



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 -

2019年1月

公益社団法人 経済同友会

目 次

はじめに：日本の労働市場を取り巻く状況と課題	1
. 現状認識、問題意識	2
1 . 道半ばの労働法改革	
2 . ジョブ型雇用の選択肢がないことがダイバーシティや雇用の流動化を阻害	
3 . 外国人労働者による労働力不足への対応	
. 提言 1：雇用流動化の仕掛けづくり： メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用とのハイブリッド型への移行	8
1 . ハイブリッド型雇用への移行により多様な働き方の選択肢を設ける	8
2 . ハイブリッド型雇用への移行のために企業がすべきこと	11
(1) 雇用の入り口の多様化	
(2) キャリアの形成支援	
(3) 役割に応じた人事処遇制度の導入	
(4) 雇用の出口の多様化	
3 . 国がすべきこと：雇用の流動化、高齢者の就労促進に向けた制度改革、 リカレント教育の実施	14

・提言 2：戦略的な外国人材受入れの開かれた仕組みづくり	15
1．「新たな在留資格」制度の運用を円滑にする仕組み	
(1) 客観性、透明性のある受入れ業種の選定	
(2) クォータ（割当）制の導入	
(3) 日本語能力要件の変更 業務に必要なレベルを確認する仕組みの構築	
(4) 登録支援機関に対する許可制の適用	
(5) 業種・職種横断的な転職が可能な仕組みの整備	
(6) 入国審査体制の強化	
2．「新たな在留資格」制度の実効性を高めるために必要な仕組み	18
(1) 外国人材受入れ政策を統括する組織の創設と実効性ある監理の仕組み、法の整備	
(2) 外国人材受入れの可否を検討する専門的機関の創設と労働市場テストの実施	
(3) 技能実習制度と独立した制度運用	
(4) 社会保障協定の締結促進	
(5) 雇用許可制の導入（受入れ企業・事業主に対するポイント制の導入）	
3．外国人材との共生社会の実現に向けた取り組み	
(1) 家族帯同と社会統合政策の充実	
(2) 地方自治体への支援の強化	
(3) 外国人子弟への教育	
4．留学生（学士レベル以上）の活用に向けた取り組み	23
5．外国人材の受入れにおいて経営者が果たすべき責務	24
おわりに	25
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	27
労働市場改革委員会（2017 年度人口・労働問題委員会） 活動状況一覧	58
労働市場改革委員会 委員名簿	63

はじめに：日本の労働市場を取り巻く状況と課題

わが国では、人口減少、少子・高齢化による生産年齢人口の減少に伴い、労働力不足になっている。2018年1月1日時点で約7,484万人(全人口の59.8%)の生産年齢人口は¹、2025年には約7,170万人(58.5%)まで、2030年には約6,875万人(57.7%)²まで減少することが予想され、当面は労働力不足が続くと考えられる。

このような状況にあっては、企業は働き方改革の推進、新たな労働力となる女性や高齢者の活用、技術革新等による生産性向上を行っていかねばならない。さらに、AI、ロボット等が今後、単純労働を中心に不足する労働力を代替していくとしても構造的な労働力不足に対応するには、外国人労働力の活用も求められる。

一方、イノベーションの加速による産業構造の変革に伴い、今後は従来以上に就業構造の変化が激しくなることが予想される。また、AI、ロボット等の導入により労働者に求められる職務は、今後より高度な内容へと変化していく可能性が強い。こうした中では、日本特有の年功序列や終身雇用を前提にした、メンバーシップ型雇用だけでは柔軟で生産性の高い働き方を実現できず、企業の競争力も高まらない。

働く個人の能力を最大限引き出すとともに、国、企業の競争力を強化するイノベーションの促進による生産性の向上を実現するには、多様で柔軟な働き方を可能とする労働市場改革と、新たな労働力としての外国人材の戦略的な受入れが必要である。そこで、本提言では、特にメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用³とのハイブリッド型への移行、ならびに外国人材の受入れの在り方に焦

¹ 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数(平成30年1月1日現在)」による。

² 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(出生中位・死亡中位推計)による。

³ メンバーシップ型雇用とは、職務、労働時間、勤務地が原則無限定の雇用を指す。これに対して、ジョブ型雇用とは、職務、労働時間、勤務地が原則限定される雇用を指す。(濱口桂一郎氏「産業競争力会議雇用・人材分科会 第1回有識者ヒアリング」資料(2013年

点をあてて提言する。

・現状認識、問題意識

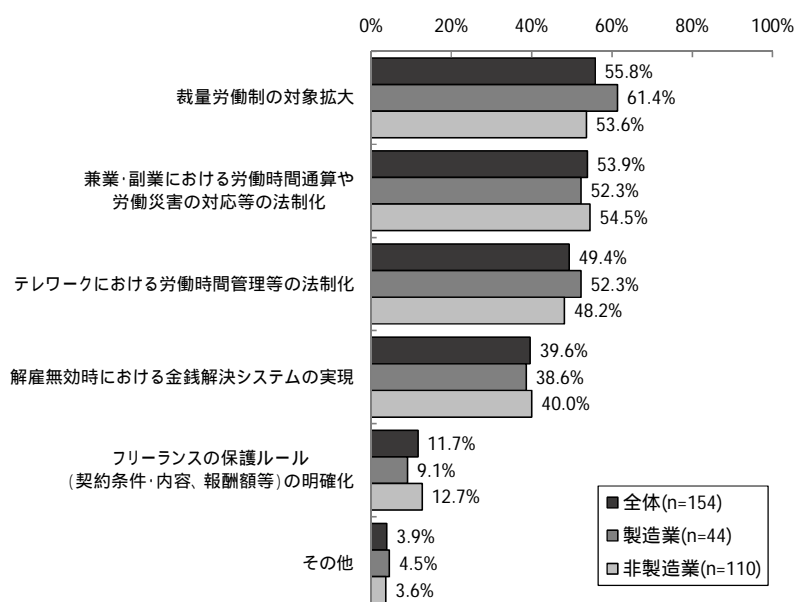
1. 道半ばの労働法改革

2018年6月に働き方改革関連法が成立したが、本法の成立をもって、改革が完結したわけではない。多様な働き方の実現に向けて、さらなる労働法改革を求める。

その第一は、裁量労働制の拡大である。本会のダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果（以下、本会調査）⁴では、今後期待する働き方改革の筆頭に挙げられており、企業からの要望が強い（図表1）。

図表1：本会調査「今後働き方改革として期待するもの」

Q.6月29日に国会で働き方改革関連法案が成立しましたが、今回の法案に含まれないもので、今後改革を期待するものは何ですか（複数選択可）。



11月5日)より。)

⁴ 調査結果の詳細は付属資料（P27-57）を参照。

裁量労働制の対象拡大は、効率的で柔軟な働き方の推進には欠かせない。本制度は適正に運用されれば、自由度の高い働き方が実現できる点で労働者にもメリットのある制度である。裁量労働制の適用・運用実態について正確に把握したうえで、客観的事実を基にした法案の早期実現を望む。法案では、適用範囲、対象業務の具体化や健康管理措置の具体的な条件設定、法律での義務化を検討すべきである。

第二に、解雇無効時における労働紛争解決システムの確立である⁵。政府での議論は進まず、労働紛争解決システムの具体的枠組みが明示されるには至っていないが⁶、特に立場の弱い中小企業の働き手を保護するために、解決金の水準を定めた透明かつ公正な労働紛争解決システムが必要である。こうしたシステムの確立は、雇用の流動性を高めることにも繋がる。労働政策審議会において、金銭補償額の上限下限等、早急に具体的な議論を開始することを期待する。

第三に、同一労働同一賃金の実現である。わが国では、バブル経済崩壊以降、世帯主や単身の非正規社員が増加したことに伴い、正社員と非正規社員の格差が社会問題化し、同一労働同一賃金実現の必要性が高まった。

また、人口減少社会においては、女性、高齢者、外国人等の多様な人材の活用が必要である。性別、年齢、雇用形態に関係なく、すべての社員が活躍できるダイバーシティ・マネジメントを推進していく意味でも、同一労働同一賃金の実現は不可欠である⁷。

⁵ 本会では既に『「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方」に対する意見 解雇無効時の金銭救済制度導入と既存制度改善に関する考え方』（2017年4月28日）において、「解雇無効時における金銭救済制度を導入し、補償金の算定方法や水準を具体的に法定すべきである」としたうえで、原則は労働者申立てとし、金銭補償額は賃金の半年分から1年半の範囲内といった具体的な仕組みを提言している。

⁶ 「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会（2015年10月～2017年5月）において、具体的枠組みについて検討を行うも報告書で明示されるには至っていない。現在は「解雇無効時の金銭救済制度に係る法技術的論点に関する検討会」（2018年6月～）で有識者による法技術的な論点についての専門的な検討が行われている。

⁷ 本会では、就労形態が異なる場合であっても労働の質と成果が同等であれば、同一の賃金水準を適用する賃金政策である「同一価値労働同一賃金」を目指している（『新産業革命による労働市場のパラダイムシフトへの対応 - 「肉体労働」「知的労働」から「価値労働」へ -』（2016年8月1日））。

政府においては、2020年4月から施行予定の同一労働同一賃金の指針案が労働政策審議会で2018年12月に了承され、同指針案では「労使で合意なく正社員の待遇を引き下げることには望ましい対応とはいえない」との考えが盛り込まれた。しかし、業績・成果に見合った均等待遇を実現する上で、非正規社員の待遇改善のみならず、正社員に対する賃金の引き下げや手当の見直しなど、不利益変更が発生することはやむを得ない。したがって、均等待遇を実現するためには、時代にそぐわなくなった制度を柔軟に見直すことが望ましい⁸。

企業等のダイバーシティや個人による多様な働き方の選択を推進していくために、まずは、「正社員」、「非正規社員」という単純な二元論から脱し、同一労働同一賃金を実現すべきである。

2. ジョブ型雇用の選択肢がないことがダイバーシティや雇用の流動化を阻害

2015年8月に女性活躍推進法が成立し、企業等での女性活用・登用が近年進んでいる。本会の2018年調査での女性の役員および管理職比率は、課長級以上が13.5%、部長級以上が12.6%であり、この数字は2012年の調査開始以来、過去最高となっている（図表2）。

高齢者についても改正高齢者雇用安定法が2013年4月に施行され、希望者全員の65歳までの雇用が事業主に義務付けられるようになった。その結果、2013年には9.9%であった労働力人口に占める65歳以上の割合は、2017年には12.2%と過去最高になっている⁹。

労働力人口の減少、産業構造の変化が進む中で、生産性を向上していくには、女性や高齢者、外国人などの多様な人材の能力発揮を促進するとともに、労働者が自ら働き方を選択し、キャリアを構築できる環境整備が求められる。しかし、日本企業では、新卒一括採用、年功賃金、終身雇用を前提としたメンバー

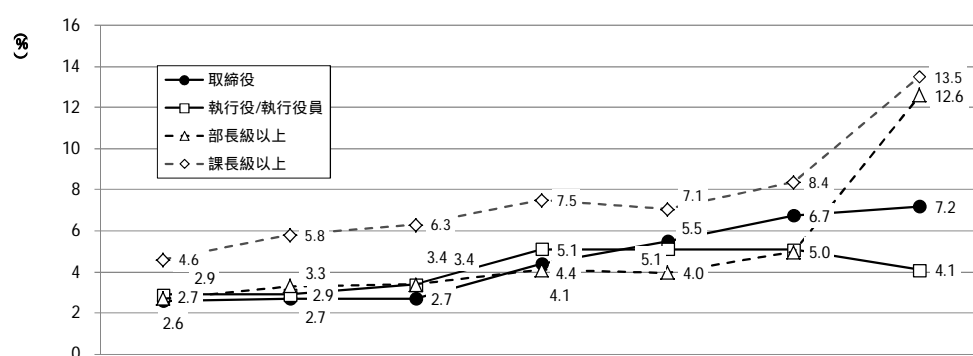
⁸ 経済同友会『「働き方改革」に関する主要論点に係る意見』（2017年2月22日）による。

⁹ 総務省「労働力調査」による。

シップ型雇用が中心となっており、ジョブ型雇用の選択が限られている。その結果、職務、労働時間、勤務地に関して無限定な働き方が求められ、ダイバーシティや雇用の流動化が進んでいない。

また、多様な働き方の一つである副業・兼業を希望する労働者は増えているが、実際に社員に副業・兼業を認める企業は25.0%¹⁰であり、また、兼業・副業に限った採用も少ない。

図表2：本会調査「女性役員・管理職比率」(連結・日本国内のみ)



	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
取締役	2.6	2.7	2.7	4.4	5.5	6.7	7.2
社外取締役	4.5	6.6	9.1	14.0	18.3	17.7	19.9
取締役兼執行役	0.8	1.0	2.0	2.1	1.3	3.9	1.9
社外取締役	5.5	5.5	5.5	5.5	18.3	17.7	19.9
執行役/執行役員	2.9	2.9	3.4	5.1	5.1	5.1	4.1
監査役/監査委員	-	3.9	5.2	6.5	8.4	5.2	2.3
社外監査役/社外監査委員	-	5.3	8.3	11.5	10.4	7.4	10.0
部長級	2.8	3.3	3.4	3.9	3.7	4.9	14.5
課長級	5.3	6.5	7.3	8.6	7.9	9.6	13.9
部長級以上	2.7	3.3	3.4	4.1	4.0	5.0	12.6
課長級以上	4.6	5.8	6.3	7.5	7.1	8.4	13.5

3. 外国人労働者による労働力不足への対応

外国人労働者は2017年10月末時点で約128万人となり、わが国における就業者の2%を占めるまでになった¹¹。直近5年間の雇用者数の増加の2割は外国人労働者によって支えられており¹²、日本経済は外国人労働者がいなければ成り立たなくなっているといえる。

¹⁰ 経済同友会『ダイバーシティと働き方に関する調査結果』(2018年4月)によれば、従業員の副業を認めている企業は25.0%にとどまる。

¹¹ 厚生労働省「外国人雇用状況」(平成29年10月末現在)および総務省「平成29年労働力調査」による。

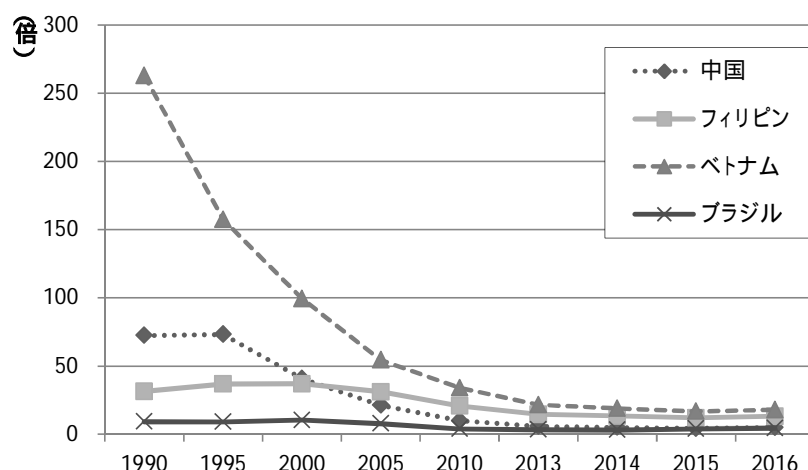
¹² 内閣府「外国人労働力について」(2018年2月2日)経済財政諮問会議資料による。

外国人労働者の内訳では「技能実習」、留学生のアルバイト等が含まれる「資格外活動」が近年増加している。本来就労を目的としない在留資格で入国した留学生や技能実習生が労働力不足を補っており、就学や実習と就労の境界が曖昧になっている。

技能実習制度では、転職が認められていないことによる、実習生の失踪の多発、零細企業を中心とした最低賃金以下での雇用、日本での実習内容と帰国後の仕事のミスマッチ等の問題がある。その要因として、制度の本来の目的と実際の運用が乖離していることが考えられる。こうした状況の背景には、外国人労働者の受入れについて、国としての基本方針が確立されていないことがある。政策の理念を欠いたまま、弥縫策を講じ続けることは、国際社会におけるわが国のレピュテーションの低下を招くことになる。

一方、外国人労働者の送り出し国である、中国やベトナム等と日本との経済格差は、1990年代以降、確実に縮小している（図表3）。その結果、こうした新興国の外国人材から見て、日本は既に魅力的な国ではなくなっている可能性がある。一人あたりGDPで見た格差が縮小している中で、外国人材はもはや安価な労働力ではなくなっていることを企業経営者も認識すべきである。

図表3：一人当たりGDPで見た日本との格差



出典：総務省『世界の統計2017』、『世界の統計2018』を基に経済同友会事務局作成。
 (注) 日本の一人当たり国内総生産(名目GDP)÷各国の一人当たり国内総生産(いずれも単位は米ドル)によりグラフ作成。

さらに、在留外国人が増加する中で、日本語教育等の多文化共生政策は遅れており、外国人が日本社会に溶け込めない要因となっている。他方、外国人が集住する地域の中には、自治体が多言語による生活相談等の多文化共生策に積極的に取り組む事例もある。しかし、外国人材にとって魅力ある国にするために重要とされる子弟の教育をはじめ、必要な政策に対し十分な予算・人員が確保できない実情がある（図表４）。

図表４：「生活者としての外国人」に関する総合的対応策関係予算



出典：内閣官房 外国人労働者問題関係省庁連絡会議「生活者としての外国人」に関する総合的対応策関係予算（平成 20～29 年度）資料を基に経済同友会事務局作成。

こうした中で、日本人の雇用を守りつつも、外国人材を戦略的に受け入れる体制の整備が課題であり、政府は、外国人材に選ばれる国づくりの重要性を国民と共有していくことが必要である。

・提言 1：雇用流動化の仕掛けづくり：

メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用とのハイブリッド型への移行

1．ハイブリッド型雇用への移行により多様な働き方の選択肢を設ける

本提言では、職務や労働時間、勤務地が限定されない働き方をメンバーシップ型雇用、一方これらが限定される働き方をジョブ型雇用と考える¹³。

ここで提言するハイブリッド型雇用とは、企業がメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の選択肢を設け、個人が自主的に働き方を選ぶ雇用のあり方である。

ハイブリッド型雇用の導入により、企業は、グローバル化、技術革新などによる産業構造の変化に応じて、柔軟に事業を組み換え、必要な人材を確保しやすくなる。また、個人は、年代にかかわらず、多様な選択肢の中から、自らの能力、ライフスタイルに応じた働き方を選ぶことが可能となる。さらに、労働市場では、高度人材に限らない、働くすべての個人にとってキャリア・アップに繋がる雇用の流動化が進むと考えられる。

なお、このような企業、個人、労働市場を通じた雇用流動化の動きをつくり出すには、「就職」より「就社」を重んじる意識の改革と、労使が一体となって労働移動を支援する仕組みの構築も必要である。2030年には生産年齢人口が6,875万人（57.7%）に低下する中で生産性向上を図らなければならない。その意味でも、企業、個人、労働市場のいずれにとっても柔軟で、多様な働き方を実現するハイブリッド型雇用を主流にすることが求められる。

