

第3章

働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」の推進に向けて

本章では、我が国において、働き方の多様化に応じた人材育成を推進していくための重要な「鍵」となる企業の雇用管理の在り方について分析していく。今後、我が国は、少子高齢化により生産年齢人口の減少が見込まれ、労働供給制約を抱えている中、高齢者も若者も、女性も男性も、誰もが活躍できる一億総活躍社会の実現に向けて取り組んでいくことが重要である。そのためには、一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情に応じた「きめ細かな雇用管理」を推進していくことが肝要であり、多様な人材がその能力を十分に発揮させながら、いきいきと働くことのできる環境整備につなげていく必要がある。

第1章で概観したように、企業の内部人材の多様化が着実に進展しており、今後もより一層進展していくことが見込まれる。こうした中、例えば、女性は転勤を就業継続の障害と感じる者が多く、勤務地を限定した正社員等といった「限定正社員」という働き方に関心が高かったが、本章では、多様な人材がその能力を十分に発揮させながら、いきいきと働くことのできる環境整備につながる雇用管理の取組内容などについて、より広範に分析していきたい。

また、我が国では、新規学卒者をゼネラリストとして採用し、転勤や配置転換などにより内部育成・昇進させていく「内部労働市場型の人材マネジメント」が主流であるが、今後の展望をみると、グローバルな経済活動やイノベーション活動を重視する企業を中心に、高度な知識やマネジメント能力を有するスペシャリストを重視する機運が高まっており、足下の中途採用市場においてもそのニーズが高まっている。こうした流れの中で、我が国企業の今後の展望をみると、高度外国人材に対する採用意欲も高まっている⁸⁹。そこで、本章では、高度専門人材の確保に資する雇用管理や、高度外国人材の就労環境の満足度につながる雇用管理についても検討していく。

さらに、「きめ細かな雇用管理」を推進していくための重要な「鍵」は、その実施を適切に担うことのできる管理職をどのように育成していくのかである。そのため、本章では管理職の育成をめぐる課題についても明らかにしていきたい。

そこで、本章の第1節では、「きめ細かな雇用管理」の果実の面について分析している。具体的には、企業について企業のパフォーマンス、人手不足感、人材の確保・定着などに対する影響を、労働者についてモチベーション、ストレス、仕事全体の満足度に対する影響を分析している。第2節では、「きめ細かな雇用管理」に向けた課題について、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員といった観点に加えて、高度専門人材や高度外国人材といった観点からも整理していく。最後に、第3節では、管理職をめぐる状況について概観し、「きめ細かな雇用管理」の実施を担う管理職の育成に向けた課題を明らかにしていきたい。

89 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20の右図を参照。

第1節 働き方の多様化に応じた「きめ細かな雇用管理」と労使のパフォーマンス

1 多様な人材の能力発揮と売上高・労働生産性

- 企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材が十分に能力を発揮し、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていくためには、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である

企業の内部人材の多様化が進展する中、多様な人材が十分に能力を発揮することが、企業の売上高や労働生産性の向上につながっているのか、確認してみよう。

第2-(3)-1図の左図は、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」に分類し、「売上高」「労働生産性」「正社員数」「非正社員数」に関して、どのような変化が生じたのか整理している。縦軸の値はD.I.を示しており、5年前（2013年）と比較した変化について、「向上・増加」と回答した企業の割合と、「低下・減少」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、「向上・増加」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。

同図をみると、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」では、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」と比較し、製造業の「正社員数」を除き⁹⁰、どの区分においてもD.I.の水準は高くなっている。

また、「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」と「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」におけるD.I.の水準の差を「多様な人材の能力が十分に発揮されている効果」と解釈し、業種別にみると、「製造業」では、「売上高」が13.0%ポイント、「労働生産性」が28.6%ポイントの差が生じている一方で、「非製造業」では、「売上高」が6.6%ポイント、「労働生産性」が14.4%ポイントの差となっている。つまり、製造業では、内部人材の多様化がより進展しており、今後も多様化がより一層進展していくことを見込んでいる企業が多いが⁹¹、多様な人材の能力が十分に発揮できる環境整備等に取り組み、売上高や労働生産性の向上により一層つなげている可能性が示唆される。他方、非製造業では、「正社員数」が11.0%ポイント、「非正社員数」が4.8%ポイント高い水準となっており、多様な人材の能力が十分に発揮できる魅力ある職場環境の整備等により、人材の確保につなげている可能性が示唆される。

