

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。

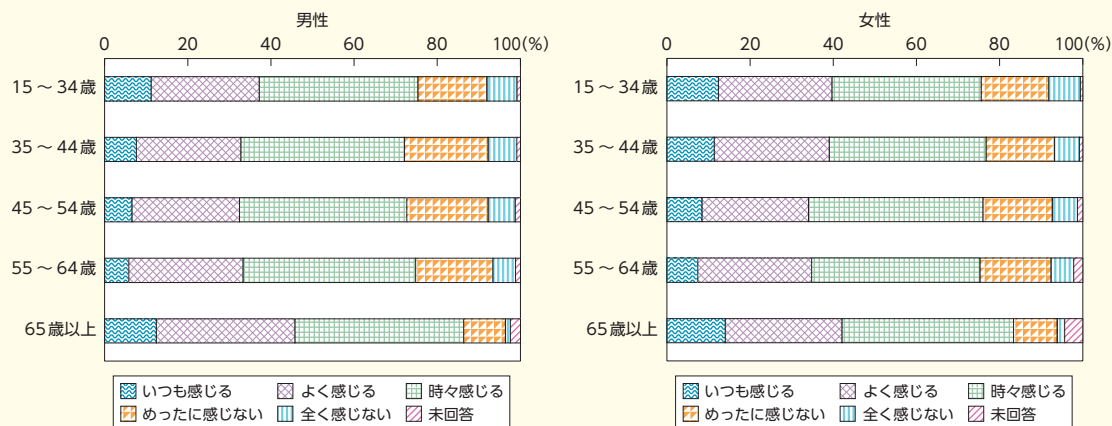
女性や高齢者を中心に労働市場への参加が進み、労働者の就業意識は多様化している、労働者自身は「働きやすさ」をどのように捉えているのだろうか。ここでは、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の正社員調査票の集計結果を元に考察していく。

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。

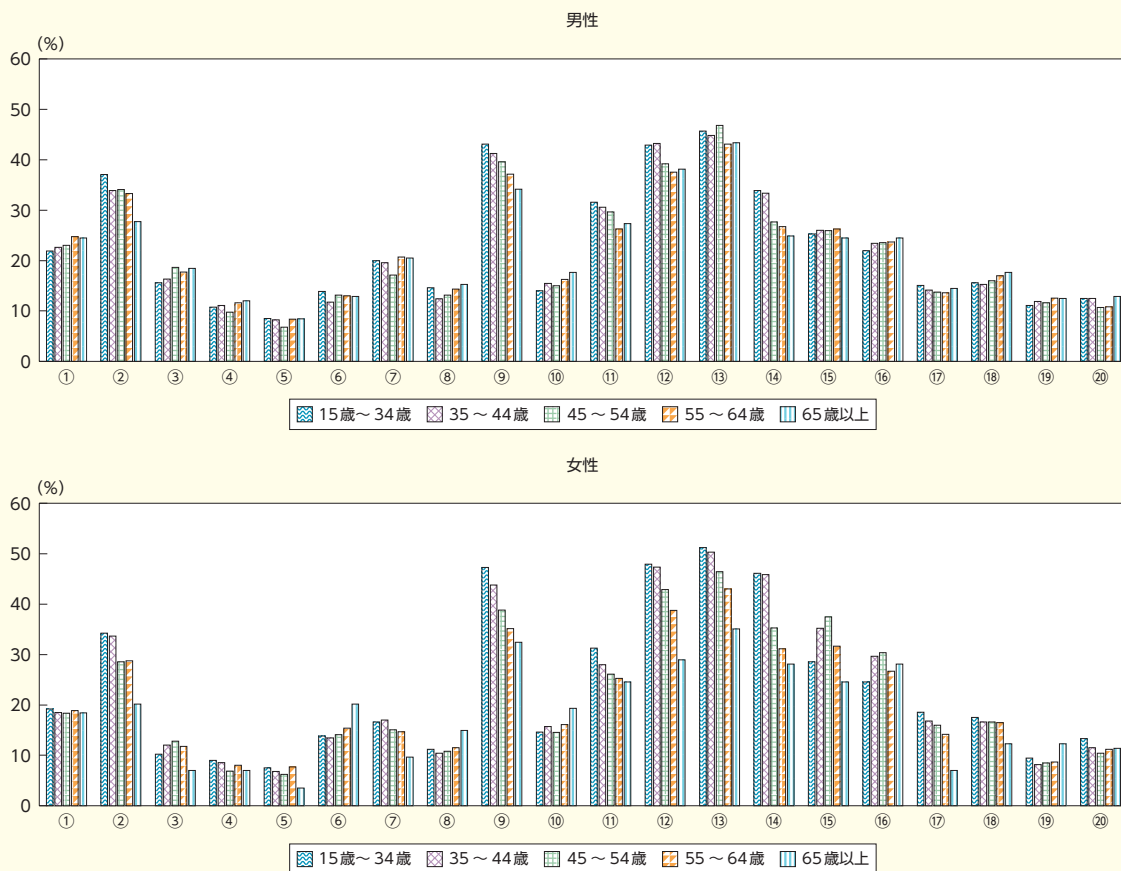
- 労働者は、働きやすさの向上のために重要な雇用管理として、職場の人間関係の円滑化、有給休暇の取得促進、労働時間の短縮、働き方の柔軟化などの取組を重視

