

人手不足下での「働き方」をめぐる課題を分析

—— 労働経済白書

厚生労働省は9月27日、「令和元年版 労働経済白書」を公表した。今年のテーマは、「人手不足の下での『働き方』をめぐる課題について」。

白書は、長時間労働やそれに伴うストレス・疲労の蓄積などが、職場における働きやすさや働きがいに負の影響を与えている可能性があり、昨今の人手不足感の高まりが、こうした傾向を強めている可能性も考えられると指摘。人手不足下における「働き方」について、「働きやすさ」と「働きがい」の観点から分析を行い、人手不足緩和に向けた方策を提言している。

人手不足感はバブル期に次ぐ高水準

白書は最初に、わが国の人手不足の現状を分析している。それによると、企業の人手不足感は、2013年に過剰感から不足感に転じた後、人手不足感は趨勢的に高まっており、1990年代初頭のバブル期に次ぐ水準の高さとなっている。企業規模別では中小企業で、産業別では非製造業で人手不足感が特に強い状況にある。

雇用形態別では、パートタイム等よりも正社員に対して人手不足感が高まっている。この傾向は、相対的に従業員規模300人未満の中小企業で、業種としては「製造業」「建設業」などにおいて高まっている。

人手不足を生産性向上の契機に

続けて、白書は、JILPT調査（「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」）をもとに、様々な分析結果を紹介している。

最初は、人手不足と労働生産性の関係について、分析を加えている。

それによると、「労働生産性の向上に当たって、分子である付加価値額を高めるためには、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「技術力」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等に取り組むべきと考えている企業が多いものの、3年前からの取り組み状況を見ると、企業が強化に取り組むべきと考えている内容ほど、実際には取り組めていない傾向にある」と指摘。続けて、「将来に目を転じると、3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定のある企業は、人手適当企業より人手不足企業において多く、人手不足が労働生産性を向上させようとする契機となっている可能性が示唆されている」としている。

進まない業務の見直し

白書は、人手不足解消に向けた企業の取り組みについても紹介している。白書は、「過去3年間に人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業は、全体の8割を超えており、多くの企業にとって喫緊の課題となってい

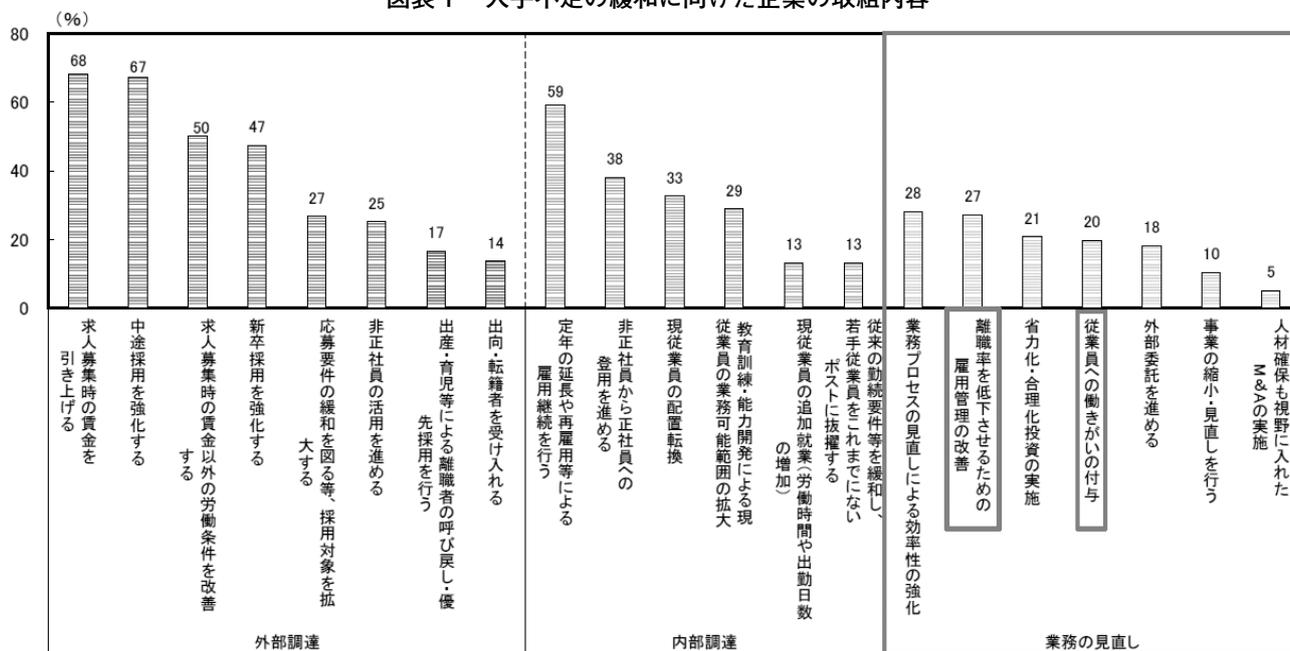
る」と指摘。具体的な内容を見ると、『求人募集時の賃金を引き上げる』『中途採用を強化する』といった外部労働市場から人材を確保する『外部調達』や、『定年の延長・再雇用による雇用継続』『非正社員から正社員への登用』『現従業員の配置転換』のように、企業内でマンパワーを確保する『内部調達』などに取り組んでいる企業が多い」とする一方、『業務プロセスの見直し』『省力化・合理化投資』『離職率の低下改善に向けた雇用管理の改善』『従業員への働きがいの付与』といった人材の調達以外の方法で人手不足の緩和を目指す『業務の見直し等』に取り組む企業は相対的に少ない」としている（図表1）。

