役/監査委員	-	3.9	5.2	6.5	8.4	5.2	6.8	9.9
社外監査役/社外監査委員	-	5.3	8.3	11.5	10.4	7.4	9.6	14.1
部長級	2.8	3.3	3.4	3.9	3.7	4.9	4.8	5.9
課長級	5.3	6.5	7.3	8.6	7.9	9.6	9.7	10.9
部長級以上	2.7	3.3	3.4	4.1	4.0	5.0	4.9	6.0
課長級以上	4.6	5.8	6.3	7.5	7.1	8.4	8.4	9.6

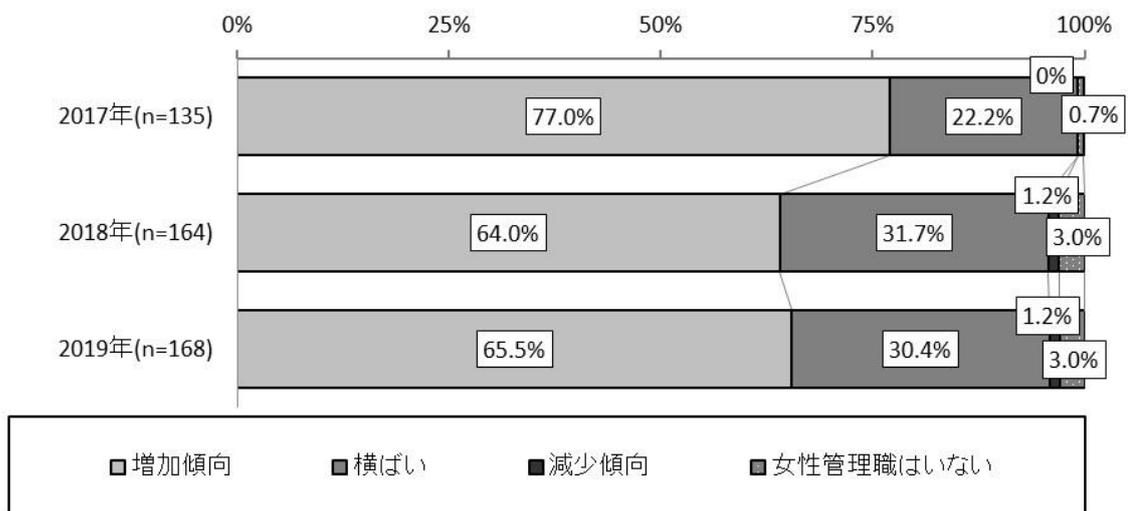
³ 上記数字は、回答企業の各階層の合計人数に対する女性の割合としている。なお、2018年については、集計結果への過度な影響を排除するため従業員数が突出している企業1社を除いて集計した。

- ◆女性役員の比率では、前年と同様「横ばい」という回答が 44.6%（前年 45.1%）と高い。「増加傾向」も 33.3%と比較的高く、前年（24.4%）を上回る。
- ◆女性管理職の比率は、前年（64.0%）から引き続き、「増加傾向」が 65.5%と高い割合。

Q. 女性役員の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



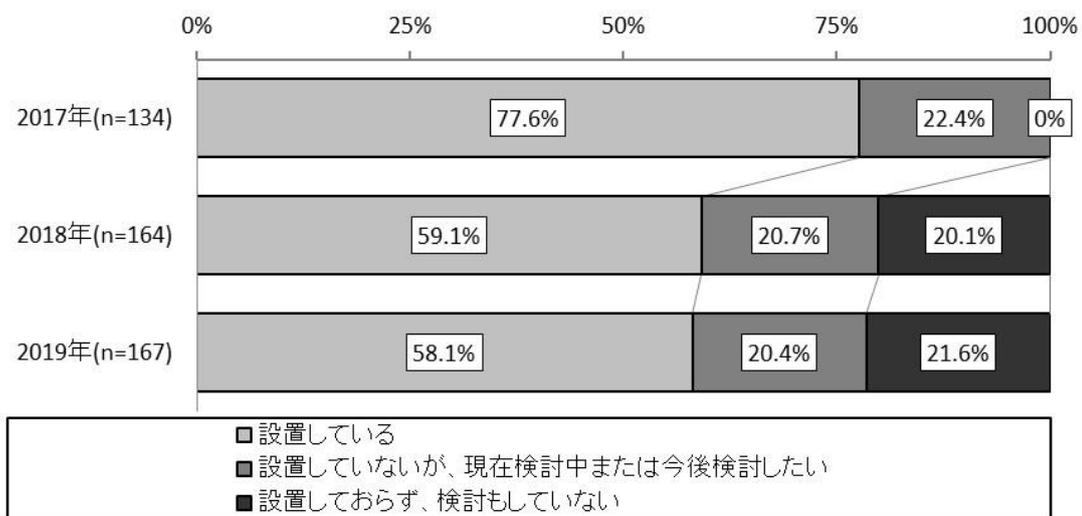
Q. 女性管理職の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

◆女性の登用・活用を推進する組織は、前年(59.1%)から引き続き、過半数(58.1%)の企業で設置済み。

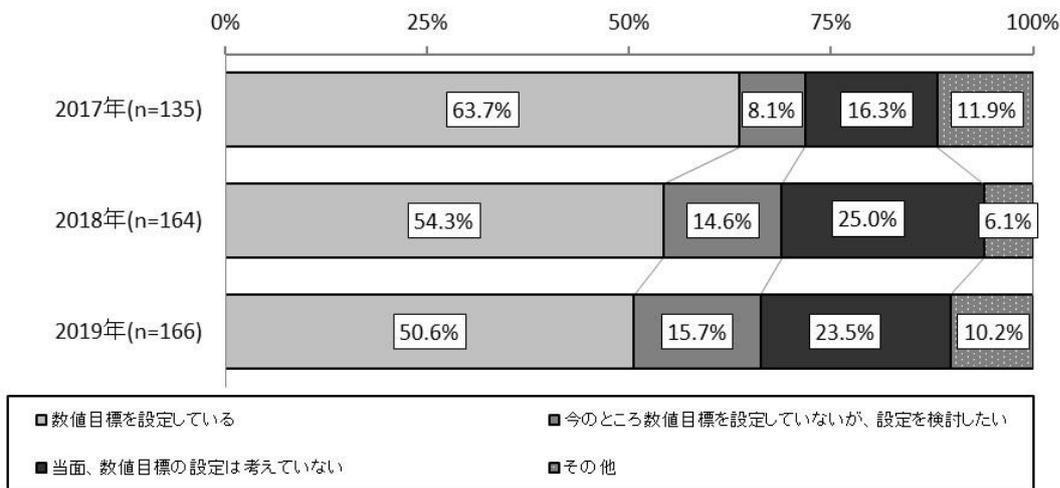
Q. 女性の登用・活用を推進する組織又は会議体が、企業内に設置されていますか。



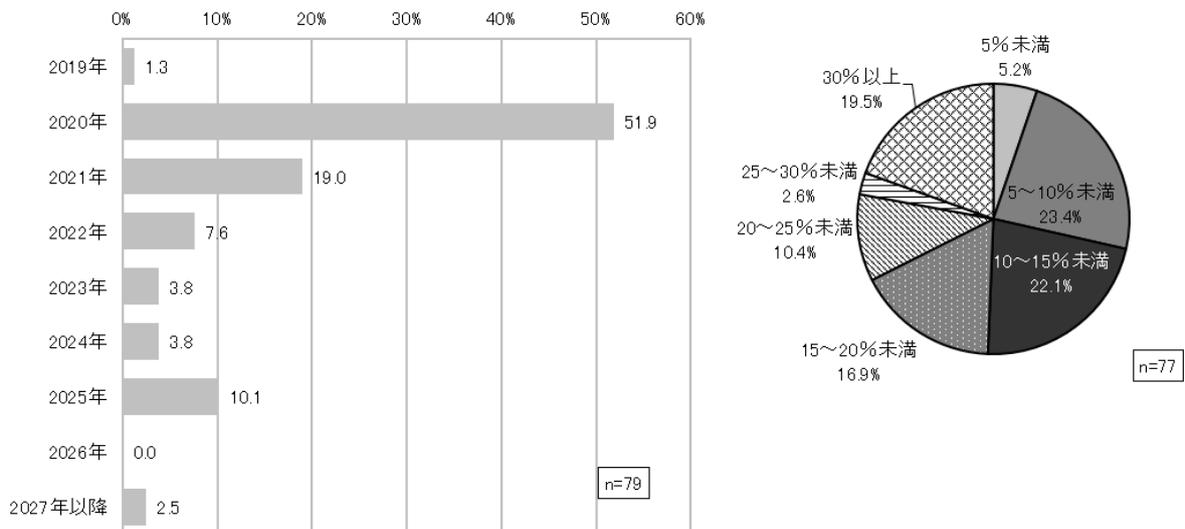
(3) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定

- ◆女性管理職登用について過半数(50.6%)の企業で数値目標を設定しているが、2年前(63.7%)や前年(54.3%)と比べてその割合は低下している。
- ◆政府が「指導的地位に占める女性の割合を2020年までに少なくとも30%程度とする」と目標を掲げていることもあり、数値目標を設定している企業79社のうち、51.9%が年限として2020年を目標としている(前年65.8%)。登用の数値目標にはばらつきがあるが、平均は16.1%となった(前年15.9%)。

Q. 女性管理職の登用に関する具体的数値目標(日本国内のみ)を設定していますか。



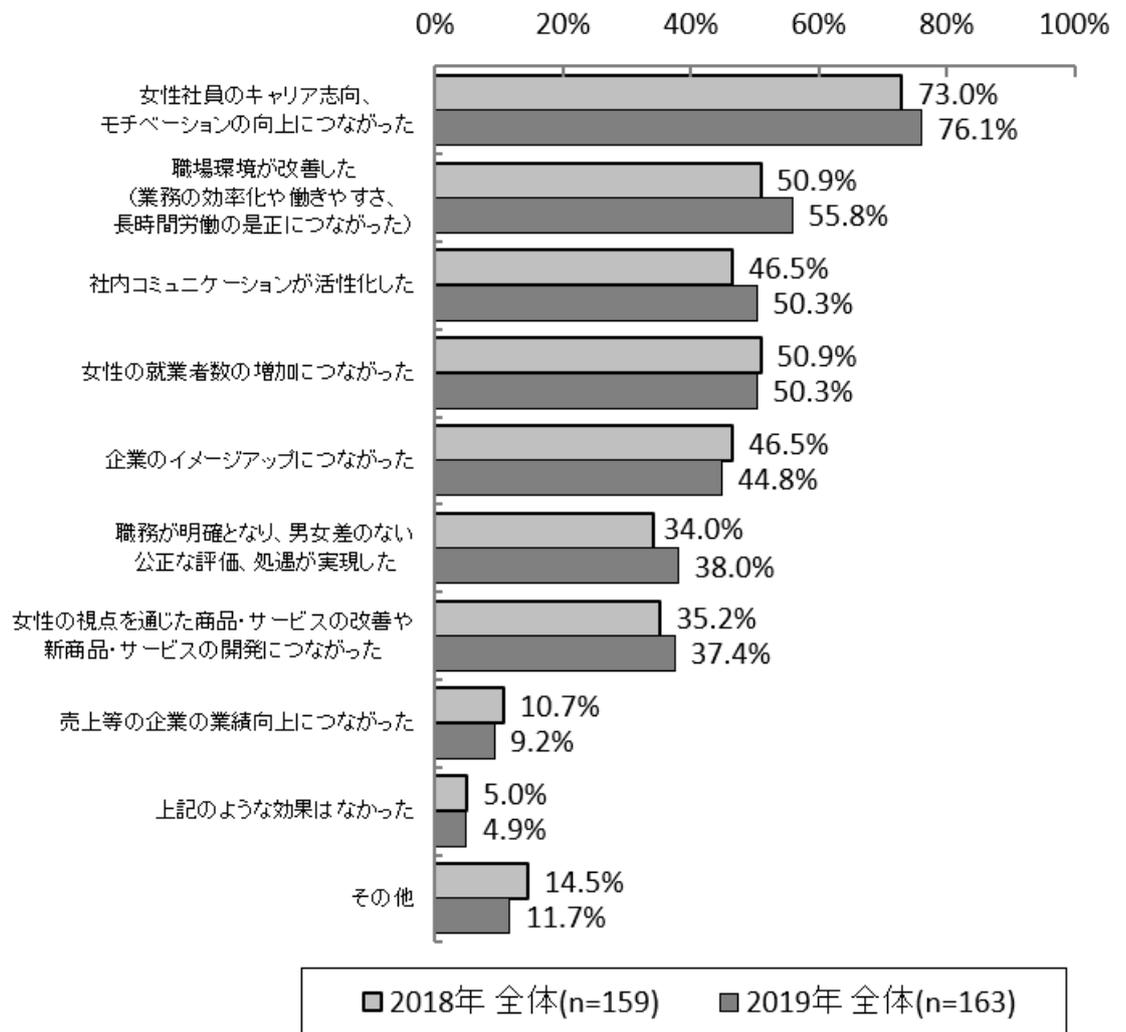
Q. 数値目標を設定している場合、()年までに()%の目標を掲げていますか。



(4) 女性の登用・活用による効果

◆女性の登用・活用による主な効果としては、「女性社員のキャリア志向、モチベーションの向上」、「職場環境の改善」、「社内コミュニケーションの活性化」、「女性従業員数の増加」、「企業のイメージアップ」が挙げられ、前年とほぼ同じ傾向となっている。

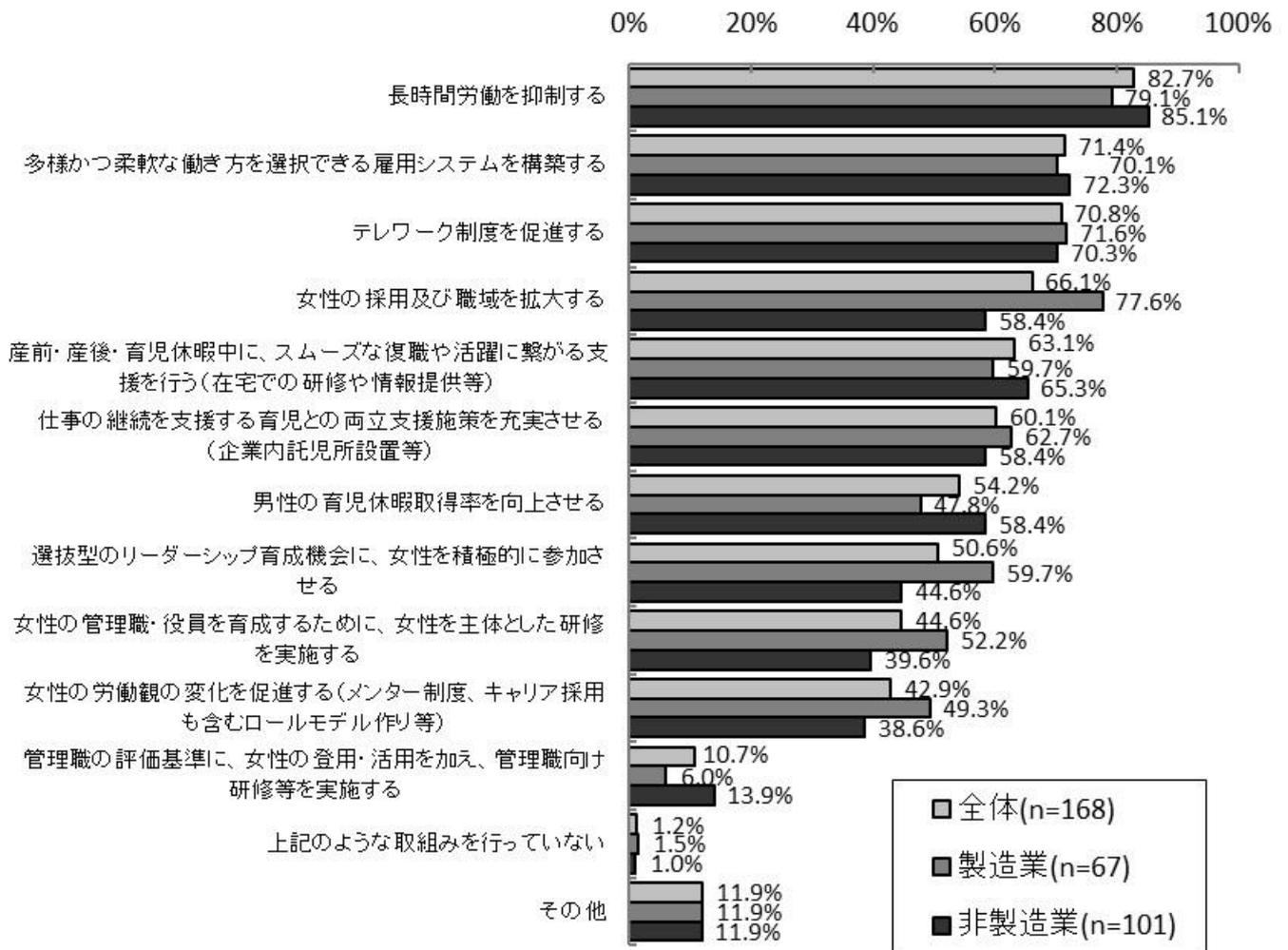
Q. 女性の登用・活用による具体的な効果としてどのような効果がありましたか(複数選択可)。



(5) 女性の登用・活用に向けた取り組み

- ◆女性の登用・活用に向けて、女性が習熟を積む機会を増やすために行っている取り組みとして、「長時間労働の抑制」、「多様かつ柔軟な働き方を選択できる雇用システムの構築」、「テレワークの促進」、「女性の採用及び職域の拡大」等が挙げられた。
- ◆製造業では非製造業に比べて「女性の採用及び職域の拡大」、「選抜型のリーダーシップ育成機会への女性の参加」がとりわけ多く行われている。

Q. 女性の登用・活用に向けて、女性が習熟を積む機会を増やすためにどのような取り組みを行っていますか(複数選択可)。

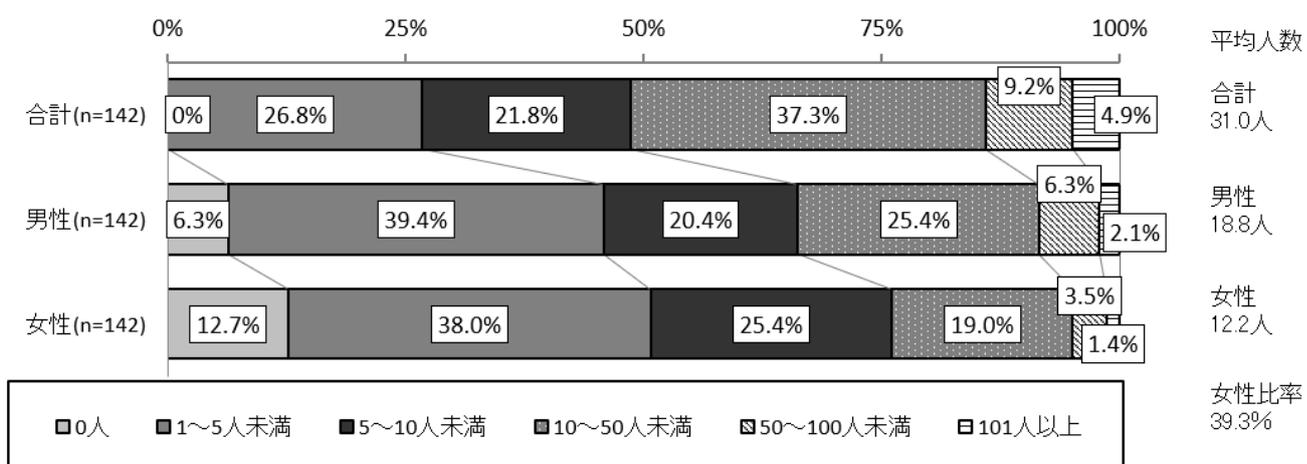


2. 外国籍人材の採用・登用・活用

(1) 外国籍人材の新規採用の状況

◆外国籍人材の平均新規採用数は31.0人で、男性18.8人、女性12.2人。女性比率は39.3%。

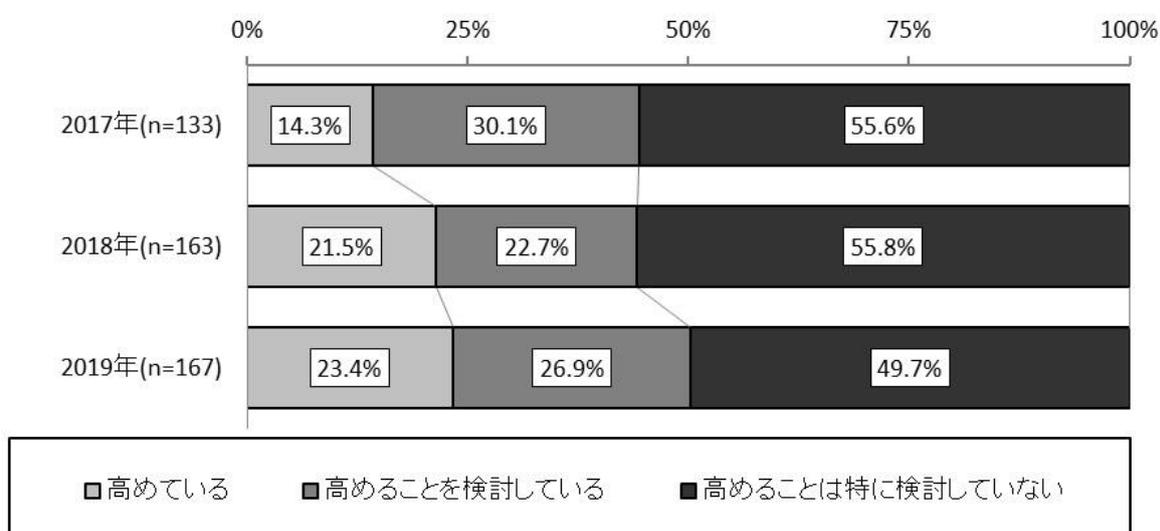
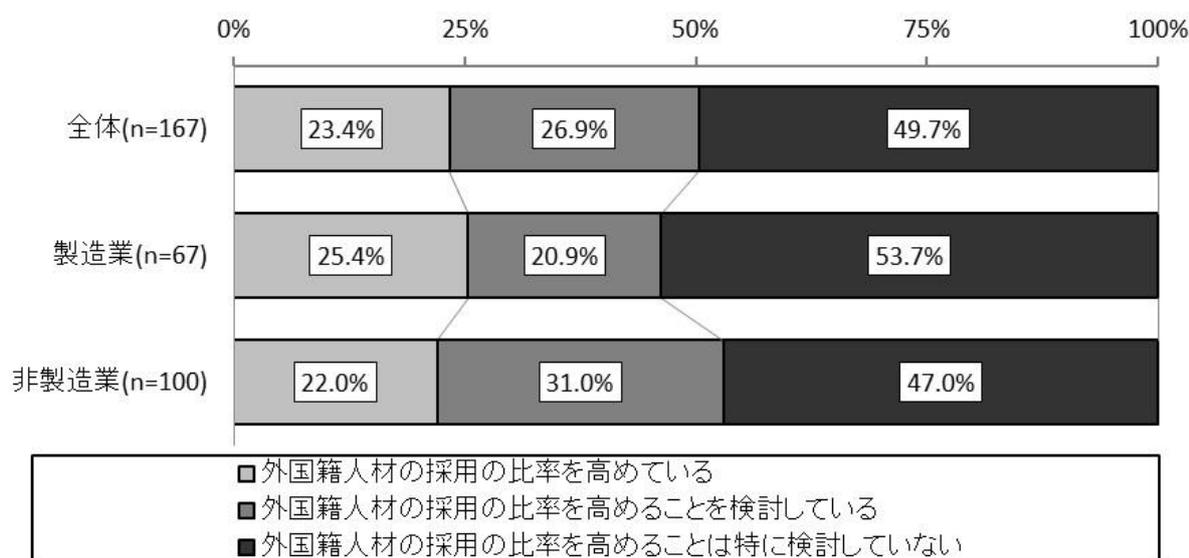
Q. 貴社の日本国内における外国籍人材の新規採用(連結・日本国内のみ)の状況についてお伺い致します。直近の把握されている範囲でご回答ください。(採用実績0人は除外)



(2) 外国籍人材の採用の状況

- ◆外国籍人材の採用比率については、高めている企業(23.4%)、高めることを検討している企業(26.9%)と(計 50.3%)、特に検討していない企業(49.7%)に二分される。
- ◆採用比率を高めている、および高めることを検討している企業は、製造業では 46.3%に対して、非製造業では 53.0%。
- ◆経年では、採用比率を高めている企業の割合は 2017 年 14.3%、2018 年 21.5%、2019 年 23.4%と次第に高まっている。

