

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みていく。

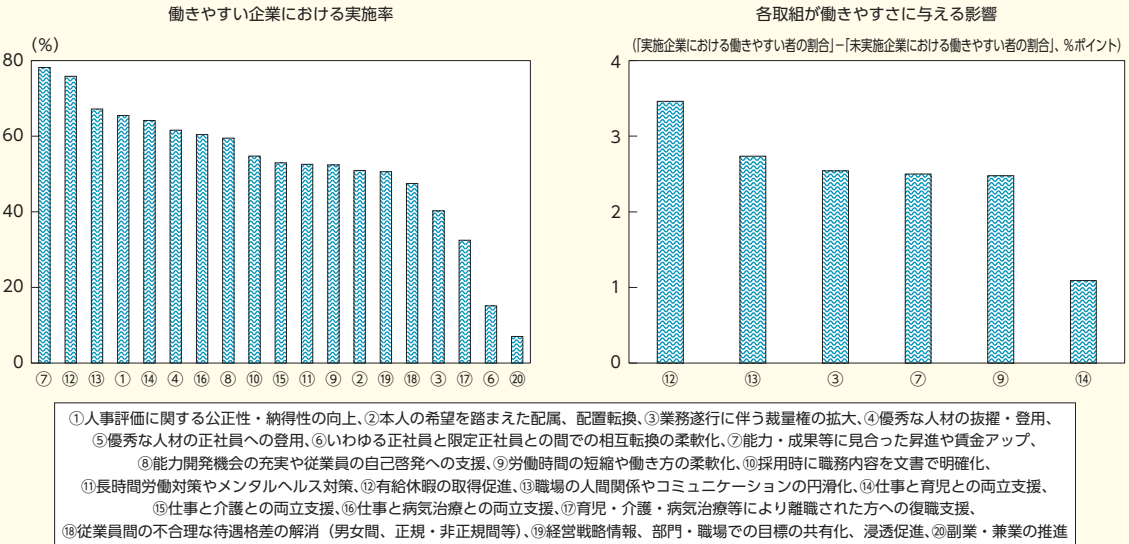
まず、企業の雇用管理が職場の働きやすさにどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

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。

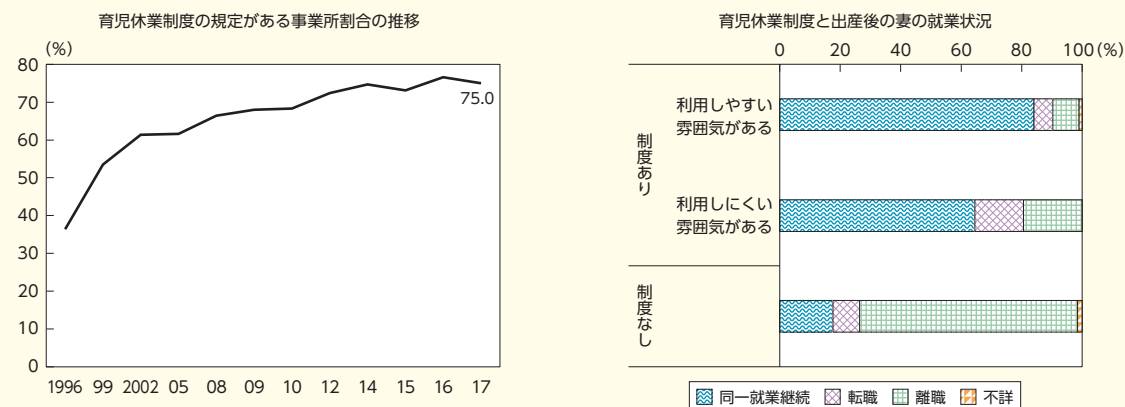
第2-(2)-15図の左図により、育児休業制度の規定がある事業所の割合の推移をみると、

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みると、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に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。



