

第3節 働き方の多様化が進む中で求められる雇用制度改革

少子高齢化の一層の進展が見込まれる中で、性別・年齢に関わりなく、希望する人が能力を十分に発揮して働ける環境を整備することは非常に重要な課題である。また、平均寿命が延伸する中で、長く自分にあった仕事を続けていくためには、ライフステージに合わせて就業と学び直しの行き来ができる環境を整備し、技術進歩に合わせてスキルアップを図ることが必要である。こうした変化を踏まえると、今後の労働市場には、個々の働き手が自分にあった働き方を選択できるような多様性が求められる。そこで、本節では働き方の多様化がもたらす効果と、そのために求められる制度変化について分析を行う。

1 多様な働き方の導入とその効果

ここでは、働く時間や場所によらない柔軟な働き方の導入、ワーク・ライフ・バランス（WLB）の促進、雇用の流動化に焦点を当てて、多様な働き方の導入状況やその背景をみるとともに、そうした働き方の変化が企業や労働者に与える影響について定量的な分析を行う。

●柔軟な働き方・WLBの導入状況

企業における働き方の見直しの動向をみるために、まず、柔軟な働き方やWLBの取組状況の現状について内閣府の企業意識調査によって確認する。柔軟な働き方として、フレックス制度とテレワークの2種類、WLBの取組として、有給休暇取得促進、長時間労働の是正の2種類に焦点を当てる。

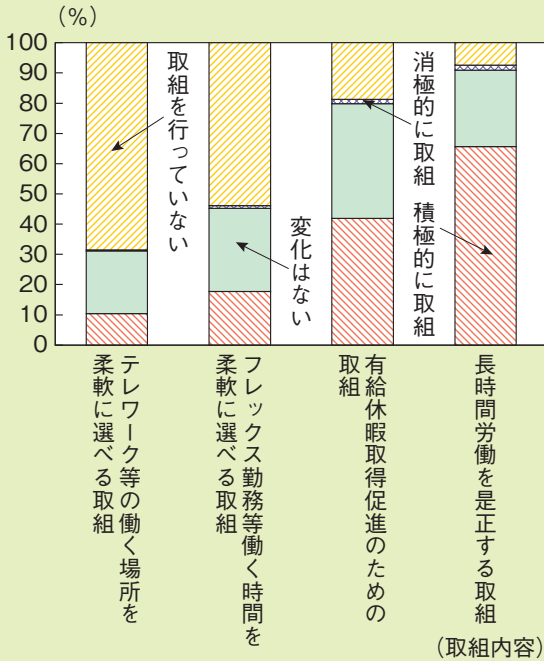
過去5年程度におけるこれらの取組状況の変化をみると（第2-3-1図（1））、主にWLBの取組を積極化させている企業の割合が高く、特に長時間労働是正については、65%程度の企業が積極的に進めている。一方、柔軟な働き方制度の取組を積極的に行っている企業の割合は低く、特にテレワークについては取組を行っていないと回答している企業は7割近くある。また、働き方の見直しは、企業規模と相関が高く、従業員規模が大きいほど柔軟な働き方やWLBの取組をより積極化させている傾向がある（第2-3-1図（2））。

次に、それぞれの取組を積極化させている背景について確認する。柔軟な働き方やWLBの取組を積極化させたと回答した企業にその理由を尋ねたところ（第2-3-1図（3））、全般的には、従業員の意欲向上・健康維持、従業員の離職の防止等を主な理由として回答する割合が高い。取組の動機として、従業員の福利厚生を高めることで、離職を防止しようとする狙いがあることがわかる。また、テレワークやフレックス制度の取組を積極化している企業においては、生産性向上や競争力強化、女性の活躍推進を理由に挙げている割合が高くなっている。女

