第３章　DOR 定期調査と30年

第２節　生産性・雇用

平成の30年間は，少子高齢化が進展し，2010年代には人手不足が企業の経営上の大きな課題の一つとして注目されるようになり，ワーク・ライフ・バランスの実現を通じた女性労働者の活用や高齢者雇用の拡充，さらには外国人労働者の受け入れ拡大が進められてきた。また，この30年間は，雇用をめぐる状況が大きく変化した時代でもあった。度重なる労働法制の改正によって雇用に関する規制が緩和される中で，企業は長期不況に対応すべく雇用戦略を変容させてきた。例えば，正規労働者数は，1997年をピークとし，現在までこれを上回ることはなかった。一方，人件費削減や雇用調整を容易にする目的で非正規労働者の活用が進み，この30年間に大きくその数を増した。

このような雇用をめぐる社会・経済状況の変容は，中小企業の雇用や生産性にどのような影響を与えたのだろうか。本章では，DOR のデータに依拠しながら，この点について概観したい。

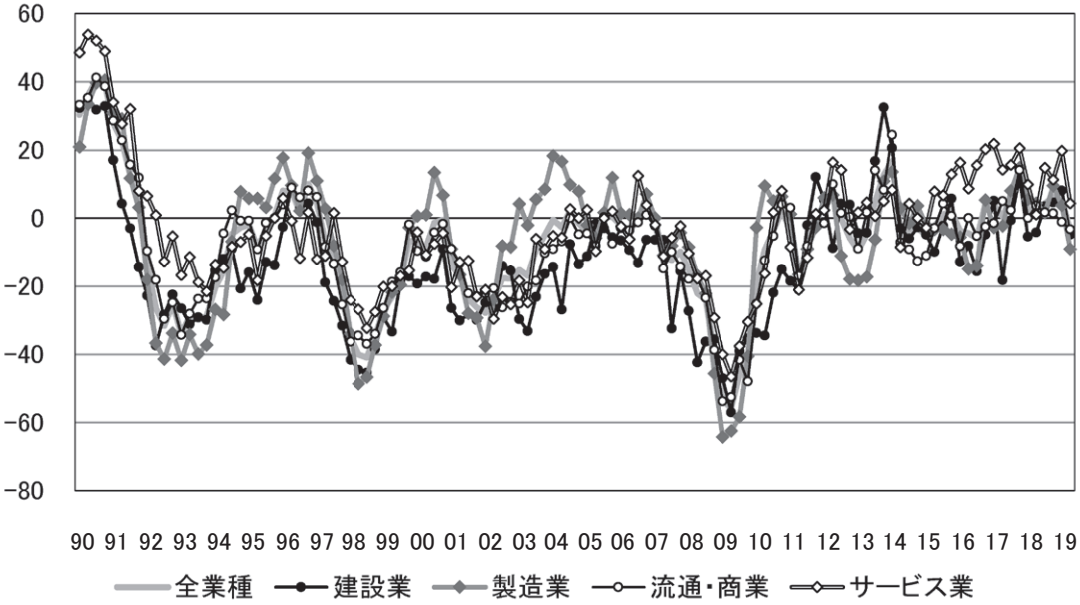
１．近年の雇用をめぐる社会・経済状況の変容の概観

平成時代は，長期にわたる景気停滞の影響を受けて従来の日本的雇用慣行を見直そうとする動きがみられた一方で，人口構造の転換期を迎えて働き手の減少が顕在化していく時代であった。バブル崩壊後は，長期にわたって経済が停滞し，厳しい雇用情勢が続いた[1)]。企業は生き残りをかけて大規模な雇止めやリストラを実施したため，失業率は上昇し，雇用者数は減少した。このような動きは一時的・緊急避難的な措置にとどまらなかった。すなわち，その後の企業おける雇用戦略は大きく変容し，正規雇用労働者の減少，非正規雇用労働者の増加といった変化をもたらした。2000年代に入り，日本経済はいざなみ景気に沸いたものの，正規雇用労働者を絞り込み，非正規雇用労働者を活用する傾向は続いた。その後，リーマンショックや東日本大震災といった経済情勢の急速な悪化を経て再び長期の景気拡張局面に入り，ここ数年は人手不足感が強まってきている。

