

2 多様な働き方と働き方改革

前項では、有給休暇取得促進、残業抑制及び同一労働同一賃金の取組について、取組企業における雇用や生産性への影響を推定したが、いずれの取組を行った場合も生産性は低下しなかったことが分かった。過去には、働き方改革で生産性が下がるのではないかと、との指摘もみられたが、本分析結果は、そうした懸念は生じないことを示唆している。

次に本項では、少し視野を広げ、働き方改革の取組が雇用の多様性にどのような効果を有するのかという点を確認する。また、最近急速に広がっているテレワークの生産性への影響についても検討する。

●有休取得推進や同一労働同一賃金に取り組んだ企業では採用が増加

近年、常用労働者数に対する採用及び中途採用は減少している。厚生労働省「雇用動向調査」によると、入職率（常用労働者数に対する入職者数の割合）は離職率（常用労働者数に対する離職者数の割合）とともに減少しており、2014年から2018年にかけて17.3%から15.4%に減少している（第2-3-4図（1））。一方、転職入職率（常用労働者数に対する入職前1年間に就業経験のある入職者数の割合）も2014年の10.9%から2018年の10.0%へ減少したが、減少幅は入職率に比べて小さく、結果として、転職による採用は相対的に増えている。特に2016年以降は、9.8%、10.2%、10.0%と横ばい、又は微増傾向にある。

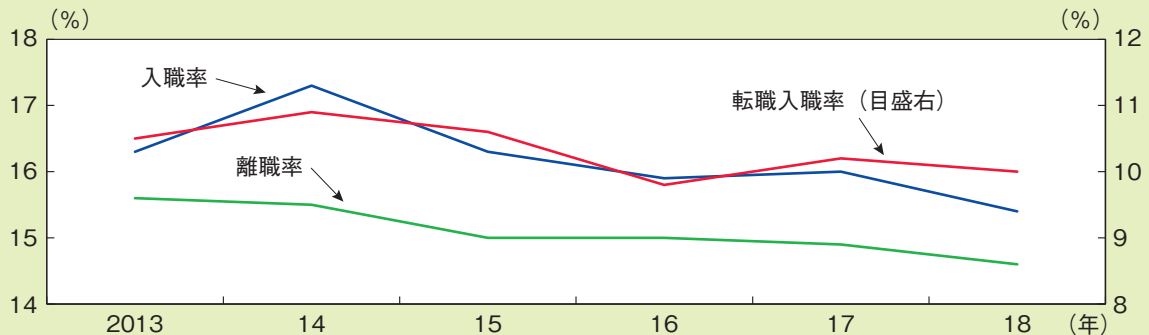
そこで、こうした採用動向に様々な働き方改革の取組が影響を与えているのかどうか確認するため、傾向スコアマッチングを用いた差の差分分析によりそれぞれの影響の大きさを推計した（第2-3-4図（2））。まず、入職率への影響をみると、有休取得目標の設定、残業時間の人事評価項目への追加、同一労働同一賃金に向けた諸手当の見直しに取り組んだ企業群では、それぞれ入職率の増加幅が11.8%、13.2%、11.6%高かった。

次に、各取組を行った企業群の中途採用率への影響をみると、残業時間の人事評価項目への追加を行った企業群では、有意ではないものの、中途採用が増加する傾向（2.8%）にあった。また、人事評価の見直し（正社員、非正規雇用労働者の人事評価の一本化、非正規雇用労働者の人事評価制度の導入等）を行った企業群でも、中途採用が増加した（2.2%）。一方、有休取得目標の設定と業務内容の明確化を行った企業群では、中途採用が減少している。これは、業務内容の明確化を行った企業群では、第2-3-3図（4）で示した通り、離職率の低下を伴っていることから、中途採用の必要性が低下したのではないかと解釈できる。