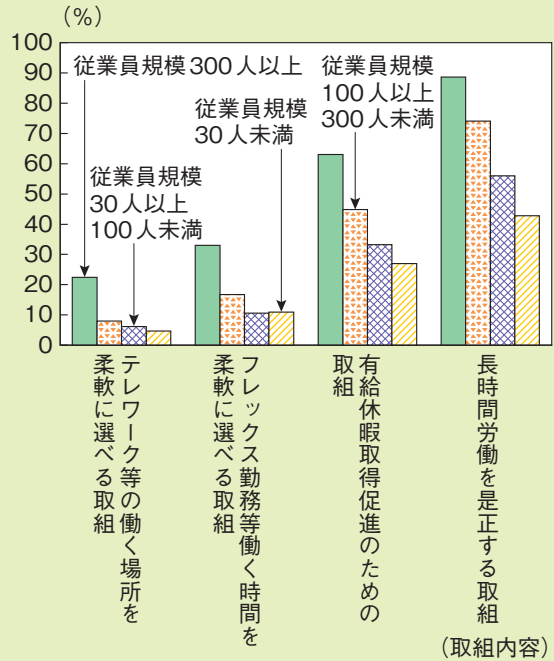
第2-3-1図 柔軟な働き方・WLBの取組状況とその理由

従業員の意欲向上・健康維持や離職防止等を背景に取組を積極化

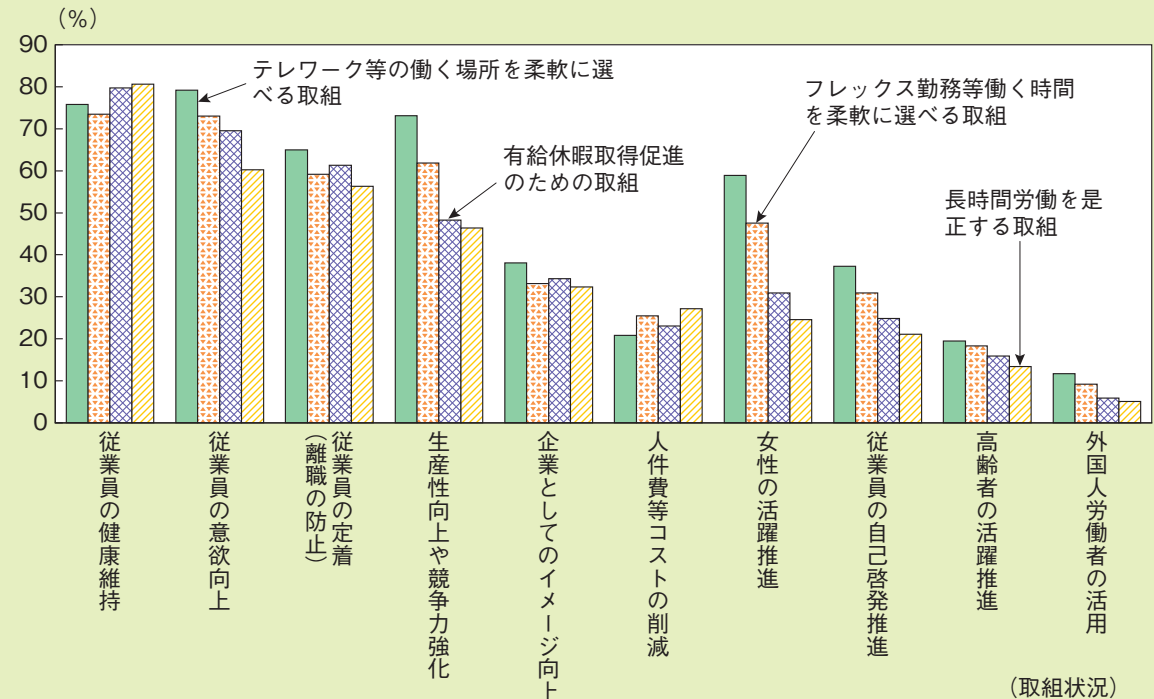
(1) 柔軟な働き方・WLB 促進状況



(2) 取組を積極的に行っている企業割合 (従業員規模別)