●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

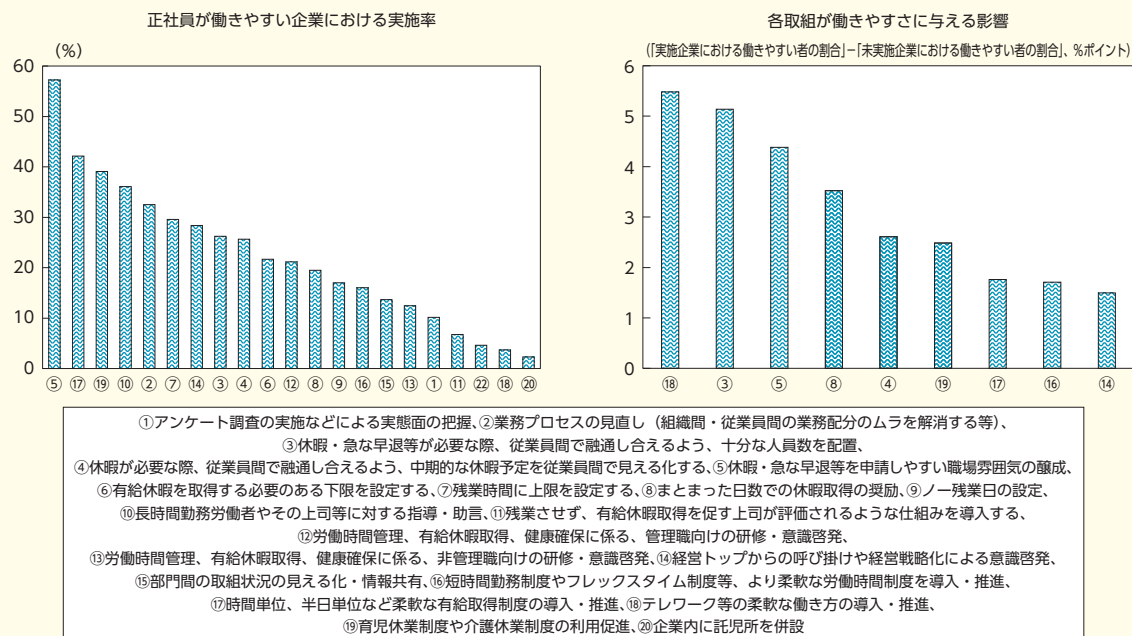
続いて、企業の雇用管理の取組のうち、ワーク・ライフ・バランスを推進する取組と働きやすさの関係をみていく。

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。

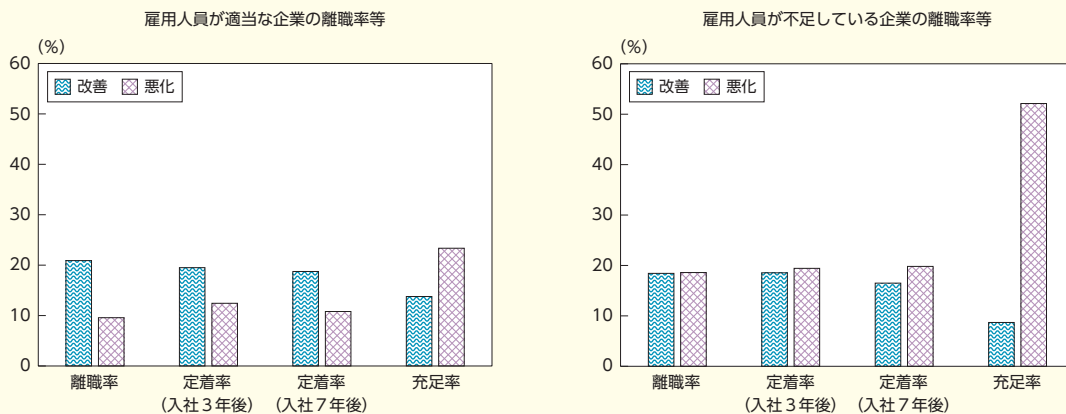
企業側の考える人手不足が職場環境に及ぼす影響については、第1章の第2-(1)-20図でみたとおり、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「能力開発機会の減少」「離職者の増加」「従業員の働きがいや意欲の低下」が多くなっている。

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みてみる。

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、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。