平成時代の非正規労働者の拡大は，労働市場改革の流れのなかで，有期契約期間が延長され，労働者派遣の職種が拡大される等，非正規雇用の分野における規制緩和が進められたためでもある。その結果，若年層における非正規労働者の増加と対応して，2000年代に入ってから若年層を中心に所得格差が拡大し始めた[2)]。基本的に雇用保護が維持された正規労働者も賃金が停滞する一方で社会保障費の負担が増してきている。企業にとっても，中高年齢層の従業員が増えたことで年功的な処遇を維持することへの負担はこれまでよりも重くなってきている上に，少子高齢化の急速な進行による医療・介護保険料の企業負担が年々増加している。このような状況を改善する一策として公的年金の受給開始年齢が引き上げられたが，その際に発生する定年から公的年金受給開始までの所得の空白期間の発生に対応することが求められた。そこで，雇用と年金支給開始年齢とを切れ目なく接続するために高齢法が改正され，高年齢者雇用の拡大が目指された[3)]。

一方で，平成時代には，男女がともに活躍できる雇用環境の実現に資する政策が打ち出され[4)]，近年では「ニッポン一億総活躍プラン」の下で，「働き方改革」，「子育ての環境整備」，「すべての子供が希望する教育を受けられる環境の整備」，「“希望出生率1.8”に向けたその他取組」等，

図表３－２－１　業種別　一人当たり売上高 DI の推移



出所：「DOR データ」より作成。

多くの施策が推進されている。「働き方改革」は労働力不足の深刻化[5]を背景に，女性や高齢者等の潜在的労働者の活躍を促し，出生率向上によって将来の労働力人口の減少に歯止めをかけ，労働生産性の向上を通じて人手不足に対応しようとするものと整理できよう。その具体的な取組として，例えば，正規労働者の恒常的な長時間過密労働の是正，同一労働同一賃金の実現による不合理な雇用形態間格差の是正，柔軟な働き方を可能にする環境整備，ダイバーシティの推進，高齢者の就労促進等が挙げられる。これらの一連の取り組みを推し進めるために，企業は，非正規労働者に対する賃上げを含む処遇改善や，時間外労働の削減，転居を伴う転勤の必要性についての慎重な検討，テレワークやフレックスタイムの導入等の対策を講じるよう迫られている。