(3) 取組別にみた柔軟な働き方・WLB 促進を積極的に行う理由



(備考) 1. 内閣府 (2018) 「働き方・教育訓練等に関する企業の意識調査」により作成。
2. 「わからない・不明」や「わからない」を除いて集計している。

性活躍と働き方の関係性については後述するが、より柔軟な働き方を推進することで、女性の正社員比率が高まり、企業収益も上昇する可能性がある⁶³。

●働き方の見直しは生産性を高める可能性が高い

では、こうした働き方の見直しはどのような効果を上げているのであろうか。積極的に取り組んでいる内容別に、過去1年前と比較した労働時間の変化をみると（第2-3-2図（1））、おおむね半分程度の企業において総労働時間を削減できたと回答している。特に、テレワークを積極化させている企業においては6割以上の企業で労働時間が減少している。一方、働き方の見直しを行っていない企業においては、労働時間が減少したと回答した企業の割合は20%程度にとどまっていることから、取組を積極化させている企業においては従業員のWLBが促進されている可能性が指摘できる。

次に、働き方の見直しが生産性に与える効果について分析する。WLBと企業の経営パフォーマンスとの関係はいくつかの参考文献があるが、国内外の先行研究の結論を踏まえれば、中長期的にWLBの取組は生産性等にプラスの影響をもたらす可能性が高いことが指摘されている（姉崎、2010）⁶⁴。ただし、山本・黒田（2014）で指摘されているように、企業業績で余裕がある企業でWLB施策が導入されているという逆の因果関係が存在している点には留意が必要となる。内閣府（2017）では、企業の属性の近い企業同士を比較することで、逆の因果関係をコントロールした推計を行い、テレワークと長時間労働是正を併せて実施する場合に、生産性に対し有意にプラスの影響を与えていることを指摘している。

ここでは内閣府（2017）を発展させる形での分析を行う。まず、過去5年程度において、各種働き方の見直しを積極化させていた企業を選び、その企業と属性（企業規模・売上・業種・雇用制度等）が近く、かつ取組を積極化させてこなかった企業とマッチングさせる。その上で、両企業群における2012年度から2016年度の4年間の労働生産性の伸び率の差を計算し、取組を積極化させていた企業の方が生産性の伸びが高くなっていたのではないかの仮説を検証する。

第2-3-2図（2）は、定義が若干異なる2種類の労働生産性を用いて推計した結果をプロットしたものであるが⁶⁵、値がゼロより高ければ、取組を積極化させた場合の方が、そのプラス分だけ労働生産性の伸び率が高かったことを示している。フレックス勤務、有給取得促進、長時間労働においては、それぞれ単独では有意な結果ではなく、労働生産性に対する影響は不明である。一方、有意になっている取組をみると、テレワーク単体（+13~14%ポイント程度）、テレワークと長時間労働是正の組み合わせ（+18%ポイント程度）、テレワークと