2．2030年に向けて目指す働き方のポートフォリオ

ここでは、現在と2030年に向けて目指す働き方のポートフォリオ（図表5）を示したい。

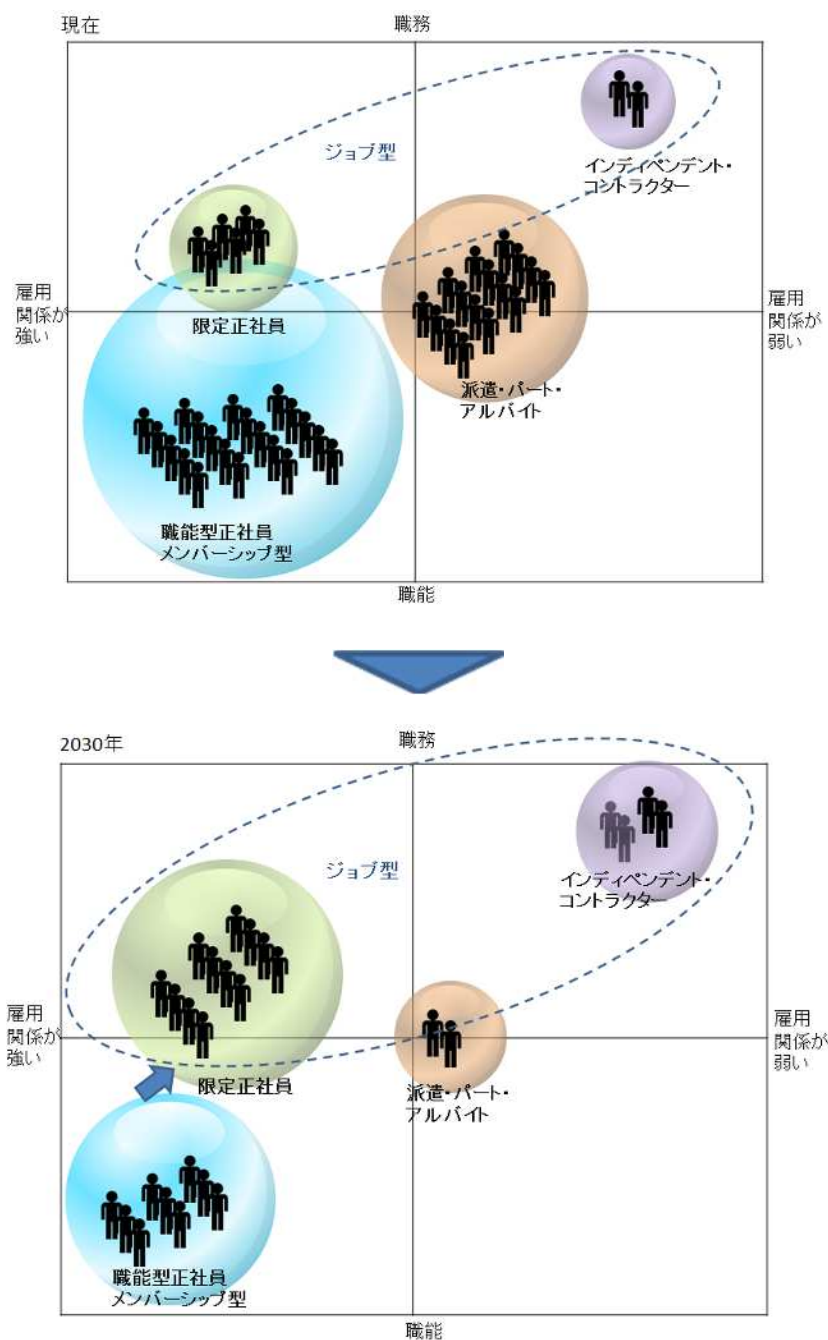
現在の働き方のポートフォリオについて概観すると、メンバーシップ型雇用の職能型正社員の構成比が最も高い。こうした正社員の典型的なキャリアパスは、新卒一括採用で入社後、年功制、終身雇用制のもと、企業内で様々な職務を経験し、50代で役職定年を、60歳で定年を迎え、継続雇用へと切り替わるも

¹³ 本提言 P 1、脚注 3 参照。

のである。

これに対して、2030年に向けて目指す働き方のポートフォリオでは、メンバーシップ型雇用の職能型正社員の構成比を下げ、ジョブ型の働き方、すなわち職務や勤務地を限定した正社員や、インディペンデント・コントラクターの割合を高めていくものである。

図表5：現在と2030年に向けて目指す働き方のポートフォリオ



2030年の具体的なキャリア選択のケース（図表6）として、以下のような例が挙げられる。

（例示A）

入社した企業で定年までメンバーシップ型雇用として留まるケース

（例示B）

メンバーシップ型として入社後、30代になり大学院で学び直し、ジョブ型に転換し、キャリア構築していくケース

（例示C）

最初から特定のスキルを武器にジョブ型として入社し、さらにスキルを高めた後、インディペンデント・コントラクターとして独立していくケース

（例示D）

当初は派遣社員として働きながら、20代後半でジョブ型の正社員に転換し、転職を経て、50代後半からはNPOで兼業し社会貢献もするケース

図表6：2030年のキャリア選択の例示

例示	20代	30代	40代	50代	60代以降
A 生涯メンバーシップ型雇用	入社(メンバーシップ型)			役職定年	継続雇用
B メンバーシップ型からジョブ型へ移行	入社(メンバーシップ型)	大学院	ジョブ型に転換	転職(ジョブ型)	継続雇用
C ジョブ型から転職を経て独立	エンジニアとして入社(ジョブ型)	転職(ジョブ型)		インディペンデント・コントラクターとして独立	
D 派遣からジョブ型を経てNPOで社会貢献	派遣として勤務	正社員に転職(ジョブ型)	転職(ジョブ型)		NPOを通じて社会貢献 兼業

このように、働く個人が自らのキャリアプラン、経験、能力に基づき、多様な選択肢から働き方を選び取ることができるように、企業においては、以下に述べる取り組みが必要である。

2. ハイブリッド型雇用への移行のために企業がすべきこと

(1) 雇用の入り口の多様化

わが国での採用方式は新卒一括採用が主であり、新卒一括採用は、終身雇用とセットでわが国の雇用体系としてこれまで長く定着してきた¹⁴。

多様な働き方を実現していくためには、徐々に新卒一括採用から通年採用の割合を高めていくことが望ましい。その過程で、既卒者（原則、学部卒業後5年程度の者）を含めて新卒一括採用を行う「新卒・既卒ワンプール」の採用方式を取り入れていくのが現実的である¹⁵。

併せて中途採用の強化も進め、外部労働市場から多様な人材を採用していくことが求められる。

(2) キャリアの形成支援

個人のキャリア形成に関しては、例えば以下のような選択肢の提示が考えられる。

- ・30代くらいまでは従来通りの職能型の正社員として人材育成する。40歳になった時点で、これまで働いてきた企業と数年単位の再契約に切り替えるか、もしくは起業や転職など社外で新たなキャリアにチャレンジするか、の選択肢を提示する。
- ・なお、キャリア転換を問う年齢は一律で定めず、各社の事情を勘案して、企業が適正な年齢を定める。

この仕組みを導入することで、個人が経済社会の変化や技術革新に応じて必要なスキル・能力を身に付け、自律的にキャリア形成する意識が早い段階で高

¹⁴ 新卒一括採用には、若年就職率が諸外国に比べて高く維持されることや企業内での教育訓練によりスキル構築につながるというメリットがある一方、新卒時のみのワンチャンスの就職であること、終身雇用、年功賃金と一体化しており、労働者の自発的な労働移動を阻害するというデメリットが存在する（経済同友会『「新卒・既卒ワンプール／通年採用」の定着に向けて』（2016年3月28日）より）。

¹⁵ 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）によれば、既に約35%の企業で「新卒・既卒ワンプール」は導入されており、企業にとって取り入れやすい仕組みと考えられる。なお、「通年採用」を実施済みは約12%である（「新卒・既卒ワンプール」もともに実施済み（5.2%）を含む）。

まると考えられる。他方、20代でも高いスキルを持つ人材は、最初から起業、あるいは専門職として企業に入社し、職務に見合った高い給与を得られるようにする。

(3) 役割に応じた人事処遇制度の導入

日本企業の人事処遇制度の中で、基本給の中心はこれまで職能給であったが、役割給、職務給を導入する企業が急速に増えており¹⁶、職能給から役割給、職務給へとシフトが進んでいる。職能給は長期雇用を前提とした終身雇用制度とリンクしており、「職能資格制度」により社員を格付けし、その格付けに応じて賃金を支給する(参考資料1)もので、正社員の50代が賃金カーブのピークとなる¹⁷。

年功賃金とも言うべき職能給を見直し、役割給や職務給への移行を一層進めるとともに、ジョブ型雇用を選択した場合は職務給を選択するように、働き方と処遇を一致させることが必要である。

具体的には、30代くらいまではメンバーシップ型雇用で職能給をベースとするが、40代以降も同じ企業で働く場合は、役割給とするか職務給とするかは、本人の働き方の選択と合わせて決定する。20代から特定分野の高い能力、スキルにもとづきジョブ型を選択する者には職務給を適用する制度を設計する。

(4) 雇用の出口の多様化

2013年4月に施行された、改正高齢者雇用安定法では、企業に希望者全員の65歳までの雇用を義務付けたうえで、「定年延長」「定年制の廃止」「継続雇用制度の導入」のいずれかを実施するよう求めている。

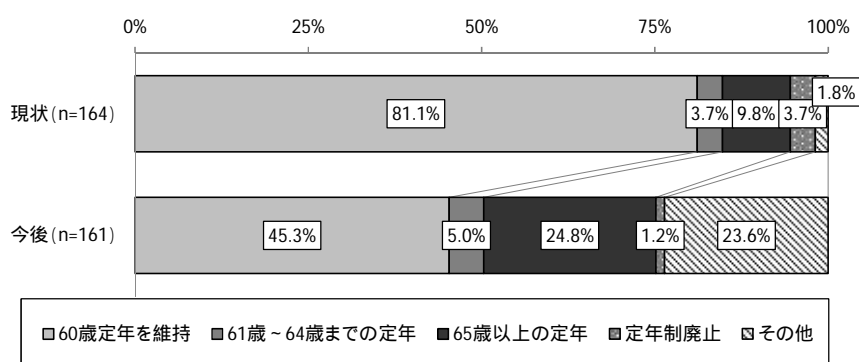
本会調査によれば、8割強の企業で「60歳定年を維持」している。中高年人

¹⁶ 日本生産性本部『第15回 日本的雇用・人事の変容に関する調査』(2016年10月19日)によれば、管理職層の職能給の割合は、1999年に80.9%だったが、2016年には66.9%に低下し、役割・職務給は1999年に21.1%だったが、2016年には74.4%に向上した。

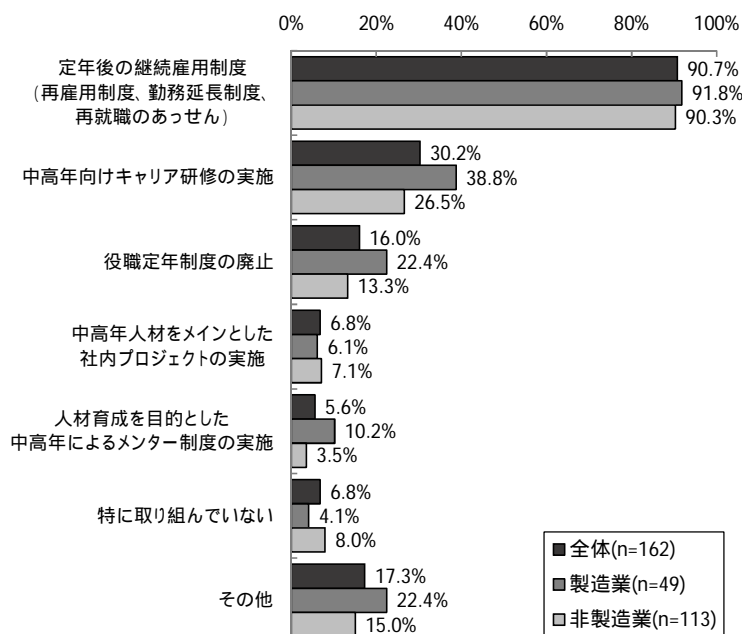
¹⁷ 厚生労働省データによれば、時給ベースで正社員の賃金は、30~34歳で1,971円、40~44歳で2,543円、50~54歳で3,189円と50代が最も高くなっている(厚生労働省「第1回同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」資料(2016年3月23日)による)。上記の日本生産性本部調査によれば、約5割の企業で50代は業務や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていないと考えられている。

材の活躍を促すための取り組みとしては、9割の企業で「定年後の継続雇用制度」を実施しており（図表8、9）定年制の廃止にまで踏み込んでいる企業は現状では3.7%にとどまっている。また、「65歳以上の定年」について、現状では約10%の企業での導入にとどまっているが、今後は、約25%の企業で導入が見込まれている（図表8）。これは、政府による、希望すれば原則70歳まで働ける環境整備の動きとも一致している。

図表8：本会調査「定年制の現状と今後の展望」



図表9：本会調査「中高年人材の活躍を促すための取り組み」（複数選択可）



労働力人口の不足が続く中で、意欲ある高齢者は、労働市場を支える貴重な人材である。企業は、元気で働きたい人が働ける環境を積極的に整備しなければならない。具体的には、定年年齢を一律に定めるのではなく、本人の能力、希望に基づき退職時期を選択する仕組みや、個人が働く時間および役割を選び、それらに応じて処遇する仕組みの構築等が必要である。

さらに、定年制廃止、高齢者の継続雇用および能力開発のあり方、健康確保措置等も引き続き検討すべき課題である。

3. 国がすべきこと：雇用の流動化、高齢者の就労促進に向けた制度改革、リカレント教育の実施

現行の退職金税制は、ひとつの企業に長く務めた場合に有利であり¹⁸、雇用の流動化の阻害要因の一つとなっている。また、労働力不足の中で、働く意欲のある高齢者の更なる労働参加が求められているが、在職老齢年金による年金減額制度は高齢者の就労を抑制するものとなっている。

そこで、雇用流動化や高齢者の就労を促進するためには、退職金優遇税制の見直し、ならびに在職老齢年金制度による年金減額制度の廃止¹⁹や年金受給開始年齢の選択における上限撤廃も必要である。

また、働く人々がキャリア・アップしながら成熟分野から成長分野へと移動していくためには、リカレント教育の拡充が不可欠である。その財源としては、2018年度予算で4兆9,380億円²⁰の積立金残高がある労働保険特別会計の活用が考えられる。

¹⁸ わが国では退職金は、長年の勤労に対する報償的給与として一時に支払われるものであることなどから、退職所得控除や他の所得と分離した課税などにより、税負担が軽くなるよう配慮されている。しかし、退職金を前払いで受け取った場合、給与所得として課税処理されるため、こうしたメリットが享受できない。また、現行の退職金税制では、退職所得控除は勤続期間が20年を超えると控除額が大幅に増加する仕組みになっている(国税庁HPより)。

¹⁹ 経済同友会『「働き方改革」に関する主要論点に係る意見』(2017年2月22日)および経済同友会『未来への希望を拓く税制改革～4つの視点からのアプローチ～』(2016年10月3日)においても、在職老齢年金制度による年金減額制度の廃止を主張している。

²⁰ 厚生労働省「職業安定分科会雇用保険部会(第128回)」資料3(2018年12月21日)による。

・提言 2：戦略的な外国人材受入れの開かれた仕組みづくり

2018年12月に「出入国管理及び難民認定法及び法務省の一部を改正する法律案」が成立し、「新たな在留資格」が創設されることは、原則、高度人材に限定していた外国人就労における政策転換の第一歩である。しかし、外国人受入れに関する基本的考え、枠組みについて、十分な検討、国民的議論がなされたとは言い難い。したがって、今般の法改正により導入される「新たな在留資格」については、当面はパイロット的な位置付けで運用し、その効果の検証も踏まえて、制度設計について包括的見直しも含めた検討を行うことが不可欠である。

1. 「新たな在留資格」制度の運用を円滑にする仕組み

今般の法改正による「新たな在留資格」は、あくまでも労働力不足への喫緊の対応策として導入すべきである。以下では、本制度の円滑な運用に向けて、政府が早期に取り組むべきことを提言する。

(1) 客観性、透明性のある受入れ業種の選定

(課題)

- 受入れ業種の決定において、客観的な検討が充分に行われる、透明性のあるプロセスが確立していない。

(提言)

受入れ業種については、有効求人倍率等の指標に加え、女性や高齢者の活用、ITによる省力化への取り組みなどを定量的に確認すべきである。

ただし、中小企業や第一次産業の中には、生産性向上のためのIT投資の余力がない企業等もある。こうした企業等が多い業種では、一律の指標による生産性向上の確認は難しいと考えられることから、当初は定性的な判断に基づく受入れ業種の決定もやむを得ない。

人手不足の業種において、労働市場テスト²¹により国内で必要な労働力が確保

²¹ 労働市場テストとは、一定期間求人を出して国内労働者により充足されないことを確認するなど、労働市場の状況を踏まえて外国人の就労を許可する制度。ドイツ、フランス、

できないことが確認できた場合には、外国人材の受入れを認める仕組みを導入すべきである。

(2) クォータ(割当)制の導入

(課題)

- 「新たな在留資格」の枠組みでは、分野別の受入れ人数の上限が提示されているが、根拠が不明確であり、また、国別の受入れ上限人数も明らかになっていない。

(提言)

労働需給の分析に基づいて、クォータ(割当)制により、外国人材の送り出し国と業種、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である。

(3) 日本語能力要件の変更 業務に必要なレベルを確認する仕組みの構築

(課題)

- 日本語を海外で体系的に学ぶことは難しく、入国審査時に高い日本語能力要件を設定することにより、実際の業務において必要な外国人材との間にミスマッチが生じる可能性がある。
- 現行の日本語能力試験(JLPT)は、日本で学ぶ留学生向けの内容で、年2回実施されており、外国人労働者に必要な日本語能力の測定に適しているとは言い難い。

(提言)

入国審査時には日本語能力要件を高く設定せず、在留資格取得後の日本語能力向上の支援策を充実させ、一定期間後にレベルチェックする仕組みを設けることが必要である。その受験費用は受入れ企業が負担すべきである。

政府が「新たな在留資格」導入に合わせて今春創設を目指す新たな日本語試験では、業務で求められる日本語能力をみる問題作成、実施頻度の増加が必

イギリス、アメリカ、カナダ、韓国などで導入されている(外国人労働者政策有識者会合外国人労働者政策に関する提言(最終報告)『より適正で包括的な外国人労働者政策の実現を』(2018年7月23日))。

要である。

(4) 登録支援機関に対する許可制の適用

(課題)

- 登録支援機関の要件が不明確である²²。技能実習の監理団体がそのまま登録支援機関に移行する余地も残されている。

(提言)

登録支援機関の具体的役割や、登録支援機関として締結が必要な契約（外国人材との契約や受入れ機関との契約）を明確化すべきである。

登録支援機関については、許可制にするなど法務省による審査の仕組みを構築するとともに、支援機関の間で支援の質を高め合う環境を整備するべきである。

(5) 業種・職種横断的な転職が可能な仕組みの整備

(課題)

- 最長5年の就労期間の間に受入れ業種や企業の雇用状況が変化する恐れがある。
- 転職支援業務は受入れ機関もしくは登録支援機関の役割となる見込みだが、転職支援のノウハウをこうした主体が必ずしも有しているとは限らない。

(提言)

雇用者側に雇用契約違反等があった際はもちろんのこと、企業の事業組換え等により、雇用状況に変化があった際にも、業種横断的な転職や同一企業内で違う職種に移動することができる仕組みが必要である。ただし、転職回数の上限について、例えば3回程度と定めることとする²³。

転職のあっせんに関しては、当事者が関与するのではなく、中立的立場で公

²² 「特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する基本方針」(2018年12月25日)では、特定技能所属機関又は登録支援機関が実施主体となり、1号特定技能外国人支援を行うとし、具体的な支援の内容としては、外国人に対する在留中の生活オリエンテーションの実施、生活のための日本語習得の支援等9項目が挙げられている。

²³ 韓国の雇用許可制度では転職は就業期間3年間で原則3回、再雇用期間中(1年10カ月)には2回まで認められている(佐野孝治「韓国の「雇用許可制」にみる日本へのインプリケーション」『日本政策金融公庫論集』第36号、2017年8月、P81)。

正な判断が可能な機関が担当すべきである。民間の参入も可能とするが、不正が行われないよう許可制にするなどの監理監督の体制整備が必要である。なお、転職のあっせんをはじめ、制度運用にあたっては、雇用環境の整備、職業の安定・人材の育成を管轄する厚生労働省の関与を一層強めることが必要である。