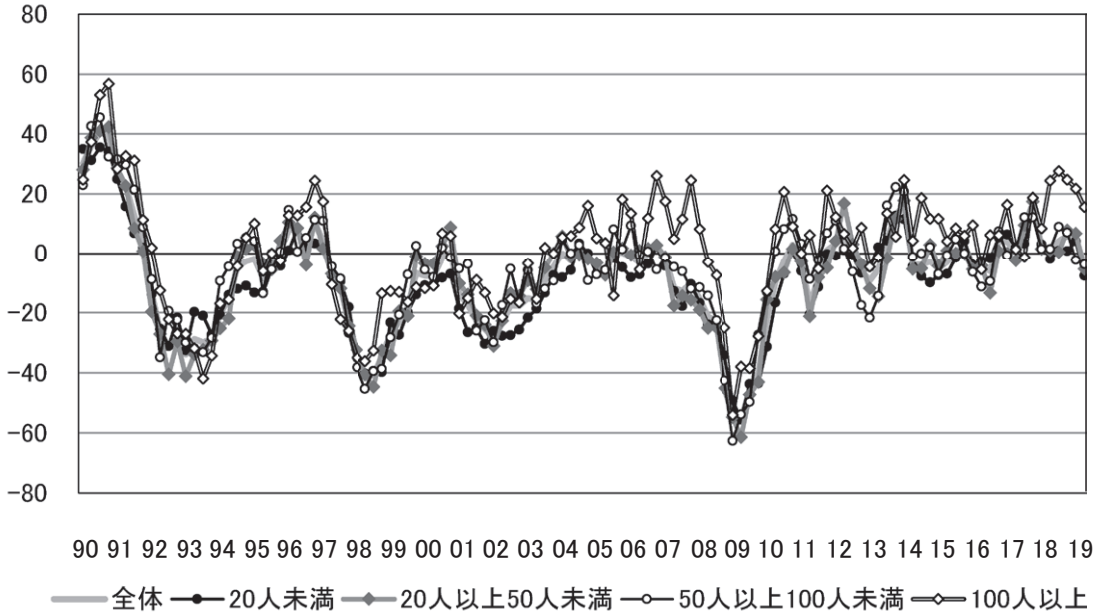
２．DOR 調査からみた平成時代の生産性関連 DI の推移の特徴

本項では，前項で確認した社会・経済状況の変化を踏まえつつ，DOR 経年推移データをみながら，その特徴を概観したい。

まず，平成時代における生産性をみよう。業種別一人当たり売上高 DI（**図表３－２－１**）は，バブル崩壊後，全業種で一気にマイナス側に転じている。その後，いったん持ち直すものの消費増税を機に再びマイナス側に転じ，2000年代前半に再び持ち直してきたところをリーマンショックに見舞われ，再び大きく落ち込んだ。図表３－２－１をみれば，リーマンショック後の一人当たり売上高 DI の落ち込みの程度は，バブル後のそれを超えていることがわかる。さらに，同図表から，平成時代において，一人当たり売上高 DI が一時的な景況改善期を除いて，ほとんどの場合マイナス側であることもわかる。

業種別にみると，製造業の上下動が他業種と比較して大きい傾向にあることが読み取れる。建設業については，東日本大震災後の一時期を除いて，減少側への動きが製造業に次いで大きい一方で，増加側への動きは落ち込みの度合いと比較して小さくなっている。一方，サービス

図表３－２－２　企業規模別　一人当たり売上高 DI の推移



出所：「DOR データ」より作成。

業は，落ち込みの度合いが比較的小さい一方で，増加側への動きは大きくなっている。また，企業規模別一人当たり売上高 DI（**図表３－２－２**）をみると，企業規模100人以上では，他の企業規模と比較して，落ち込みの度合いが比較的小さく抑えられ，増加側への動きは大きくなる傾向がみられる。企業規模100人未満になると，減少側への落ち込みは100人以上規模より大きく，増加側への動きは小幅にとどまりがちとなっており，規模によって景況改善時の影響度合に差が生じている可能性がある。

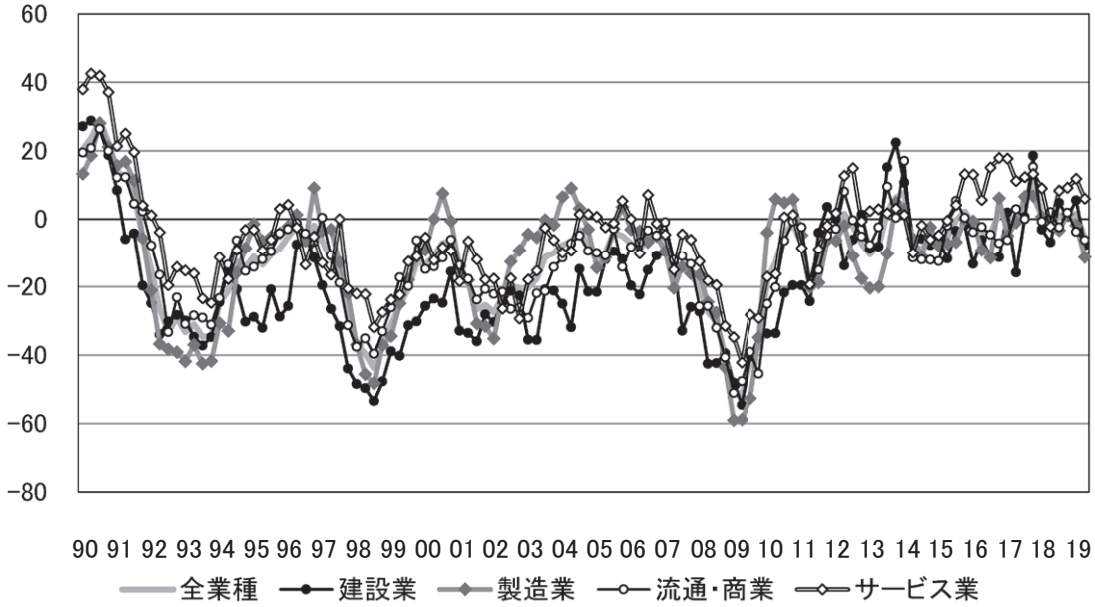
業種別一人当たり付加価値 DI（**図表３－２－３**），企業規模別一人当たり付加価値 DI は，共に業種別・企業規模別一人当たり売上高 DI と似た動きを示している。とはいえ，図表３－２－３から，平成時代のほとんどの期間，一人当たり付加価値 DI は減少側であることがわかる。さらに，業種別一人当たり付加価値 DI と比較して水面下の落ち込みの度合いが大きく，水面上への動きは小幅にとどまりがちである。また，企業規模別一人当たり付加価値 DI の推移をみると，幾度かの好況期があったにもかかわらず，DI が水面上に転じるのはリーマンショック後のみであった。

