

第Ⅱ部

**人手不足の下での「働き方」
をめぐる課題について**

第Ⅱ部

人手不足の下での「働き方」
をめぐる課題について

我が国では、雇用情勢が着実に改善し、景気が緩やかに回復する中で、人手不足感が高まっている。さらに、こうした人手不足感は、実体経済にも影響を与える人手不足の問題として、既に顕在化していることが懸念される。例えば、人手不足は、働く方にとっては、長時間労働を助長し、休暇取得日数を減少させる等、「働きやすさ」を毀損する要因となる可能性がある。同時に、「働きがい」を消失する要因となる可能性もあり、働くことによるストレスや疲労が過度に蓄積され、仕事のパフォーマンスの低下にもつながることが懸念される。一方、企業にとっては、財・サービスの品質の低下といった既存事業の運営等への支障につながる要因となることが懸念される。こうした懸念の下、第Ⅱ部では、マクロ経済における変化として、「人手不足」に着目していきたい。

他方、こうした懸念を払拭していくためには、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り、そのためには、働く方の視点に立って、一人ひとりの意思や能力、個々の抱える事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択できるように「働き方改革」を進めていく必要がある¹。

その上で、働く方一人ひとりにとって、よりよい「働き方」を実現することで、仕事のパフォーマンスを向上させながら、就労を望む誰もがより豊かな職業人生を過ごすことのできる環境整備を推進することが重要である。

こうした考え方の下、第Ⅱ部では、「人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」と題して、人手不足下における「働き方」の在り方について、「働きやすさ」と「働きがい」の観点から分析を進めていき、各々の観点からの諸課題を明らかにしていきたい。ただし、後述するように、両観点は、完全に分離される性質のものではなく、「働きがい」を向上させるためには、「働きやすさ」が担保されていることが前提となっているものと考えられる。

まず、第1章では、人手不足をめぐる現状を明らかにし、人手不足の緩和に向けた企業の取組状況について概観した上で、人手不足が企業経営や働く方の職場環境に与える影響等について考察をしている。

次いで、第2章では、働く方が感じる「働きやすさ」の現状について整理するとともに、働き方改革やワーク・ライフ・バランスの推進に関する企業の取組と「働きやすさ」や離職率等の改善との関係性について考察している。また、中小企業の特徴を踏まえ、中小企業における「働きやすさ」や離職率等の改善に必要な取組についても考察している。

最後に、第3章では、「働きがい」に着目しながら、働く方の健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現することで、企業としての成長にも結びつけていくための人材マネジメントの在り方等について、考察している。また、「休み方」に着目し、「働きがい」の向上につながる「休み方」の在り方や課題についても、併せて考察している。

1 2019年4月1日より「働き方改革関連法」が順次施行している状況にある。

第1章

我が国を取り巻く人手不足等の現状

本章は、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状について、今後の見通しも含めて分析を行い、我が国が抱える課題の所在を明らかにしていく。はじめに、第1節では、我が国を取り巻く人手不足等の現状について整理しており、特に、地方圏の中小企業において人手不足感が高まっていることを明らかにしていく。その上で、人手不足等に関連し、地域別にみた労働生産性の動向についても分析していく。次に、第2節では、我が国における人手不足の緩和に向けた企業の取組状況について概観し、特に、人手が不足している企業と人手が適当な企業²において実施されている取組内容を比較することで、前者の特徴を明らかにしていく。第3節では、人手不足が企業経営や働く方の職場環境へ与える影響について考察する。最後に、第4節では、本章で明らかにした課題や、今後の展望について小括した上で、次章以降に行う検討の視座をまとめることとする。

第1節 我が国を取り巻く人手不足等の現状について

1 企業の所感を通じた人手不足等の現状について

●全規模・全産業の推移をみると、人手不足感は趨勢的に高まっており、直近の2019年3月調査の値は1990年代初頭のバブル期に次ぐ水準の高さとなる中、特に、非製造業の中小企業において人手不足感が高いことが示唆される

本章の出発点として、企業の所感を通じた人手不足等の現状について整理していく。企業の所感としては、短観、厚生労働省「労働経済動向調査」、帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」に加えて、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査³」において把握可能となっているため、各調査を活用して多面的に検証していきたい。

まず、第2-(1)-1図は、短観における雇用人員判断D.I.⁴について整理している。同図の縦軸である雇用人員判断D.I.がプラスであることは、人手が過剰と考えている企業の割合が、人手が不足と考えている企業の割合よりも高いことを示しており、D.I.がマイナスであることは、人手が不足と考えている企業の割合が、人手が過剰と考えている企業の割合よりも高いことを示している。

