

第2章

就労を望む誰もが安心して働き続けられる「働きやすさ」の実現に向けて

現在の日本経済は人口減少と産業構造の変化を背景に、人手不足が大きな課題となっている一方で、女性と高齢者の就業者が増加しており、その背景には、女性と高齢者の就業希望の高まりがあるとされている。女性や高齢者が働きやすい職場環境を整備することは、このような方々の就業希望を実現し、就業後も安心して働き続けられるようにするために不可欠であるとともに、人手不足を緩和し、社会経済全体を活性化するためにも重要である。

また、女性や高齢者以外の労働者にとっても、働きやすい職場環境を整備することは、よりよい職業生活を送るための前提となるものであり、第3章で詳しく考察する「働きがい」をもって、いきいきとした職業生活を送る上での基盤となるものであるといえる。

加えて、社会全体やそれぞれの職場で働きやすい環境を実現することは、政府が現在推進している働き方改革が目指すものの一つであり、「働き方改革実行計画」(平成29年3月28日働き方改革実現会議決定)においては、「我が国は欧州諸国と比較して労働時間が長く、この20年間フルタイム労働者の労働時間はほぼ横ばいである。仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働を是正しなければならない。働く方の健康の確保を図ることを大前提に、それに加え、マンアワー当たりの生産性を上げつつ、ワーク・ライフ・バランスを改善し、女性や高齢者が働きやすい社会に変えていく」と現状認識と目指すべき方向性が示されている。

このように、「働きやすさ」は、働き方を考える上で重要な概念である一方で、個々の働く人が、それぞれの主観的な価値判断に基づいて、日常的に用いている概念でもあり、様々な要因で規定されるものであるといえる。

本章では、「就労を望む誰もが安心して働き続けられる「働きやすさ」の実現に向けて」と題して、まず、職場環境の働きやすさの現状やその規定要因を明らかにし、働きやすさの向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスなどの取組の効果について分析する。その上で、これらの取組が企業の従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率など人手不足に関する指標に与える影響について分析し、最後に人手不足感が比較的高いとされる中小企業における働きやすい環境づくりの在り方について考察する。

具体的には、本章の第1節では、「「働きやすさ」について」と題して、まずは労働者の主観的な「働きやすさ」について性別や年齢階級別に見た状況を俯瞰し、労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方などが労働者の「働きやすさ」に与える影響について考察するとともに、人手不足と「働きやすさ」の関係について明らかにする。第2節では、「働きやすさの向上に資する企業の取組」と題して、企業の雇用管理やワーク・ライフ・バランスに関する取組が労働者の働きやすさに与える影響について俯瞰した上で、働きやすさの向上に資する企業のこれらの取組が従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率などに与える影響について分析し、企業のこれらの取組が人手不足の緩和に資する可能性について考察する。第3節では「中小企業における働きやすい職場環境づくり」と題して、企業規模別に働きやすさや働きやすさの向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスに関する取組の実施状況を明らかに

し、中小企業における働きやすい職場環境づくりや人手不足の緩和のために有効な取組等について考察する。

この章では、景気が緩やかに回復する中で顕在化している人手不足が、企業活動や従業員の方々の働き方に与える影響を明らかにするとともに、働き方改革関連法の施行に向けて、企業の人材マネジメントにおいて生じている諸課題を把握するため、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の集計結果を中心に考察していく。

第1節 「働きやすさ」について

1 働きやすさについての視座

本章では、「働きやすさ」について考察していくが、その前段として、「働きやすさ」というものがどのように捉えられているかを考察する。

これまで、「働きやすさ」は、主に仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の観点から、女性の働きやすさとして議論されることが比較的多かったといえる。

「労働経済の分析」では、直近では、「平成27年版 労働経済の分析」において、女性の働きやすさを地域特性との関係から分析しており、充実した保育所定員、親との同居、男性の積極的な家事・育児の分担、短い通勤時間などが働きやすさと正の相関があると分析している。

また、女性の働きやすさについては、このような地域特性に加えて、企業の取組についても重視されており、政府においても、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法等に基づいた取組が推進されている。上述でも紹介した働き方改革実行計画においても、「女性活躍推進法に基づく女性が働きやすい企業（えるぼし）」といった認定制度などを活用し、「働き方改革の好事例の横展開を図る」ことが取組の一つと位置づけられており、働きやすい企業を増やしていくことが、女性の働き方改革の推進の一翼と考えられている。

これらの取組の中では、「働きやすさ」自体は労働者の主観的な受け止めを表す概念であるため、女性の働きやすい職場環境を測定する指標として、企業における雇用状態や休暇、労働時間等などの客観的なデータが用いられている。

例えば、2019年5月に成立した改正女性活躍推進法では、労働者101人以上の企業について、「職業生活に関する機会の提供」に関する項目と「職業生活と家庭生活の両立」に関する項目のそれぞれ一つ以上公表することが義務づけられたが、後者の事項としては、「男女の平均継続勤務年数の差異」「事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合」「男女別の育児休業取得率」「労働者の一月当たりの平均残業時間」「有給休暇取得率」が施行規則で定められる予定であり、継続勤務年数、新入社員の継続雇用割合、育児休業取得率、平均残業時間、有給休暇取得率がその測定指標と考えられている。

以上のようなこれまでの議論を踏まえ、本章では、第1章第4節で述べたとおり、「働きやすさ」を、働く人が安心して快適に働ける職場環境を示す概念として位置づけた上で、働きやすさと比較的關係が深いものと考えられる労働時間や休暇、ワーク・ライフ・バランスなどに関連する雇用管理との関係性について考察していく。その前段として、以下では、労働者の主観的な働きやすさに関する認識について、性別や年齢階級別に考察する。

2 労働者にとって働きやすい職場とは

- 正社員では、働きやすいと感じている方が、働きにくいと感じている方よりも多く、特に65歳以上で多い。

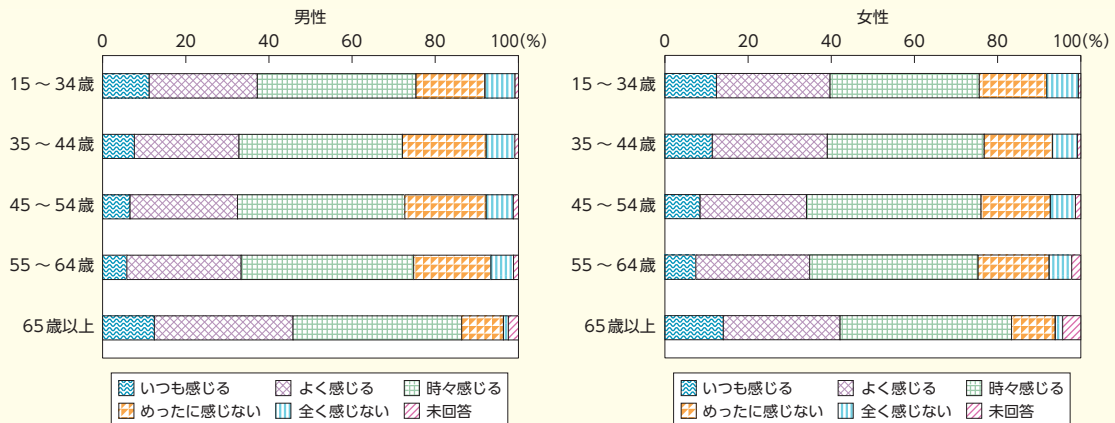
女性や高齢者を中心に労働市場への参加が進み、労働者の就業意識は多様化している、労働者自身は「働きやすさ」をどのように捉えているのだろうか。ここでは、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の正社員調査票の集計結果を元に考察していく。

まず、正社員が働きやすさに対して満足感をどの程度感じているのかをみていく。

第2-(2)-1図により、男女別・年齢階級別に働きやすさに対する認識をみると、男女ともにいずれの年齢階級においても、働きやすさに対して満足感を「いつも感じる」又は「よく感じる」者（以下、「働きやすいと感じている者」という。）が「全く感じない」又は「めったに感じない」者（以下、「働きにくいと感じている者」という。）を上回っており、働きやすいと感じている者の方が多いことが分かる。働きやすいと感じている者の構成比をみると、男性は「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」、女性は「45～54歳」「55～64歳」において働きやすいと感じている者が他の年齢階級に比べて少ない一方で、男女ともに「65歳以上」において働きやすいと感じている者が多くなっている。

第2-(2)-1図 男女別・年齢階級別にみた働きやすさに対する満足感

- 働きやすさに対する満足感は、「いつも感じる」又は「よく感じる」労働者の割合が、35～64歳の男性及び45～64歳の女性において少なくなっている。
- 65歳以降も正社員として働き続けている労働者は、男女ともに、「いつも感じる」又は「よく感じる」労働者の割合が、他の年齢階級に比べて多くなっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 働きやすさに対する満足感について調査時点の認識をたずねたもの。

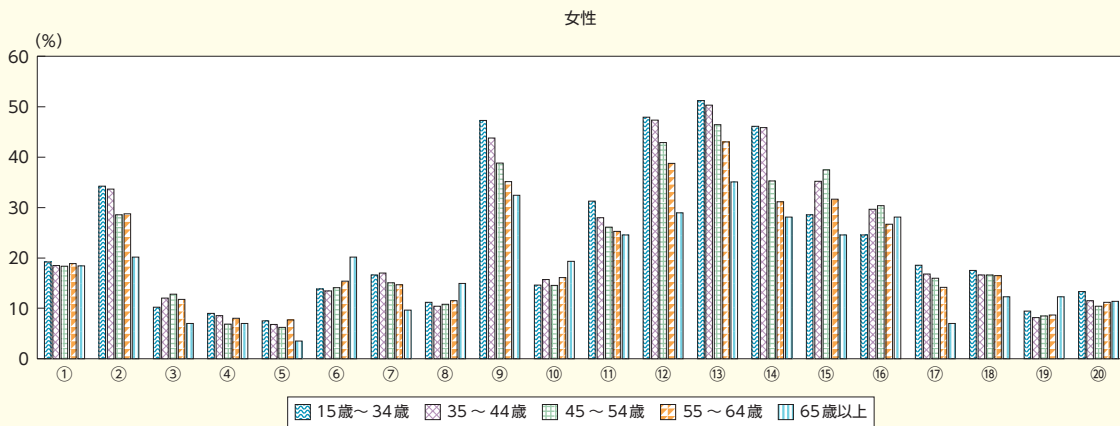
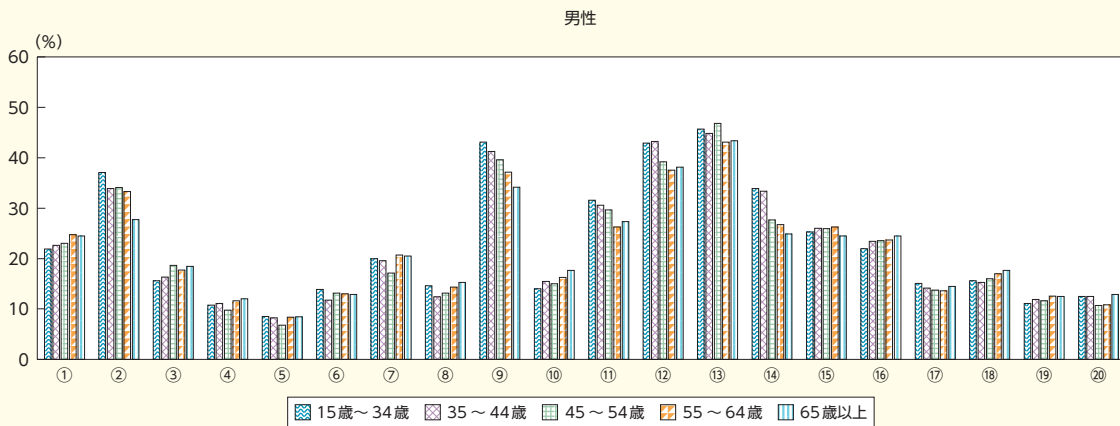
- 労働者は、働きやすさの向上のために重要な雇用管理として、職場の人間関係の円滑化、有給休暇の取得促進、労働時間の短縮、働き方の柔軟化などの取組を重視

次に、正社員が働きやすさの向上のために重要と考えている企業側の雇用管理についてみていく。第2-(2)-2図により、男女別・年齢階級別に働きやすさの向上のために重要と考える企業による雇用管理をみると、男女ともにいずれの年齢階級においても「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が最も多く、次いで「有給休暇の取得促進」、「労働時間の短縮や

働き方の柔軟化」が高くなっている。また、「15～34歳」「35～44歳」の女性は、「仕事と育児との両立支援」も重要と考えている。この傾向は、女性ほどではないものの、「15～34歳」「35～44歳」の男性においてもみられる。年齢が上がると、「仕事と介護の両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」なども重要と考える者が多くなっている。

第2-(2)-2図 男女別・年齢階級別にみた働きやすさの向上のために重要な雇用管理

- 男女、年齢を問わず、働きやすさの向上には「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が必要であると考えている労働者の割合が最も多く、「有給休暇の取得促進」、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が次いでいる。
- 15～44歳の女性にとっては「仕事と育児との両立支援」も働きやすさに関する重要な要素となっている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、③業務遂行に伴う裁量権の拡大、④優秀な人材の抜擢・登用、⑤優秀な人材の正社員への登用、⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、⑩採用時に職務内容を文書で明確化、⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、⑫有給休暇の取得促進、⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、⑭仕事と育児との両立支援、⑮仕事と介護との両立支援、⑯仕事と病気治療との両立支援、⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、⑳副業・兼業の推進

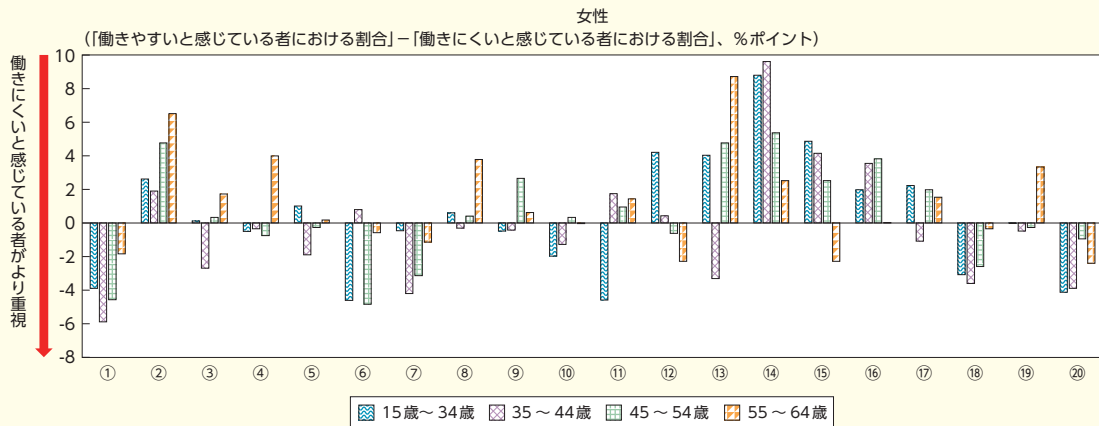
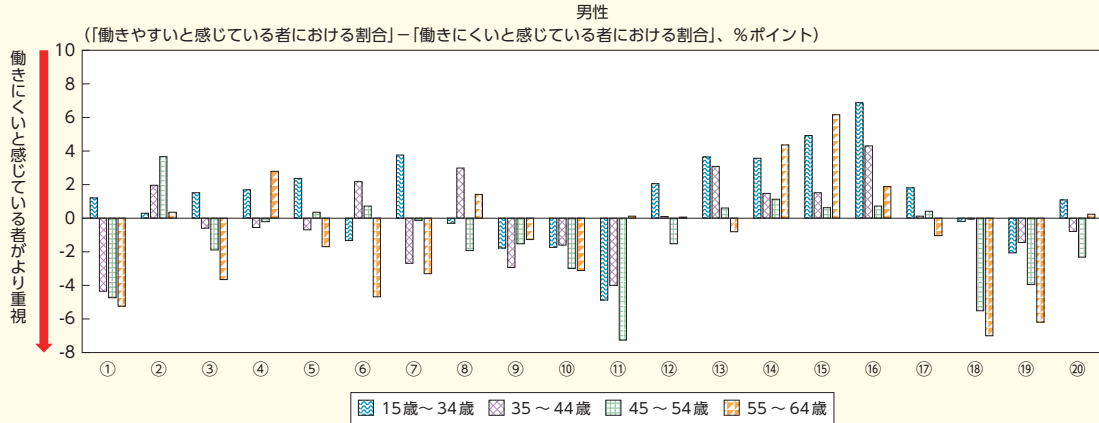
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 働きやすさの向上の観点から、正社員が重要と考える、企業の雇用管理の取組について複数回答(上位5つ)の結果を各性・年齢階級ごとに集計したもの。

次に第2-(2)-1図でみたように男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」と女性の「45～54歳」「55～64歳」において、働きやすいと感じている者の割合が他の年齢階級よりも低くなっている要因を考察するため、働く人が働きやすさの向上のために重要と考える企業側の雇用管理について、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者との違いをみていく。

第2-(2)-3図は、働く人が働きやすさの向上のために重要だと考えている企業側の雇用管理について、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者の差分を示しているものである。差分がマイナスになりグラフが下に伸びているものは、働きにくいと感じている者がより重視している取組であり、差分のマイナス幅が大きいほど、働きにくいと感じている者の不満が大きいといえる。同図によると、働きにくいと感じている者の方が重視している取組として、35～64歳の男性及び45～64歳の女性に共通しているものとしては、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」があり、人事評価に対する公平性・納得性への不満感が働きにくさを感じさせる一つとなっていると考えられる。その他の働きにくいと感じている者がより重視している取組について、性別・年齢別にみると、35～54歳の男性については、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」、45～64歳の男性では「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間）」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」、45～54歳の女性では「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」、55～64歳の女性では「副業・兼業の推進」「仕事の介護との両立支援」等となっており、これらの取組の不十分さが、多くの人に働きにくさを感じさせる要因となっているものと考えられる。なお、45～64歳の男性で、従業員間の待遇格差や企業内の経営戦略や部門別目標の社内共有の不徹底が、働きにくさを感じる要因となっている背景としては、勤務年数を経て職場での責任が高まるのに伴い、職場全体の職場環境への関心が高まっていること推察される。