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。

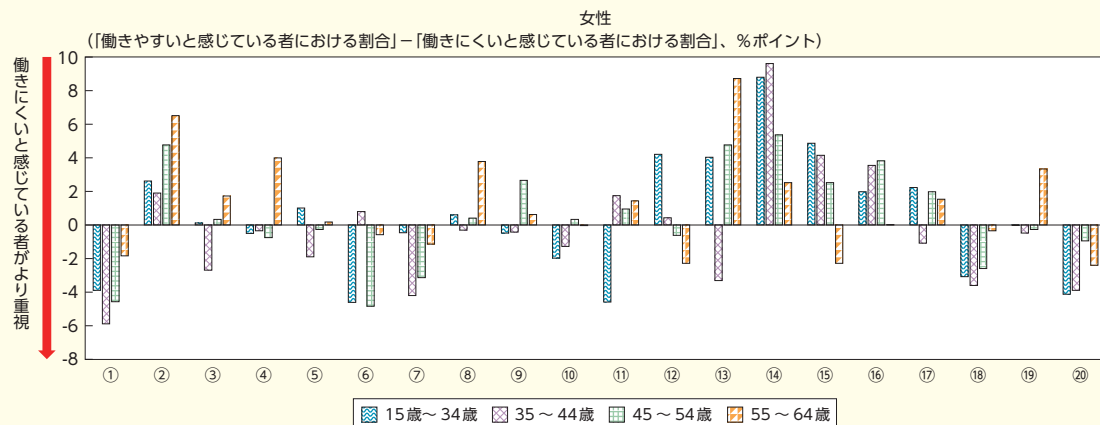
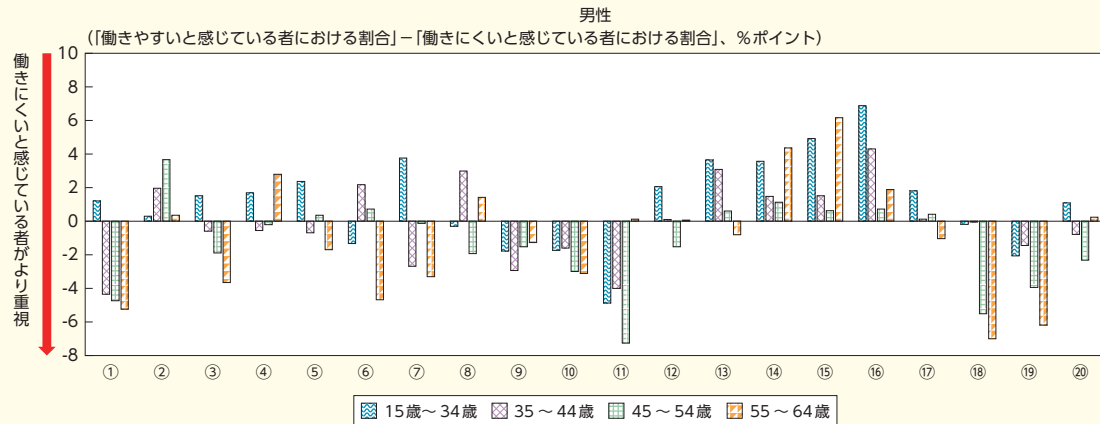
次に第2-(2)-1図でみたように男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」と女性の「45～54歳」「55～64歳」において、働きやすいと感じている者の割合が他の年齢階級よりも低くなっている要因を考察するため、働く人が働きやすさの向上のために重要と考える企業側の雇用管理について、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者との違いをみていく。