(6) 入国審査体制の強化

(課題)

- 「新たな在留資格」創設により増加する外国人材の入国審査への対応が必要である。

(提言)

在留資格認定の書類審査業務の増加に備え、入国審査官を大幅に増加すべきである。加えて、IT活用等により日本人の審査を中心に審査方法を効率化・高度化すべきである。

2. 「新たな在留資格」制度の実効性を高めるために必要な仕組み

政府は、「新たな在留資格」制度の運用と並行して、外国人材受入れについての長期的ビジョン、基本的考えを明確にし、わが国の生産性向上と持続的成長に資する戦略的な受入れ政策を立案・実行すべきである。「新たな在留資格」については、こうした視点から制度の実効性を高めるべく、諸外国の先行事例にも学び、包括的に見直すことが必要である。

(1) 外国人材受入れ政策を統括する組織の創設と実効性ある監理の仕組み、法の整備

(課題)

外国人材受入れにあたっては、入国管理にとどまらず、転職のあっせんや多文化共生も含めた包括的な政策が求められるが、法改正を受けて発足する出入国在留管理庁による対応には限界がある。

(提言)

外国人材の円滑な受入れには、一連のプロセスにおける国の直接関与、および実効性ある監理の仕組みが不可欠である。具体的には、外国人材の送り出し国と二国間協定を締結したうえで、送り出し国でのリクルーティングから受入れ、受入機関における労働基準法等の法令遵守の徹底、在留期間中に転職する場合の対応、帰国支援等の業務を国(政府)が直接行うべきである。

○円滑な受入れには、上記のような幅広い政策、実務を統括する機能を有した、省庁横断的な組織の創設が必要である。

また、こうした体制整備や外国人材の保護、および社会統合政策の推進にあたっては、外国人材受入れに係る総合的な法律の整備が必要である。

【参考】韓国では、外国人労働者の選考、入国、監理、帰国支援までの全プロセスを公共機関が行う政府主導型システムを構築している。送り出し国でも、二国間協定に基づき外国人労働者の選考等を公共機関が担い、外国人材受入れに係るプロセスの透明化と不正の減少につながっている。二国間協定は2年ごとに更新され、送り出し国に問題がある場合は受入れが停止される²⁴。

(2) 外国人材受入れの可否を検討する専門的機関の創設と労働市場テストの実施

(課題)

- 現状では、外国人材を受け入れる業種や規模について、客観的分析とそれを踏まえた決定が行われていない。

(提言)

英国の「移民諮問委員会(Migration Advisory Committee(MAC))」²⁵のよう

²⁴ 本提言 P 17、脚注 23 参照。

²⁵ 英国の移民諮問委員会(MAC)は、研究者によって構成されている(大学教員5名、公的機関(技能関連)の研究者1名)。労働力調査や賃金統計などの統計データを元に、労働力不足が生じている職種や、受入れを認めるべき職務レベル・給与水準などを検討する。併せて、外国人労働者の受入れによる国内労働市場への影響などの検討も行う(労働政策研究・研修機構『諸外国における外国人材受入制度 非高度人材の位置づけ イギリス、ドイツ、フランス、アメリカ、韓国、台湾、シンガポール』資料シリーズ No.207、2018年9月14日、P24)。

な外国人材受入れの可否について検討する専門的機関の設置が必要である。まずは専門的機関による分析を踏まえ労働市場テストを実施すべきである。その結果に基づき、外国人材受入れ政策を統括する省庁横断的な組織において、受け入れる業種・地域、クォータ（割当）を決定すべきである。その際に、将来の産業構造や技術革新、地域経済の状況も勘案することが必要である。

（３）技能実習制度と独立した制度運用

（課題）

- 「新たな在留資格」は、技能実習制度を前提とした枠組みであり、創設当初の外国人材の相当数は、技能実習制度から移行する見込みである²⁶。しかし、技能実習制度の目的は、海外からの実習生が日本で培った技能を母国に持ち帰り、開発途上地域の発展に寄与することであり、労働力不足への対応策として創設される「新たな在留資格」とは目的が異なる。また、技能実習制度では、先述の通り運用面で多くの問題があるが、解決には至っていない。

（提言）

「新たな在留資格」と技能実習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である。

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である。

（４）社会保障協定の締結促進

（課題）

- 社会保障協定が未締結の国からの外国人材は、出身国と日本の両方の年金保険料を支払うことになり（二重払い）、負担となる。

（提言）

外国人材の年金の二重払いを防ぐために、二国間協定の締結国を増やしてい

²⁶ 技能実習制度から「新たな在留資格」へ移行する外国人材比率は初年度で55～59%、導入から5年間で約45%になると見込まれている（2018年11月22日付毎日新聞朝刊参照）。

くことが求められる。また、企業や外国人材が年金保険料の未払いをしないように、監理監督の強化が必要である。

(5) 雇用許可制の導入（受入れ企業・事業主に対するポイント制の導入）²⁷
(課題)

- 外国人材の受入れを適切に行い、日本を外国人材から選ばれる国にしていくには、受け入れる企業や第一次産業の事業主の管理も不可欠である。技能実習制度においては、安価な労働力として外国人材を活用しようとする企業等が低賃金かつ長時間労働を強いるケースがあり、外国人材の失踪に繋がっている。

(提言)

外国人材に日本人と同等以上の給与を支払い、適正な労働環境を用意し、人材開発費用も投じることができる優良な企業や事業主のみが、外国人材の受入れができるように、受入れ企業等は許可制とすべきである。

受入れ許可について判断するために、受入れ企業等に対するポイント制（加減点評価）を導入すべきである。ポイントの対象とする項目は、外国人労働力の必要度、財務状況、居住環境の充実度、ハラスメントの有無等とする。ポイント数が低く、外国人材への待遇改善が見られない企業等には、雇用許可の取り消しを行うこととする。

3. 外国人材との共生社会の実現に向けた取り組み

世界的な人材獲得競争の中で、外国人材に選ばれる国となるためには、社会統合政策の拡充も重要である。外国人材が地域に参画し、住民とともに共生していく社会をつくるためには、地方自治体等への政策的支援の強化が不可欠である。

²⁷ 韓国の一般雇用許可制における外国人労働者点数配分制を参考とした。韓国では、事業所の労働力不足の程度、模範的な外国人雇用指標等を点数化し、点数順に優先的に外国人労働者を配分するようにしている（参考文献；本提言 P 19、脚注 25 参照）。

(1) 家族帯同と社会統合政策の充実

(課題)

- 「新たな在留資格」では、「特定技能1号」の在留期間5年の間は、家族の帯同は基本的に認められていない。
- 欧米諸国を中心に、1年以上滞在する外国人材に家族帯同を認めないことは例外的である。本会調査でも家族帯同を認めないことに対して、反対の意見が多数表明されている²⁸。

(提言)

一定の就労期間後には、配偶者、子弟に限り、家族帯同が可能となるような枠組みを設けるべきである。

家族を含めて労働者の生活を安定させることは、結果的に企業の生産性向上にもつながる。外国人材が長期にわたる企業への貢献と地域社会への参画が可能な受入れ制度を目指すべきである。

社会統合政策の充実の一環として、日本語習得のため日本語教員等の増強が必要である。加えて、子弟を含め、外国人材が日本の歴史や文化を学べる機会を提供する必要がある。特に外国人材およびその配偶者に対する日本語習得支援については、受入れ企業も相応の負担を負うべきである。例えば、自治体と連携した、多文化共生に取り組む NPO やボランティア支援のための基金創設、社員による日本語教育のボランティア支援等が考えられる。

(2) 地方自治体への支援の強化

(課題)

- 外国人材の生活環境の整備では、地方自治体が担う事務事業に関わる施策が多いと考えられるが、現状では、外国人に必要な支援・行政サービスに関する指針を国が明確にしていない。また、自治体における財源確保も充分とは言い難い。

(提言)

外国人向けの学校教育、住宅支援、行政サービスの推進、企業または登録支

²⁸ 『ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果』より。詳細は P 44-45 を参照。

援機関が担う生活オリエンテーションや日本語習得支援等では、まずは国がガイドラインを示し、自治体と連携すべきである。

外国人への支援・行政サービスにかかる予算については、多文化共生政策の範囲内であれば、用途の制限を設けない財源を、在住外国人数と自治体予算を勘案して国から自治体に対して配分すべきである。

(3) 外国人子弟への教育

(課題)

- 外国人が集住する地域の中には、外国人の増加と併せて、住民の多国籍化が進んでいる事例がある。外国人の増加とともにその子弟も増加しているが、子弟には法的には就学義務がなく、不就学者が存在する。さらに、母国語も日本語も十分身に付かない子ども(ダブルリミテッド)が増え、学習活動に支障が生じている。しかし、地方自治体の予算が不足しており、十分な支援ができていない²⁹。こうした問題は、身分による在留資格が認められている日系人の間でも生じている。

(提言)

外国人子弟に対する就学義務についても検討すべきである。

日本語教員の資格要件を緩和し、教員数の増加を図ったうえで、外国人児童生徒に対する教員配置の拡充を行う³⁰。教員配置数に関しては最低限必要な水準を国が示したうえで、各自治体の事情に応じて配置ができるよう自治体の裁量に委ねることが望ましい。

4. 留学生(学士レベル以上)の活用に向けた取り組み

(課題)

- 留学生の約6割が日本で就職を希望しているが、実際に卒業後、就職して

²⁹ 外国人労働者問題関係省庁連絡会議公表データ(本提言P7参照)によれば、外国人の子どもの教育の充実に関する2017年度予算は2.5億円にとどまっている。

³⁰ 既に義務標準法改正により、2017年度からの10年間で外国人児童生徒等に対する日本語指導充実のための教員配置(日本語指導を行う児童生徒18人に対し1人の割合)がなされている。しかしながら、その要件として日本語指導担当教員(教員免許を有する教員)及び指導補助者により、年間10単位時間以上の授業を教えることが求められており、教員が不足している現場では要件を満たすことが難しい。

いるのは3、4割程度にとどまる³¹。その要因として、現行の在留資格制度では卒業した教育機関での専攻と在留資格の間に厳密な関連性を求められ、在留資格認定のハードルが高いことが挙げられる。また、留学生が希望する職種と実際に採用される職種のミスマッチも生じている³²。

(提言)

日本文化を理解し、高い日本語能力を備える留学生活用はわが国にとって非常に重要である。したがって、わが国の4年制大学の卒業資格がある場合は、専攻と在留資格との関連性を問わず、広く日本企業での就職を可能とすべく、在留資格要件を緩和すべきである³³。

企業においては、留学生が日本で就職し、国内事業所や現地法人で長く活躍できるように、彼らが能力を活かして成長できる環境整備、キャリアパスの提示、公正な処遇を行うべきである。

5．外国人材の受入れにおいて経営者が果たすべき責務

(課題)

- 一部の経営者や企業には、外国人を安価な労働力として活用する意識が残り、「新たな在留資格」により働く外国人材に対し適切な処遇や労働環境の整備を怠ることが懸念される。

(提言)

外国人材の確保には然るべきコストが伴い、これを担うことは企業、経営者の責務である。外国人材に対する処遇は日本人と同等以上とし、家族帯同を希望する者には、その扶養にかかる生計費を賄うために十分な賃金を支払うべきである。

受入れ企業は、コンプライアンスの徹底はもちろん、外国人材が定着するよう、能力・スキル向上のための経営資源の投入や、自治体と連携した生活環境の整備に取り組むべきである。

³¹ 日本学生支援機構「平成27年度私費外国人留學生生活実態調査」および「平成28年度外国人留學生進路状況調査」による。

³² 経済産業省「外国人留學生の就職及び定着状況に関する調査」(2015年3月)による。

³³ 政府は今春より新たな資格を創設、もしくは様々な活動を法務大臣が独自に定める在留資格「特定活動」で留學生の就職条件を緩和する見込みとされている。

企業の生産性向上、持続的成長の実現に向けて、外国人材への企業理念や経営ビジョンの浸透、ならびに外国人材の能力・スキルの発揮、活躍推進に戦略的に取り組まなければならない。

おわりに

多様な人材の活躍を促すことは、企業、ひいてはわが国の成長の鍵である。

女性、高齢者等の活躍をさらに推進するとともに、重要な戦力として外国人材を迎え、活用し、日本の競争力強化へとつなげていくべきである。一方、今後は、技術革新により生産年齢人口の減少に対応した省力化や生産性向上が進み、定型的業務を中心にA I、ロボット等に代替される職種は増加すると考えられる。こうした技術革新の影響や景気変動時における対応も踏まえて、女性、高齢者、外国人など多様な人材が活躍できる労働市場のあり方を議論することが必要である。

「新たな在留資格」制度の導入は、社会にこれまでにない変化をもたらすと考えられ、政府が果たすべき責任は重い。同時に、企業も責任を持って変化に対応する覚悟を持たなければならない。本制度を契機に、多様な国籍、文化を持つ外国人と共に働き、学び、暮らし、互いの違いを越えて支え合う、ダイバーシティに富み、インクルーシブな社会への転換を図ることが求められる。

そのためには、外国人も含めた同一労働同一賃金の実現や、労働法改革のみならず、これまでの日本型雇用を補完してきた税、社会保障等の諸制度を包括的に改革していくことが必要である。また、企業においても、ダイバーシティを競争力へ昇華させていく人事処遇制度の改革を加速すべきである。さらに、働く個人も「就社」意識から脱し、自律的にキャリアを切り拓いていくことが必要である。

参考資料 1：職能給・職務給・役割給の主な特徴とメリット、デメリット

	特徴	メリット	デメリット
職能給	<ul style="list-style-type: none"> ・「労働者の職務を遂行する能力」を基準にして定められる賃金。「人」基準の賃金。長期雇用を前提。 ・「職能資格制度」により社員を格付けし、格付けに応じて賃金を支給。 	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な配置転換によるキャリア形成が可能（配置転換をしても賃金に影響が及ばない）。 ・保有能力を高めようとする動機づけにより、社員の能力開発を促進する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平均年齢の上昇等により人件費がかさむ傾向。 ・人材の流動化が起こりにくい（内部 外部）。
職務給	<ul style="list-style-type: none"> ・「労働者の担当する職務（仕事）」を基準にして定められる賃金。「職務（仕事）」基準の賃金。 ・企業内のあらゆる職務について、「職務分析」を行い、次いでそれぞれの職務について「職務評価」を行うことにより、職務とその範囲、必要とされる能力を規定した「職務記述書を作成する。職務の価値に応じて賃金額が定められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務内容と求められる能力が明確なため、外部労働市場から人材を採用しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金が低下するような職務への配置転換が難しくなり、組織の硬直化を招きやすい。 ・職務給の基となる職務分析、職務記述書の作成が大きな負担。 ・定められた職務内容を超えた柔軟な分担、自発的な補完が期待しにくい。
役割給	<ul style="list-style-type: none"> ・「労働者の担う職務に対する期待役割」を基準にして定められる賃金。 ・職務に要求される役割責任・職責・権限のレベルの高さ、大きさにより役割ランクを設定し、従業員を格付け（役割等級制度）、その役割ランクにより、役割給を決定する。日本版の「職務（仕事）」基準の人事処遇制度。 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事に応じた処遇を確保しつつ、職務主義に内在する硬直性を排除（非管理職にも適用可）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務給に比して賃金処遇の決定根拠が曖昧。

出典：厚生労働省「第4回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」資料（2016年5月24日）を基に経済同友会にて作成

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	28
調査結果 概要	28
調査結果	30
. 回答企業の基本情報	30
. 従業員に関する基本情報	31
. ダイバーシティ	32
1 . 女性の登用・活用	32
(1) 女性役員・管理職の登用	
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置	
(3) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定	
(4) 女性の登用・活用による効果	
(5) 女性の登用・活用に向けた取組み	
2 . 外国籍人材の採用・登用・活用	38
(1) 外国籍人材の新規採用の状況	
(2) 外国籍人材の採用の状況	
(3) 外国籍人材の活用に対する考え	
(4) 技能実習制度の活用状況	
(5) わが国の外国人労働力の活用に対する考え	
(6) 政府の外国人受入れ拡大策に対する考え	
(7) 外国人労働力活用に向けて今後必要な政策	
3 . 中途採用者	48
4 . 定年、中高年人材の登用・活用	50
. 雇用流動化	53
. 働き方改革	54
1 . 今後期待する改革	54
2 . 兼業・副業の状況	55
. 人事面での KPI の設定	57

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)
- (1) 調査期間：2018 年 8 月 20 日～ 9 月 21 日
- (2) 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、外国人労働力や雇用流動化、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
- (2) 調査対象¹：経済同友会会員 所属企業の代表者 (915 社)
- (3) 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
- (4) 有効回答者数 165 社 (製造業 49 社、非製造業 116 社) (回答率 18.0%)

調査結果 概要

．ダイバーシティ

1．女性の登用・活用

女性の登用は、課長級以上 13.5% (前年 8.4%)、部長級以上 12.6% (同 5.0%) と前年を大きく上回る。この数字は 2012 年の調査開始以来、過去最高である。

女性の登用・活用による主な効果としては、全体として「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」、「女性従業員数の増加」、「社内コミュニケーションの活性化」、「企業のイメージアップ」が挙げられ、いずれも非製造業よりも製造業で効果があったと考えられている。

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組みとして、「長時間労働の抑制」、「育児との両立支援策の充実」、「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。業種別では、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」、「テレワークの促進」、「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

将来的に自社で外国籍人材の活用が必要だと思える企業は全体で 79.9%、製造業では 89.8% と高い割合。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。

将来的にわが国で外国籍人材の活用が必要だと思える企業は 9 割を占め、必要だと思わない企業はいない。具体的には、単純労働者から高度人材までのすべ

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 2016 年度、2017 年度の回答母集団は異なる。

ての階層で外国人労働力が必要と考えられているものの、とりわけ一定の専門性・技術を有する人材などの中レベルの人材が必要と考えられている。

政府の外国人受入れ拡大策に対して、「わからない」が約半数を占めるが、不十分と考える企業も3割を占める。自由記述では、家族帯同を認めないことに対して反対の意見が多かった。

幅広い外国人労働力活用に向けて、今後必要な政策としては、「外国人が暮らしやすい受入れ環境の整備」、「在留手続きの簡素化」、「不法就労不法在留の防止」の順に必要と考えられている。とりわけ製造業では「外国人が暮らしやすい受入れ環境の整備」、「在留手続きの簡素化」は過半数の企業で必要と考えられている。

3．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、43.8%で、2017年(26.3%)と比較して大幅に中途採用比率が高くなっている。

4．定年、中高年人材の登用・活用

定年制については、現状では「60歳定年を維持」が81.1%と主流だが、今後の展望としてその割合(45.3%)は減り、「65歳以上の定年」の割合が24.8%と増える。定年制廃止を検討する企業は現状で3.7%とまだ少ない。

・雇用流動化

技術革新、環境変化が激しい中、雇用流動化を進めていくうえで、政府の政策や日本企業の人事報酬制度で求められることとしては、「年功序列賃金から能力・役割に応じた処遇の実施」(全体76.9%；製造業91.7%)、「中途採用の強化」(全体56.9%；72.9%)が上位に挙げられており、特に製造業でこれらを挙げる企業が多い。その後、「リカレント教育の強化・支援」(53.8%)が続く。

・働き方改革

1．今後期待する改革

働き方改革については、「裁量労働制の対象拡大」(55.8%)、「兼業・副業における労働時間通算や労働災害の対応等の法制化」(53.9%)、「テレワークにおける労働時間管理等の法制化」(49.4%)、「解雇無効時における金銭解決システムの実現」(39.6%)の順に今後改革が期待されている。

2．兼業・副業の状況

兼業・副業を認めている企業は36.4%に対して、認めておらず、検討もしていない企業は43.2%と上回っているが、経年では、明らかに兼業・副業を認めている企業が増えている(2017年25.0%；2016年17.7%)。