第2-(2)-3図 働きやすさに対する満足感と働きやすさの向上のために重要だと考える雇用管理の関係

- 働きやすいと感じている者は、働きにくいと感じている者と比べて、35～44歳の男性は「人事評価に関する公正性・納得性の向上」、45～54歳の男性は「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」、55～64歳の男性は「従業員間の不合理な待遇格差の解消」をより重要であると考えている。同様に45～54歳の女性は「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」、55～64歳の女性は「副業・兼業の推進」をより重要であると考えている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、③業務遂行に伴う裁量権の拡大、④優秀な人材の抜擢・登用、⑤優秀な人材の正社員への登用、⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、⑩採用時に職務内容を文書で明確化、⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、⑫有給休暇の取得促進、⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、⑭仕事と育児との両立支援、⑮仕事と介護との両立支援、⑯仕事と病気治療との両立支援、⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、⑳副業・兼業の推進

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」とした。

3 労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方が働きやすさに与える影響

●労働時間が長くなると働きにくいと感じる者が増加する

ここまで確認してきたように、労働者は、年代や性別にかかわらず、労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方、職場の人間関係やコミュニケーションなどを、職場の働きやすさの向上のために重要な要素として捉えていることが明らかになった。ここからは、これらの要素と働きやすさの関係を個別にみていく。

まずは、労働時間と働きやすさの関係をみていく¹。

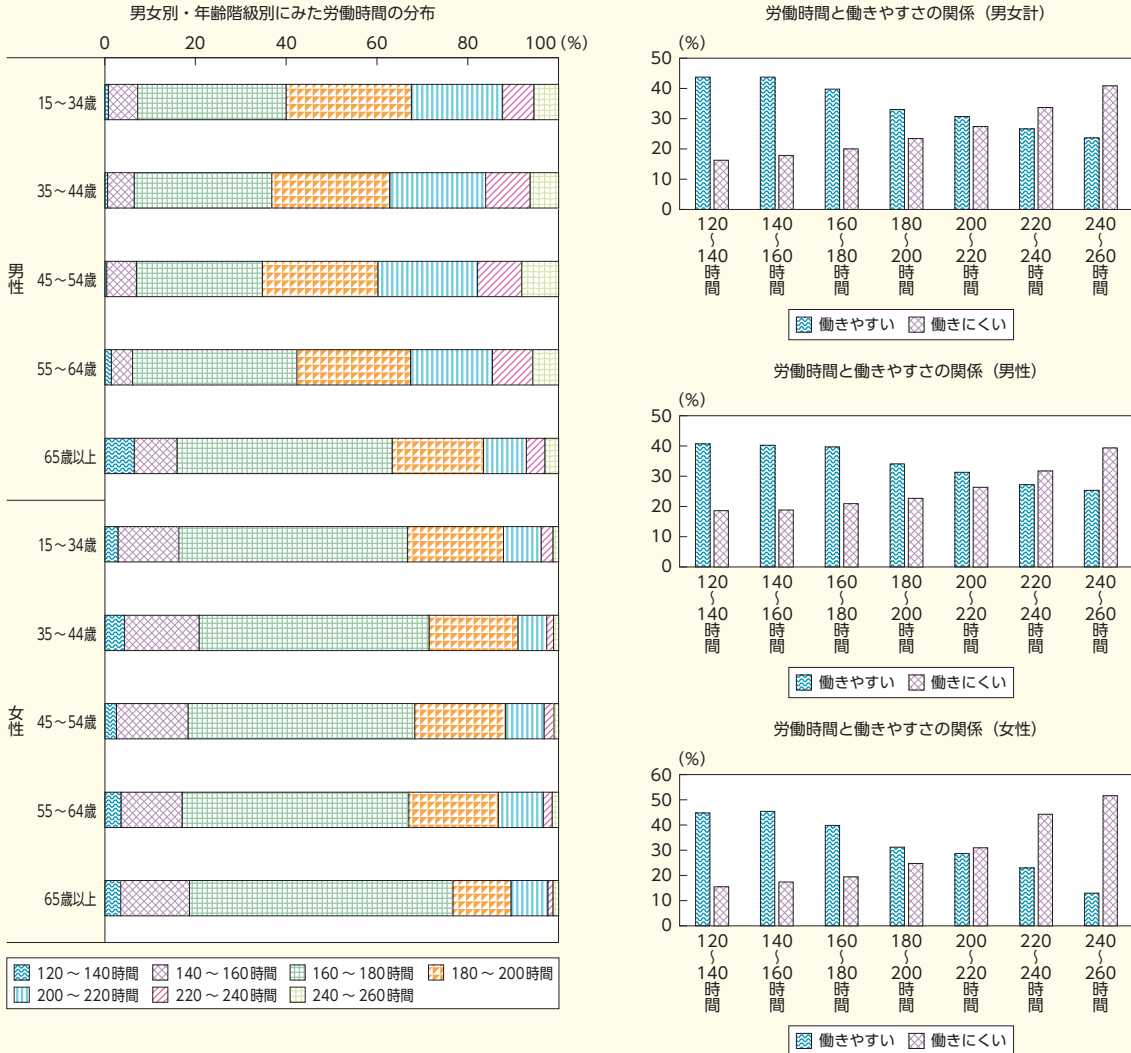
第2-(2)-4図の左図により、男女別・年齢階級別に1か月当たりの労働時間の分布をみると、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」において、220時間以上の割合が高くなっている。女性の200時間以上の割合をみると、「35～44歳」は低く、「45～54歳」「55～64歳」は高くなっている。

第2-(2)-4図の右上図により、男女計における1か月当たりの労働時間と働きやすさとの関係をみると、労働時間が短くなるほど働きやすいと感じる者が増加し、逆に労働時間が長くなるほど働きにくいと感じる者が増えることが分かる。労働時間が月220時間以上になると働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者を上回る。第2-(2)-4図の右中図により、男性における1か月当たりの労働時間と働きやすさの関係を、第2-(2)-4図の右下図により、女性における1か月当たりの労働時間と働きやすさの関係をみても、同様の傾向を示しているが、女性については、働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者を上回る労働時間が月200時間と、男女計及び男性より短くなっている。

1 ここでは、(独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)が正社員を調査対象としていることを踏まえ、集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。

第2-(2)-4図 労働時間と働きやすさの関係について

- 男性は「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」において220時間以上の割合が高く、女性の200時間以上の割合をみると、「35～44歳」で低く、「45～54歳」「55～64歳」と高くなっている。
- 男女ともに、1か月当たりの労働時間が短くなるほど働きやすいと感じている者の割合が多くなるが、男性は220時間、女性は200時間以上になると働きやすいと感じている者の割合を働きにくいと感じている者の割合が上回っている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。
2) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。

● 年次有給休暇の取得率が低下すると働きにくいと感じる者が増加する

続いて、年次有給休暇と働きやすさの関係をみていく。

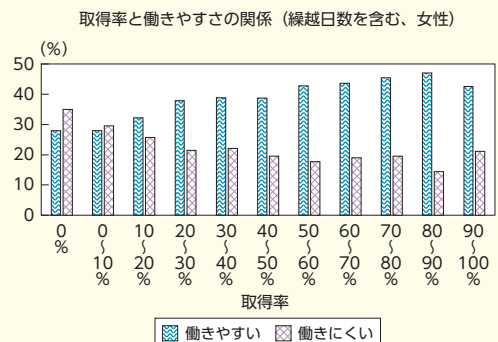
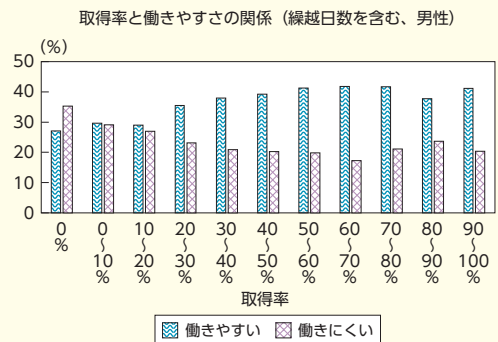
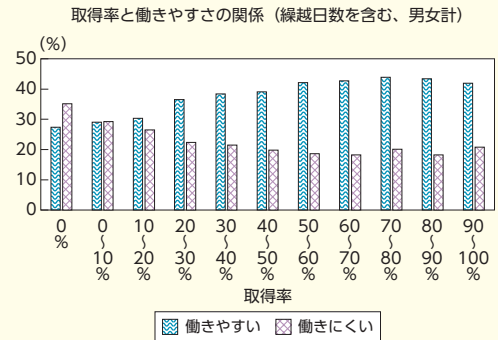
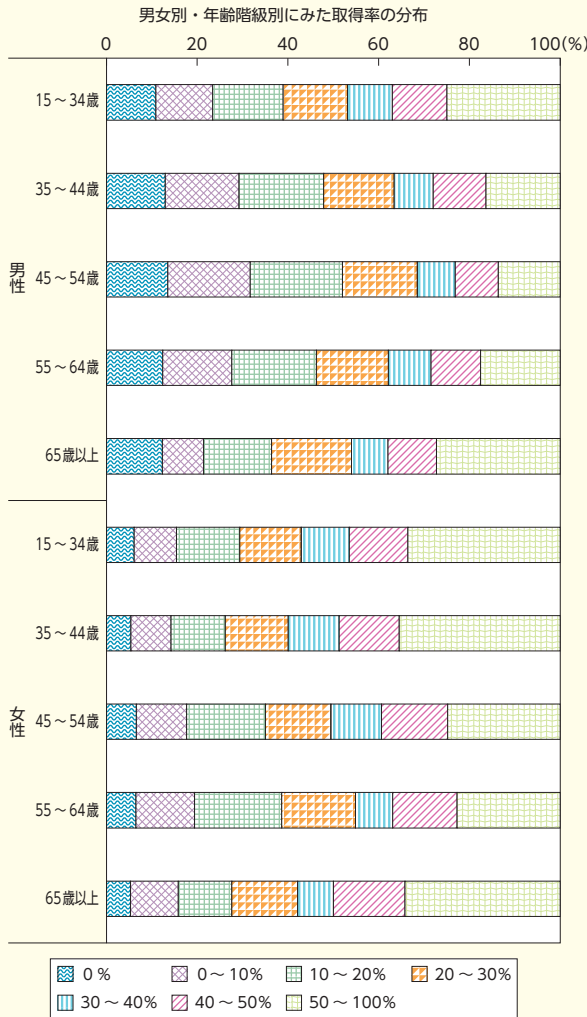
第2-(2)-5図の左図により、男女別・年齢階級別に年次有給休暇の取得率の分布をみると、男性の場合は「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」、女性の場合は「45～54歳」「55～64歳」において、10%未満の割合が高くなっている。

第2-(2)-5図の右上図により、男女計における年次有給休暇の取得率と働きやすさとの関係をみると、取得率が著しく低いと働きにくいと感じている者の方が多い。取得率が高くなる

ほど働きやすいと感じている者の割合が多くなるが、取得率が50%を超えると、働きやすいと感じている者の割合は横ばいとなっており²、男女別で見ても同様の傾向を示している。(第2-(2)-5図の右中図・右下図)

第2-(2)-5図 年次有給休暇の取得率と働きやすさの関係について

- 年次有給休暇の取得率が10%未満の割合をみると、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」と女性の「45～54歳」「55～64歳」において高い。
- 男女ともに、年次有給休暇の取得率は、高くなるほど働きやすいと感じている者の割合が働きにくいと感じている者の割合を上回ってくるが、50%以上になると横ばいとなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。

2) 年次有給休暇取得率は、調査前年度の取得日数を付与日数(繰越日数を含む)で除したものである。

2) 同調査では、年次有給休暇取得率の分母に、その年の付与日数に加えて前年からの繰越日数を含んでおり、その年に付与された日数のみを分母とする就労条件総合調査による年次有給休暇取得率とは定義が異なることに留意が必要である。

●フレックスタイム制は同一企業での就業継続意向を高め、多様なニーズに応じるにはテレワークなどの選択肢があることも重要

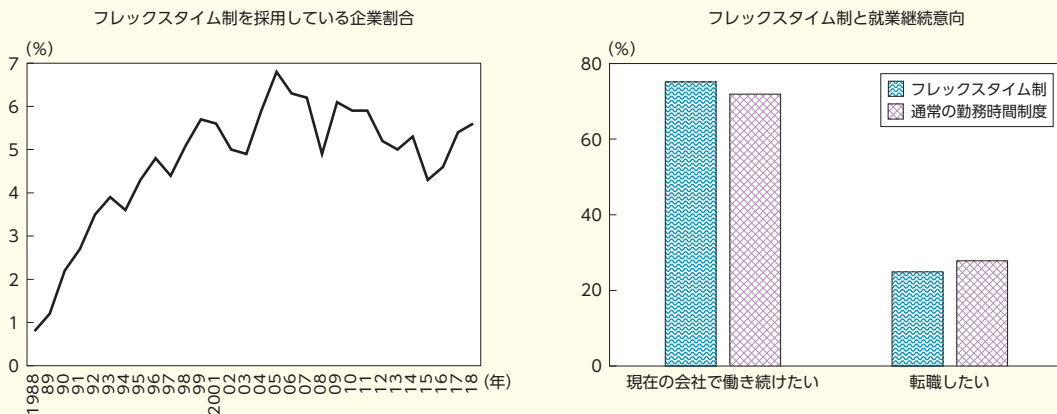
次に、働き方の柔軟化と働きやすさの関係をみていくため、フレックスタイム制、勤務間インターバル制度、テレワークといった柔軟な勤務制度に注目する。

まず、フレックスタイム制についてみていく。

第2-(2)-6図の左図により、フレックスタイム制を採用している企業の割合の推移をみると、制度が導入された1988年から2005年にかけて上昇傾向にあったが、その後は横ばいで推移している。第2-(2)-6図の右図により、フレックスタイム制の正社員と通常の勤務時間制度の正社員で就業継続意向に差があるのかをみると、フレックスタイム制の正社員の方が同一企業での就業継続を望む割合が高いことが分かる。

第2-(2)-6図 フレックスタイム制と働きやすさの関係について

- フレックスタイム制を採用している企業の割合は直近10年は横ばいで推移している。
- フレックスタイム制の労働者の方が通常の勤務時間制度の労働者より同一企業での就業継続を希望する割合が高い。



資料出所 左図は厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成
 右図は(独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 左図の調査対象について、2007年以前は「本社の常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」としており、2008年から「常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」2015年より「常用労働者が30人以上民営法人」に範囲を拡大した。また、2014年以前は「複合サービス事業」を含んでいない。

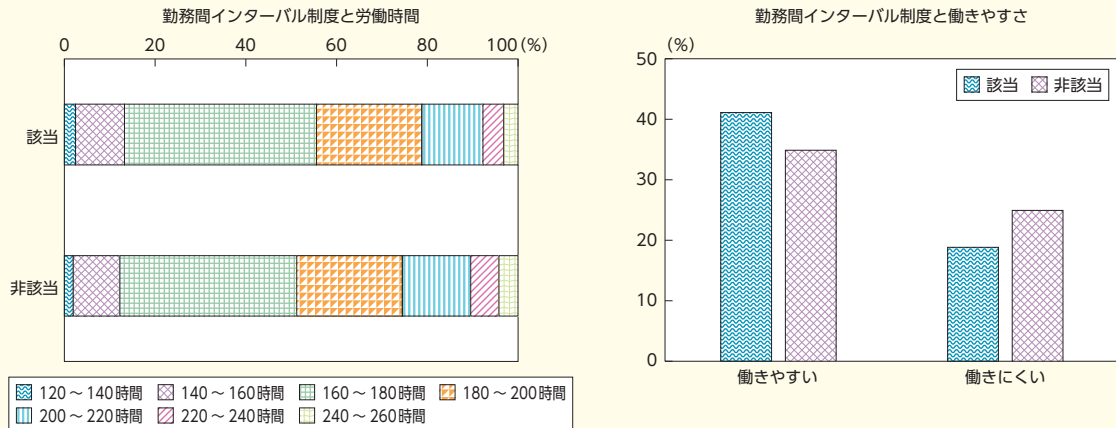
次に、勤務間インターバル制度と働きやすさの関係についてみていく。なお、平成30年就業条件総合調査によると、勤務間インターバル制度を導入している企業の割合は1.8%となっている。

第2-(2)-7図の左図により、勤務間インターバル制度に該当する正社員と該当しない正社員の労働時間を比較すると、該当者の方の労働時間が短い傾向にあることが分かる。

第2-(2)-7図の右図により、勤務間インターバル制度に該当する正社員と該当しない正社員の働きやすさを比較すると、該当する正社員の方が働きやすさを感じていることが分かる。

第2-(2)-7図 勤務間インターバル制度と働きやすさについて

- 勤務間インターバル制度に該当する正社員は、該当しない正社員に比べ、労働時間が短い傾向にある。
- 勤務間インターバル制度に該当する正社員の方が該当しない正社員より働きやすさに対して満足している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。
 2) 右図の集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。

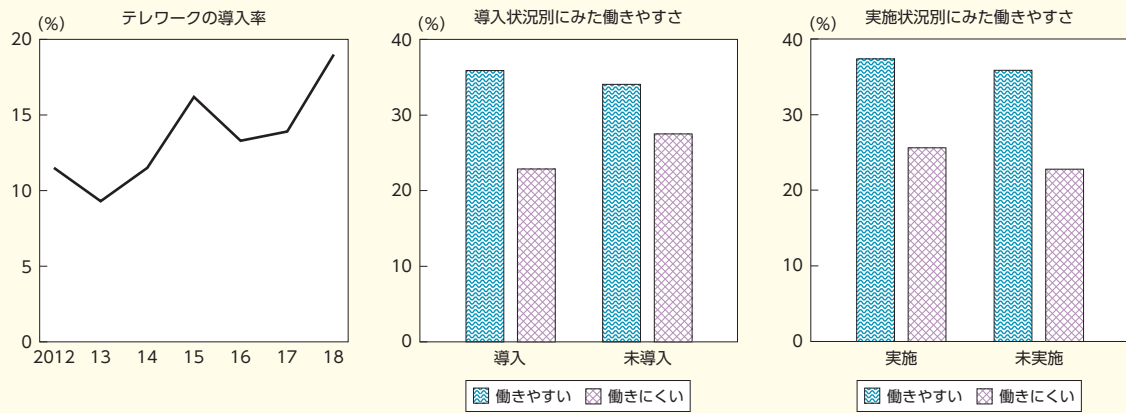
続いて、テレワークと働きやすさの関係についてみていく。

第2-(2)-8図の左図により、テレワークを導入している企業の割合の推移をみると、上昇傾向にあることが分かる。

第2-(2)-8図の中図により、テレワークの導入状況と働きやすさ・働きにくさとの関係を見ると、テレワークが導入されていない場合、働きにくいと感じている者の割合が高い。一方で、第2-(2)-8図の右図により、テレワークが導入されている場合、テレワークの実施状況と働きやすさ・働きにくさとの関係を見ると、実施者と未実施者との間で働きやすさに対する満足感に大きな違いは見られなかった。