同図の(1)により、全規模・全産業の推移をみると、2013年に過剰から不足に転じた後、人手不足感は趨勢的に高まっており、直近の2019年3月調査の値は▲35%ポイントと、1990

2 以下第Ⅱ部では、自社の正社員の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を人手不足企業とし、「適当」と回答した企業を人手適当企業としている。

3 本調査は、2019年2月末時点の状況について、調査を実施しており、企業調査票は4,599サンプル(有効回答率23.0%)、正社員調査票は16,752サンプル(有効回答率16.4%)の回答を得ている。

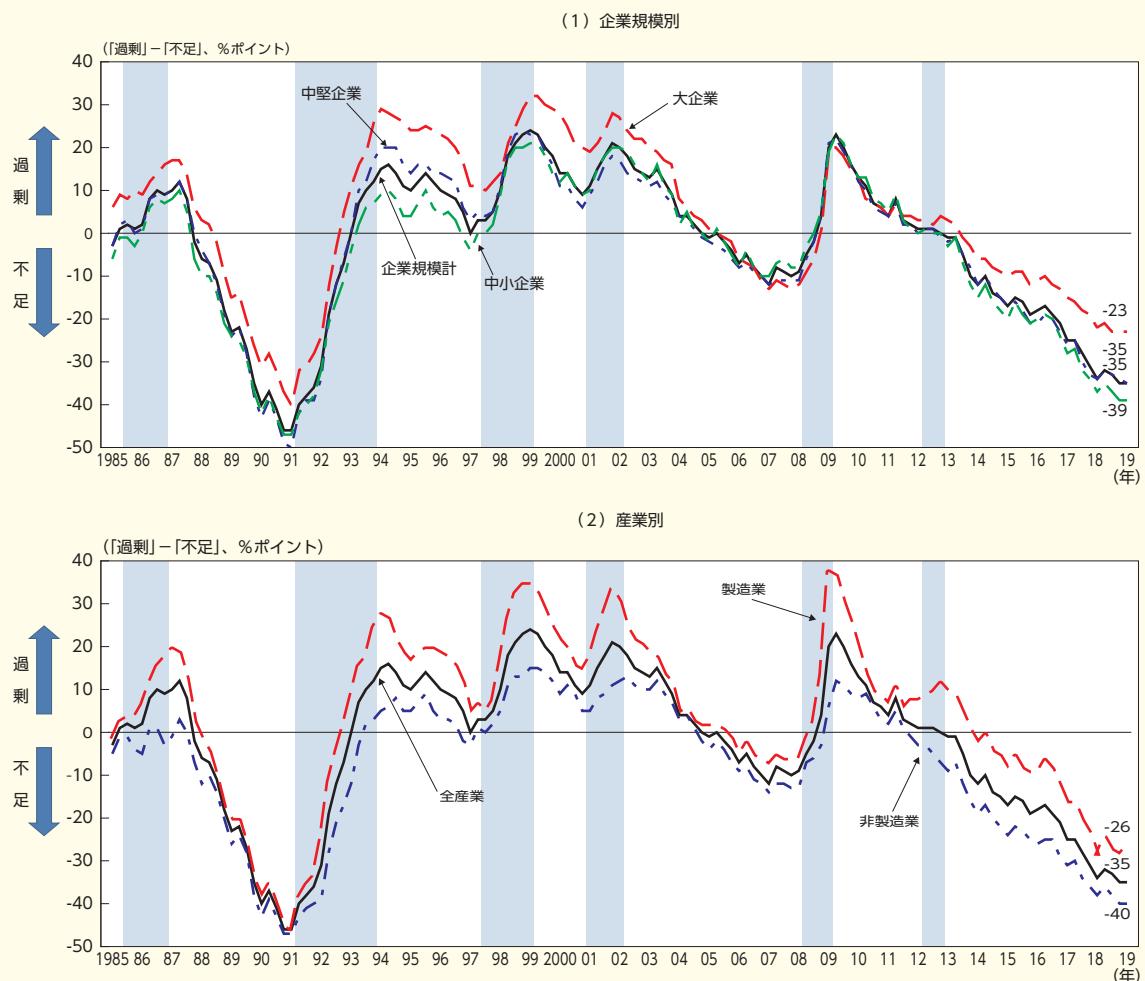
4 第Ⅰ部と同様に、「D.I.」(Diffusion Index)とは、回答者に所感を問う調査項目について、所感の方向性が異なる回答結果(例えば「良い」や「悪い」)を用いて算出した割合の差分として指数化したものであり、データの動きを集約して、その特徴が一目で把握できるようにしたものである。