Q. 外国籍人材の採用(日本国内のみ)の状況について、お答えください。
 今後、外国籍人材の採用を重視し、外国籍人材の採用の比率を高める予定ですか。



(3) 外国籍人材の活用に対する考え

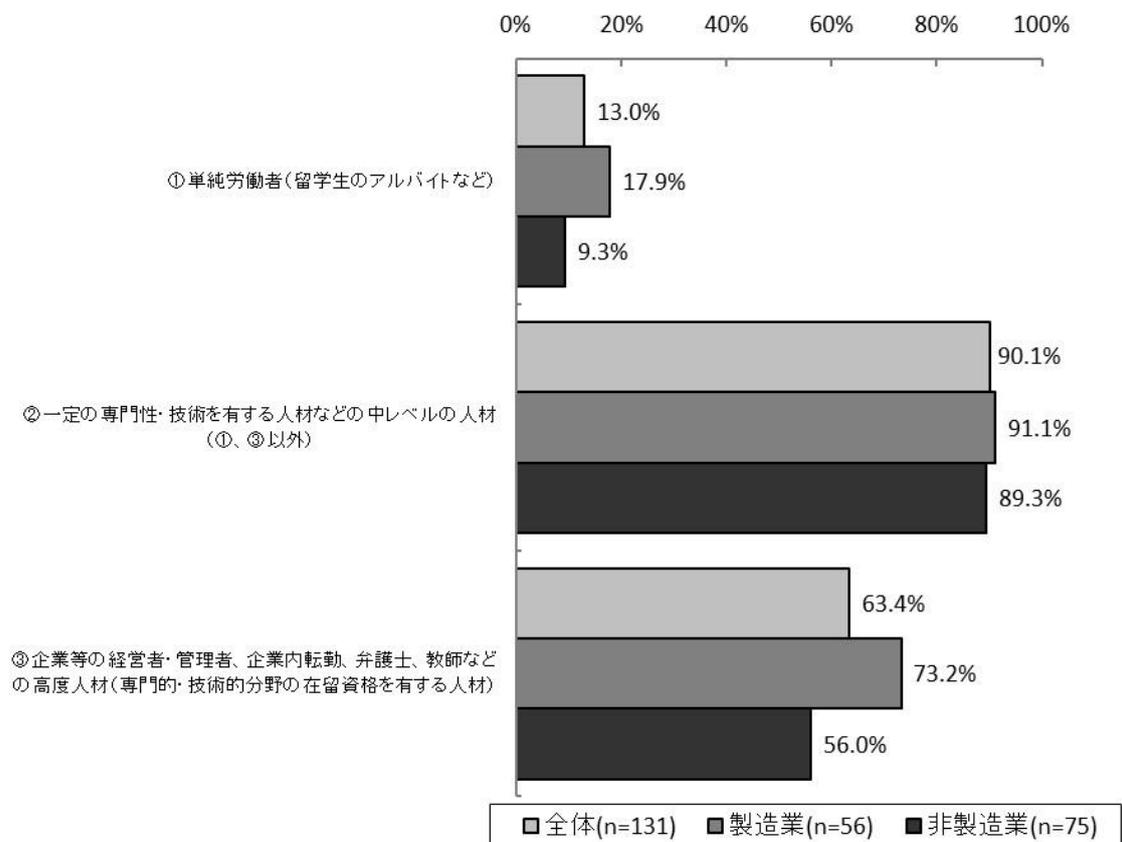
- ◆現在、外国籍人材の活用が必要だと思う企業は 77.2%、製造業では 82.1%とさらに高い割合。
- ◆具体的には、多くの企業で一定の専門性・技術を有する人材などの中レベルの人材や経営者等の高度人材が必要な外国籍人材と考えられている。

Q. 現在、貴社で外国籍人材の活用は必要だと思いますか。

	必要である	必要でない	わからない	(%)
全体(n=167)	77.2	6.0	16.8	
製造業(n=67)	82.1	4.5	13.4	
非製造業(n=100)	74.0	7.0	19.0	

Q. 外国籍人材の活用が「必要だと思う」方にお伺いします。

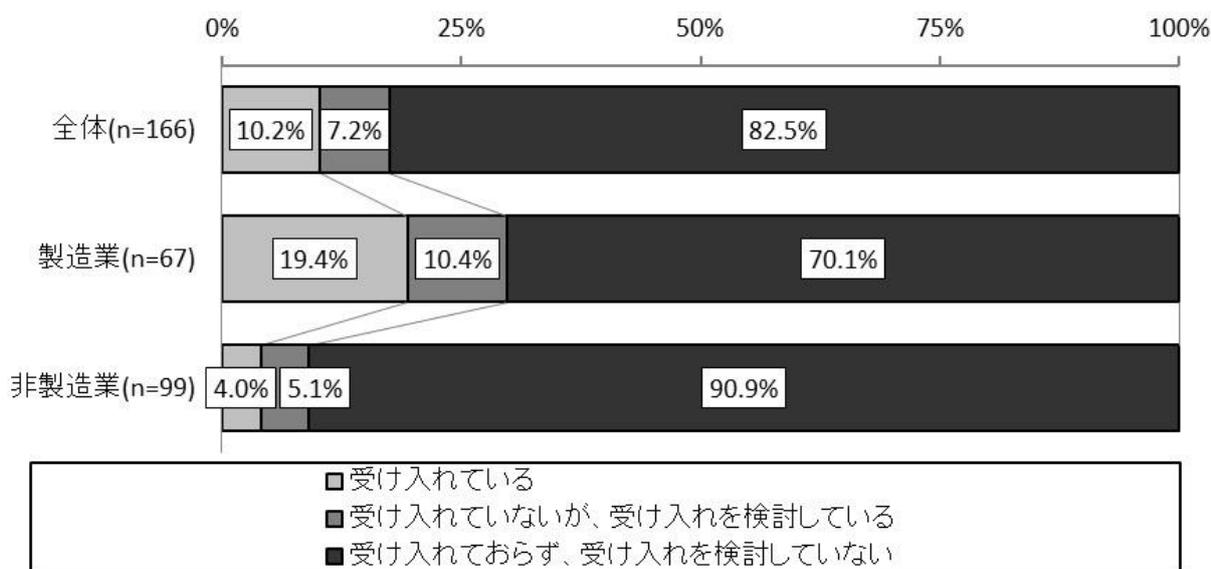
貴社では特にどの階層の外国籍人材が必要だと思いますか(複数選択可)。



(4) 技能実習制度の活用状況

- ◆技能実習制度を活用して、技能実習生を受け入れている企業は10.2%だが、製造業では19.4%と高い割合。
- ◆現行の技能実習制度に対しては、制度の問題点として受け入れ企業の待遇の低さを指摘する声や期間延長を求める声があった。

Q. 貴社での技能実習制度の活用状況について、お答えください。
技能実習制度を活用して、技能実習生を受け入れていますか。



Q. 技能実習生を「受け入れている」と回答された方にお伺いします。
何人の実習生を受け入れていますか。

<平均人数>

全体(n=17)	170.2	(人)
製造業(n=13)	215.0	
非製造業(n=4)	24.5	

Q. 現行の技能実習制度に対してご意見があればご自由にお願ひいたします。(自由記述)

制度の問題点

- ・日本の技術・技能の移転という建前は多くのケースで破綻しており、低廉な労働力を求める零細企業と少しでも稼ぎたいという実習生の思惑で成り立っている制度となっている。特に技能実習生は多額の借金を背負って来日しているうえ職場変更の自由がないため、海外からは奴隷労働との指摘を受けている現状は改善の余地が多々あると思う。(非製造業、上場)
- ・日本での労務環境の待遇が悪く、劣悪な環境下で業務を強いられている人がいる。また通常日本人ではかからない監理団体への支払いや研修コストを負担する必要があるため、

技能実習生の給与は日本人よりも大幅に抑えられており最低基準賃金に近い水準の方もたくさんいると推察される。外国人労働者を受け入れるのであれば政府が率先して働きやすい職場環境が提供できるようにサポートしていく必要があると感じる。(製造業、上場)

- ・ 人を雇用して使用する側の教育や啓蒙がもっと必要であるが不足している。(非製造業、非上場)
- ・ 技能実習生の失踪者に対する罰則が甘すぎる。(製造業、上場)
- ・ 技能実習制度が広がったという現状や、現地側での人選・教育の問題もあるとは思いますが、数年前に比較して外国人技能実習生の質は落ちているように感じる。(製造業、上場)

よい側面

- ・ 技能実習生のひたむきに技術や知識を習得しようとする意欲や働く姿勢は、他の社員への刺激となり、現場の活性化にも繋がっている。(製造業、上場)

期間延長の希望

- ・ 当該業種では1年間の実習生しか認められていない。3年以上の期間を望む。(非製造業、非上場)
- ・ 実習期間の延長を希望。(非製造業、上場)

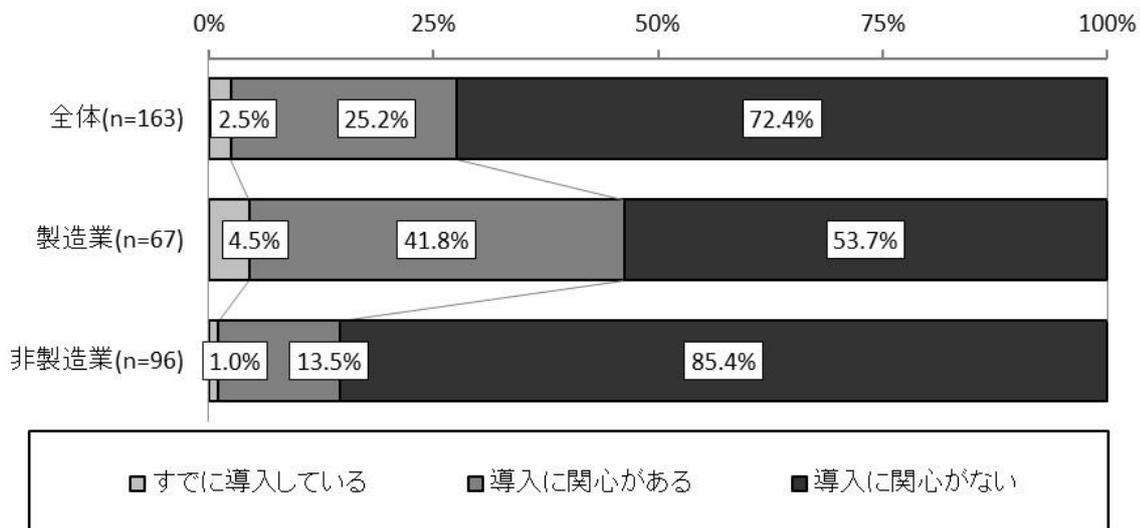
保険

- ・ 「短期在留外国人の脱退一時金制度」に関して、帰国した技能実習生に返戻される国民・厚生年金保険料は、現状では3年を超えて収めた分は上積みされないことになっている。これについて、政府で見直しを検討されているようだが、技能実習生および特定技能では、わが国では最長で5年間勤務するので、5年分までの上積みを可能にしてはどうか。また、厚生年金保険料の折半分を負担した雇用企業には、まったく返戻されず、言わば掛け捨てになっているが、この企業負担分も返戻されるのが合理的だと考えるが、いかなものだろうか。(非製造業、非上場)

(5) 特定技能制度に対する考え

- ◆ 人手不足に対応するため 2019 年4月に創設された特定技能制度については、製造業で関心が高く、既に導入済みの企業(4.5%)、導入はしていないが導入に関心がある企業(41.8%)を合わせると、46.3%となる(非製造業では、計 14.6%)。
- ◆ 自由記述では、特定技能制度と技能実習制度の接続・併存に対して、制度を複雑化しているとの意見や、特定技能制度での対象職種の追加を求める意見があった。また、特定技能制度の制度改善に向けて、悪質なブローカーの排除、スムーズな試験の実施を求める意見もあった。

Q. 特定技能制度の導入に対して関心がありますか。



Q. 特定技能制度は技能実習制度との接続を前提とした枠組みですが、両制度の接続・併存に対してご意見があればお願いします。

制度の複雑化

- ・ 技能実習制度を利用している企業は慢性的に人手不足に悩むところがほとんどである。新制度は実質的に単純労働の解禁を意味するが、異なる設立趣旨の制度の併存により複雑化している部分もある。(製造業、非上場)
- ・ 制度主旨が異なる二つの制度を接続することで企業、外国人双方にとって制度理解を難しくしている印象を受ける。(製造業、上場)

従来制度の改善の必要性

- ・ 技能実習生の滞在期限が切れることにより帰国せざるを得なかったこれまでの仕組みは、日本の労働力不足から見ても改善すべきであったと思う。(製造業、上場)

業種別人数制限

- ・ 新たな特定技能では受け入れ職種ごとの人数制限があるが、技能実習制度には業種ごとの人数制限はないので併存すれば人数制限の意味が薄れる。また仮に併存させても技能実習制度でも発生した労基法違反や数千人に上る失踪者の問題が解決される訳ではない。外国人にどうやったらもっと日本に対して興味を持っていただけるか、また安心して環境で働くことができるか、という部分を先にもっとしっかりと考えるべき。(製造業、上場)

受け入れ対象職種の範囲

- ・ 現在、技能実習制度から特定技能制度へ移行できる職種はすべてではない。実習制度を前提とした内容であれば技能実習の職種をすべて追加するべきである。(製造業、上場)

受け入れ企業、送り出し側の問題

- ・ 建設業では鉄筋工や仕上工のような専門工事業者に関係する制度ではあるが、特定技能に変更する資格を有する技能実習生は一定数いるものの、実際に変更を希望する技能実習生は非常に少ない。原因の一つとして、特定技能制度が転職可能であり、技能実習を受け入れる企業が後押ししないことなどが挙げられていることから、企業にとって前向きな制度受入れができるような支援も必要であると考え。(製造業、上場)
- ・ 現地の監理団体及び送り出し機関の「法令順守意識」や「体制」が重要である。(製造業、上場)

Q. その他、特定技能制度についてご意見があればご自由にご記入ください。

制度改善に向けた要望

- ・ わかりやすく、使いやすい制度に修正されていくことを期待する。(製造業、上場)
- ・ 協力会社を中心に人手不足を解消するために必要な措置であり、業種の拡大を求める。(製造業、上場)
- ・ 日本は少子化・超高齢化社会で人口減少が激しいことから人手不足が深刻な状態である。技術を習得した優秀な外国人材が日本に残ることを希望すれば、継続して働ける制度が必要と考える。(製造業、上場)
- ・ 特定技能制度が外国人を「労働者」として受け入れることは前進であり、生活面を含め様々な支援を実施することは評価できるが、1号特定技能外国人(5年間従事)には家族帯同を認めないなど、制度上の疑問はある。また悪質な仲介会社の排除を徹底することを期待する。(非製造業、上場)
- ・ 現在は技能実習からの在留資格変更で特定技能へ移行することは可能である。しかし現地ベトナムなどから日本に来る場合は試験内容が決まっておらず、行きたいと思っている人が行けない現状が起きている。政府は早期に送り出し国と打ち合わせを実施してほしい。(製造業、上場)

新たな制度創設に向けた要望

- ・ 特定技能制度よりもっと単純作業を担う人材を受け入れる制度も必要ではないか。(製造業、上場)

制度のメリット・デメリット

- ・ 特定技能制度の場合は日本人と同様の給与水準を外国人労働者に対して支払わなければいけないため、研修費用や外国人支援体制を構築する管理コストを考慮すると企業にはメリットよりもデメリットの方が大きいのではと考えている。その追加コストを支払ってでも外国人労働者を雇った方がよい場合は検討できるが、現時点では費用対効果の観点からメリットをそれ程感じない。メリットで言えば職場にて外国人実習生から刺激を受けることやダイバーシティが進むことくらいだろうか。(製造業、上場)

企業の対応、スタンス、今後の見込み

- ・ 弊社には技能労働者はいないが、建設にあたっては協力業者との協業が必要であり、専門工事業者の技能労働者不足、技術の伝承、生産性の向上に寄与するものと期待しており、制度の相談窓口を設け、その周知に努めているところ。(製造業、上場)
- ・ 建設業界では鉄筋工や仕上工など専門工事業者の担い手確保・育成が喫緊の課題である中、技能実習や特定技能制度における外国人技能者への期待は大きい。政府・関係団体、受入企業とも品質・安全・言語等の教育指導ができる人財の育成が喫緊の課題ではあるが、現状では送出し・受入れ双方の体制が不透明なため、今後の動向を注視したい。(製造業、上場)
- ・ 当社の外国人材の受入れにおいては、人手不足解消を主な目的とはしておらず、海外関係会社の人材育成ひいてはグループ全体の技術力・現場力向上を目的としている。その手段として、海外関係会社各社の人材を技能実習生制度で日本へ受入れ、当社での業務経験を積ませることで、当社の経営方針や当社流のノウハウを習得させていることから、現在は、技能実習制度で対応可能となっている。(製造業、上場)
- ・ 今後、工場内の様々な職種で特定技能制度での実習生を活用することになると思う。(製造業、上場)
- ・ 今後 IT 人材不足が見込まれているため、産業分野が拡大された際には弊社としても検討していくべきと考えている。(非製造業、非上場)

3. 新卒・既卒者採用（日本国内のみ；無期雇用）

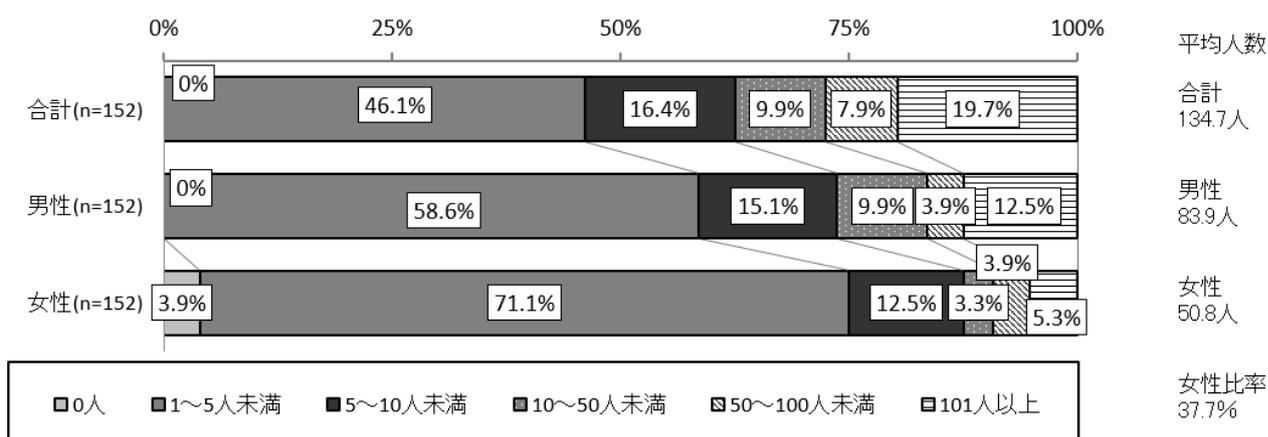
◆2018年度に新卒採用を行い、採用に至った企業は91.6%で、採用人数は平均134.7人（男性は83.9人、女性は50.8人）。

Q. 貴社の2018年度の新卒採用の状況についてお伺い致します。
2018年度に新卒採用を行いましたか。

	新卒採用を行い、採用に至った	新卒採用を行ったが、採用には至らなかった	新卒採用を行わなかった
全体(n=167)	91.6	1.2	7.2
製造業(n=67)	94.0	0.0	6.0
非製造業(n=100)	90.0	2.0	8.0

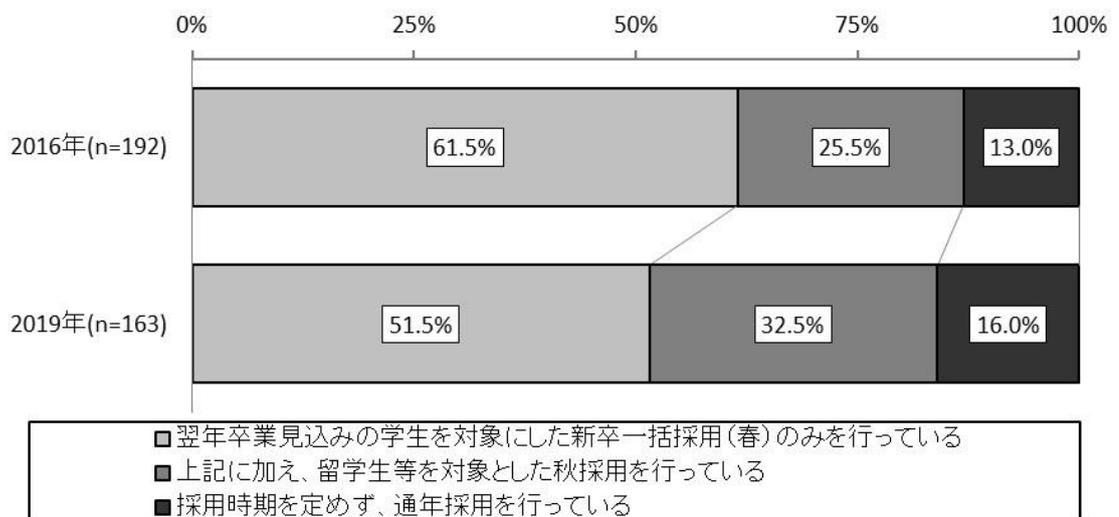
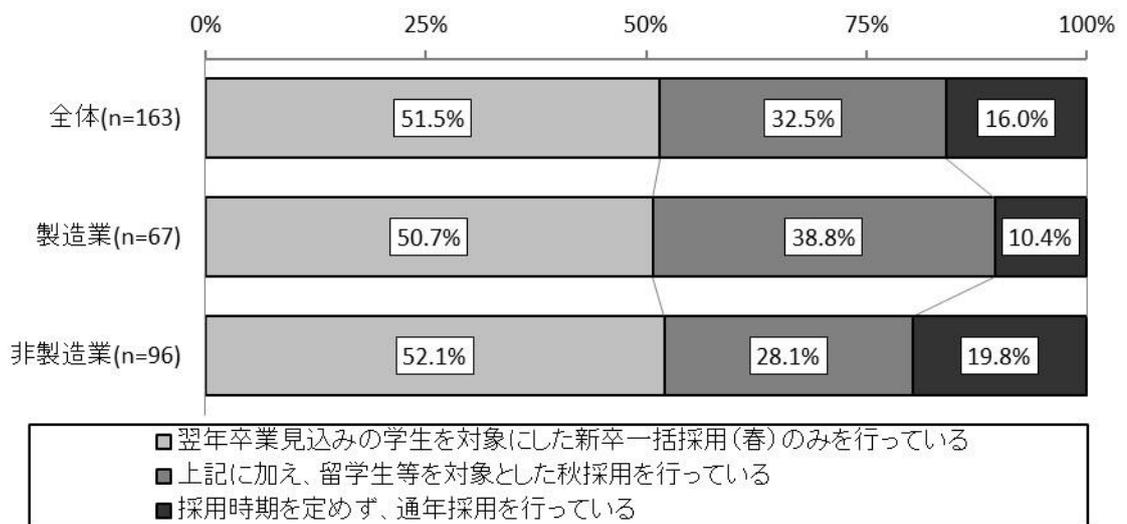
(%)

Q. 「新卒採用を行い、採用に至った」方にお伺い致します。
2018年度新卒採用実績についてお答えください。



- ◆新卒採用の方法としては、翌年卒業見込みの学生を対象にした新卒一括採用（春）のみを行う企業が51.5%を占めるが、製造業では秋採用を行う企業も38.8%と比較的多い（非製造業では28.1%）。
- ◆経年で見ると、新卒一括採用（春）のみを行う企業の割合が減少し（2016年⁴61.5%→2019年51.5%）、留学生等を対象とした秋採用や通年採用を行う企業が増えている（2016年38.5%→2019年48.5%）。