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。

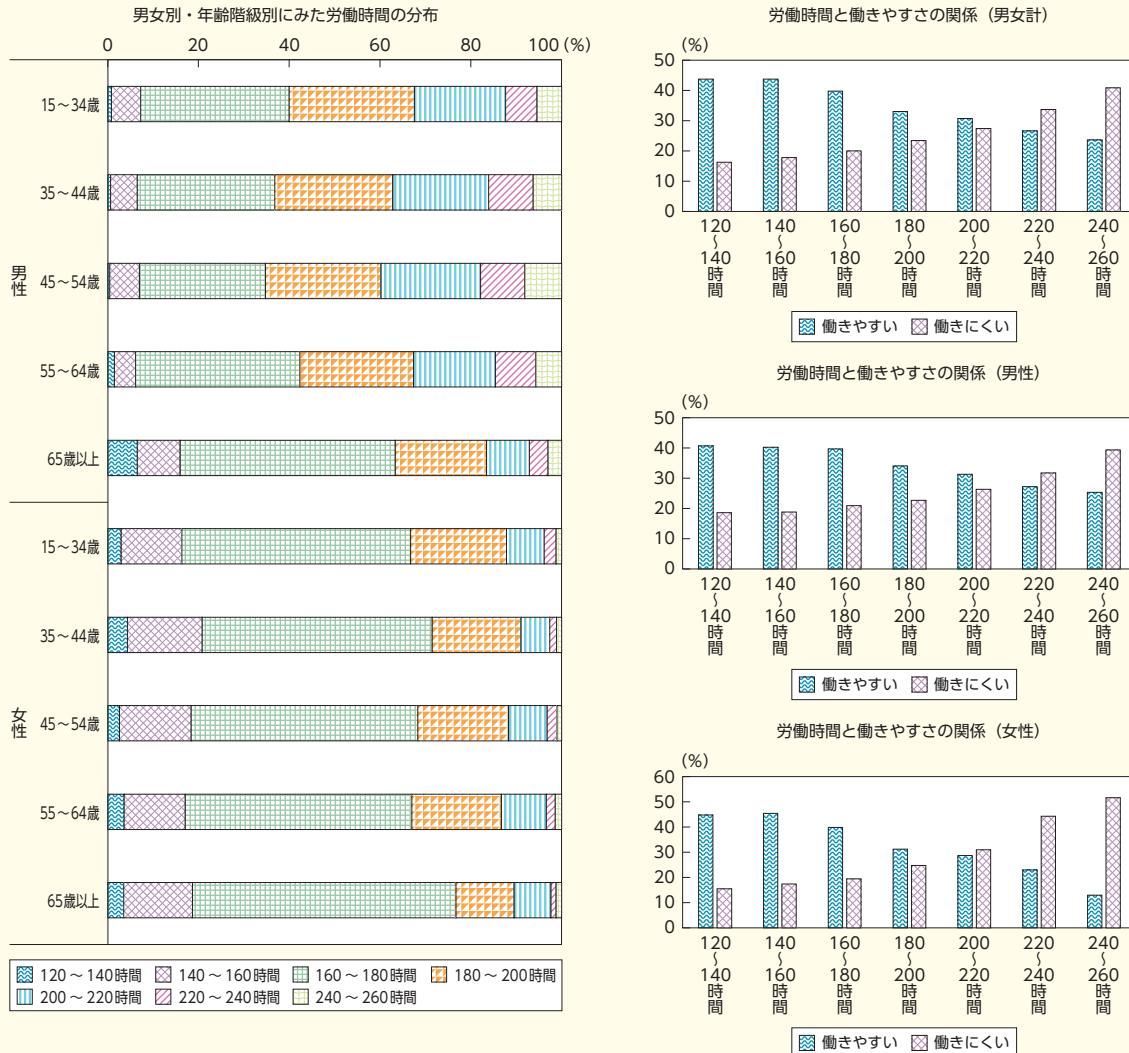
第2-(2)-4図の左図により、男女別・年齢階級別に1か月当たりの労働時間の分布をみると、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」において、220時間以上の割合が高くなっている。女性の200時間以上の割合をみると、「35～44歳」は低く、「45～54歳」「55～64歳」は高くなっている。