年代初頭のバブル期に次ぐ水準の高さとなっている。また、同図の（2）により、同値を企業規模別⁵にみると、中小企業が▲39%ポイントと人手不足感が最も高くなっている、次いで、中堅企業が▲35%ポイント、大企業が▲23%ポイントとなっている。次に、同値を業種別にみると、製造業が▲26%ポイントである一方で、非製造業が▲40%ポイントと人手不足感が高くなっている。

以上のように、全規模・全産業の推移をみると、2013年に過剰から不足に転じた後、人手不足感は趨勢的に高まっており、直近の2019年3月調査では1990年代初頭のバブル期に次ぐ高い水準となる中、いずれの企業規模又は業種においても人手不足感は高い状況にあるが、特に、非製造業の中小企業において人手不足感が高いことが示唆される。

第2-(1)-1図 企業規模別等でみた雇用人員判断D.I.の推移

- 全ての企業規模で、2013年に過剰感から不足感に転じた後、人手不足感は趨勢的に高まっている。
- 企業規模別にみると、中小企業において人手不足感が特に強い状況にある。
- 産業別にみると、非製造業において人手不足感が特に強い状況にあるほか、製造業における人手不足感の高まりが、とりわけ強くなっている。



資料出所 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注)
- 1) 回答企業の人手状況を「過剰」と回答した企業から、「不足」と回答した企業のD.I.を算出。
 - 2) グラフのシャドー部分は景気後退期。
 - 3) (2) の集計対象は、企業規模計。

5 短観では、資本金を基準として企業規模の集計区分を設けており、資本金2千万円以上の企業を調査対象とする中、大企業は「10億円以上」、中堅企業は「1億円以上10億円未満」、中小企業は「2千万円以上1億円未満」としている。

●雇用形態別に人手不足感を概観すると、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっている。当該人手不足感は、相対的に中小企業において、また、業種としては「製造業」「建設業」などにおいて、高まっている

続いて、厚生労働省「労働経済動向調査」や、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」を活用し、雇用形態別に人手不足感を概観し、どのような特徴があるのかを分析していく。

まず、第2-(1)-2図の(1)は、厚生労働省「労働経済動向調査」を活用した雇用形態別の労働者の過不足判断D.I.について、短観の全規模・全産業において、過剰から不足に転じた2013年の2月時点の調査結果と、直近の2019年2月時点の調査結果を比較することで、人手不足感の高まりの状況を示している。同図の(1)によると、「正社員等⁶」が+33%ポイントと最も人手不足感が高まっており、「臨時」「パートタイム」「派遣労働者」がいずれも+15%ポイントとなっていることが分かる。

同図の(1)では、2時点間比較によって、各雇用形態における人手不足感の高まりの状況を確認した結果、相対的には「正社員等」に対する人手不足感が高まっていることが明らかとなったが、同図の(2)では、(独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」を活用し、正社員のみに対する人手不足感が生じているのか、あるいは、正社員及び非正社員に対する人手不足感が生じているのかについて、補足的にデータを示していきたい。同図の(2)によると、正社員及び非正社員が所属している企業であって、「正社員のみ」が不足していると認識している企業は60.2%、同企業であって「非正社員のみ」が不足していると認識している企業は18.4%、また、同企業であって、「正社員及び非正社員」が不足していると認識している企業は23.9%となっている⁷。つまり、正社員及び非正社員が所属している企業では、「正社員のみ」が不足していると認識している企業が多いことが分かる。

さらに、同図の(3)では、厚生労働省「労働経済動向調査」を活用して、「正社員等」「パートタイム」別、企業規模別の労働者の過不足判断D.I.について、2013年2月時点の調査結果と直近の2019年2月時点の調査結果を比較することで、人手不足感の高まりの状況を示している。なお、過不足判断D.I.がプラスであることは、人手が不足と考えている事業所の割合が高く、マイナスであることは、人手が過剰と考えている事業所の割合が高いことを示している。同図の(3)によると、「正社員等」では、「100~299人」において最も人手不足感が高まっていると認識している企業は60.2%、同企業であって「非正社員のみ」が不足していると認識している企業は18.4%、また、同企業であって、「正社員及び非正社員」が不足していると認識している企業は23.9%となっている⁷。つまり、正社員及び非正社員が所属している企業では、「正社員のみ」が不足していると認識している企業が多いことが分かる。

同図の(4)(5)も同様に、厚生労働省「労働経済動向調査」を活用して、「正社員等」「パートタイム」別、産業別の労働者の過不足判断D.I.について、2013年の調査結果と直近の調査結果を比較することで、人手不足感の高まりの状況を示している。まず、同図の(4)によると、「正社員等」では、「製造業」における人手不足感の高まりが最も顕著であり、次いで、「建設業」「学術研究、専門・技術サービス業」「情報通信業」「不動産業、物品賃貸業」「サー