Q. 貴社の現在の新卒採用の状況について、お答えください。
 新卒採用の方法として当てはまるものはどれですか。



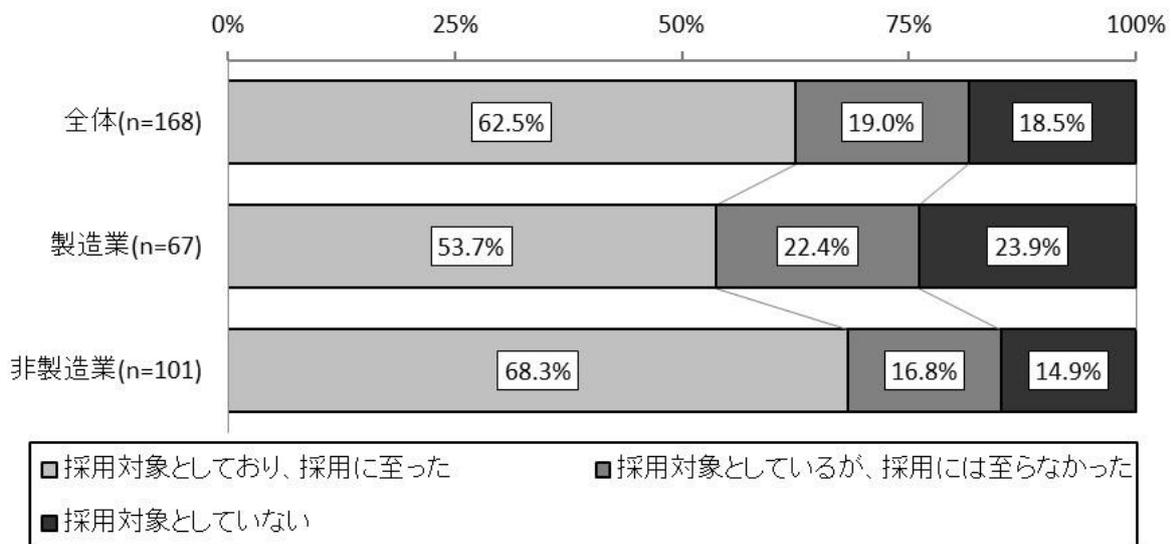
⁴ 2016年調査とは、経済同友会『「企業の採用と教育に関するアンケート調査」結果（2016年調査）』（2016年12月21日）を指す。

- ◆ 既卒者については、62.5%が採用対象としており、採用に至っている。非製造業（68.3%）では製造業（53.7%）に比べてその割合は高い。
- ◆ 既卒者の採用枠組みは、製造業では「新卒採用、中途・経験者採用の併用」（48.0%）が、非製造業では「中途・経験者とみなして採用」（41.2%）が多い。

Q. 既卒者(※)採用の状況について、お答えください。

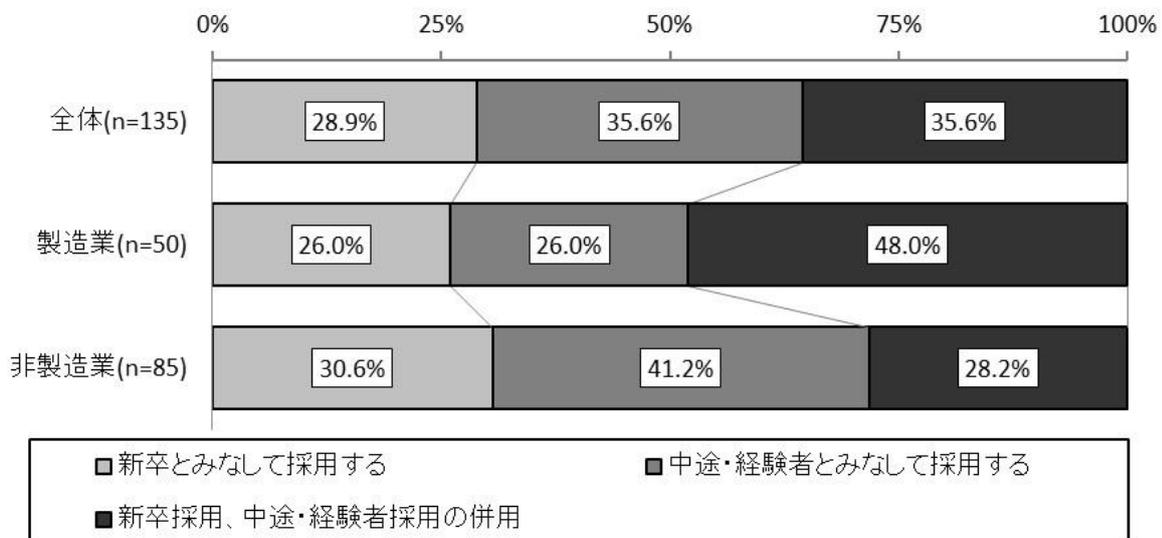
※本調査での既卒者とは、大学学部卒業後5年程度(職務経験問わず)の者を指します。

Q. 貴社では、直近1年間に既卒者を採用対象として、採用活動を行いましたか。



Q. 既卒者を採用対象としている方にお伺いします。

どのような枠組みで既卒者を採用対象としていますか。



◆現行の新卒採用の枠組みに関しては、多くの企業が問題意識を持っている。特に、早期化や長期化、ルール変更等のスケジュールへの懸念、通年採用への移行、中小企業等での採用の難しさに対して問題意識を持つ企業が多い。また、通年採用への移行を検討する企業も多い。

Q. 現行の新卒採用の枠組みに関して問題意識をお持ちでしたらお聞かせください。

スケジュールへの懸念（早期化、長期化、ルールの変更等）

- ・ 大学で学んだ学業や経験を評価基準としているため、選考があまりにも早期化すると人物評価が難しい。（製造業、上場）
- ・ 外資やメーカーなど、人材の囲い込み、選考の早期化が進み、新卒採用が通年化した結果、学生も就活期間が伸びている。（非製造業、上場）
- ・ 学生に負担をかけることは本意ではないものの、現行の就職活動スケジュールでは人材獲得において外資系企業に後塵を拝す状況となっていることに問題を感じている。（非製造業、上場）
- ・ 本来的には、大学での学業に専念し全うすることが望ましく、昨今の就職活動の早期化・長期化による学業への圧迫には懸念を覚える。就職活動ルールも形骸化しており、こうした風潮が加速している印象を受けている。（製造業、上場）
- ・ 企業全体で通年採用が進めば、学生の心理的には早めの活動開始、かつ長期の就職活動を継続することになるが、特に理系学生は学業での成果や専門性を評価する傾向にあることから、従来よりも早期に選考を実施することは、学業の成果や専門性を正しく評価することを難しくする。（製造業、非上場）
- ・ 新卒（概ね卒業後3年を含む）採用を実施しているが、採用時期は年々長期に及に及んでいる。（製造業、上場）
- ・ 新卒採用を取り巻く環境は過渡期で様々な形が混在する中で、企業は早期化、通年化に対応するためのリソースの懸念がある。一方、学生は就職活動の長期化が進んでおり、学業への影響に懸念がある。（製造業、上場）
- ・ 就活ルールが形骸化する中で、企業側は自社にとってどのような採用活動があるべき姿なのかを摸索している状態。人事制度と採用活動がしっかりとリンクした形で進められるよう人材政策全体の改革、改善が必要。（製造業、上場）
- ・ 就活ルールの形骸化。（非製造業、非上場）
- ・ インターンシップを中心とした活動の早期化が進んでいる一方、それをよしとしない大学側が学生に「授業優先」のスタンスを求めるため、学生が対応に困るケースがある。（非製造業、非上場）
- ・ 2021年度新卒採用より、経団連が採用指針を撤廃し、政府主導で同様なスケジュールの維持が発表されたが、夏インターンシップ等の早期広報の競争激化や通年採用導入企業の増加により、各企業の新卒採用活動が多様化しており、母集団の確保が非常に難しくなっている。（非製造業、非上場）
- ・ 広報、インターン、選考、内定出の時期が、はっきりしない点（拘束があるのかも含めて）（非製造業、上場）
- ・ スケジュールのルールが毎年変わり、学生側も企業側も混乱している。追い立てられるように就職活動をしていく中で、学生が今後のキャリア形成のために適切な会社選びができていないのではないかと憂慮している。理想は、学部4年間、修士は2年間、終えてから就職活動を実施し、社会人となる状態のはず。そのためにどうすればよいか、大

学と企業は本気で考えた方がよいと思う。弊社は既卒でも新卒とみなして採用しているので、周りの足並みがそろえば、すべて既卒でも新卒（初めは育成期間でしょうから）なら問題ない。その際は10月入社をデフォルトにするなどの対応は必要だと思う。（製造業、上場）

通年採用への移行（検討中や問題点含む）

- ・ 日本の新卒一括採用・終身雇用の仕組みは、昭和の時代にはよく機能したが、経済そのものが大きく変化したこの30年間において、制度疲労を起こしており、従来型の雇用慣行から脱却する必要がある。ダイバーシティ&インクルージョンを含め、学生個々の考え方に沿って企業も採用を進めていくべきで、通年採用が前提で、新卒採用はそのうちのひとつの形態であるべき。（なお、当社では、新卒一括採用のみならず、通年で選考を実施している。また、新卒採用についても応募資格年齢を29歳以下まで拡大している。）（非製造業、非上場）
- ・ 通年採用検討の必要性。（製造業、上場）
- ・ 採用の通年化について、課題認識は持っている。（非製造業、非上場）
- ・ 通年採用に関し、卒業後に留学やインターンシップを経験できるよい枠組みであり、企業としても通年採用の体制づくりを進めていく一方、新卒一括採用がまだ主流である現在は、選考開始時期の設定など一定の枠組みを設けることが、学生と企業にとっても効率的であると考えられる。（製造業、上場）
- ・ 中途採用が当たり前になっている昨今の状況で、新卒をたくさん採用して育成して他社に転職していく状況は改善したいと考えている。新卒にこだわらず通年採用を増やす方向に移行することを検討している。（製造業、上場）
- ・ 新卒の就職活動が「通年採用」に移行していく中で、採用活動の日程や体制を変更すべきか検討している。（非製造業、非上場）
- ・ 通年採用に関し、世間で議論されている一方、企業としてどう対処するか検討する必要があると認識している。（非製造業、非上場）
- ・ 傾向としては通年採用になっていくものと思われるが、学生・企業双方にとっての負担（期間・工数）が増大する。（製造業、上場）
- ・ 通年採用を実施していないが、学生の活動が早期化しインターンへの参加率が高まる中、インターンシップや採用広報活動前の接触からつなぎとめる期間が長くなっていることに問題意識があり、対応している。（非製造業、非上場）
- ・ 今後通年採用が一般化することで当社の採用活動に影響が及ぶこと（に問題意識がある）。（非製造業、上場）

中小企業等での採用の難しさ

- ・ 大企業・上場企業と同じ土俵での採用活動は、中小企業にとって負担（時間・コスト）が大きい。各大学の就職部・キャリアセンターにおいても、中小企業への就職支援は積極的でなく、業種にもよると思うが、現環境下では中途社員の採用が現実的と判断している。（製造業、非上場）
- ・ 一括採用において知名度の低い企業は厳しい状況に置かれる。インターンシップの名の下に青田刈りの横行や、終身雇用の流れが潮目にある中で、難しさが一層増している。（製造業、上場）
- ・ 少子化が進んでいるものの大学への進学率は上がっており、大卒者数は横ばい傾向である。新卒者の傾向として優秀な学生が大手企業に集中し、中堅・中小企業が新卒で優秀

な学生を採用することが厳しくなっているため、多様な採用形態を考えて実行せざるを得ない状況になっている。(製造業、上場)

- ・ 採用計画人数の確保は概ねできているが、安定的に優秀人材を獲得することは困難であり、課題に感じている。(製造業、非上場)

多様な人材確保の必要性

- ・ 多様な学生の確保が困難。(非製造業、上場)
- ・ 同じようなタイプの社員が過去数十年に渡り、採用されてきた経緯がある。これからは外国人を含む、様々な能力や技能を持った多種多様な人材を確保する事が大切だと考えている。(製造業、上場)

インターンシップ

- ・ 採用活動の早期化の流れから、インターンシップが学生にとっての本来の就業体験ではなく、実質的な企業の広報活動になってしまっていること、また、そのために本来の学業や学生生活でしか培えない経験の時間を内定取得のための就職活動の時間にしてしまっていること。1月活動解禁で実質的に春に内定が出る以前のカレンダーのほうで、4年生の時間を卒論等に使うことができ、学生生活が充実することにつながっていた。(非製造業、上場)

その他（企業事例等）

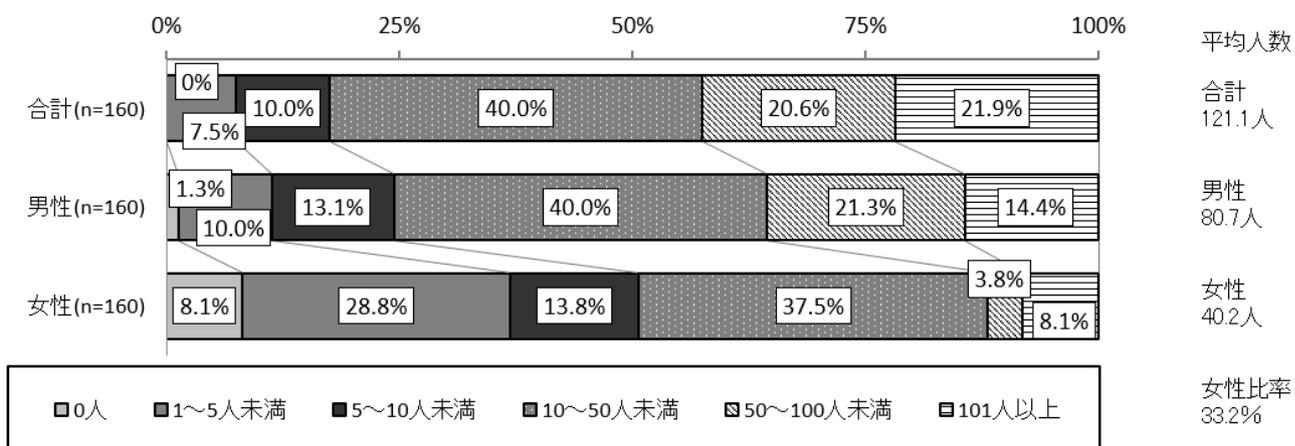
- ・ 新卒採用は、毎年一定数の人材を効率的に確保ができることや、キャリアに応じた適切な育成プログラムを実施できるなど、メリットも多く感じている。一方、事業領域の拡大や新分野の技術開発等を目的とした人材確保はキャリア（中途）採用によって、通年で個別に対応している。学業への影響などは十分考慮する必要はあるが、自社が必要とする人材をどのような方法で確保していくのかは各社の裁量に委ねるべき。(製造業、上場)
- ・ 年々「こんな仕事をしたい」と明確に希望をもって入社する社員が増えてきているように感じる。そういった意味では、もう少し職種を絞った採用の検討も必要かと考えている。(製造業、上場)
- ・ 当社としては、経団連等による採用協定を遵守するが、協定は「優秀な日本人学生は大手日系企業を選択するはず」という世界観が前提となっているように感じる。現実には必ずしもそうではない。(非製造業、上場)
- ・ 学生の学業が疎かにならないよう配慮したいが、個社では対応しづらい。(製造業、上場)
- ・ 卒業時期に合わせて採用を柔軟にしていく。(製造業、上場)
- ・ 弊社の業務内容の特性上、社会人としての経験を持つ既卒者を採用対象としている。(非製造業、非上場)

4. 中途採用者⁵

◆2018年度の中途採用数は平均121.1人で、男性80.7人に対して、女性は40.2人。女性比率は33.2%。

Q. 貴社の中途採用の状況についてお伺い致します。

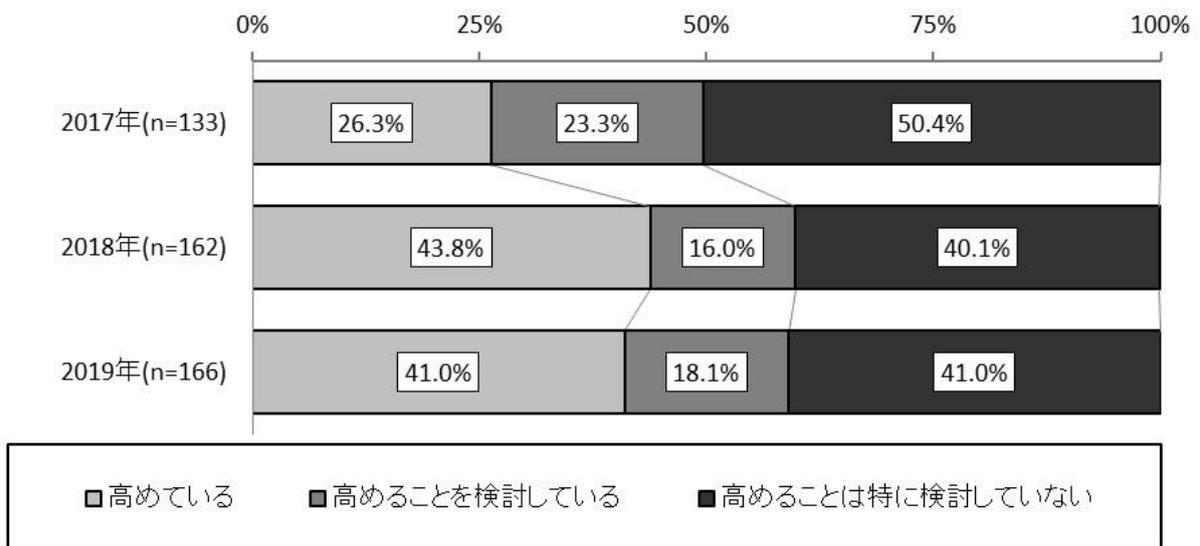
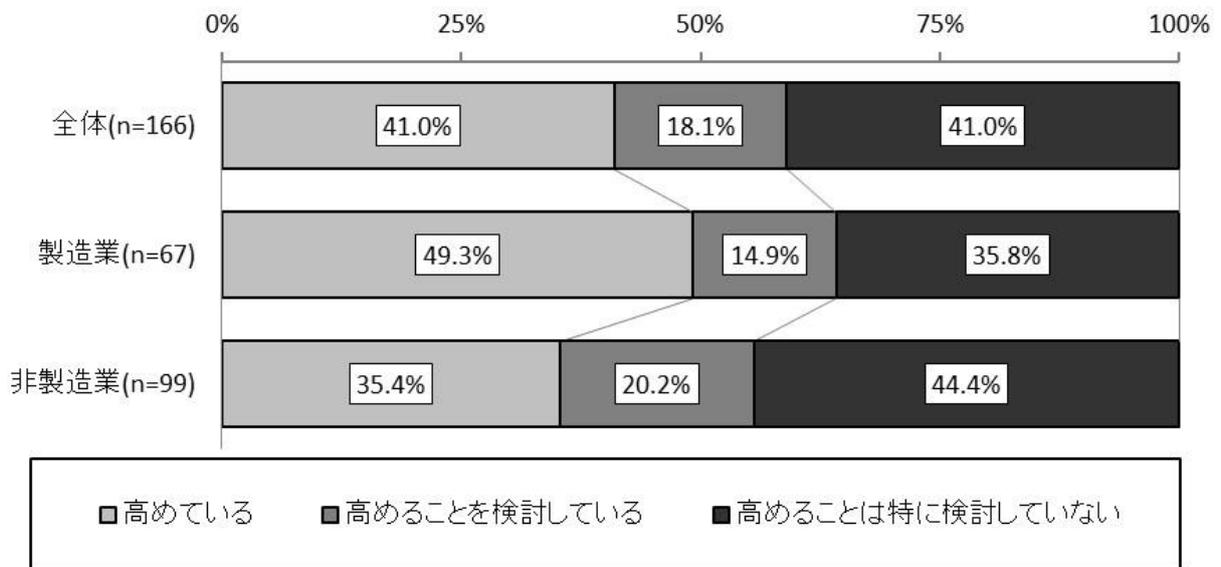
2018年度中途採用実績についてお答えください。(採用実績0人は除外)



⁵ 日本国内の無期雇用を対象として調査した。

- ◆ 中途採用を重視し、採用比率を高めている企業は 41.0%。
- ◆ 製造業(49.3%)では非製造業(35.4%)に比べて、採用比率を高めている企業が多い。
- ◆ 経年では、2017年(26.3%)と比較して採用比率を高める企業が増えているが、2018年(43.8%)と比較すると微減。

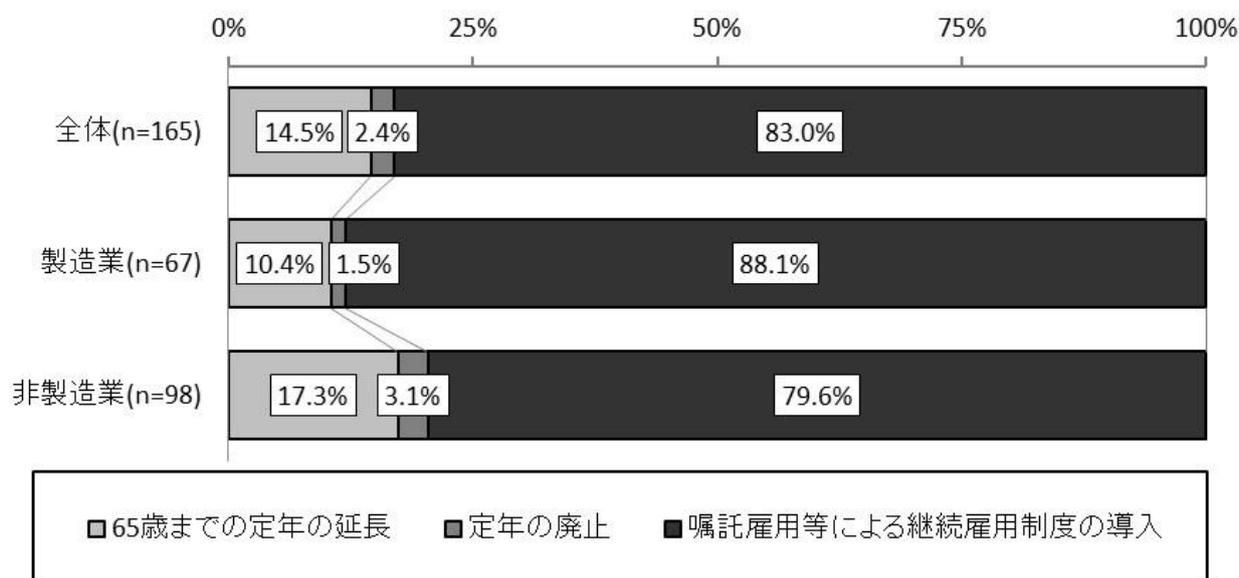
Q. 今後、中途採用を重視し、採用の比率を高める予定ですか。



5. 高齢者雇用

- ◆改正高齢者雇用安定法への対応については、「嘱託雇用等による継続雇用制度の導入」が83.0%と圧倒的に多い。
- ◆70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする政府方針については、賛否が分かれた。否定的な意見としては、加齢による個人差の大きい高齢者の雇用義務化への懸念や、賃金制度やキャリア形成等人事制度上の問題を指摘する声、若年者雇用への影響への懸念などが寄せられた。

Q. 改正高齢者雇用安定法では、希望者全員を65歳まで継続するよう義務付けていますが、貴社ではどのように対応していますか。



Q. 70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする政府方針について、ご意見があれば自由にご記入ください。

賛同する意見

- ・ 人生100年時代、年金財政の状況を考えると当然の方針。(製造業、上場)
- ・ 意欲ある高齢者本人にとっても、高齢者が支えられる側から支える側に回るとい社会保障の観点からも、高齢者に就業機会を広げていくこと自体には賛成。一方で、主に中小企業が経営的観点から雇用義務に反対していることも認識しているが、労働生産性の向上が実現され、能力やアウトプットが賃金と見合えば、企業側も自然と高齢者を雇用する環境になると思われる。そのためにも、企業はキャリア採用や副業・兼業、デジタル投資の促進、労働者はスキルアップ(リカレント教育)に取り組む必要があり、政府にはそれらに対する制度整備・財政支援を期待したい。(非製造業、非上場)