注 (63) 後述する第2-3-9図を参照。

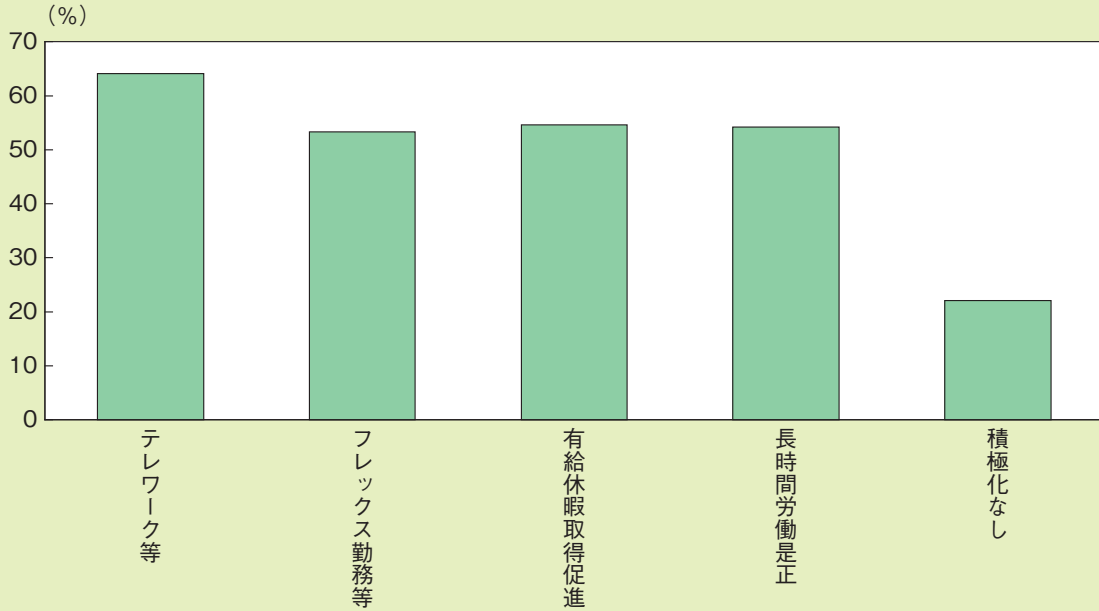
(64) 姉崎（2010）は、WLBが企業業績に影響するメカニズムとして、優秀な人材の確保、従業員の定着率の向上、従業員の働く意欲の向上、業務運営の効率化、の4つの経路を指摘している。

(65) 付加価値額を雇用者数で割ったものを労働生産性と定義しているが、ここでは雇用者数に常用労働者を用いた場合と、正社員数を用いた場合の2種類の推計を行っている。詳細については、付注2-5を参照。

第2-3-2図 働き方の見直しをもたらす効果

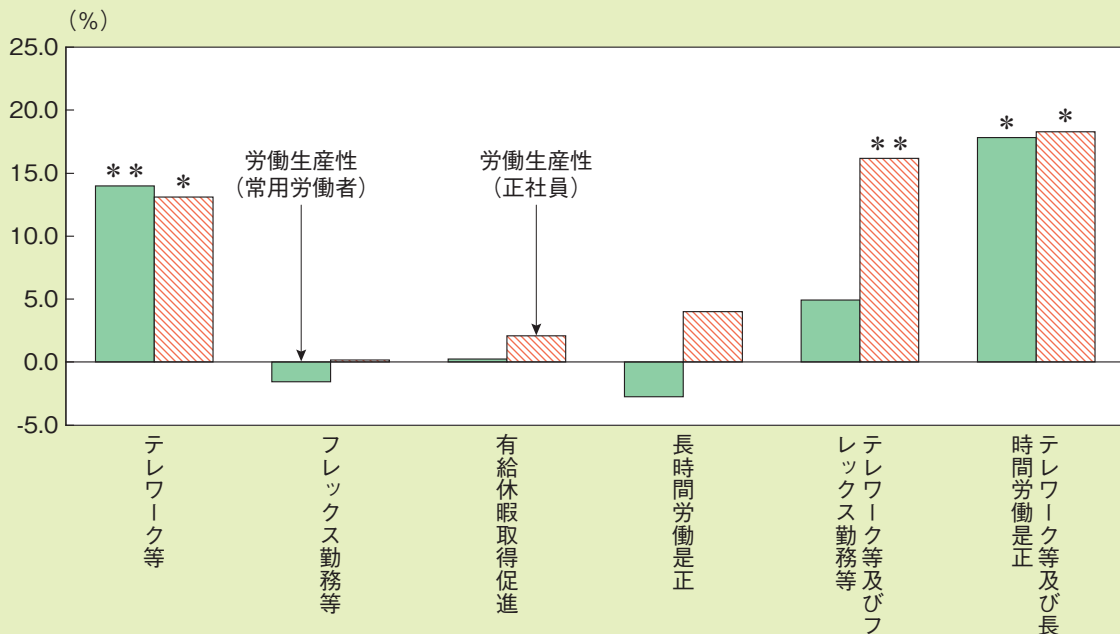
労働時間の削減や労働生産性の上昇効果が見込まれる

(1) 柔軟な働き方・WLBの取組内容別にみた労働時間が減少した企業の割合



(取組内容)