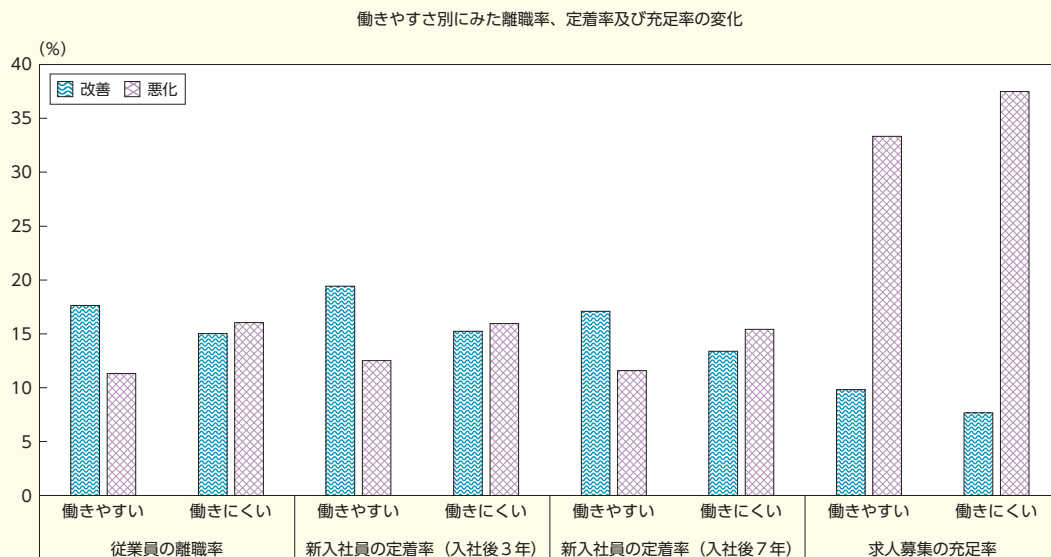
続いて、第2-(2)-18図により、正社員の感じる「働きやすさ」と企業における従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の関係をみてみる。

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。



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

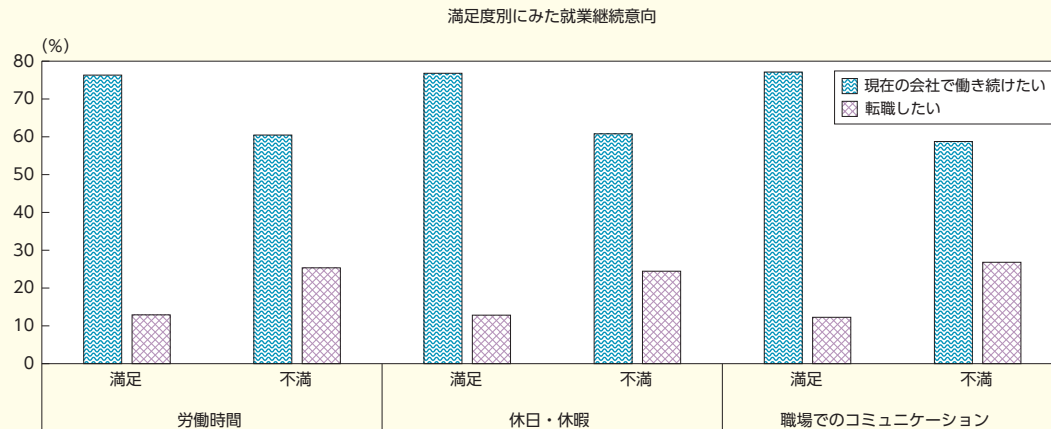
- (注) 1) 働きやすさの集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」とかという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 従業員の離職率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「悪化」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「改善」としている。
- 3) 新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「改善」、「大いに低下」「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