- ・ 公的年金の支給開始年齢が上昇している中、平均寿命の延命等により元気なシニア層も増加していることから、従業員が生涯の生活に安心感を持ったうえで意欲的に働ける制度を構築すべきであり、70歳までの就業機会の確保は必要である。(非製造業、非上場)
- ・ 既に技術資格者については75歳までの就業機会確保を実施しており、企業の努力義務化について異論はない。(非製造業、非上場)
- ・ 努力義務まではよい。(非製造業、上場)
- ・ 少子高齢化が進み、働き手の中心となる世代が減少し、労働力の確保が大きな課題を持っている現状では政府の方針を支持する。またシニア世代でもまだまだ元気で優秀な働き手がたくさんいて企業にとっても大きな戦力になっている事は事実でありよいことだが、問題は生産性が低く、モチベーションも下がった従業員をどのように上手に活用していくかを企業として考えることが重要だと感じる。(製造業、上場)
- ・ 企業としても、いつまでも健康で長く働いてもらいたい。(非製造業、非上場)
- ・ 人手不足が喫緊の課題となる中、健康で労働意欲のある方に就業機会を与えることは当然のことだと思う。(製造業、非上場)
- ・ 健康で十分に働けるスキルを持っている者への機会確保という点では、70歳までの就業機会確保は有効な手段と思われる。ただし、適材適所で活躍してもらうには本人はもちろん周囲の意識改革が必要で、同じ職場に留まるよりもポータブルスキルを持って新たな企業や現場で就業の機会を見つける方がスムーズに進むように考える。(非製造業、非上場)

義務化・一律適用に反対の意見

- ・ 就業機会を確保することには賛成するが、義務化に対応することは困難。(製造業、上場)
- ・ 高齢者の雇用拡大は、総論として賛成。ただし、交替勤務がある業種では、一律の適用はなじまない。(製造業、上場)

加齢による個人差の大きい高齢者の雇用義務化への懸念

- ・ 意欲・能力の個人差がより大きくなるので、一律の義務化には疑問。(非製造業、上場)
- ・ 70歳までの雇用延長となると、健康面等の理由により全員が同様に就業可能とは限らず、努力義務とはいえ企業にとっては負担が生じる可能性がある。努力義務までのレベルにするかは慎重な検討が必要だと思料する。(非製造業、非上場)
- ・ 高齢者の就業意欲、健康状態、能力の発揮度合い等は個人差があり、一律に年齢を設定することは妥当ではない。(非製造業、上場)
- ・ 年齢に拠らず就労可能な環境の整備という理念は理解しているが、一方で各人の就労への対応力には(加齢に伴う健康リスク等)より個別性が顕在化する傾向があると考えられるため、一律一義な対応を課すような方針ではなく、企業が柔軟に対応可能な余地を残した方針を希望する。(製造業、上場)
- ・ 加齢によるパフォーマンスの低下は65歳以上ではさらに個人差が大きく、また、AI化、RPAにより人が行う作業や業務が減少する中で、一律的に雇用延長が努力義務となることに懸念がある。(非製造業、非上場)
- ・ 個人によって、体力や能力に開きが出てくることから、評価の仕組みに課題を感じている。(製造業、上場)
- ・ 健康で働く意欲と能力のある高齢者に対しては、その知識や経験を活かし、年齢に捉われず活躍できるような環境を整備していくことが重要であると考える一方で、60歳超のシニア人材は人生観や健康状態、家族状況等によって働き方へのニーズも多岐にわたっている。努力

義務となる具体的な選択肢の要件は決まっていないが、そうした多様な働き方をふまえた現実的な内容となることを期待している。(製造業、上場)

- ・ 65歳(60歳)を超えると、人により、これまでの経験・スキルが活用できる人と、職場にいたことが周りにマイナスの影響を与えてしまう人とのギャップが大きくなるように感じている。公的年金の問題も関係していると推察されるが、例えば希望者全員とすると、65歳から70歳になれば親の介護や地区の世話人等の減少に繋がり、市町村のコミュニティ維持が難しくなるように思われる。(製造業、非上場)
- ・ 高齢者については、就業意欲・能力の差がより顕著にあらわれると感じる。企業が継続して雇用したい人材か否かの選別はできるようにする一方、国もシルバー向けの就業機会の確保をより強化することが望まれる。(非製造業、非上場)
- ・ 企業競争力や事業継続性の確保だけでなく、当方針には社会福祉的要素も含まれており、その観点において、健康面・家族背景など個別事情の格差が大きい高齢者の雇用は、企業活動への負荷となりかねない側面がある。(製造業、上場)
- ・ 当社の職務内容に照らし合わせ、70歳まで能力発揮可能な従業員は極めて限定的なため、本人の希望もとの会社の「努力義務」であれば賛成。(非製造業、上場)
- ・ 高齢者にも様々な人がいるので、会社での継続雇用だけでは限界がある。幅広い選択肢が用意できるようにしてほしい。(製造業、上場)

若年者雇用への影響

- ・ 若年層の採用機会を奪っている側面があり、世代間格差を助長する恐れがある。(非製造業、非上場)
- ・ 高齢者労働力人口の増加により、就業可能な高齢者が増加することで就業機会の確保は必要不可欠ではあるが、企業として若年者との処遇面のバランスを考えて対応する必要がある。(製造業、非上場)
- ・ シルバー民主主義にならないようにすべき。やはり若年層の給与が犠牲になるのではないか。(製造業、上場)

雇用流動化の仕組みづくりの必要性

- ・ 就社として一つの会社で70歳まで働き続けるということではなく、ライフスタイルやスキルに応じて適切なキャリアを積んでいけるような流動性を担保する仕組みと、70歳まで働き続けるために必要なスキルを、学び直しすることが可能になる制度設計が必要。(非製造業、上場)
- ・ 65歳前の段階でもスキルや健康の個人差が広がっている。70歳までの義務化は企業の負担となることは明らか。金銭解雇ルールなど雇用の流動性を高める施策を強化し、60歳より前に自らのキャリアを形成できる機会、能力開発を浸透させていくべき。(非製造業、上場)
- ・ 自社内における就業機会の確保努力は困難である。社外転進を前提とする努力義務は可能。尚、当社は、現在、65歳までについては、定年延長と継続雇用を実施中。(製造業、上場)

年齢を問わない多様な雇用システムの構築の必要性

- ・ 他企業への再就職支援や起業支援により、年齢を問わず、必要な労働者を確保できるシステムが社会として構築されることが望ましい。(製造業、非上場)
- ・ 被雇用者1対雇用者1という一対一の関係を期待することは経済的に合理的ではない。被雇用者1対雇用者のマルチな関係でマルチな就業形態での就業が現実的。そのために同一労働同一賃金の推進徹底が必要。(非製造業、非上場)

賃金制度やキャリア形成等人事制度上の問題

- ・ 平均寿命の伸びや少子化による若年者労働人口の減少により、高齢者の継続雇用は必要不可欠である。一方、高齢者継続雇用時に発生する職責・給与が低下することは、勤労意欲の低下にもつながっている。また、同一労働同一賃金の観点からみても、問題が起きかねないことから政策上の検討が必要かと考える。これらを額面通り実施すると、労務費の増加にもつながり、社員数の適正化までの間、一時的なコスト増に直面すると考えている。(製造業、上場)
- ・ 現実的には受け入れるべきだと思うが、企業も給付金ありきの対応になり、賃金制度などが個人のスキルの正しい評価につながっていないのが現状であり、就労意欲の向上に課題がある。と同時に学びなおしなど、社会人になってからの個人のキャリア形成意欲が全体的には低いと思うので、喚起する努力をしないと、企業側の疲弊につながる。(非製造業、上場)
- ・ 単純労働を70歳の高齢者が行うことは難しいことが多く、それ以前にどれだけ修練を積む機会を設けるか、成長する意識を植え付けるか、のほう重要。(製造業、非上場)
- ・ 時期尚早、シニア戦力化と個人の健康管理徹底が優先。シニアの戦力化については、再雇用制度のような後付けの人事制度ではなく、60歳(65歳)以前も含めた、一気通貫、整合性のとれた、根本的な人事制度見直しが必要。(非製造業、上場)

社会保障制度改革の必要性

- ・ 財源のプールの問題で年金世代を現役世代が支えるのでなく、公的年金も個人口座を開設し、拠出額+運用利回り=支給額にすべき。マイナンバー制度導入で可能となる。基本給の繰り延べである退職金制度と退職金優遇税制が、定年撤廃の障害になっている。その時その時で賃金を支払う仕組みに変更すれば定年撤廃ができる。社会保険全体の財源不足を企業に押し付けることには反対。フリーライダーを整理して、拠出に応じた受益の仕組みをつくり、社会弱者にセーフティネットを設けるべき。(製造業、非上場)

企業事例

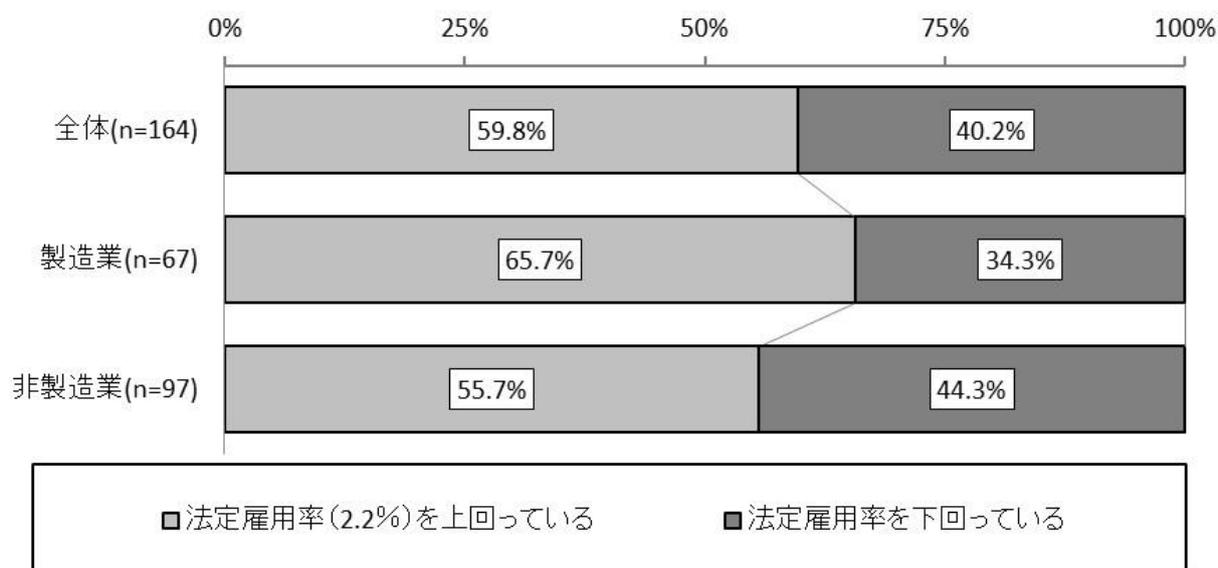
- ・ 高齢者の活用・処遇は重要な人事施策の1つと捉えており、65歳までの定年延長ならびに65歳以降の継続雇用制度について現在検討している。(製造業、上場)
- ・ 高齢者の有効活用、働きやすい社会としたいが定年延長等は人事制度の全面変更となり、もう少し他社事例を見ながら検討したい。(製造業、上場)
- ・ 2022年度の人事制度改定において65歳までの定年延長を検討中。あわせて現行の再雇用制度の見直しについても着手する。(製造業、非上場)
- ・ 現段階で当社としての明確な方向性はないが、外部・内部環境を考慮し今後の高齢人材活躍のあり方を検討していきたいと考えている。(非製造業、上場)
- ・ 就業機会を提供するには労働資金の調達や60歳を超える社員の業務整理・制度設計など中長期的に検討し、取り組んでいく必要があると考える。60歳を超える社員のパフォーマンスを維持する仕組みについても工夫が必要である。(非製造業、非上場)
- ・ 現状、65歳への定年延長を検討中であり、70歳までの議論は出していない。(製造業、上場)
- ・ 法律や世の中の動向を注視しつつ、当面現在の定年制度を維持していく見込み。(非製造業、上場)
- ・ 当社は、関係会社を高齢者雇用の受け皿とした60歳再雇用制度を整備しており、その枠組みでの対応を基本に検討する。(製造業、上場)
- ・ 雇用制度(定年延長、継続雇用、年金・介護等)の見直しを検討中であり、延長線上に中高年者の人材活用・活性化を展望。(非製造業、上場)

- 人件費管理の立場から難しい課題に直面しており、熟慮の上、今後の施策を講じたい。
- すでに定年 65 歳、再雇用 70 歳を実施。(製造業、上場)
- 60 歳の社員は 65 歳まで、65 歳の社員は 70 歳まで就業できるように定年の延長を行っている。(非製造業、上場)
- 定年後の再雇用時の雇用年齢の上限を 65 歳から 70 歳に引き上げる対応を行っている。(非製造業、上場)
- 弊社はすでに 65 歳～70 歳の就業者は多い。(非製造業、非上場)

6. 障がい者雇用

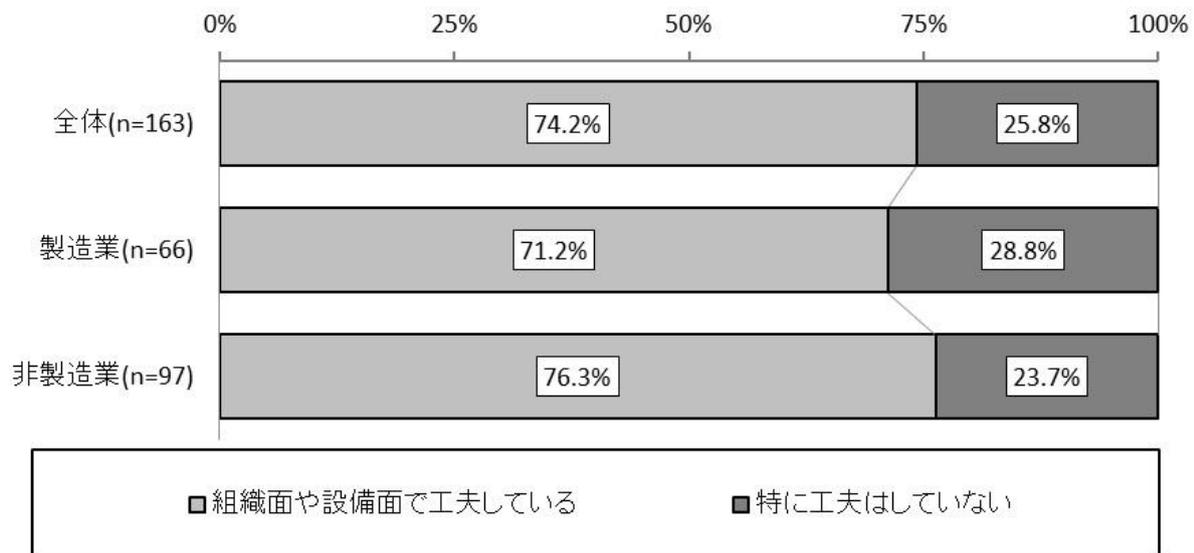
◆障がい者雇用について、法定雇用率(2.2%)を上回っている企業は 59.8%。非製造業(55.7%)に比べ、製造業(65.7%)で法定雇用率を上回っている企業が多い。

Q. 従業員数が46名以上の企業の方にお訊ねします。2018年4月に「改正障がい者雇用促進法」において、障がい者法定雇用率が2.2%となりましたが、貴社の障がい者雇用率は法定雇用率を上回っていますか。



◆障がい者を雇用するにあたり、組織面や設備面で何らかの工夫をしている企業は74.2%。具体的には、手すりやスロープ、トイレ等設備面での体制整備や特例子会社の活用その他、本人が活躍できる配置など受け入れ体制面での工夫、専門の相談体制の整備などが挙げられた。

Q. 障がい者を雇用するにあたり、組織面や設備面で何らかの工夫をしていますか。



〈工夫の内容〉※抜粋

施設面の改善

- ・ 出退勤の柔軟対応、床面素材の変更、エレベーターボタンの点字併記など、できうるものから改善中。(非製造業、上場)
- ・ 視覚・聴覚障がい者への補助設備の準備。(製造業、上場)
- ・ 工場などの身体障がい者採用については、スロープや手すりを付けるなどの設備改修を行った。(製造業、上場)
- ・ 上肢障がいのある従業員へ専用電話機とヘッドセットの付与、体幹機能障がいのある従業員への昇降テーブルの導入、視覚障がいのある従業員へ音声対応パソコンの付与。(非製造業、非上場)
- ・ だれでもトイレの設置。(非製造業、非上場)

特例子会社での雇用

- ・ 特例子会社を設置し、知的障がい者、精神障がい者を採用している。(製造業、上場)
- ・ 特例子会社を設立したばかり。徐々に雇用数が増加している。(製造業、上場)
- ・ 「障がいのある人もない人も共に働き、共に生きる社会を目指して 障がいある社員も働きやすく、働きがいのある職場環境をつくる」という基本方針のもと、通常職場と特例子会社での雇用を積極的に推進。(製造業、上場)

受け入れ体制面での工夫

- ・ 障がい者の特性に合わせて本人が活躍できる配置（現場業務、本社業務）の工夫。障がい者が比較的担当しやすい業務を1部署に集約し、サポート体制を手厚くしている。（非製造業、上場）
- ・ 障がい者採用はノーマライゼーションの考えのもと、特定子会社ではなく自社内の組織で行っている。自立・自活を目指した正社員・準社員としての登用。スキルアップ・多能工化を目指したジョブローテーション、また指導員をつけ教育を充実させた体制をとっている。（製造業、上場）
- ・ 障がい者専用の仕事部署ではなく、事務職として他職員と同様の業務部署に配置している。（非製造業、非上場）
- ・ 都心部に通いにくい重度身体障がい者、および居住地域近辺で勤務したい障がい者のために都心近郊にサテライトオフィスを2拠点、用意している。また、本社内に企業在籍型ジョブコーチ3名を配置し、定着支援のサポートを随時行っている。（非製造業、上場）
- ・ 組織面では、全社で雇用促進を進めるため本社人事部内に統括する専任の担当者を置き、各場所でも雇用促進担当者を任命している。（製造業、非上場）
- ・ 人事部で一旦採用し、配属可能な部署を見極めてから本配属するなど。（製造業、上場）

相談体制の整備

- ・ 障害者職業生活相談員を中心とした全社的な相談体制を整備。あわせて障がいのある社員向けに定期的に障がい状況を確認し、相談事に個別対応している。また、障がい者雇用ガイドブック、障がい者支援情報共有シート、聴覚障がい者コミュニケーション支援ガイドラインを作成し、職場でのマネジメントやコミュニケーションを促進させている。（製造業、上場）
- ・ 障がいのある社員には「障害者職業生活相談員」を選任し、定期面談等を通じて情報を収集しながら、職場定着・能力発揮のサポートを行っている。（非製造業、非上場）

◆障がい者雇用については、ダイバーシティ促進の面で有意義との意見がある一方、法定雇用率達成の難しさや法定雇用率算定ルールの見直しを求める声、障がい者の業務設定や受入れ、安定的に雇用することの難しさを指摘する声が寄せられた。

Q. 障がい者雇用に関して、ご意見があればご自由にご記入ください。

障がい者雇用によるメリット（ダイバーシティ促進、才能の活用）

- ・ 障がい者雇用は、法定雇用率を守るだけでなく、企業のダイバーシティ促進の面でも意味のあることである。障がい者が働きやすい職場は、健常者にとってもより働きやすい職場であるとの考えから雇用を促進している。（製造業、上場）
- ・ 障がいのある方は、特異な才能を持った方が少なくない。この才能を活かせる働き方を考えることが企業の発展につながる。（製造業、上場）

障がい者の採用、法定雇用率達成の難しさ

- ・ 障がい者の採用が難しい。（製造業、上場）
- ・ 精神障がい者の雇用については、その特性から職場に合う人材を発掘し見極めることが難しい。（製造業、上場）
- ・ 採用において障がい者を排除していないが、応募がないため雇用率を上げることが困難になっている。（非製造業、非上場）
- ・ 法定雇用率充足に向けて努力しているが、当社事業に適合した障がい者人材が見つからないこともあり苦慮している。（非製造業、上場）
- ・ 法定雇用率の上昇も発表されており、年々獲得競争が激しくなっており、求職者への自社認知向上に向けて、広報活動を強化する必要がある。また、雇用環境の改善も必要であり、制度面での待遇改善の取り組みを弊社でも進めているところである。（非製造業、非上場）
- ・ 設備面等で対応ができておらず、採用活動が限定される。（非製造業、非上場）
- ・ 身体に障がいをお持ちの方を採用したいと考えているが、難しい。（製造業、非上場）
- ・ 以前に比べて身体障がいの方が減少し、精神・知的障がいの方が増加しており、人材確保が困難となっている。（製造業、非上場）
- ・ 一般企業にはその業態によって事情も異なり障がい者雇用率を満たすには限界がある。また、障がい者の方もあまねく企業に勤めることを希望しているとは限らない。したがって、障がい者の雇用率を企業に問うのではなく、例えば障がい者によって作成・製造されたものへの購入額、障がい者が提供するサービスの受け入れ度合い、障がい者が設立した企業・組織との取引量、障がい者スポーツやアールブリュットなどの非営利活動など、雇用以外の分野に対する企業の取り組みを問うなど、その指標に様々な選択肢を示し、加えるべき。（非製造業、上場）

法定雇用率の算定ルール改正や見直しの必要性

- ・ 法定雇用率の算出基礎が従業員数のため、労働集約型のサービス業に過度の負担を強いている。もともと収益性はそれほど高くない業種業態が多いため、ルール改正が必要。日本のサービス業の生産性が低いという指摘が増えてきているので、この問題を取り上げてもらいたい。IT企業など高収益だが社員数が少ない企業が社会インフラにフリーライドしている構図

になっている。一定の売上高や利益額等を法定雇用率の算定基礎に加えるべき。(非製造業、上場)

- ・ 雇用率の引上げは、結果的に数値合わせの雇用や虚偽申告が発生する事態になってしまうので、本来の姿である多様な人材の能力を発揮して働けるような施策に転換してほしい。(製造業、上場)
- ・ 法定雇用率の除外率制度について、縮小の方向性であると承知しているものの、同じ運輸業においても鉄道業(30%)や船舶運航業(80%)との差の大きさに不公平感を感じざるを得ない(航空運輸業である弊社は5%)。(非製造業、上場)

業務設定の難しさ

- ・ 弊社は業務内容が高度であり、かつ会社規模が小さいため、障がい者の雇用にあたっての業務内容を設定することが難しい。(非製造業、非上場)
- ・ ダイバーシティの観点からも障がい者雇用も積極的に行っていきたいが、障がい特性により任せられる業務は限定されることが多い。また特に現場は受け入れられる障がい特性に限られる。まずは国に模範として雇用率を達成し好事例など示していただきたい。(非製造業、非上場)
- ・ 一人一人の適性に応じたきめ細やかな業務指導が必要となり、担わせる業務の切り出しに苦勞している。(非製造業、上場)

受け入れの難しさ、サポート体制の整備の必要性

- ・ 障がい者を雇用する段階でどのような障害を持っているかを理解してその方に適した仕事を提供できるかをきっちりと考えるべき。また障がい者を迎え入れる部門はきちんと部員に対して当該社員についての説明を事前にきちんと行い、必要に応じて部内でサポートが受け入れられる体制を構築しておくことが大事だと考えている。(製造業、上場)
- ・ 障がい者が長く安心して働ける環境を整備していくことと、同時に社内受け入れ部署に対するサポート体制を構築していきたい。(非製造業、非上場)
- ・ 会社単位では、除外率もあり法定雇用者は0人であるが、省庁でも雇用が難しいとされる現実がある中で、必要性を感じるものの利益率が減少傾向にある中小企業全般においては、対応が難しいのではないかと。軽度の障がい者の受入れでも、社内の担当者が負担となる現状があった。(製造業、非上場)

安定的な雇用の難しさ

- ・ 就労環境を整備しても、体調悪化等を理由とする退職が発生するなど、会社規模や業種によって安定的に雇用することが難しいことが多い。(製造業、上場)
- ・ 一部就業が安定しない方の対応に苦慮することがあり、採用を増やす上で課題がある。(非製造業、上場)

IV. 働き方改革

1. 高度プロフェッショナル制度（※）

- ◆高度プロフェッショナル制度を導入済みの企業は 166 社中2社(1.2%)しかなく、導入を予定している企業も 13 社(7.8%)にとどまり、大半(151 社、91.0%)が導入の予定はない。
- ◆導入しない理由としては、そもそも要件を満たす社員がいない、裁量労働制等の既存の制度・枠組みで対応可能という意見が複数寄せられた。

※職務の範囲が明確で、少なくとも年収 1075 万円以上の労働者が本人の同意などを要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする制度。

Q. 高度プロフェッショナル制度が 2019 年4月より導入されましたが、貴社で本制度を導入する予定はありますか。

	導入済み	導入を予定している	導入の予定はない	(%)
全体(n=166)	1.2(2社)	7.8(13社)	91.0(151社)	
製造業(n=66)	0.0(0社)	6.1(4社)	93.9(62社)	
非製造業(n=100)	2.0(2社)	9.0(9社)	89.0(89社)	