白書は、「外部調達や内部調達が厳しい状況にあって、業務プロセスの見直し、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、これらの取り組みは人材不足の解消や労働生産性の向上、離職率の改善に一定の効果のあることが見込まれるものの、相対的に実施率が少ない傾向にあり、まだ十分に浸透していない」としている。

働きがいや意欲にも影響

白書は、人手不足が企業経営や職場環境に与える影響について整理している。

図表1 人手不足の緩和に向けた企業の取組内容



資料出所：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)の個票より作成

それによると、「人手不足が会社経営に影響を与えていると感じている企業は全体の7割を超えており、多くは経営にとって「悪い」影響である。特に、地方圏の相対的に企業規模の小さな企業では、人手不足により、事業所の閉鎖、営業時間の短縮化、サービスの提供削減等といった既存事業の縮小を強いられているほか、後継者の確保や育成が追いついていないため、技術やノウハウが十分に伝承されておらず、こうした影響が、自社の経営に影響を及ぼしている可能性がある」としている。

一方、人手不足が職場環境に与える影響については、「『影響を感じる』回答割合が、労使ともに高水準にあるものの、労働者の方が企業よりも影響を感じる割合が高く、労使間で認識に差異が生じている。特に『従業員の働きがいや意欲の低下』などについては労使間で大きなギャップがある。人手不足により、業務が多忙となり、労働時間や日数が増加するだけではなく、働きがいや意欲にまで影響を及ぼす可能

性があると考えられるため、企業においては、こうした観点も踏まえ、人手不足の緩和に向けた対策に取り組むことが重要」としている。

円滑な意思疎通と休暇の取得促進を

白書は、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」の観点から分析を加えている。

白書は、「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の取り組みは、『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、年代や性別にかかわらず、職場の人間関係やコミュニケーション、年次有給休暇、労働時間、柔軟な働き方などを、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」と指摘。

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。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」ことも指摘している。