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

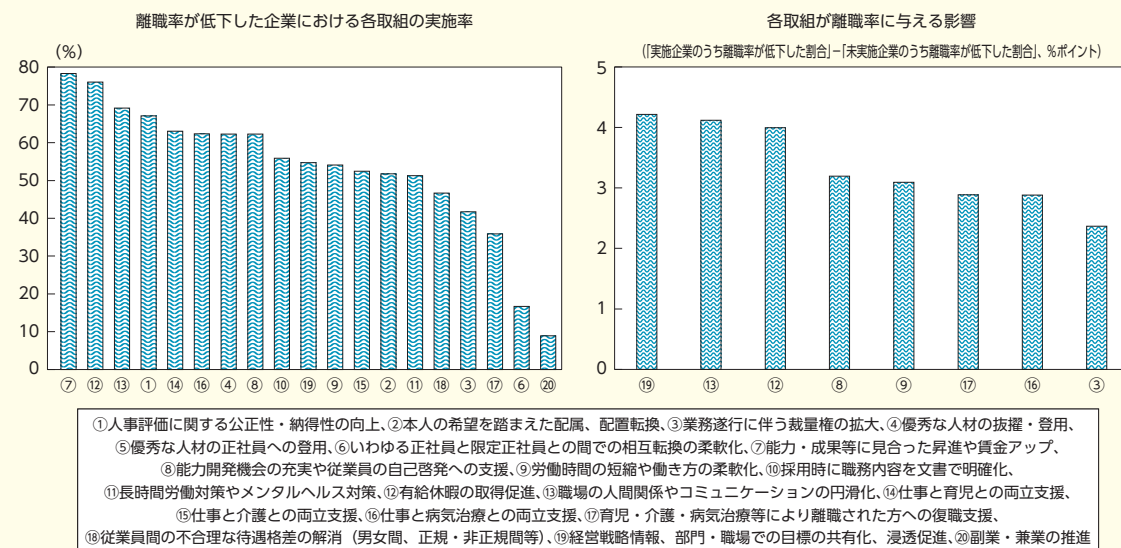
続いて、働きやすさの向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進する取組が従業員の離職率、新入社員の定着率及び充足率に与える影響をみていく。

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

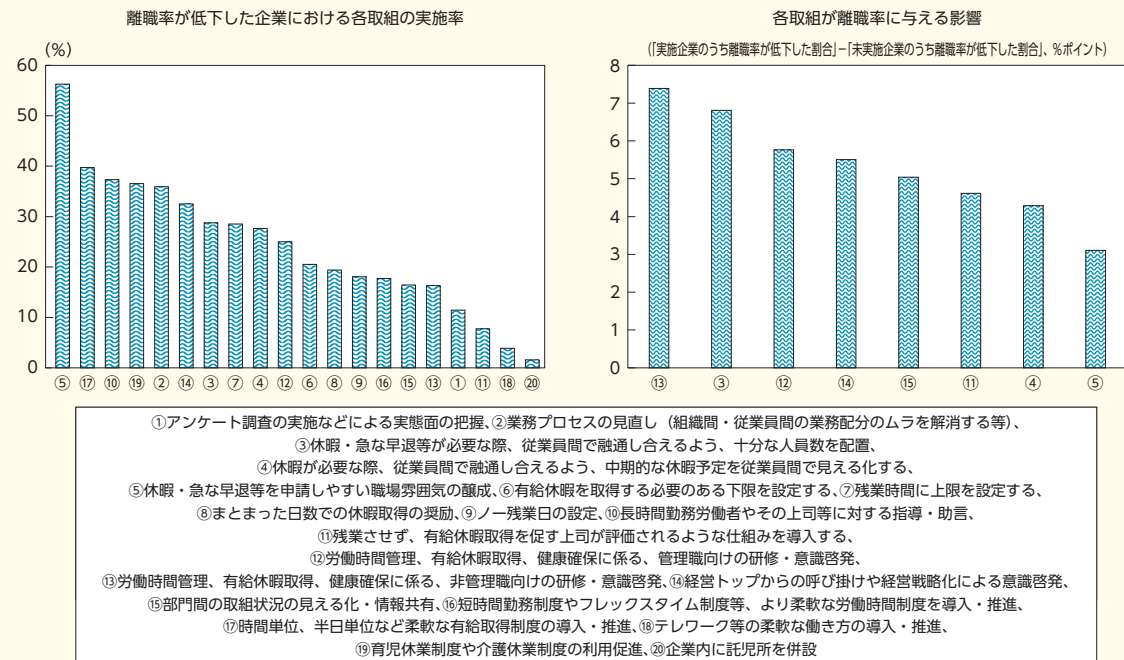
(注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

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。



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」などが大きく上がっていることが分かる。

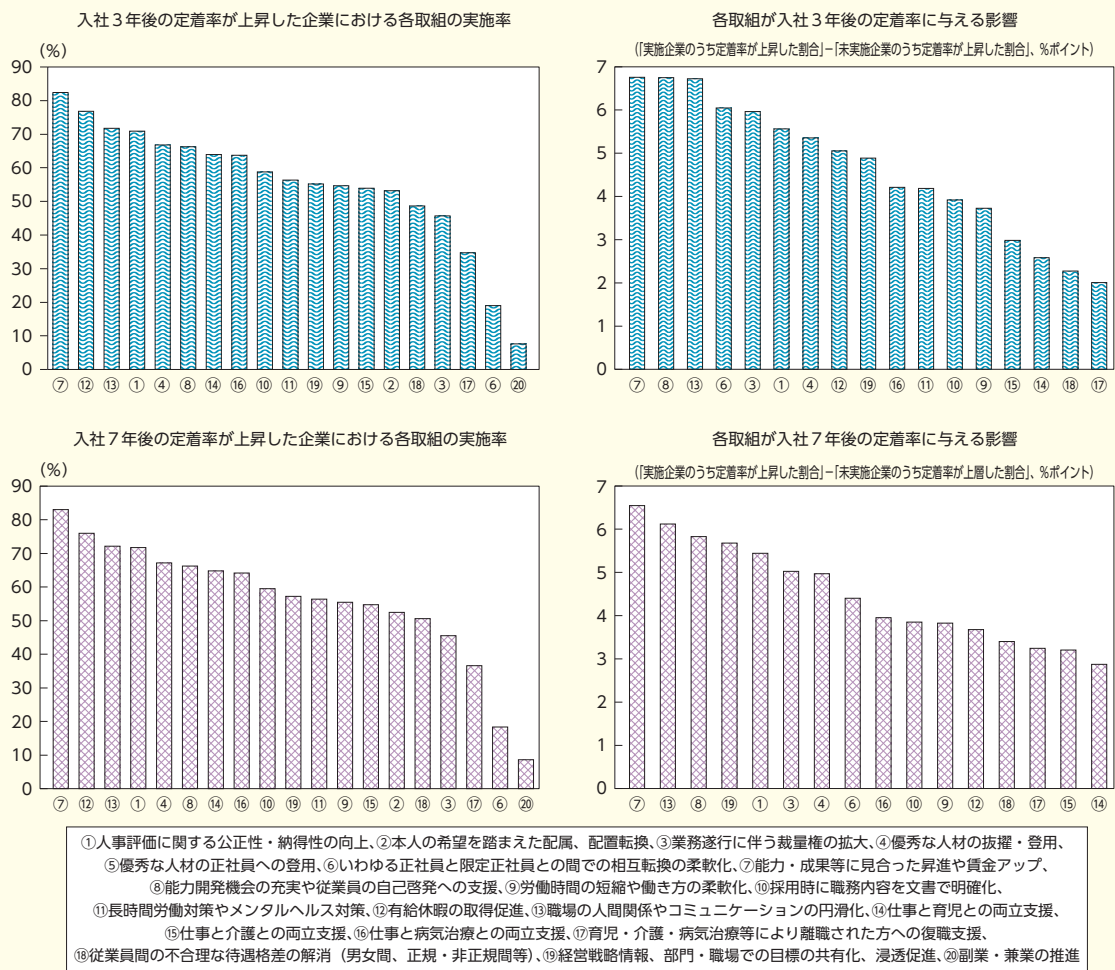
このことから、新入社員の定着率向上のためには、能力・成果等に見合った昇進や昇給、能

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。

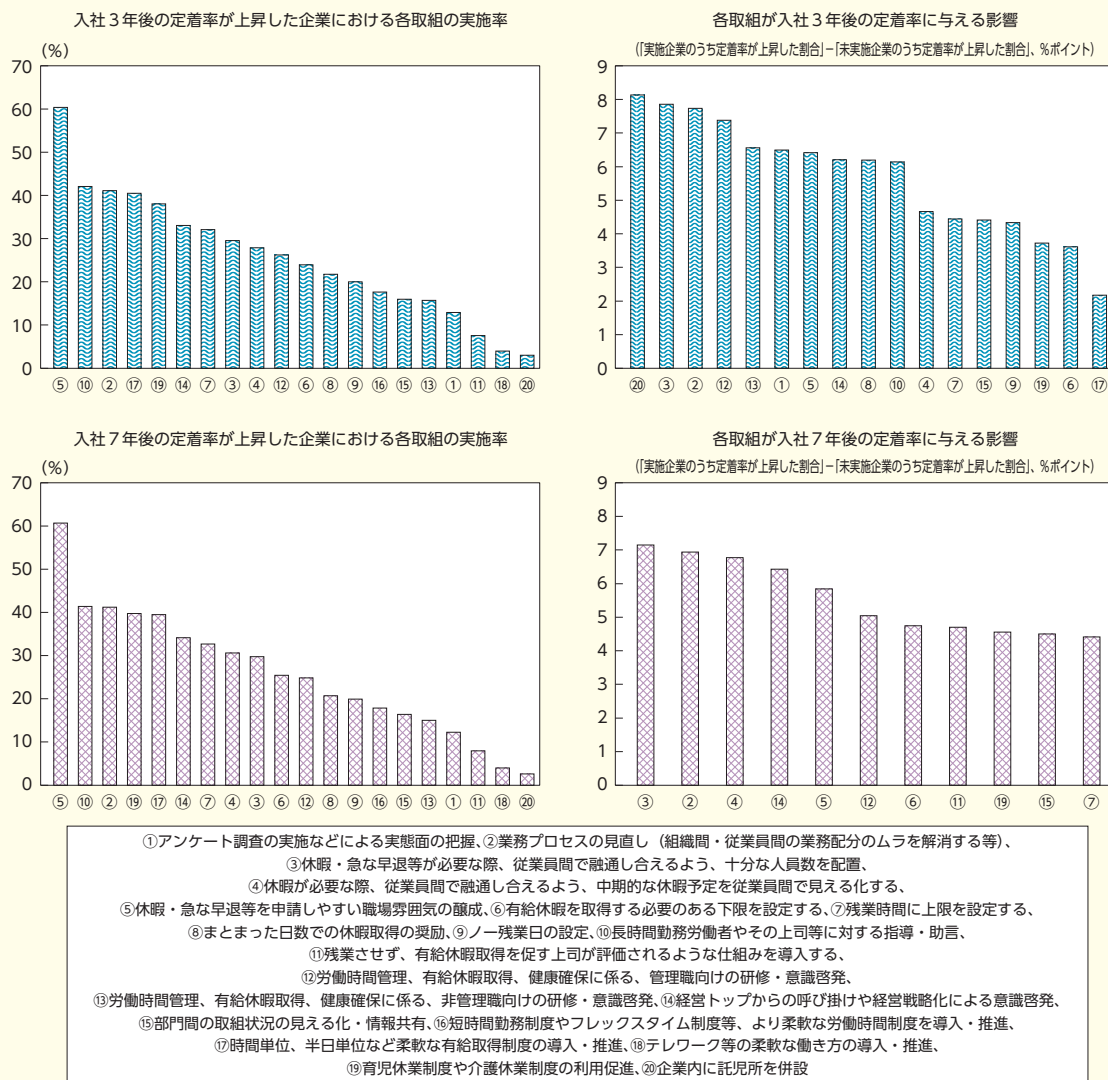
第2-(2)-23図の左上図及び左下図により、新入社員の定着率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、入社3年後と入社7年後のいずれにおいても「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が最も高く、次いで「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」などが高く

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。

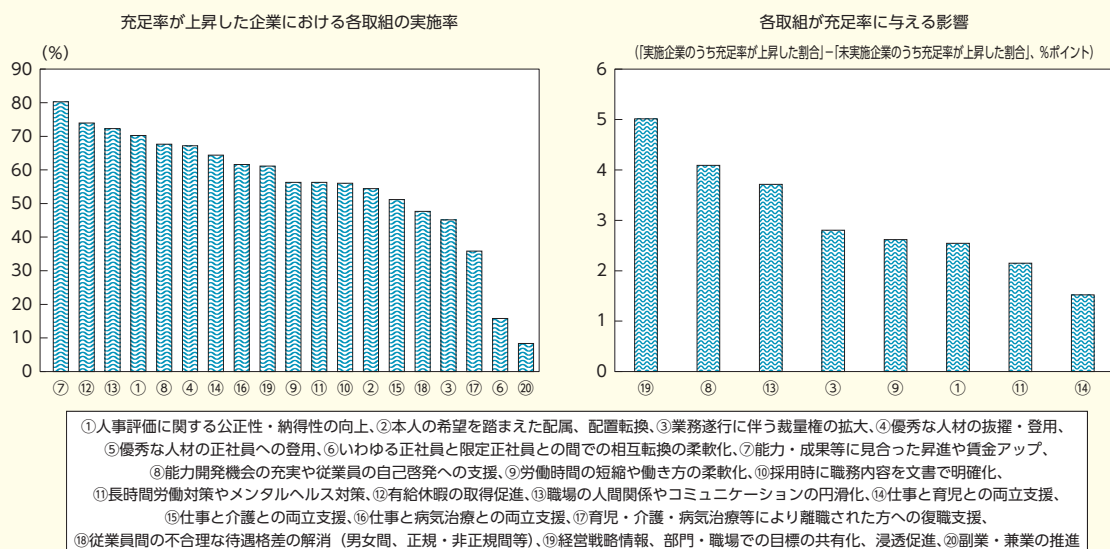
第2-(2)-24図の左図により、求人を募集した際の充足率が上昇した企業における雇用管