・人事面でのKPIの設定

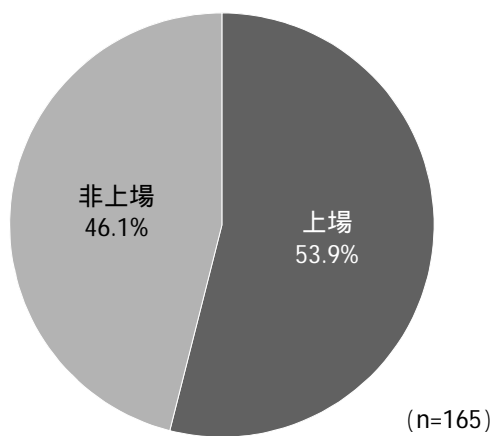
自社で人事面でのKPIを行っている項目としては、残業時間、休暇取得推進等の時間効率関連や女性活躍推進や心身の健康(健康経営)を設定している企業が多い一方で、柔軟な働き方やキャリア自律支援、多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度についてはKPI設定があまり進んでいない。

調査結果

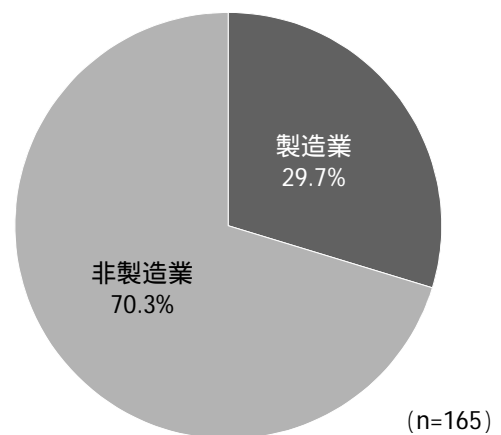
・ 回答企業の基本情報

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。

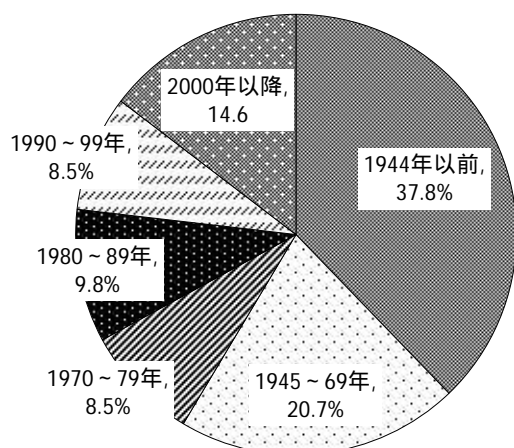
上場の有無



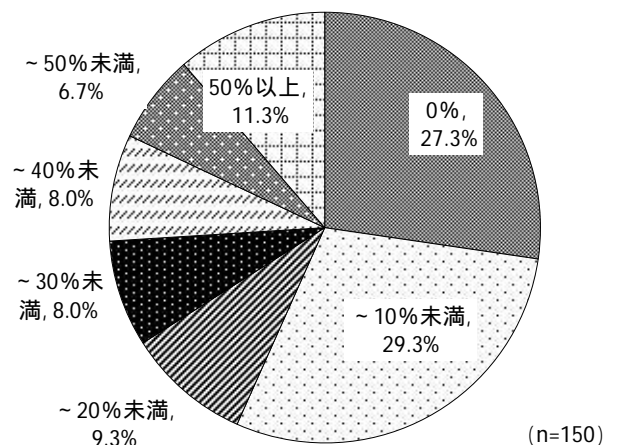
製造業 / 非製造業の割合



創業年(西暦)



海外売上高比率(日本国内及び海外含む)



．従業員に関する基本情報

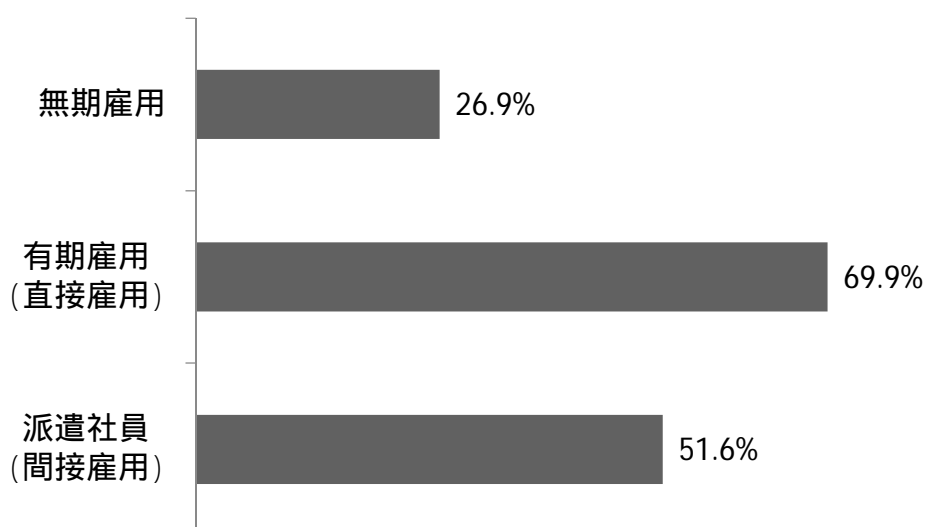
従業員数

雇用形態別の女性比率では、無期雇用が 26.9%に対して、有期雇用(直接雇用)は 69.9%、派遣社員(間接雇用)は 51.6%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		
	無期	有期	派遣	無期	有期	派遣
回答数	164	154	131	164	154	129
0人	0.0	3.9	24.4	0.0	4.5	10.9
1～50人未満	8.5	41.6	44.3	18.3	50.6	41.9
50～100人未満	6.7	7.8	6.9	8.5	9.1	14.0
100～300人未満	14.6	16.9	11.5	20.1	13.0	19.4
300～500人未満	8.5	7.1	4.6	12.2	3.9	4.7
500～1000人未満	9.1	11.0	3.8	12.2	4.5	5.4
1000～5000人未満	29.9	8.4	4.6	20.7	9.7	3.9
5001人以上	22.6	3.2	0.0	7.9	4.5	0.0
計(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
平均値(人)	3894.9	1355.1	167.7	1436.6	3139.7	181.6

< 雇用形態別女性比率 >



．ダイバーシティ

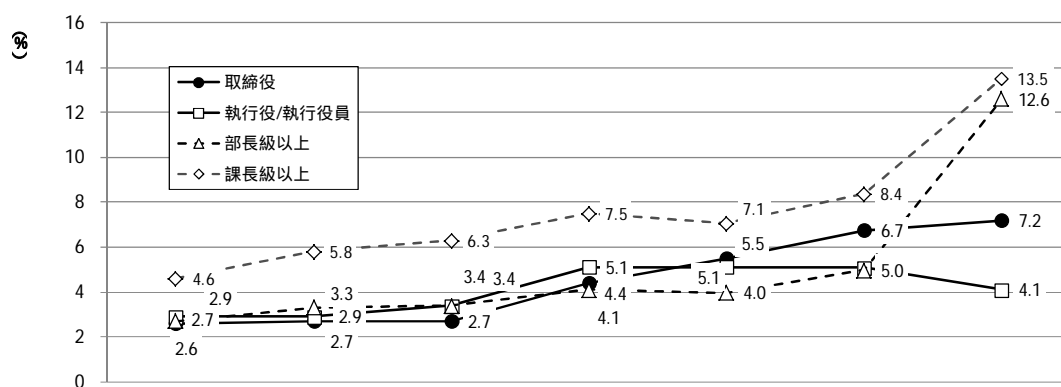
1．女性の登用・活用

(1) 女性役員・管理職の登用

女性の登用は、課長級以上 13.5% (前年 8.4%)、部長級以上 12.6% (同 5.0%) と前年を上回る。この数字は 2012 年の調査開始以来、過去最高である。

取締役 7.2% (前年 6.7%) の登用は前年を上回るが、執行役/執行役員 4.1% (同 5.1%)、監査役/監査委員 2.3% (5.2%) は前年に比較して低下。

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。²

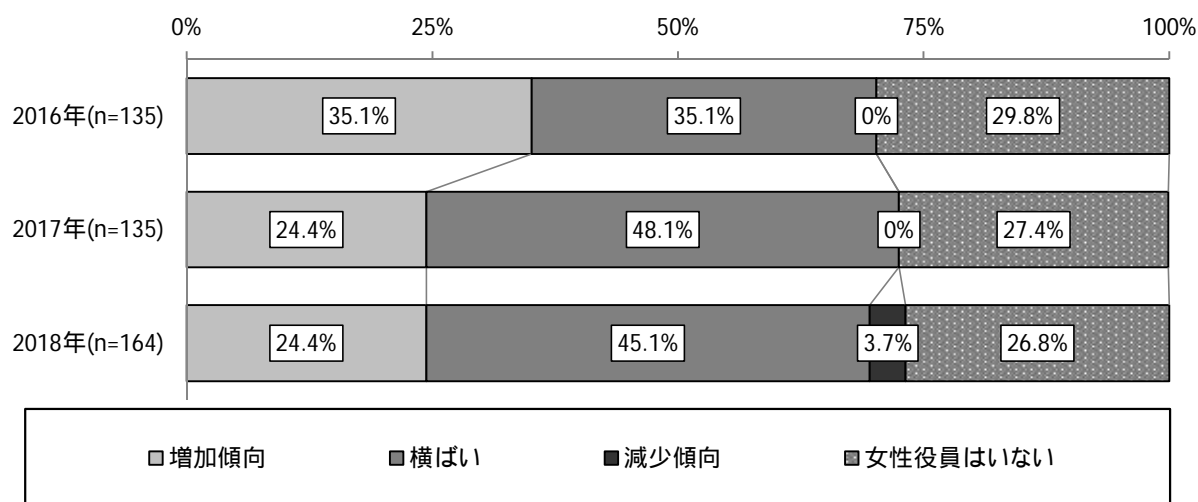


	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
取締役	2.6	2.7	2.7	4.4	5.5	6.7	7.2
社外取締役	4.5	6.6	9.1	14.0	18.3	17.7	19.9
取締役兼執行役	0.8	1.0	2.0	2.1	1.3	3.9	1.9
社外取締役	5.5	5.5	5.5	5.5	18.3	17.7	19.9
執行役/執行役員	2.9	2.9	3.4	5.1	5.1	5.1	4.1
監査役/監査委員	-	3.9	5.2	6.5	8.4	5.2	2.3
社外監査役/社外監査委員	-	5.3	8.3	11.5	10.4	7.4	10.0
部長級	2.8	3.3	3.4	3.9	3.7	4.9	14.5
課長級	5.3	6.5	7.3	8.6	7.9	9.6	13.9
部長級以上	2.7	3.3	3.4	4.1	4.0	5.0	12.6
課長級以上	4.6	5.8	6.3	7.5	7.1	8.4	13.5

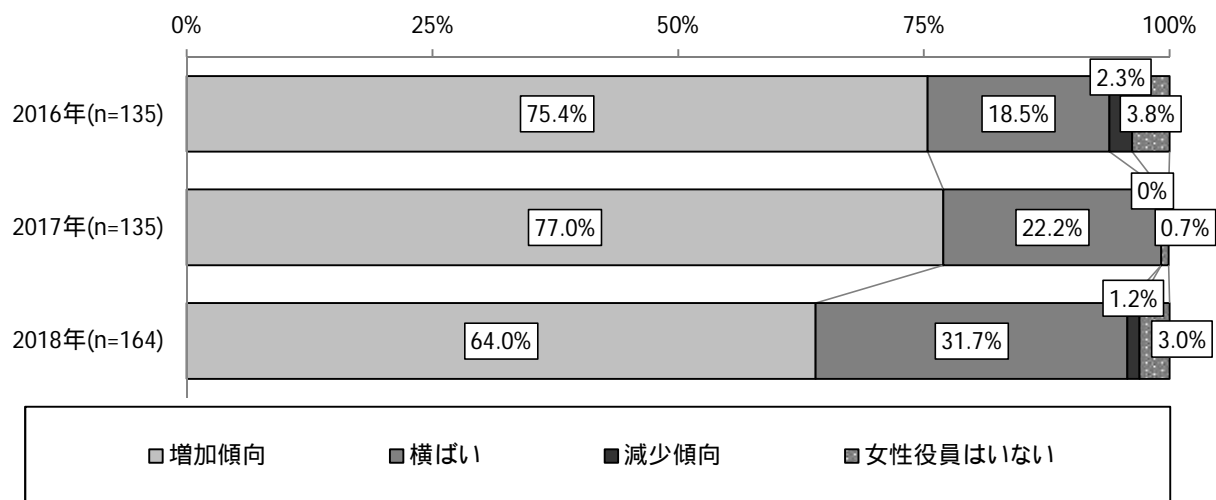
² 上記数字は、回答企業の各階層の合計人数に対する女性の割合としている。

女性役員の比率では、前年と同様「横ばい」という回答が45.1%（前年48.1%）と高い。女性管理職の比率は、「増加傾向」が64.0%（同77.0%）と前年よりも低下し、「横ばい」が31.7%（同22.0%）と増えている。

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。



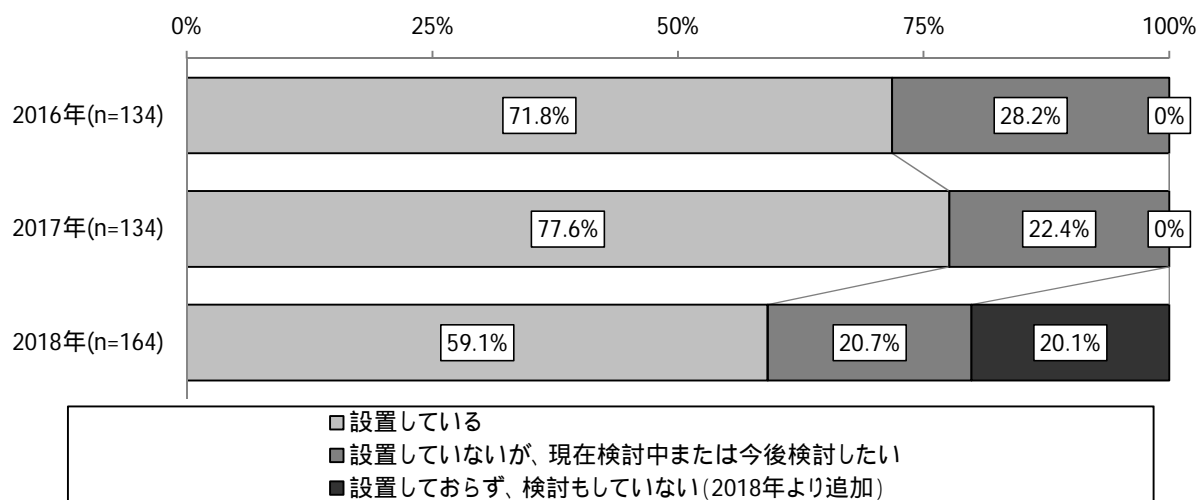
Q. 女性管理職の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

59.1%の企業が設置済みだが、前年(77.6%)を下回る。

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。

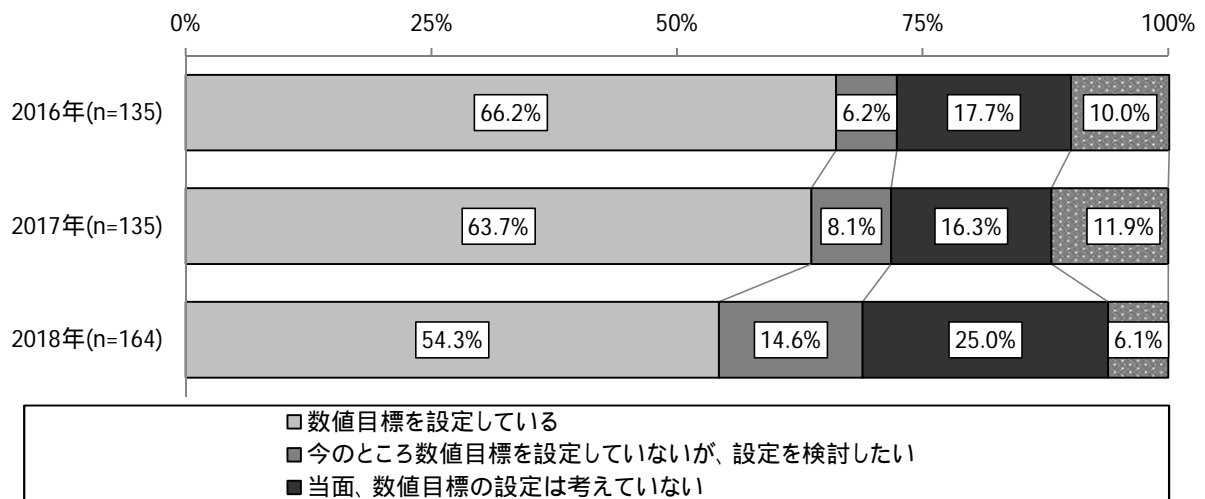


(3) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定

54.3%が数値目標を設定しているが、前年(63.7%)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30%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73社のうち、65.8%が年限として2020年までを目標としている。登用の数値目標の平均は15.9%となった。

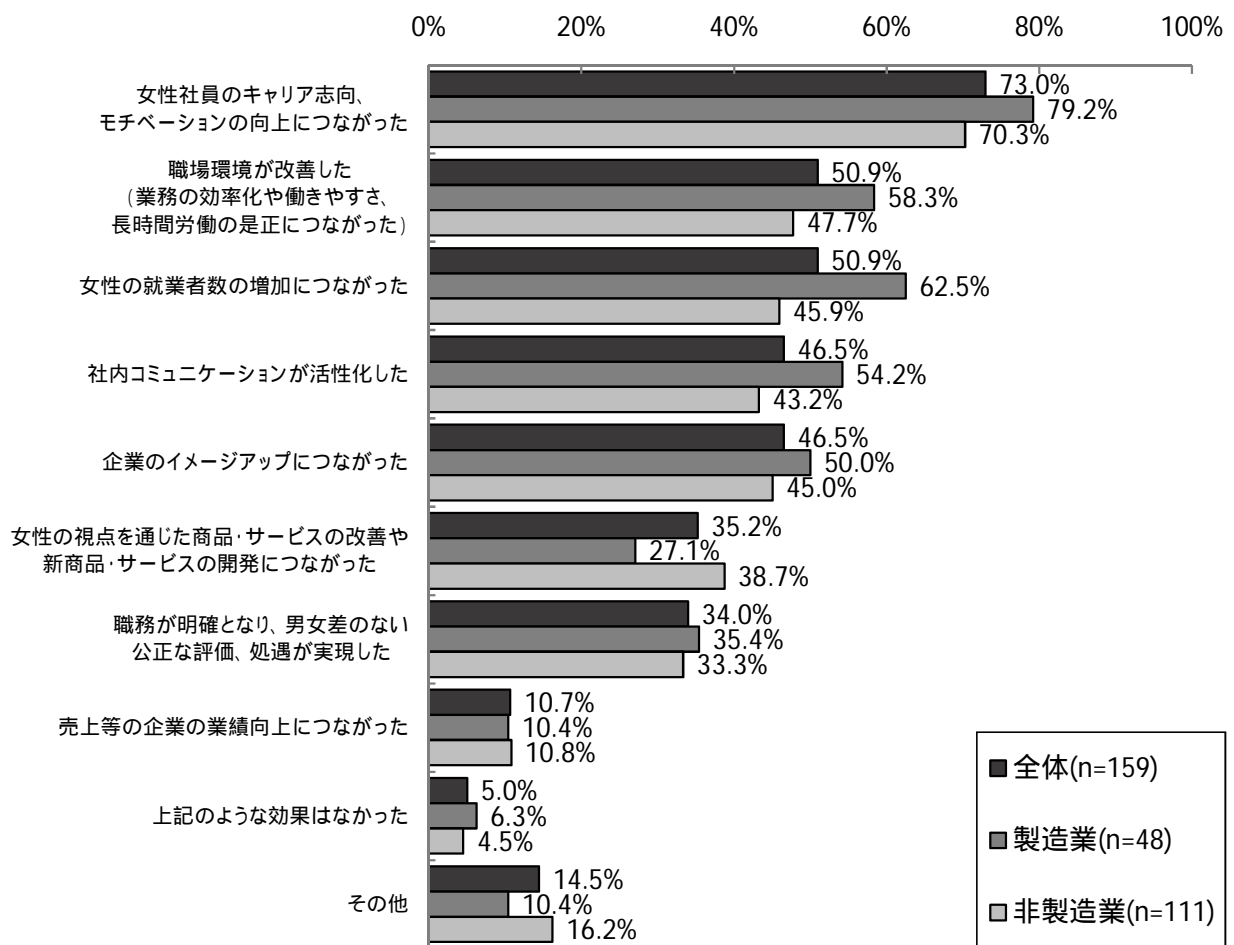
Q. 女性管理職の登用に関する具体的数値目標(日本国内のみ)を設定していますか。