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。

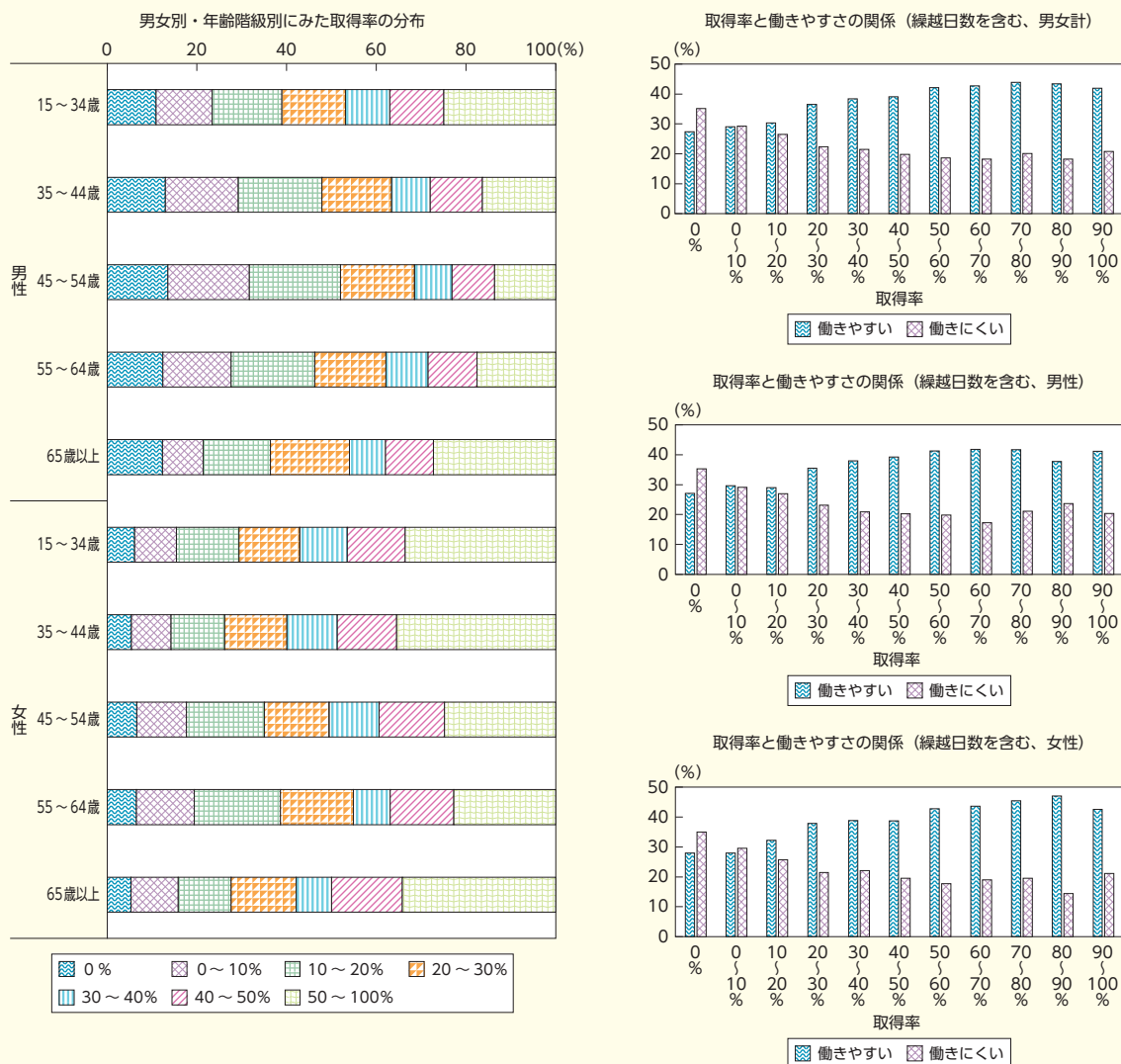
第2-(2)-5図の左図により、男女別・年齢階級別に年次有給休暇の取得率の分布をみると、男性の場合は「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」、女性の場合は「45～54歳」「55～64歳」において、10%未満の割合が高くなっている。