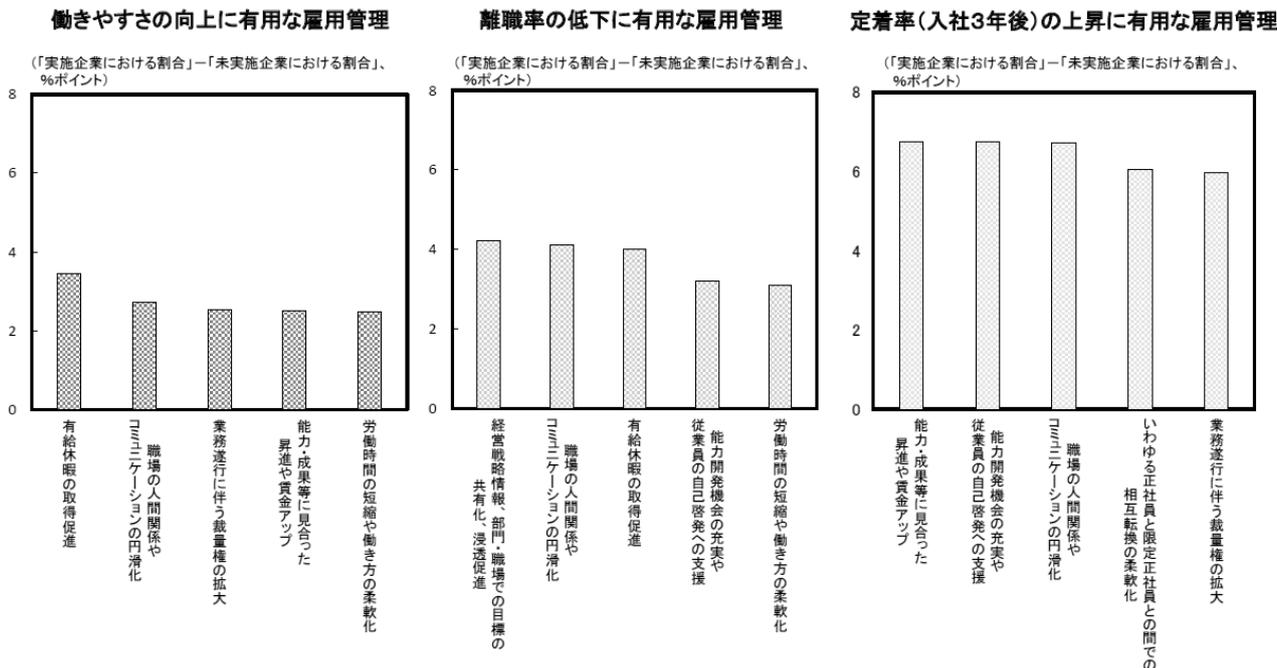
働きやすさ向上に有用な雇用管理

白書は、「働きやすさ」について、企業の取り組みごとに、働きやすいと感じている者の割合を実施企業と未実施企業で比べ、働きやすさの向上につながる雇用管理を紹介している(図表2)。

それによると、「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」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」を実施した企業で「働きやすい」割合が高く、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ている。

離職率が低下した企業では、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有

図表2



資料出所：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）の個票より作成

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」などの雇用管理を実施した企業割合が未実施企業を大きく上回っており、これらの雇用管理が離職率を低下させている可能性が示唆されるとしている。

定着率が上昇した企業については、「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」などを実施した企業割合が未実施企業を大きく上回っている。

中小企業の特徴が働きやすさに好影響

一方、白書は、中小企業における働きやすい職場環境についても、言及している。

白書によると、「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」としている。

また、「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引き続き重点的に取り組むことが重要」としている。