多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、雇用管理についても熱心に取り組んでいる企業が多いものと考えられる。そこで、第2-(3)-1図の右図により、雇用管理の取組個数に着目すると、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業⁹²の割合は、正社員・非正社員ともに、「多様な人材の十分な能力の発揮に向けて課題がある企業」より「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」の方が高いことが分かる。

したがって、企業の内部人材が多様化する中、多様な人材が十分に能力を発揮し、売上高や

90 総務省「労働力調査」により、2013年と2017年の正規の職員・従業員数を比較すると、非製造業は124万増加している一方で、製造業は5万人の増加にとどまっている。製造業における正規雇用労働者数は、長期的にみると減少傾向にある中、2016年以降増加に転じているが、その増加幅は必ずしも大きくはないことから、企業の特徴による差が生じにくい可能性がある。

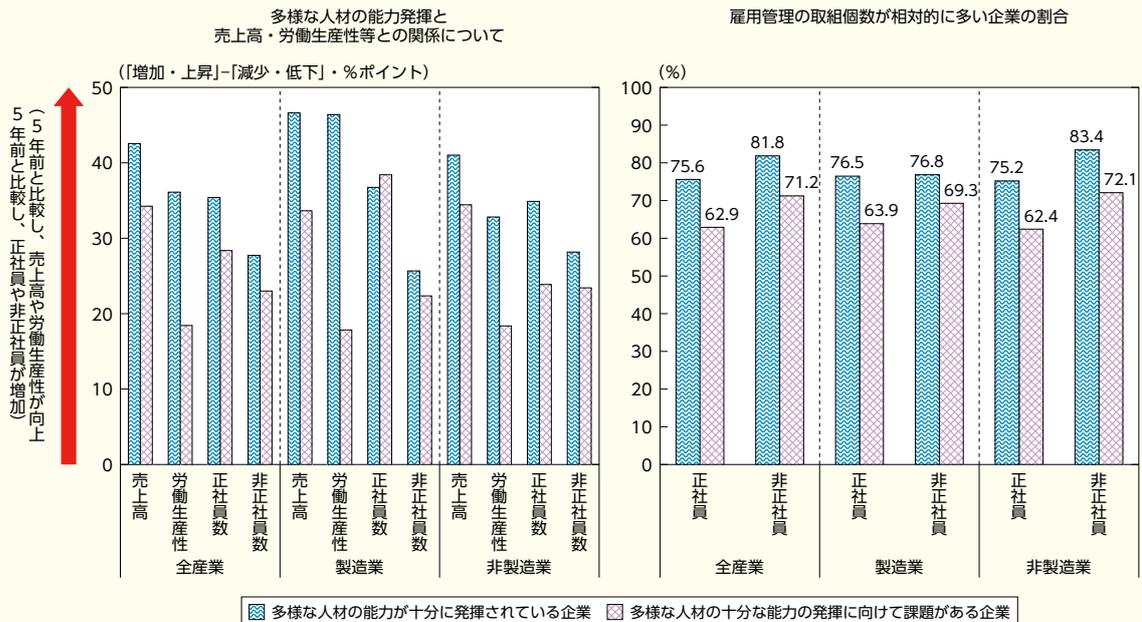
91 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20図を参照。

第Ⅱ部 働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について

労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につなげていくためには、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要だと考えられる。こうした結果を踏まえ、次節においては、多様な人材の十分な能力の発揮につながる雇用管理の取組内容や働き方の工夫について、分析していきたい。

第2-(3)-1 図 多様な人材の能力発揮と売上高・労働生産性との関係等について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、売上高や労働生産性が向上している企業が多く、正社員及び非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「多様な人材の能力が十分に発揮されている企業」については、全産業では1,090企業、製造業では272企業、非製造業では814企業が回答した結果となっている。
「多様な人材の能力の発揮に向けて課題がある企業」については、全産業では1,081企業、製造業では332企業、非製造業では745企業が回答した結果となっている。
- 2) 正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「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」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が13個未満の企業をいう。
- 3) 非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「優秀な人材を正社員へ登用」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規・非正規間等)」等といった9項目のうち、5個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が5個未満の企業をいう。

92 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」の個票を活用している。

正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「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」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。