(2) 柔軟な働き方・WLBの取組が生産性に与える効果 (2012年度～16年度における生産性伸び率の差)



(取組内容)

- (備考) 1. 内閣府 (2018) 「働き方・教育訓練等に関する企業の意識調査」により作成。
 2. **, *印はそれぞれ5%、10%水準で有意であることを示す。
 3. 労働生産性 (常用労働者) とは、付加価値額を常用労働者数で除した値。
 労働生産性 (正社員) とは、付加価値額を正社員数で除した値。
 推定結果の詳細は付注2-5を参照。
 4. 「わからない・不明」や「わからない」を除いて集計している。

フレックス勤務の組み合わせ（+16%ポイント程度）となっており、これらの取組を積極化させた企業においては、生産性が向上していたと考えられる。

すなわち、テレワーク等の取組について積極化させてきた企業と、同じような企業属性を持つが取組を積極化させてこなかった企業を比較すると、積極化させた企業においては労働生産性の伸び率が年平均で3~4%ポイント程度高くなっていることが示唆される。また、テレワーク単体でも効果があることが見込まれるが、テレワークとフレックス勤務や長時間労働是正の取組を組み合わせることで、さらにその効果が高まることが示唆される。このように、逆の因果関係をコントロールしても、柔軟な働き方の促進は、生産性を向上させる可能性が高いと考えられる。

● WLBの促進は育児・自己啓発・趣味・買い物時間に影響

働き方の見直しにより労働時間が削減できる可能性について述べたが、より効率的に働き、労働時間を短縮させることは、労働者自身にとってはどのようなメリットをもたらすだろうか。例えば、労働時間が短縮され、自由時間が増えることで、平日でも趣味や自己啓発などを行いやすくなることが考えられる⁶⁶。

ここでは、労働時間と他の生活時間の関係性を確認するために、労働時間が1%減少した際に、育児、自己啓発、趣味、買い物を平日に行うようになる確率⁶⁷がどの程度変化するかについて正社員として働いている人を対象に推計を行った。推計結果によると（第2-3-3図(1)）、労働時間が減少することは、すべての項目に対してプラスかつ有意な影響を与えていることが示唆されており、特に育児をする確率の変化が大きくなっている。

次に、育児、自己啓発、趣味、買い物を平日に行っている正社員を対象に、労働時間が1%減少した場合に、各項目を行う時間がどの程度変化するか弾力性を推計した。推計結果をみると（第2-3-3図(2)）、労働時間の1%の減少は、各項目を行う時間を0.34~0.37%程度増加させるとの関係性がみられている。労働時間の短縮は、各項目を行うようになる確率を高めるだけでなく、行っていた場合には、その実施時間も高める可能性が高いと考えられる。

以上の結果を総括すると、WLBを促進することで労働時間の短縮を図ることは、様々なメリットを労働者にもたらす可能性が高いと考えられる。育児時間については、男性の参加率が低いことが指摘されているが⁶⁸、労働時間について男女間の格差を縮小させることで、家庭や育児の負担をより平等にしていくことにつながる可能性がある。また、自己啓発の時間を確保することは、第2節の分析でみたように、今後の技術革新への対応という観点からも重要である。さらに、買い物時間が増加すれば消費拡大に、趣味の時間を確保できることは生活の質を向上させることにつながる可能性があると考えられる。