Q. 「導入の予定はない」と回答した方にお伺いします。高度プロフェッショナル制度を導入しない理由は何ですか(自由記述)。

〈抜粋〉

要件を満たす社員がいない

- ・ 該当する職務が社内に存在しない。この年収に該当する者は 100%管理監督者のため、本制度を導入する動機が生まれない。(非製造業、上場)
- ・ 高度プロフェッショナル制度において定められている「対象業務」「対象労働者」に該当する業務・労働者が存在しない。(非製造業、上場)
- ・ いわゆる「一般職」層で年収 1075 万円を超える社員がいないため。(年収が 1075 万円を超える社員については、労働基準法の管理監督者に該当)(製造業、上場)
- ・ 弊社の場合、年収 1075 万円以上は全員管理職(労働時間等の規定がそもそも適用されない)であるため該当者がそもそもいない。(製造業、上場)

裁量労働制等の既存制度・枠組みで対応可能

- ・ 高度プロフェッショナル制度に該当する賃金水準のほぼすべてが管理監督者や裁量労働制の適用といった自身で時間コントロールできる人材にあたってしまうため、取り立てて導入するメリットが全くない。(非製造業、上場)

- ・ 健康管理の側面で十分な検討が必要なため、また対象職種に関し、現況導入している裁量労働制でカバーできているため。(製造業、上場)
- ・ 対象業務が弊社の業種にそぐわないこと、年収制限下限が高い(適用対象が限られる)こと、最終的には時間管理が必要といった点で、現時点ではすでに導入している専門型裁量労働制の方が弊社にとって有用なため。(製造業、上場)
- ・ 対象となる職種、業務内容等に制限があり、当グループでは対象となる社員がほとんどいない。それに近い業務を担う社員も、ミッション・ドリブン、リザルト・オリエンテッドな働き方の実現にあたって、現在の裁量労働制を活用することで足りているため、現時点では導入を検討していない。(非製造業、非上場)
- ・ 将来的にはどうなるかわからないが、特定高度専門業務については外部委託がほとんどであるので現在のところ該当しないため。(製造業、非上場)
- ・ 独自にスペシャリスト制度を導入しているため(非製造業、上場)

運用や管理の難しさ

- ・ ①対象業務の範囲が狭く、社内で対象者が限定される。②適用には本人の同意が必要で、かつ、いつでも撤回できるため、同一業務でも適用者と非適用者が混在し、制度としての統一性が図れず、運用が困難。③運用管理が複雑であり、少数を対象とした健康管理、労務管理制度を導入した場合、複数の仕組みが混在することになり、実際にマネジメントを行う部署長、マネージャーにとってわかりにくく、管理しづらい。(非製造業、上場)
- ・ 通常の社員とは別の管理が必要となり管理工数が膨らむこと。弊社では数年前に裁量労働制を撤廃したばかりであること。(非製造業、非上場)

その他(健康リスクへの懸念など)

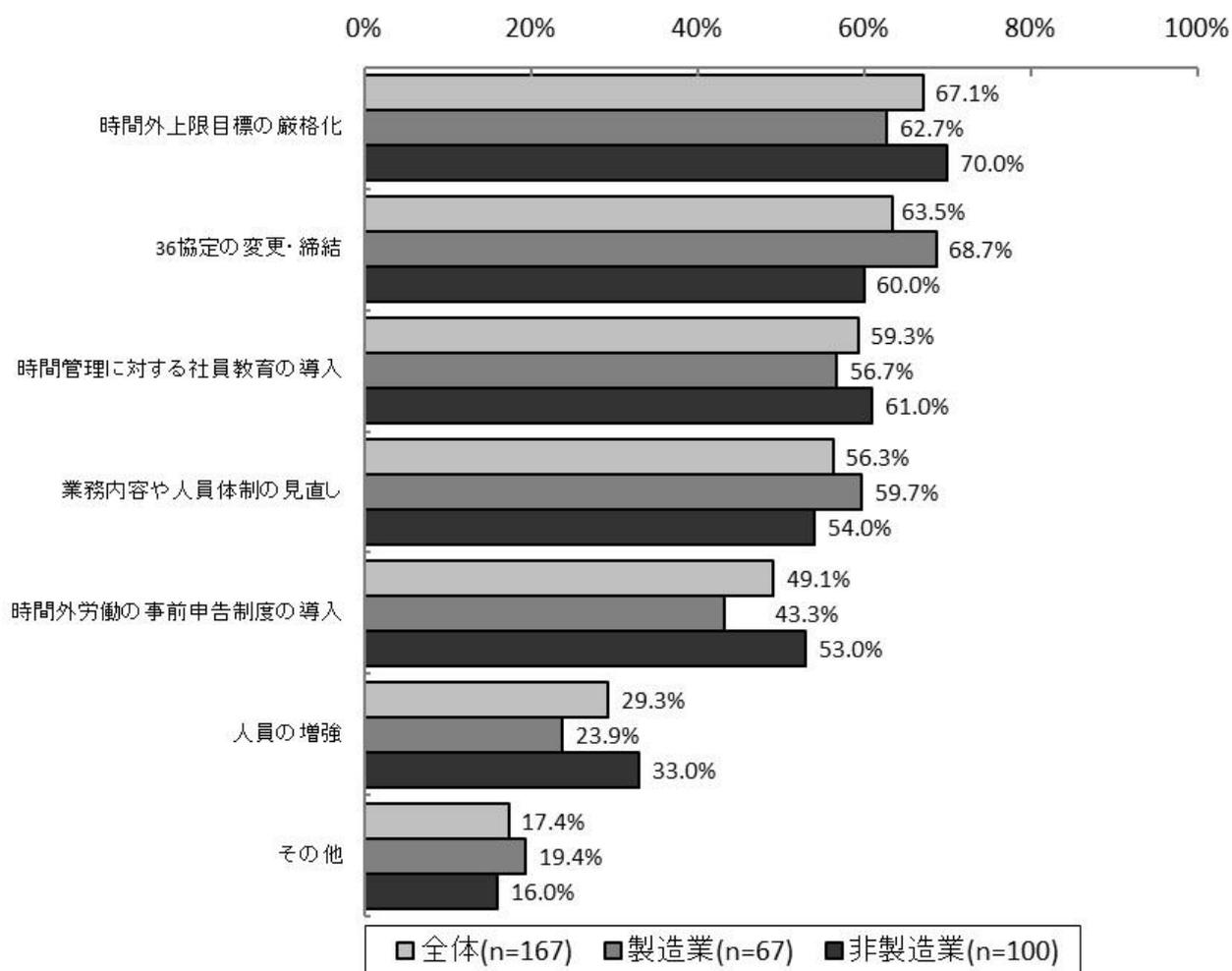
- ・ 労働者視点では時間的な拘束がなく、自由度の高い働き方である。成果主義であるため、能力が高い人間であれば短時間で業務を終わらせる事ができる。企業側視点では成果が見えにくい職種において公平性を保てるし、残業がないため無駄な人件費が削減できる。一方、労働者の評価に対する賃金格差と成果主義による労働時間過多での健康リスクなどが想定されるため、事前に対策をしてからでないと導入を検討する事が難しい。よっていきなり導入ではなく、いくつかの段階を踏んで検討する必要がある。(製造業、上場)
- ・ 生産性向上の取り組み等により総労働時間の削減に取り組んでいる途上であり、労働時間・休日取得などの適正化を進めていく事が大前提である。また職務の範囲が明確という基準についても、ジョブ型へのシフトが前提と考える。就労者の心身の健康確保が前提とした慎重な導入検討が必要と考える。(製造業、非上場)
- ・ 裁量労働制の適用範囲拡大の法案も見送られたことから、当該制度の導入が人事施策の最優先課題ではないため。(非製造業、非上場)

2. 時間外上限規制(※)

◆時間外上限規制に対しては、「時間外上限目標の厳格化」、「36協定の変更・締結」、「時間管理に対する社員教育の導入」、「業務内容や人員体制の見直し」などの対応策を取る企業が多い。

※時間外労働の上限について月 45 時間、年 360 時間を原則とし、特別な事情がある場合でも年 720 時間、単月 100 時間未満(休日労働含む)、複数月平均 80 時間(同)を限度に設定するもの(罰則あり)。

Q. 時間外上限規制が 2019 年 4 月より導入されましたが(中小企業では 2020 年 4 月より導入予定)、どのように時間外上限規制に対応していますか(する予定ですか)(複数選択可)。



◆時間外上限規制に対応していくにあたっての課題としては、業務の効率化・平準化への対応や労働時間管理の徹底、社員の意識改革、顧客や人手不足への対応等が挙げられている。

Q. 時間外上限規制に対応していくにあたっての課題は何ですか(自由記述)。

〈抜粋〉

業務の効率化・平準化、顧客ニーズや突発事態への対応

- ・ 部門や個人における業務量の偏りを是正することや、業務効率を上げることが必要。(製造業、上場)
- ・ 繁忙期における業務の効率化、および繁閑差をなくす業務の平準化。(非製造業、非上場)
- ・ 大型案件など一時的なピーク時の対応方法。(製造業、上場)
- ・ 業務の繁忙期が一定時期に偏る(発注側とも協力した対応)(非製造業、非上場)
- ・ 期末等、業務繁忙期の時間外労働抑制策検討(業務内容・やり方の見直し、スポット的な人員手配など)(製造業、上場)
- ・ 部門によって時間外勤務の多い少ないの差が大きい。季節的繁忙期の対応。(非製造業、非上場)
- ・ 時間外労働が増える時期や、業務特性、個々の事案等によって、課題が異なる点。(非製造業、上場)
- ・ 業務の効率化・平準化を図り、特定の人に時間外業務が偏っていないかを検討すること。(非製造業、非上場)
- ・ 多能工を育成し、忙しい工程に労働力を集約させるなど作業員の負荷を平準化、生産性の向上も実現を目指しているが、対応には時間がかかる。(製造業、非上場)
- ・ トラブルなどの突発的事象に対応することが難しい。(非製造業、非上場)
- ・ 突発事態発生時の労働時間管理。(製造業、上場)
- ・ 時間外上限規制や時間外労働そのものに対して、部署・プロジェクトにより対応にバラツキがある。(非製造業、上場)
- ・ 特定の従業員のスキル・知識等に依存してしまっていないか(業務の平準化が必要)。(非製造業、上場)
- ・ 労働時間の二極化が課題。長時間労働 2300 時間以上解消に向け、各事業部で KPI を決めて推進している。また、労働時間を見える化して、各事業部で管理しやすくしている。(非製造業、非上場)
- ・ 業務の切り分け、優先順位付けと効率化。(非製造業、非上場)
- ・ 各職務の生産性向上。(製造業、上場)
- ・ 勤務時間の削減に見合う業務の効率化対策を並行していくこと。(非製造業、非上場)
- ・ 依然として存在する非効率事務の削減。(非製造業、上場)
- ・ 建設業では、大規模災害やオリンピック等による受注が増大しており、対応が難しくなっている。(製造業、非上場)
- ・ 建設現場特有のトラブル発生時や災害復旧などの対応がある場合はどうしても時間外が多くなる。そのための人員確保も難しい。(製造業、上場)
- ・ 時差のある海外とのやりとり等、時間外勤務が必要な業務への対応。(製造業、上場)

- ・ SI 事業の特性として、システム開発のリリース前には移行等で夜間作業が必要になる等開発サイクルによって繁閑もあり、年間や一定期間の中で労働時間の平準化等図る必要がある。(非製造業、上場)
- ・ 化学工場における定期修繕における負荷の低減が課題になっているが、製造部門で対策を講じて対応している。(製造業、上場)
- ・ 法律によって定められた工場設備の定期的な大規模修繕に伴う、法律的手続き、および工事の立ち合い対応等で時間外が増加すること。(製造業、上場)
- ・ 年間で計画を組んでいるが、自然災害の発生に伴う物流の復旧対応など、事前に想定し難い時間外労働の発生が課題である。(非製造業、上場)

労働時間管理の徹底と負担の増加

- ・ テレワークやモバイルワークなど場所の制約を受けない働き方に対する労働時間管理が課題。時間外労働の事前申告や客観的記録としてシステム利用実績の取得などを行い、適正な労働時間管理に努めているが、管理監督者にかかる負担は大きくなっている。(非製造業、上場)
- ・ 時間管理対象者の時間外労働削減に比例して、管理監督者の総労働時間が増加傾向にある。(製造業、非上場)
- ・ 一般職の時間外労働の制限が、管理監督者への負担へと繋がっていないか確認が必要。(非製造業、非上場)
- ・ 業務効率化と(36 協定対象外ではあるが、)結果としての管理監督者の時間外労働時間増加への対策等(非製造業、上場)
- ・ 管理体制の複雑化と時間管理対象外社員への負担のしわ寄せ(非製造業、上場)
- ・ 勤務シフトの厳格な管理。(非製造業、非上場)
- ・ 法が非常に複雑であり、日々運用するにあたっての理解が難しいこと。(製造業、上場)
- ・ 職場での業務量の削減、IT・AI 活用による業務効率化など時間内で業務が回る仕組みを作る必要性。(非製造業、上場)
- ・ 適切な労働時間の管理とマネジメント。(非製造業、上場)
- ・ 単純に時間外労働時間数の削減ではなく、ワーク・ライフ・バランスの観点から休暇取得の推進も重要性を増しており、労働時間管理の中で一体的に取り組んでいくことが望ましいと考えている。そのため、総労働時間の削減を目標値として設定しているが、目標達成に向けた労働時間の過少申請につながらないように、未然に防止する対策として、社員教育や労働時間を客観的に管理するシステムなどの対応が課題となっている。一方、時間が限られている中で、業務のスクラップなども並行して実施することも課題。(非製造業、上場)
- ・ 管理体制のシステム化と、ライン・個人の就労管理意識徹底に向けた教育体制の構築。(非製造業、上場)
- ・ 管理者の正しい理解を基本とする適正な労働時間管理の徹底。(製造業、上場)
- ・ 業務効率化の一方で、規制・社会的要請への対応で煩雑性・難度が高まっており、従前業務でも必要工数が高まる構造となっている。生産性向上、工数削減を生み出す効果的なソリューションがなかなか見出せていない実情がある。(製造業、上場)
- ・ 自己管理がなかなか徹底されず、管理側の作業負担大。(非製造業、上場)
- ・ 月途中、年度途中でのチェック体制の確立。(製造業、上場)
- ・ リアルタイムに労働時間を把握し、必要に応じて残業抑制・禁止するための抜け漏れがない体制構築。(製造業、上場)
- ・ 複数月平均 80 時間のチェック(製造業、非上場)

社員の意識改革

- ・ 残業代を生活の糧としてきた人は残業が減ることにネガティブなため、思うように残業時間が減らない。(製造業、非上場)
- ・ 法令および 36 協定内容の浸透や適正な勤怠管理に対する意識の徹底。(非製造業、上場)
- ・ 社員の時間内に業務をやりきる意識改革と業務の効率化。(非製造業、上場)
- ・ 責任感のある従業員に帰るよう指示しなければならないケースがある。帰宅指示を受けた従業員のモチベーションが心配。(非製造業、上場)
- ・ 職場ごとの業務効率改善・時間外削減に対する意識の差。(非製造業、上場)
- ・ 社員への制度周知・正確な理解の推進(特に職場管理者)。(製造業、上場)
- ・ 従業員およびライン部署長へのルール浸透。(非製造業、上場)
- ・ 管理者だけでなく全従業員の時間外勤務に関する定義理解、価値観には違いがあり、統制的な対応を進めることに困難が生じている。(製造業、上場)
- ・ 上限近傍になりそうな社員およびその上司に対して事前に注意喚起が必要で、そのために週次の勤怠入力を徹底し、随時自分の労働時間実績を意識しながら効率的に働くことが重要と考えている。(製造業、上場)
- ・ 改正に伴い複雑化(月 45 時間を超えると休日労働を含んで計算、年間労働時間は休日を除いて計算)した時間外管理を従業員(特に幹部社員や海外の上司)に理解してもらうこと。(製造業、上場)
- ・ 所管長の労務管理のマチュリティが低い。社員は安全に自立的に働く責任があるという意識が低い。カルチャーチェンジが必要なため、E-Learning、説明会、社内通知、メルマガなどを配信しているが即効性はないため継続したチェンジマネジメントが必要。(非製造業、非上場)
- ・ 単純な時間管理の厳格化といった短期的なアクションは健康確保や安全配慮といった面を除けば本来の趣旨でもなく効果も限定的である。いかに業務や要員のあり様を見直していくかが本質ではあるが、旧来の価値観・スタイルからの脱却には相応のエネルギーが必要であり、長期的・継続的なアクションで取り組む必要があると認識している。(製造業、上場)
- ・ 当月のリソースが与える複数月への影響がわかりづらく、現場だけで理解の徹底を図ることに限界があり、システム投資のコストがかかる。(非製造業、上場)
- ・ 実態に反した数字上の時間外実績とならないように「適正な労働時間管理」を前提とした順守になるよう理解を徹底すること。(非製造業、上場)

顧客への対応

- ・ 顧客都合(スケジュール遅延や過大な要求)により、予期しない突発的な時間外労働が発生してしまうこと。(非製造業、上場)
- ・ 顧客先への常駐等お客様側の業務形態等によって、影響を受けるところも大きい。自社のみではなくお客様のご理解を得るよう働きかけることやパートナー会社等についても同様に働き方変革に取り組んでいただく必要がある。(非製造業、上場)
- ・ お客様、協力会社を含むステークホルダーの理解を得ること。(製造業、非上場)
- ・ 得意先からの受注等でイレギュラー対応などが発生した場合。(製造業、上場)
- ・ 場合によっては顧客にも自社の 36 協定を理解いただくことが必要。(非製造業、上場)
- ・ 顧客からの指示が遅いことなど、自助努力以外の対応。(非製造業、上場)

- ・（顧客である）港湾運送事業の夜荷役への対応（業務フローの見直し、シフト勤務制の導入検討、人員の増強等）（非製造業、上場）
- ・ 工事の種類によっては工期設定の段階で休日や24時間稼働を前提に進められているものもあるため発注者の理解が不可欠になってくることや、本来の目的である生産性の向上を目指すため、従業員の働きがい（ウェルビーイング）に焦点を当てた取り組みがより必要になってくると感じている。（製造業、上場）

人手不足への対応

- ・ ビジネスの成長を支えるスタッフィングの確保。（非製造業、上場）
- ・ 業務量の拡大に対応した人材調達と育成スピードのバランス。（非製造業、上場）
- ・ 当社は労働集約型のサービス業であり、厳しい人手不足の下で、時間外業務を削減するにはそれに見合う追加的な人員確保および業務内容の見直しが必須であるが、そうした人員確保は厳しい状況にある。（非製造業、非上場）
- ・ 地域によっては人員募集をかけても採用できないなど、人手不足をどう解消するか。（製造業、上場）
- ・ 労働時間減による人員増で人件費が増え、単純なコスト増につながっており、しわ寄せがメーカーにきている。（製造業、非上場）

企業事例

- ・ IT化による事務の削減や業務の効率化による労働時間の削減、有給休暇取得の促進などを実施しており、今回の法改正に関しては対応不要であったが、逆戻りしないように今後も引き続き、従業員の教育や適切な人員配置などは絶えず取り組んでいく必要がある。（非製造業、非上場）
- ・ 時間外上限規制における課題に対応するため、以下の施策を行っている。①平日深夜及び休日における不要不急の連絡を抑制する施策、②効率的な打ち合わせの進行を心がけ、会議のコアタイムを19時までとし、それ以降は個人の時間に充てる施策、③月に少なくとも1日の休暇を取得する施策、④業務終了から業務開始までの勤務間インターバルを11時間設ける施策（非製造業、非上場）
- ・ 施設を開園することが社会的使命でもあるため、採用困難かつ人手不足の状況だからといって開園時間を短縮したり、仕事を減らしたり、施設を減らしたり、といった単純な施策を取るとは難しく、残業時間削減には限界がある。（非製造業、非上場）

その他

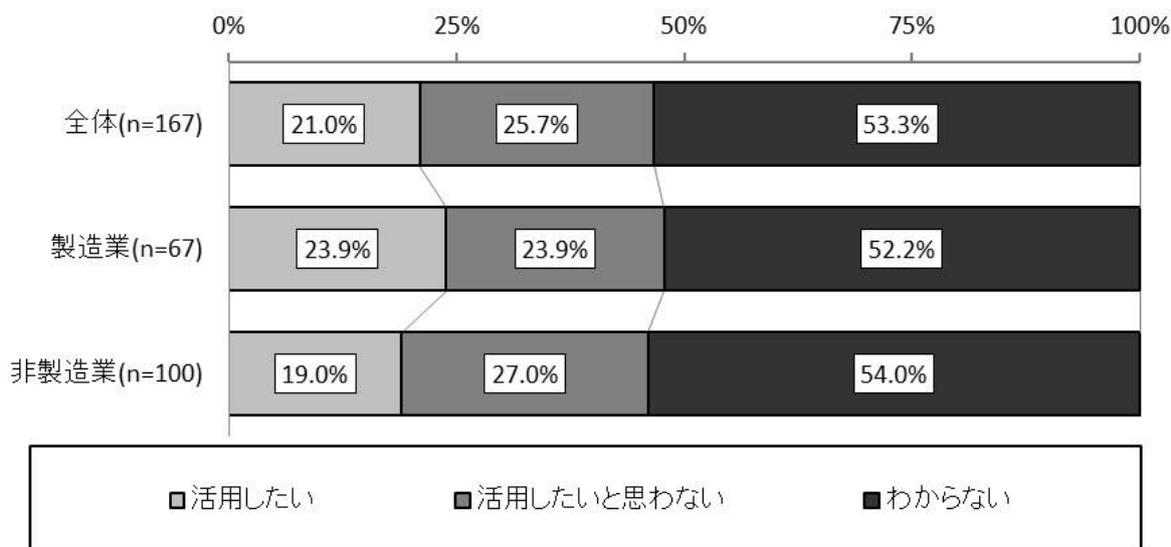
- ・ 時間外労働の目標数字が先行し本質的な生産性向上につながりにくいこと。（非製造業、非上場）
- ・ 顧客大企業・委託側大企業とサプライヤー中小企業・下請け中小企業との働き方格差の解消。大企業の働き方改革を中小企業に転嫁するのではなく、社会全体で長時間労働を失くす環境の醸成。（製造業、非上場）
- ・ 日本は、「解雇権の乱用」に対し見解が厳しく、手厚い教育により生産性をあげることが求められているが、その結果として、自己啓発しない社員が多くなり、結果として生産性が低くなるケースが多々見受けられる。（製造業、非上場）
- ・ 賃金設計の見直しなど。（非製造業、上場）

3. 企画業務型裁量労働制の対象拡大（※）

- ◆ 今後、企画業務型裁量労働制の対象が拡大された場合、新たな対象業務で活用したいと考える企業は 21.0%にとどまる一方、活用したいと思わない企業が 25.7%、わからないと考える企業が 53.3%と多数。
- ◆ 企画業務型裁量労働制に対する要望、課題としては、対象範囲の拡大や対象の明確化を求める声が目立った。加えて、要件の緩和を求める声や、労働時間管理の難しさや評価・健康管理のあり方を指摘する意見も見られた。

※「課題解決型提案営業（ソリューション営業）」と「裁量的に PDCA を回す業務」（例えば、品質管理の企画立案～当該計画に基づく調達や監査の改善～さらなる改善の取組計画の企画立案等）が追加される予定です。

Q. 今後、法改正により企画業務型裁量労働制の対象が拡大された場合、新たな対象業務で活用したいと思いませんか。



Q. 企画業務型裁量労働制に対する要望、課題についてご自由にご記載ください。

対象範囲の拡大

- ・ 本制度が管理部門の労働者に対しても適用できるようになることを期待する。（非製造業、上場）
- ・ 設計や企画、営業などクリエイティブな仕事は必ずしも時間管理にそぐわないことから、幅広い仕事に活用できるよう対象範囲を拡大していくことが望ましい。（製造業、上場）
- ・ ホワイトカラーの仕事の多くが企画系の業務に世の中がシフトしており、そこと適合している形が望ましい。（非製造業、上場）
- ・ スタッフ人財等への適用ニーズあり、企画型裁量労働制での制度運用が可能であれば活用したい。（非製造業、上場）