非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「優秀な人材を正社員へ登用」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規・非正規間等)」等といった9項目のうち、5個以上を一律実施又は限定実施している企業を指す。

- 企業における人手不足感の解消といった観点からも、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である。「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上に資する可能性が示唆される

次に、雇用管理にしっかりと取り組み、魅力ある職場環境を整備することで、人材の確保や定着が進み、人手不足感が解消することが期待できる。そこで、雇用管理の取組個数と人手不足感等との関係や、限定正社員という働き方を導入した効果について分析していきたい。

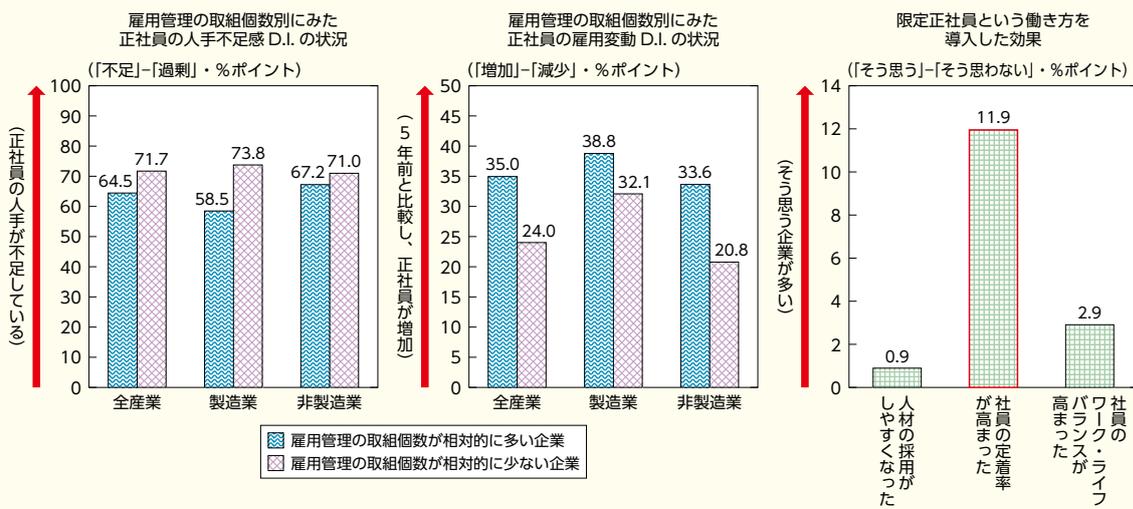
まず、第2-(3)-2図の左図の縦軸はD.I.を示しており、正社員の過不足の状況について、「不足」と回答した企業の割合と、「過剰」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、正社員が「不足」と考えている企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方がプラスの値は小さくなっており、人手が不足している企業が相対的に少ないことが分かる。

また、第2-(3)-2図の中図の縦軸は、正社員の変動状況に関するD.I.を示しており、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方がプラスの値は大きくなっており、5年前（2013年）と比較し、正社員が増加している企業が多いことが分かる。

さらに、第2-(3)-2図の右図の縦軸は、限定正社員という働き方を導入した効果に関するD.I.を示しており、「人材の採用がしやすくなった」「社員の定着率が高まった」「社員のワーク・ライフ・バランスが向上した」といった効果がプラスになっている。特に、「社員の定着率が高まった」といった効果に関するプラスの水準が高く、「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上を通じて、人手不足対策にもなり得る可能性があることが分かる。

第2-(3)-2図 雇用管理が人手不足感や人材定着に与える影響について

- 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業では、正社員の人手不足感が低水準となっており、正社員が増加している企業が多い。
- 限定正社員という働き方を導入した効果をみると、人材の定着率や従業員のワーク・ライフ・バランスの向上が挙げられている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「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」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、実施個数が13個未満の企業としている。

したがって、企業における人手不足感の解消といった観点からも、雇用管理にしっかりと取り組んでいくことが重要である。特に、「きめ細かな雇用管理」の一環として限定正社員という働き方を導入することは、従業員の定着率の向上などに資することから、次節において現状や課題について、より詳細に分析していきたい。

2 高度専門人材と売上高・労働生産性

●売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点から、高度専門人材の獲得は重要であり、そのためには、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組である