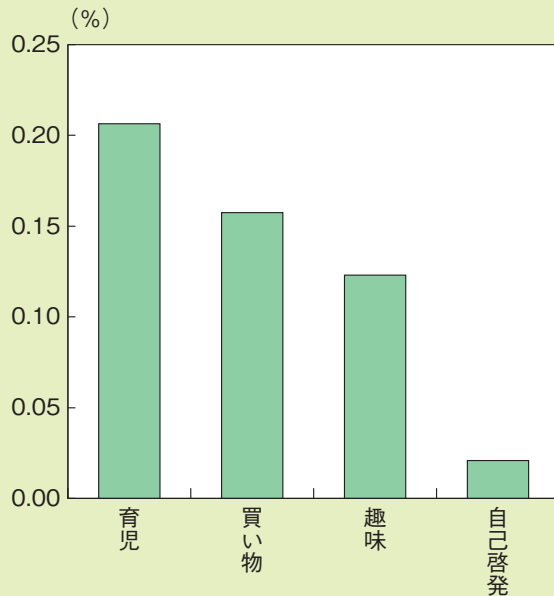
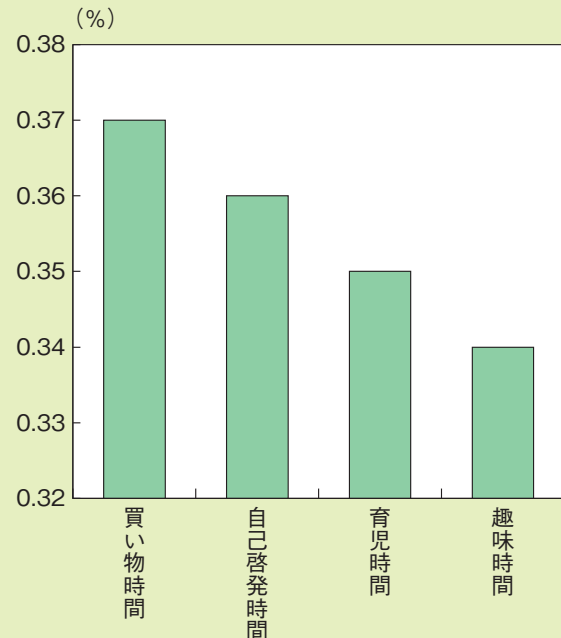
注 (66) 例えば、内閣府「平成29年度 国民生活に関する世論調査」では、自由時間が増えた場合にしたいこととして、旅行、趣味・娯楽、スポーツ、教養・自己啓発等の希望が多い。

(67) ここでの確率とは、各項目を平日に15分以上行う確率を指す。なお、育児時間については、世帯員に10歳未満の子どもがいる者のみを対象にしている。

(68) 例えば、内閣府（2017）を参照。

第2-3-3図 労働時間の削減がもたらす効果

WLBの促進は、育児、買い物、趣味及び自己啓発の実施につながる可能性

(1) 仕事時間の1%の減少がもたらす
育児等を行う確率への影響(2) 仕事時間の1%の減少がもたらす
生活時間の増加への効果

- (備考) 1. 総務省「社会生活基本調査」個票データにより作成。推計結果の詳細は、付注2-6を参照。
 2. (1) プロビットモデルにおける限界効果を示している。
 3. (2) 買い物時間、学習・自己啓発・訓練時間、育児時間、趣味時間（自然対数値）を被説明変数として、仕事時間（自然対数値）及び世帯・個人属性を説明変数とする回帰分析により算出。
 4. (1) の育児の推計には、10歳未満の世帯員がいない者を除いている。
 5. 係数はすべて1%水準で有意。