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。

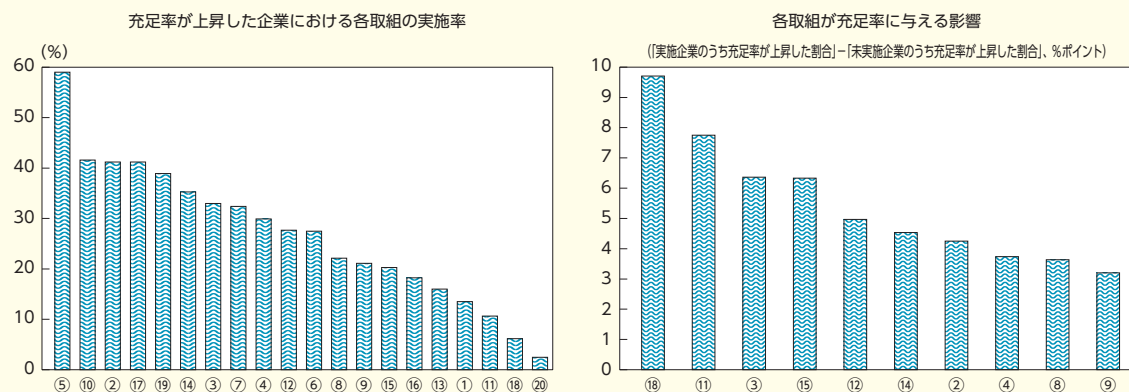
第2-(2)-25図の左図により、求人を募集した際の充足率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」が高くなっており、次いで「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」などが高くなっていることが分かる。

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の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

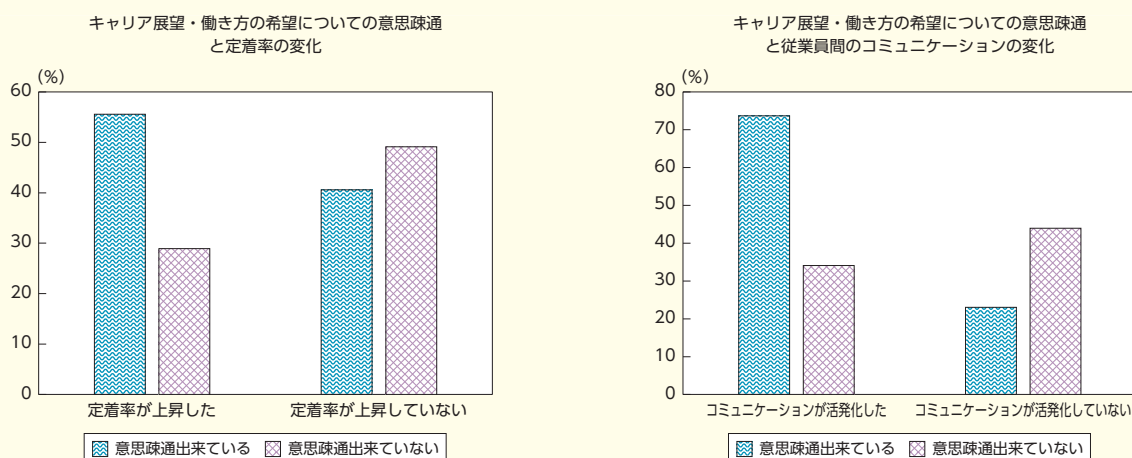
資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査（企業調査票）」（2019年）
 の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 （注）集計において、現在と3年前を比較して、求人を募集した際の充足率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