次に、高度な知識やマネジメント能力を有する高度専門人材⁹³（スペシャリスト）と企業のパフォーマンスとの関係について分析していきたい。

まず、第2-(3)-3図の左図の縦軸は、高度専門人材の変動状況に関するD.I.⁹⁴を示しており、5年前（2013年）と比較すると、製造業・非製造業ともにプラスになり、高度専門人材が増加している企業の方が多い。同図により、5年先（2023年）の見通しをみると、製造業・非製造業ともにプラスの水準が高まっており、特に製造業における高まりが強く、高度専門人材の増加を見込む企業が多いことが分かる。

さらに、高度専門人材の増加は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながることを期待される。そこで、第2-(3)-3図の中図は、5年前（2013年）と比較し、「高度専門人材が増加」「高度専門人材に変動なし」「高度専門人材の採用経験・今後の採用予定なし」と回答した企業に分類し、「売上高」「労働生産性」に関して、どのような変化が生じたのか整理している。縦軸の値はD.I.を示しており、5年前（2013年）と比較した変化について、「向上」と回答した企業の割合と、「低下」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、「向上」したと考える企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、いずれの区分においても、「高度専門人材に変動なし」「高度専門人材の採用経験・今後の採用予定なし」と比較し、「高度専門人材が増加」におけるD.I.の水準が高くなっており、「売上高」「労働生産性」が向上した企業が多いことが分かる。したがって、高度専門人材の増加は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながる可能性があるものと考えられる⁹⁵。

ここまで、高度専門人材の増加によるメリットを確認してきたが、高度専門人材が増加している企業の雇用管理には、どのような特徴があるだろうか。第2-(3)-3図の右図は、「高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業」と「通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応をしていない企業」に分類し、5年前（2013年）と比較した高度専門人材の変動について整理している。同図によると、「通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応をしていない」より「高度専門人材の特性を勘案した特別な

93 ここでの「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材（外国人も含む。）を指す。

94 5年間から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない企業については、分母の企業数から除いて計算している。

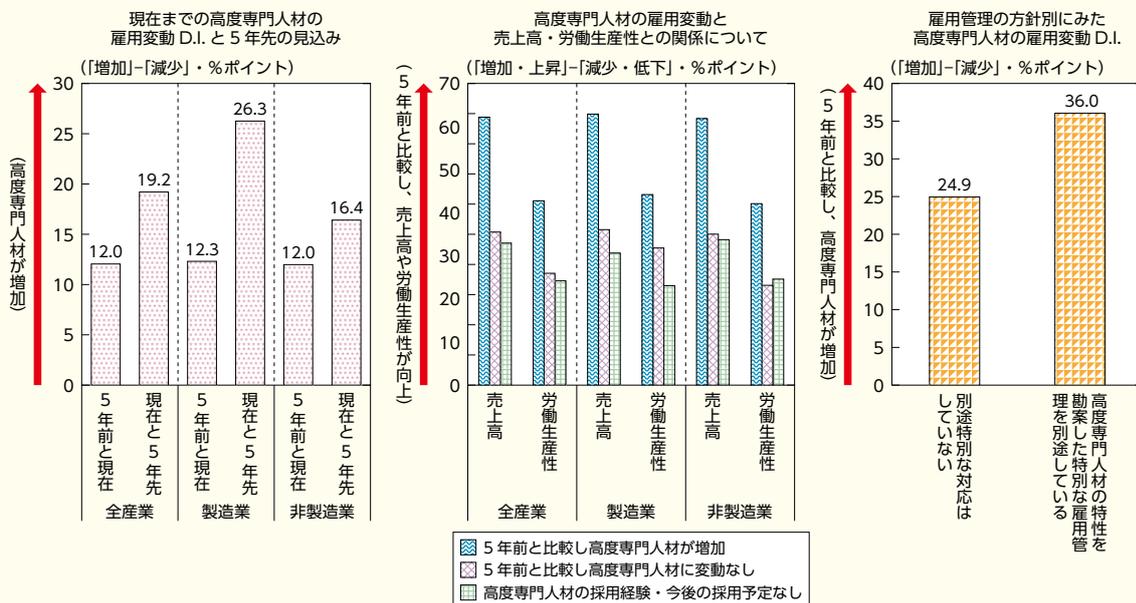
95 売上高や労働生産性といったパフォーマンスの良い企業において、高度専門人材の獲得が進んでいる、といった逆の因果関係による影響も想定されることに留意が必要である。