- ・ 企画業務型裁量労働制の対象となる業務は限られており、厚生労働省が定めた特定の職種にしか適用されないと認識している。本来であれば働き方改革を推進してライフワークバランスを充実させるために全ての業務に対して裁量労働制を適用し、KPIを結果主義とするような形を採用することにより、企業にとっては労務管理に割いている時間や費用を大幅に削減できるのでよい制度である。(あらかじめ定めた労働時間分、実際は働いてなくてもみなし労働として規程の賃金を払えばよい、管理が楽。)(製造業、上場)
- ・ 企業の国際競争が激化している中、日本企業がいつまでも職責や業績、行動能力ではなく、労働時間の多寡に応じて報酬が大きく増減するのは公平な処遇を実現するうえで絶対に問題である。働き方改革で効率性が求められる中、効率的に働き、速く仕事をこなした人が残業が少ないために報酬において報われない仕組みとならざるを得ないのは由々しき問題であり、日本として Exemption 制を原則として欧米のように取るべきだ。どうしても時間拘束により Pay を払うべき職種・対象者だけを現行の報酬制度・労働基準法に基づいて対応すべきである。したがって、いわゆるホワイトカラー社員は職種・年収要件等を問わず、全員裁量労働制にするべきである。労働時間によって報酬が増えるインセンティブが法的に認められているからこそ、長時間労働を指向する温床となっているケースが多く、働き方改革そして育児・介護と両立するうえでも大いに問題である。(製造業、上場)

対象業務の明確化

- ・ 対象業務の明確化が難しく、裁量労働制が適用されると会社が判断した場合でも、後にそれが否定され、労働時間が不適切と判断されるリスクがある。導入のハードルを下げるため、可能な限り具体的な対象業務の例示を期待したい。(非製造業、非上場)
- ・ 仮に対象を拡大する場合は対象となる業務について具体例を用いながら適切な適用範囲を明示してほしい。(非製造業、上場)
- ・ 対象職務に該当するか、その解釈にグレーな部分もあることと、対象・対象外の混在による管理面の複雑化によって、積極的な導入・拡大には向かいにくい面がある。(製造業、上場)
- ・ 適用要件、裁量手当等を検討する際の基準設定。(製造業、上場)
- ・ 企画業務の選定が困難。(非製造業、非上場)

要件(労使委員会の設置義務等)の緩和

- ・ 実施時の要件の緩和(労使委員会の設置義務)。(製造業、非上場)
- ・ 現在、事業場毎に労使委員会を開催し、決議、届出を行わなければならないが、全社一括でも対応できるようにしてほしい。(非製造業、上場)
- ・ 活用するうえで、労使委員会の運営負荷が大きいと考えている。(非製造業、非上場)

労働時間管理の難しさ

- ・ みなし時間の設定が難しく、長時間労働になるリスクがある。また、勤務がルーズになる可能性もあり、対象外の社員とのコミュニケーションミスや不公平感が出ることも懸念される。(製造業、上場)
- ・ みなし労働時間の設定の難しさが相当にある。裁量の実態が 就労者ベースになるケースは厳密にはなかなかないものと思う。企業側、管理側の就労管理の難しさがある。就労者の心身の健康が維持できる事が前提である。(製造業、非上場)
- ・ 従業員の労働安全衛生法等における業務時間管理。(非製造業、非上場)
- ・ 長時間勤務が常態化し、生産性が低下するリスクが懸念される。(非製造業、上場)

評価・健康管理のあり方

- ・ 管理が難しいので、何をもって評価するかが課題。制度として中途半端に感じる。(非製造業、非上場)
- ・ 時間ではなく、成果に対するウエイトをより高めた評価制度の検討、導入。(製造業、上場)
- ・ 自身の裁量により業務調整ができる点ではメリットがあるが、会社側で指示などができないため、健康管理という観点でいうと管理がしにくく、人によってはメンタルヘルスの問題などに発展する可能性もありうる。(非製造業、上場)
- ・ 現在でも適用者がいるが、過重労働になっていないか管理する必要がある。(製造業、上場)

企業事例

- ・ 弊社は変形労働時間制を採用し、拡張時間などを設定可能にしていることから、裁量労働制管理の必要は特になし。(非製造業、上場)
- ・ 高度プロフェッショナル制度導入検討と併せてすみ分けを検討していきたい。(非製造業、非上場)
- ・ 企画型業務裁量労働制に関しては弊社の雇用形態・事業形態に見合わないと考えている。(非製造業、非上場)
- ・ 法人営業職への適用拡大について取引先企業のニーズに基づいて社内で新商品開発の企画・立案を行い、課題解決型商品を開発・販売するといった、いわゆる「課題解決型の提案営業」の業務等が想定されており、既製品やその汎用的な組み合わせの営業や、商品または役務の営業活動に業務の重点がある業務は該当しないため、弊社での導入は、慎重に検討する必要がある。(製造業、非上場)

その他

- ・ 労働者は弱く守る者で会社を放っておくとすぐ搾取する側に回る、という概念で厳しく適用を規制していくやり方では、個人の意識も育たない。導入のハードルを下げ、裁量自体を拡大していくことが日本を強くしていくことだと、国が信じて行わないと志ある企業も育たない。(非製造業、上場)
- ・ 納期や課題設定、目標管理など、日本の製造業で働く従業員にはいずれも個人で裁量をもって設定することが難しく、ともするととてもグレーな制度になってしまう恐れがある。対象者の特定にあたり、会社も従業員も納得感をもって臨めるには、ジョブディスクリプションの導入や年功制の高い賃金制度の見直しなど、日本的な労働慣習を変えていく必要がある。(製造業、上場)
- ・ 現時点では裁量労働制自体、労働組合が否定的であるため採用できていない。いかに労働組合との交渉を進めるかが課題。(製造業、上場)
- ・ 現時点では裁量労働制を採用する前に現行の働き方改革での対応策の成果を確認、分析したい。(非製造業、非上場)
- ・ 過重労働の観点から慎重に検討すべき。(非製造業、上場)
- ・ 企画業務型裁量労働制の理解と業務層別の検討が課題。(製造業、上場)

4. 同一労働同一賃金

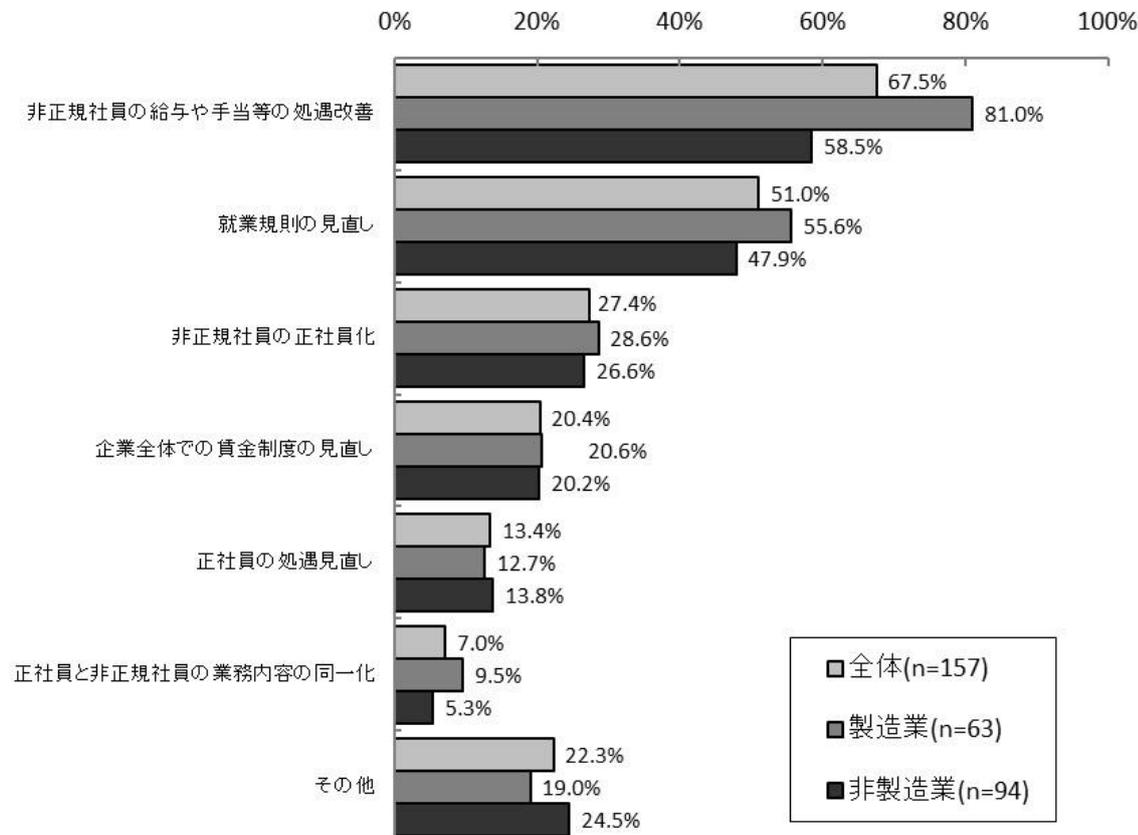
- ◆同一労働同一賃金に対して、すでに対応済みは 21.6%で、大半(73.7%)が対応を検討中。非製造業(26.7%)は製造業(13.6%)よりも対応済みの企業が多い。
- ◆同一労働同一賃金への具体的な対応方法としては、「非正規社員の給与や手当等の処遇改善」、「就業規則の見直し」等が挙げられている。

Q. 正社員と非正規社員の不合理な待遇を禁止する、同一労働同一賃金が 2020 年4月から(中小企業では 2021 年 4 月から)導入されますが、対応状況を教えてください。

(%)

	すでに対応済み	対応を検討中	対応していない
全体(n=167)	21.6	73.7	4.8
製造業(n=66)	13.6	81.8	4.5
非製造業(n=101)	26.7	68.3	5.0

Q. 「すでに対応済み」、「対応を検討中」の方にお訊ねします。どのように同一労働同一賃金に対応していますか(する予定ですか)(複数選択可)。



◆同一労働同一賃金を導入するにあたっての課題として、同一労働の基準や考え方に統一性がなく、ガイドラインが不明確なことや、人件費の増加、正社員に手厚い手当のあり方などが指摘された。

Q. 同一労働同一賃金を導入するにあたっての課題は何ですか(自由記述)。

同一労働の基準、考え方に統一性がない、ガイドラインが不明確

- ・ 同一労働の定義が曖昧。(製造業、非上場)
- ・ 同一労働という考え方が難しい。(製造業、非上場)
- ・ 無期・有期雇用の区別にかかわらず、そもそも「同一労働」の定義が困難であり、仮に定義しても運用面で無理が生じると思われる。(非製造業、非上場)
- ・ 何ををもって同一労働と認めるか。現在同じ業務に従事していても社内異動で別の業務に対応することについてあらかじめコミットしている社員と異動が前提でなく、あらかじめ従事する業務が固定されている社員をポテンシャルも含め同一と考えることには疑問を感じる。(非製造業、非上場)
- ・ 派遣社員の同一労働同一賃金に対する考え方が、派遣会社によってまちまちで、しかも一律押し付けられるものとなっているのが実態なので、派遣を受ける企業が独自に考え実現する余地がない。(非製造業、上場)
- ・ 均衡、均等の範囲に対して国のガイドラインが不明確であること。(非製造業、非上場)
- ・ 比較対象となる正社員に対して、水準をどの程度に設定すべきなのかが厚労省ガイドライン上でも曖昧であり、合理性を担保できているのかどうか不明な点が多い。(製造業、上場)
- ・ 明確な指針がなく、判断が難しいこと。(非製造業、上場)
- ・ 同一労働の定義が曖昧で拡大解釈ができる場合は根本的な解決にならないので、定義をきちんと定めて運用することが大事ではないか。(製造業、上場)

従業員等への待遇差等の説明

- ・ 従業員への説明義務の対応 (非製造業、上場)
- ・ 人事評価制度を整え賃金や待遇に対して説明できる環境を築くこと。(製造業、非上場)
- ・ 均衡待遇における「違いの説明」について、従業員が理解しやすい内容で準備すること。(製造業、上場)
- ・ 正社員と非正規社員との基本給及び手当等の待遇の違いの確認。(非製造業、非上場)
- ・ 派遣元への当社施策の周知 (製造業、非上場)
- ・ 基本的に同一労働同一賃金でない場合は、求められる役割が異なっているのだが、その差異を明確に説明できるか検討をしている。(製造業、上場)

判例が確立されておらず、対応が困難

- ・ 全国各地で進行中の高裁、最高裁の判決の見解相違が、対応の方向性を決定できずにいる要因。(製造業、上場)
- ・ 指針に記載されている事項についても裁判例がまだ確立されていないケースも散見され(例：休職に関する大阪医科薬科大学事件等)、実際の運用が手探り状況に未だある点。(製造業、非上場)

- ・ 最高裁において判決が下されていない待遇項目が多く、不合理と判断される基準や見直しの基準がまだ明確になっていないこと。(非製造業、上場)
- ・ 判例にもバラつきがあり、不合理か否かの判断が難しい(製造業、上場)

人件費の増加

- ・ 人件費アップに伴う経営に与えるインパクト。(非製造業、非上場)
- ・ 基本給、賞与、諸手当、福利厚生などの均等・均衡の是正を図るために労務費アップに繋がる。(製造業、上場)
- ・ 各種手当・福利厚生等の見直しに伴う、総額人件費影響への対応。(非製造業、上場)
- ・ 労務費負担が増大すること。(製造業、上場)
- ・ 全体的な人件費の上昇。(非製造業、非上場)
- ・ 億単位のコスト増。(非製造業、非上場)
- ・ 単純に総人件費が高騰することになる(基本的には正規雇用者の賃金に非正規雇用者の賃金を合わせるようになるだろうから)原資をどうするかが会社としての課題の一つに今後なる可能性がある。(製造業、上場)

正社員に手厚い手当のあり方

- ・ 休暇期間や欠勤期間等の当社の福利厚生制度は世間水準を大きく上回っており、正社員と非正規社員を同じ水準にした場合、非正規社員の大幅な労働条件の向上になるため、どこまで同一にするかの線引きが難しい。(非製造業、非上場)
- ・ 正規社員への手当については各社歴史が長く、その根底の考え方とは別次元で改廃を考える必要があり、従業員理解を求めることにも限界がある。(非製造業、上場)
- ・ 今回は正規と非正規との差をなくすという趣旨だが、正規内でも差がある手当などもあり、全てを見直す必要があった。また、各種手当や福利厚生面でガイドライン上にない規定などは個別で検討する必要があり、見直す時期や社内への影響、従業員への納得のゆく説明などは課題である。(非製造業、上場)
- ・ 雇用の安定確保、労働契約法対応など有期雇用者の無期転換(正社員化)を進める中での福利厚生など制度対応。(製造業、上場)

退職金、年金等の取り扱い

- ・ ガイドラインでも退職金と年金だけは不明瞭であり、どの企業にとってもフェアな法制化となるように求める。(製造業、上場)
- ・ 行政の指針に含まれない退職金、家族手当、住宅手当等の取り扱い。(製造業、非上場)
- ・ 福利厚生に関する対象範囲の判断基準の明確化。(製造業、上場)

新たな人事制度の構築

- ・ 中長期視点での正社員・契約社員・短時間勤務者の統一した人事制度の構築(基本給・賞与・退職金・年金等)(非製造業、上場)
- ・ 人事制度や就業規則の見直しが必要になる。(製造業、非上場)
- ・ これまでの賃金体系や人事制度の変遷の経緯との整合性を保てるのか、全体にわたる見直しが必要か、今後の法改正で対応の必要に迫られるのではないか。(製造業、上場)
- ・ 正規社員の納得感も得られる処遇設計(非製造業、上場)

評価制度等のあり方

- ・ 評価制度と給与制度等の見直し。(非製造業、非上場)
- ・ 職務評価、責任評価の難しさ。(製造業、上場)

定年後の処遇のあり方

- ・ 定年後、再雇用者の処遇。(製造業、上場)
- ・ 定年退職後に再雇用している社員の処遇の見直し。(製造業、上場)
- ・ 再雇用時に業務内容が変わらない部門(監査部門、作業所長)の処遇見直し。(製造業、非上場)
- ・ 嘱託再雇用制度の処遇、及び職務内容をどの程度見直すべきか。(非製造業、上場)

実態調査等の長期化

- ・ 待遇差の整理、洗い出しに工数がかかる。(非製造業、上場)
- ・ 正社員と非正規社員の均衡・均等待遇を実現するために、他部門や子会社へ調査を実施しているが、多岐にわたる職務の内容や、手当等の調査に時間を要してしまうこと。(製造業、上場)

その他

- ・ 正社員の給与が下方硬直的であること。(製造業、上場)
- ・ 役割・責任の明確化。(製造業、上場)
- ・ 業務内容区分と実際の適用について、どのように判断するか運用面での問題がある。(非製造業、非上場)
- ・ 当社では、非正規社員が少なく、正社員と同様の仕事をする非正規社員がいないため、真の課題を見付けることが難しい。(製造業、非上場)

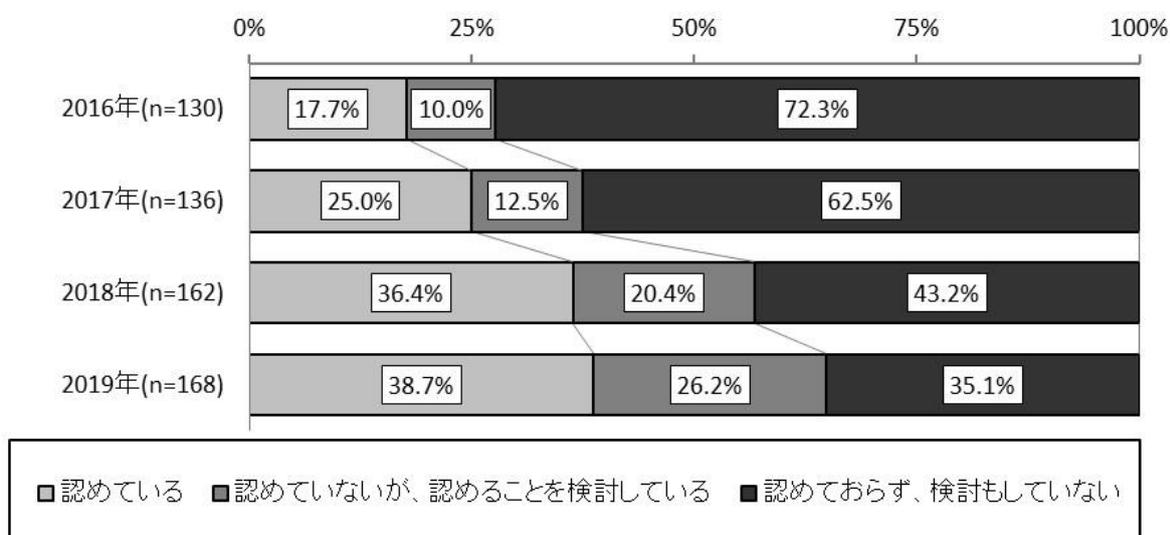
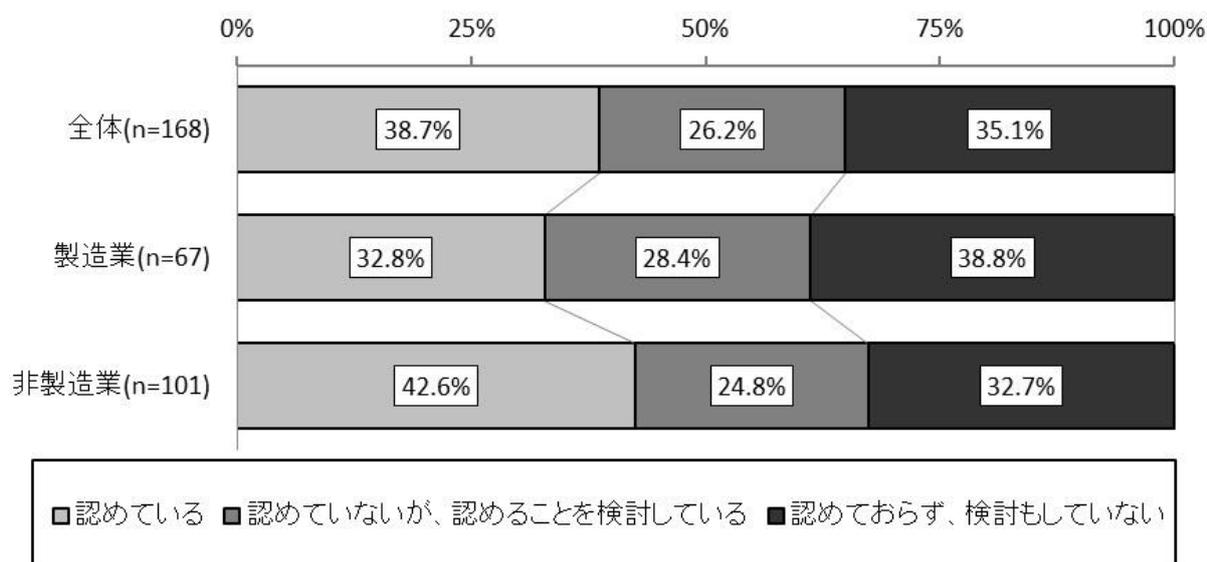
5. 副業・兼業

◆副業・兼業を認めている企業は38.7%で、認めていないが、認めることを検討している企業(26.2%)と併せると、64.9%を占める。これに対して、認めておらず、検討もしていない企業は35.1%にとどまる。製造業(32.8%)に比べて、非製造業(42.6%)で認めている割合が高い。