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をみてみる。

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。
- 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ている企業は、出来ていない企業に比べ、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。



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(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ている」「ある程度意思疎通が出来ている」と回答した企業を「意思疎通出来ている」とし、「全く意思疎通が出来ていない」「ほとんど意思疎通が出来ていない」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

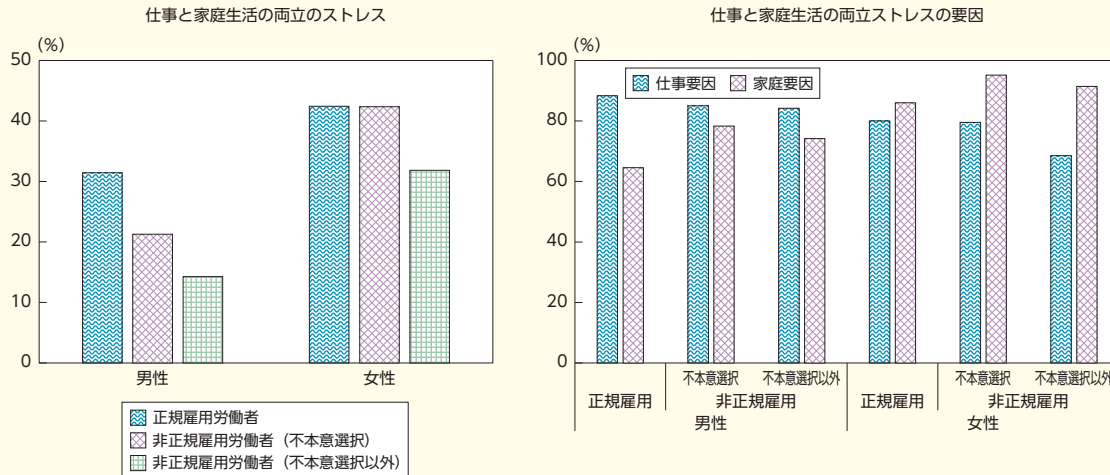
ここまで、企業の取組が正社員の離職率等に与える影響をみてきたが、I部2章4節において確認したように、「家事・育児・介護等と両立しやすいから」や「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由で非正規雇用という働き方を選択している者が一定数いる。ここでは、非正規雇用労働者の働きやすさを仕事と家庭生活の両立という観点からみていく。

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計官付政策統計室にて独自集計

- (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。

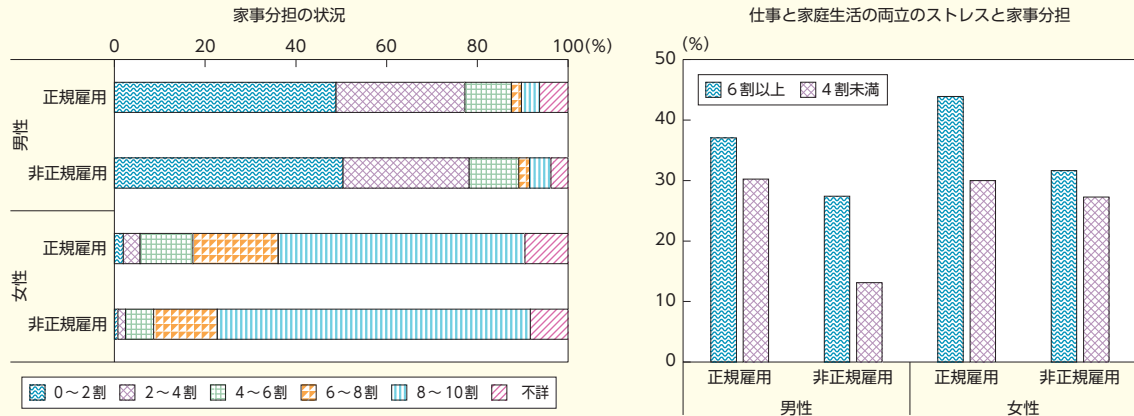
第2-(2)-28図の左図により、男女別・雇用形態別に家事の分担状況をみると、雇用形態にかかわらず、女性が担う家事分担割合が高くなっており、非正規雇用という働き方を選択している女性の家事負担割合は特に高くなっていることが分かる。

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くても、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。