雇用管理を別途している」の方がD.I.の水準が高くなっており、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業の方が、高度専門人材が増加している企業が多いことが分かる。

したがって、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、高度専門人材の獲得は重要であり、そのためには、高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途行うことも有用な取組である。そこで、次節においては、どのような雇用管理を別途行うことが有用なのか整理していきたい。

第2-(3)-3図 高度専門人材の雇用変動と売上高・労働生産性との関係等について

- 5年前と比較し、高度専門人材が増加している企業が多くなっており、当該企業では、売上高や労働生産性が向上している企業が相対的に多い。
- 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している企業では、高度専門人材が増加している企業が相対的に多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。
2) 中図における「高度専門人材が増加」は、全産業で316企業、製造業で98企業、非製造業で218企業となっている。「高度専門人材に変動なし」は、全産業で732企業、製造業で224企業、非製造業で503企業となっている。「採用経験・今後の採用予定なし」は、全産業で995企業、製造業で255企業、非製造業で740企業となっている。
3) 「高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」については、日本人又は外国人のいずれか又は両方について、別途していると回答した企業を指し、サンプルサイズが172企業となっている。「別途特別な対応をしていない」については、サンプルサイズが434企業となっている。

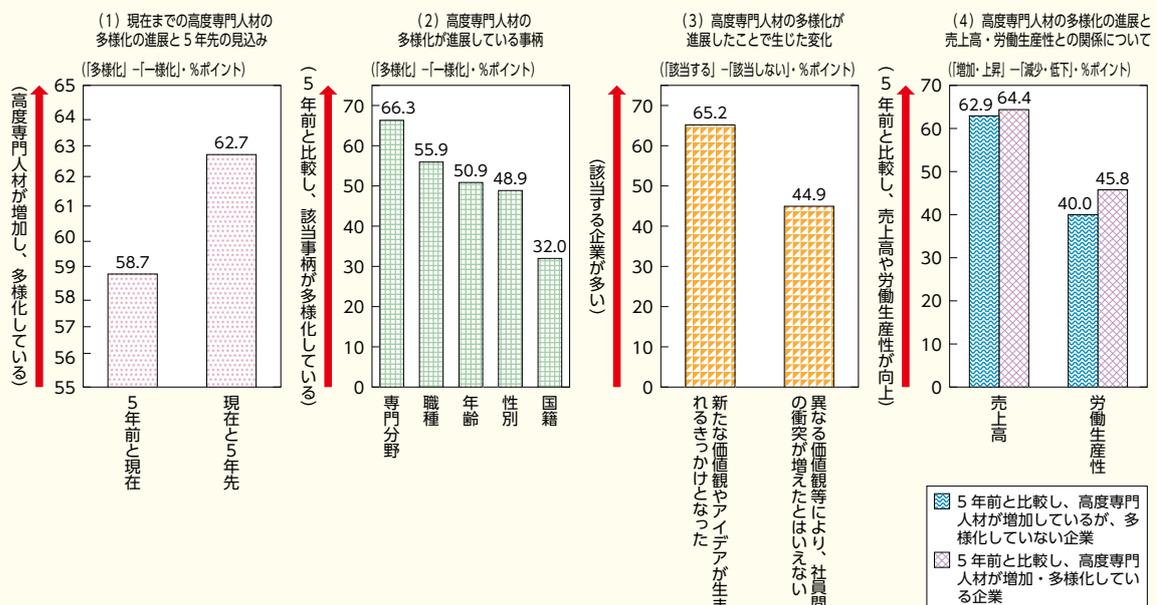
- 企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、「多様な」高度専門人材を獲得していくことが有用である。そして、多様化の果実を得るためには、社員間の衝突を回避することが重要であり、雇用管理や働き方の工夫に取り組んでいく必要がある

高度専門人材の中で多様化が進展していくことによって、メリットが生じるだろうか。村上(2015)⁹⁶では、高度外国人材を例に挙げて、国際移動を行った人を雇用している組織においては、知識の多様化が生まれ、多様な知識をもったメンバー間の相互作用により、知識の斬新な結合が期待される一方で、多様性については、メンバー間のミスコミュニケーションや衝突の原因になる可能性もあると指摘している。そこで、高度専門人材の多様化がもたらす効果について、整理していく。

第2-(3)-4図の(1)の縦軸はD.I.を示しており、高度専門人材が増加している企業を対象とし、高度専門人材について「多様化している」と回答した企業の割合と、「一様化している」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、多様化している企業の割合の方が高いこととなる。同図によると、「5年前(2013年)との比較」と「5年先(2023年)の見通し」においてD.I.はプラスになっており、その水準は5年先(2023年)の見通しの方が高くなっている。つまり、高度専門人材の多様化が進んでいる企業が多く、今後、高度専門人材の多様化がより進展していくと見込んでいる企業が多いことが分かる。

第2-(3)-4図 高度専門人材の多様化と売上高・労働生産性との関係等について

- 5年前と比較し、高度専門人材が増加し、多様化している企業は多い。こうした中、高度専門人材の多様化の進展により、「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」と感じる企業が多い。
- 高度専門人材の多様化が進展している企業では、売上高が増加している企業がやや多く、労働生産性が上昇している企業が相対的に多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 「高度専門人材」は、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す。
- 2) (1)におけるサンプルサイズは303企業となっている。(2)・(3)におけるサンプルサイズは、各項目でやや異なるが180前後となっている。
- 3) (4)における「5年前と比較し高度専門人材が増加し、多様化している」については、(3)において「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」と回答した147企業が回答した結果となっている。「5年前と比較し高度専門人材が増加しているが、多様化していない」は、123企業が回答した結果となっている。

それでは、高度専門人材の多様化は、具体的にどのような事柄で生じているのだろうか。第2-(3)-4図の(2)をみると、「専門分野」が最も多く挙げられており、次いで「職種」「年齢」「性別」「国籍」といった順になっている。

次に、こうした高度専門人材の多様化の進展が、企業にどのような変化をもたらしたのか確認してみよう。第2-(3)-4図の(3)の縦軸はD.I.を示しており、高度専門人材の多様化について、「新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」あるいは「異なる価値観等により社員間の衝突が増えたとはいえない」といった項目について、「該当する」と回答した企業の割合と「該当しない」と回答した企業の割合との差分を示しており、プラスであれば、該当する企業の方が多くこととなる。同図によると、2つの項目に対するD.I.はプラスになっていることから、高度専門人材の多様化により、異なる価値観等により社員間の衝突が増えている状況になく、新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった企業が多いことが分かる。

この分析結果を踏まえると、高度専門人材の多様化は、企業のパフォーマンスの向上につながることを期待できるだろう。そこで、第2-(3)-4図の(4)は、「高度専門人材が増加・多様化している企業⁹⁷」と「高度専門人材が増加しているが、多様化していない企業」を比較し、「売上高」「労働生産性」において、どのような差が生じているのか整理している。同図をみると、「売上高」「労働生産性」ともに、「高度専門人材が増加しているが、多様化していない企業」より「高度専門人材が増加し、多様化している企業」の方が、D.I.の水準が高くなっており、「売上高」「労働生産性」が向上した企業が多い。つまり、高度専門人材の多様化は、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスの向上につながる可能性があるものと考えられる。

したがって、売上高や労働生産性といった企業のパフォーマンスを向上させていく観点からも、「多様な」高度専門人材を獲得していくことが有用である。そして、多様化の果実を得るためには、ミスコミュニケーションや社員間の衝突を回避することが重要であり、雇用管理や働き方の工夫に取り組んでいく必要がある。そこで、次節では、高度な技術や知識等を持った高度外国人材に着目し、より積極的な受入れに向けて、就労環境の満足度の向上につながるような雇用管理の在り方を検討していく。

3 雇用管理と労働者のストレス・モチベーション・職業生活の満足度

●雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の方が、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上等により、職業生活に満足している労働者が多い

雇用管理に熱心に取り組んでいる企業では、労働者のストレスの軽減が欠勤などの減少につながるるとともに、仕事に対するモチベーションの向上により労働生産性も高まり、ひいては労働者の職業生活の満足度の向上につながっていくことが期待できる。

そこで、第2-(3)-5図により、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業と少ない企業を比較しながら、労働者⁹⁸のストレス、仕事に対するモチベーション、職業生活の満足度に生じる差を概観していく。

97 高度専門人材の多様化について、新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなったと回答した企業に限定している。