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

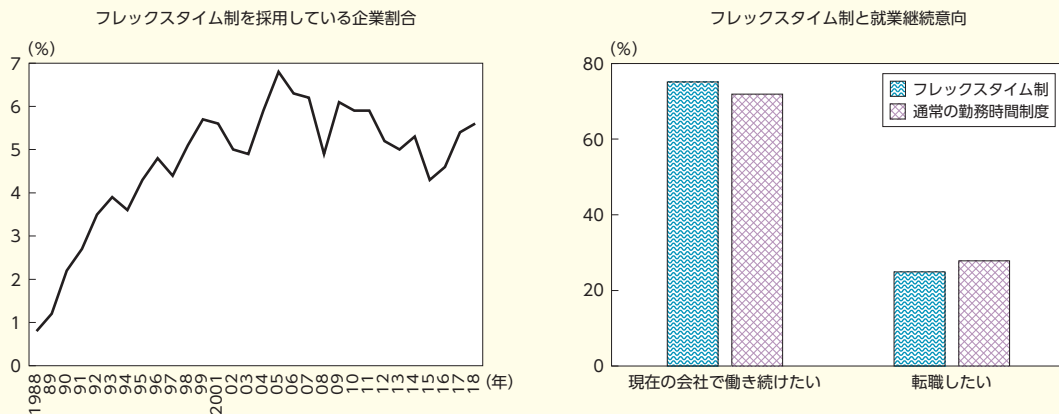
次に、働き方の柔軟化と働きやすさの関係をみていくため、フレックスタイム制、勤務間インターバル制度、テレワークといった柔軟な勤務制度に注目する。

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。

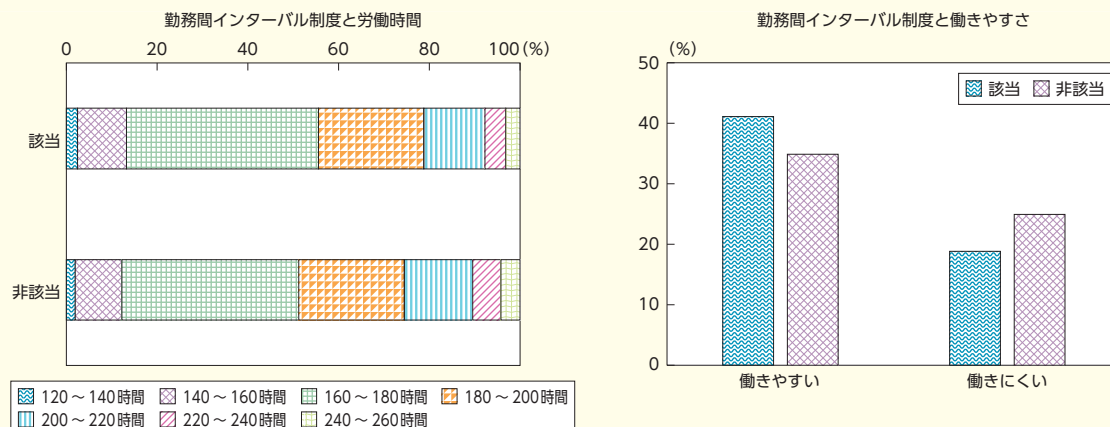
次に、勤務間インターバル制度と働きやすさの関係についてみていく。なお、平成30年就労条件総合調査によると、勤務間インターバル制度を導入している企業の割合は1.8%となっている。

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。

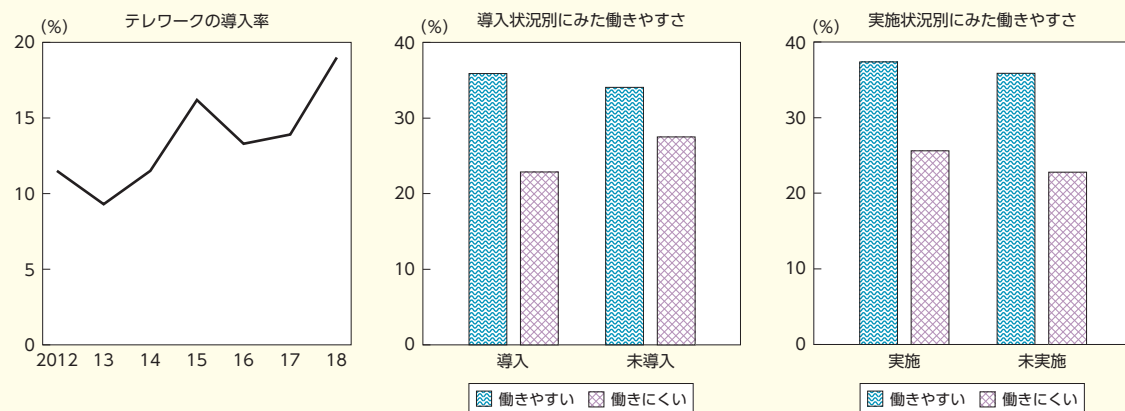
続いて、テレワークと働きやすさの関係についてみていく。

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みると、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みると、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。