以上から，DOR 回答企業について，バブル崩壊後の景況の変化に対応する形で一人当たり売上高 DI 及び一人当たり付加価値 DI は動いているが，両 DI 共にマイナス側で推移している期間が長くなっている。景況改善に伴って一人当たり売上高 DI も改善する傾向にあるとはいえ弱含みであるため，一人当たり付加価値 DI も伸び悩んでいる可能性がある。

３．DOR 調査からみた平成時代の雇用関連 DI の推移の特徴

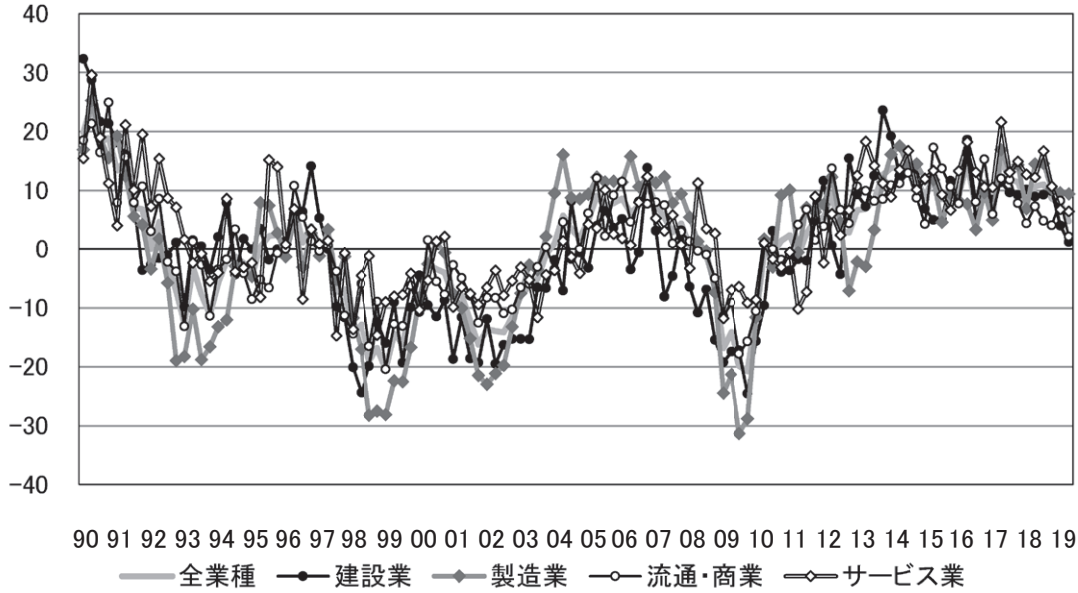
続いて，同調査により，雇用関連 DI の推移の特徴をみよう。**図表３－２－４**で，業種別正規従業員数 DI をみると，景況の悪化・好転とほぼ同じ傾向を示していることがわかる。全体的に，バブル崩壊直後，消費増税後，リーマンショック直後以外は，DI は増加側で推移しており，会員企業が正規従業員の雇用に積極的に