第2-3-4図 働き方改革の採用への影響

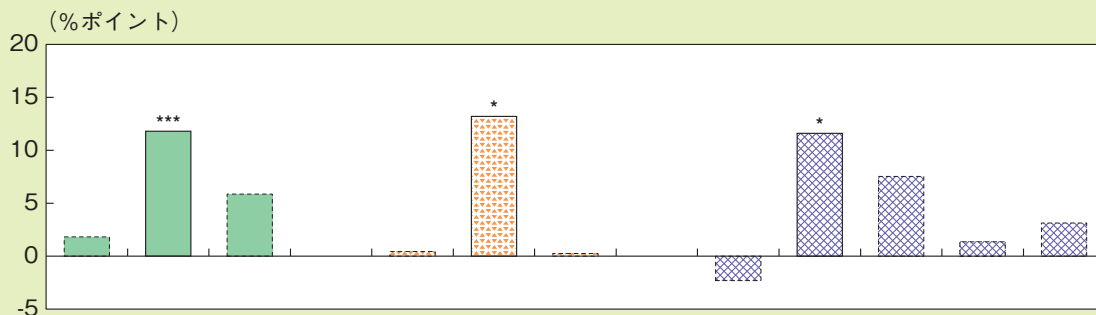
有休取得推進や同一労働同一賃金に取り組んだ企業では採用が増加

(1) 入職者・転職入職者の割合

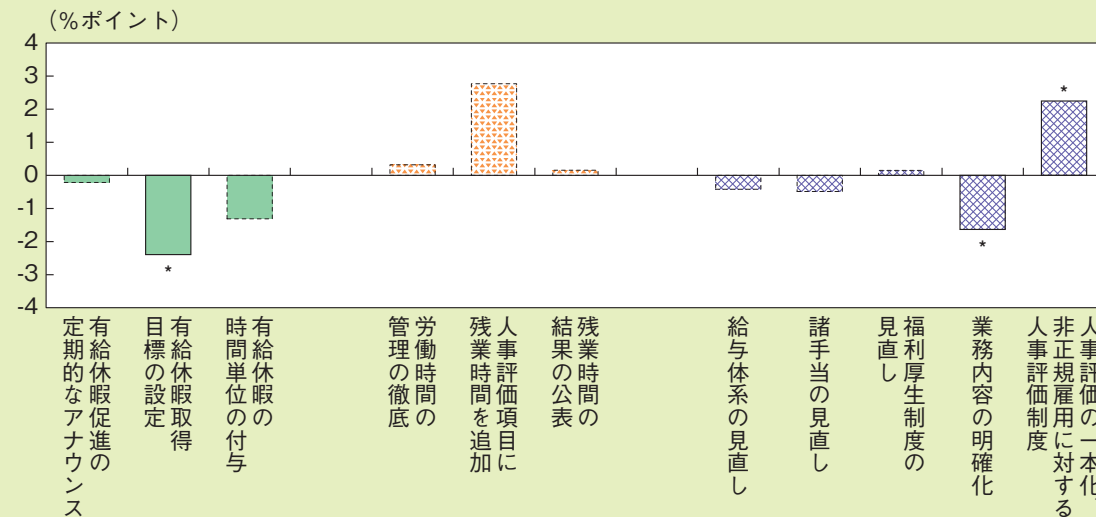


(2) 働き方改革の取組の雇用の多様化への影響 (傾向スコアマッチングを用いた差の差分析)

① 入職率への効果



② 中途採用率への効果



(備考) 1. 内閣府「令和元年度 働き方改革の取組に関する企業調査」、厚生労働省「雇用動向調査」により作成。
 2. 入(離)職率は常用労働者数に対する入(離)職者数の割合。転職入職率は常用労働者数に対する入職前1年間に就業経験のある入職者数の割合。中途採用率は常用労働者数数に対する中途採用者数の割合。
 3. (2)は傾向スコアマッチングを用いた差の差分析の結果。推計の概要は、付注2-3を参照。
 4. **、*、*はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。

●人事評価を一本化した企業では、女性社員や高齢者雇用が増加

続いて、働き方改革の取組が女性や高齢者の雇用にもたらす効果について確認する。女性と高齢者の雇用は近年拡大している。厚生労働省「賃金構造基本統計」によると、女性正社員の割合は、2013年の29.5%から2019年で32.5%まで上昇している。また、総務省「労働力調査」によると、65歳以上の高齢就業者の割合は2013年の10.1%から増え続け、2019年には13.3%に達している（第2-3-5図（1））。

これらの動きに働き方改革がどのように影響したのか確認するため、各取組が女性や高齢者の雇用に与えた影響を推計した（第2-3-5図（2））。ここでは、女性正社員、女性管理職、高齢者雇用の三者を取り上げ、2015年度末から2018年度末までの3年間で増加したかどうかを被説明変数にすることにより、それぞれの雇用が増加する確率がどのように変わったのか評価を行った。

まず女性の雇用について、内閣府企業調査によると、2015年度末から2018年度末の間に女性正社員及び女性管理職が増加したまたはやや増加したと回答した企業はそれぞれ43.4%、23.2%、減少した、やや減少したと回答した企業はそれぞれ6.3%、3.4%となっており、全体として女性正社員と女性管理職は増加傾向にある。

前項までと同様の取組について、取組企業と非取組企業の差を推計したところ、残業時間の公表を行った企業群では、女性管理職の増加確率が上昇した（10.1%ポイント）。残業時間の公表を行った企業群では、第2-3-2図（1）で見た通り、残業時間が抑制されており、残業を是としない雰囲気の子育て世代を含む女性管理職の増加につながった可能性がある。また、人事評価制度の見直し（正社員、非正規雇用労働者の人事評価の一本化、非正規雇用労働者の人事評価制度の導入等）を行った企業でも女性正社員、女性管理職ともに増加確率は上昇した（第2-3-5図（2）①）。一方、給与体系の見直しを行った企業群では、女性の雇用増加確率が低い（それぞれ女性正社員-6.7%ポイント（有意でない）、女性管理職-7.8%ポイント）。これについては、給与体系の見直しに伴うコスト増が、女性職員が相対的に多い一般事務や会計事務³⁷等における雇用に影響を与えたのかもしれない。

次に、高齢者雇用についても同様の分析を行った。同じく内閣府企業調査によると2015年度末から2018年度末での高齢者（65歳以上）の雇用の割合が増加した又はやや増加したと回答した企業は53.9%、減少した、やや減少したと回答した企業は7.2%と、全体として高齢者雇用は増える傾向にある。各取組の影響を推計したところ、女性雇用の場合と同様、人事評価制度の見直しを行った企業群は、有意に高齢者雇用の増加確率が上がった（6.3%ポイント）ことが分かった（第2-3-5図（2）②）。他方、高齢者（65歳以上）の多くは非正規雇用労働者³⁸であることから、同一労働同一賃金の取組は、コスト要因から雇用減に寄与することも想定されたが、高齢者雇用の増加確率が有意に抑制されたのは、諸手当の見直しを行った企業群（8.0%ポイント）だけであった。

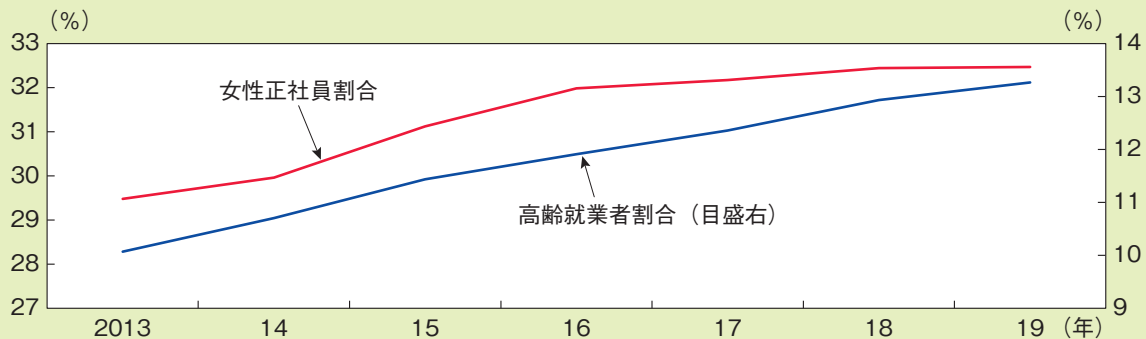
注 (37) 総務省「労働力調査」によると、2019年の就業者に占める女性の割合は、職業計が44.5%に対し、一般事務で61.0%、会計事務で72.8%。

(38) 総務省「労働力調査」によると、2019年の65歳以上の正規の職員・従業員は114万人、非正規の職員・従業員は389万人であり、77.3%が非正規雇用労働者となっている。

第2-3-5図 働き方改革の取組の女性・高齢者雇用への影響

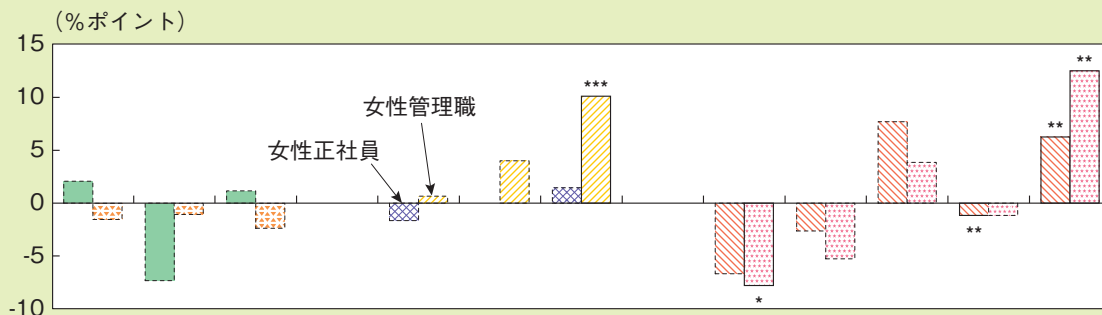
人事評価を一本化した企業では、女性社員や高齢者雇用が増加

(1) 女性正社員比率、65歳以上就業者比率

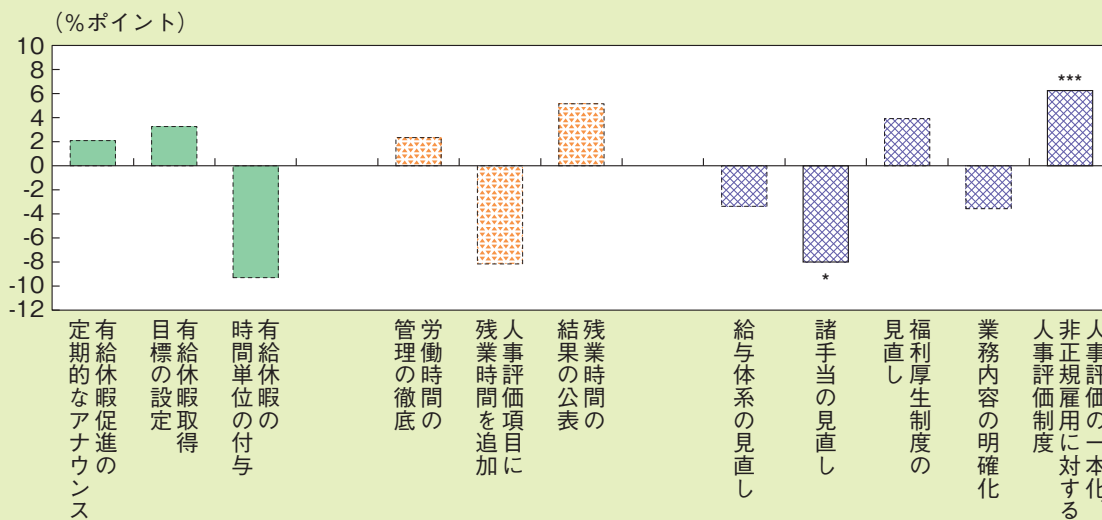


(2) 働き方改革の取組の雇用の多様化への影響 (傾向スコアマッチングを用いた差の差分析)

① 女性社員の割合が増加する確率への効果 (2015→2018年度末)



② 高齢者の割合が増加する確率への効果 (2015→2018年度末)



- (備考) 1. 内閣府「令和元年度 働き方改革の取組に関する企業調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、総務省「労働力調査」により作成。
 2. (1) の女性正社員割合は、企業規模30人以上の事業所に雇用される労働者に占める女性労働者の割合。高齢就業者割合は、就業者全体に占める65歳以上の就業者の割合。
 3. (2) は傾向スコアマッチングを用いた差の差分析の結果。推計の概要は、付注2-3を参照。
 4. **、*、*はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。

●テレワークの有効活用は生産性上昇につながる

第1節で触れたとおり、感染症の拡大を受け、テレワークの導入や時差出勤も広がっている中、仕事の生産性が落ちていると感じている人も多い。内閣府個人意識調査によると、仕事の効率性・生産性が感染症の影響下において「減少」したと答えた人が51.2%にのぼり、増加と答えた人（10.5%）よりも多く、主観的には生産性が落ちたと感じている就業者が多い（第2-3-6図（1））。業種別でも、全ての調査業種で同様の傾向であり、特に業種別テレワーク実施率の上位である教育・学習支援業、金融・保険・不動産業、製造業（前掲、第2-1-4図（4））でも、効率性・生産性が「減少」と答えた者の割合が高い。