高い女性のワーク・エンゲイジメント

白書は、「働きがい」について、「活力」「熱意」「没頭」の3要素で構成されるワーク・エンゲイジメント(Work Engagement) という指標を用いて、

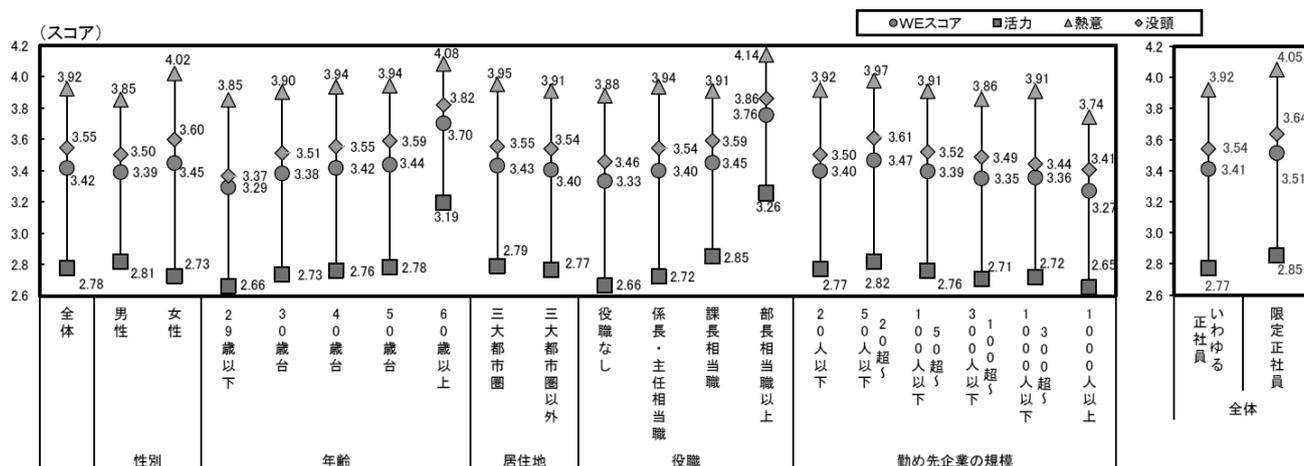
現状と課題を分析している。

JILPT調査から、「活力：仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「熱意：仕事に熱心に取り組んでいる」「没頭：仕事をしていると、つい夢中になってしまう」——の3要素を抜き出してスコア化して見ると、正社員の3要素平均では3.42となっており、「熱意」が3.92と高い一方、「活力」が2.78と低くなっている。性別で見ると、女性はスコアがやや高く、「活力」が男性より低い、「熱意」「没頭」が男性より高い。年齢別に見ると、若い社員のスコアが低い傾向にある。さらに、職位・職責が高くなるほど、スコアは高くなっていく傾向にある(図表3)。

「働きがい」とアウトカムとの関係

また、白書では、ワーク・エンゲイジメントと様々なアウトカムの関係性を分析して、「働きがい」を向上させることで得られる可能性のある効果に

図表3 正社員の「働きがい」の概況



資料出所：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）の個票より作成

ついて、考察している。

分析結果によると、「働きがい（ワーク・エンゲイジメント）と組織コミットメント、従業員の離職率の低下、新入社員の定着率（入社3年後）、個人の労働生産性向上実感、企業の労働生産性、仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援、顧客満足度には正の相関があることがうかがわれ、因果関係の方向が逆である可能性にも留意が必要であるが、働きがい（ワーク・エンゲイジメント）を向上させることは、これらのアウトカム指標の向上につながる可能性が示唆される」としている。

仕事を通じた成長実感と円滑な意思疎通を

さらに、白書では、何がワーク・エンゲイジメントを向上させるのか、労働者の仕事に対する認識や企業の雇用管理の取り組みから分析している。

それによると、労働者の仕事に対する認識については、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差が最も大きいのは、「仕事を通じて、成長できている」であり、次い

で、「自己効力感（仕事への自信）が高い」「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている」「働きやすさに対して満足感を感じる」などが大きくなっており、「仕事を通じた成長実感等、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想される」としている。

一方、企業が実施する雇用管理の取り組みでは、ギャップが最も大きいのは「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」であり、次いで、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「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」「仕事と病気治療との両立支援」「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」などが大きくなっており、「これらの雇用管理の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予測される」としている。

人手不足企業ほどリカバリー経験を

そのほか白書は、仕事の過度なストレスや疲労から回復するため、仕事から離れて、自分の思う通りに、くつろぎ、学ぶ「リカバリー経験」がワーク・エンゲイジメントの向上に重要だと指摘。こうした効果は、労働強度が高い人手不足企業において相対的に強い可能性があり、こうした企業においてこそ、従業員がリカバリー経験（休み方）をできるように様々な支援を講じていくことが有用としている。

労使でバウンダリー・マネジメントを

白書は最後に、仕事と余暇の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）について言及している。

バウンダリー・マネジメントが「できている」と自己評価した人は、「働きがい」が高い者の割合が高いことを紹介しつつ、労使ともに、その重要性について十分に認識できていない状況にあると分析。労使の認識を深めていくことが課題と指摘している。（調査部）