◆経年では、副業・兼業を認めている企業が次第に増えている(2016年17.7%、2017年25.0%、2018年36.4%)。

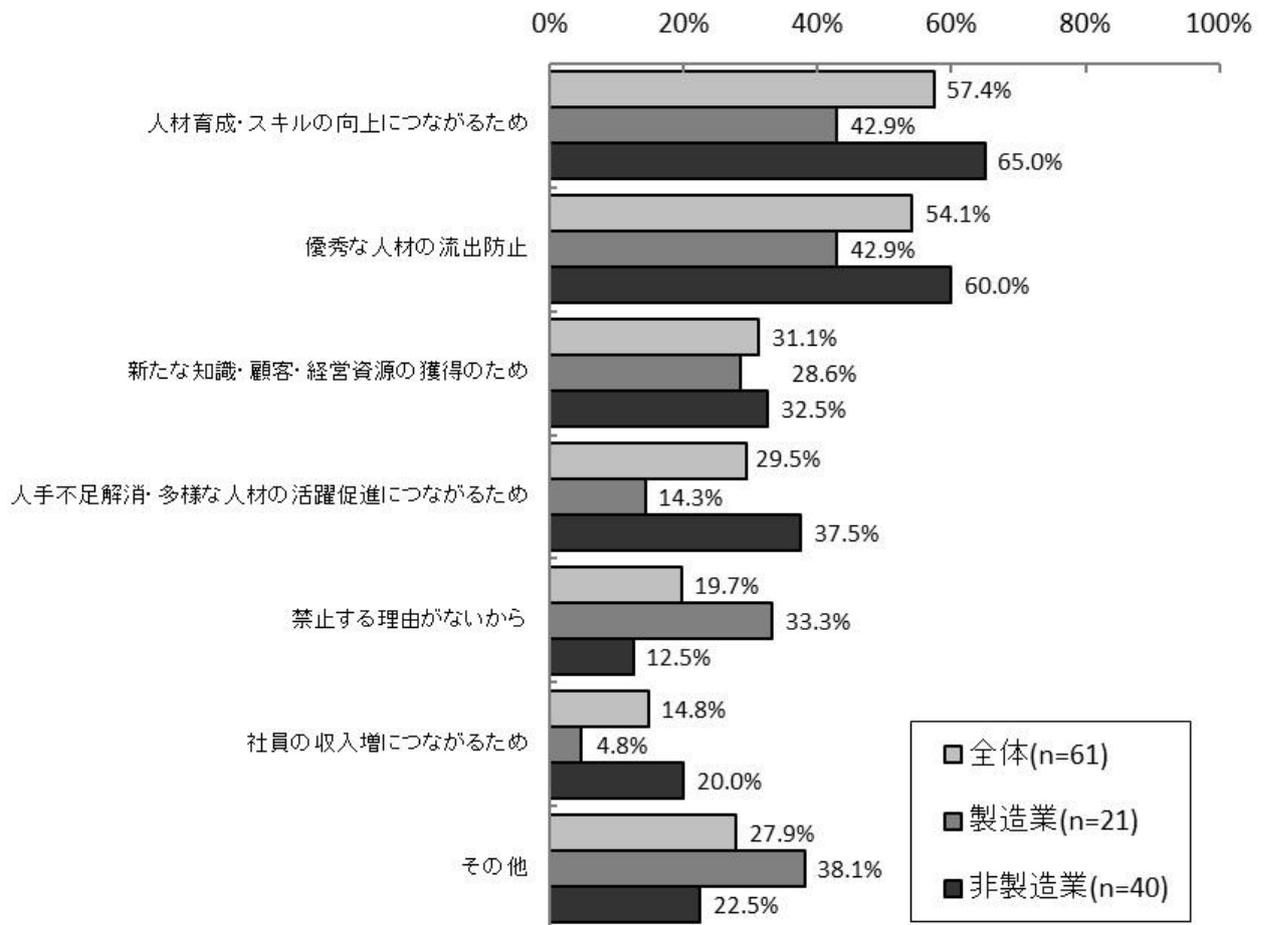
(1) 自社社員が行う副業・兼業

Q. 貴社では副業・兼業を認めていますか。



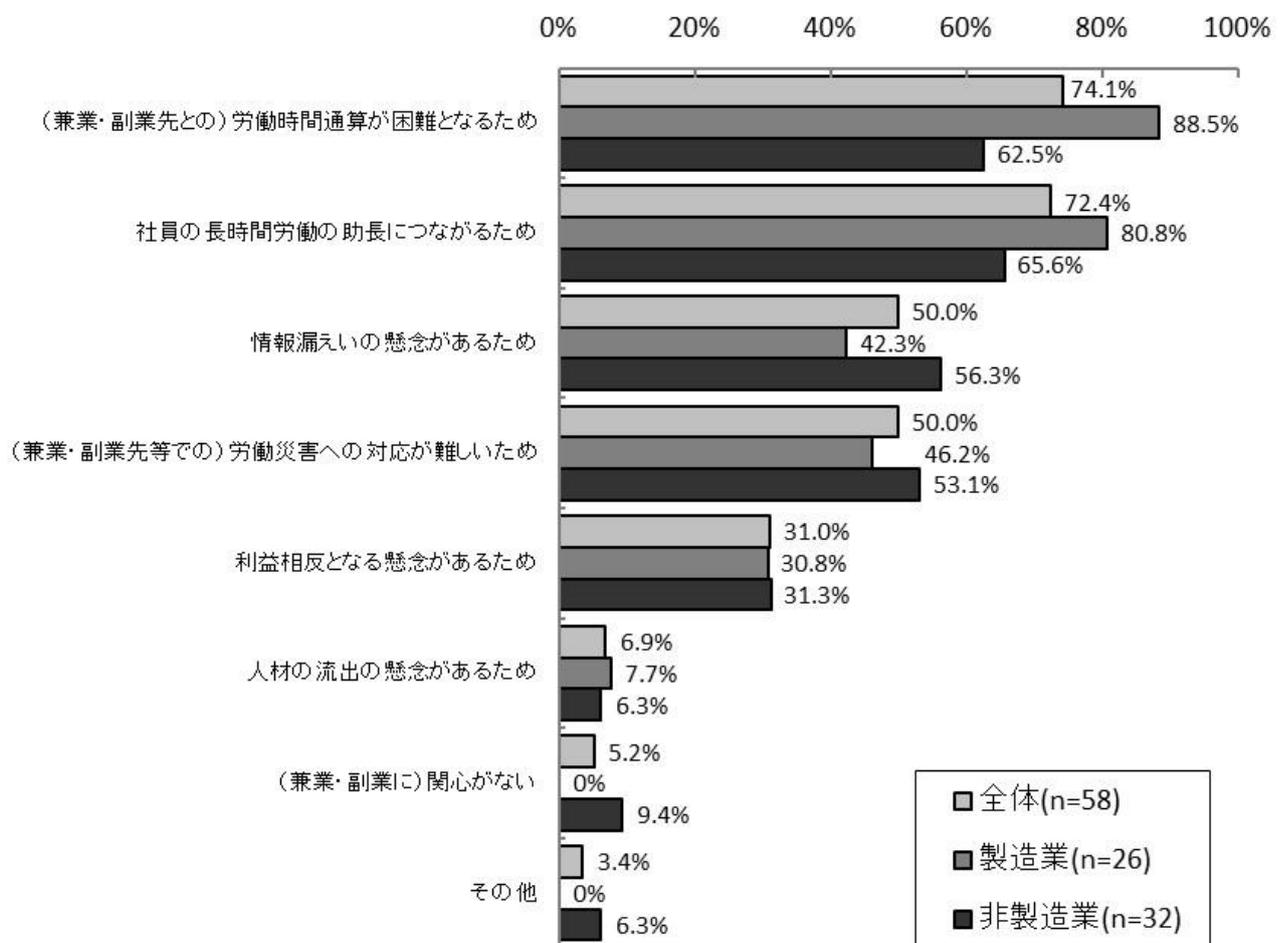
◆副業・兼業を認める理由として、「人材育成・スキルの向上につながる」(57.4%)、「優秀な人材の流出防止」(54.1%)が特に多く挙げられており、これら項目は非製造業では製造業に比べて高い割合。

Q.「認めている」と回答された方にお伺いします。副業・兼業を認める理由は何ですか(複数選択可)。



◆副業・兼業を認めない理由としては、「労働時間通算が困難」(74.1%)、「社員の長時間労働の助長につながる」(72.4%)、「情報漏洩の懸念がある」(50.0%)、「労働災害への対応が難しい」(50.0%)が特に多く挙げられている。

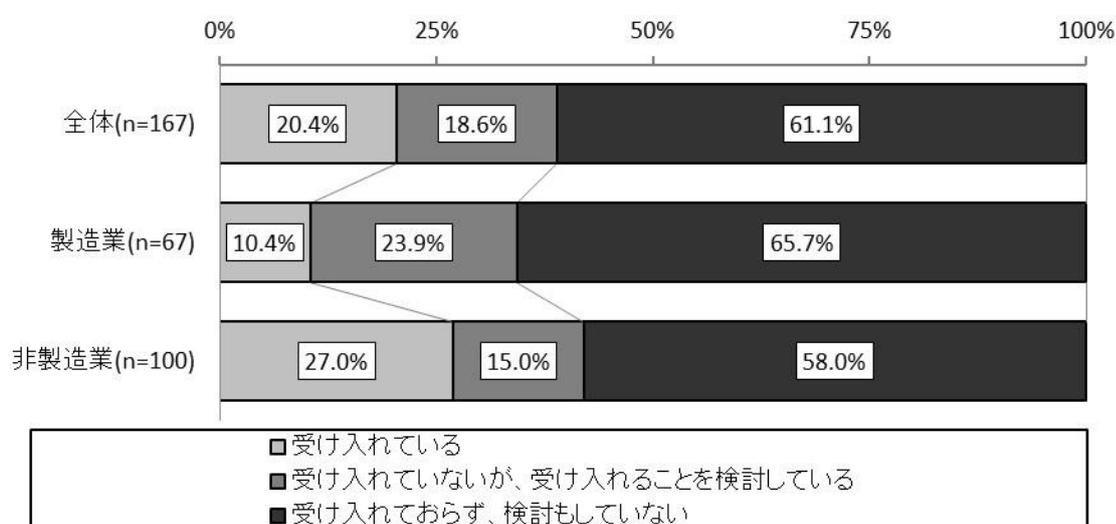
Q.「認めておらず、検討もしていない」と回答された方にお伺いします。
副業・兼業を認めない理由は何ですか(複数選択可)。



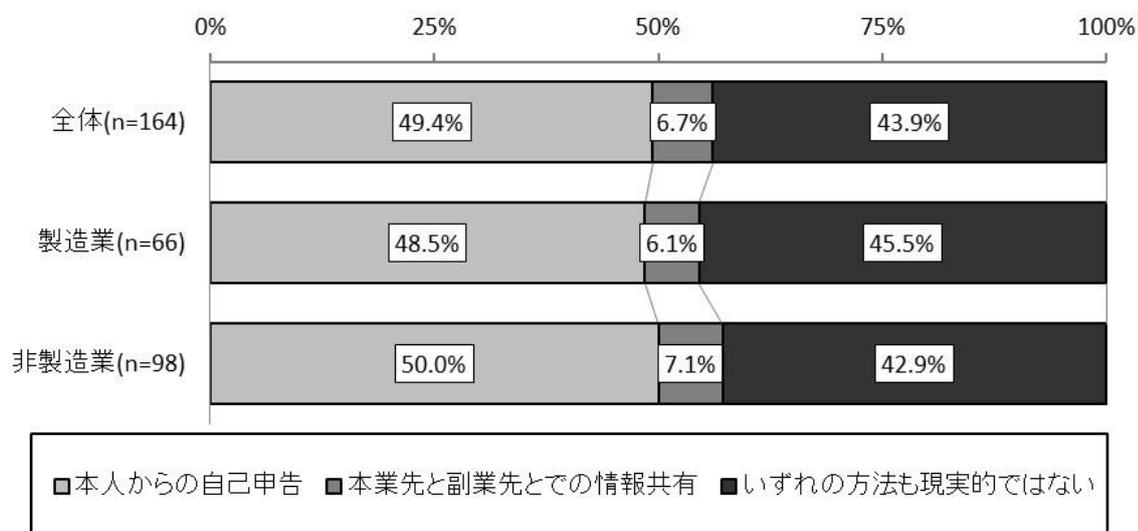
(2) 副業・兼業として働く人の自社での受入れ

- ◆ 副業・兼業として働く人を自社で受け入れている企業は 20.4%に対して、受け入れておらず、検討もしていない企業は 61.1%。製造業(10.4%)に比べて非製造業(27.0%)では、受け入れている企業が多い。
- ◆ 仮に本業と副業での労働時間を通算するとした場合、現実的な方法は「本人からの自己申告」が 49.4%、「いずれの方法も現実的ではない」43.9%で二分され、「本業先と副業先とでの情報共有」は 6.7%にとどまる。

Q. 貴社では外部から副業・兼業する人材を受け入れていますか。



Q. 副業・兼業における労働時間の通算が論点になっていますが、仮に本業と副業での労働時間を通算するとした場合、現実的な通算方法はどれですか。



◆副業・兼業に対する意見としては、スキルアップやキャリアアップのための副業・兼業は推奨すべきとする意見がある一方、労働時間通算への対応を懸念する声が多数寄せられた。加えて、法律やガイドラインの整備を求める声や長時間労働削減を目指す働き方改革との両立の難しさを指摘する声もあった。

Q. 副業・兼業に対してご意見があれば、ご自由にご記載ください(自由記述)。

副業・兼業を推奨すべき対象と副業の効果

- ・ スキルアップ、キャリアアップのための兼業であれば、積極的に推進していくべきと考える。(製造業、上場)
- ・ ブログやアフィリエイトなどでの副業が増えており、労働時間などの管理が難しいが、終身雇用制が崩壊していく中で、知識・スキルが身につくものについては妨げられないのが現状ではないか。優秀な人材の流出の懸念もあるが、場合によれば本業にも生かせる可能性もある。(製造業、非上場)
- ・ 地方の自治体職員等、一定のニーズはあるように思う。そういった公共団体との兼業であれば、ルール等も作りやすいかと思う。(製造業、上場)
- ・ 再雇用者が増えてきており、再雇用にあたりフル勤務の職場がない場合は、短時間勤務を提案することもあるため、そのような場合には副業も認めるべき。(製造業、上場)
- ・ (副業・兼業により) 自社では提供できない仕事経験による従業員の能力向上やアイデア創出を期待できる。(製造業、上場)
- ・ 日本の生産年齢人口減少が予測される中、副業・兼業は、人材のサーキュレーションを活性化し、職場に多様性をもたらしてイノベーションと働き方改革を促すことで、生産性向上に資すると考えられる。当社としても、外部からキャリア採用で有能な人材を受け入れる面においては、入社にあたって、副業を継続することを認めている。専門領域において市場価値の高い人材は、副業を通じてその技能や知見を磨いているという側面もある。また、社員についても、視野を広げ、多様な経験・知見を得ると共に、他流試合を通じて自身の市場価値を見極めるために副業はよい機会となる。(非製造業、非上場)

労働時間の通算に対する意見

- ・ 相談件数は増えており、導入はしているが雇用での副業・兼業を完全に認めると時間管理が煩雑化する。労働時間の通算は物理的に無理であり、仮にルールを定めたとしても適正な運用はできない。(非製造業、上場)
- ・ 副業・兼業については、会社側がすべての労働時間について責任をもって管理できる状況にないため、労働時間の通算規定は非現実的な運用となっており、容認範囲の拡大の最大の障害となっている。(製造業、上場)
- ・ 労働時間の通算については対応を懸念している(自己申告が現実的だと思うが、その上で会社としての責任が取れるかが不安)。(非製造業、非上場)
- ・ 労働時間通算が課題。(製造業、上場)
- ・ 労働時間の管理が難しい。(非製造業、非上場)
- ・ 副業先との労働時間管理が煩雑。(非製造業、上場)
- ・ 本業と副業の労働時間の制限は多様な働き方にそぐわない。(製造業、上場)
- ・ 労働時間管理は個々人が自律的に実施しなければ、管理は難しい。(製造業、上場)

- ・ 労働時間の通算のことなど、企業に負荷がかかりすぎる。副業・兼業は個人が自発的にするものであるため、一定程度は、自己責任・自己管理に任せることも必要。(非製造業、非上場)
- ・ 創造性やアウトプットの質を求められる職種や業種において、副業時の時間管理の概念が合うのか、ということが挙げられる。フリーランス(業務委託契約等)なら時間管理しない、というのでは、単に契約形態の問題になり、健康管理などの側面でも結局ざるになってしまうのであれば、管理自体の義務はないのと一緒にではないかと思う。(非製造業、上場)
- ・ ドイツ等の多様な働き方が進み、兼業副業等も多く実施されている国では、企業に閉じず社会全体として安全配慮、健康面の確保もできる仕組みもあると聞いており、同様の社会全体での仕組みも考える必要がある。現状の「主要な雇用会社が、副業分も含めて労働時間管理の義務を負う」仕組みは、副業促進には大きなマイナスだと思う。(非製造業、上場)
- ・ 労働時間通算については見直しの動きもあるが、現段階では具体的な方向性が決まっていないうちでは、その他の労務管理上の議論も含めて今後の展開に注目していく。今後どのような副業の申請があるか、それが本人や当社に及ぼす影響・効果についても見ていきたい。(非製造業、上場)
- ・ 労働時間の通算は本人申告とするのが妥当と考えるが、本人からの申告の真偽を確認する手段がない。また、多様な働き方が存在するため、自社の規定では推し量れない。(非製造業、非上場)
- ・ 労働時間の通算が実務上の問題になる。通常勤務については客観的方法による労働時間の把握が義務付けられているが、副業だけは自己申告なのか、あるいは客観的に把握するためにはどのようにすればよいのか、具体的な解決案がないのが現状である。他にも、副業も含めた時間外管理する場合、36協定はどうするのかなど、様々な問題がある。(製造業、上場)
- ・ 労働時間通算については、自己申告や他社との情報共有の内容の妥当性・正当性が確保できない以上、どの企業でも、割増賃金の支給などに踏み切ることが難しいと考える。(非製造業、上場)

法律やガイドライン整備の要望

- ・ 副業・兼業を奨励する一方で、労働法規が整備されていないことが課題。(非製造業、上場)
- ・ 労働時間管理など労働基準法の整備がまずあるべき。労災認定などもガイドラインを出してほしい。(非製造業、非上場)
- ・ 労働時間管理に関し、まずは足元の法整備を整えることが必要。(非製造業、非上場)
- ・ 労働時間管理、業務災害・安全衛生などの責任主体に不明確さがあり、現状のように少数であれば個別に対応可能なものの、今後の拡大が見込まれているようであれば、統一的なガイドライン(見解・解釈)やルール化を求めたい。(製造業、上場)
- ・ 労働時間・健康管理のルールなど、労働法制に関する実務上の課題があると考えられ、副業・兼業を前提とした包括的な仕組みの見直しが必要。(非製造業、非上場)

行政側の対応の遅れや課題

- ・ 労使双方が国の議論の中でも反対を示しており、本当に官邸の狙いが実現できるのか、かなりの課題がある。(非製造業、上場)
- ・ 今後の働き方として、また産業全体の底上げのためにも副業・兼業は認める方向で検討していきたいが、一方で従業員のマインドセットや法や行政対応がまだ追いついていない面も見受けられ、一歩ずつ取り進めていくことがよいと考えている。(製造業、非上場)

長時間労働削減を目指す働き方改革との両立の難しさ

- ・ 長時間労働を改善したい一方で、副業先の労務と併せると長時間労働を助長しかねないというデメリットをどのように解消したらいいかが課題。(非製造業、非上場)
- ・ 建設業では労働時間削減や休日確保を最優先に進めている状況を鑑みると、疲労による業務効率の低下や過労による労災が発生した場合の事業者責任のあり方、労働時間管理が複雑になるなど懸念点が多く、現時点で簡単には推進できない。(製造業、上場)
- ・ 労働時間を減らせと言う一方、副業を認めろという話が出てくるのは、一貫性がないと感じる。(製造業、非上場)
- ・ 時間外上限規制が実施されている中、兼業・副業先での労働時間を通算することに矛盾を感じている(そもそも正確な通算が困難である)。この通算を不要としてほしい。(非製造業、非上場)

健康管理に対する意見

- ・ 社員の健康面への配慮を本業・副業でどのように分担対応するのか、曖昧になるような気がする。(製造業、上場)
- ・ 長時間労働、健康管理の問題に対して誰がどのように責任を取っていくのか、明確にすべきと考える。(製造業、上場)

社会保険に対する意見

- ・ 労働時間や社会保険の取り扱いの法規が曖昧であり、現状は自己責任・判断に依らざるを得ず、会社として積極的に推進しにくいところがある。(どこまで会社として責任を負わなければならないのか、が不明確) タニタ社がされたような、「社員の個人事業主化」まで突っ込んだ取り扱いをしないと推進は難しいかもしれないと思う。(製造業、上場)
- ・ 労働時間の通算およびそれをベースにした社会保険業務の煩雑さが解消されなければ、他社に雇用される形での兼業を認めるのは難しい。(非製造業、非上場)

企業事例

- ・ パート職の一部の方のみ認めている現状であり、その他の正社員等は一切認めていない。(非製造業、非上場)
- ・ 弊社では副業解禁に向けて他社と労働契約を締結することを禁止したり、本業開始までのインターバル時間を設けるなど社内ルールを整備している最中である。副業は許可制として従業員から申し出のあった内容を会社にて審査した上で副業を可とすることとしており、2020年から副業を解禁する予定である。現状、副業・兼業する人材は受け入れておらず、今後受け入れるかどうかの検討はまだ行っていない。また基本的には本業と副業の労働時間を通算することは考えておらず、副業先で発生することについて、弊社は一切関与しない方向で検討を進めている。(製造業、上場)
- ・ 従業員の安全・健康管理の観点、また機密漏洩や本業への悪影響の恐れがあることから、兼業・副業を認めていない。(製造業、上場)
- ・ 外部からの受入れについては、雇用区分によっては受け入れ時に兼業確認せずに入社させている。(非製造業、上場)
- ・ 主業側からすれば、収入増を図りたい従業員側の思いにジレンマを覚えざるを得ない。(製造業、上場)
- ・ 副業・兼業で求めると考えられる、さらなる収入や、多様な経験は、貢献に対して見合う報酬や、充実したスキルアップ支援で提供しており、基本的には、本業に集中して、貢献する

ことを会社として期待する。但し、一定の条件で個別に副業を認めるケースもある。(非製造業、上場)

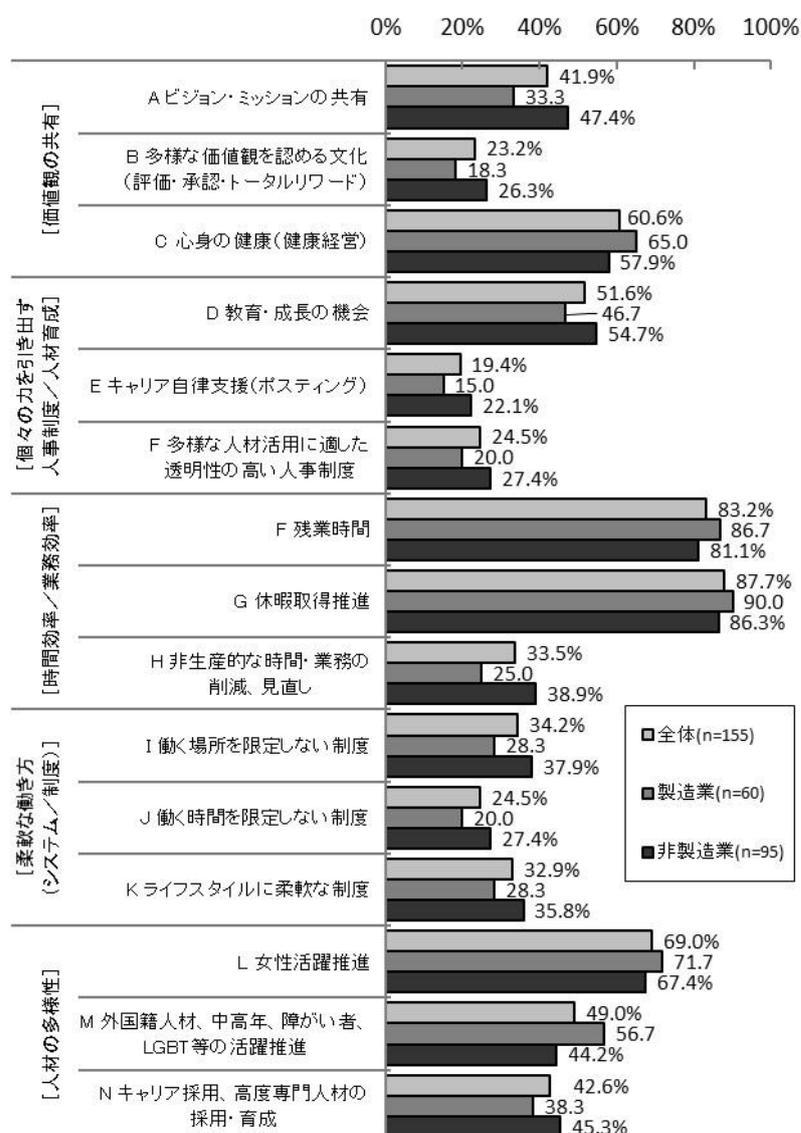
その他(副業・兼業を認めることに対する懸念)