第2-(2)-8図 テレワークと働きやすさの関係について

- テレワークの導入率は上昇傾向にある。
- テレワークが未導入の場合、働きにくいと感じている者の割合が高いが、テレワークが導入されている場合、実施者と未実施者との間で働きやすさに大きな違いは見られない。



資料出所 左図は総務省「通信利用動向調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成
 中図、右図は(独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 中図及び右図の集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。

●人間関係が働きやすさに与える影響は大きい

次に、仕事の遂行に当たっての人間関係と働きやすさの関係について見ていく。

第2-(2)-9図の左図により、1年前と比較した際の仕事の遂行に当たっての人間関係の変化と働きやすさの変化の関係をみると、人間関係が良好になると働きやすくなったと感じる者が増加し、悪化すると働きにくくなったと感じる者が増加することが分かる。

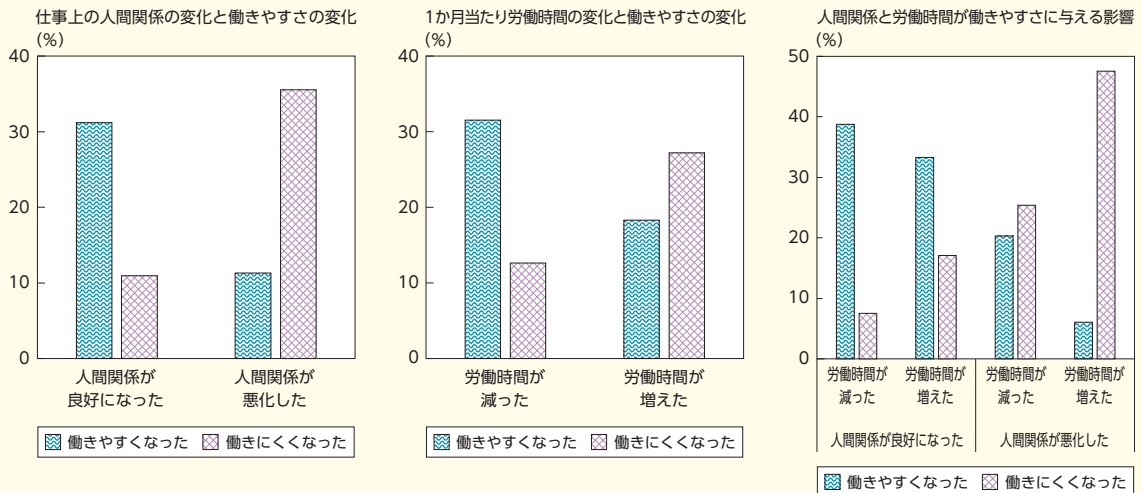
また、第2-(2)-9図の中図により、1か月当たりの労働時間の変化と働きやすさの変化の関係をみると、現状の労働時間の水準と現状の働きやすさの水準との関係と同様に、労働時間が短くなると働きやすくなったと感じる者が増加し、労働時間が長くなると働きにくくなったと感じる者が増加することが分かる。

第2-(2)-9図の右図により、仕事の遂行に当たっての人間関係の変化と1か月当たりの労働時間の変化が働きやすさに与える影響をみると、人間関係が良好になった場合は、労働時間の増減にかかわらず働きやすくなったと感じる者が働きにくくなったと感じる者を大きく上回る。一方で、人間関係が悪化している場合は、労働時間が減少しても働きにくくなったと感じる者の方が働きやすくなったと感じる者を上回り、労働時間が増加した場合には、働きにくくなったと感じる者が働きやすくなったと感じる者を大きく上回る。

このことから、労働時間以上に人間関係が働きやすさに対する満足感に与える影響が大きいことが分かる。

第2-(2)-9図 仕事上の人間関係と労働時間の変化と働きやすさの変化関係について

- 1年前と比較して、仕事上の人間関係が、良好になると働きやすくなり、悪化すると働きにくくなる。また、労働時間については、減ると働きやすくなり、増えると働きにくくなる。
- 労働時間が減少しても人間関係が悪化すると働きやすくなったと感じる者の割合と働きにくくなったと感じる者の割合に大きな差が見られないことから、人間関係が働きやすさに与える影響が大きいことが分かる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票) (2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。
 2) 左図のサンプルサイズは、「人間関係が良好になった」が1,534、「人間関係が悪化した」が1,078となっている。
 3) 中図のサンプルサイズは、「労働時間が減った」が444、「労働時間が増えた」が404となっている。
 4) 右図のサンプルサイズは、「人間関係が良好になった」かつ「労働時間が減った」が160、「人間関係が良好になった」かつ「労働時間が増えた」が129、「人間関係が悪化した」かつ「労働時間が減った」が59、「人間関係が悪化した」かつ「労働時間が増えた」が82となっている。

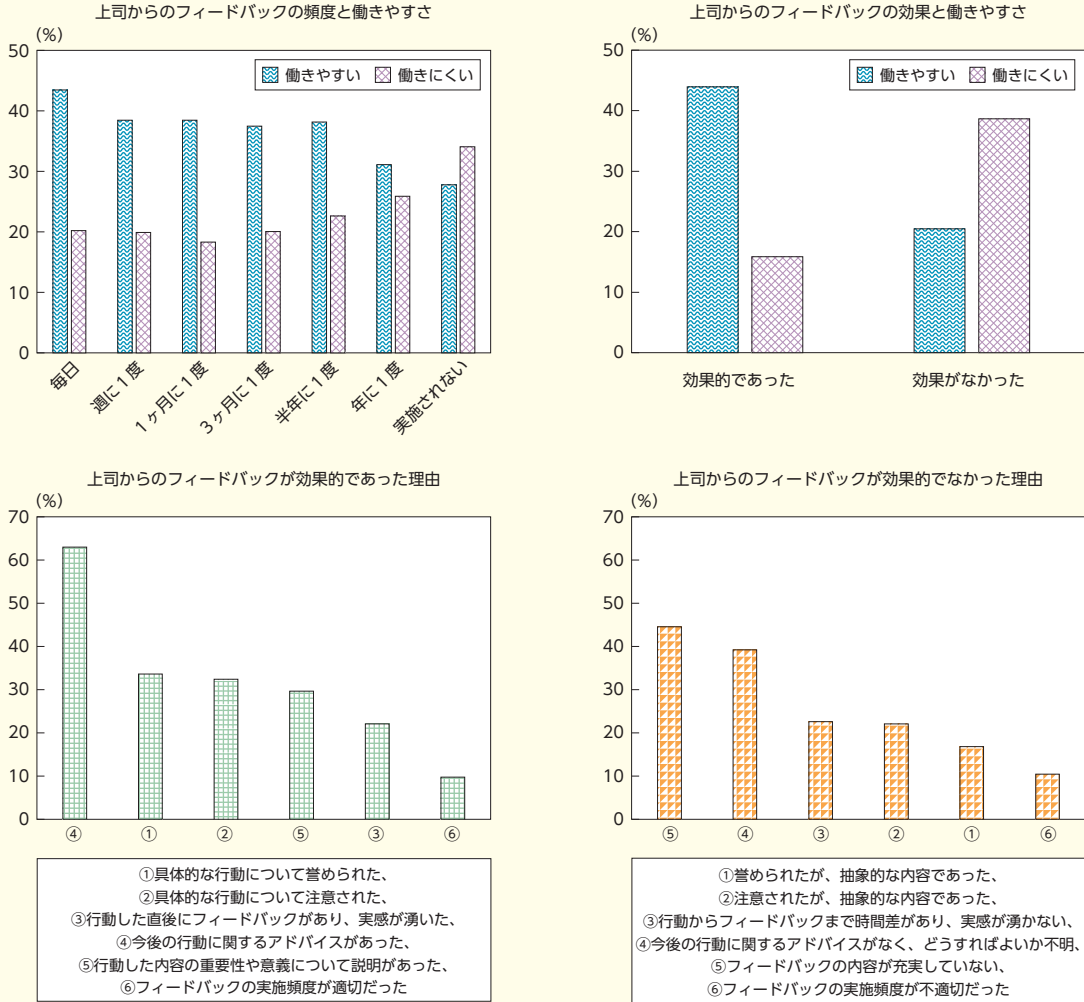
人間関係と働きやすさの関係について更に考察するため、ここでは、上司からのフィードバックと働きやすさの関係についてみていく。

第2-(2)-10図の左上図により、上司からのフィードバックの頻度と働きやすさの関係をみると、フィードバックが全く実施されない場合は働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者より多く、半年に1度よりも高い頻度でフィードバックが行われる場合は、働きやすいと感じている者の割合は横ばいとなっていることが分かる。

第2-(2)-10図の右上図、左下図、右下図により、上司からのフィードバックの効果と働きやすさの関係をみると、今後の行動に関するアドバイスや、行動した内容の重要性や意義についての説明など、よりきめ細やかに充実した内容のフィードバックを行うことにより、正社員の働きやすさが向上する可能性が示唆される。

第2-(2)-10図 上司からのフィードバックと働きやすさについて

- 上司からのフィードバックが実施されないと働きにくいと感じている者の割合が多くなり、フィードバックのやり方次第で働きやすさの向上に資する可能性がある。
- 正社員は、「今後の行動に関するアドバイスがあった」フィードバックを効率的であったと考えており、「フィードバックの内容が充実していない」「今後の行動に関するアドバイスがなく、どうすればよいか不明」なフィードバックを効率的でなかったと考えている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 左上図及び右上図の集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 右上図の集計において、上司からのフィードバックが実施されている労働者のうち、フィードバックが「とても効果的であった」「どちらかといえば効果的であった」と回答した者を「効果的であった」、「効果がなかった」「どちらかといえば効果がなかった」と回答した者を「効果がなかった」としている。
- 3) 左下図の集計対象は、上司からのフィードバックが実施されている労働者のうち、フィードバックが「とても効果的であった」「どちらかといえば効果的であった」と回答した者としている。(複数回答)
- 4) 右下図の集計対象は、上司からのフィードバックが実施されている労働者のうち、フィードバックが「効果がなかった」「どちらかといえば効果がなかった」と回答した者としている。(複数回答)

4 人手不足が働きやすさに与える影響

●人手不足により「残業時間の増加、休暇取得数の減少」を感じている労働者が多い

第1章では、人手不足の現状について分析したが、ここでは、人手不足と働きやすさの関係についてみていく。

第2-(2)-11図の左上図により、正社員が感じる雇用人員の過不足状況別の働きやすさをみると、雇用人員が「適当」と感じている場合に、働きやすいと感じている者が最も多く、人手不足感が高まるにつれて、その数は減少し、「大いに不足」と感じている場合には、働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者を大きく上回ることが分かる。

なお、人員過剰感が高まる場合にも、働きやすいと感じている者は減少し、働きにくいと感じている者は増加しており、必ずしも雇用人員が多ければ良いという訳ではないことが分かる。

第2-(2)-11図の右上図により、人手不足が職場環境に及ぼしている影響度合いについて、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者を比較してみると、人手不足の職場環境への影響が大きいほど働きにくいと感じている者の割合が増加することが分かる。

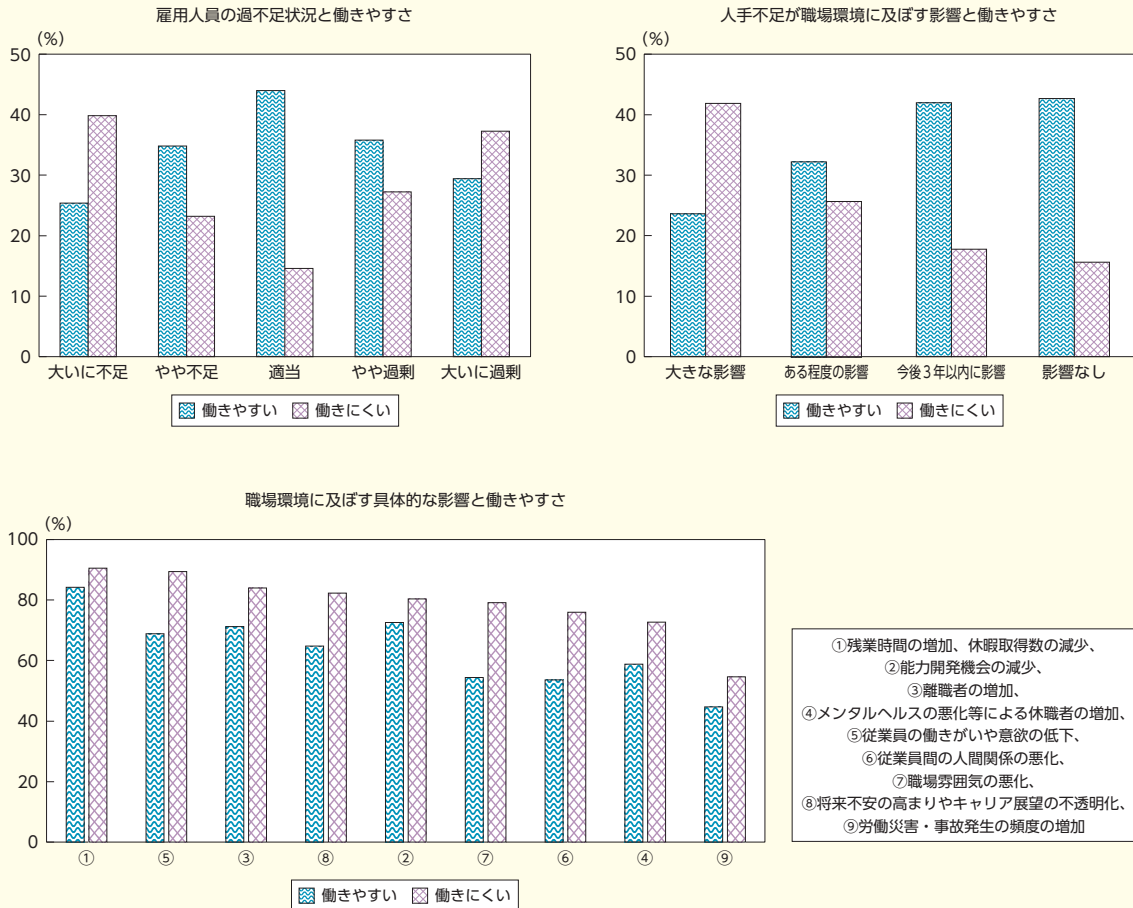
また、第2-(2)-11図の左下図により、職場環境に「大いに影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と感じている者が感じる具体的な影響をみると、働きやすいと感じている者及び働きにくいと感じている者のいずれについても、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「離職者の増加」が多くなっている。

これまで、労働時間や年次有給休暇の取得率が働きやすさにとって重要な要因となっていることを確認してきたが、人手不足に直面している職場で働く労働者は、人手不足がこれらに悪影響をもたらしていると感じているとともに、さらなる人手不足の要因となる離職率の上昇にもつながっているとの認識を持っていると考えられる。

また、人手不足の職場への影響について、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者の差が大きい項目をみると、「職場雰囲気悪化」「従業員の働きがいや意欲の低下」「従業員間の人間関係悪化」となっており、これまでに取り上げた上司からのフィードバックや職場内のコミュニケーションの活性化などを通じて、これらを改善することにより、人手不足の職場においても働きやすさが改善する可能性が示唆される。

第2-(2)-11図 人手不足と働きやすさの関係について

- 雇用人員が適当だと働きやすいと感じている者が多いが、不足でも過剰でも働きやすいと感じている者は減少し、人手不足が職場に及ぼす影響が大きいほど働きにくいと感じている者が多くなる。
- 人手不足が職場環境に与える具体的な影響をみると、働きやすさに対する満足感にかかわらず「残業時間の増加、休暇取得数の減少」が最も多くなっており、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者の差をみると、「職場雰囲気悪化」が最も多くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

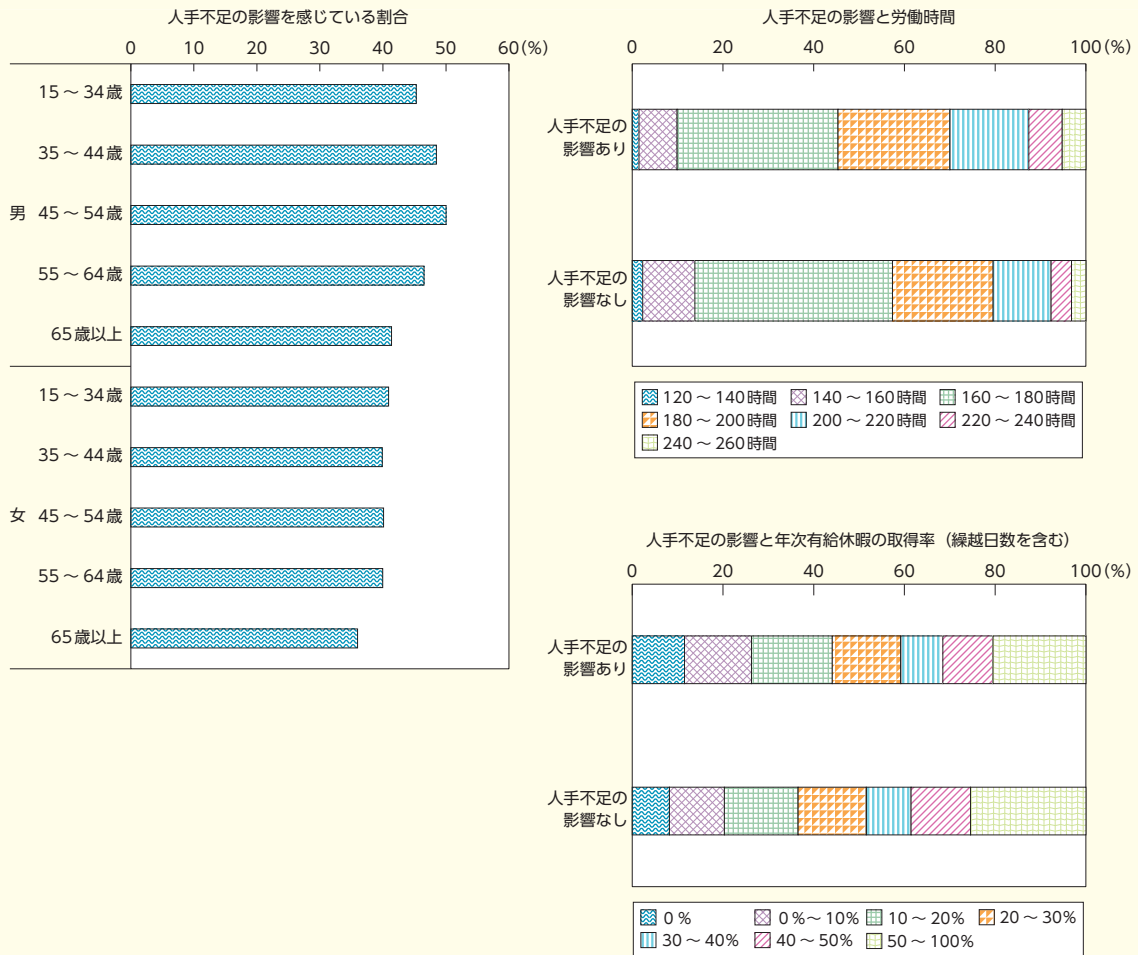
- (注) 1) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 左下図の集計対象は、人手不足が職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」と回答した者としている。

次に第2-(2)-12図の左図により、男女別・年齢階級別に人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者の割合をみると、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」においてやや高くなっている。

また、人手不足が労働時間及び年次有給休暇の取得率に与える影響についてみてみると、人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者は、影響はないと感じている者と比べて労働時間が長くなっており(第2-(2)-12図の右上図)、年次有給休暇の取得率も低くなっている。(第2-(2)-12図の右下図)

第2-(2)-12図 人手不足が労働時間及び年次有給休暇の取得率に与える影響について

- 人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者の割合は、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」においてやや高くなっている。
- 人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者は、影響はないと感じている者に比べて、労働時間が長く、年次有給休暇の取得率が低い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 「人手不足の影響を感じている割合」とは、人手不足が職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した者の割合を指す。

2) 右上図及び右下図の集計において、人手不足が職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した者を「人手不足の影響あり」、それ以外の者を「人手不足の影響なし」としている。

3) 右上図の集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の正社員としている。

4) 右下図の年次有給休暇取得率は、調査前年度の取得日数を付与日数(繰越日数を含む)で除したものである。

コラム2-1 介護分野における元気高齢者―「介護助手」の活用について

少子高齢化の進展に伴い、我が国の労働力人口は減少し、各産業において深刻な労働力不足を招くおそれがある。特に、高齢化に伴って需要が益々増加することが見込まれる介護サービス分野において、労働力不足は顕著であり、将来の介護人材需給ギャップを解消・軽減するためには、需給面の対策や介護現場の人材確保などを同時並行的に進めることが喫緊の課題となってくる。

近年、介護職員の機能分化（専門性が必要な業務とそうでない業務の切り分け）が注目されている中で、介護の周辺業務³を担う「介護助手」⁴が全国で広がりつつある。諸外国（ドイツ、オランダ等）では、身体的介護をメインに行う専門職と、生活援助をメインに行う職種が区別されているケースや、身体介護をメインに行う介護専門職の中にも医療的ケアが認められている職種と、そうでない職種というように、専門性に応じて介護職が細分化されているケースもある。我が国においては、介護分野では個々人の能力や専門性に応じた業務分担が十分になされていない、との指摘もある。

「介護助手」に関して先駆的な取組事例としては、2015年度から三重県が実施した「元気高齢者活用モデル」事業がある。本事業は、地域の元気な高齢者を「介護助手」として育成し、介護職場への就職を支援するものだが、本事業の狙いとしては「介護人材の確保」「高齢者の就労先」「介護予防」の3本柱としている。「介護人材の確保」には、介護の担い手の増加という直接的な狙いと、介護職の専門職化という間接的な狙いもあると言う。この取組は、2017年度には全国25以上の都道府県で導入されるまで拡大した。

実際に介護助手を導入した介護の現場では「周辺作業負担が軽減され、利用者へのケアの質が向上した」「介護職の残業時間が削減された」「組織として多様な人材の受入れや、柔軟な働き方を認める職場環境・組織文化の改善に寄与した」「介護職員自らが専門性を付けたいという意識が強くなった」という変化が見られたという。利用者からは「（介護助手が高齢者の場合）利用者と年齢が近いので、より細やかな傾聴や状況変化への対応が可能となった」という声や、介護助手自身からも「やりがい・いきがいの向上」や「自身の介護予防に効果があった」という声が寄せられた。

介護助手は介護職員の不足分を直接補完するものではないが、介護助手が生活援助等の周辺作業を担うことにより、資格を有する介護職員の生産性が向上し、就業環境の改善によって介護職員の離職率が低下すれば、介護人材不足を緩和する効果が期待されるだろう。今後、介護助手となりうる潜在的労働力としては高齢者に限らず、25～54歳の女性の未就労就業希望者にも着目して、その層を介護助手として積極的に活用すべく、両立支援等の就労環境の整備などの働き方改革を進めることが重要な課題となる。

3 部屋の掃除、食事の片付け、ベッドメイク、園芸などの趣味活動の手伝い、話し相手等

4 介護保険法上に位置づけられておらず「介護サポーター」「ケアアシスタント」「ケアサポーター」「介護補助職」「介護補助員」などと呼ばれることがある。

三重県の介護老人保健施設における「介護助手」導入の取組

(資料出所) 三重県資料を基に作成

目的



- 地域の元気な高齢者を「**介護助手**」として育成し、介護職場への就職を支援



- 介護人材の「**すそ野の拡大**」「**人手不足の解消**」「**介護職の“専門職化”**」

成果・実績 (2017年度)

・ 実施施設数	10施設
・ 説明会参加者数	240名
・ 採用者数 (3か月のパート雇用)	48名
・ 事業終了後の継続雇用者数 (介護職員・施設)	47名

～現場の声～

(ベッドメイキング、食事の配膳 など)



- ・これまで以上に業務に集中出来る。
- ・時間的余裕ができる。
- ・利用者の満足度が上がった。

(介護助手)



- ・70歳と云えど、まだまだやれる自信がついた。
- ・人生に張り合いが出来た。
- ・役に立っていると感じられ、やりがいを持てた。
- ・働きに来ることで元気をもらえた。

波及効果

- **他種施設への広がり**

2017年度からは
特別養護老人ホームでも事業展開

- **全国的な広がり**

25都道府県で実施

(*2018年4月現在 (公) 全国老人保健施設協会調査)

第2節 働きやすさの向上に資する企業の取組

1 企業の取組が働きやすさに与える影響

●有給休暇の取得促進や職場の人間関係等の円滑化が働きやすさの向上には重要

前節では、企業で働く労働者の視点から職場の「働きやすさ」を捉え、労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方、職場の人間関係やコミュニケーションなど、職場の働きやすさの向上のために重要な要素について分析するとともに、人手不足が「働きやすさ」へ与える影響について考察した。

本節では、企業の立場から、職場の「働きやすさ」の向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスに関する取組について分析するとともに、これらの取組が企業の従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率の改善などを通じて人手不足の緩和に資する可能性などについて考察する。

ここでは、主に、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の企業調査票と正社員調査票の個票を紐付けしたデータの分析結果を元にもっていく。

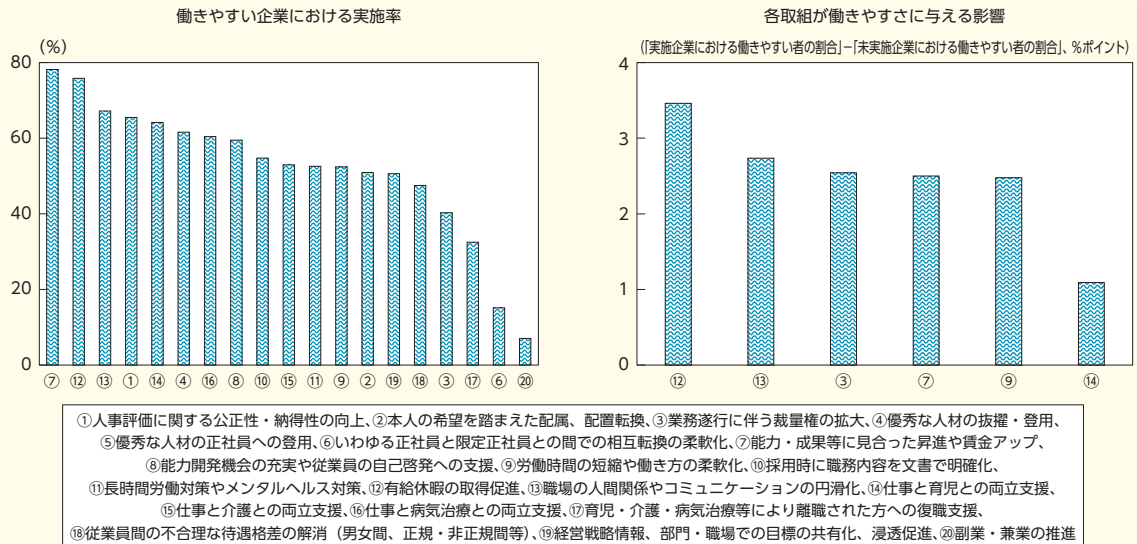
まず、企業の雇用管理が職場の働きやすさにどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

第2-(2)-13図の左図により、正社員が働きやすいと感じている企業における雇用管理の項目ごとの実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」が高く、次いで「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「人事評価に関する公平性・納得性の向上」「仕事と育児の両立支援」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-13図の右図により、雇用管理の項目ごとに、実施企業において働きやすいと感じている労働者の割合と未実施企業における当該割合との差をみると、「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」などが大きくなっており、これらの雇用管理を行うことにより労働者の働きやすさが向上する可能性が示唆される。

第2-(2)-13図 雇用管理が働きやすさに与える影響について

- 雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
- 「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」などを行うことにより、正社員の働きやすさが向上する可能性がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。

また、第2-(2)-14図により、正社員が働きやすさの向上のために重要だと考える雇用管理と企業が実施している雇用管理を比較すると、上位5項目中3項目（「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」「仕事と育児との両立支援」）が一致していることが分かる。

第2-(2)-14図 雇用管理に関する労使の意識の比較について

- 雇用管理に関する労使の意識を比較すると、それぞれの上位5項目中、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」「仕事と育児との両立支援」の3項目で一致している。

正社員が働きやすさの向上のために重要と考える雇用管理 (上位5項目)	企業が正社員に対して実施している雇用管理 (正社員に実施、上位5項目)
⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ
⑫有給休暇の取得促進	⑫有給休暇の取得促進
⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化	①人事評価に関する公正性・納得性の向上
⑭仕事と育児との両立支援	⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化
②本人の希望を踏まえた配属、配置転換	⑭仕事と育児との両立支援

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

このように、仕事と育児の両立支援などのワーク・ライフ・バランスを推進する取組は、正社員の働きやすさの向上のために重要であると労使いずれもが認識されていることが分かる。ここでは、仕事と育児の両立支援の代表的な取組である育児休業制度が、労働者にどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

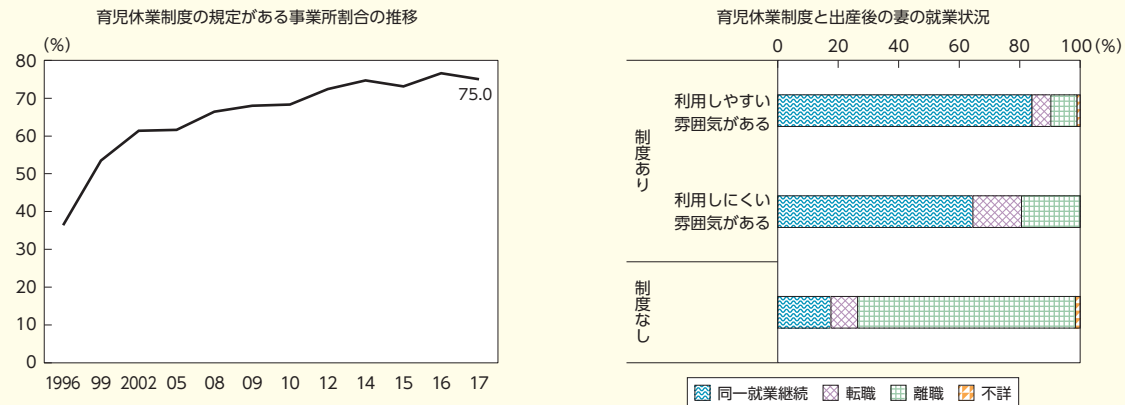
第2-(2)-15図の左図により、育児休業制度の規定がある事業所の割合の推移をみると、

1996年度以降上昇傾向にあり、2017年度には75.0%となっている。

第2-(2)-15図の右図により、出産前の妻の職場の育児休業制度の有無別にみた出産後の妻の就業状況を見ると、妻の就業形態で利用可能な育児休業制度があると、出産後も転職や離職せず同一就業を継続する女性の割合が大幅に高くなっていることが分かる。その割合は、育児休業制度を利用しやすい雰囲気があると、さらに高くなっていることが分かる。

第2-(2)-15図 育児休業制度が出産後の女性の就業状況に与える影響について

- 育児休業制度の規定がある事業所の割合は、上昇傾向にあり、2017年度には75.0%となっている。
- 妻の就業形態で利用可能な育児休業制度があると、出産後も同一就業継続率が高まるが、制度を利用しやすい雰囲気を伴うとさらに高くなり、転職や離職が減少する傾向にある。



資料出所 左図は厚生労働省「雇用均等基本調査」(2018年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成
右図は厚生労働省「第6回21世紀成年者縦断調査(平成24年成年者)」(2018年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 集計対象は、①又は②に該当し、かつ③に該当するこの5年間に子どもが生まれた夫婦である。
 ①第1回から第6回まで双方が回答した夫婦
 ②第1回に独身で第5回までの間に結婚し、第6回まで回答した夫婦
 ③妻が出産前に会社等に勤めていて、かつ、第1回の「女性票」の対象者
 2) 5年間で2人以上出生ありの場合は、未子について計上している。
 3) 育児休業制度の「あり」「なし」とは、利用可能な育児休業制度があるかどうかをいう。

●働きやすさの向上には休暇等を申請しやすい職場の雰囲気や人員配置が重要

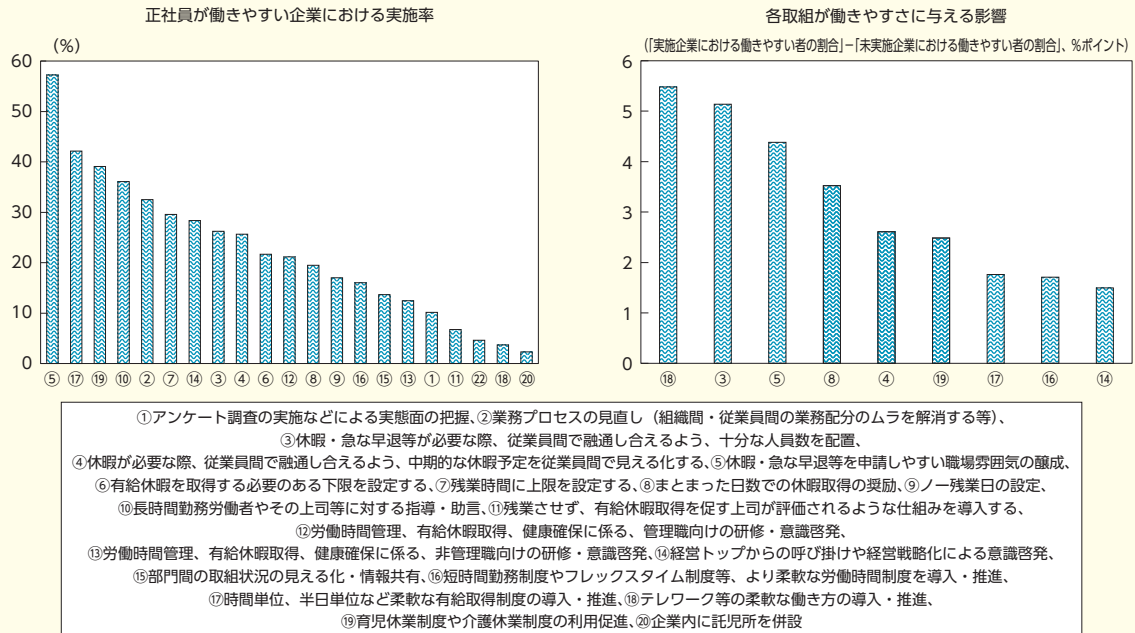
続いて、企業の雇用管理の取組のうち、ワーク・ライフ・バランスを推進する取組と働きやすさの関係をみていく。

第2-(2)-16図の左図により、正社員が働きやすいと感じている企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も高く、次いで「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-16図の右図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに、実施企業において働きやすいと感じている者の割合と未実施企業における当該割合との差をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」が最も差が大きく、続いて「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」などにおいて差が大きくなっており、これらを実施することにより労働者の働きやすさが向上する可能性が示唆される。

第2-(2)-16図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と働きやすさの関係について

- 正社員が働きやすい企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が最も多く、「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」などが次いでいる。
- 各取組が働きやすさに与える影響をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」や「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」などを行うことにより、労働者の働きやすさが向上する可能性がある。



資料出所（独）労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 （注）集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。

2 企業の取組が離職率等に与える影響

●働きやすい職場環境は、労働者が定着しやすく充足もしやすい

前節において、労働者は、働きやすさの向上のために、職場の人間関係などの円滑化、有給休暇の取得促進や労働時間の短縮などが重要であると考えていることを確認した。また、本節では、雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進する企業レベルの取組が、従業員の働きやすさに影響していることを確認した。

ここでは、このような働きやすさの向上に資する企業の取組が、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率の改善などを通じて、人手不足の緩和に資する可能性について考察する。

まず、人手不足の職場環境への影響についてみてみる。前節では労働者の意識について考察したが、ここでは、企業側の認識について考察する。

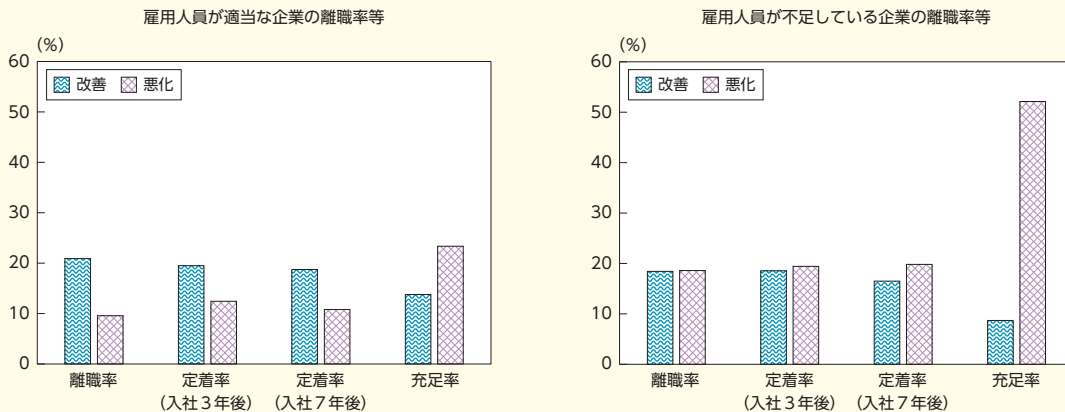
企業側の考える人手不足が職場環境に及ぼす影響については、第1章の第2-(1)-20図でみたとおり、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「能力開発機会の減少」「離職者の増加」「従業員の働きがいや意欲の低下」が多くなっている。

次に、企業側の人手不足感と従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率との関係を見てみる。

第2-(2)-17図により、企業の現在の雇用人員の過不足感と直近3年間における従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率の変化の関係をみると、雇用人員が適当な企業においては、離職率は改善（低下）している企業が多く、新入社員の定着率は入社後3年と入社後7年のいずれにおいても改善（上昇）している企業が多い。求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、悪化（低下）している企業が多い。他方、雇用人員が不足している企業においては、離職率及び定着率は悪化している企業数と改善している企業数に大きな差がなく、充足率は悪化している企業が極めて多くなっている。

第2-(2)-17図 雇用人員の過不足と離職率等の関係について

- 雇用人員が適当な企業においては、離職率・定着率は改善している企業が多い。求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、悪化している企業が多い。
- 雇用人員が不足している企業においては、離職率及び定着率は悪化している企業と改善している企業に大きな差がなくなり、充足率は悪化している企業が極めて多くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 雇用人員の過不足の集計において、従業員全体が「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を「不足」としている。
- 2) 離職率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「改善」とし、「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「悪化」としている。
- 3) 定着率及び充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「改善」とし、「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「悪化」としている。

続いて、第2-(2)-18図により、正社員の感じる「働きやすさ」と企業における従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の関係をみてみる。

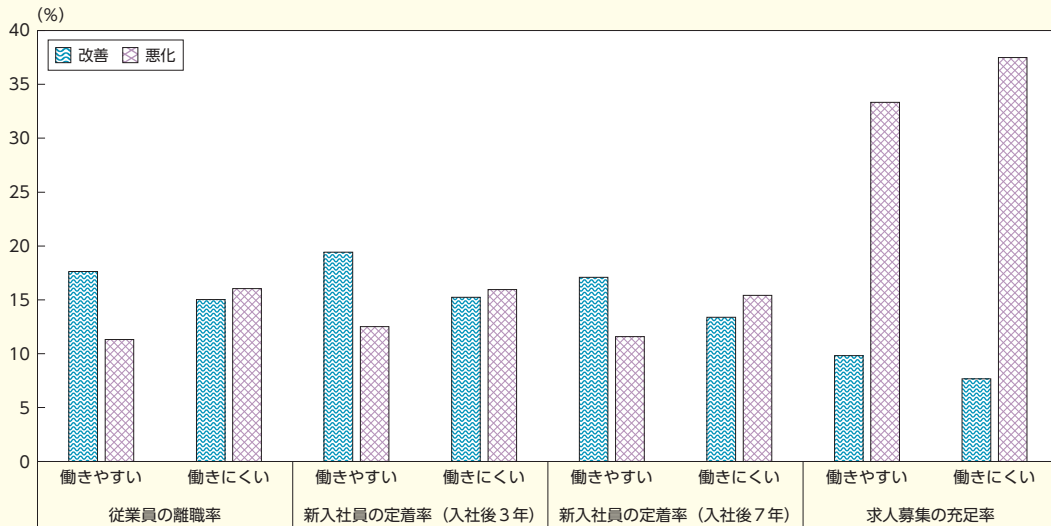
従業員の離職率は、働きやすいと感じている者の所属企業の方が働きにくいと感じている者の所属企業よりも悪化が抑えられている。新入社員の定着率は、入社後3年と入社後7年のいずれにおいても、働きやすいと感じている者の所属企業の方が働きにくいと感じている者の所属企業よりも改善している。求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、働きやすいと感じている者の所属企業でも働きにくいと感じている者の所属企業でも悪化している企業が多いが、働きやすいと感じている者の所属企業の方が充足率の悪化が抑えられている。

これらのことから、社員が働きやすい企業は、社員が働きにくい企業よりも人材を確保しやすい環境にある可能性が示唆される。

第2-(2)-18図 働きやすさ別にみた離職率等の変化について

- 働きやすいと感じている者の所属企業は、働きにくいと感じている者の所属企業に比べて、従業員の離職率は悪化が抑えられており、新入社員の定着率は改善している。
- 求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、働きやすいと感じている者の所属企業でも働きにくいと感じている者の所属企業でも悪化している企業が多いが、働きやすいと感じている者の所属企業の方が充足率の悪化が抑えられている。

働きやすさ別にみた離職率、定着率及び充足率の変化



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計

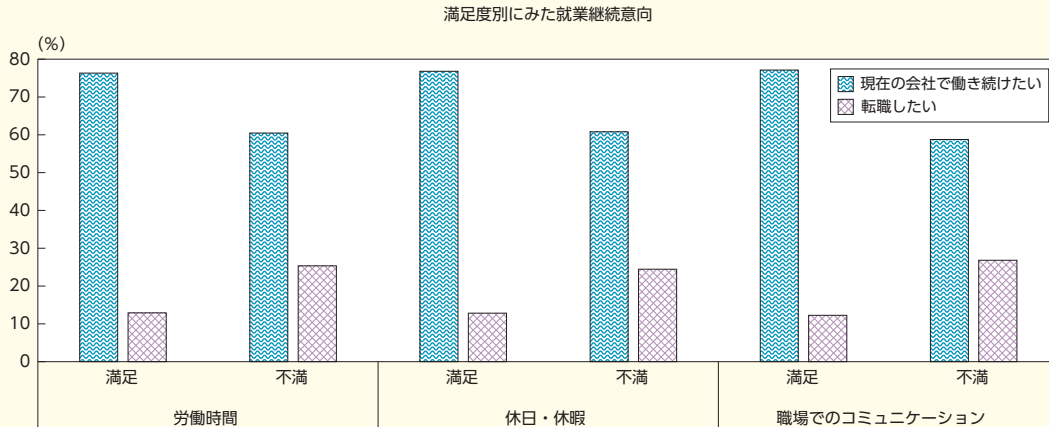
- (注) 1) 働きやすさの集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 従業員の離職率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「悪化」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「改善」としている。
- 3) 新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「改善」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「悪化」としている。

次に、前節で働きやすさとの関係が深いことを確認した「労働時間」「休日・休暇」「職場でのコミュニケーション」について、これらに対する労働者の満足度が就業継続に与える影響をみてみる。

第2-(2)-19図により、労働時間、休日・休暇、職場でのコミュニケーションに対する満足度が就業継続に与える影響をみると、労働時間、休日・休暇や職場でのコミュニケーションに満足している労働者の方が不満をもっている労働者に比べて同一企業での就業継続を望む割合が高く、転職を希望する割合が低くなっていることが分かる。

第2-(2)-19図 労働時間等に対する満足度と就業継続意向の関係について

○ 労働時間、休日・休暇や職場でのコミュニケーションに対して満足している労働者の方が同一企業での就業継続を望む比率が高く、転職を希望する比率が低くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、「満足している」「どちらかと言えば満足」と回答した者を「満足」、「満足していない」「どちらかと言えば満足していない」と回答した者を「不満」としている。

● 職場の人間関係などの円滑化や有給休暇の取得促進は離職率の低下にも有効

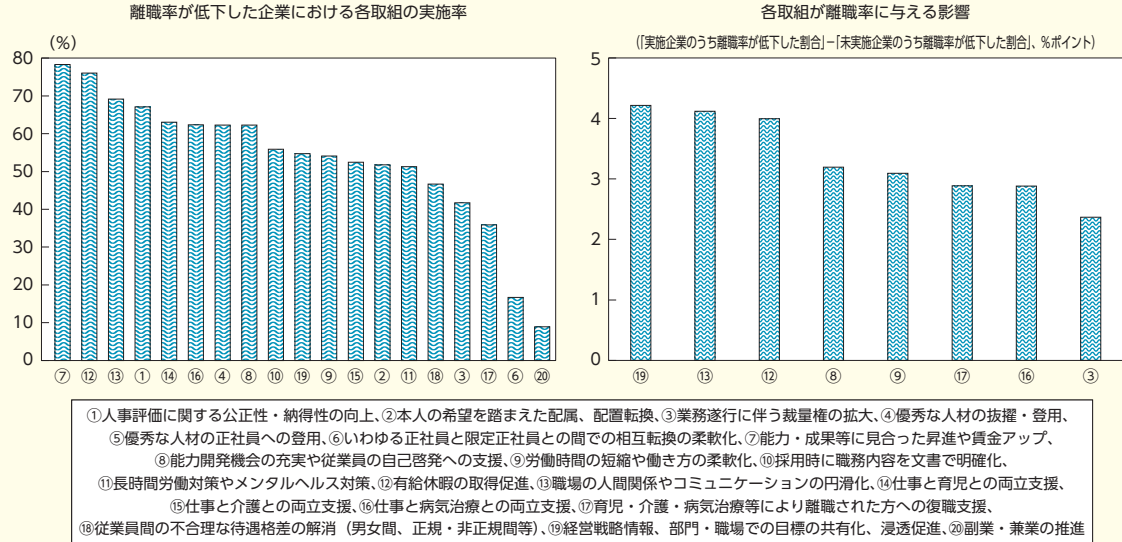
続いて、働きやすさの向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進する取組が従業員の離職率、新入社員の定着率及び充足率に与える影響をみていく。

まず、第2-(2)-20図の左図により、現在と3年前を比較した際に従業員の離職率が低下した企業における雇用管理の項目ごとの実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」が高くなっており、次いで「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-20図の右図により、雇用管理の項目ごとに、実施企業のうち離職率が低下した企業の割合と未実施企業のうち離職率が低下した企業の割合の差をみると、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」が大きくなっている。職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、有給休暇の取得促進は、第2-(2)-5図や第2-(2)-9図でみたように、労働者の主観的な受け止めを表す概念である働きやすさを向上させるだけでなく、客観的な指標である離職率も低下させる可能性が示唆される。

第2-(2)-20図 雇用管理が離職率に与える影響について

- 従業員の離職率が低下した企業における雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
- 「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」や「有給休暇の取得促進」は、働きやすさを向上させるのみならず、離職率も低下させる。



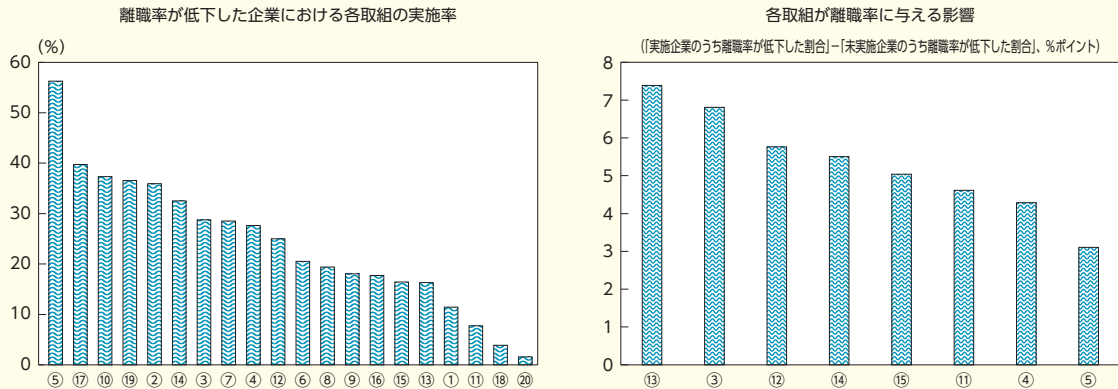
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

第2-(2)-21図の左図により、従業員の離職率が低下した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も多く、次いで「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」などが多くなっていることが分かる。

第2-(2)-21図の右図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに実施企業のうち離職率が低下した企業の割合と未実施企業のうち離職率が低下した企業の割合の差をみると、「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発」「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発」などで大きくなっている。必要な休暇が取りやすい職場環境の整備や労働時間管理は、働きやすさを向上させるだけでなく、客観的な指標である離職率も低下させる可能性が示唆される。

第2-(2)-21図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と離職率の関係について

- 従業員の離職率が低下した企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が最も多く、「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」が次いでいる。
- 各取組が離職率に与える影響をみると、「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発」「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発」などにおいて実施企業のうち離職率が低下した割合と未実施企業における当該割合との差が大きくなっており、必要な休暇が取りやすい職場環境の整備が、働きやすさの向上のみならず、離職率も低下させる。



- ①アンケート調査の実施などによる実態面の把握、②業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）、③休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置、④休暇が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、中期的な休暇予定を従業員間で見える化する、⑤休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成、⑥有給休暇を取得する必要がある下限を設定する、⑦残業時間に上限を設定する、⑧まとまった日数での休暇取得の奨励、⑨ノー残業日の設定、⑩長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言、⑪残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する、⑫労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発、⑬労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発、⑭経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発、⑮部門間の取組状況の見える化・情報共有、⑯短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、より柔軟な労働時間制度を導入・推進、⑰時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進、⑱テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進、⑲育児休業制度や介護休業制度の利用促進、⑳企業内に託児所を併設

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

●新入社員や求職者は能力開発機会などを重視

離職率は、入社後数年の間は高いことが知られているが、ここでは新入社員の定着率についてみていく。

第2-(2)-22図の左図により、新入社員の入社3年後又は入社7年後の定着率が上昇した企業における雇用管理の項目ごとの実施率をみると、入社3年後と入社7年後のいずれにおいても「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっており、離職率が低下した企業における雇用管理の項目ごとの実施率と同じ傾向を示している。

第2-(2)-22図の右図により、雇用管理の項目ごとに実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合の差をみると、入社3年後と入社7年後のいずれにおいても「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが大きくなっていることが分かる。

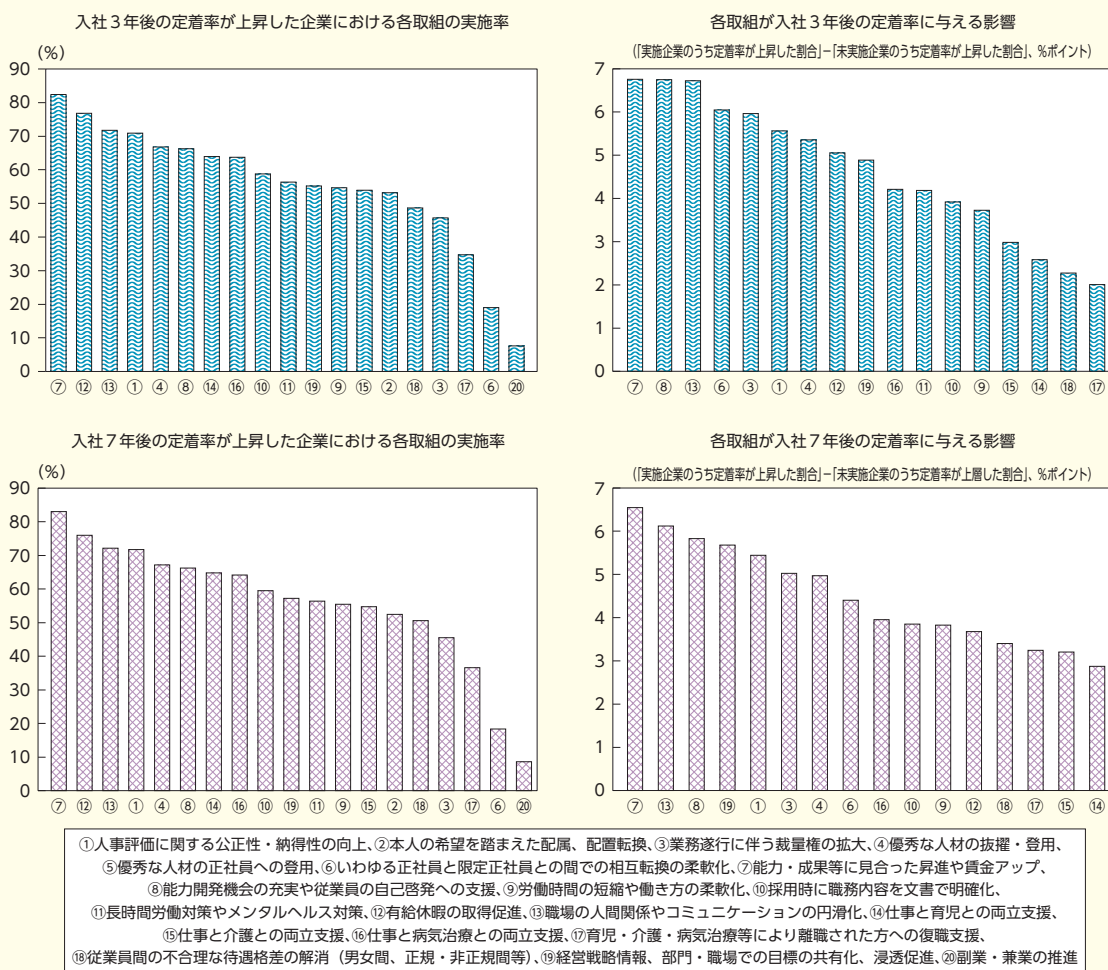
このことから、新入社員の定着率向上のためには、能力・成果等に見合った昇進や昇給、能

第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

力開発機会や自己啓発への支援などがより重要であると考えられる。また、入社3年後の定着率上昇企業と入社7年後の定着率上昇企業を比較すると、入社7年後の定着率上昇企業では「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」の実施率が高くなっており、新入社員の一層の定着を図るためには、企業の経営方針や部門・職場での目標を共有する等の取組が有用である可能性が示唆される。

第2-(2)-22図 雇用管理が新入社員の定着率に与える影響について

- 新入社員の定着率が上昇した企業における雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
- 「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などの取組は、新入社員の定着率向上のために重要であると考えられる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、現在と3年前を比較した際に新入社員の定着率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

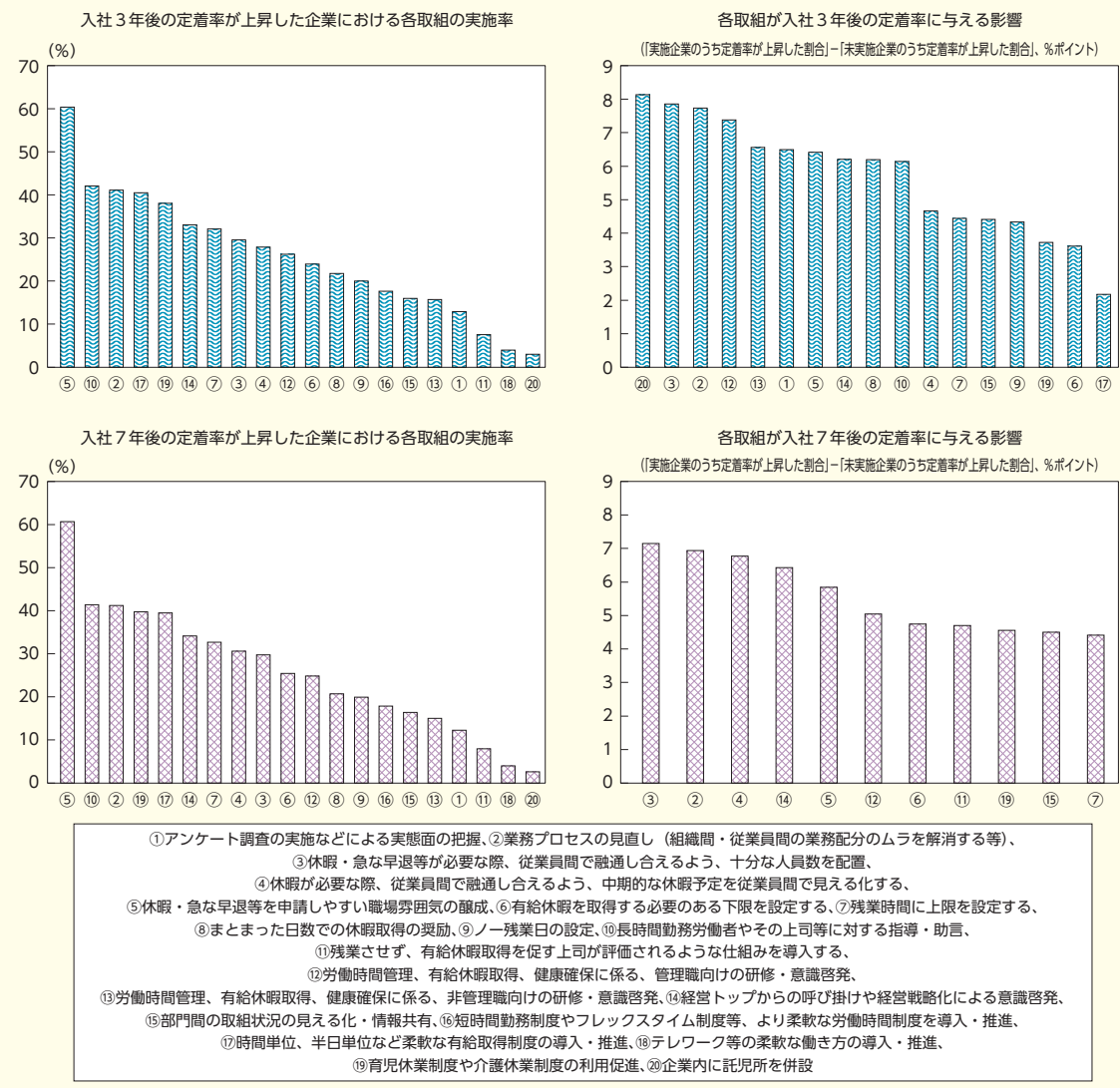
第2-(2)-23図の左上図及び左下図により、新入社員の定着率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、入社3年後と入社7年後のいずれにおいても「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が最も高く、次いで「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」などが高く

なっていることが分かる。

第2-(2)-23図の右上図及び右下図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに、実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合の差をみると、「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「業務プロセスの見直し」などで大きくなっていることが分かる。

第2-(2)-23図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と新入社員の定着率の関係について

- 新入社員の定着率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が最も多く、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」などが次いでいる。
- 各取組が新入社員の定着率に与える影響をみると、「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「業務プロセスの見直し」などにおいて、実施企業のうち定着率が上昇した割合と未実施企業における当該割合との差が大きくなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、現在と3年前を比較した際に新入社員の定着率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

次に、求人募集の充足率についてみていく。

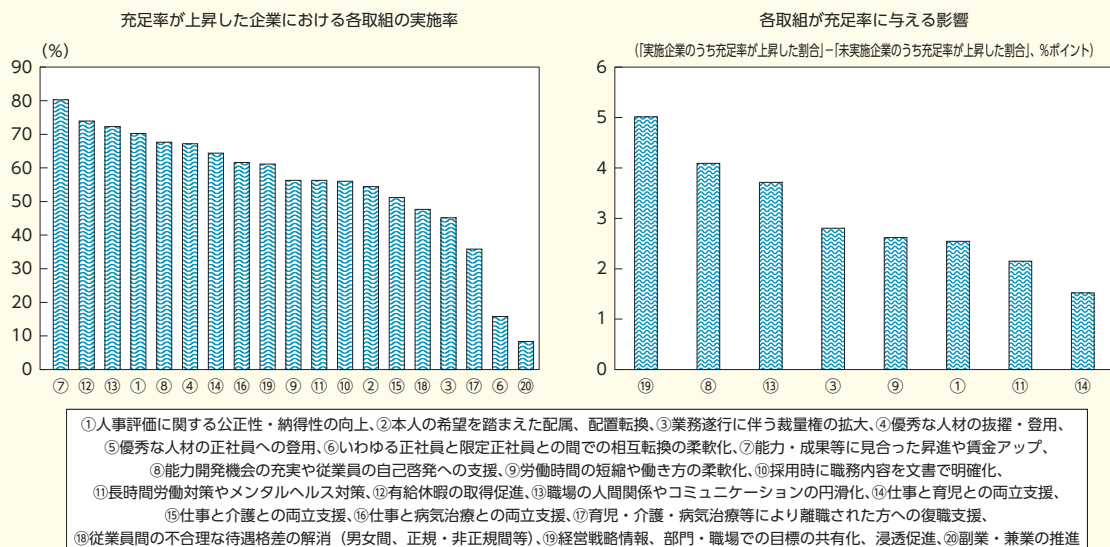
第2-(2)-24図の左図により、求人を募集した際の充足率が上昇した企業における雇用管

理の項目ごとの実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」が高くなっており、次いで「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-24図の右図により、雇用管理の項目ごとに実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合の差をみると、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが大きくなっており、企業の経営方針や部門・職場での目標の共有、職場の円滑なコミュニケーション、能力開発機会の拡充等の取組が労働市場からの人材確保のためにも有用である可能性が示唆される。

第2-(2)-24図 雇用管理が充足率に与える影響について

- 求人募集の充足率が上昇した企業における雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
- 「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などの取組は人材確保のためにも有用である。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、現在と3年前を比較して、求人募集の際の充足率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

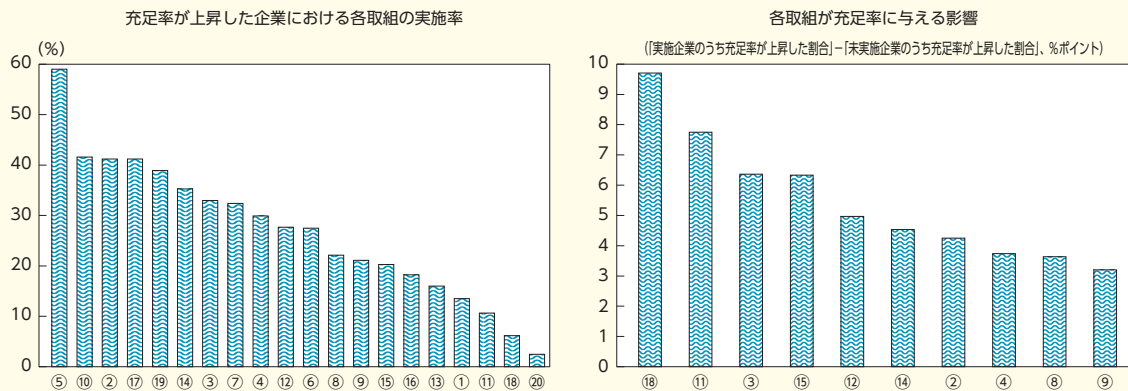
第2-(2)-25図の左図により、求人を募集した際の充足率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が高くなっており、次いで「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-25図の右図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合の差をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」「残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する」が

大きく、続いて「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」等が大きくなっており、テレワーク等の柔軟な働き方や長時間労働の是正、休暇を取りやすい環境整備等の取組が労働市場からの人材確保のためにも有用である可能性が示唆される。

第2-(2)-25図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と充足率の関係について

- 充足率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が最も多く、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」などが次いでいる。
- 各取組が充足率に与える影響をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」「残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する」「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」などが有効である。



- ①アンケート調査の実施などによる実態面の把握、②業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）、
 ③休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置、
 ④休暇が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、中期的な休暇予定を従業員間で見える化する、⑤休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成、
 ⑥有給休暇を取得する必要がある下限を設定する、⑦残業時間に上限を設定する、⑧まとまった日数での休暇取得の奨励、⑨ノー残業日の設定、
 ⑩長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言、⑪残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する、
 ⑫労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発、⑬労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発、
 ⑭経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発、⑮部門間の取組状況の見える化・情報共有、
 ⑯短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、より柔軟な労働時間制度を導入・推進、⑰時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進、
 ⑱テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進、⑲育児休業制度や介護休業制度の利用促進、⑳企業内に託児所を併設

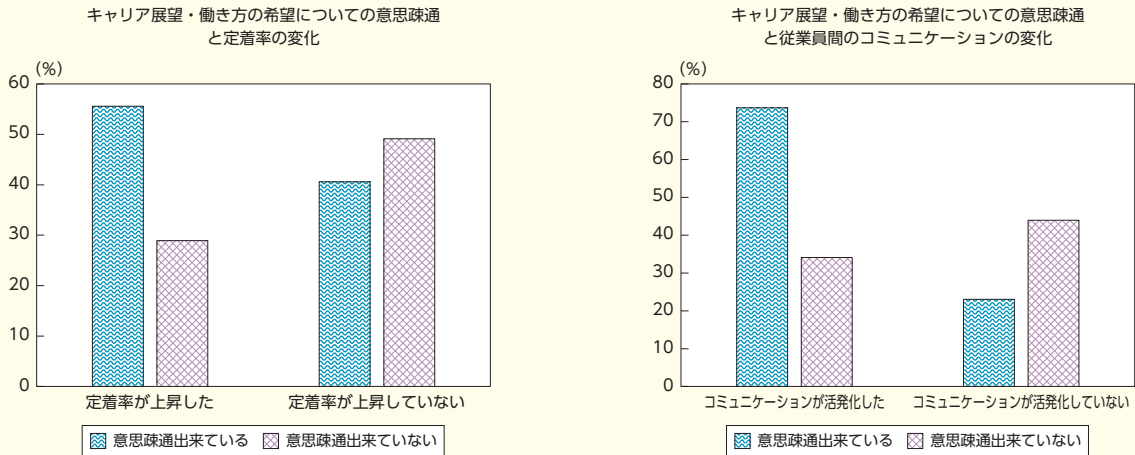
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、現在と3年前を比較して、求人を募集した際の充足率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

最後に、企業と従業員間のキャリア展望や働き方の希望についての意思疎通の状況と、定着率及び従業員間のコミュニケーションの変化との関係のみてみる。

第2-(2)-26図により、企業と従業員間のキャリア展望や働き方の希望についての意思疎通と、定着率及び従業員間のコミュニケーションの変化との関係をみると、様々なライフステージの変化に応じて、今後のキャリア展望や働き方への希望について、従業員と意思疎通が出来ている企業は、出来ていない企業に比べ、離職者が減少し、定着率が上昇していることが分かる。また、職場の雰囲気が明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化していることも分かる。このことから、企業と従業員間の意思疎通を丁寧に図ることにより、人手不足による影響を緩和することができる可能性が示唆される。

第2-(2)-26図 定着率及びコミュニケーションの変化と意思疎通の関係について

- キャリア展望や働き方の希望についての意思疎通が出来る企業は、出来ない企業に比べ、離職者が減少し定着率が上昇している。
- キャリア展望や働き方の希望についての意思疎通が出来る企業は、出来ない企業に比べ、職場の雰囲気明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) キャリア展望や働き方の希望についての意思疎通の集計において、「十分に意思疎通が出来る」「ある程度意思疎通が出来る」と回答した企業を「意思疎通出来る」とし、「全く意思疎通が出来ない」「ほとんど意思疎通が出来ない」と回答した企業を「意思疎通できていない」としている。
- 2) 定着率の変化の集計において、今後のキャリア展望や働き方への希望について、従業員と意思疎通を図ることで、「自社の離職者が減少し、定着率が上昇した」とかという問に対し、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業を「定着率が上昇した」とし、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答した企業を「定着率が上昇していない」としている。
- 3) 従業員間のコミュニケーションの変化の集計において、今後のキャリア展望や働き方への希望について、従業員と意思疎通を図ることで、「職場の雰囲気が明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化した」とかという問に対し、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業を「コミュニケーションが活発化した」とし、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答した企業を「コミュニケーションが活発化していない」としている。

●仕事と家庭の両立には企業の取組だけではなく家庭における家事分担も重要

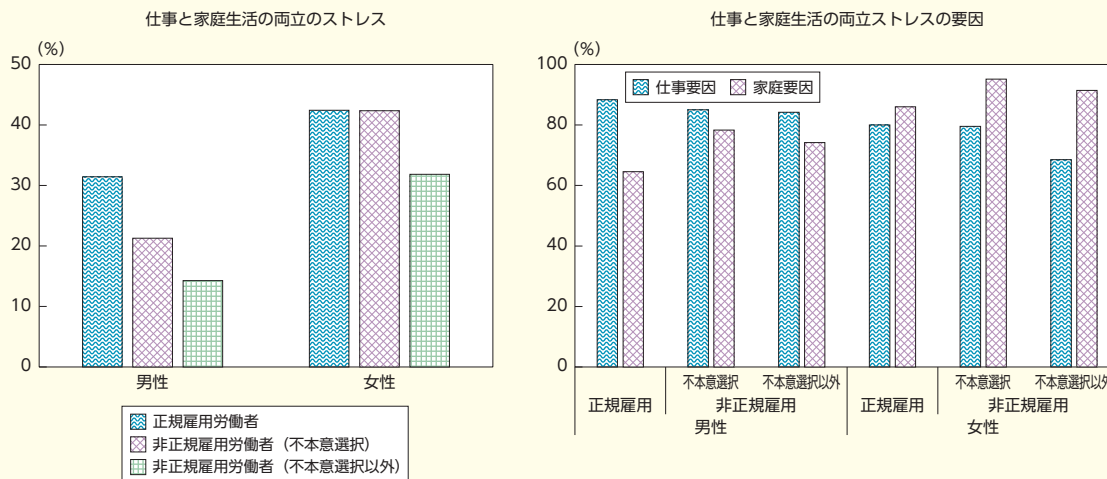
ここまで、企業の取組が正社員の離職率等に与える影響をみてきたが、I部2章4節において確認したように、「家事・育児・介護等と両立しやすいから」や「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由で非正規雇用という働き方を選択している者が一定数いる。ここでは、非正規雇用労働者の働きやすさを仕事と家庭生活の両立という観点からみていく。

第2-(2)-27図の左図により、男女別・雇用形態別・現在の仕事に就いた理由別に仕事と家庭生活の両立に関するストレスをみると、「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由で非正規雇用という働き方を選択している者(以下、「不本意非正規雇用労働者」という。)のうち、女性は正規雇用労働者と同程度に仕事と家庭生活の両立に関するストレスを感じていることが分かる。また、不本意非正規雇用労働者の男性及び「正規の職員・従業員の仕事がないから」以外の「家事・育児・介護等と両立しやすいから」などの理由で非正規雇用という働き方を選択している者は、正規雇用労働者に比べ、仕事と家庭生活の両立に関するストレスを感じている割合が低くなっていることが分かる。

第2-(2)-27図の右図により、当該ストレスの要因を仕事要因と家庭要因に分けると、男性は仕事要因が大きく、女性は家庭要因が大きい傾向にあり、当該ストレスに与える影響は、男性は仕事の方が大きく、女性は家庭の方が大きいものと考えられる。

第2-(2)-27図 仕事と家庭生活の両立に関するストレスについて

- 「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由で非正規雇用という働き方を選択している女性は、正規雇用労働者と同程度に仕事と家庭生活の両立に関するストレスを感じており、それ以外の理由で非正規雇用という働き方を選択している女性は、正規雇用労働者に比べ、当該ストレスを感じている割合が低くなっている。
- 当該ストレスの要因をみると、男性は仕事要因が多く、女性は家庭要因が多い傾向にある。



資料出所 (株)リクルート リクルート・ワークス研究所「全国就業実態パネル調査2018」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 集計対象は、配偶者がいる者のうち仕事と家庭生活の両立に関するストレスを「強く感じていた」「感じていた」者としている。
- 2) 非正規雇用労働者の集計において、現在の仕事に就いた理由として「正規の職員・従業員の仕事がないから」と回答した者を「不本意選択」としている。
- 3) 右図の集計において、「職場の人間関係」「労働時間・通勤時間の長さ/不規則さ」「仕事内容・責任の重さ」を「仕事要因」とし、「食事の支度」「掃除や片付け」「家計のやりくり」「子どもの世話」「子どもと過ごす時間の不足」「子どもの教育」「親・親戚との関係」「近所・子どもを通じた人間関係」「配偶者・パートナーの協力・理解が得られない」「配偶者・パートナーとの性格の不一致」「介護・家族の世話」「自分の時間の不足」「自分の健康・美容・加齢」を「家庭要因」としている。