図表３－２－３　業種別　一人当たり付加価値 DI の推移



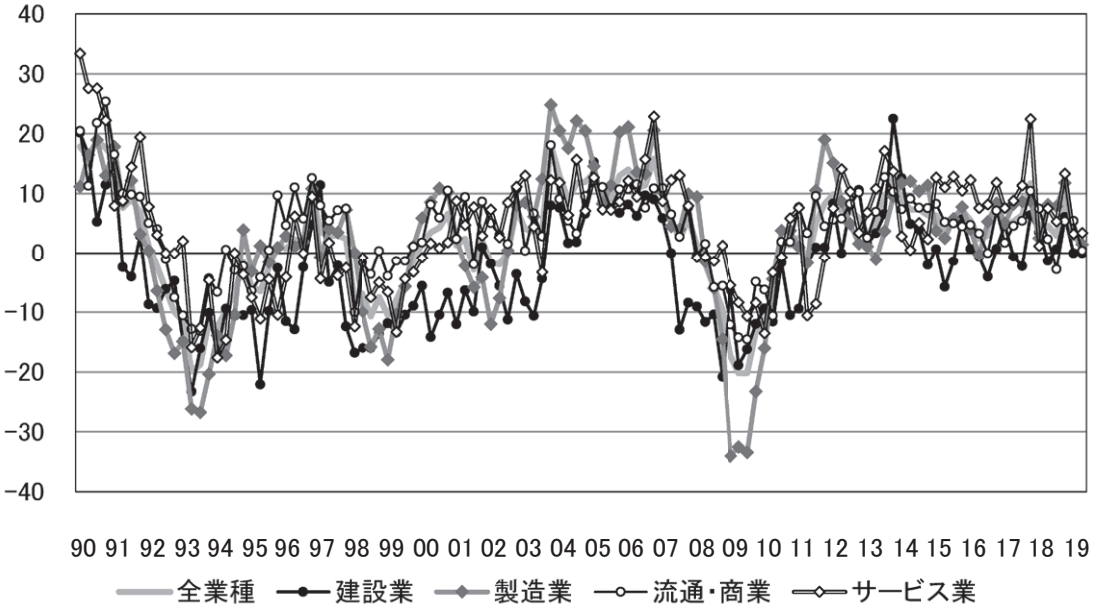
出所：「DOR データ」より作成。

図表３－２－４　業種別　正規従業員数 DI の推移



出所：「DOR データ」より作成。

図表３－２－５　業種別　臨時・パート・アルバイト数 DI の推移



出所：「DOR データ」より作成。

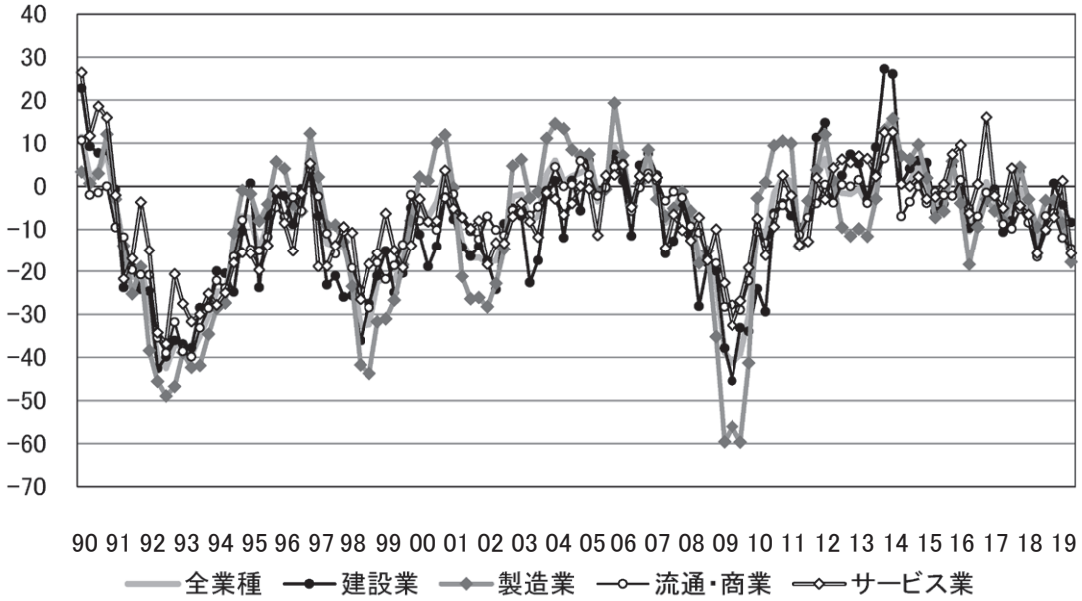
取り組んでいることがうかがえる。また，バブル崩壊直後より消費増税後及びリーマンショック直後の DI の落ち込みが大きいことがわかる。さらに，製造業の DI は他業種に比べて落ち込みが激しい一方で，流通・商業，サービス業は比較的マイナス側への落ち込みが浅めである，といった特徴がみられる。なお，企業規模別正規従業員数 DI は，企業規模が大きくなるほど，増加側と回答する企業が多くなる傾向がみられた。

図表３－２－５で臨時・パート・アルバイト数 DI の推移を確認すると，正規従業員数 DI と比較して，上下動が少ないことがわかる。この傾向は，企業規模別 DI にみても変わらない。中小企業は大企業と比較して一般に有効求人倍率が高いが，会員企業は機会があれば正規従業者を採用し，育成することに積極的な傾向があることも影響しているのかもしれない。