●雇用の流動化は企業業績を高めるか

多様な働き方を実現し、職業人生を長く続けることができる環境を整備するためには、就業と学び直しとの間の移動をより容易にすることが必要となるが、このことは、ある程度の雇用の流動性が必要となることも意味する。労働市場にとって、どの程度の雇用の流動化が最適かは、各国企業の戦略やそれに伴う人材育成方法等によって異なり、企業特殊的訓練を重視してきた日本企業においては、雇用の流動性が低いことが均衡点であったと考えられる（Morita、2001）。しかし、山本・黒田（2016）は、少子高齢化や技術革新等の環境変化により、長期雇用慣行等の企業戦略が最適とは言えなくなってきた結果、最適な雇用の流動性の水準も変化している可能性を指摘している。事実、彼らの雇用の流動性と企業業績に関する実証分析の結果によると、多くの企業の流動性は最適な流動性の水準を下回っていることが確認されている。

第2-3-4図 (1) は、企業の雇用の流動性（ここでは離入職率⁶⁹⁾の階級別に企業業績

注 (69) 離入職率 = (離職者数 + 入職者数) ÷ 雇用者数。正社員のみ。定年退職や再雇用は離入職者数には含まない。

(ROA⁷⁰、または、付加価値率⁷¹) との関係を見たものである。離転職率の4分位のうち、もっとも低いグループに属する企業のROAの平均は3.8%であるが、もっとも高いグループに属する企業のROAは4.4%であり、より流動性が高い企業の方が、業績が高いという関係性がみられる。また、ROAの代わりに、付加価値率を使っても同様の関係性がみられており、第I分位では12.7%であるが、第IV分位では19.5%となっている。

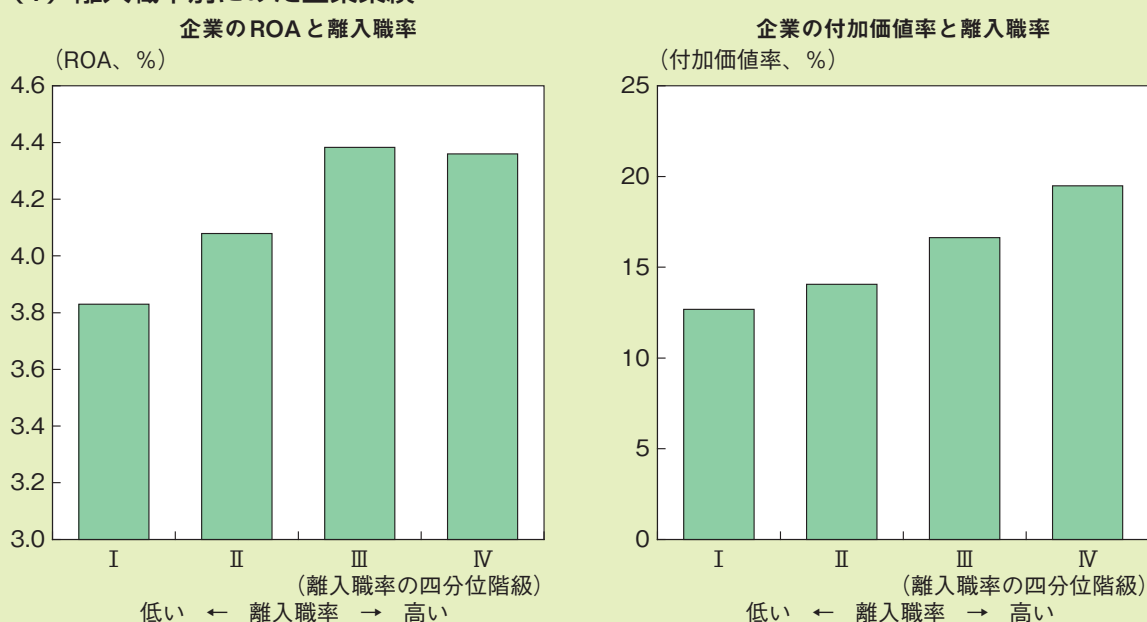
また、山本・黒田(2016)では、雇用の流動性が一定程度高まると企業業績も改善するものの、あまりにも流動性が高い企業では逆に業績も低下する傾向(逆U字の関係)がみられることが指摘されている。ここでは、同様に、雇用の流動化と企業業績の関係に逆U字の関係がみられるのか検証した。推計結果をみると(第2-3-4図(2))、ROA・付加価値率ともに、離転職率の2乗項はマイナスであるが、ROAでは係数が有意でないものの、付加価値率は有意となっており、雇用の流動化と企業業績の間に逆U字の関係性が存在する可能性が弱いながらも示唆されている。また、推計に使用した企業の多くは、流動性と企業業績が正の関係にあることが確認される。