家庭生活について、育児・介護を除く家事の分担状況が仕事と家庭生活の両立に関するストレスに与える影響をみていく。

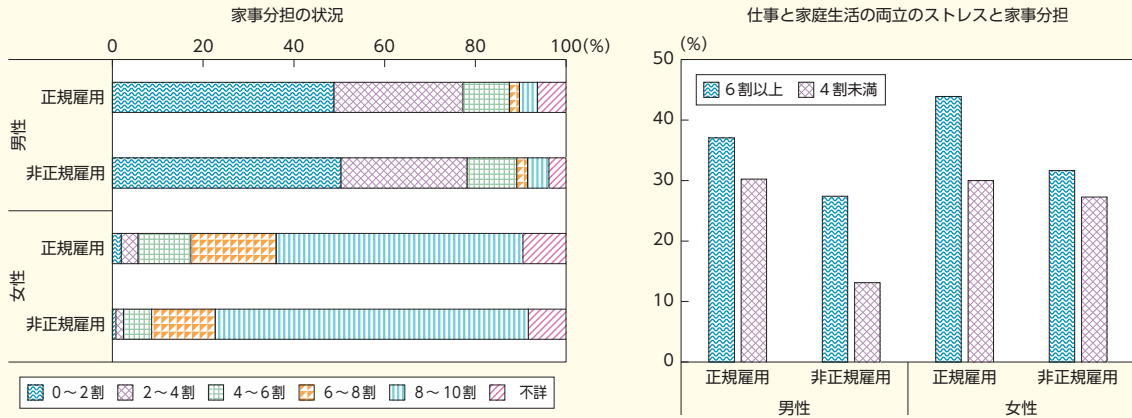
第2-(2)-28図の左図により、男女別・雇用形態別に家事の分担状況をみると、雇用形態にかかわらず、女性が担う家事分担割合が高くなっており、非正規雇用という働き方を選択している女性の家事負担割合は特に高くなっていることが分かる。

第2-(2)-28図の右図により、家事分担が当該ストレスに与える影響をみると、雇用形態にかかわらず、女性の方が当該ストレスを感じている割合が高い傾向にあり、家事における女性の分担割合の多さが影響している可能性が示唆される。また、家事の分担割合が低い方が当該ストレスも低い傾向にあるものの、非正規雇用労働者の女性については家事の分担割合別にみた際のストレスを感じる者の割合の差は相対的に小さく、家事の分担割合に応じた仕事を選択しているものと考えられる。

企業は育児との両立支援など女性の就業継続を可能とする環境を整えつつあるが、夫が家事に積極的に参加するなど家庭における女性の家事負担の軽減を図ることにより、女性の就業継続に与える効果はさらに高まるものと考えられる。そのためには男性が家庭においてより多くの家事を担えるよう、長時間労働の是正などに企業が取り組むことも重要である。

第2-(2)-28図 仕事と家庭生活の両立に関するストレスに家事分担が与える影響について

- 家事分担の状況を見ると、雇用形態にかかわらず、女性が家事（育児・介護を除く。）において担う役割が高くなっており、非正規雇用という働き方を選択している女性の分担割合が特に高くなっている。
- 家事分担が仕事と家庭生活の両立に関するストレスに与える影響をみると、家事分担が少なくなると、当該ストレスは小さくなる傾向にあるが、非正規雇用労働者の女性は、家事分担の割合が低くなっても、当該ストレスの変化は相対的に少ない。



資料出所 (株)リクルート リクルート・ワークス研究所「全国就業実態パネル調査2018」の個票を厚生労働省政策統計官付政策統計室にて独自集計

(注) 左図の集計対象は、配偶者がいる者としている。
 右図の集計対象は、配偶者がいる者のうち、仕事と家庭生活の両立に関するストレスを「強く感じていた」「感じていた」者としている。

第3節 中小企業における働きやすい職場環境づくり

1 中小企業の働きやすさの状況

● 中小企業は女性と高齢者が多いため、両立支援を必要とする者が多い

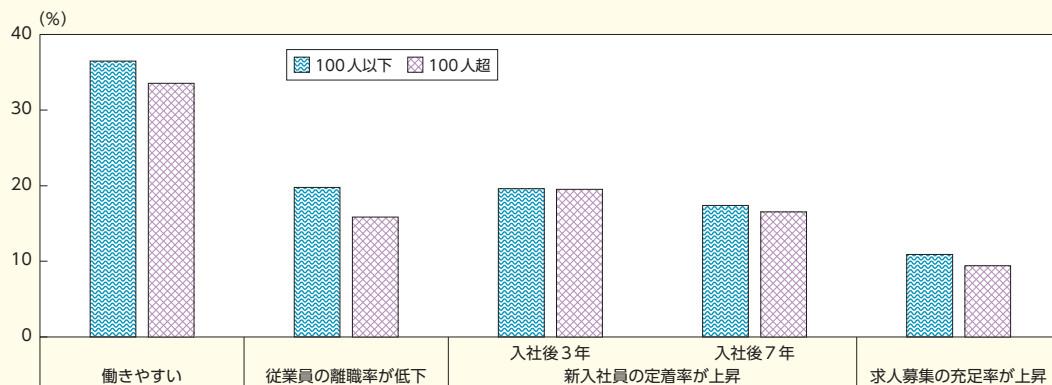
第1章第1節で考察したとおり、近年、中小企業における人手不足感が特に強い状況にある。本章ではこれまで、働きやすい職場環境づくりを通じた、従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の改善について考察してきたが、本節では、特に中小企業に着目して、中小企業の働きやすさの現状を俯瞰した上で、中小企業における働きやすさの向上や離職率等の改善に有効な取組等について考察する。

まず、従業員規模別に正社員が感じている働きやすさや従業員の離職率などを比較する。

第2-(2)-29図により、従業員規模別に正社員が感じている働きやすさや従業員の離職率などをみると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する者よりも働きやすいと感じている者の割合が高いことが分かる。また、新入社員の定着率や求人募集の充足率については、従業員規模によって大きな違いがみられないものの、従業員の離職率については、100人以下の企業の方が100人超の企業よりも3年前と比較して低下した割合が高くなっていることが分かる。

第2-(2)-29図 従業員規模別にみた働きやすさ等の比較

- 働きやすいと感じている正社員の割合は、従業員規模100人以下の企業に所属する者の方が100人超の企業に所属する者よりも高い。
- 新入社員の定着率と求人募集の充足率が上昇した企業の割合は、従業員規模別にみても大きく変わらないが、離職率が低下した企業の割合は、従業員規模100人以下の企業の方が100人超の企業よりも高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 働きやすさの集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。
2) 従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

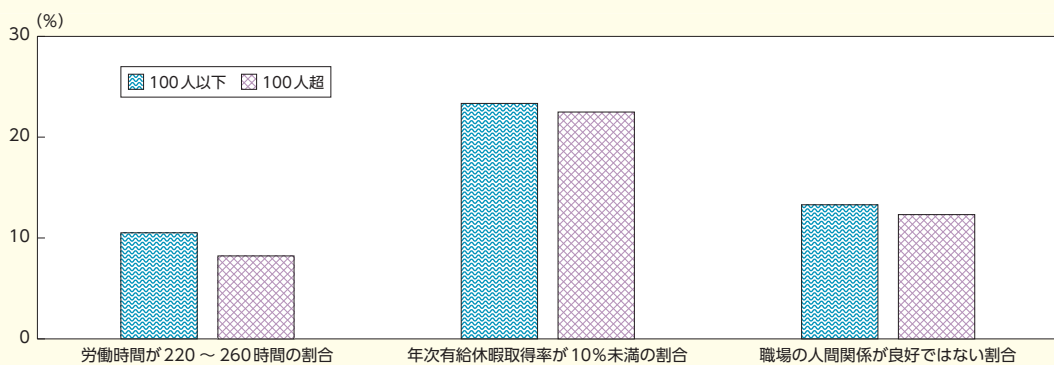
それでは、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員は何に対して働きやすさを感じているのだろうか。

まず、第2-(2)-31図により、第1節において働きやすさに対して大きな影響を及ぼして

いることを示した、労働時間、年次有給休暇の取得率、職場の人間関係について、従業員規模別に比較する。従業員規模別に正社員のうち労働時間が220～260時間の者の割合を比較すると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する者より、長時間労働となっている者の割合が多いことが分かる。年次有給休暇の取得率が10%未満の者の割合と職場の人間関係が良好ではない者の割合は、従業員規模によって大きな違いはみられない。

第2-(2)-30図 従業員規模別にみた労働時間等の比較

- 労働時間が220～260時間の正社員の割合は、従業員規模100人以下の企業に所属する者の方が100人超の企業に所属する者よりも高い。
- 年次有給休暇取得率が10%未満の割合と職場の人間関係が良好ではない者の割合は、従業員規模別にみても大きく変わらない。



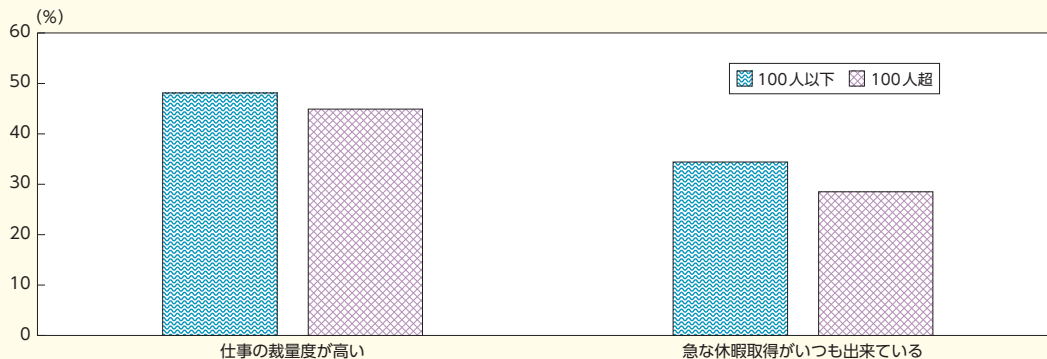
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 労働時間の集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の正社員としている。
 2) 年次有給休暇取得率は、調査前年度の取得日数を付与日数(繰越日数を含む)で除したものである。
 3) 職場の人間関係の集計において、調査時点の認識として「仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である」という問に対して、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「良好ではない」としている。

一方、中小企業は、女性と高齢者が多く、仕事と育児や介護との両立支援を必要とする労働者が多いものと考えられることから、第2-(2)-31図により、従業員規模別に仕事の裁量度及び家族・子供の急病などによる急な休暇の取得状況をみてみる。これによると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する正社員より、裁量度が高い割合が高く、急な休暇取得がいつも出来ている割合が高くなっており、業務裁量性の高さや休暇取得など雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が、働きやすさに反映されている可能性が考えられる。

第2-(2)-31図 従業員規模別にみた仕事の裁量度と急な休暇取得について

- 従業員規模別に仕事の裁量度をみると、100人以下の企業に所属する正社員の方が裁量度が高いと感じている者の割合が高い。
- 家族・子供の急病などによる急な休暇取得の状況をみても、100人以下に所属する正社員の方がいつも出来ていると感じている者の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 仕事の裁量度の集計において、調査時点の認識として「仕事の裁量度(仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度)が高い」という質問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した正社員を「高い」としている。

次に、従業員規模によって、労働者が働きやすさの向上に重要と考える雇用管理が異なるのかをみていく。

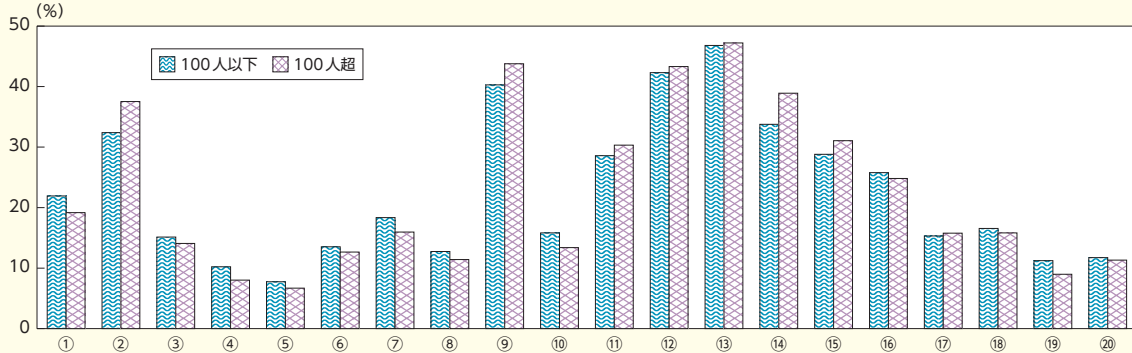
第2-(2)-32図により、従業員規模別に働きやすさの向上のために正社員が重要と考える雇用管理をみると、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が多く、これまでにみてきた傾向と大きな違いはないことが分かる。従業員規模100人超の企業の正社員と100人以下の企業の正社員を比較すると、100人超の企業の正社員は「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」などをより重視しており、100人以下の企業の正社員は「人事評価に関する公正性・納得性の向上」などをより重視していることが分かる。

また、多くの雇用管理の項目において、100人超の企業の正社員の方が多くなっているが、「仕事と病気治療との両立支援」等については100人以下の企業の正社員が多くなっている。この背景を考察するために、第2-(2)-33図により、従業員規模別に「正規の職員・従業員」における男女比及び年齢構成をみると、100人以下の企業の方が女性と65歳以上の高齢者が多くなっていることが分かる。100人以下の企業においては、上述したとおり、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が働きやすさに反映され、100人超の企業に対して「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」が低くなっていることにつながっていると考えられるものの、一方で身体疾患の増えてくる高齢者が多いことから「仕事と病気治療との両立支援」を重視する正社員が多くなっているものと考えられる。

第2-(2)-32 図 従業員規模別にみた働きやすさの向上のために重要な雇用管理

- 従業員100人超の企業の正社員は、100人以下の企業の正社員に比べ、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」などを重視している。
- 他方、100人以下の企業の正社員は、100人超の企業の正社員に比べ「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「仕事と病気治療との両立支援」を重視している。

従業員規模別にみた働きやすさの向上のために重要な雇用管理

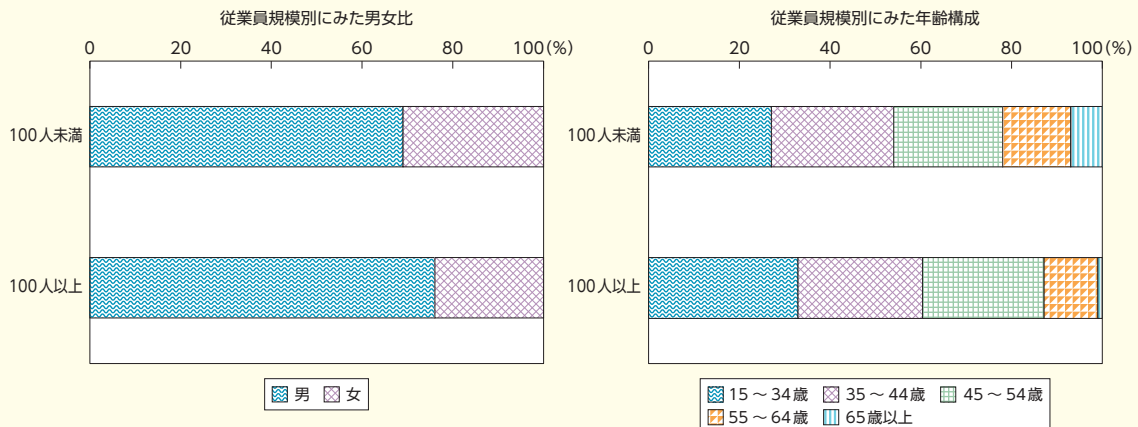


- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、③業務遂行に伴う裁量権の拡大、④優秀な人材の抜擢・登用、⑤優秀な人材の正社員への登用、⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、⑩採用時に職務内容を文書で明確化、⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、⑫有給休暇の取得促進、⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、⑭仕事と育児との両立支援、⑮仕事と介護との両立支援、⑯仕事と病気治療との両立支援、⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、⑳副業・兼業の推進

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

第2-(2)-33 図 従業員規模別にみた男女比及び年齢構成

- 従業員100人未満の企業は、100人以上の企業に比べ、「正規の職員・従業員」に占める女性と65歳以上の高齢者の割合が多い。



資料出所 総務省「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

2 中小企業における企業の取組が離職率等に与える影響

- 離職率の低下にも両立支援が有効だが、労働者のニーズを把握して雇用管理等を行うことが重要

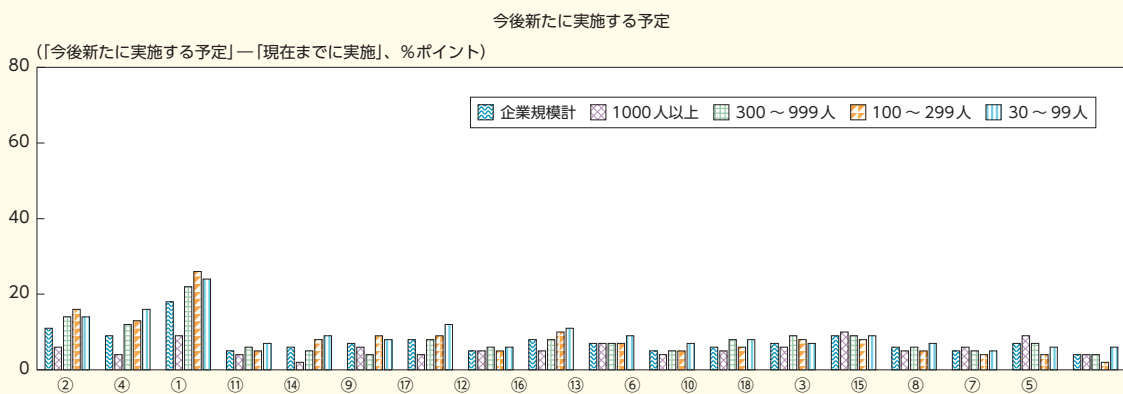
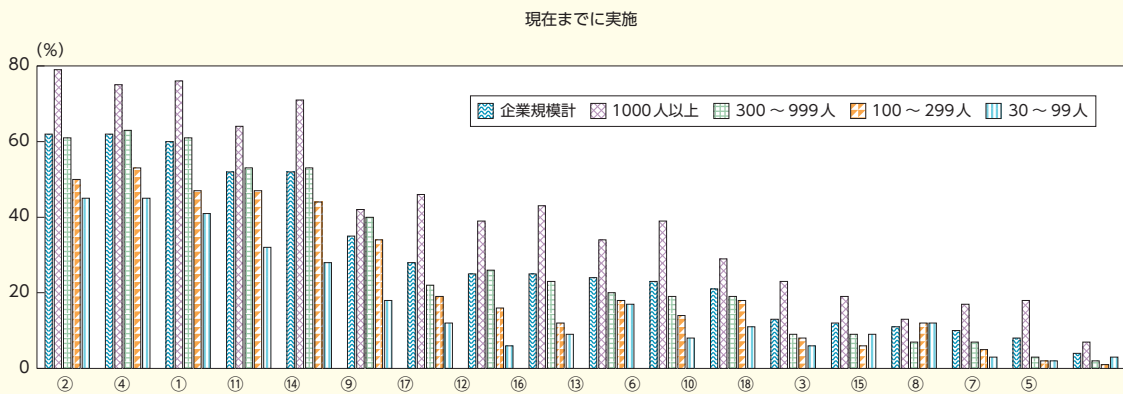
上述したとおり、従業員の離職率については、100人以下の企業の方が100人超の企業よりも3年前と比較して低下した割合が高くなっているが、本節では企業の取組が離職率等に与える影響について考察する。