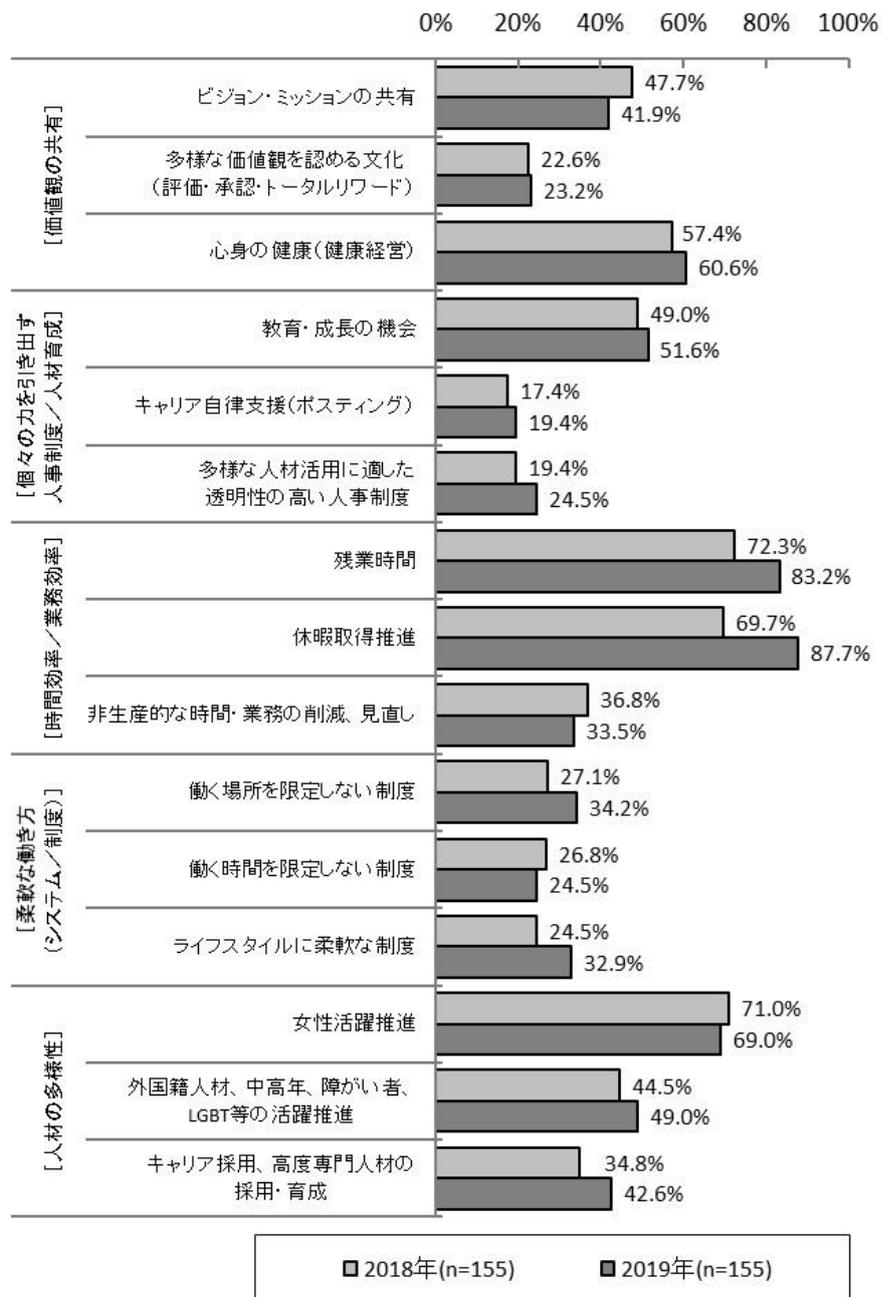
- ・ 会社の利益を損なったり、損害を与えたりする懸念がある。①疲労によるリスク：副業で疲労や寝不足など、本業の仕事のパフォーマンスに悪影響を及ぼしかねない。②競合のリスク：副業で同じ業種の仕事をされると、競合相手になってしまう。③信用のリスク：社会通念上よくない商法(マルチ、反社会勢力との関わり等)を行う社員がいると、会社の信用が落ちてしまいかねない。(製造業、非上場)
- ・ 時間外の管理や、労災の対応、二重就業先のチェックをどこまで厳密に行うのか(反社会勢力との繋がりなど)、また、二重就業先でトラブルを起こした場合の自社側でどの様に対応すればいいのか等、難しい部分があると思う。(非製造業、上場)
- ・ 前向きに検討したいが、長時間勤務の助長につながるリスク、及び労災対応の観点から、導入を断念している状況。(非製造業、上場)
- ・ 働き方改革が進み、労働時間の制限により働きたくても働けないと感じる人や稼ぎたい人は、やりたくはないと考えていても副業せざるを得ないことになる。業務内容やポジションにおいても違うと思うし、キャリアビジョンにおいても異なり、個々の対応にならざるを得ないと思うが、時間管理・コンプライアンスを含め都度問題が出てくると考えられ、法改正の度に、煩雑・業務量過多になる中で、好んで受け入れたいと考える企業は少ないのではないか。(製造業、非上場)
- ・ 副業・兼業を本人が希望するのであれば、フリーランスを志向するべき。(非製造業、非上場)

V. 人事面での KPI の設定

- ◆ 自社で人事面での KPI(Key Performance Indicator)を行っている項目としては、休暇取得推進、残業時間等の時間効率関連や女性活躍推進、心身の健康(健康経営)を設定している企業が多い。特に時間効率関連の項目は 2018 年に比べて KPI 設定する企業が増えている。
- ◆ 一方で、柔軟な働き方やキャリア自律支援、多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度については KPI 設定があまり進んでいない。

Q. 貴社でKPIの設定を行っている項目(A～O)をすべて選択してください。





本提言（意見、報告書）は、2019 年度事業計画に基づく活動成果をとりまとめたものです。公表時点で課題となっている新型コロナウイルス感染症問題を十分検討・反映したものではありません。

兼業・副業の促進に向けた意見 ～個人の主体的な働き方の選択を可能とする制度設計を～

目 次

1. 兼業・副業促進の意義	80
2. 懸念される過度な規制 －個人の主体的選択を阻害しないルールを導入を	81
3. 「時間管理」に対する考え方 －通算が実務上困難であることを前提にしたルールを	82
4. 個人の主体的な選択による多様で柔軟な働き方の推進に向けて	82
5. 「副業・兼業の場合の労働時間の在り方に関する検討会報告書」 （2019 年 8 月 8 日）における選択肢に対する本会の意見	84

兼業・副業¹の促進に向けた意見 ～個人の主体的な働き方の選択を可能とする制度設計を～

2020年5月19日
公益社団法人経済同友会

政府は、新たな成長戦略実行計画の論点の一つとして、「兼業・副業の促進に向けたルールのあるあり方」を提示している²。柔軟で多様な働き方を実現する観点から兼業・副業の促進を目指す本会として、実効性のあるルールづくりや環境整備に向け、政府での検討内容を中心に、以下のとおり意見を表明する。

1. 兼業・副業促進の意義

- 兼業・副業は、個人のキャリア選択肢の拡大、個人を起点としたオープンイノベーションや起業の促進の手段として有効である。事実、個人の兼業・副業に対するニーズは高まっており³、企業、政府ともに個人のニーズに応じていくことが求められている。さらには兼業・副業を通じた人材の活用により、特に地方の中小企業や自治体などの人手不足の緩和につながることから、積極的に促進していくことが重要である。
- また、兼業・副業が広がることによって、雇用の流動性が高まり、わが国においてメンバーシップ型雇用からメンバーシップ型とジョブ型とのハイブリッド型雇用への移行が促進される。これによって、産業構造の変化に応じた円滑な労働移動が可能となり、生産性を向上させることにもなる⁴。
- 兼業・副業を含めて、主体的に働き方を選択できる社会の実現こそ、日本経済を持続可能で競争力のあるものに変革していく。その前提となるのは自律した個人であり、兼業・副業を主体的に選択する個人に

¹ 兼業・副業とは、「一般的に、収入を得るために携わる本業以外の仕事」を指す（中小企業庁『兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会提言』2019年3月）とされている。さらに、兼業・副業には企業に所属し雇用契約を伴う「雇用型」と、企業に帰属せず雇用関係を伴わない「非雇用型」の2パターンがある。

² 未来投資会議（第35回資料）「新たな成長戦略実行計画策定に向けた今後の進め方のたたき台」（2020年2月7日）

³ 総務省「就業構造基本調査」によれば、副業を希望している雇用者（雇用者全体に占める割合は1992年4.5%→2017年6.5%）、雇用型の副業者（同1992年1.4%→2017年2.2%）はともに増加傾向となっている。また、インテージリサーチによる「副業に関する意識調査」（2019年3月実施）では、「副業に関心を持っている人」は45.1%となり、2018年に3月に実施した同調査結果の33.8%から11.3%増加している。

⁴ 経済同友会『「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」を実現する人材戦略一再び輝く日本に向けて、即行動』（2018年6月）

は、健康面も含め、一層の自己管理が求められる。他方、企業も従業員の意欲や生産性の向上、優秀な人材の獲得のために「健康経営」を実践していく必要がある。したがって、兼業・副業の許可にあたっては、必要なルールを設定したうえで、健康確保措置を講じ、積極的に促進していくべきである。

2. 懸念される過度な規制—個人の主体的選択を阻害しないルールの導入を

- 兼業・副業は目的によって、次の2つに大きく分類できる。
 - ①生計維持のための収入確保を目的とした兼業・副業⁵
 - ②個人の自己実現や社会貢献を主目的としながら、雇用企業の人材育成、イノベーション創出、収入の増加にもつながる兼業・副業⁶
- このうち、②の目的で兼業・副業を行う者はまだ少ないが、今後、環境を整備することにより、一層増やしていくことが望まれる。政府も「新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、そして第2の人生の準備として有効⁷」とし、同様の観点からその促進を図ろうとしている。
- しかし、現時点では①の生計維持のためにやむを得ず働かざるを得ない者が多い⁸ことから、ルールづくりの際、主として①の目的での兼業・副業を視野に入れ、一律的で過度な規制が検討される恐れがあり、これを危惧する。
- したがって、労働者保護の観点から①の目的で兼業・副業する人々を主眼に置いた過度な規制を導入することにより、収入確保の機会の喪失や、②の目的で自ら主体的に兼業・副業を選択しようとする動きが抑制される懸念があることに留意すべきである。②の目的での兼業・副業は、あくまでも自律した個人が自己責任の下で自由に行うべきものである。
- その場合、非雇用型の兼業・副業（個人事業主等）が不健全な形で広がっていく可能性が高い。個人が雇用型の兼業・副業も選択でき、また本業先も認めやすいルールづくりが求められる。

⁵ 例えば、日中は飲食店で、深夜はコンビニでアルバイトするケースが挙げられる。

⁶ 例えば、本業で銀行員として働き、週末は財務知識を活かし地方のNPO法人でCFOとして働くケースや、大手IT企業でプログラマーとして働きながら大学で教員としてプログラミングを学生に教えるケースが挙げられる。

⁷ 未来投資会議（第35回）配布資料「新たな成長戦略実行計画策定に向けた今後の進め方のたたき台」（2020年2月7日）

⁸ 総務省「平成29年就業構造基本調査」によれば、副業・兼業者のうち、所得が299万円以下の人々が67.3%を占める。

- なお、現時点では多数を占める、①の生計維持のために兼業・副業せざるを得ないケースについては、過重労働に伴う健康状態の悪化を防止するため、政府は労働監督のあり方を見直し、中小企業も含め、適切な指導・監督を行うことが重要である。また、政府と企業は、兼業・副業の過度な負担を軽減する観点から、最低賃金の引き上げ等の待遇改善や教育訓練の強化を検討すべきである。

3. 「時間管理」に対する考え方

一通算が実務上困難であることを前提にしたルールを

- 政府における検討の論点は、本業でも兼業・副業でも雇用されている雇用型兼業・副業の「労働時間管理」である。これに関し、本業先の事業主が兼業・副業先での労働時間を、本業先と同様の水準で厳密に把握して通算することは実務的に困難である⁹。
- また、労働時間の厳密な把握のために個人に詳細な報告義務を負わせることは、兼業・副業への機会の創出や個人の意欲を削ぐ可能性があり、さらに本業先に申告せずに行う「隠れ兼業・副業」を助長しかねない。
- 雇用型の兼業・副業について、このような使いにくいルールを設けた場合、兼業・副業は非雇用型が主流となり、ルールが尻抜けとなる事態が懸念される。これでは政府での前向きな現在の議論は、本来の狙いから外れた結果をもたらしかねない。
- 雇用型の兼業・副業も含め、本業以外の時間をどう使うか、個人がキャリア形成や能力向上の機会拡大の観点から自由に判断できるようなルールが望ましい。したがって、過度な労働時間規制は妥当とは言い難く、労働時間は通算が実務上困難なことを前提に、現時点では複数事業者間での労働時間通算を行わないことを原則にすべきである。

4. 個人の主体的な選択による多様で柔軟な働き方の推進に向けて

- 以上のような観点に立ち、多様で柔軟な働き方の一つである兼業・副業を促進するとともに、今後は個人の選択肢を広げるため、その他の柔軟な働き方も拡大していくべきである。そのために、企業、個人、

⁹ 諸外国でも厳密な労働時間管理が行われているとは言えない状況である。仏独蘭では制度上、実労働時間について通算した労働時間で最長労働時間を遵守することとなっているが、実務面で必ずしも運用されておらず、監督指導についても、必ずしも実施されていないとみられる。(厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」報告書(2019年8月8日))

政府がなすべきことは以下のとおりである。

<企業がなすべきこと>

- 企業は、過重労働を是正し健康確保の取り組みを整備したうえで、兼業・副業を含めて個人に選択肢を提示し、多様で柔軟な働き方を認めて、人材を採用・登用・活用していく。その際には、大胆な人事制度の改革が求められる。
- 今後広がる可能性がある非雇用型の兼業・副業については、個人の主体的選択を前提にしているため、健康確保の面で一層個人の自己責任が求められることになる。こうした観点で、企業内で適切なルールを整備し、従業員に周知したうえで推進していく。
- 兼業・副業については、基本的には従業員代表制も含めた労使自治による話し合いに基づき、各企業でルール整備を行ったうえで推進していくべきである。

<個人がなすべきこと>

- 個人は、キャリア構築を企業・組織任せにするのではなく、主体的に働き方を選び取っていくといったキャリア意識へと変革することが望ましい。主体的に働いていく中で、健康管理や労働時間管理は自己責任で行っていくという意識を個人がより強く持つべきである。

<政府がなすべきこと>

- 政府は、兼業・副業を促進する過程で生じうる問題点や、問題が生じた際の責任の所在のあり方について議論を尽くし、企業や個人にとってわかりやすく利用しやすいルールについて、一定の方向性を明示すべきである。
- 既に地方自治体では兼業・副業による民間人材の登用が進んでいるが、中央官庁も率先して枢要なポストで民間から兼業・副業人材を受け入れられるようにするとともに、優秀な人材を民間企業へ送り込み、民間の考え方を取り込んでいくべきである。なお、現在は国家公務員の民間企業での兼業・副業は原則、禁じられているが、今後、民間企業での兼業・副業の解禁も含め民間との人事交流の在り方を検討していくことが望まれる。
- また、時間や場所に捉われない創造的な働き方の推進に向け、制度施行後広がりが見られない高度プロフェッショナル制度の要件見直しと普及、ならびにいまだ実現に至っていない企画業務型裁量労働制の対象業務拡大を早期に実現すべきである。

- さらに、これからはフリーランスのような自立的な働き方が増え、企業と個人の関係は従来よりも対等な関係になっていくことが予想される。これを前提とすると、従来の工場法的な発想で一律に規制する労働法ではなく、企業と個人が対等な関係であることを前提に、両者の関係に不公正が生じた場合に規制するという競争法的発想での労働法の整備¹⁰が求められているのではないかと。

5. 「副業・兼業の場合の労働時間の在り方に関する検討会報告書」 (2019年8月8日)における選択肢に対する本会の意見

- 以上の意見を踏まえ、本会の兼業・副業の場合の労働時間管理のあり方に関する基本的な考えは、次の通りである。
 - 個人の自己実現や社会貢献を主目的とした兼業・副業については、健康管理には一定の配慮は必要なものの、基本的には自己責任で行われるべきであり、複数事業者間での労働時間通算を行わないことが望ましい。
- したがって、厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」の報告書において「健康管理」、「上限規制」、「割増賃金」に関して例示された「考えられる選択肢」について、上記の考え方から、本会が支持する意見（選択肢）は次の通りである。
 - 健康管理については、「通算した労働時間の状況の把握はせず、労働者が副業・兼業を行っている旨の自己申告を行った場合に、長時間労働による医師の面接指導、ストレスチェック制度等の現行の健康確保措置の枠組みの中に何らかの形で組み込むこと」を支持する。
 - 上限規制については、「事業主ごとに上限規制を適用するとともに、適切な健康確保措置を講ずることとする」とを支持する。
 - 割増賃金については、「各事業主の下で法定労働時間を超えた場合のみ割増賃金の支払いを義務付けること」を支持する。

以上

¹⁰ 弱者保護の視点に立った労働法ではなく、対等な主体間の契約を意味する。したがって、企業が個人に対して優越的地位の濫用を行う場合などに公正な取引のために規制するもの。

2019年度 労働市場改革委員会 活動実績 ※講師の役職は当時

会 合	開催日	議 題	講 師※（敬称略）
第1回 正副委員長会議	2019/4/10	出入国在留管理庁幹部 との意見交換	出入国在留管理庁長官 佐々木 聖子 氏ほか
第2回 正副委員長会議	2019/7/2	今年度の活動計画案について	
第1回会合	2019/7/17	働き方改革と外国人労働の課題	昭和女子大学 グローバル ビジネス学部長・特命教授 八代 尚宏 氏
		討議：本年度の活動計画案について	
第2回会合	2019/9/6	雇用による副業・兼業の 働き方について	厚生労働省 労働基準局 監督課長 石垣 健彦 氏
第3回 正副委員長会議	2019/9/12	(1)内閣府「令和元年度 女性が輝く先進企業表彰」への 推薦企業の選考 (2)「ダイバーシティと働き方に関するアンケート」設問項目 案について	
第4回 正副委員長会議	2019/9/30	(1) 内閣府「令和元年度 女性が輝く先進企業表彰」 への推薦企業について (2) 副業・兼業に関する論点整理について	
第3回会合	2019/10/1	副業・兼業に関する論点整理について	
第4回会合	2019/10/10	技能実習制度と特定技能制度の今後のあり方	東洋ワーク 取締役社長・ 仙台経済同友会 副代表幹事 須佐 尚康 氏
第5回 正副委員長会議	2019/10/29	出入国在留管理庁幹部 との意見交換	出入国在留管理庁在留管理 支援部 在留管理支援部長 丸山 秀治 氏ほか

会 合	開催日	議 題	講 師（敬称略）
第5回会合	2019/11/12	兼業・副業の推進に向けた課題と今後の取組について	経済産業省 産業人材政策室長 能村 幸輝 氏
		講演2：「副業・兼業」制度を通じたビジネス・プロ人材の活用	ビズリーチ 代表取締役社長 南 壮一郎 氏
第6回 正副委員長会議	2019/12/17	兼業・副業の目指す先と課題	森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 荒井 太一 氏
第6回会合	2019/12/24	副業・兼業の促進に向けた取り組みと課題	Work Design Lab 代表理事 石川 貴志 氏
第7回 正副委員長会議	2020/1/15	(1) 副業・兼業に関する論点整理について (2) 高齢者の雇用・就業機会の確保について	
第7回会合	2020/1/30	技能実習制度と特定技能制度の今後のあり方	国際労務管理財団 専務理事 伊瀬 洋昭 氏
		討議：副業・兼業の推進に向けた論点整理	
第8回会合	2020/2/6	複業・兼業の解禁～就社から就職へ～自由な労働市場が未来を拓く	新生銀行 執行役員人事部長 林 貴子 氏
		副業・兼業の解禁～コニカミノルタのイノベーション創出につながる人財力強化～	コニカミノルタ 常務執行役 人事、総務 担当 若島 司 氏
第8回 正副委員長会議	2020/2/20	討議：兼業・副業の促進に向けた意見（案）について	

2019年度 労働市場改革委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

木川 眞 (ヤマトホールディングス 特別顧問)

副委員長

江幡 真史 (アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)

小林 洋子 (宇宙航空研究開発機構(JAXA) 監事)

新屋 和代 (りそな銀行 常務執行役員)

土屋 達朗 (フジタ 上級顧問)

出張 勝也 (オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)

鳥海 智絵 (野村証券 専務執行役員)

成川 哲夫 (岡三証券 取締役)

野上 幸門 (日本精工 取締役代表執行役副社長・CFO)

水田 正道 (パーソルホールディングス 取締役社長 CEO)

委員

青木 寧 (高島 社外取締役)

アキレス 美知子 (SAPジャパン 特別顧問)

浅沼 章之 (浅沼組 執行役員)

網谷 勝彦 (日本コンクリート工業 取締役会長兼社長)

有末 真哉 (大樹生命保険 取締役会長)

有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長執行役員)

有田 礼二 (東京海上日動火災保険 エグゼクティブ・アドバイザー)

岩田 彰一郎 (フォース・マーケティングアンドマネージメント 取締役社長)

上西 京一郎 (オリエンタルランド 取締役社長 (兼) COO)

植村 浩典	(ユー・エム・アイ 取締役社長)
内田 高史	(東京ガス 取締役社長)
海野 晋哉	(中外製薬 副社長執行役員)
江川 健太郎	(日本電設工業 取締役会長)
江利川 毅	(医療科学研究所 理事長)
遠藤 元一	(東日本高速道路 参与)
大内 智重子	(電通 執行役員)
大賀 昭雄	(東通産業 取締役社長)
大海 太郎	(タワーズワトソン 取締役社長)
大久保 和孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大橋 資博	
岡田 和樹	(Vanguard Tokyo法律事務所 代表弁護士)
岡本 祥治	(みらいワークス 取締役社長)
奥村 真介	(PEOPLE HORIZON 代表取締役)
小倉 祥子	(銀座テラーグループ 取締役社長)
越智 仁	(三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)
小野 俊彦	(お茶の水女子大学 特別顧問)
加藤 奂	(京王電鉄 相談役)
上斗米 明	(パソナグループ 専務執行役員)
鴨居 達哉	(アビームコンサルティング 取締役社長)
柄澤 康喜	(三井住友海上火災保険 取締役会長)
川上 登福	(経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)
北川 太	(テクノプロ・ホールディングス 執行役員)
北野 泰男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
行天 豊雄	(三菱UFJ銀行 名誉顧問)

清原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
楠原 茂	(みさき投資 エグゼクティブアドバイザー)
久保 理子	(アフラック生命保険 取締役常務執行役員)
窪田 政弘	(前澤化成工業 取締役社長)
熊谷 亮丸	(大和総研 専務取締役)
剣持 忠	(メンバーズ 代表取締役)
高坂 節三	(日本漢字能力検定協会 代表理事 会長兼理事長)
高乗 正行	(チップワンストップ 取締役社長)
河野 栄子	
小林 巧	(チムニー 執行役員)
酒井 伸一郎	(茨腎会 理事長)
坂口 英治	(シービーアールイー 取締役社長兼CEO)
佐々木 泰介	(ビューローベリタスジャパン 取締役社長)
佐々木 靖	(ボストン コンサルティング グループ マネージング・ディレクター&シニア・パートナー)
佐藤 玖美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
篠辺 修	(ANAホールディングス 特別顧問)
島田 圭子	(マーサージャパン 代表取締役)
白井 久美子	(日本ユニシス 執行役員)
進藤 功	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
杉浦 英夫	(ジェンパクト 取締役)
杉崎 重光	(ゴールドマン・サックス証券 副会長)
杉本文 秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
鈴木 亨	(日本能率協会コンサルティング 取締役社長)
清島 隆之	(住友商事 常務執行役員)
銭高 久善	(銭高組 取締役社長)

反町雄彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
高橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
田中一行	(日立化成 名誉相談役)
田中淳一	(ジェンパクト 取締役社長)
田中 弦	(Fringe 81 代表取締役CEO)
田沼千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
玉川雅之	(工学院大学 常務理事)
津上晃寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
手納美枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
東條 洋	(大崎総合研究所 顧問)
鳥越慎二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
長江洋一	(HEXEL Works 取締役兼代表執行役社長)
中川 豪	(GTMコンサルティング 取締役社長)
中島好美	(ヤマハ 取締役)
長瀬玲二	(長瀬産業 取締役副会長)
中田 るみ子	(三菱ケミカル 取締役常務執行役員)
長久 厚	(DNAパートナーズ 代表社員)
中村公一	(山九 取締役会長)
丹羽利行	(パロマ 常務執行役員)
野田 努	(アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー マネージングディレクター 日本共同代表)
芳賀日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭子	(グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)
原 伸一	(SOMPOホールディングス グループCHRO 執行役常務)

春 田 真	(ベータカタリスト 代表取締役CEO)
日 色 保	(日本マクドナルド 取締役社長兼CEO)
挽 野 元	(アイロボットジャパン 代表執行役員社長)
平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
藤 島 安 之	(イービストレード 取締役)
藤 本 昌 義	(双日 取締役社長)
布 施 達 朗	(セコム 常務取締役)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役会長)
降 ・ 洋 平	(日本信号 取締役会長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
本 田 英 一	(日本生活協同組合連合会 代表理事会長)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
益 戸 正 樹	(U i P a t h 特別顧問)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)
松 岡 寿 史	(E Y新日本有限責任監査法人 シニアパートナー)
松 本 順	(みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO)
皆 見 薫	(J T B 取締役 専務執行役員)
向 井 宏 之	(トランスコスモス 副社長執行役員)
守 田 道 明	(イーレックス 取締役)
八 木 洋 介	(I C M G 取締役)
矢 口 敏 和	(グローブシップ 取締役社長)
大 和 麻 子	(セントランス 取締役社長)

山 中 一 郎 (朝日税理士法人 代表社員)
山 中 雅 恵 (パナソニック コネクティッドソリューションズ社 常務)
横 田 成 人 (ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
吉 田 知 明 (個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 野 満 (三栄建築設計 取締役副社長)
ヨッヘン・レゲヴィー (K e k s t CNC 日本最高責任者)
渡 邊 健太郎 (エコラボ 代表執行役員社長)

以上125名

事務局

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 執行役)
近 藤 学 (経済同友会 政策調査部 グループ・マネジャー)
小 倉 都 (経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー)