

# 企業を脅かす人手不足問題 ～働き手はどこにいる？～

経済調査部 山口 茜

## 要 約

多くの企業が人手不足を感じており、実際に人手不足が企業経営に影響をもたらしている。企業の多くは残業時間を増やすことで人手不足に対応しているが、その方法は今後導入される「罰則付き時間外労働の上限規制」により難しくなる。そして、企業の人員確保競争はますます激化するだろう。

企業が長期的に成長するためには、人手不足への対応は急務である。本稿では、企業が求める働き手はどこにいるのかを分析した。労働供給の伸びしろは、一定の条件を置いた上で、男性（15～64歳）で43万人、女性（15～64歳）で186万人、高齢者（65歳以上）で33万人が確認されるが、制度面・意識面を含めた改革なしに労働参加は望みにくい。また、パートタイム労働者の1人当たり労働時間は、時給の上昇に反して減少が続いてきたが、配偶者控除の見直しなどを通じて、増加に転じさせることができれば、マクロの労働時間は大幅に増加するだろう。

さらに、企業にとっては、既存の人員をいかに維持・確保するかという観点も重要である。そのためには、「働きやすい環境づくり」や「処遇の改善」などが必要とされる。

## 目 次

- 1章 人手不足と企業活動
- 2章 企業を脅かすリスク
- 3章 働き手はどこにいる？
- 4章 企業がすべきこととは？
- 5章 まとめ

# 1章 人手不足と企業活動

## 1. はじめに

最近、雇用の話をする時に必ずと言っていいほど出てくるキーワードが「人手不足」である。図表1は、実質GDP成長率を労働生産性要因と就業者数要因と労働時間要因に分解している。これを見ると、労働投入（就業者×労働時間）が実質GDPの押し下げに寄与してきたことが分かる。

2013年以降、労働投入による押し下げは少しずつ緩和されているものの、今もなお、下押し要因となっていることに変わりない。

今後、日本経済の長期的な成長のためには、労働生産性を高めていくことは必須である。しかし、同時に、足元で縮小しており、なおかつ今後も残業規制等により縮小が見込まれる労働投入をできる限り大きくしていくということも重要なことであろう。

そこで、本稿では、人手不足の中でいかに労働投入量を増やせるかという点に注目する。

## 2. 人手不足の現状

最初に、足元の人手不足の状況を確認したい。

有効求人倍率は、2017年4月のバブル期超え（1.48倍）以来、高度経済成長期並みの高水準で推移している。

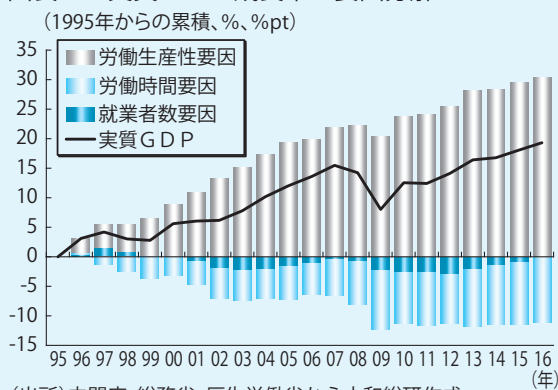
ただし、失業率は2017年8月時点で2.8%と、ほぼ完全雇用状態に達しているため、就業者数の増加ペースは緩やかなものにとどまる見通しである。

人手不足感の高まりの背景には、景気の改善があるが、近年は景気の改善以上に人手不足感が高まっている様子がうかがえる（図表2）。超少子高齢化社会の日本において、いよいよ深刻な人手不足の時代が到来したとも言えよう。

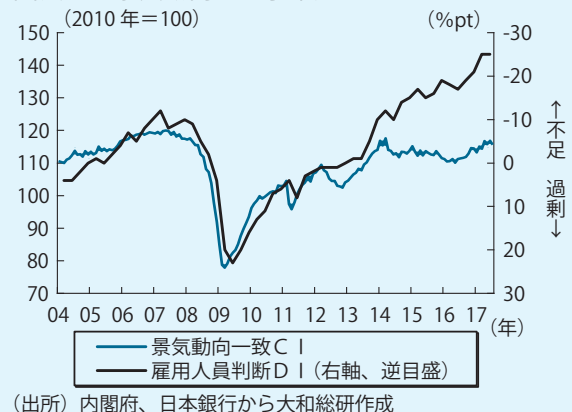
人手不足の内訳を見てみると、特に非製造業・中小企業を中心に人手不足感が強まっている（図表3）。この人手不足問題は、実際の企業活動に影響を与えているのだろうか。与えているとすれば、企業が長期的に成長していくための「ESG」という観点から考えた時、足元で深刻化し続ける人手不足問題に対応することは急務であろう。

本稿では、「企業と人手不足」という観点から、人手不足が企業に与える影響と、それを解決するための処方について分析を進めていく。

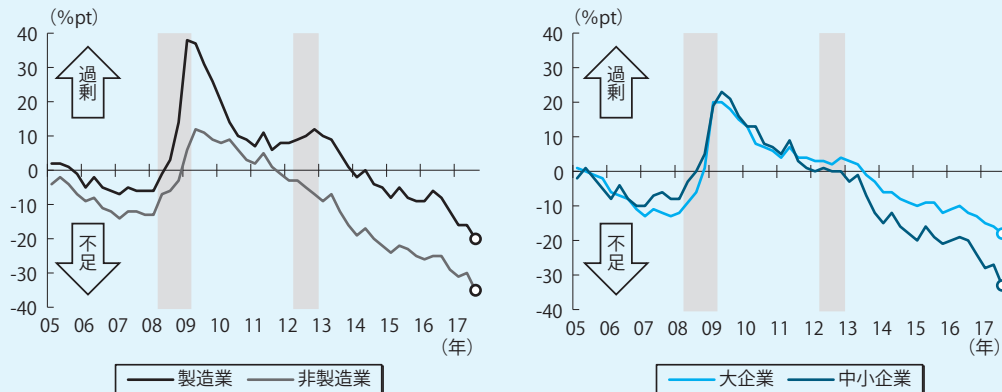
図表1 実質GDP成長率の要因分解



図表2 景気動向と人手不足

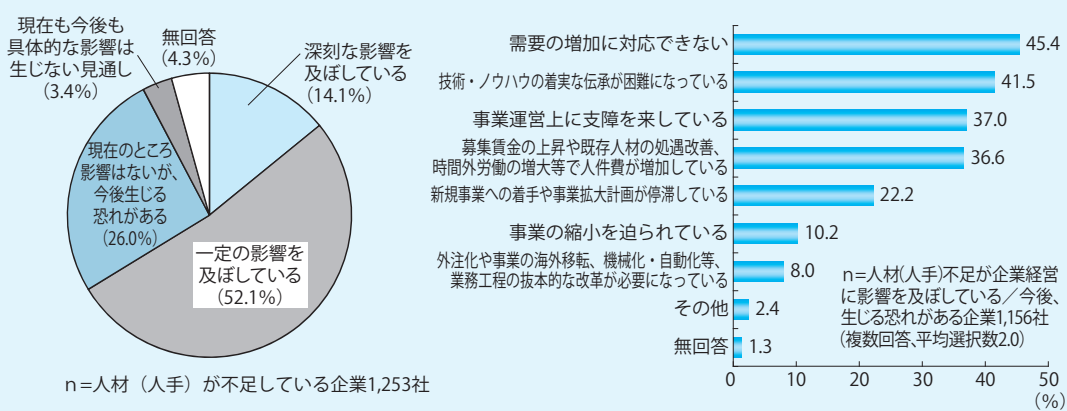


図表3 雇用人員判断D I



(注1) 雇用人員判断D I = 「過剰」 - 「不足」  
 (注2) 白抜きは先行き。シャドーは景気後退期  
 (出所) 日本銀行、内閣府から大和総研作成

図表4 人手不足が企業に与える影響



(出所) (独) 労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(企業調査)から大和総研作成

### 3. 人手不足が企業に与える影響

マクロの統計で見た時、人手不足が深刻であることは確認できたが、実際に企業は人手不足をどのように感じているのだろうか。

(独) 労働政策研究・研修機構が、30人以上規模の企業12,000社を対象に2015年12月末時点の人手不足の状況を尋ねたアンケート調査によると、人手不足が生じていると回答した企業は半数超(52.1%)存在した。

人手不足が生じていると回答した企業のうち、人手不足が企業経営に何らかの影響を及ぼしてい

るとする企業は約3分の2に上る(図表4)。どのような影響か具体的に見ると、「需要の増加に対応できない」(45.4%)、「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている」(41.5%)、「事業運営上に支障を来している」(37.0%)、「募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している」(36.6%)等が多く挙げられている。

この調査から、実際に企業は人手不足を感じており、それが実際の企業経営に影響を与えていることがうかがえる。

なお、この調査は2015年12月末時点の企業

の状態を尋ねたものであるが、マクロの統計を見る限り、その後、人手不足は一層深刻になっている。このことから、現在では、この調査の時点より多くの企業が人手不足を感じており、さらに、人手不足が企業経営に影響をもたらしているものと推測される。

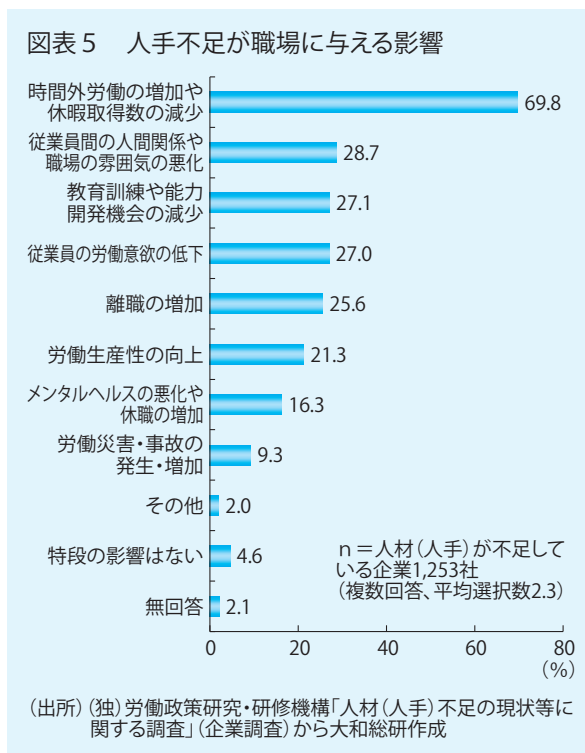
## 2章 企業を脅かすリスク

### 1. 人手不足で残業が増加

前述の調査では、人手不足が生じていると回答した企業を対象に、人手不足が職場に及ぼしている影響についても尋ねている（図表5）。

回答の中で突出して多いのは、「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」（69.8%）である。企業は社員の労働時間を増加させることによって人手不足に対処していることが示唆される。

しかし、この対処法は今後難しくなるだろう。

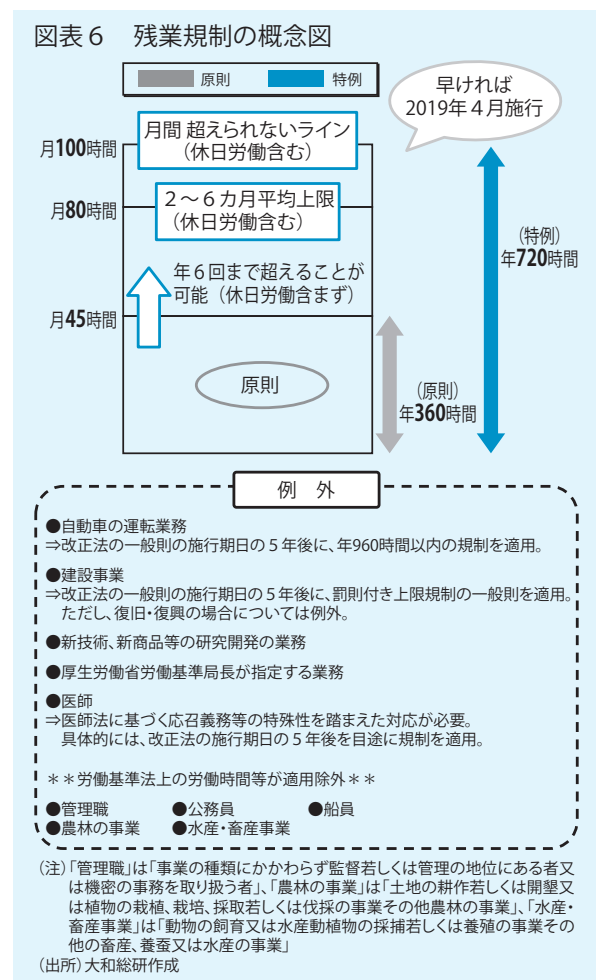


働き方改革の中で掲げられている「長時間労働是正」の動きに伴い、残業規制が厳しくなることが背景にある。

### 2. 今後、残業時間は増やせない

前述したように、働き方改革の中で、長時間労働是正に向けて導入される「罰則付き時間外労働の上限規制」は、企業の人手不足を一層深刻化するリスクをはらんでいる。

罰則付きの残業上限は、一部の例外ルールはあるものの、月45時間、年360時間を原則とし、労使であらかじめ合意すれば年720時間まで延長が可能だ（図表6）。



本法案は、専門職で年収の高い人を労働時間規制から外す「高度プロフェッショナル制度」と一本化した上で、労働基準法改正案として国会に提出される予定だ。そして、早ければ2019年4月にも施行される見通しである。

労働力調査を基にした試算によると、月60時間を超える残業時間の総計は月間4億時間弱である。この試算では、自動車運転や建設業など施行まで猶予のある産業や、「高度プロフェッショナル」に該当する人の残業時間も含まれているため、数値はある程度割り引いてみる必要があるが、残業規制の対象となる労働が相当数存在するという事は確かであろう。

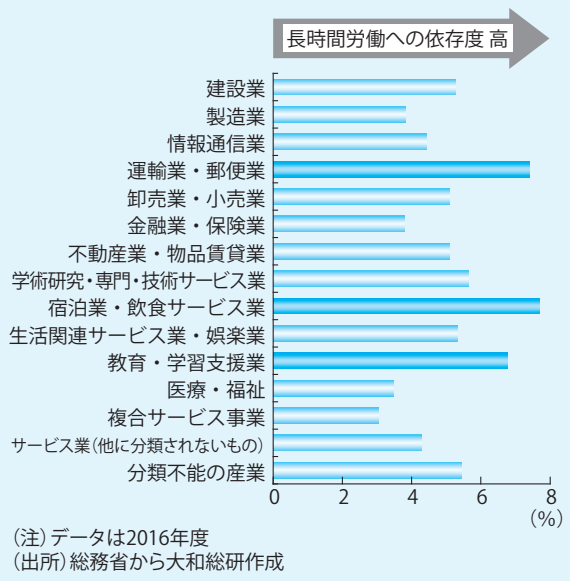
罰則付きの残業上限が施行された場合、企業は規制された労働時間を他の労働者、あるいは、新たな労働者に分配する必要がある。削減される残業時間を新たな労働者で補う場合、248万人のフルタイム労働者が必要とされるが、労働力率の上昇の余地も限られており、今以上の大幅な就業者の増加は望みにくい。そのような状況で、今後企業の人員確保競争はますます激化するとみられる。同時に、労働供給には限界があるため、労働生産性の上昇も急務であると言える。

長時間労働への依存度が高い産業、企業ほど、今回の残業規制による影響を大きく受けると考えられるが、それは具体的にどのような産業だろうか。長時間労働への依存度は産業によってかなり差がある(図表7)。具体的には、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業、教育・学習支援業などが長時間労働への依存度が高い。今、このような企業の変革が求められている。

### 3. 企業の人手不足への対策(現状)

人手不足が深刻化する中、企業は何か対策を講

図表7 月間60時間超残業時間が総労働時間に占める割合



じているのだろうか。前述の調査によると、人手不足が生じている企業の61.9%が、人手不足を緩和するための対策に取り組んでいると回答している。一方で、「(未だ)実感できるような効果はない(よく分からない含む)」とする回答も少なくない。

前述の調査では、「人材(人手)不足を緩和するための対策に取り組み、効果があつたとする企業群では、『中途採用の強化』や『新卒採用の強化』にとどまらず、『非正社員から正社員への登用』など、採用方法の多様化等に取り組んでいる割合が高い」と指摘している。また、業務自体のあり方や分担・配分の見直し等にも踏み込むことで、生産性の向上に取り組む企業も存在するようだ。

## 3章 働き手はどこにいる?

人手不足が叫ばれる中、これ以上の労働供給の増加は可能であろうか。本章では、①女性、②男性、③高齢者、④パートタイム労働者(時間)の

4つの観点から、労働供給の伸びしろについて検討する。

## 1. 女性

超少子高齢化社会の日本において、生産年齢人口は趨勢的に減少しているものの、女性および高齢者の労働参加が進んでいることが、就業者数の増加に寄与している。

実際に女性の就業率はどの程度上昇しているのだろうか。今回の景気拡大期（2012年11月～）における年齢階級別の就業率の変化を見てみると（図表8）、各年齢階級において、就業率が大きく上昇していることが分かる。

図表9は、女性の年齢階級別の就業状態を示している。労働供給の伸びしろとして最も考えやす

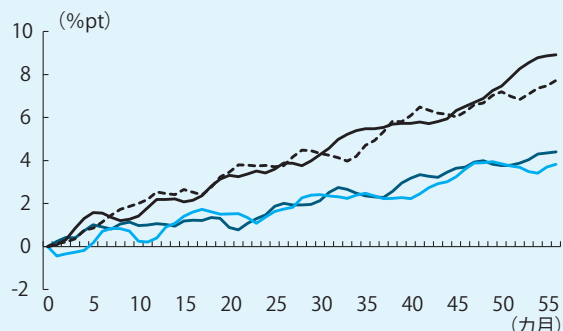
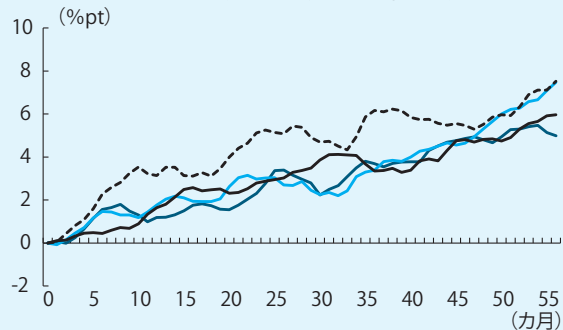
いのは、現在働いておらず、かつ、就業を希望している人たちである。

それに該当するのは、失業者と就業希望の非労働力人口だ。失業者と就業希望の非労働力人口の違いは、「職探しをしているか否か」にある。就業を希望しているにもかかわらず、職探しをしないというのには、様々な事情があると考えられることから、「就業を希望している非労働力人口であれば、働くのではないか」という考えは早計であろう。しかし、そのことを念頭に置いた上で、2016年時点で就業希望だが職探しをしていない女性（15～64歳）で、「健康上の理由のため」と答えた人と通学者を除く数と失業者を足し合わせると、その数は263万人に上る。これは女性就業者（15～64歳）の10.6%に相当する。

さらに、就業希望非労働力人口の内訳を見てみると、適当な仕事がありそうにないため求職していない人が57万人、出産・育児のために求職をしていない人が86万人、介護・看護のため求職していない人が14万人存在する。

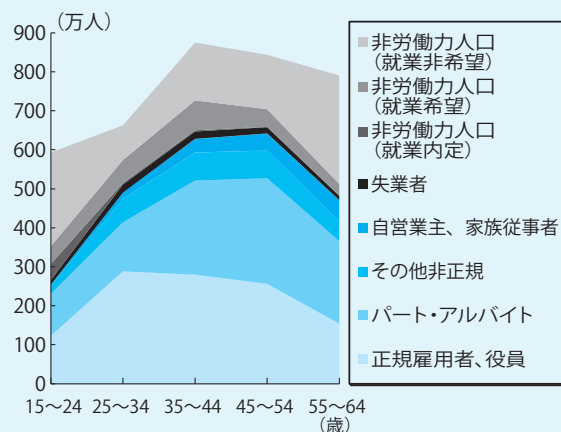
今後、働き方改革を通じて、多様な働き方が可能になることや、育児や介護と両立可能になるこ

図表8 2012年11月以降の女性就業率の変化(5MA)



(注) 季節調整は大和総研  
(出所) 総務省から大和総研作成

図表9 年齢階級別就業状態(女性、2016年平均)



(出所) 総務省から大和総研作成

とで、現在、就業希望だが求職をしていない人の一部が、労働市場へ参入する可能性が考えられる。

仮に、現在就業希望の非労働力人口（15～64歳、健康上の問題が理由の人、通学者を除く）が労働市場に参入し、なおかつ失業率が2.8%であった場合、就業者数は186万人増加する。

ただし、これは口で言うほど簡単なことではない。図表10が示すように、失業者と就業希望非労働力人口を足した人口は減少している。これまで大きく増加し続けてきた女性の労働供給の伸びしろも、短期的には限界が近くなっていることが考えられる。制度面・意識面を含めた変革なしに大幅な就業者の増加は見込みにくいだろう。

## 2. 男性

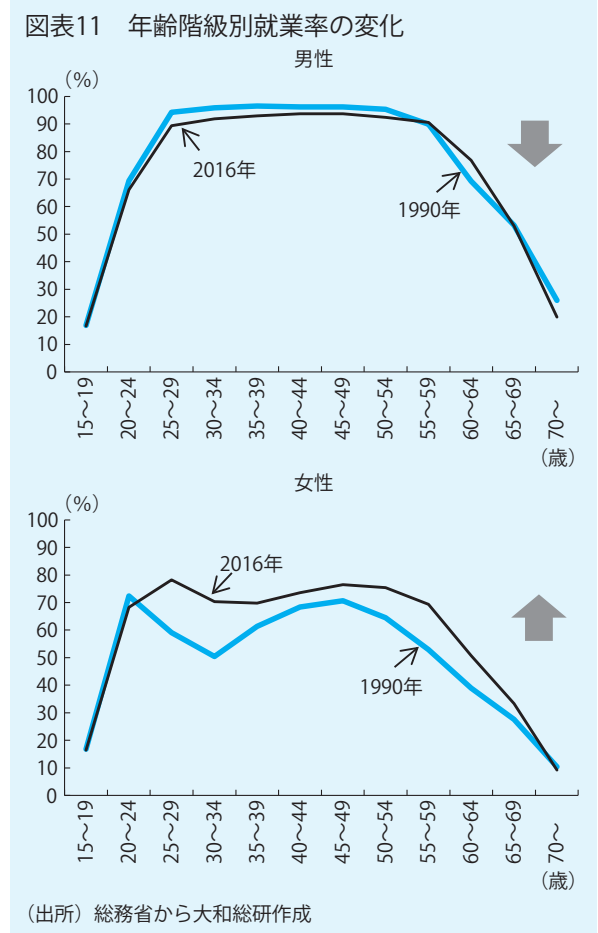
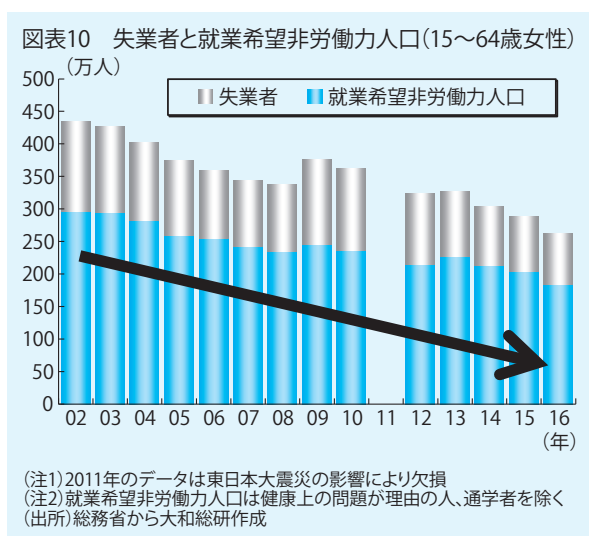
労働力の伸びしろを考えると、まず注目されるのは女性である。しかし、女性の陰に隠れてしまいがちな男性はどのような状況にあるのだろうか。

図表11は、男女別・年齢階級別の就業率を、バブル期の1990年と2016年で比較したグラフである。これを見ると、女性に関しては25～69

歳の各年齢階級、特に、出産・育児期に一時的に就業率が落ち込むとされる、いわゆるM字カーブの谷の部分において就業率の大幅な上昇が見られることが分かる。しかし、男性を見てみると、59歳以下の全ての年齢階級において、バブル期よりも低い就業率になっていることが分かる。

なぜ近年の景気改善の恩恵が男性には十分に行き渡っていないのであろうか。その背景として考えられるのは、就職氷河期の影響が今もなお残っているということである。

太田・玄田・近藤（2007）では、労働市場の世代効果について分析を行っている。労働市場の世代効果とは、「年齢、性別、学歴が同一な世代の賃金や離職などの就業状況が、学校卒業時点で

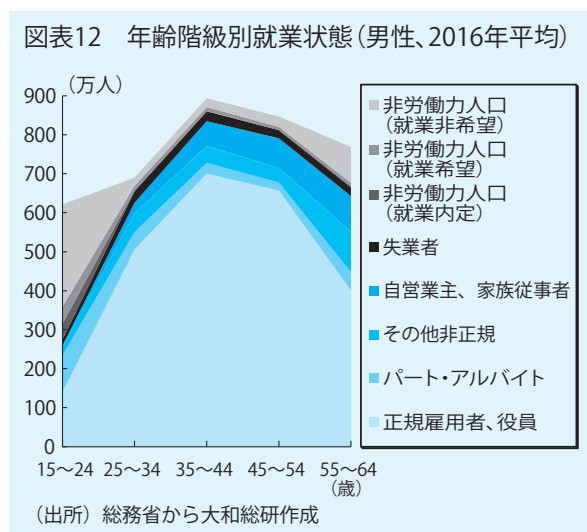


の労働市場需給と世代人口の規模により持続的影響を受けること」である。分析によると、「卒業時点の失業率上昇により、卒業直後だけでなくその後も長年引き続き、非正規雇用や無業の確率は高まり、年収の低下する傾向が、高校卒で顕著にみられた」という。就職氷河期自体は終わっているが、その影響が溶けない氷河のようにいつまでも続いてしまうということだ。

この、世代効果は男性のみならず、女性でも見られるとされるが、近年の「女性活躍」の流れの中で、女性の場合は世代効果以上に「女性を新たに労働市場へ」という動きが強いため、氷河が溶けているように感じるのではないか。

その一方で、男性の氷河はいつまでたっても溶けず、本来働き盛りの年代の男性が労働市場から消えてしまっている。しかし、逆に考えれば、それだけ男性の労働供給の伸びしろがあるとも言えよう。

では、その伸びしろはどのくらいあるのだろうか。図表 12 は、男性の年齢階級別の就業状態を示している。



2016年時点で就業希望だが職探しをしていない男性(15~64歳)で、「健康上の理由のため」と答えた人と通学者を除く数と失業者を足し合わせると、その数は135万人である。これは男性就業者(15~64歳)の4.3%に相当する。

さらに、就業希望非労働力人口の内訳を見てみると、適当な仕事がありそうにないため求職していない人が9万人、介護・看護のため求職していない人が3万人存在する。

仮に、現在就業希望の非労働力人口(15~64歳、健康上の問題が理由の人、通学者を除く)が労働市場に参入し、なおかつ失業率が2.8%であった場合、就業者数は43万人増加する。

「適当な仕事がありそうにない」と答えた就業希望の非労働力人口は、仕事が見つからない状況が続き、就業を希望しているが職探しを諦めてしまった、いわゆる「求職意欲喪失者(OECDが定義するディスカレッジドワーカー)」であることが考えられる。

そして、仕事が見つからない背景には、これまで職業訓練を十分に受ける機会がなかったため、企業が求める技能が足りず企業の求人とのミスマッチが生じていることが考えられる。今後は、職業訓練の機会を充実させるとともに、職業紹介機能をさらに強化するなどの対策が求められる。

### 3. 高齢者

女性と並んで、新たな労働供給が期待されているのが「高齢者<sup>1)</sup>」である。超少子高齢化が進んでいる日本において、「健康である限り長く働く」というのは社会の要請とも言えよう。

高齢者雇用に関しては、近年「人が足りないから仕方がなく高齢者を雇う」のではなく、「会社

1) 高齢者とは一般的に、65歳以上を指す。ただし、ここでは一部で便宜上60歳以上を高齢者として扱っている。



にとってプラスになるから雇う」という動きが出ている。例えば、消費者（顧客）が高齢者主体の今、ニーズをより理解できる同年代の高齢者を活用することで、利益拡大につなげようとする動きである。このような動きは、雇い主・高齢雇用者の双方にとって望ましい方向であろう。

では、高齢者の労働供給の伸びしろはどのくらいあるのだろうか。図表13は、高齢者の就業状態を示している。

2016年時点で就業希望だが職探しをしていない65歳以上の高齢者で、健康上の問題が理由の人を除く数と失業者を足し合わせると、その数は48万人である。これは高齢就業者（65歳以上）の6.3%に相当する。

仮に、現在就業希望の非労働力人口（65歳以上、健康上の問題が理由の人を除く）が労働市場に参入し、なおかつその年代の失業率が1.9%であった場合、就業者数は33万人増加する。

ただし、高齢者雇用は推進されてはいるものの、現役世代と比べると高齢者は就業しにくいというのが現実だろう。実際に、就職活動をする上で、年齢を理由としたミスマッチは今もなお一定割合

存在している。特に、65歳以上の高齢者に限ると、失業者の約半数は年齢のミスマッチが原因で仕事に就けないと回答している（図表14）。今後、高齢者向けの職業紹介機能を強化することなどが求められる。

また、（独）労働政策研究・研修機構（2015）が60代を対象に行った調査では、定年退職等の際に継続して働かず、仕事から離れてしまうと再就職が難しいということが指摘されている。今後、高齢者雇用をさらに促進していくためには、いかに就業状態を継続させるかという点がカギとなるだろう。

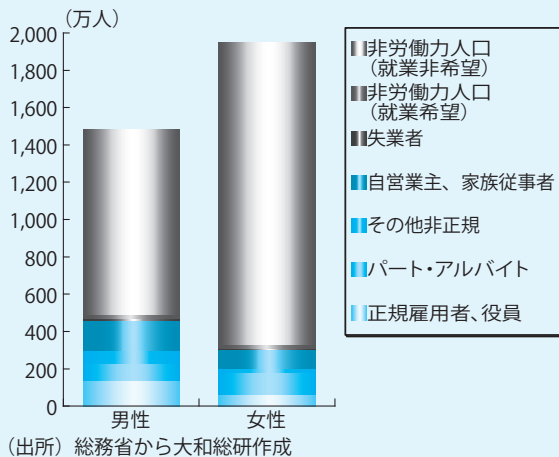
## 4. パートタイム労働者（時間）

### 1) 時給が増えれば労働時間を減らす

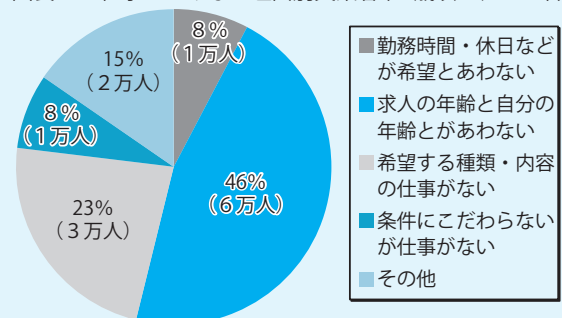
労働供給の伸びしろという意味では、パートタイム労働者の1人当たり労働時間にも注目したい。

現在、労働者の約3割がパートタイム労働者である。パートタイム労働者の働き方を見てみると、特徴的な現象が起きていることが分かる。図表15は、パートタイムの時給と労働時間、そして年収の推移を示したものであるが、これを見てみるとパートタイム労働者の時給が上昇するの

図表13 65歳以上就業状態（2016年平均）



図表14 仕事につけない理由別失業者（65歳以上、2016年）

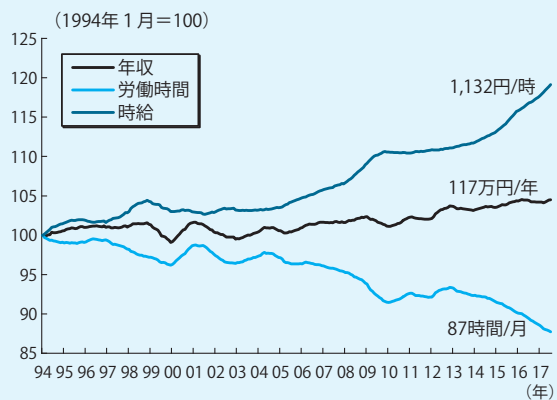


(注)「賃金・給与が希望とあわない」「自分の技術や技能が求人要件に満たない」と回答した人は0万人だったため、ここでは省略した  
(出所) 総務省から大和総研作成

反して、労働時間は減少している。そして、年収は横ばい圏で推移している。

このグラフから示唆されるのは、パートタイム労働者が労働時間を調整することによって、年収を抑えているということである。この背景には、よく問題視される「配偶者控除の壁」が存在する。

図表15 パートタイム労働者の年収・労働時間・時給



(注) 12カ月移動平均  
(出所) 厚生労働省から大和総研作成

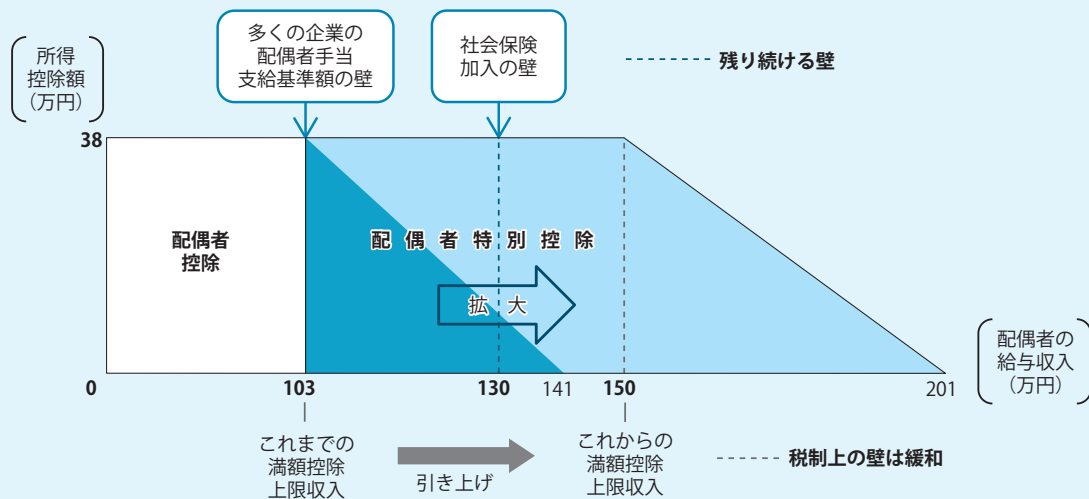
## 2) 「配偶者控除の壁」の問題

配偶者控除とは、配偶者の所得が一定の金額以下の場合、その配偶者を扶養する納税者は所得税や住民税の所得控除が受けられるというものである。配偶者控除はこれまでも、女性を中心としたパートタイム労働者が労働時間を抑制する要因になると問題視されてきており、実際に2017年度の税制改正において見直しの動きが見られた(図表16)。

具体的には、配偶者特別控除を拡充することで、満額の控除が適用される上限の年収が150万円に引き上げられることが閣議決定された。これにより税制上の壁は引き上げられたが、課題は依然として存在する。

一つ目は、企業の配偶者手当の壁の問題だ。日本では、多くの企業で「配偶者控除」の適用を条件に企業独自の配偶者手当(家族手当)を支給している<sup>2)</sup>。しかし、今回の税制改正で拡大されたの

図表16 配偶者控除と就業の壁



(注1) ここでは、夫婦のうち年収が高い方の年収による配偶者控除・配偶者特別控除の所得制限は考慮していない  
(注2) 社会保険料加入の壁は、大企業(従業員数501人以上)に勤め、一定の条件を満たす場合、105.6万円となる  
(出所) 法令等から大和総研作成

2) 人事院「平成28年職種別民間給与実態調査の結果」によると、76.8%の企業で配偶者手当(家族手当)を設けている。そのうち85.4%の企業で配偶者の年収による支給制限があり、さらに支給制限がある企業のうち基準額を103万円としている企業は65.9%である。次に、基準額とする企業が多いのは130万円であり、29.5%の企業がこの基準を採用している。なお、この調査の対象は、企業規模50人以上、かつ、事業所規模50人以上の全国の民間事業所。

は「配偶者控除」ではなく「配偶者特別控除」であるため、企業の配偶者手当の支給基準が自動的に引き上げられることにはならない。したがって、多くの企業の配偶者手当支給基準額である「103万円の壁」は依然として残ることになる。

この壁を取り除くには、企業が自ら基準の見直しをするしかない。実際に、日本経済団体連合会（経団連）は会員企業に配偶者手当を見直すよう呼びかけており、配偶者手当の見直しは大企業を中心に進んでいく動きも見られる。しかしながら、見直しが広く行われるまでには相当な時間がかかると考えられ、しばらくの間は「103万円の壁」は残り続けると考えられる。

また、企業の配偶者手当の支給基準が見直された場合も、他の壁が立ちほだかる。それは、二つ目の課題である、社会保険加入の壁だ。現行の制度では、配偶者の年収が130万円以上（大企業勤務で一定の条件を満たす場合は105.6万円以上<sup>3)</sup>になると、主たる生計者の社会保険の扶養扱いとなることができず、健康保険と年金の自身の分を支払わなくてはならなくなる。これが、いわゆる「130万円の壁（106万円の壁）」である。もちろん、社会保険に加入するメリットもあるものの、配偶者の年収が130万円になった途端に、年間約18.3万円の社会保険料を支払う義務が生じる<sup>4)</sup>となると、やはり、それは就労調整を行うのに十分な要因となり得るだろう。

このたびの見直しでは、配偶者特別控除が拡大されただけで、配偶者控除の仕組み自体には変化がないことに加え、企業の配偶者手当の壁や社会保険加入の壁などの課題も残っていることから、

この変更がパートタイム労働者の就労に与える影響は非常に小さいものと考えられる。労働市場で現在求められているのは、このような小手先の対応ではなく、構造的な改革である。

### 3) パートタイムの労働時間が今後のカギに

前述したように、パートタイム労働者の1人当たり労働時間は、統計が開始された1993年以降、時給の上昇に反するように減少し続けている。仮にパートタイム労働者の1人当たり労働時間が1993年並みになった場合、マクロの労働時間（1人当たり労働時間×パートタイム労働者数）は月間1.7億時間増加する。これは2章2節で述べた、今後残業規制によって削減される労働時間の約4割に相当する。

なお、パートタイム労働者の1人当たり労働時間を1993年並みにするということは、1人当たり月11時間労働時間を増やすということであり、決して簡単なことではないだろう。しかし、人手不足が深刻化する中で、パートタイム労働者の1人当たり労働時間をどのくらい増やせるかが、今後の労働市場のカギになるとも言えよう。

## 5. 労働供給の伸びしろはどのくらいか

以上では、①男性、②女性、③高齢者、④パートタイム労働者（時間）という観点で分析を進めてきたが、ここで労働供給の伸びしろについてまとめておきたい。

まず「数」については、現在就業を希望しているが労働市場に参入していない人たち（健康上の問題が理由の人、通学者を除く）が労働参加し、

3) 正確には、週所定労働時間が20時間以上で、1年以上の継続勤務見込みがあり、学生等でなく、従業員数501人以上の企業に勤めている、月額で88,000円（年収105.6万円）以上の収入がある人。なお、労働日数および労働時間が通常の労働者の4分の3以上の短時間労働者は収入にかかわらず社会保険に加入する必要がある。

4) 協会けんぽ・厚生年金に加入する場合。詳しい計算方法は、是枝（2016b）を参照されたい。

失業率が一定の条件であった場合、男性（15～64歳）で43万人、女性（15～64歳）で186万人、高齢者（65歳以上）で33万人の就業者が増加する（図表17）。これらを合算すると、262万人となる。

さらに、「量（時間）」の面の伸びしろはどのくらいであろうか。ここでは4つのケースを想定した。①図表17の試算の男性新規就業者（15～64歳）が月間90時間働くパートタイマーになったとき、②図表17の試算の女性新規就業者（15～64歳）が月間90時間働くパートタイマーになったとき、③図表17の試算の高齢新規就業者（65歳以上）が月間90時間働くパートタイマーになったとき、④既存のパートタイマーの月間労働時間が1993年並みになったとき——である。

この試算によると、ケース①（新規男性）で0.4億時間／月、ケース②（新規女性）で1.7億時間／月、ケース③（新規高齢者）で0.3億時間／月、ケース④で1.7億時間／月、の労働供給の伸びしろがあることが分かる。そして、ケース①～④が全て達成されたときに、ようやく残業規制による労働時間削減分が相殺できる（図表18）。

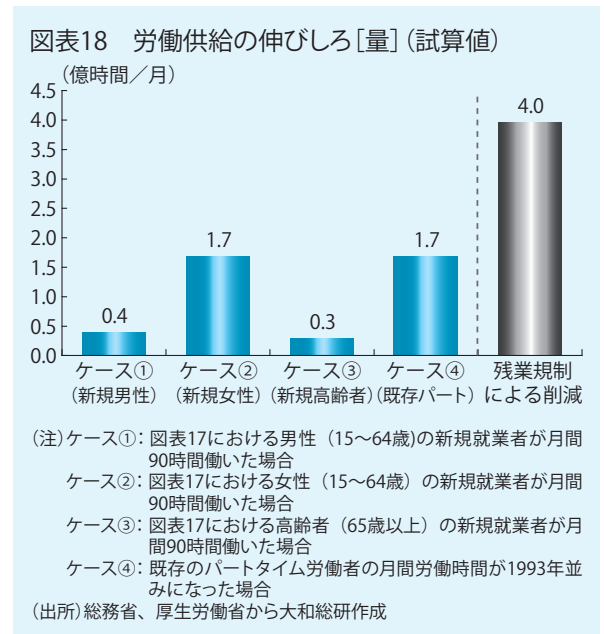
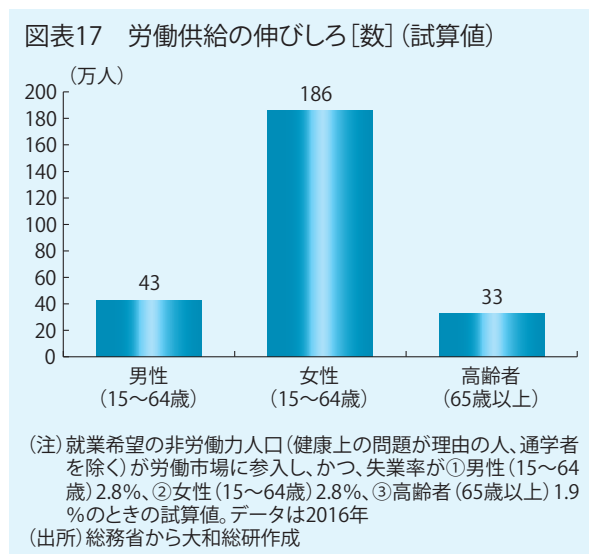
今後、労働供給を増やすためには、①就業を希望しているものの労働市場へ参入していない労働者の労働参加を促すこと、②パートタイム労働者の1人当たり労働時間を増やすこと——の数と量の双方からアプローチが必要と言えよう。

## 4章 企業がすべきこととは？

ここまでは、人手不足の中、労働供給の伸びしろがどこにあるのかという観点で議論を進めてきた。一方で、企業にとっては、既存の人員をいかに維持・確保するかという点も、長期的に成長するために重要だろう。そのためには、「働きやすい環境づくり」や「処遇の改善」などが必要とされる。本章では、①ダイバーシティ経営、②処遇の改善（正社員化）——という観点から分析を進めていく。

### 1. ダイバーシティ経営の観点から

数の面では、女性の社会進出は進んできたが、



その内容も含めたジェンダーのダイバーシティという観点ではどのような状況だろうか。

図表 19 は就業者および管理職に占める女性の割合を示したグラフであるが、これを見ると、就業者に占める割合は、日本は他の先進国に引けを取らないが、管理職に占める割合では、他の先進国と比較して大きく後れていることが分かる。安倍政権では、「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%にする」という目標を掲げているが、現状を見る限り、達成はなかなか難しいだろう。

河口（2013）は、ダイバーシティが進まない要因について、「最大の問題点は、今までの対策がワークライフバランス策に焦点が当てられ、ポジティブ・アクション<sup>5</sup>が不十分だったことにある」と指摘する。

ダイバーシティ経営のステップには、①仕事と育児の両立支援、②ワークライフバランス実現のための全社員の働き方の見直し、③女性管理職育

成・登用のためのポジティブ・アクション——の3つがあるが、日本では、「ダイバーシティ経営のステップの②の段階での対応が不十分で、その次の③のポジティブ・アクション対策が十分にとれない企業が多い」と言う。

ここで不十分というのは、「ワークライフバランス対策が男女ともにではなく、事実上子育て責任を負う女性のための福利厚生対策となってしまう」ということだ。

今後のダイバーシティ経営を考えた時に、企業は「ワークライフバランスもポジティブ・アクションも女性優遇ではなく、男女ともに働きやすく能力を発揮しやすい職場風土をつくり、その結果、みんなで企業価値向上につなげる対策である」ということを、しっかりと認識する必要があるだろう。

## 2. 処遇改善の動きは加速するのか

### 1) 正社員は今後増えるのか

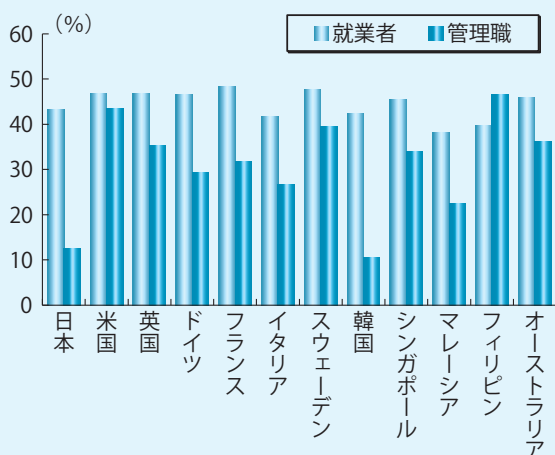
人手不足が深刻な中、人員を確保するために処遇の改善を行う必要も出てこよう。前述の2章では、人手不足への対応策として、非正規社員から正社員への登用を行っている企業が存在することを紹介した。

このような取り組みを背景に、今後正社員は増加するのだろうか。ここでは、まず正社員／非正規社員の現状を紹介する。その上で、新たな制度による影響を踏まえ、正社員化を巡る今後の労働市場の展望について論じる。

### 2) 正社員と非正規社員

正社員数と非正規社員数はどのように推移して

図表19 就業者および管理職に占める女性の割合(2015年)



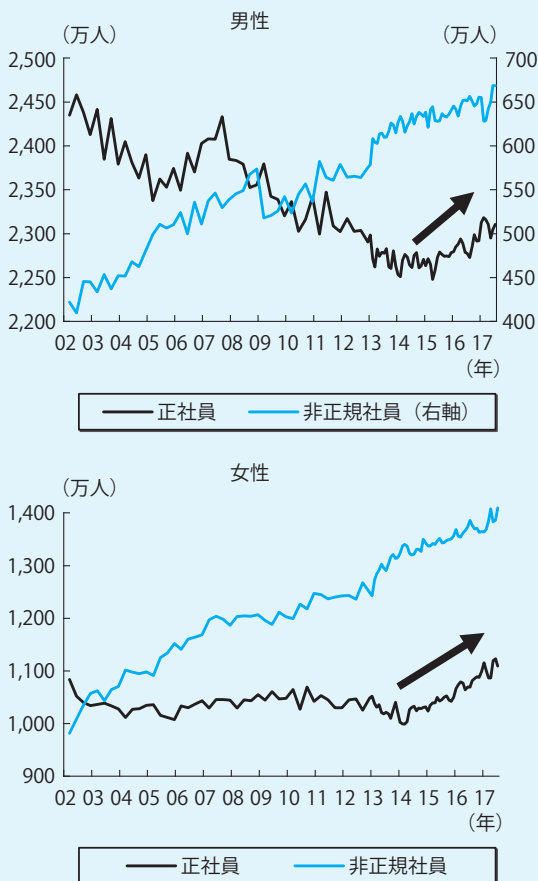
(注) オーストラリアは2014年の数値  
(出所) (独) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2017」から大和総研作成

5) ポジティブ・アクションとは、過去の雇用慣行や性別役割分担意識などが原因で男女労働者の間に事実上生じている格差の解消を目的として行う措置。

きたのだろうか。日本では長い間、非正規社員が右肩上がり増加する一方、正社員は減少している状態が続いてきた。しかし、近年、状況は変わった。前述した人手不足などの影響により、男性では2015年以降、女性では2014年以降、正社員は増加傾向に転じている（図表20）。

この傾向は今後も続いていくのだろうか。結論から述べると、2018年4月以降、正社員増加ペースは加速する公算が大きい。それは、2013年4月施行の改正労働契約法が大きく関係している。

図表20 雇用形態別雇用者数



(注) 2012年までのデータは四半期、2013年以降は月次。  
季節調整は大和総研  
(出所) 総務省統計から大和総研作成

### 3) 改正労働契約法の「無期転換ルール」

非正規社員は通常、1年契約や6カ月契約など、労働契約に期間の定めがあることが多い。そのような、期間を定められた雇用形態で働く人の約3割は、有期労働契約の更新を繰り返し、通算5年を超えて働いている実態があるという<sup>6)</sup>。その中で、「契約が更新されなかったらどうしよう」といった、いわゆる「雇止め」の不安を抱きながら働いている人も多く、その不安の解消が課題となっていた。

そのような状況を踏まえ、2013年4月に施行された改正労働契約法では、「有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申し込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できる」と定められた。ただし、その対象は2013年4月以後に開始する有期労働契約である。既に一部の大企業などでは、前倒しで、正社員化を含めた無期転換を行っているが、中小企業も含めると、無期労働契約（無期契約）への本格移行は、その5年後の2018年4月以降であると考えられる。

この無期転換ルールをきっかけに、企業側の対応としては、大きく分けて以下の3つが考えられる。①正社員化、②有期契約の無期化、③雇止め（契約期間が5年を超えないようにする）、である。

### 4) 企業の対応

(独)労働政策研究・研修機構(2017)のアンケート調査<sup>7)</sup>では、この無期転換ルールにどのように対応していくかという問いに対し、「何らかの形で無期契約にしていく」と答えた企業が約60%となり、「有期契約が更新を含めて、通算5年を

6) 厚生労働省「労働契約法改正のポイント」  
7) 原則として2016年10月1日時点の状況を記入。

超えないように運用していく」(＝雇止め)と答えた企業(約8%)を大きく上回った。一方で、「未定・分からない」と答えた企業は約30%存在し、本格適用の1年半前の時点において、対応しきれていない企業も多く存在していることが分かった(図表21)。

さらに、注目すべきは、「有期契約労働者の適性を見ながら、5年を超える前に無期契約にしていく」と答えた企業の割合である。フルタイムで25.0%、パートタイムで16.2%と、前年の調査から調査対象を小規模企業にも広げたにもかかわらず拡大している。無期転換ルールの本格適用が近づく中で、「5年」という期間にとらわれず、前倒しで無期転換を行う企業が増えているようだ。

無期契約に転換していくと答えた企業では、①正社員化、②有期契約の無期化、のどちらを想定しているのだろうか。

前述の調査によると、フルタイムについては、「何らかの形で正社員にする」と答えた企業は43.1%と、「契約のみ無期にする」と答えた企

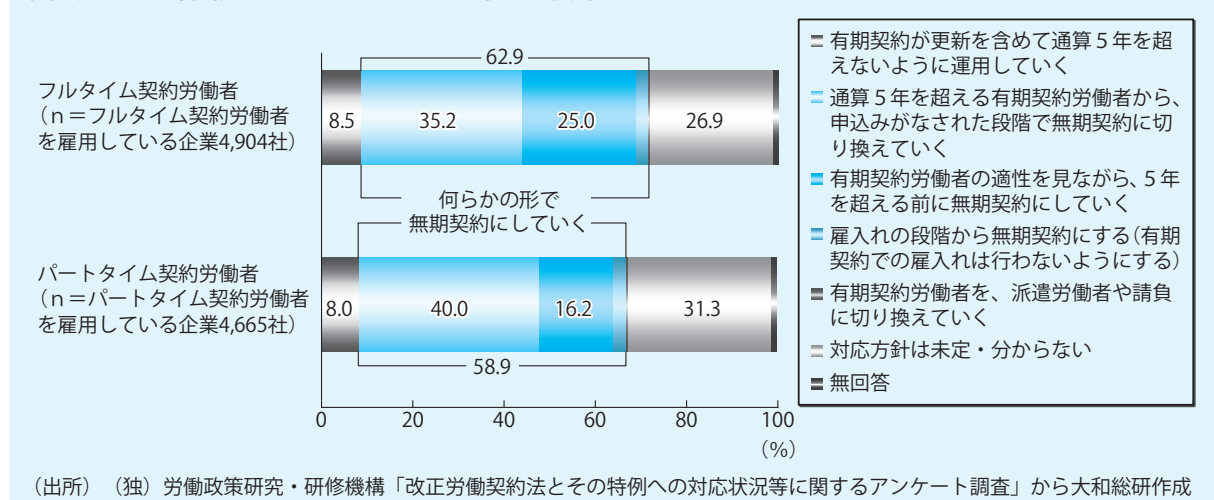
業(37.3%)を上回った。一方で、パートタイムに関しては、何らかの形で正社員にする企業は24.4%と、契約のみ無期にする企業(50.6%)を大きく下回った(図表22)。

## 5) 正社員増加の追い風となるか

まだ対応を決めていない企業も多く、不透明な部分はあるものの、この結果を踏まえると、特にフルタイムに関しては、2018年4月以降に正社員に切り替える企業が比較的多く見られる可能性が高い。厚生労働省も、非正規社員を正社員にした企業に補助金<sup>8</sup>を出すなど、限定正社員(勤務地や労働時間、職務などが限定される、多様な正社員)を含めた正社員化を推し進めている。

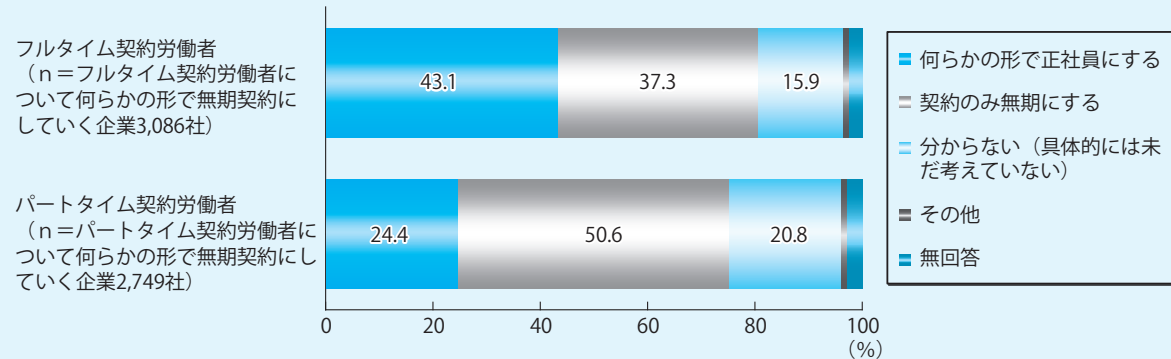
一方で、女性を中心に自ら進んで非正規社員を選んでいる人も存在しており、正社員への転換を望まないケースも想定される。また、この無期転換ルールはあくまで「労働者の申し込み」があって成立するもので、それがなければ転換は行われない。したがって、実際には企業が想定するほど正社員への転換者は増えない可能性もあるが、そ

図表21 無期転換ルールにどのような対応を検討しているか



8) 厚生労働省「キャリアアップ助成金」

図表22 どのような形態で無期契約にするか



(注) 「何らかの形で正社員にする」は「既存の正社員区分に転換する」「上記以外の既存の無期契約（正社員）区分に転換する」「上記以外の新たな無期契約（正社員）区分を設置する」の合計。「契約のみ無期にする」は「(新たな区分は設けず) 各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させる」  
(出所) (独) 労働政策研究・研修機構「改正労働契約法とその特例への対応状況等に関するアンケート調査」から大和総研作成

れを差し引いたとしても、この無期転換ルールが正社員増加の追い風となることには違いないだろう。

ただし、課題も存在する。日本労働組合総連合会（連合）のアンケート調査<sup>9</sup>によると、有期契約労働者の84.1%が無期転換ルールについて内容を知らないという。前述したように、この無期転換ルールはあくまで「労働者の申し込み」があって成立するものであるため、今後の周知が重要なカギとなる。

## 5章 まとめ

有効求人倍率は、2017年4月のバブル期超え以来、高度経済成長期並みの高水準で推移し、失業率も2.8%と非常に低水準で推移している。そのような中、多くの企業が人手不足を感じており、さらに、人手不足が企業経営に影響をもたらしている。

足元の人手不足に、企業の多くは「残業時間を増やすこと」で対応しているが、その方法は今後難しくなる。その背景には、早ければ2019年4月に施行される見通しの「罰則付き時間外労働の上限規制」の存在がある。この規制により、一部の雇用者の長時間労働で経営が成り立っている企業は立ち行かなくなるだろう。そして、企業の人員確保競争はますます激化するとみられる。

このような状況の中、企業が求める働き手はどこにいるのだろうか。労働供給の伸びしろとして最も考えやすいのは、現在働いておらず、かつ、就業を希望している人たちである。現在就業を希望しているが労働市場に参入していない人たち（健康上の問題が理由の人、通学者を除く）が労働参加し、失業率が一定の条件であった場合、男性（15～64歳）で43万人、女性（15～64歳）で186万人、高齢者（65歳以上）で33万人の就業者が増加する。

就業を希望しているにもかかわらず、職探し

9) 日本労働組合総連合会「有期契約労働者に関する調査報告」(2017年7月20日) 調査期間は2017年4月21日～4月24日。



をしないというのには、様々な事情があると考えられることから、「就業を希望している非労働力人口であれば、働くのではないか」という考えは早計であろう。それを実現させるには、制度面・意識面を含めた改革が必要とされる。

例えば、女性の場合、「出産・育児のため」「介護・看護のため」求職していない人が今も多く存在する。今後、働き方改革を通じて、多様な働き方を可能にすることや、育児や介護と両立可能にすることが求められるだろう。

男性の就業希望非労働力人口は、就職氷河期などの影響から、これまで職業訓練を十分に受ける機会がなかったため、企業が求める技能が足りずに企業の求人とのミスマッチが生じ、求職意欲が喪失している可能性がある。今後は、職業訓練の機会を充実させるとともに、職業紹介機能をさらに強化するなどの対策が求められる。

高齢者の場合は、失業者の約半数が年齢のミスマッチが原因で仕事に就けない現状を踏まえ、高齢者向けの職業紹介機能を強化することなどが求められる。また、定年退職等の際に継続して働かず、一度仕事から離れてしまうと再就職が難しいという事実から、今後、高齢者雇用をさらに促進していくためには、いかに就業状態を継続させるかという点も重要であろう。

さらに、労働供給の伸びしろという意味では、パートタイム労働者の1人当たり労働時間をどのくらい増やせるかが今後のカギになろう。パートタイム労働者の1人当たり労働時間は、時給の上昇に反するように減少し続けている。仮にパートタイム労働者の1人当たり労働時間が1993年並みになった場合、マクロの労働時間は月間1.7億時間増加する。これは今後残業規制によって削減される労働時間の約4割に相当する。

以上のように、人手不足の中で労働供給量を増やすという観点も重要であるが、一方で、企業にとっては、既存の人員をいかに維持・確保するかという点も長期的に成長するためのカギとなる。そのためには、「働きやすい環境づくり」や「処遇の改善」などが必要とされる。

日本では、ダイバーシティ経営に関していまだに課題が山積しているが、企業は「男女ともに働きやすく能力を発揮しやすい職場風土をつくり、その結果、みんなで企業価値向上につなげる」ということを念頭に置き、ダイバーシティ経営に取り組む必要があるだろう。

さらに、足元では人手不足の中で人員を確保するための対応策として、非正規社員から正社員への登用を行っている企業が見られ始めている。その動きは無期転換ルールにも後押しされて今後も加速していく公算が大きい。

【参考文献】

- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2016）『『人材（人手）不足の現状等に関する調査』（企業調査）結果及び『働き方のあり方等に関する調査』（労働者調査）結果』J I L P T 調査シリーズ No.162（2016年12月）
- ・太田聰一・玄田有史・近藤絢子（2007）「溶けない氷河一世代効果の展望」『日本労働研究雑誌』569号
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015）「60代の雇用・生活調査」J I L P T 調査シリーズ No.135（2015年7月）
- ・近藤智也・溝端幹雄・石橋未来・笠原滝平・山口茜・廣野洋太（2017）「日本経済中期予測（2017年2月）—非連続的な世界の変化を前に、日本は何をすべきか？—」（大和総研レポート、2017年2月6日）
- ・是枝俊悟（2016a）「配偶者特別控除の拡大では就労促進効果は乏しい—改正案には比較的所得の高い高齢者に減税の恩恵が及ぶ面も」（大和総研レポート、2016年12月2日）
- ・是枝俊悟（2016b）「配偶者控除改正で家計と働き方はどう変わる？—『夫婦控除』の税額控除額は4.5万円～5.4万円に」（大和総研レポート、2016年9月27日）
- ・河口真理子（2013）「ダイバーシティ経営：いまだ『女性』が課題の日本企業～変えるには何が必要か」『大和総研調査季報』2013年新春号（Vol. 9）
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2017）『『改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査』結果』J I L P T 調査シリーズ No.171（2017年6月）
- ・山口茜（2017）「2018年4月 正社員増加の追い風が吹く—『無期転換ルール』で非正規から正規への切り替えが起こる—」（大和総研レポート、2017年6月21日）

[著者] \_\_\_\_\_

山口 茜（やまぐち あかね）



経済調査部  
研究員  
担当は、日本経済、経済構造分析