(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、全体として「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」、「女性従業員数の増加」、「社内コミュニケーションの活性化」、「企業のイメージアップ」が挙げられ、いずれも非製造業よりも製造業で効果があったと考えられている。

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)。

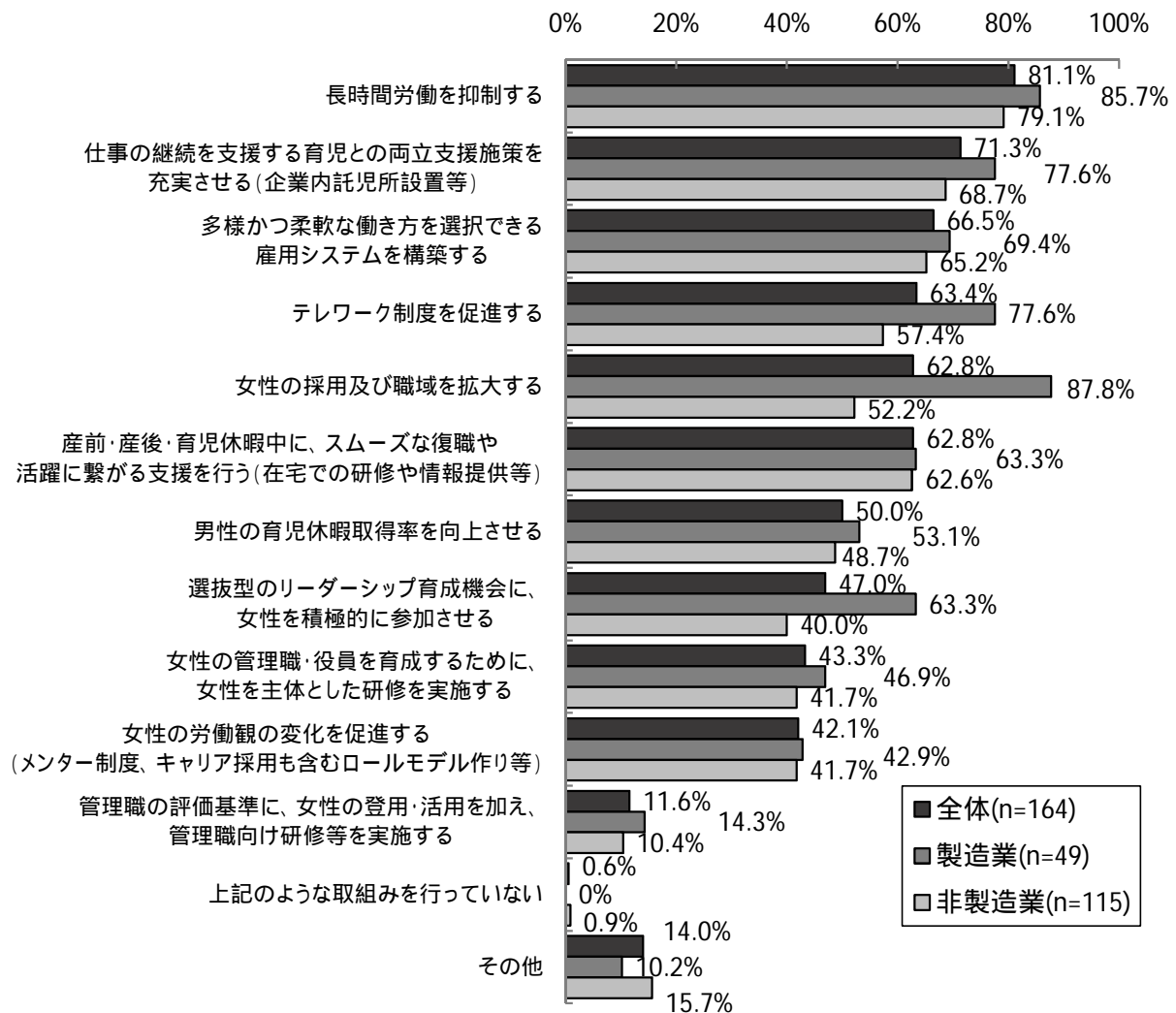


(5) 女性の登用・活用に向けた取組み

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組みとして、「長時間労働の抑制」、「育児との両立支援策の充実」、「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。

業種別では、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」、「テレワークの促進」、「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)。

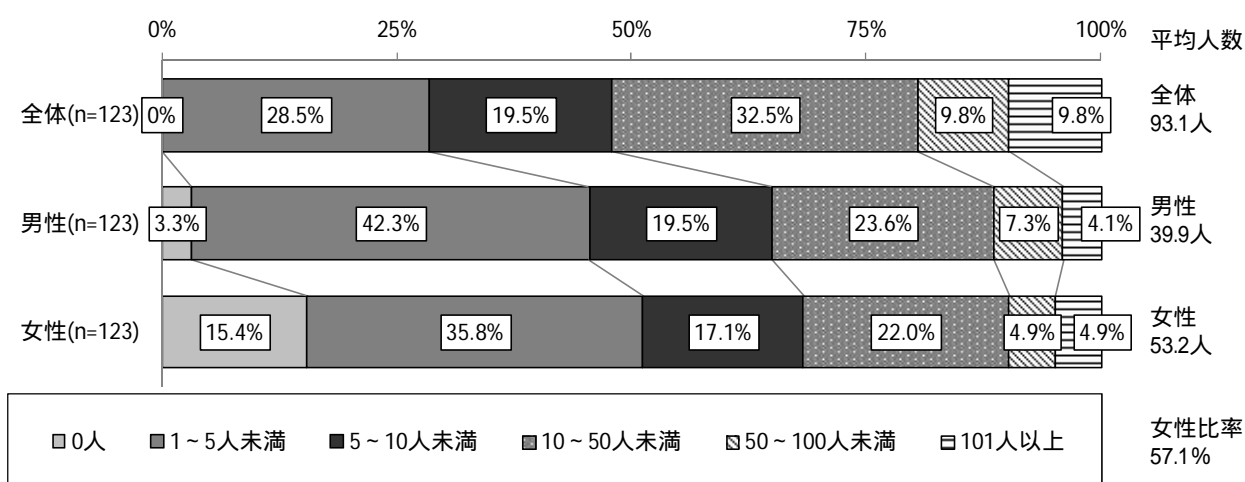


2. 外国籍人材の採用・登用・活用

(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93.1人で、男性39.9人に対して、女性53.2人で、女性の方が多く、女性比率も57.1%と高い割合。

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。



(2) 外国籍人材の採用の状況

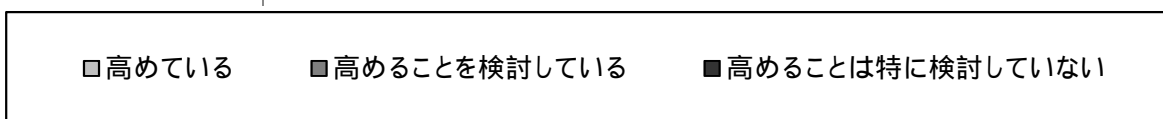
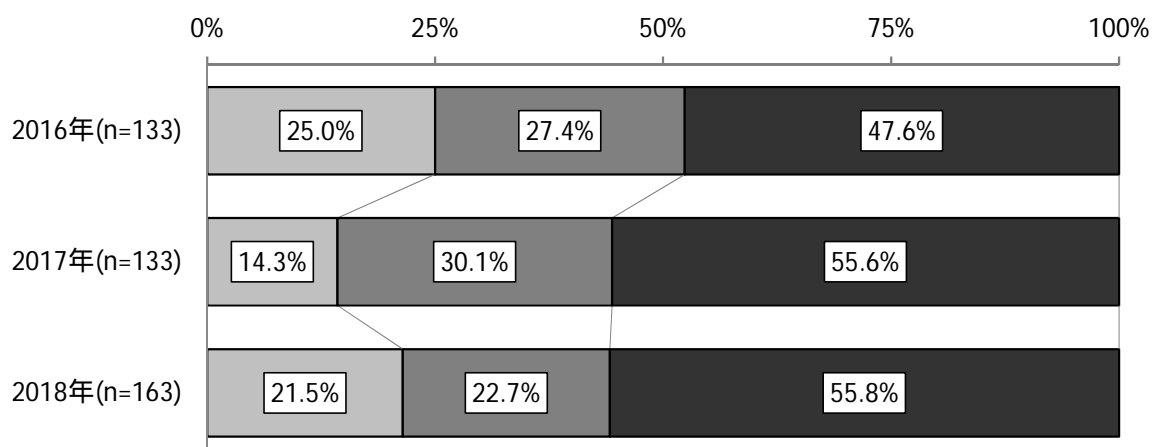
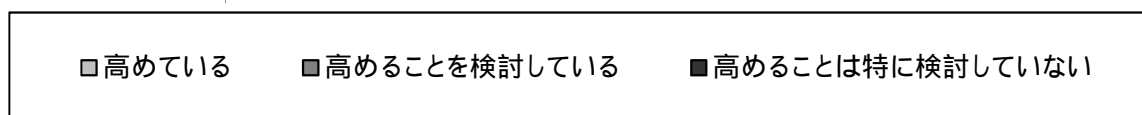
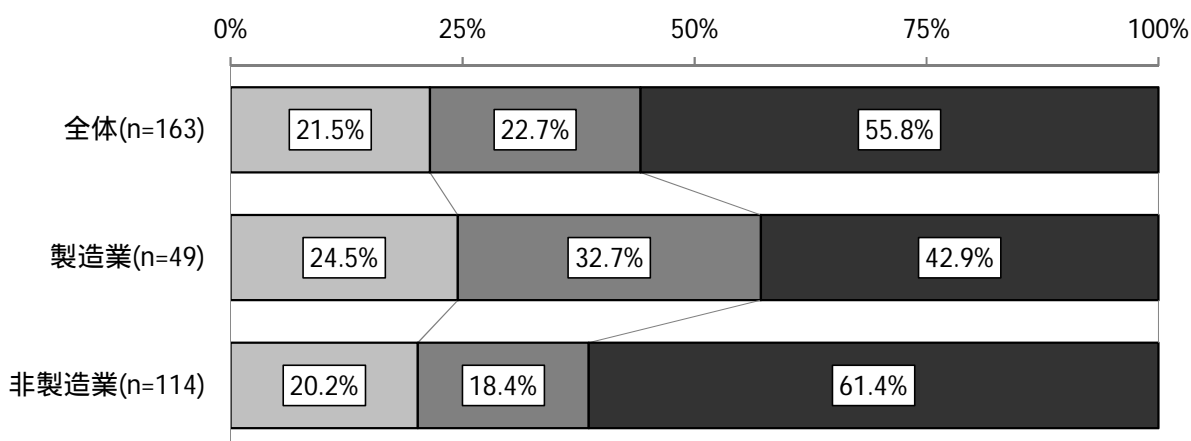
外国籍人材の採用比率を高めている企業は 21.5%。特に検討していないが半数以上 (55.8%) を占める。

ただし、製造業では採用比率を高めているもしくは高めることを検討している企業は 57.2% を占める (非製造業では 38.6%)。

経年では、採用比率を高めている企業の割合は 2017 年 (14.3%) を上回るものの、2016 年 (25.0%) を下回っている。

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

将来的に外国籍人材の活用が必要だと思ふ企業は全体で 79.9%、製造業では 89.8%と高い割合。

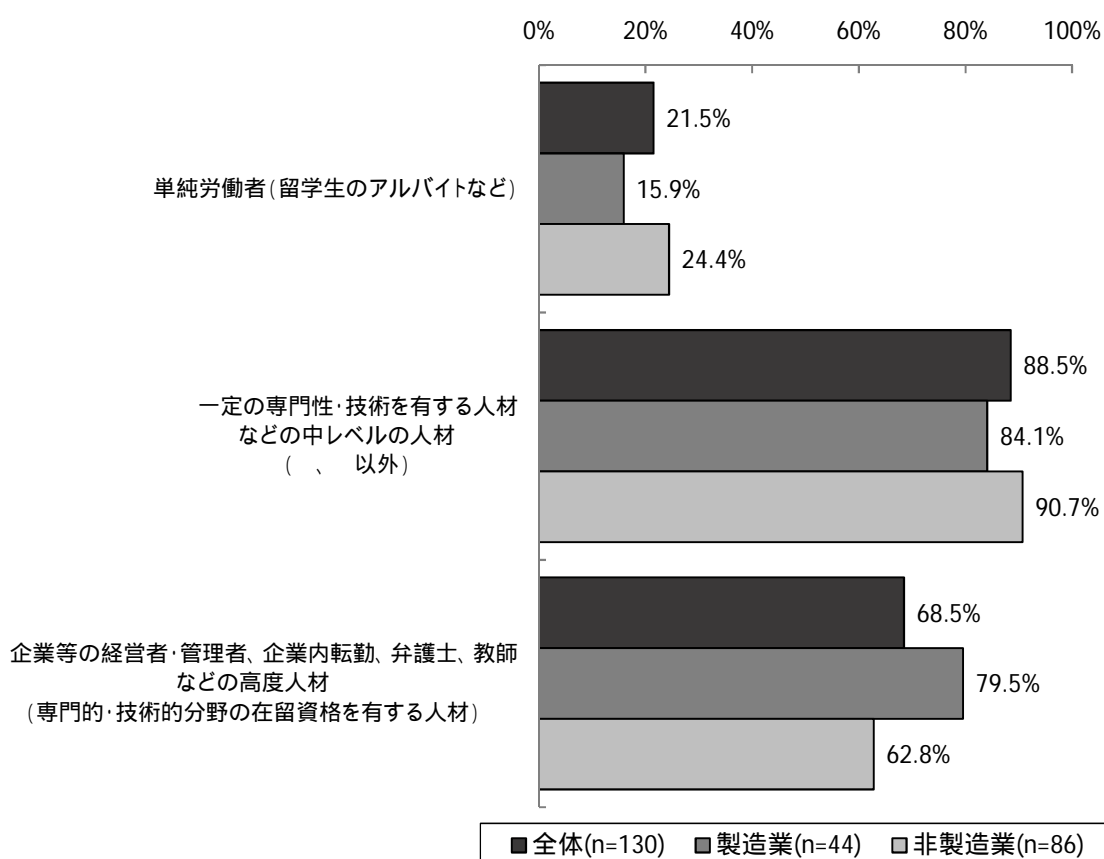
具体的には、多くの企業で一定の専門性・技術を有する人材などの中レベルの人材や経営者等の高度人材が必要な外国籍人材と考えられている。

Q. 将来的に貴社で外国籍人材の活用は必要だと思いますか。

	必要だと思う	必要だと思わない	わからない	(%)
全体(n=164)	79.9	2.4	17.7	
製造業(n=49)	89.8	0.0	10.2	
非製造業(n=115)	75.7	3.5	20.9	

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全体で11.6%だが、製造業では24.5%と高い割合。

現行の技能実習制度に対しては、企業負担の大きさを指摘する声や期間延長、職種拡大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。

	受け入れている	受け入れていないが、受け入れを検討している	受け入れておらず、受け入れを検討していない	(%)
全体(n=164)	11.6	9.1	79.3	
製造業(n=49)	24.5	6.1	69.4	
非製造業(n=115)	6.1	10.4	83.5	

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)	61.7	(人)
製造業(n=12)	47.3	
非製造業(n=5)	96.2	

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いたします。(自由記述)

目的

- ・ 労働力としての活用と本来の目的である技術実習が実質的に曖昧になってきており、外国人の就業制度について抜本的な整理が必要である。(非製造業)

不正防止

- ・ 適正に活用される限り非常に良い仕組みだと思うが、悪用(単なる酷使・収奪)により、日本の国際信用力を落とすことのないように取締を徹底してほしい。(製造業)
- ・ 当該制度を逆手に取り、外国人技能実習生を単純労働者として捉え、過酷な労働を強いている実態があると認識している。外国人実習生を受け入れている企業は、何か悪いことをしているのではないかというイメージを抱いてしまう。(非製造業)

企業負担

- ・ 2017年11月の技能実習法改正に伴い、実習計画の認定申請に対する負担が大きくなっている。(製造業)

- ・ 2017 年 11 月施行の技能実習法により、企業単独型の技能実習生の受入れ手続きにおいても、団体監理型と同様に必要書類が増え、手続きにかかる期間が長期化した。特に、受入れ企業の社長および責任担当役員の住民票の写しの提出が一律に必要なとなっているが、一定要件を満たした企業は提出不要とするなど必要書類が最小限となるよう見直しいただきたい。(製造業)
- ・ 企業単独型については当社としてもグループ企業の人財育成の観点から拡大していきたいが、団体監理型と同じルールであり、実習計画認可・受入まで時間と労力を要している。同一グループ企業内で受け入れる場合には、現在よりも、日本企業・現地企業の実態()に即した職種要件の緩和および 手続の合理化を図ることが望ましいと考える。(例：製造業では、日本及び現地で手作業がなく自動化されている工程が多い)(製造業)

期間

- ・ 実習期間の延長および実習後での他の在留資格への転換を認めて欲しい。(非製造業)
- ・ 本年、初めて実習生の受入を行う予定である。現在の制度では、弊社での在留期間 1 年間となるが、技能に精通してもらうには期間が短く、在留期間を延長できるようになってほしい。(非製造業)

職種

- ・ 現在、「コンビニエンス店長職」を対象職種とすべく、関係団体、官庁と調整を進めているが、職種の拡大を進めるべきと考える。(非製造業)
- ・ 対象職種が現在当社事業の大半が適応されず、対象職種の拡大を望む(接客サービスや対面サービスへの拡充)。(非製造業)
- ・ 政府の「新たな外国人人材の受け入れ制度の創設」方針を受けて、既に航空局と整備やグラウンドハンドリング分野での人材活用の検討を行っている。(非製造業)
- ・ 技能実習制度の対象職種ではないが、レンタカー業務も技能実習対象とすることを望む。(非製造業)

(5) わが国の外国人労働力の活用に対する考え

将来的にわが国で外国籍人材の活用が必要だと考える企業は9割を占め、必要だと思わない企業はいない。

具体的には、単純労働者から高度人材までのすべての階層で外国人労働力が必要と考えられているものの、とりわけ一定の専門性・技術を有する人材などの中レベルの人材が必要と考えられている。