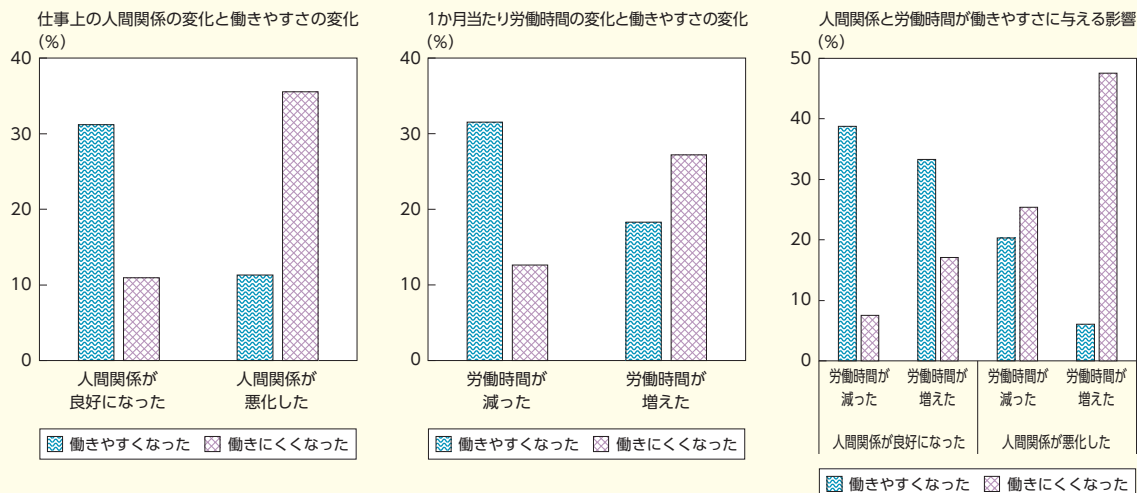
また、第2-(2)-9図の中図により、1か月当たりの労働時間の変化と働きやすさの変化の関係をみると、現状の労働時間の水準と現状の働きやすさの水準との関係と同様に、労働時間が短くなると働きやすくなったと感じる者が増加し、労働時間が長くなると働きにくくなったと感じる者が増加することが分かる。

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。

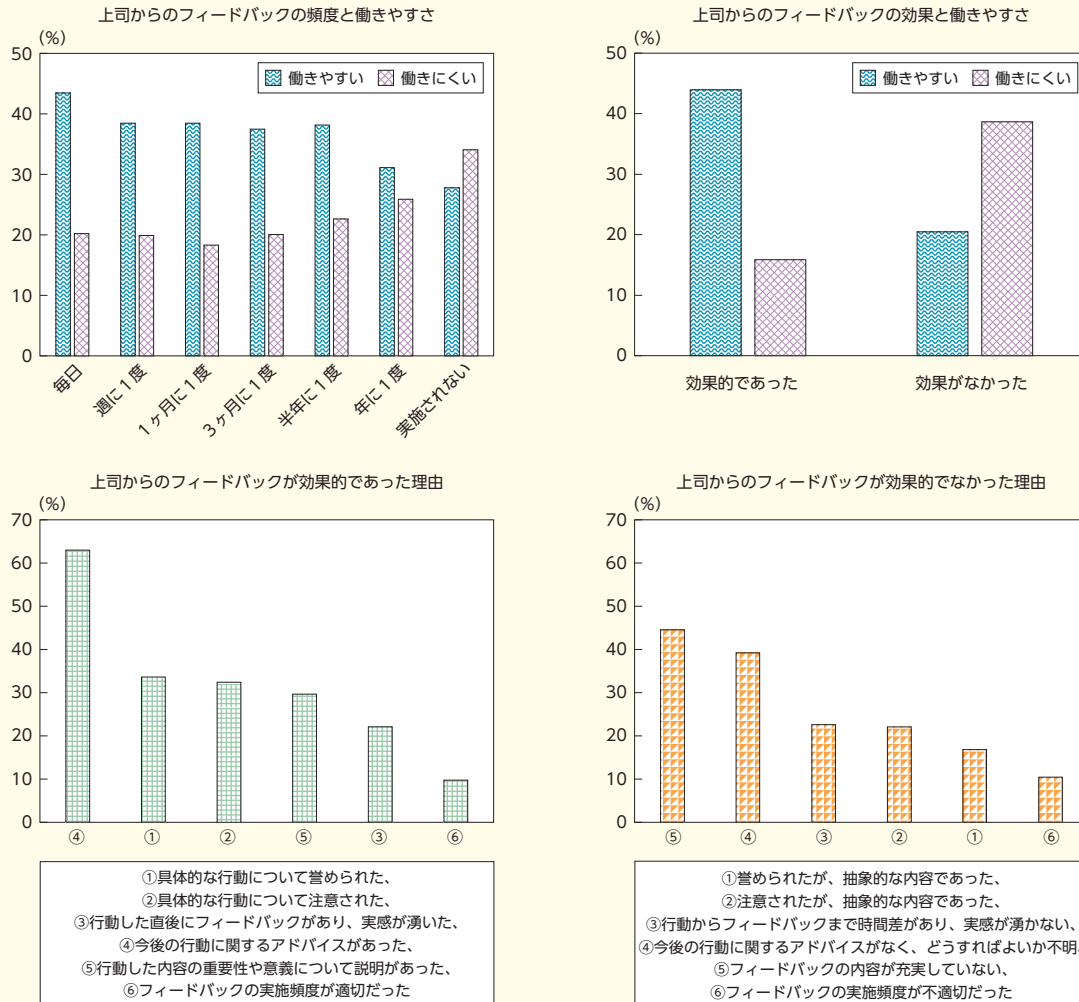
人間関係と働きやすさの関係について更に考察するため、ここでは、上司からのフィードバックと働きやすさの関係についてみていく。