まず、第2-(2)-34図により、企業規模別に働き方改革の取組をみると、ほとんどの取組において企業規模が小さくなるほど実施率が低くなっており、中小企業における取組が遅れていることが分かる。また、企業規模によらず、「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」「残業削減の推進」「休暇取得の促進」などについて、今後新たに実施予定の事業所の割合をみると、企業規模が小さいほど差が大きくなっていることから、今後中小企業におけるこれらの取組が正社員の働きやすさを向上させ、また離職率を低下させる可能性があることが示唆される。

一方、今後の実施予定を含めても、企業規模が小さくなるほど実施率が低下している傾向に変わりがないことは事実であり、今後も引き続き中小企業等における働き方改革の取組の導入に向けた継続的な支援が必要である。

第2-(2)-34図 企業規模別にみた働き方改革の取組について

- 働き方改革の取組をみると、企業規模にかかわらず「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」「残業削減の推進」「休暇取得の促進」が多いが、企業規模が小さいほど実施率は低下する傾向にある。
- 現在までに実施している企業の割合と今後実施する予定の企業の割合との差をみると、企業規模が小さいほど大きくなっている。



①休暇取得の促進、②長時間労働削減のための労働時間管理の強化、③「勤務間インターバル制度」の導入、④残業削減の推進、⑤朝型勤務・「ゆう活」の実施、⑥「フレックスタイム」等の柔軟な就業時間管理の導入、⑦「テレワーク制度」の導入、⑧「限定正社員」等の雇用形態の導入、⑨非正規雇用労働者の正社員化などキャリアアップの推進、⑩非正規雇用労働者の待遇改善、⑪育児・介護中の職員が働きやすいような環境整備、⑬⑭のうち、男性の育児休業取得等の育児参加の促進、⑭労働者の病気の治療と仕事の両立を可能とする社内制度の整備、⑮パワー・ハラスメント防止対策の推進、⑯副業・兼業を容認、⑰働き方・休み方に関する労使の話し合いの機会の設定、⑱「働き方改革」に対する経営トップのメッセージの発信

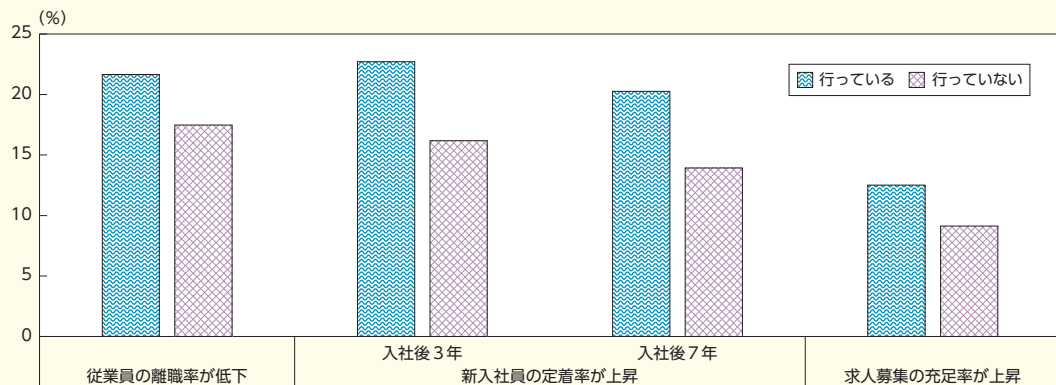
資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査（平成30年11月）」（2018年）をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

それでは、働き方改革を目的とした企業の取組は、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率にどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

第2-(2)-35図により、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率について働き方改革を目的とした取組を行っている企業と行っていない企業との間で差があるかをみると、いずれの指標においても、取組を行っている企業の方が行っていない企業よりも3年前と比較して改善していることが分かる。

第2-(2)-35図 働き方改革を目的とした取組と離職率等の関係について

- 働き方改革を目的とした取組を行っている企業と行っていない企業を比較すると、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率のいずれにおいても、行っている企業の方が改善している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

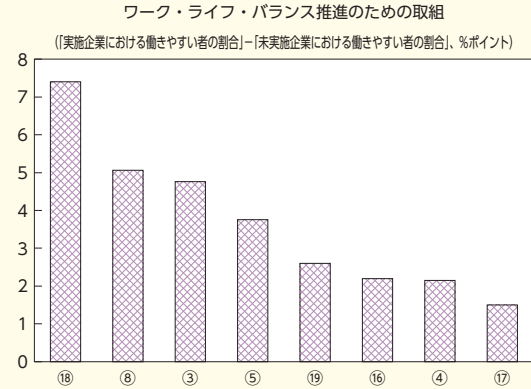
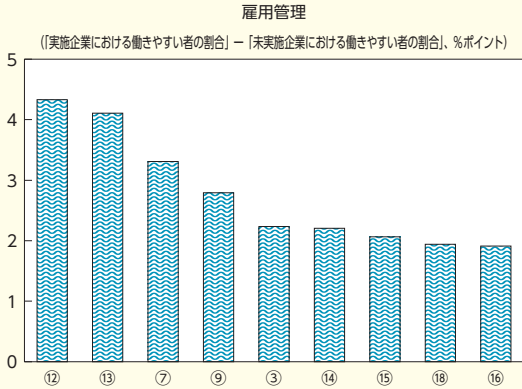
ここからは、中小企業における働きやすさの向上と従業員の離職率の低下に有効な取組についてみていく。

第2-(2)-36図の左図により、企業が考える働きやすさの向上に有効な雇用管理をみると、従業員規模計(第2-(2)-13図の右図)に比べ、「仕事と介護との両立支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規雇用・非正規雇用間等)」「仕事と病気治療との両立支援」が有効になっている。

第2-(2)-36図の右図により、企業が考える働きやすさの向上に有効なワーク・ライフ・バランスを推進するための取組をみると、従業員規模計(第2-(2)-16図の右図)に比べ「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」が有効ではなくなっている。

第2-(2)-36図 中小企業における働きやすさの向上に有効な取組について

- 従業員規模100人以下の企業における働きやすさを向上させる雇用管理は、従業員規模計に比べ「仕事と介護との両立支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「仕事と病気治療との両立支援」が加わっている。
- ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組は、従業員規模計に比べ「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」が有効ではなくなっている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、
- ②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、
- ③業務遂行に伴う裁量権の拡大、
- ④優秀な人材の抜擢・登用、
- ⑤優秀な人材の正社員への登用、
- ⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、
- ⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、
- ⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、
- ⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、
- ⑩採用時に職務内容を文書で明確化、
- ⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、
- ⑫有給休暇の取得促進、
- ⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、
- ⑭仕事と育児との両立支援、
- ⑮仕事と介護との両立支援、
- ⑯仕事と病気治療との両立支援、
- ⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、
- ⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、
- ⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、
- ⑳副業・兼業の推進

- ①アンケート調査の実施などによる実態面の把握、
- ②業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）、
- ③休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置、
- ④休暇が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、中期的な休暇予定を従業員間で見える化する、
- ⑤休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成、
- ⑥有給休暇を取得する必要がある下限を設定する、
- ⑦残業時間に上限を設定する、
- ⑧まとまった日数での休暇取得の奨励、
- ⑨ノー残業日の設定、
- ⑩長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言、
- ⑪残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する、
- ⑫労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑬労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑭経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発、
- ⑮部門間の取組状況の見える化・情報共有、
- ⑯短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、より柔軟な労働時間制度を導入・推進、
- ⑰時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進、
- ⑱テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進、
- ⑲育児休業制度や介護休業制度の利用促進、
- ⑳企業内に託児所を併設

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。

第2-(2)-37図の左図により、企業が考える従業員の離職率の低下に有効な雇用管理をみると、従業員規模計(第2-(2)-20図の右図)において有効であったものに加え、「仕事と介護との両立支援」が有効となる一方で、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が有効ではなくなっている。

第2-(2)-37図の右図により、企業が考える従業員の離職率の低下に有効なワーク・ライフ・バランスを推進するための取組をみると、従業員規模計(第2-(2)-21図の右図)において有効であったものに加え「ノー残業日の設定」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」が有効となっている。

これらのうち、企業全体では有効であった「裁量権の拡大」が、中小企業では有効ではなくなっている背景の要因としては、上述したとおり、企業全体と比べて、この取組が既に実施されている中小企業が比較的多いことが考えられる。

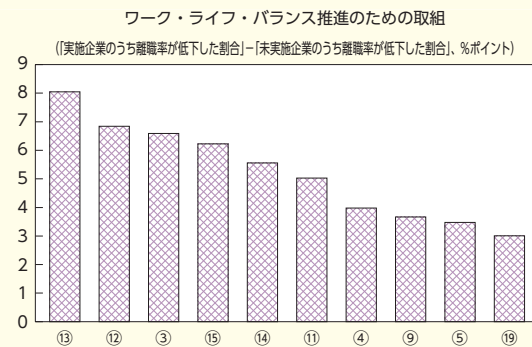
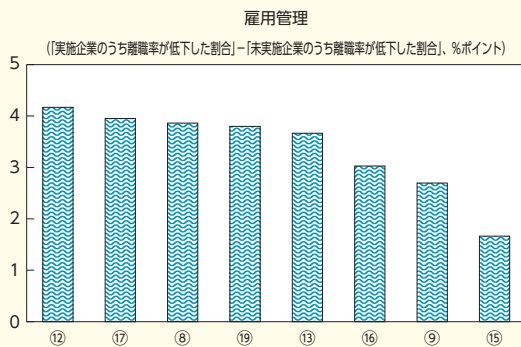
従業員の離職率の低下に有効な取組についても、働きやすさの向上に有効な取組と同様に、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が離職率の低下にも寄

第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

与している可能性があるが、両立支援を実施することにより、離職率や働きやすさが改善することが期待される。

第2-(2)-37図 中小企業における離職率の低下に有効な取組について

- 従業員規模100人以下の企業における離職率を低下させる雇用管理は、従業員規模計に加え「仕事と介護との両立支援」が有効となる一方で、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が有効ではなくなっている。
- ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組は、従業員規模計に加え「ノー残業日の設定」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」が有効となっている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、
- ②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、
- ③業務遂行に伴う裁量権の拡大、
- ④優秀な人材の抜擢・登用、
- ⑤優秀な人材の正社員への登用、
- ⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、
- ⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、
- ⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、
- ⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、
- ⑩採用時に職務内容を文書で明確化、
- ⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、
- ⑫有給休暇の取得促進、
- ⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、
- ⑭仕事と育児との両立支援、
- ⑮仕事と介護との両立支援、
- ⑯仕事と病気治療との両立支援、
- ⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、
- ⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、
- ⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、
- ⑳副業・兼業の推進

- ①アンケート調査の実施などによる実態面の把握、
- ②業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）、
- ③休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう十分な人員数を配置、
- ④休暇が必要な際、従業員間で融通し合えるよう中期的な休暇予定を従業員間で見える化する、
- ⑤休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成、
- ⑥有給休暇を取得する必要がある下限を設定する、
- ⑦残業時間に上限を設定する、
- ⑧まとまった日数での休暇取得の奨励、
- ⑨ノー残業日の設定、
- ⑩長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言、
- ⑪残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する、
- ⑫労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑬労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑭経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発、
- ⑮部門間の取組状況の見える化・情報共有、
- ⑯短時間勤務制度やフレックスタイム制度等より柔軟な労働時間制度を導入・推進、
- ⑰時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進、
- ⑱テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進、
- ⑲育児休業制度や介護休業制度の利用促進、
- ⑳企業内に託児所を併設

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計
 (注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

3 中小企業における「働きやすさ」の実現に向けて

最後に、本節のこれまでの分析で明らかになった中小企業の課題を整理する。

まず、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員は、100人超の企業に所属する者より働きやすい職場と感じており、3年前と比較して離職率が低下したと回答した割合も高くなっている。この背景には、中小企業は女性や高齢者の従業員が比較的多いという特徴から、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟性といった中小企業の特徴が、職場の働きやすさにプラスに影響しているものと考えられる。

また、同様の背景から、中小企業の正社員は、働きやすさの向上に関して、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」に加えて、「仕事と病気治療との両立支援」を重視している。

一方で、中小企業における働き方改革の取組の実施状況を見ると、大企業などと比べて、ほとんどの取組において現時点での実施率は総じて低くなっているが、今後実施予定と回答している企業の割合は高くなっている。今後、中小企業における働き方改革に関する新たな取り組みや、従来運用で対応していた取組の制度化が進めば、中小企業における正社員の働きやすさの向上や、離職率の低下の余地が十分にあるものと考えられる。

特に、中小企業においては、「仕事と介護との両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」などが大企業等と比べて働きやすさの向上や離職率の改善に有効となっており、仕事と育児・介護・病気治療との両立支援等に引き続き重点的に取り組むことが重要であると考えられる。

従業員規模100人以下の企業という集合全体でみた場合、両立支援などが有効な取組として挙がってきたが、個々の企業で見た場合、現在は両立支援を必要とする労働者がいない企業も存在し得る。しかしながら、現在は両立支援を必要としない者も、いずれは必要となるときが来る可能性もある。第1章で述べたとおり、「働きやすい職場」とは、働く人が安心して快適に働ける職場環境であり、将来的なライフイベントに応じた働き方の選択につながっていくものである。企業と働く人の双方が職場の現状や課題を共有しつつ、各企業の事情に応じた雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進するための取組を協力して進めていくことが重要である。

なお、働き方改革の実施状況については、今後の実施予定を含めても、その水準は大企業などと比べて依然低い状態にあるのも事実であり、今後も引き続き中小企業における働き方改革の取組の導入に向けた継続的な支援が必要である。

コラム2-2 人手不足の中で「働きやすさ」向上を目指す取組事例について

人手不足が深刻化する中で、多様な人材の確保・定着のため、労働時間管理等の働き方改革や、省力化・合理化等の業務改善に取り組む企業が増えている。しかし特に中小企業においては、働き方改革の推進が、大企業に比べて困難な事情等もあると推測される。中小企業における好事例を把握すべく、「働きやすさ」の向上を目指す取組を実施している神奈川県横浜市の向洋電機土木株式会社（建設業）へヒアリングを行った。

向洋電機土木株式会社は、従業員39名（うち女性13名）の屋内外の電機設備設計や施工を行う企業であるが、これまでも「テレワーク先駆者百選⁵」の総務大臣賞や「新・ダイバーシティ経営企業100選⁶」を受賞するなど、先駆的な取組で注目されている。

同社は、長時間労働になりがちな建設業界において、様々な工夫により時間外労働の削減や能力開発機会の確保などに取り組むと同時に、受注増や採用応募者数の増加につなげている。さらに人手不足で経営状況が厳しい状況においても、助成金の活用やテレワークを通じた経費削減、従来の契約の見直し等を地道に繰り返し、無駄を排除することの徹底により、コスト削減や売上増加に結びつけてきた。

同社の人事担当責任者によると「人によって、年齢によって、家族によって、その人の人生観によって、ワークとライフのバランス比率は異なり、社員の数だけニーズがある。この施策をやったから全て解決、ということにはならない。」とのことであり、テレワークに代表されるワーク・ライフ・バランス施策は、「コストもかかるし、やったからといって利益に直結するものでもない。むしろ社員の高い意欲と職業能力を引き出すために、生活の質を上げ意欲的に仕事をしてもらおうための『心的報酬』であり、また優秀な人材の採用、退職防止、能力開発の可能性を引き出すための『経営戦略』である」と位置づけている。

また、テレワーク制度の支援対象者は子育てをしている者や女性など、限定された使用条件を設けるのではなく、全ての従業員が対象の制度として、社員やその家族の満足度を重視していることも注目すべきところである。テレワークの推進により、会社にはコスト削減や人材活用促進がもたらされ、従業員には身体的・精神的負担の軽減や、家族や仲間と共有する時間が増加し、普段の業務に集中が出来た等の声があがっている。

その他の取組として、有給休暇とは別に積立休暇の設定や、プレミアムフライデーの実施、学習会・講習会の実施（企画・運営含む）、健康診断や健康用専用端末の導入などを行っている。ただし、全ての従業員の全ての要求を実現することは不可能なため、サイレント（潜在）ニーズの把握と優先順位が最大のポイント、と同社人事責任者は述べている。

本事例からは、会社が求めている成果と従業員が求めている施策（制度）に乖離があると制度が形骸化し、陳腐化や一部の者のみへの裨益となってしまう可能性があるため、「働きたい会社」「働き続けたい会社」であり続けるためには、特に中小企業においては、双方の認識の摺り合わせが重要であることが示唆される。

-
- 5 総務省では2015年度から、テレワークの導入・活用を進めている企業・団体を「テレワーク先駆者」として、その中から十分な実績を持つ企業等を「テレワーク先駆者百選」として公表している。
- 6 経済産業省では、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を広く紹介し、取り組む企業のすそ野拡大を目指し、「新・ダイバーシティ経営企業100選」として経済産業大臣表彰を実施している。