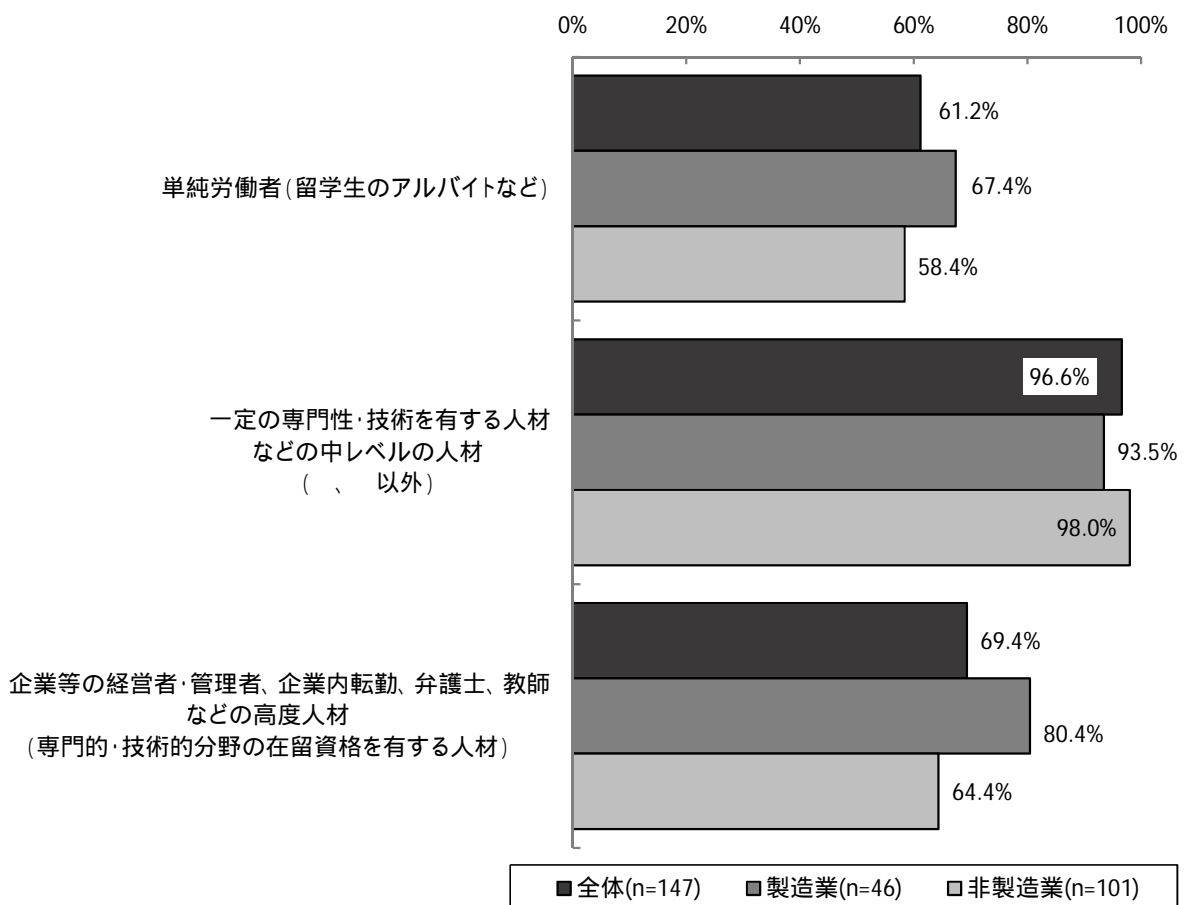
Q. わが国の外国人労働力の活用に対するお考えについて、お答えください。

将来的に労働力不足が見込まれる中で、わが国で外国人労働力の活用は必要だと思いますか。

	必要だと思う	必要だと思わない	わからない	(%)
全体(n=164)	89.6	0.0	10.4	
製造業(n=49)	93.9	0.0	6.1	
非製造業(n=115)	87.8	0.0	12.2	

Q. 外国人労働力の活用が「必要だと思う」と回答された方にお伺いします。

わが国では特にどの階層での外国人労働力が必要だと思いますか(複数選択可)。



(6) 政府の外国人受入れ拡大策に対する考え

政府の外国人受入れ拡大策に対して、「わからない」が約半数を占めるが、不十分と考える企業も3割を占める。

自由記述では、家族帯同を認めないことに対して反対の意見が多かった。

Q. 政府の外国人受入れ拡大策に対するお考えをお答えください。

2018年6月公表の「経済財政運営の基本方針(骨太の方針2018)」で政府の外国人受入れ拡大策が明らかになり、2019年4月から新たな在留資格()が創設される見込みですが、この内容は外国人活用の観点から十分だと思いますか。

一定の専門性・技能を有する外国人材を受け入れる新たな在留資格の創設【骨太の方針2018】

受入れ業種の考え方:

- ・生産性向上や国内人材の確保のための取組(女性・高齢者の就業促進、人手不足を踏まえた処遇の改善等)を行ってもなお、当該業種の存続・発展のために外国人の受入れが必要と認められる業種において受入れ外国人材に求める技能水準及び日本語能力水準:
- ・技能水準は、受入れ業種で適切に働くために必要な水準を業所管省庁が定める試験等によって確認
- ・日本語能力は、日本語能力試験等により、ある程度日常会話ができ、生活に支障がない程度を基本としつつ、業種ごとに必要な水準を決定
- ・技能実習3年を修了した者は、必要な技能水準及び日本語能力水準を満たしているものとし、試験等を免除
- 外国人材への支援と在留管理等:
- ・的確な在留管理・雇用監理の実施、受入れ企業又は法務大臣が認める登録支援機関が実施主体となり、生活ガイダンス、日本語習得、相談・苦情対応等を行う仕組みを設ける
- ・日本人と同等以上の報酬の確保等を確認
- 家族の帯同及び在留期間の上限:
- ・在留期間の上限を通算5年とし、家族の帯同は基本的には認めない
- ・ただし、一定の試験に合格するなどより高い専門性を有すると認められた者については、現行の専門的・技術的分野への移行も認める

	十分である	不十分である	わからない	(%)
全体(n=162)	19.1	32.7	48.1	
製造業(n=49)	28.6	30.6	40.8	
非製造業(n=113)	15.0	33.6	51.3	

Q. 在留期間の上限は通算5年、家族の帯同は認めない等の上述の新たな在留資格の仕組みについて、ご意見があればご自由にご記入ください。

家族帯同および共生の仕組み

- ・一律に、家族の帯同を認めない等の制限を設けるべきではない。(製造業)
- ・家族の帯同を認めない理由が不十分である。(製造業)
- ・家族帯同を認めない場合、各国の文化にもよるが、受け入れ拡大は難しいのではないかと。ある程度の条件を設定する必要はあると思うが、完全に認めないとすると、なかなか日本へ働きに来る外国人はあまり増えない可能性がある。(製造業)

- ・ 2019年4月から適用となる在留資格の創設の通算5年、家族帯同は認めない仕組みは、不法滞在者等の課題もある中で決められたことだと思われるが、アジアでは数年前と比較して、外国人材の獲得競争が始まっており人材の取り合いがおきている。高い専門性をもつ人材は在留期間を延長し、家族の帯同も認める必要がある。長く安心して暮らしていくことができる将来展望を外国人材に持ってもらうことは大変重要なポイントである。また、長く安心して暮らすという点においては、外国人の社会保険制度の充実化も整えていくべき。(製造業)
- ・ 深刻な労働力不足の打開策として外国人労働力の活用を推進してゆくのであれば、外国人の永住権取得要件と、在留期間上限や家族帯同可否は切り離して考慮すべきではないか。(製造業)
- ・ 社会保障の問題など一筋縄にはいかない課題も多くあり、無制限に受け入れるべきではないが、一般論として言えば、日本で安心して家族と一緒に長く暮らせるというのは、外国人にとって日本を選ぶインセンティブになるはず。その点、骨太の方針においては、新たな在留資格においても、滞在中に高い専門性があると認められた場合には、現行の在留資格への移行が認められ、滞在期間の上限がなくなるとともに、家族の帯同も認められるようになるよう、検討が進められることとなっており、配慮されている。(製造業)
- ・ 以前、グループ内で女性の外国人材を受け入れる際、未就学児の子どもがおり帯同を希望していたが、条件により帯同が認められなかった(短期ビザで対応)。子どもがいる場合、見知らぬ土地での育児は心身ともに苦勞を伴うため、家族のフォローなどが受けやすい仕組みを希望する。(製造業)
- ・ 一時的な労働力の補填のためにのみ外国人材を受け入れ長期滞在は望まないという日本の姿勢が見える資格制度だと思う。今後さらに高齢化が進み生産労働人口が減る日本で外国人材の労働力に頼らざるを得ない将来であれば、期間上限、家族帯同の認可にさらに柔軟性を持たせた対応を盛り込むべきだと考える。(製造業)
- ・ 働き方のフレキシビリティが低い。なぜ家族帯同がNGなのか。(製造業)

環境整備・柔軟な仕組み

- ・ 外国人材は日本以外の他国でも必要とされているため、日本の仕組みが他国よりも魅力のある柔軟な制度であることが望ましいと考える。(製造業)
- ・ 外国人労働者が長期に渡り働き続けるためには、より働きやすい環境となるよう改善が必要である。(製造業)
- ・ インバウンドが急増する中で、日本全体に外国人を受け入れる素地はできつつあると思うが、外国人が自分たちだけのコミュニティを作るなど、日本文化との衝突が起こってはならない。外国人やその家族を受け入れる日本側でもしっかりと受入れ体制を整備すべき。そのために、在留期間中に日本の文化にコミュニティを通じて親しんでもらうような仕組みづくりを検討すべき。(製造業)

就労期間

- ・ 長期就労の枠組みも作ってほしい。(製造業)

制度の複雑さ

- ・ 外国人材を受け入れるための制度が複雑・難解であり、かつ、監理団体等の体制整備も追いついていないため、後工程である企業側に負担が生じていると思われる。(製造業)

その他

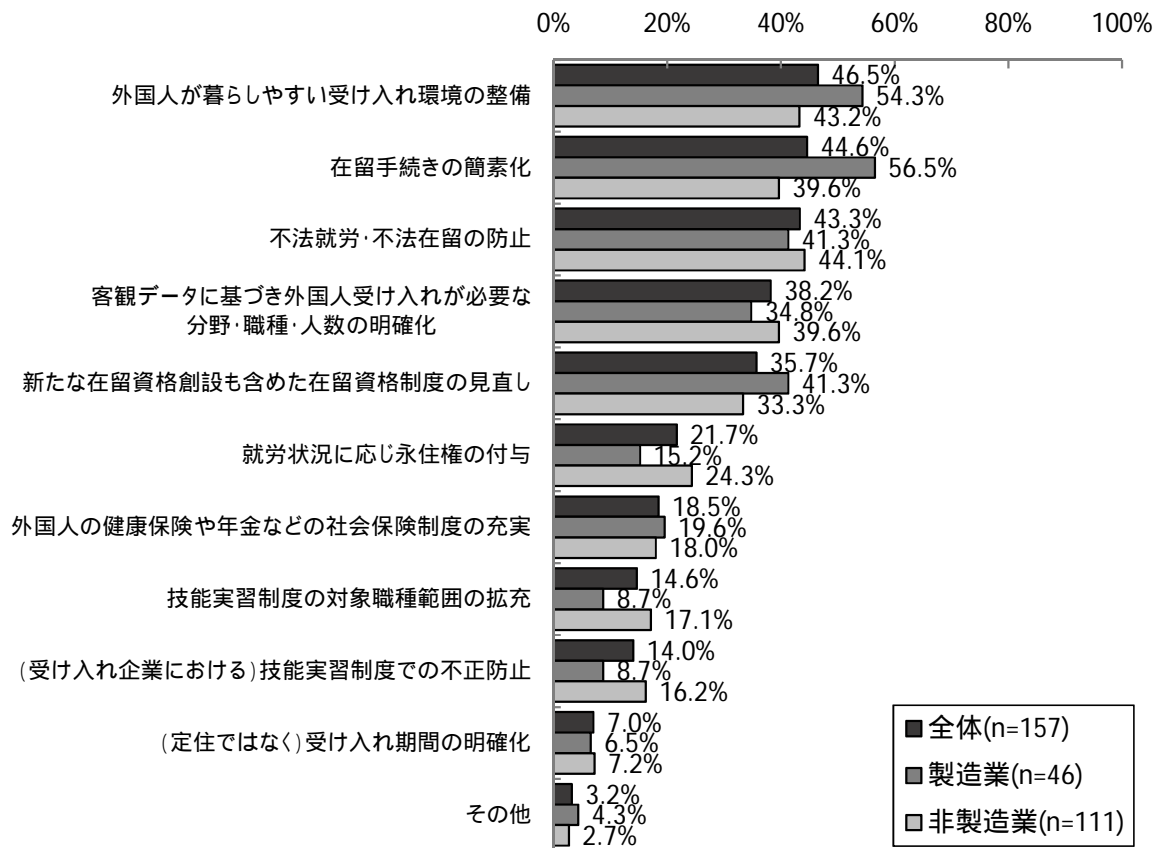
- ・ 「通算5年、家族の帯同は認めない」という条件により受け入れができない、あるいは日本で能力・スキルを得た必要な人材が流出するきっかけにならないと考える。(製造業)
- ・ 有能な人材の受入れ拡大策としては、新たな在留資格の仕組みは、日本を就業先と選ぶうえでハードルになり得る仕組みだと考える。(製造業)
- ・ 日本は移民により形成する国家ではない。国家としてのニーズに応じて必要な人材を積極的に招いたり、不足していない層の就労希望を拒否したり、自由に選択すべき。その中で、家族ごと招くべきか、本人のみを招くべきかの選択肢があることは理解できる。(製造業)

(7) 外国人労働力活用に向けて今後必要な政策

幅広い外国人労働力活用に向けて、今後必要な政策としては、「外国人が暮らしやすい受入れ環境の整備」、「在留手続きの簡素化」、「不法就労不法在留の防止」の順に必要と考えられている。

とりわけ製造業では「外国人が暮らしやすい受入れ環境の整備」、「在留手続きの簡素化」は過半数の企業で必要と考えられている。

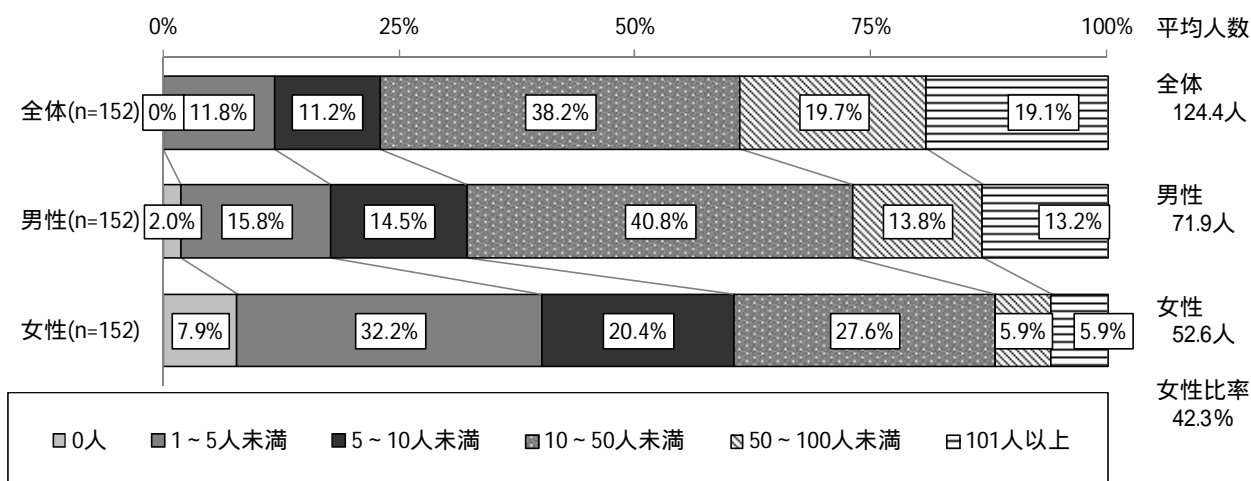
Q. 高度人材に限らない幅広い外国人労働力活用に向けて、今後必要な政策として重要と思う順に3つまで選択してください。(上位3つまでを合算して集計)



3 . 中途採用者³

2017 年度の平均中途採用数は 124.4 人で、男性 71.9 人に対して、女性は 52.6 人。女性比率は 42.3%。

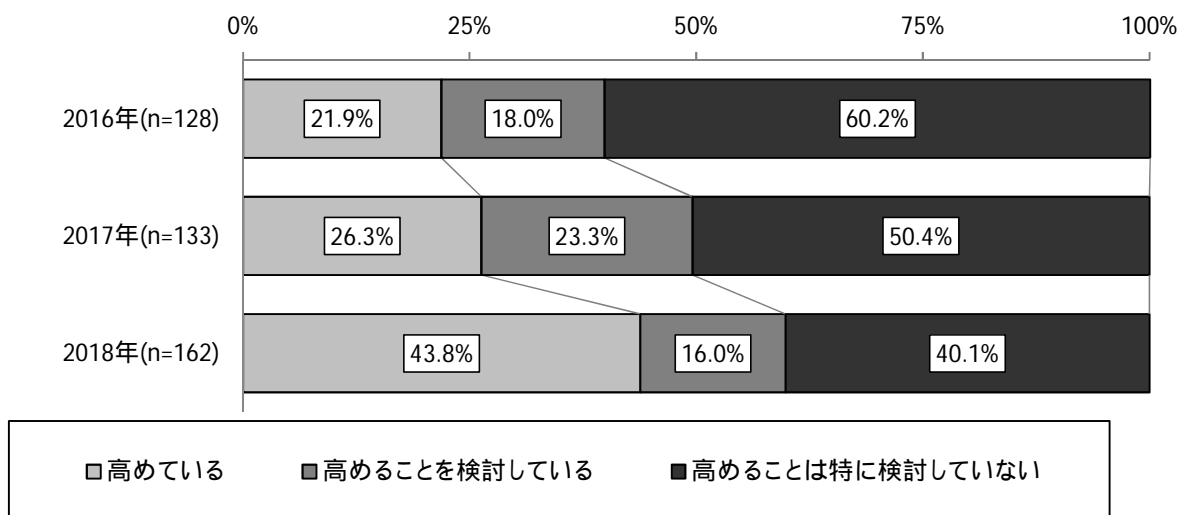
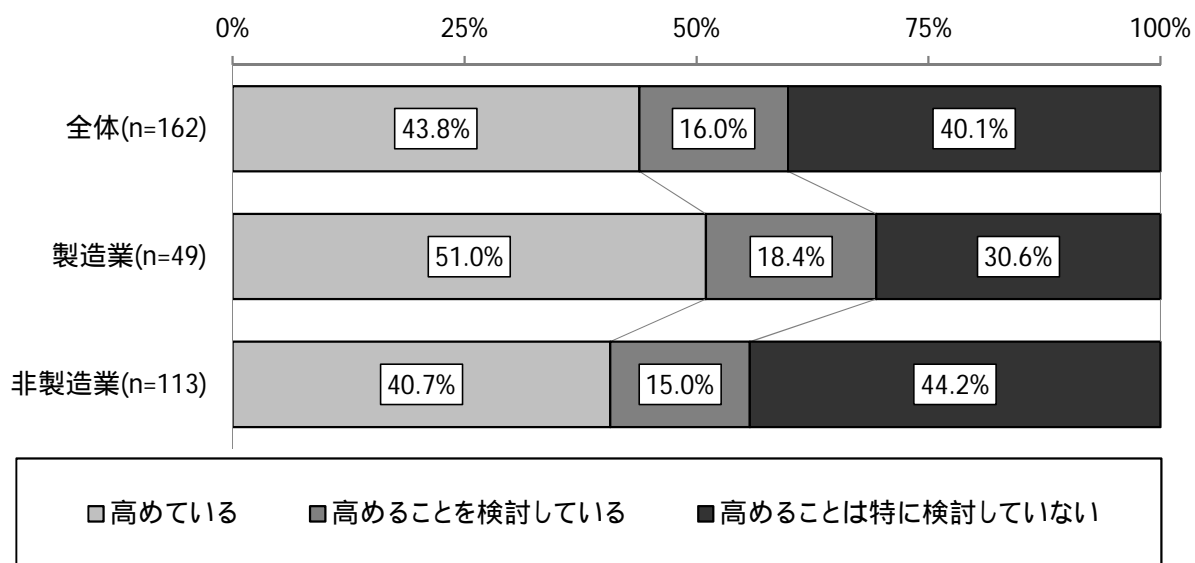
Q. 貴社の中途採用の状況についてお伺い致します。
2017 年度中途採用実績についてお答えください。