次に，所定外労働時間数 DI を確認する。**図表３－２－６**をみると，景況が芳しくない時期には，時間外労働時間数がマイナス側となる傾向にあることがわかる。だが，今回は，長期にわたる好況期であるにもかかわらず，時間外労働時間数 DI が徐々に水面に近付いてきている。この傾向は，企業規模別にみても同じである。これまで，景況が改善すると時間外労働時間数が増えるといわれてきたが，「働き方改革」の進展によって業務の効率化が進み，時間外労働が減少する傾向に変化してきたのかもしれない。あるいは，時間外労働を減らさなければ，人手の確保・維持が難しい局面であるのかもしれない。いずれにしても，景況と時間外労働時間数との関係性について[6]，注意深く見守る必要があるだろう。

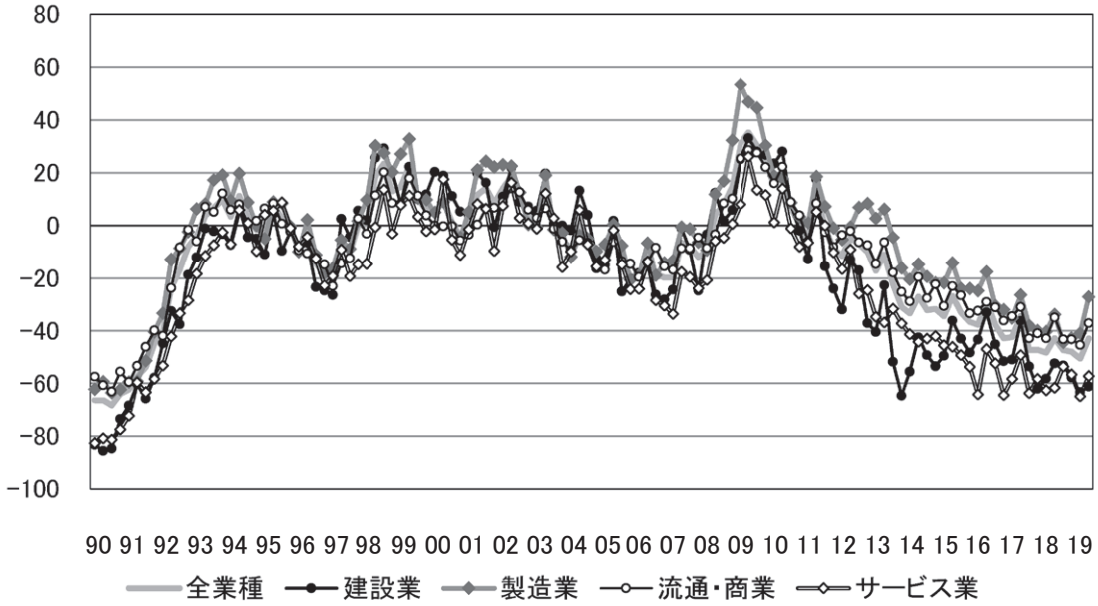
最後に，人手の過不足感 DI をみたい（**図表３－２－７**）。人手の過不足感は，業種別・企業規模別共に，景況とちょうど逆の方向性になっている。すなわち，景況が良いときは不足感が強まり，景況が良くない時は過剰側を推移する傾向がある。とはいえ，業種別にみれば，製造業は景気の停滞期に過剰感が他業種より強く出る一方で，好況時に不足感の強まり方が比

図表３－２－６　業種別　所定外労働時間 DI の推移



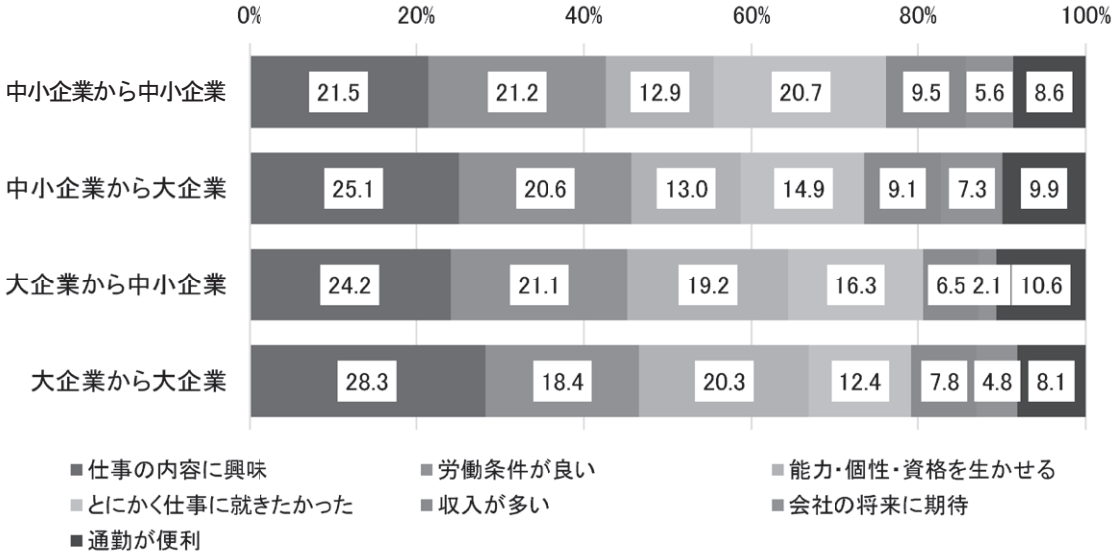
出所：「DOR データ」より作成。

図表３－２－７　業種別　人手の過不足感 DI の推移



出所：「DOR データ」より作成。

図表３－２－８　前職・現職の従業者規模別　入職理由の割合



出所：中小企業庁編 [2019]『2019年版　中小企業白書』55頁。
注）１. 入職理由について，「その他の理由（出向等を含む）」「不詳」を除いて集計を行った。
　　２. ここでいう大企業とは，従業者規模300人以上の企業を指し，中小企業とは従業者規模299人以下の企業を指す。

較的小さい。対して，サービス業は，景況が良くない時に過剰感があまり強まらない一方で，好況時には不足感を強く感じる傾向にある。また，東日本大震災直後には建設業の人手不足感が著しく高まるといった現象もみられる。企業規模別にみると，100人以上規模の企業で，2000年代に入って以降，好況時の人手不足感が他の企業規模と比較して強まっている。ただし，時間外労働時間数 DI と同様に，これまでは景況が改善すると人手不足感が増すとされてきたが，近年では景況の改善がさほど進んでいないにもかかわらず人手不足感が増す動きがみられる。少子高齢化の進展による労働力人口の減少部分を補ってきた「女性や高齢者も労働参加がかなり進んだ。仕事が増えても供給できる労働力が限られ，人を取れない状況に変わった」[7] とする分析もある。景気と人手の過不足との関係性について，今後はこれまで以上に慎重に判断する必要があるだろう。

４．経営指針や労働環境改善の取組を通じた業況改善へ

雇用・生産性の分野からみると，会員企業は，平成時代の前半の度重なる厳しい不況を乗り切り，長期にわたって我慢を強いられる社会経済状況の下にあっても数々の工夫や努力を重ね，近年ようやく一人当たり付加価値 DI が水面上に浮上するまでになった。その一方で，正規従業員数 DI の推移に示されているように，会員企業は正規従業者の確保・維持に意欲を持ち続け，就業規則の整備や経営指針成文化等を通じて労働環境改善を進めてきた。その成果は，会員企業内でも，「就業規則の作成・見直しを実施している企業の方が，最近一年間の業況が黒字基調とする回答が高くなっている」[8] という形で，その一端が示されている。このような労働環境改善への継続的な取り組みが，「中小企業家同友会ブランド」として，会員企業の強みとなっているといえよう。例えば，**図表３－２**

ー８から，中小企業への入職理由として，「仕事の内容に興味」「能力･個性･資格を生かせる」「労働条件が良い」と回答した割合が半数を超えていることからもわかるように，中小企業への転職に積極的な理由を見出している者も少なくないが，会員企業の社員に対する真摯な取り組み[9]はこのような人材を惹きつける可能性を増やすものとなり得る。今後は，会員企業が取り組む「単なる労働環境整備に留まらない雇用環境改善」や，採用，社員教育といった具体的な施策の推進を通じて「中小企業家同友会ブランド」の魅力をさらに高めることが，ますます重要になっていくと考えられる。一層の取り組み強化によって，会員企業の輝きがいっそう増すことを期待したい。

（鬼丸朋子・中央大学経済学部教授）

注

1）以下，景気の変動については，厚生労働省編『労働経済の分析』各年版，及び内閣府編『年次経済財政報告』各年版を参照している。

2）この点については，大竹文雄･小原美紀 [2010]「所得格差」樋口美雄編『労働市場と所得分配』（シリーズ「バブル / デフレ期の日本経済と経済政策」第6巻）慶應義塾大学出版会，253-285頁に依拠している。

3）高齢法改正の詳細については，厚生労働省 HP を参照されたい。また，高齢法改正が企業における60歳代前半層の高齢者雇用施策にどのような影響を与えたかに関する事例研究については，さしあたり，田口和雄，岩崎馨，鬼丸朋子 [2016]『高齢法改正に伴う人事・賃金制度の再構築と社会保障制度のあり方に関する研究』（全労済協会　公募シリーズ54）を参照されたい。

4）少子化対策，男女共同参画，ワーク・ライフ・バランス推進等の一連の取組の詳細については内閣府 HP や厚生労働省 HP を，「働き方改革関連法」の主な内容や施行時期等については首相官邸 HP をそれぞれ参照されたい。

5）人手不足対策として外国人労働者の受け入れ拡大も進められているが，本稿の射程を超える。

6）近年，「所定外労働時間」と景気との相関が乖離してきていることについては，「雇用，ゆがむ「景気映す鏡」（『日本経済新聞』2019年7月29日付）でも指摘されている。

7）「雇用，ゆがむ「景気映す鏡」（『日本経済新聞』2019年7月29日付）。

8）「経営指針や労働環境改善の取り組みが業況にプラスの影響“就業規則作成・見直し状況等に関するアンケート”調査結果より」（『中小企業家しんぶん』第1382号 [2016年11月15日付]）。

9）この点についての詳細は，中小企業家同友会の『労使見解』を参照されたい。