

## 第4節 課題の小括と本白書における検討の視座について

本章では、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状と労働経済への影響について、今後の見通しも含めて分析を行い、我が国が抱える課題の所在を明らかにしてきた。総じてみると、少子高齢化による労働供給制約という課題を抱える我が国は、雇用情勢が着実に改善し、景気が緩やかに回復する中で、人手不足感が趨勢的に高まっており、また、その時々々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。こうした人手不足感の高まりは、实体经济に影響を及ぼす人手不足の問題として、既に顕在化している可能性があり、実際に、多くの労使では、人手不足が企業経営や働く方の職場環境に影響を及ぼすと感じている状況にある。特に、働く方の職場環境に関しては、「残業時間の増加や休暇取得数の減少」「従業員の働きがいや意欲の低下」等の影響があげられるが、これは、人手不足が、長時間労働の助長や休暇取得日数の減少等を通じて「働きやすさ」を毀損する要因となるのと同時に、「働きがい」を消失する要因となる可能性があることを示唆している。

また、人手不足の緩和に向けて、多くの企業が、新卒採用や中途採用等のように外部労働市場から人材を確保する「外部調達」や、従業員の配置転換や定年の延長・再雇用による雇用継続、非正社員の正社員登用、現従業員の追加就業等のように、企業内で人材を確保する「内部調達」などに取り組んでいる。しかし、外部調達については、ひっ迫した労働市場を背景に、多くの企業が新規の人材確保が困難な状況に直面しており、内部調達についても、継続雇用を希望する高齢者や追加就業を希望する非正規雇用労働者の希望を実現し、その意欲や能力を積極的に活用することは有用である一方で、人手不足感が相対的に高まっている正規雇用労働者では、長時間労働者だけでなく、所定外労働時間が相対的に少ない労働者においても、就業時間の減少を希望する者が多い傾向にあることから、内部調達による人材供給の余力は、必ずしも大きくない可能性が示唆される。

このような中で、業務プロセスの見直し、省力化・合理化投資、離職率の低下改善に向けた雇用管理の改善、従業員への働きがいの付与などの人材の調達以外の人手不足の緩和策を導入する動きがみられる。業務プロセスの見直しや省力化・合理化投資は、人材不足の解消や労働生産性の向上に一定の効果があり、雇用管理の改善や従業員の働きがいの向上は、離職率の改善や労働生産性の向上に有効であることが示唆される。一方で、これらの取組は、外部調達・内部調達に比べると相対的に実施率が低い傾向にあり、特に、「離職率を低下させる雇用管理の改善」や「従業員の働きがいの付与」等といった従業員の「働きやすさ」や「働きがい」の改善に資するような職場環境の改善に着目した取組については、人手不足の緩和策として十分に浸透していないことが示唆される。

上記の問題意識を踏まえ、本白書では、次章以降、人手不足下における「働き方」の在り方について、「働きやすさ」と「働きがい」の観点から分析を行っていくが、それに先立って、「働きやすさ」と「働きがい」の関係について整理する<sup>19</sup>。

「働きやすさ」と「働きがい」は、いずれも、働く人の視点からの企業や職場に対する評価

19 本稿の作成にあたっては守島（2010）の議論を参考にした。

であり、企業収益や生産性などの企業経営上の視点からの評価とは異なる。また「働きやすい」職場と「働きがい」のある職場には、職場環境や雇用管理等で共通する点も多く、両者を実現している企業も多く存在する。このように、両者は密接に関連している概念であり、「働きやすさと働きがい」とまとめて用いられることもある。一方で、「働きやすさ」と「働きがい」は、それぞれ特徴がある概念であり、いずれも一般的にその違いは認識されている。本白書では、両者に着目して議論を進めるため、それぞれについて次のとおり整理する。

「働きやすさ」は、働く人が安心して快適に働ける職場環境を示す概念であり、現在の職場における公正さや、将来的なライフイベントに応じた働き方の選択の可能性につながっていくものである。労働時間や休暇、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）などに関連する雇用管理と比較的關係が深いものと考えられる。

「働きがい」は、働く人が生き生きと誇りをもって熱心に働ける職場環境を示す概念であり、現在の職場における達成感や将来的な仕事の上での成長可能性につながっていくものである。目標設定、仕事の進め方、進捗管理等の人材マネジメントと比較的關係性が深いものと考えられる。

それでは、これらの「働きやすさ」と「働きがい」の相互の關係性についてはどのように考えれば良いであろうか。「働きがい」は働く人の仕事への積極的な関わりを促す要因（プッシュ要因）である一方で、「働きやすさ」はそれを疎外する要因（プル要因）を取り除くものであると考えられる。そうであれば、いわば、「働きがい」は「働きやすさ」を前提として成り立つものであり、職場の「働きやすさ」なくして、持続的な「働きがい」は実現しない。いわば、「働きやすい」職場環境は、よりよい職業生活を送るための基盤となり、前提となるインフラストラクチャーであるといえる。

これまで働く人の視点から「働きやすさ」と「働きがい」について見てきたが、企業の立場から見ればどうだろうか。

人手不足に直面している企業が多い現状において、働きやすい職場環境の整備は、女性や高齢者のみならず、あらゆる人材の確保のためにも重要である。それに加え、働きがいのある職場では、働く人はより積極的に仕事にコミットするため、働く意欲やモチベーションが高まる可能性が高い。このような、働きやすく働きがいのある職場では、働く人にとっては自己充足感や達成感が得られるとともに、企業から見れば、企業の人的資本が効率的に活用されている状態ともいえ、生産性やパフォーマンスにもポジティブな影響が出ることが想定される。また、雇用の流動化が進む中で、働く人が自分で働く場所を選択する可能性が高くなっている環境下では、「働きやすさ」や「働きがい」といった働く人の視点からの評価を高めることは、当面の人手不足の解消のみならず、中長期的な企業の基幹となる人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらうために重要である。

これらは企業自体の成長にも関わる重要課題であり、近年の「働きやすさ」や「働きがい」への関心の背景となっている。従来、企業における雇用管理や仕事の業務改善は、合理化、効率重視の基準で見直されることが多く、働く人が感じる「働きやすさ」や「働きがい」を考慮し、行動基準として盛り込むことは少なかったが、近年では「働きがい」や「働きやすさ」の視点から業務を見直す企業も増えてきており、アンケート調査やAIを活用した人事労務管理（HR Tech）を用いて「働きやすさ」や「働きがい」を継続的・定期的に把握し、これらにかす取組も盛んになってきている。

なお、「働きやすさ」や「働きがい」を基軸とした経営改革をより実効的に行うためには、

企業側が一方的に取り組むのではなく、企業と従業員の双方が職場の現状や課題を共有し、共に創り上げていくことが重要であり、そのためには労使間の相互コミュニケーションの活性化が不可欠であることに留意が必要である。