³ 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、43.8%。
 製造業では過半数(51.0%)の企業で採用比率を高めている。
 経年では、2017年(26.3%)と比較して大幅に中途採用比率が高くなっている。

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。

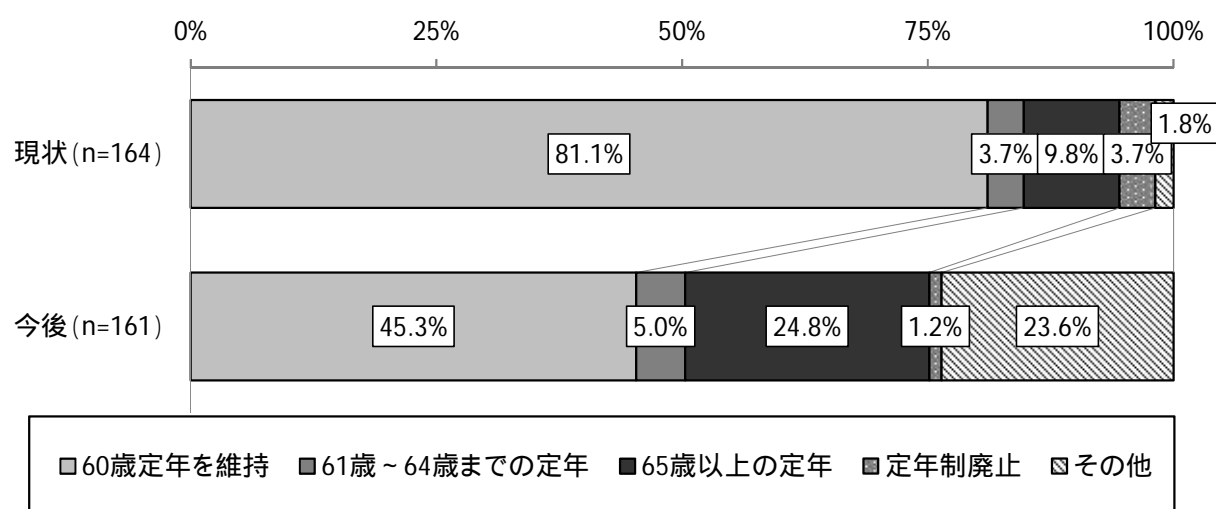


4 . 定年、中高年人材の登用・活用

定年制については、現状では「60歳定年を維持」が81.1%と主流だが、今後の展望としてその割合(45.3%)は減り、「65歳以上の定年」の割合が24.8%と増える。定年制廃止を検討する企業は現状で3.7%とまだ少ない。

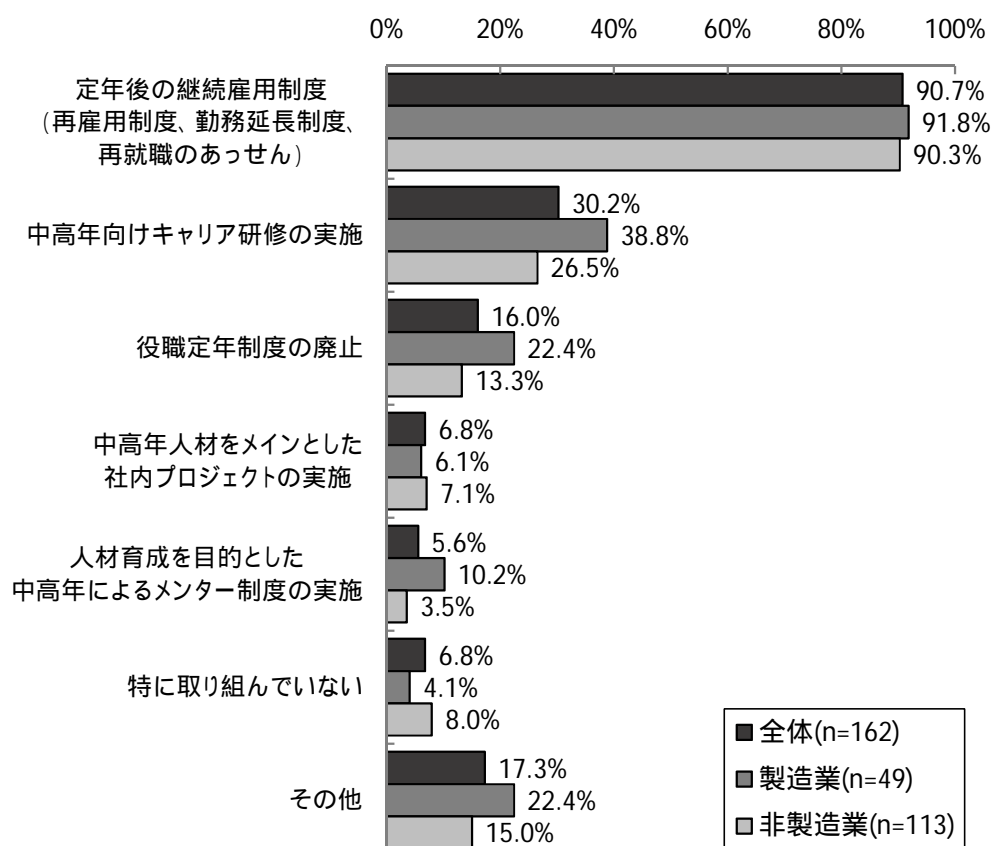
Q. 貴社での定年制の現状についてお伺いします。

貴社での定年制に対する今後の展望についてお伺いします。



中高年人材の活躍を促すための取組みとしては、「定年後の継続雇用制度」が90.7%と最も導入されており、「中高年向けキャリア研修の実施」(30.2%)、「役職定年制度の廃止」(16.0%)が続く。

Q. 中高年人材の活躍を促すため、貴社ではどのような取組みを行っていますか(複数選択可)。



< その他の内容(抜粋) >

独自の継続雇用

- ・ 定年60歳後の再雇用形態を複線型に改め、意欲と能力のある社員については定年後も引き続き管理職(キャリア社員)に任命する道を設ける制度を導入している。(非製造業)
- ・ ベテラン社員が、年齢の近い高齢顧客に対し、資産運用に限らずシニアライフの包括的なサポートを提供する「あんしんプランナー」を設置。(非製造業)
- ・ 会社が必要とするノウハウ・技術・経験を持つOBの支援を受けることにより、技術の伝承・製品の品質向上・お客様へのサービス向上を図るため、65歳以降70歳未満の継続勤務及び定年退職者の雇用を行う「エルダー社員(OB活用)」制度を2017年1月より導入。(製造業)

認定制度

- ・ 豊富な経験や高度な専門性を有する社員が将来に亘って能力を最大限に発揮して活躍し続けられるよう、45歳以上の社員を対象に、研修プログラムを大幅に拡充するとともに、一定のスキル向上を実現している社員を処遇面で優遇する「ライセンス認定制度」を導入。(非製造業)
- ・ 50歳以上の管理職を対象に、特定分野で高い能力を有し他の模範となる人を「マイスター」として認定する表彰制度を実施。(非製造業)

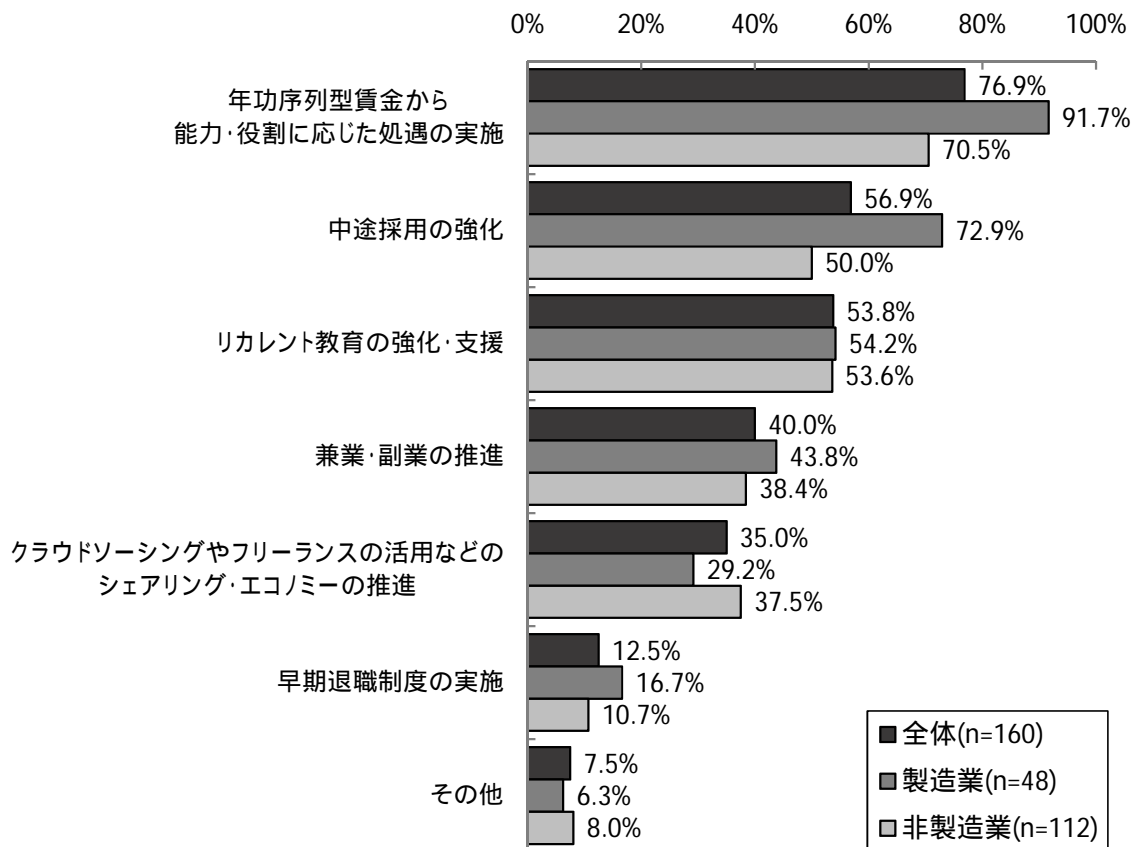
シニア採用・雇用上限年齢の廃止

- ・ 豊富な経験を有する社員が生き生きと働き続けられる環境を更に整備するため、意欲・能力が高い本支店営業員の雇用上限年齢を廃止。(非製造業)
- ・ 60歳以上の方対象の「シニアスペシャリスト採用コース」を、2018年1月から開始している。(製造業)
- ・ シニア人財バンクセンター開設(65歳以上の働きたい当社OB・OGに対し、活躍の場があるときにマッチング・雇用するシステム)(非製造業)

・雇用流動化

技術革新、環境変化が激しい中、雇用流動化を進めていくうえで、政府の政策や日本企業の人事報酬制度で求められることとしては、「年功序列賃金から能力・役割に応じた処遇の実施」(全体 76.9%; 製造業 91.7%)、「中途採用の強化」(全体 56.9%; 72.9%)が上位に挙げられており、特に製造業でこれらを挙げる企業が多い。その後、「リカレント教育の強化・支援」(53.8%)が続く。

Q. 技術革新、環境変化が激しい中、雇用流動化を進めていくうえで、政府の政策や日本企業の人事報酬等制度等で求められることは何だと思えますか(複数回答可)。

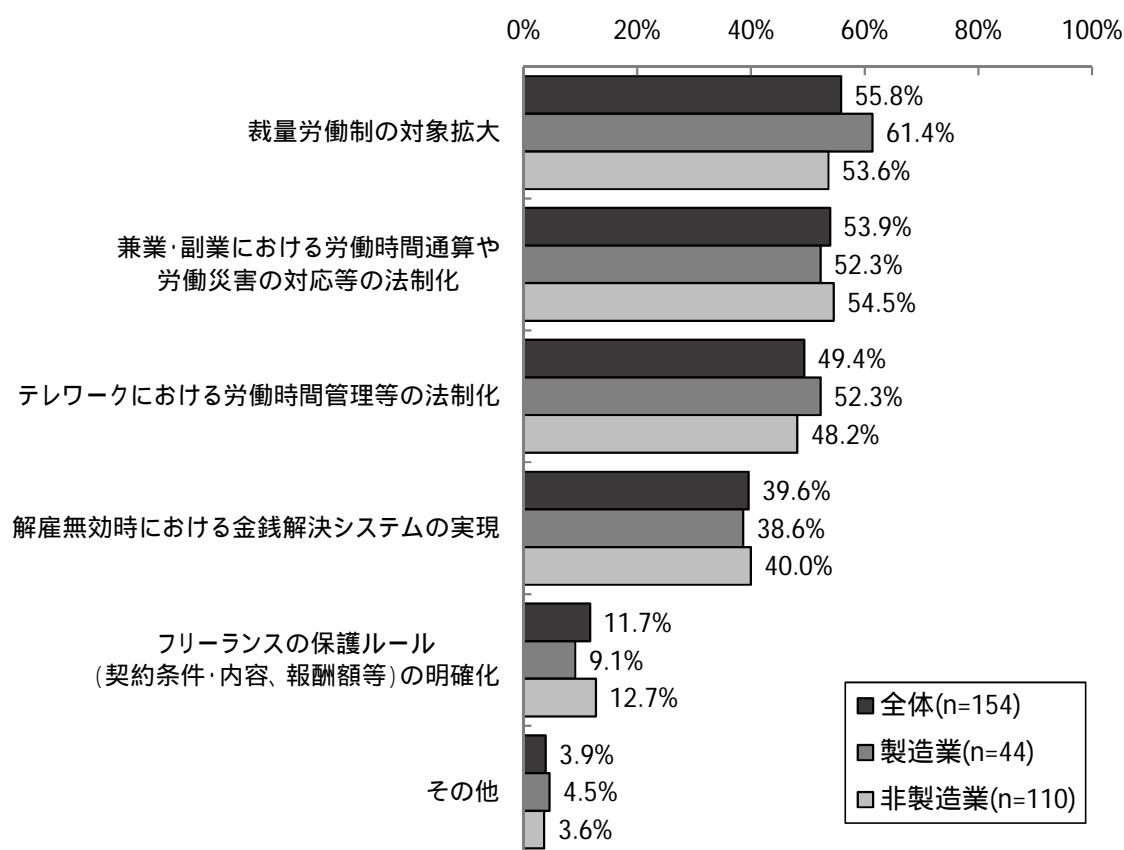


働き方改革

1. 今後期待する改革

働き方改革については、「裁量労働制の対象拡大」(55.8%)、「兼業・副業における労働時間通算や労働災害の対応等の法制化」(53.9%)、「テレワークにおける労働時間管理等の法制化」(49.4%)、「解雇無効時における金銭解決システムの実現」(39.6%)の順に今後改革が期待されている。

Q. 6月29日に国会で働き方改革関連法案が成立しましたが、今回の法案に含まれないもので、今後改革を期待するものは何ですか(複数選択可)。

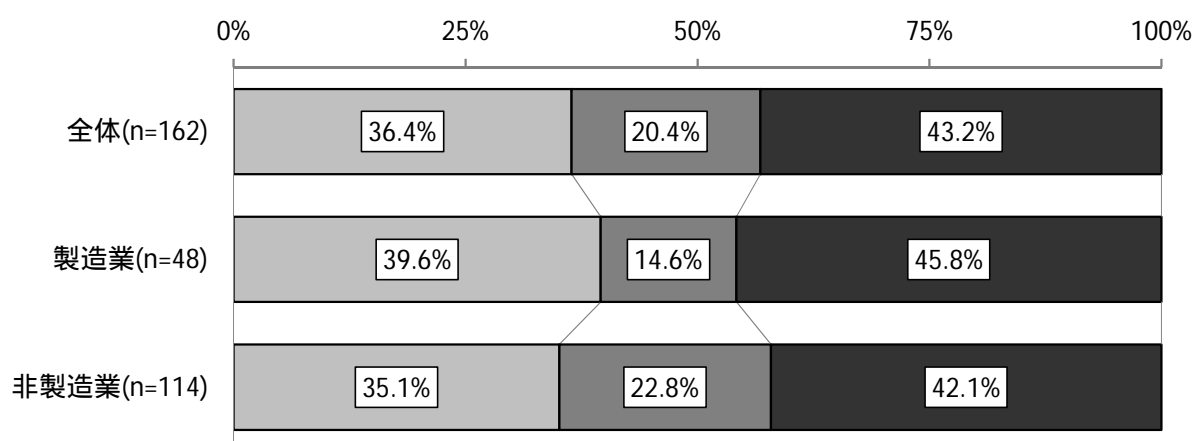


2. 兼業・副業の状況

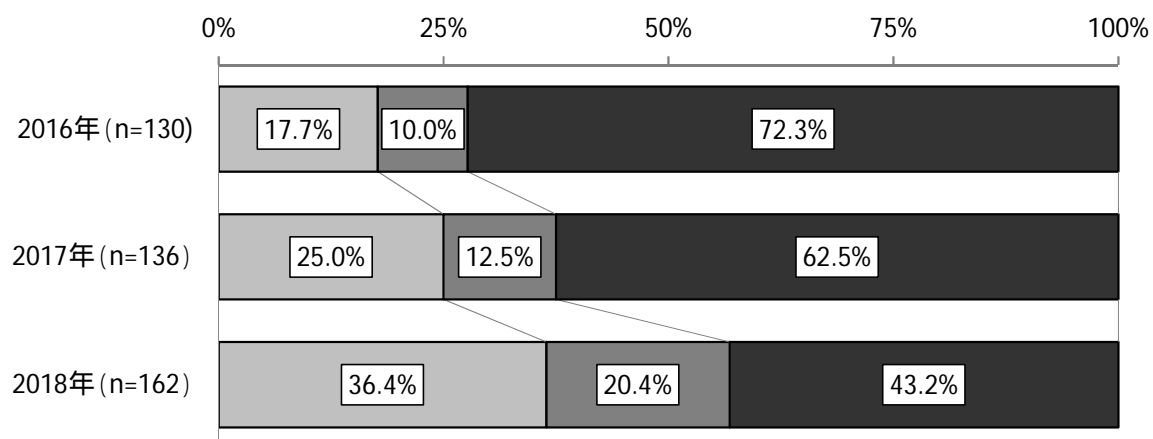
兼業・副業を認めている企業は36.4%に対して、認めておらず、検討もしていない企業は43.2%と上回っている。