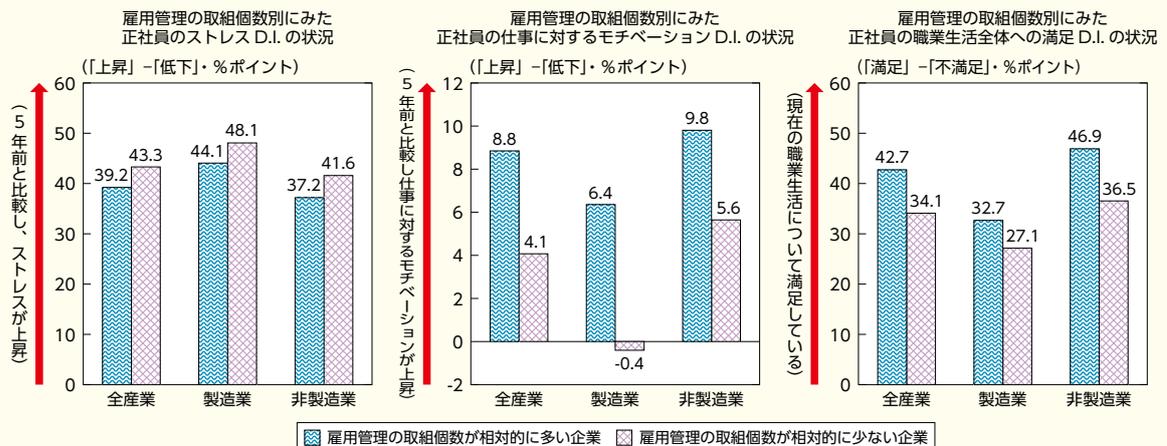
98 正社員を調査対象としたデータを活用しているため、ここでは正社員に限定して議論している。

まず、第2-(3)-5図の左図により、ストレスの状況に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に多い企業より少ない企業の方が、D.I.の水準は高くなっており、ストレスが上昇している労働者が多いことが分かる。また、第2-(3)-5図の中図により、仕事に対するモチベーションの状況に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業よりも、多い企業の方がD.I.の水準は高くなっており、仕事に対するモチベーションが上昇している労働者が多いことが分かる。さらに、第2-(3)-5図の右図により、職業生活への満足度に関するD.I.をみると、製造業・非製造業ともに、雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業より多い企業の方がD.I.の水準は高くなっており、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上等により、職業生活に満足している労働者が多いものと考えられる。

したがって、ストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上、ひいては職業生活の満足度の向上につなげていく観点からも、しっかりと雇用管理に取り組むことが重要である。そこで、次節では、労働者のストレスの軽減や仕事に対するモチベーションの向上につながる雇用管理の取組内容について分析していきたい。

第2-(3)-5図 雇用管理が労働者の仕事に対するモチベーション等にも与える影響について

○ 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業で就労する正社員をみると、ストレスの軽減やモチベーションの向上などにより、仕事に満足している労働者が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 雇用管理の取組個数が相対的に多い企業は、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「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」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」等といった18項目のうち、13個以上を一律実施又は限定実施している企業をいう。雇用管理の取組個数が相対的に少ない企業は、13個未満の企業としている。

コラム2-5 ワーク・エンゲイジメントが労働者の健康・仕事のパフォーマンス等へ与える影響

労働者のモチベーションや労働生産性に関連し、「ワーク・エンゲイジメント」といった考え方に注目が集まっている。

「ワーク・エンゲイジメント」とは、オランダのエトレヒト大学の Schaufeli 教授らが提唱した概念であり、島津 (2014)⁹⁹ によると、「仕事に誇りや、やりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)の3つが揃った状態として定義されている。関連する概念として「バーンアウト(燃え尽き)」「ワーカホリズム」「職務満足感」がある。

コラム2-5図の左図により、「活動水準」と「仕事への態度・認知」といった軸で、これらの概念を整理していこう。

まず、「バーンアウト(燃え尽き)」の定義については、島津 (2014)⁹⁹ において「仕事に対して過度のエネルギーを費やした結果、疲弊的に抑うつ状態に至り、仕事への興味・関心や自信を低下させた状態」とされ、「仕事への態度・認知」について否定的な状態であり、「活動水準」は低い。

「ワーカホリズム」については、Schaufeli・Shimazu・Taris. (2009)¹⁰⁰ において「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」とされ、「活動水準」が高い点がワーク・エンゲイジメントと共通しているが、「仕事への態度・認知」について否定的な状態である。