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、どうすればよいかわからない」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。

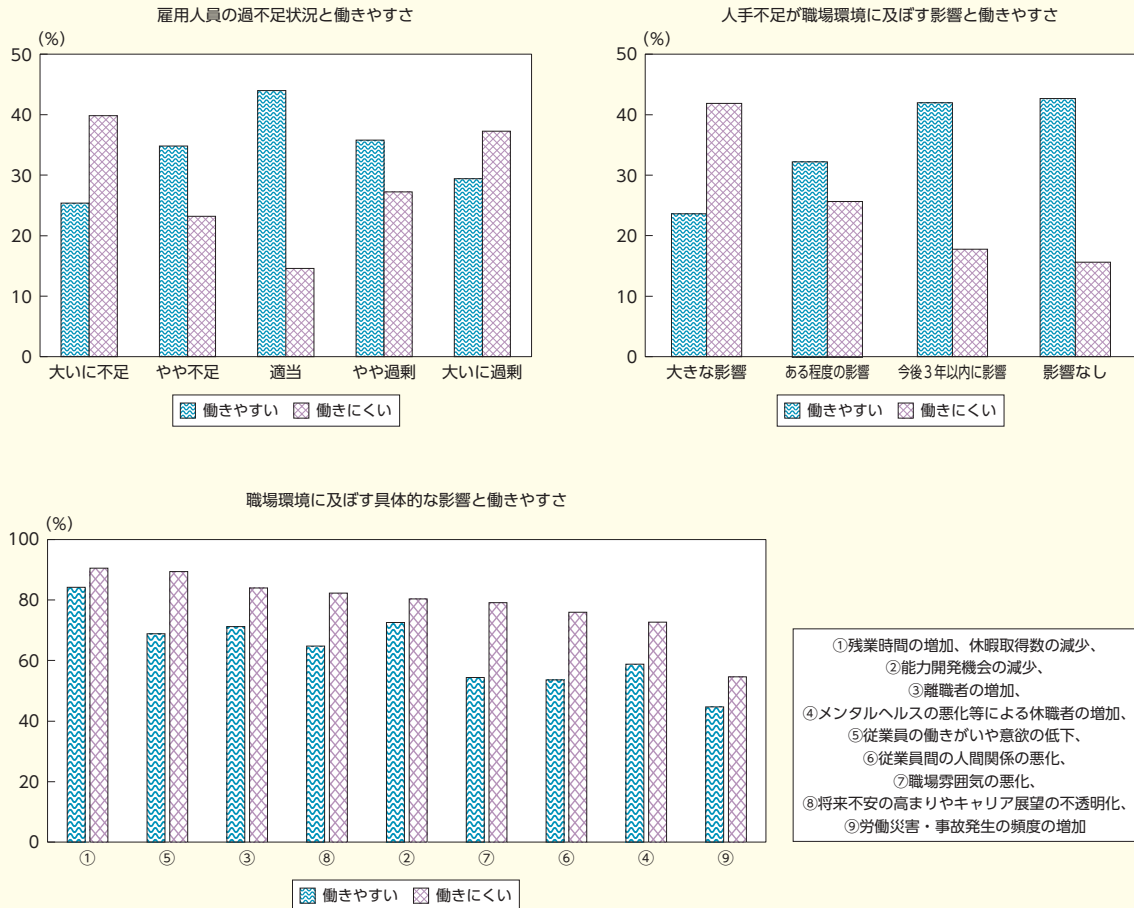
また、第2-(2)-11図の左下図により、職場環境に「大いに影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と感じている者が感じる具体的な影響をみると、働きやすいと感じている者及び働きにくいと感じている者のいずれについても、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「離職者の増加」が多くなっている。