経年では、兼業・副業を認めている企業が多くなっている(2017年25.0%; 2016年17.7%)。

Q. 兼業・副業の状況について、お答えください。貴社では兼業・副業を認めていますか。



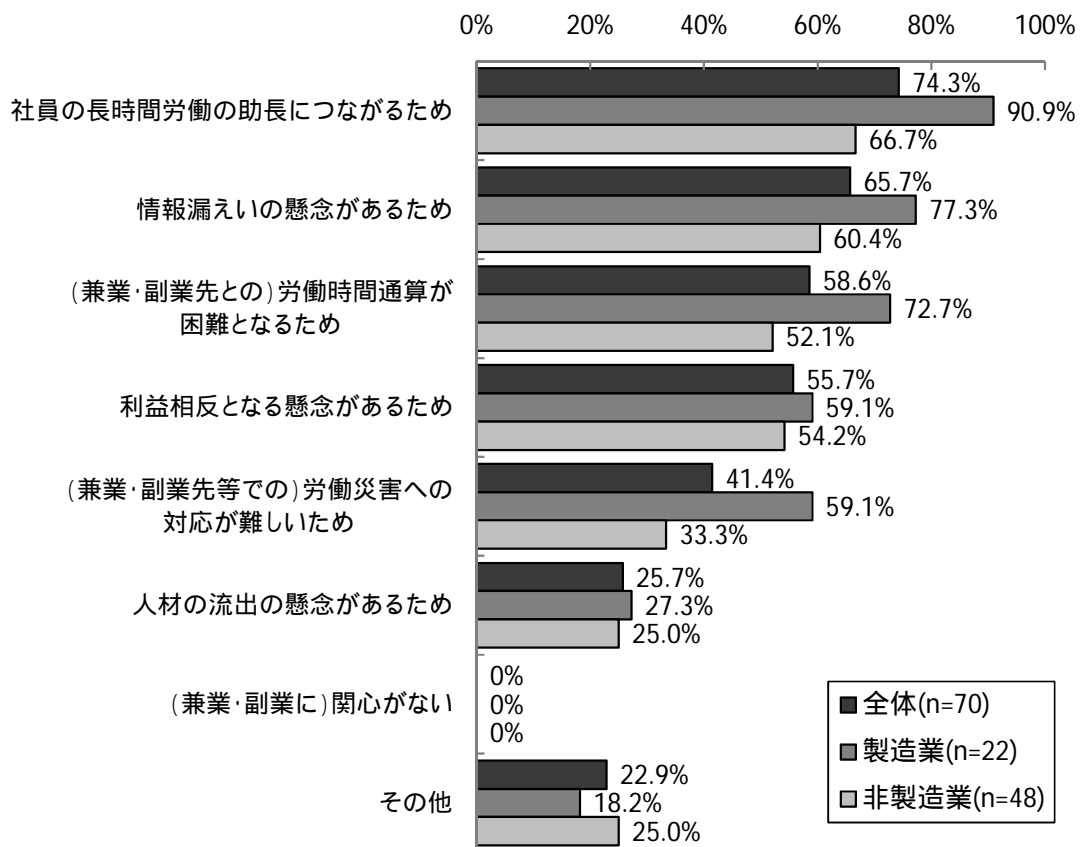
□ 認めている ■ 認めていないが、認めることを検討している ■ 認めておらず、検討もしていない



□ 認めている ■ 認めていないが、認めることを検討している ■ 認めておらず、検討もしていない

兼業・副業を認めない理由として、「社員の長時間労働助長につながる」(74.3%)、「情報漏えいの懸念がある」(65.7%)、「労働時間通算が困難」(58.6%)、「利益相反となる懸念がある」(55.7%)、「労働災害への対応が難しい」(41.4%)の順に挙げられ、製造業ではいずれの項目も非製造業に比べて高い割合。

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。
兼業・副業を認めない理由は何ですか(複数選択可)。

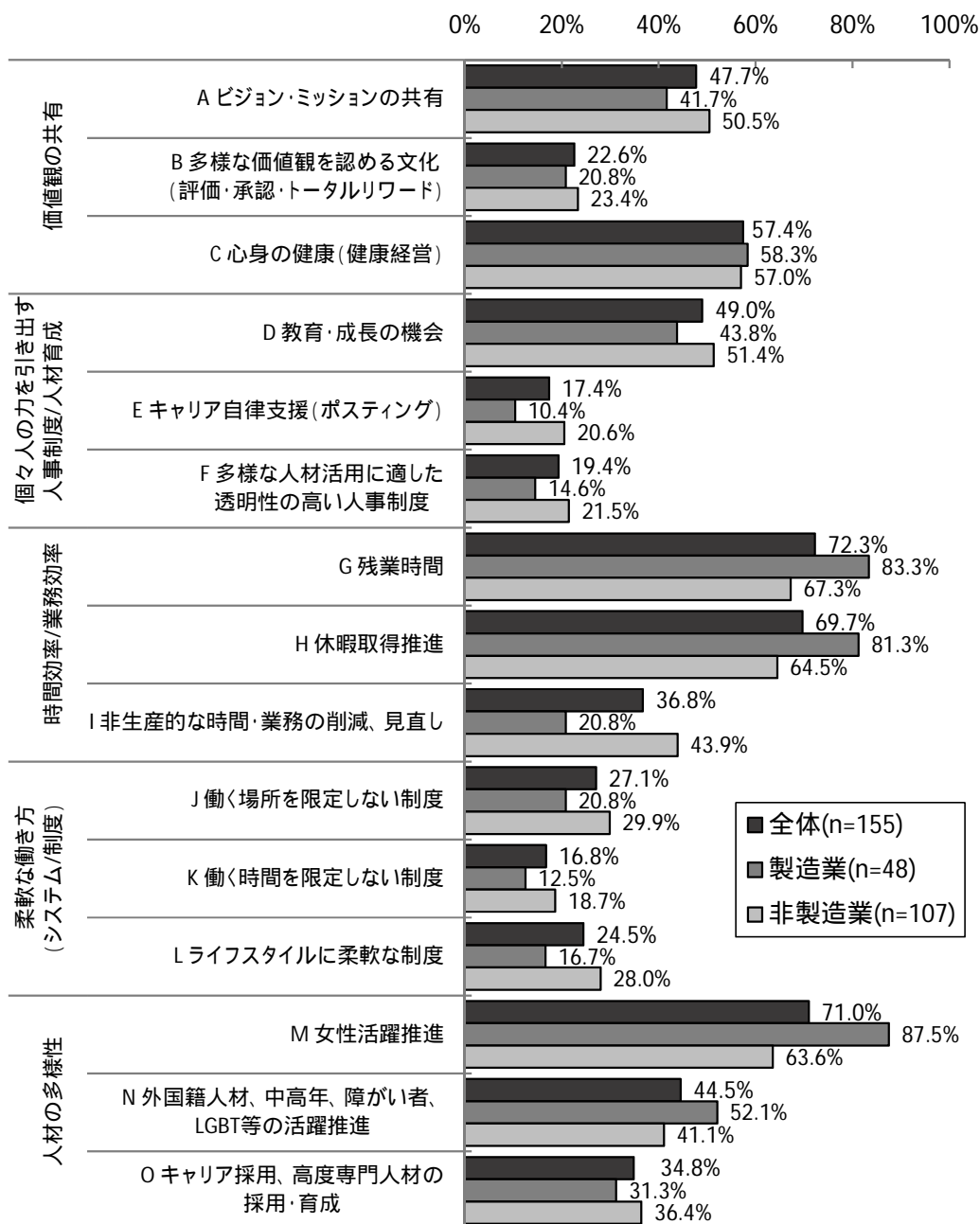


人事面での KPI の設定

自社で人事面での KPI (Key Performance Indicator) を行っている項目としては、残業時間、休暇取得推進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。

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。



労働市場改革委員会（2017年度人口・労働問題委員会）活動状況

2017年度人口・労働問題委員会 会合一覧 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	2017/7/26	討議：本年度の委員会運営案について	
第1回会合	2017/8/3	人口減少と日本経済	立正大学経済学部教授 / 東京大学名誉教授 吉川 洋 氏
		討議：本年度の委員会運営について	
第2回会合	2017/8/31	働き方改革の進捗と評価	日本総合研究所 理事・主 席研究員 山田 久 氏
第3回会合	2017/9/20	東京一極集中が招く人口 急減の課題について	東京大学公共政策大学院 客員教授/野村総合研究所 顧問 増田 寛也 氏
第2回 正副委員長会議	2017/9/22	討議：今後の検討テーマ、講師選定等について	
第3回 正副委員長会議	2017/10/24	日本の外国人労働者活用 に関する実態と課題	WORK JAPAN 取締役社長 松崎 みさ 氏
		討議：検討テーマについて	
第4回会合	2017/10/26	誰が日本の労働力を支え るのか？	野村総合研究所 ICT・メディ ア産業コンサルティング部 主任コンサルタント 岸 浩稔 氏
第4回 正副委員長会議	2017/11/9	サービス産業の生産性と 雇用・賃金	経済産業研究所 副所長 森川 正之 氏
第5回会合	2017/11/24	外国人材の活用に向け求 められる制度の再構築 - 海外事例にみる外国人政 策の視点 -	日本総合研究所 調査部 主任研究員 野村 敦子 氏

会 合	開催日	議 題	講 師 (敬称略)
第 6 回会合	2017/12/ 5	諸外国における解雇規制 と解雇の金銭解決	東京大学大学院 法学政治研究科 教授 荒木 尚志 氏
第 5 回 正副委員長会議	2017/12/22	人口激減時代の新たな選 択 外国人労働力の可能 性	日本国際交流センター 執行理事 毛受 敏浩 氏
第 7 回会合	2018/ 1 /17	人材覚醒経済～無限定正 社員システムを打破する 労働市場改革～	慶應義塾大学大学院 商学研究科 教授 鶴 光太郎 氏
第 6 回 正副委員長会議	2018/ 1 /17	Japan2.0 の論点に関する意見交換	
第 8 回会合	2018/ 1 /30	働き方改革の現状と 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
第 9 回会合	2018/ 2 /27	事例発表：労働人口減少 社会における新しいサー ビス・事業のあり方と働 き方改革	ヤマトホールディングス 取締役社長 山内 雅喜 氏 みちのりホールディングス 取締役社長 松本 順 氏
第 10 回会合	2018/ 3 /29	事例発表：金融業界での 新しい働き方～同一労働 同一賃金を中心に～	りそなホールディングス 執行役 人材サービス部長/ りそな銀行 執行役員 人材サービス部長 新屋 和代 氏 クレディセゾン 戦略人事部長 松本 憲太郎 氏

2018年度 労働市場改革委員会 会合一覧 講師の役職は当時

会 合	開催日	議 題	講 師 (敬称略)
第1回会合	2018/4/24	事例発表：事技職の働き方改革について	トヨタ自動車 人事部 部長 森川 茂樹 氏
第2回会合	2018/5/10	日本型労使関係を考える	労働政策研究・研修機構 労働政策研究所 所長 濱口 桂一郎 氏
第1回 正副委員長会議	2018/5/21	討議：(1) Japan2.0 最終とりまとめ案の検討 / (2) 今後の本委員会の進め方について	
第2回 正副委員長会議	2018/5/31	討議：(1) これまでの活動の振り返りと主要テーマの 絞り込み / (2) 今後の委員会の進め方について	
第3回 正副委員長会議	2018/6/20	討議：(1) 「ダイバーシティと働き方に関するアンケート」 項目について / (2) 提言とりまとめに向けた論点 整理	
第3回会合	2018/7/4	討議：提言とりまとめに向けた論点整理	
第4回 正副委員長会議	2018/9/5	討議：(1) 内閣府「女性が輝く先進企業表彰」への推 薦企業の選考 / (2) 新たな在留資格創設について	
第4回会合	2018/9/20	今後の外国人材の受入れ について	法務省入国管理局総務課企 画室調整官 伊藤 純史 氏
		外国人技能実習制度につ いて	厚生労働省人材開発統括官 付参事官(海外人材育成担 当) 平嶋 壮州 氏
第5回 正副委員長会議	2018/9/21	討議：内閣府「平成30年度女性が輝く先進企業表彰」 への推薦企業の選考	
		新たな在留資格の創設に 際して外国人労働とどう 向き合うべきか	首都大学東京 人文社会学 部 教授 丹野 清人 氏

会 合	開催日	議 題	講 師（敬称略）
第 6 回 正副委員長会議	2018/ 9 /26	外国人労働者政策に関する 提言について	シブサワ・アンド・カンパニ ー 代表取締役 渋澤 健 氏 さくら共同法律事務所 弁護士 山脇 康嗣 氏
第 7 回 正副委員長会議	2018/10/10	討議：労働市場改革委員会 提言骨子(案)について	
第 5 回会合	2018/10/11	討議：労働市場改革委員会 提言骨子（案）について	
第 8 回 正副委員長会議	2018/11/ 1	討議：労働市場改革委員会 提言（案）について	
第 9 回 正副委員長会議	2018/12/ 6	討議：労働市場改革委員会 提言（案）について	
第 6 回会合	2018/12/ 7	討議：労働市場改革委員会 提言（案）について	

事務局ヒアリング先一覧

実施日	テーマ	ヒアリング先（敬称略） 役職は当時
2018/ 7 /25	外国人労働者の現状等について	厚生労働省職業安定局 外国人雇用対策課 企画官 吉田 暁郎 氏 企画係長 渡邊 智之 氏
2018/ 8 /10	新たな外国人材受入れ制度について	法務省入国管理局 総務課企画室 調整官 伊藤 純史 氏 政策第三係員 竹内 昇 氏
2018/ 8 /29	新たな外国人材受入れ制度について	経済産業省製造産業局 総務課 係長 高山 真澄 氏
2018/10/26	韓国における外国人受入れ制度について	日本国際交流センター シニア・プログラム・オフィサー 李 惠珍 氏
2018/11/12	外国人児童生徒の受入れの現状と課題について	浜松市立南の星小学校 校長 杉森 俊幸 氏 教諭 犬塚 勝 氏
2018/11/12	浜松市における多文化共生政策について	浜松市企画調整部国際課 課長 佐藤 宏明 氏 課長補佐 原川 知己 氏
	浜松市における外国人児童生徒の状況と課題について	浜松市教育委員会 学校教育部指導課 教育総合支援センター 主幹 外国人支援グループ長 櫻井 敬子 氏
2018/11/20	外国人児童生徒の受入れの現状と課題について	横浜市立南吉田小学校 校長 藤本 哲夫 氏
2018/11/20	横浜市における多文化共生政策について	横浜市国際局政策総務課 担当課長 関谷 聡 氏、担当係長 栗林 岳大 氏
2018/11/20	横浜市における外国人児童生徒の状況と課題について	横浜市教育委員会事務局指導部 国際教育課 課長 笠原 一 氏 主任指導主事 土屋 隆史 氏 担当係長 加納 浩平 氏

2019年1月現在

労働市場改革委員会

(敬称略)

委員長

木川 眞 (ヤマトホールディングス 取締役会長)

副委員長

梅田 一郎 (新時代戦略研究所 (I N E S) 理事長)

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 (N T T コミュニケーションズ 監査役)

土屋 達朗 (フジタ 取締役副社長)

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 (野村證券 専務執行役員)

成川 哲夫 (日本曹達 取締役)

水田 正道 (パーソルホールディングス 取締役社長 C E O)

吉田 正昭 (ルネサンス 取締役社長執行役員)

委員

青木 寧 (花王 常務執行役員)

アキレス 美知子 (S A P ジャパン バイスプレジデント)

浅沼 章之 (浅沼組 執行役員)

芦田 邦弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

網谷 勝彦 (日本コンクリート工業 取締役会長)

有 末 真 哉 (三井生命保険 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 執行役員)

有 元 龍 一 (日本工営 取締役社長)

池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)

伊 藤 清 彦 (龍谷大学 東京オフィス 渉外顧問)

井 上 広 樹 (長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)

今 村 俊 夫 (東急建設 取締役社長)

岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ 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)

宇 治 則 孝 (第一三共/横河電機 社外取締役)

浦 田 晴 之 (オリックス銀行 取締役社長)

海 野 晋 哉 (中外製薬 上席執行役員)

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 取締役兼副社長執行役員)

大 内 智重子 (電通 執行役員)

大 岡 哲 (大岡記念財団 理事長)

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 川 順 子 (日本航空 副会長)

大 友 啓 行 (わらべや日洋ホールディングス 取締役社長)

大 西 賢 (日本航空 特別理事)

大 橋 光 博 (M R I 代表取締役)

大 橋 資 博 (M R I 取締役副社長)

岡 田 和 樹 (Vanguard Tokyo法律事務所 代表弁護士)

岡 本 潮 (東急コミュニティー 取締役会長)

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)

越 智 仁 (三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)

小野澤 康 夫 (三井不動産 取締役専務執行役員)

笠 井 聡 (S O M P Oホールディングス グループC H R O
常務執行役員)

加 藤 奂 (京王電鉄 相談役)

門 脇 英 晴 (日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)

加 福 真 介 (ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)

上斗米 明 (パソナグループ 専務執行役員)

鴨 居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)

河 合 辰 信 (有楽製菓 取締役社長)

川 上 登 福 (経営共創基盤 パートナー・取締役
マネージングディレクター)

川 島 健 資 (マイフラット 代表)

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)

木 村 廣 道 (F T I イノベーションズ 取締役社長)

清 原 健 (清原国際法律事務所 代表弁護士)

窪 田 政 弘 (前澤化成工業 取締役社長)

熊 谷 亮 丸 (大和総研 常務取締役)

藏 原 文 秋 (S M B C 信託銀行 取締役社長)

剣 持 忠 (メンバーズ 取締役社長)

河 野 栄 子 (三井住友海上火災保険 アドバイザー)

腰 高 博 (コシダカホールディングス 取締役社長)

小 林 暢 子 (EYトランザクション・アドバイザリー・サービス パートナー)

齋 藤 勝 己 (東京個別指導学院 取締役社長)

坂 口 英 治 (シービーアールイー 取締役社長兼CEO)

笹 尾 佳 子 (レオパレス21 社外取締役)

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 正 人 (竹中工務店 取締役専務執行役員)

島 田 俊 夫 (CAC Holdings 取締役会長)

島 田 一 (金融ファクシミリ新聞社 取締役社長)

新屋和代	(りそな銀行 常務執行役員)
杉浦英夫	(ジェンパクト 取締役)
清島隆之	(住友商事 執行役員)
反町雄彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
高木純夫	(日本漢字能力検定協会 執行役員)
高橋和夫	(東京急行電鉄 取締役社長)
高橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
谷川史郎	(HRソリューションズ 特別顧問)
田沼千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
淡輪敬三	(ビービット 顧問)
津上晃寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
塚本 恵	(キャタピラージャパン 代表執行役員)
辻 幸一	(EY新日本有限責任監査法人 理事長)
遠谷信幸	(電通 取締役執行役員)
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 執行役員)
中西義之	(DIC 取締役会長)
中村公一	(山九 取締役会長)
中村公大	(山九 取締役社長)

新 倉 恵里子 (東和エンジニアリング 取締役社長)

西 浦 三 郎 (ヒューリック 取締役会長)

野 坂 茂 (日本オラクル 取締役副会長)

野 呂 順 一 (ニッセイ基礎研究所 取締役会長)

芳 賀 日登美 (ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)

林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)

林 恭 子 (グロービス マネジング・ディレクター)

林 達 夫 (アークデザイン 取締役会長)

原 田 靖 博 (フューチャー 上級顧問 C E O特別補佐)

日 色 保 (日本マクドナルド 上席執行役員)

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)

広 瀬 道 明 (東京ガス 取締役会長)

福 川 伸 次 (東洋大学 理事長)

藤 井 礼 二 (L . E . K . コンサルティング 代表取締役)

藤 島 安 之 (イービストレード 取締役)

布 施 達 朗 (セコム 常務取締役)

淵 田 誠 一 (コマツ 常務執行役員)

船 橋 仁 (I C M G 取締役社長 兼 グループ C E O)

ニコラス・ベネシュ (会社役員育成機構 代表理事)

堀田利子 (ルネサンス 顧問)

堀江章子 (アクセンチュア 執行役員)

牧浦真司 (ヤマトホールディングス 常務執行役員)

増田健一 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)

益戸宣彦 (G C A 統括執行役員 マネージングディレクター)

益戸正樹 (パークレイズ証券 顧問)

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)

松本 順 (みちのりホールディングス 代表取締役グループ CEO)

三木泰雄 (ヴィエムウェア 取締役会長)

皆見 薫 (J T B 常務取締役)

向井俊雄 (日本ユニシス 取締役専務執行役員 C F O)

望月 淳 (浜銀ファイナンス 取締役会長)

守田道明 (上田八木短資 顧問)

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)

山極清子 (w i w i w 取締役社長)

山田メユミ (アイスタイル 取締役)

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)

由 利 孝 (テクマトリックス 取締役社長)

吉 田 知 明 (個別指導塾スタンダード 代表取締役)

チャールズD.レイク (アフラック生命保険 取締役会長)

渡 邊 健太郎 (エコラボ 代表執行役員社長)

以上138名

事務局

宮 崎 喜久代 (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)