「職務満足感」については、Locke (1976)¹⁰¹ において「自分の仕事を評価してみた結果として生じる、ポジティブな情動状態」とされ、ワーク・エンゲイジメントが仕事を「している時」の感情や認知を指す一方で、職務満足感の仕事「そのものに対する」感情や認知を指す点で差異があり、どちらも「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であるが、後者は仕事に没頭している訳ではないため、「活動水準」が低い。

次に、コラム2-5図の右図により、ワーク・エンゲイジメントやワーカホリズムと、仕事のパフォーマンス等との関係について確認してみよう。

まず、「不健康」との関係を見ると、ワーカホリズムは正の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは負の相関にある。さらに、「生活満足感」をみると、ワーカホリズムは負の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは正の相関にある。最後に、「仕事のパフォーマンス」をみると、ワーカホリズムは負の相関があるのに対して、ワーク・エンゲイジメントは正の相関にある。

したがって、従業員の「仕事への態度・認知」を肯定的にする取組を推進し、ワーク・エンゲイジメントを高めていくことが重要である。ただし、ワーク・エンゲイジメントが高い労働者は、仕事に対する熱意の高まりから時間を忘れてしまい、長時間労働につながる可能性があるため、過重労働にならないように適切なマネジメントを同時に推進してい

99 島津明人 (2014) 「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会)

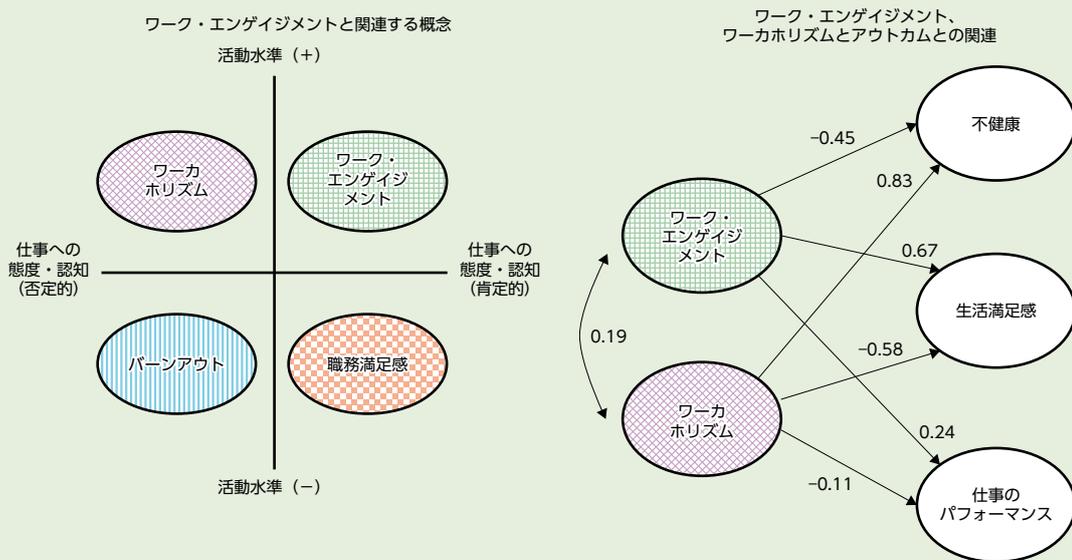
100 Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009) "Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan". *Cross-Cultural Research*, 43: 320-348.

101 Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette. (Ed.)". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp.1297-1349, Chicago: Rand. McNally.

くことが重要である。

加えて、同図によると、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムには、弱い正の相関があることにも留意が必要である。ワーカホリズムは、心身の健康を損ない、生活の満足度や仕事のパフォーマンスが低下することから、ワーク・エンゲイジメントが高い労働者が、ワーカホリックな労働者に転換しないように、企業はしっかりとマネジメントしていくことが重要であり、ワーカホリックな労働者を称えるような職場環境を見直す等、働き方をめぐる企業風土の在り方についても検討していく必要がある。

コラム2-5図 ワーク・エンゲイジメントが労働者の健康・仕事のパフォーマンスへ与える影響



資料出所 島津明人 (2014) 「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会)

(注) 右図の数値は、各変数間の相関関係を条件を揃えて比較するために算出した標準化偏回帰係数を指す。