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

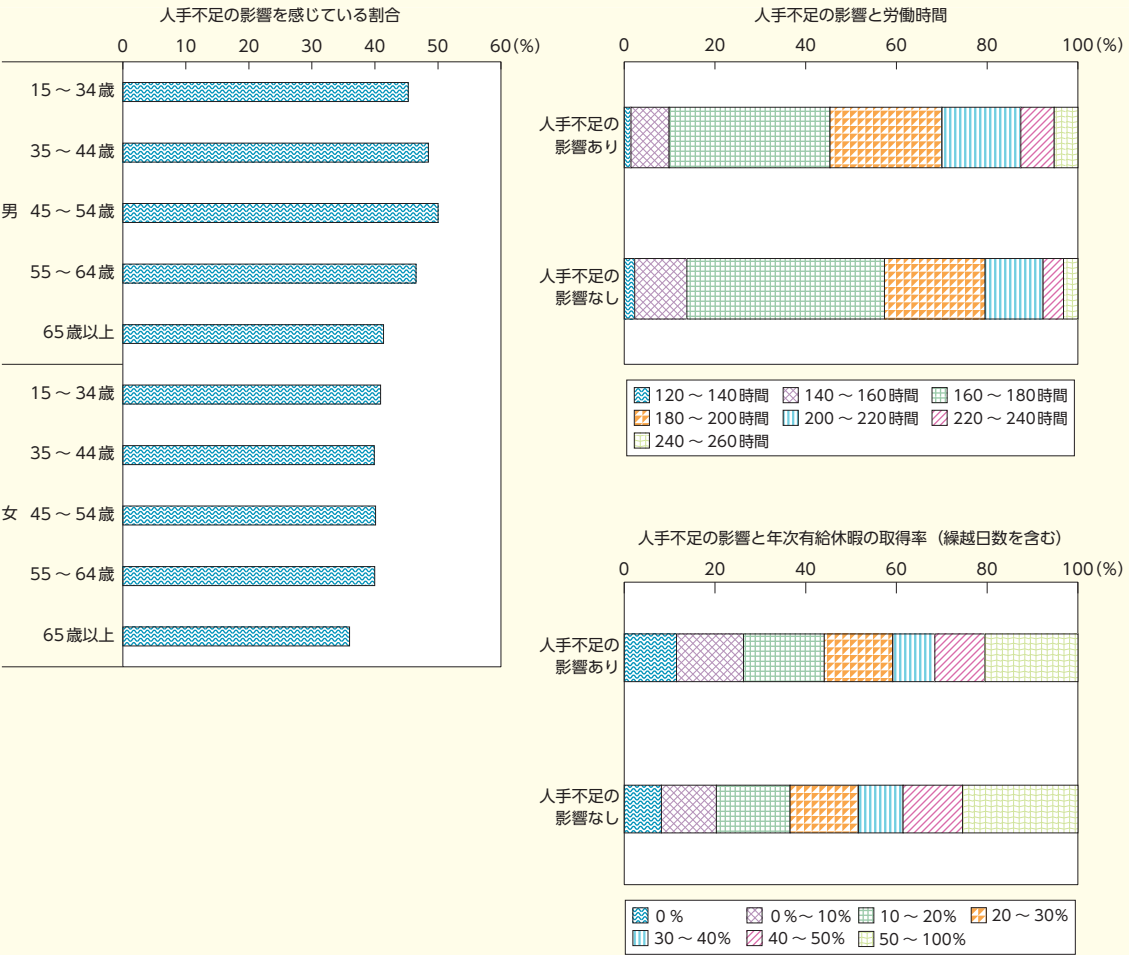
- (注) 1) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 左下図の集計対象は、人手不足が職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」と回答した者としている。

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 47名 (介護職員・施設)

～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。
- ・ 役に立っているなど感じられ、やりがいを持てた。
- ・ 働きに来ることでも元気をもらえた。

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)