こうした推計結果を踏まえると、急速な技術革新が進むとともに、働き手の職業キャリアが伸びる中では、多様な働き方を実現し、ある程度の流動性の高まりを許容することは企業業績の観点からは望ましい可能性があると考えられる。

第2-3-4図 雇用の流動性と企業業績の関係

雇用の流動化は企業業績を高める可能性

(1) 離転職率別にみた企業業績



注 (70) ROA (総資本利益率) = 利益 ÷ 総資本。利益は営業利益を用いた。
 (71) 付加価値率 = 付加価値額 ÷ 売上高。付加価値率が高い場合、企業が新しく創造した価値の割合が大きいと考えられる。

(2) 雇用の流動性と企業の収益力との間には逆U字の関係性

	ROA		付加価値率	
	産業ダミーなし	産業ダミーあり	産業ダミーなし	産業ダミーあり
離入职率	0.04 (1.50)	0.02 (0.81)	0.35*** (5.21)	0.29*** (5.02)
離入职率の2乗項	-0.06 (-1.51)	-0.04 (-1.02)	-0.21** (-1.99)	-0.24** (-2.53)
定数項	3.79*** (14.38)	3.43*** (12.68)	11.09*** (16.51)	9.31*** (16.24)
サンプルサイズ	1487	1487	1301	1301

(備考) 1. 内閣府(2018)「働き方・教育訓練に関する企業の意識調査」により作成。
 2. 企業の付加価値率、離入职率、離職率いずれも、上下1%を異常値処理している。
 3. (2)の***、**、*は、それぞれ有意水準1%、5%、10%において有意であることを表す。
 括弧内はt値で、不均一分散に対して頑健な標準誤差を使用。

2 多様な働き方に向けた制度面の課題

多様な働き方の実現に向けては、どのような環境整備が必要であろうか。雇用の円滑な移動を高めるためには、終身雇用制度や管理職のあり方の改革、マッチング機能の強化等が必要である。また、女性・高齢者の活躍に向けて必要な制度、フリーランサーに関する制度上の整備についても指摘を行う。

● 日本的雇用慣行はどこまで変わったか

長期雇用を前提とする日本的雇用慣行が最適となるには、環境変化が緩やかなことと、利害対立の少ない同質的な構成員のいることが必要であると指摘されているが⁷²、技術進歩等の変化が早い環境下や、多様なキャリア形成が求められる社会では、日本的な雇用慣行が十分適応しなくなっている可能性も考えられる。では、日本的な雇用慣行がどこまで変化したのか、長期雇用慣行制度の変容に注目してその動向を確認する。

性別・年齢階級別に平均勤続年数の推移をみると(第2-3-5図(1))、全般的に緩やかな減少傾向がみられる。男性の40代、30代、20代の平均勤続年数について2000年と2017年との差をみると、それぞれ1.8年、1.2年、0.6年少ない。女性の40代、30代、20代の平均勤続年について同様に17年間の変化をみると、それぞれ0.6年、1.2年、0.8年減少している。Kawaguchi and Ueno(2013)による実証研究では、教育年数等をコントロールしても、より若い世代においては勤続年数の低下が観測されており、企業規模や産業によらず長期雇用が減少していることを指摘している。

しかし、国際的にみると日本の長期雇用は依然として維持されていることが考えられる。日本・ドイツ・英国・アメリカの4か国を対象に25~54歳の労働者における勤続年数の分布を性

注 (72) 大湾・佐藤(2017)を参照。