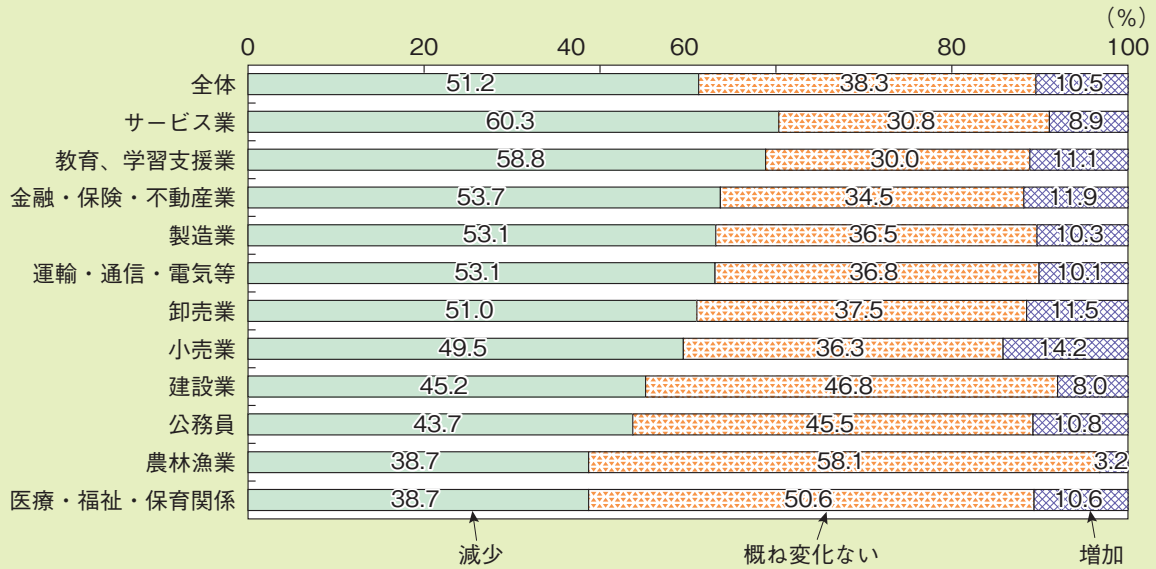
ただし、今回広がったテレワークの取組は、感染症の拡大という外生ショックによるものであり、必ずしも内生的な業務最適化の結果ではない。また、労働者の主観的な評価が企業の生産性実績に一致するとは限らず、不要な業務がなくなり、余裕が生じている可能性もある。そこで、2016～2018年度にテレワークを導入した企業に着目し、テレワーク導入企業と非導入企業の生産性の変化の差について推計を行った（第2-3-6図（2））。その結果、テレワークを導入した企業群におけるTFPに対する平均処置効果（ATET）³⁹は有意にプラスであった。この推計においては規模や業種等に関して同質の企業群の比較を行っているが、雇用管理の有無等については調整を行っていないため、テレワークの実施に加え、時間管理（フレックスタイム制や事業場外みなし労働時間制）等が一部行われた可能性も含めた効果と見なすことが適当かもしれない。今後、テレワーク体制を含む形で業務の最適化が進んでいく中で、2019年以前よりも企業の生産性が高まっていく可能性は大いにある。

注 (39) 処置群の平均処置効果（Average Treatment Effect on the Treated）とは、処置群を母集団にした時の平均的な処置の影響のことであり、ここでは取組を行った企業が仮に取組を行わなかった時と比べて、どれくらいアウトカム（TFPなど）に差があったかを示すもの。傾向スコアマッチングを用いた差の差分分析においては、マッチングした企業のアウトカムを、（現実には観測できない）取組企業が取組を行わなかった時のアウトカムと等しいと仮定している。

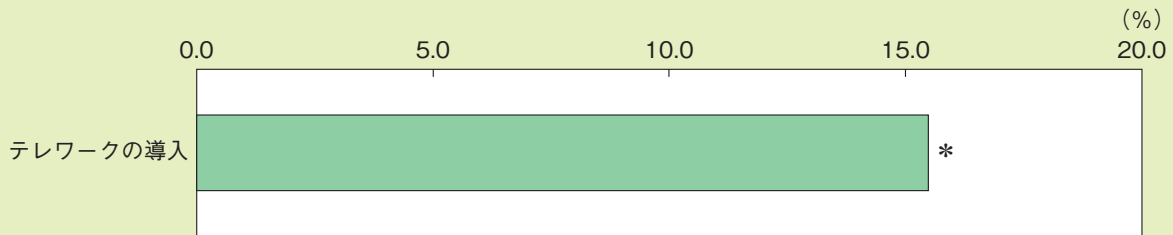
第2-3-6図 感染症による生産性への影響の認識とテレワークのTFPへの効果

テレワークの有効活用は生産性上昇につながる

(1) 新型コロナウイルス感染症の影響下における仕事の効率性・生産性の受け止め



(2) テレワーク、フレックス制度の全要素生産性への効果



(備考) 1. 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」、内閣府「働き方改革の取組に関する企業調査」により作成。
 2. (2)は傾向スコアマッチングを用いた差の差分分析の結果。推計の概要は、付注2-3を参照。