6 「正社員等」とは、雇用期間を定めないで雇用されている者又は1年以上の期間の雇用契約を結んで雇用されている者をいい、「パートタイム」は除く。

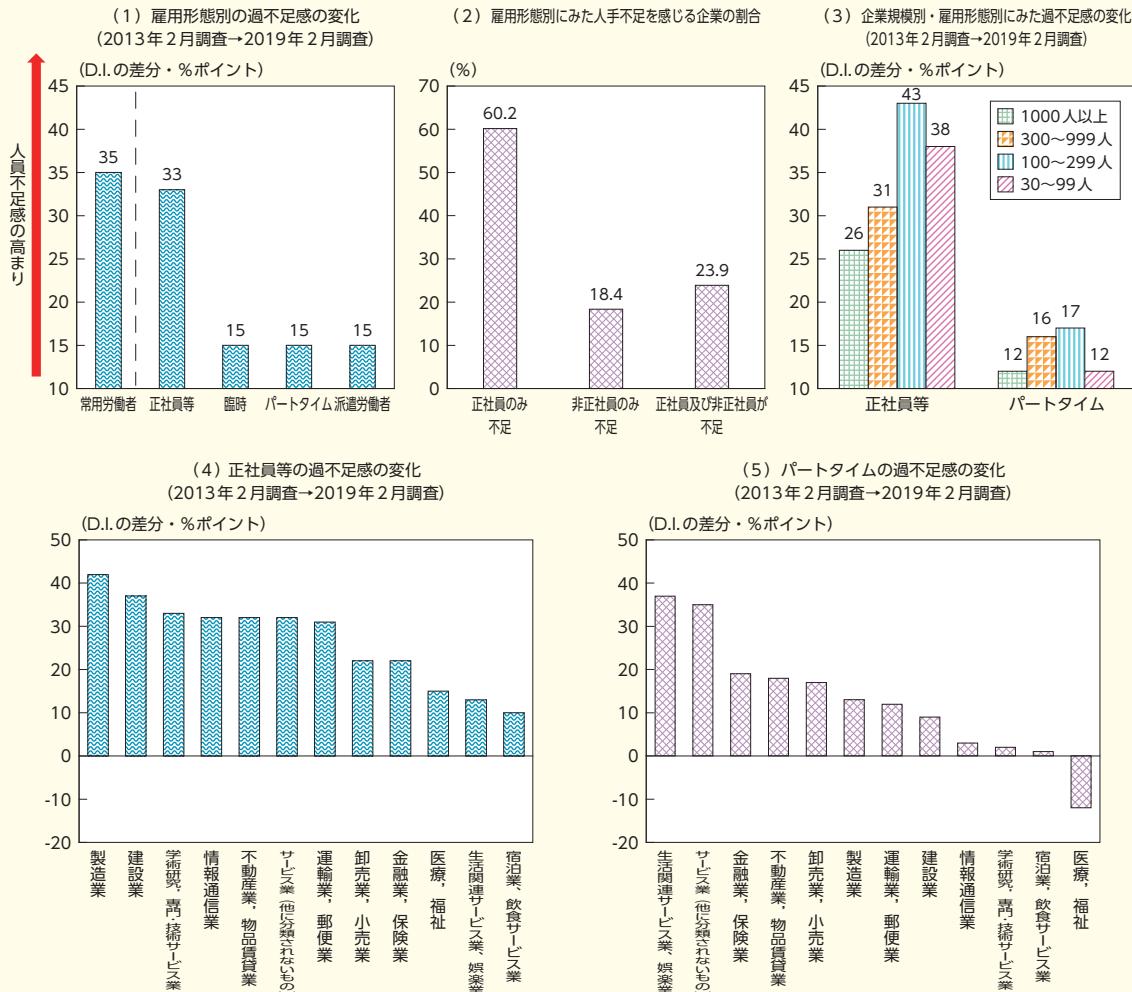
7 正社員及び非正社員が所属している企業であって、「正社員及び非正社員」が過剰と認識している企業は30.3%となっており、これを合算すると100%になる。

ビス業（他に分類されないもの）」「運輸業、郵便業」などで、人手不足感の高まりが強いことが分かる。同図の（5）によると、「パートタイム」では、「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「卸売業、小売業」「製造業」「運輸業、郵便業」などで、人手不足感の高まりが強いことが分かる。

以上のように、雇用形態別に人手不足感を概観すると、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっていることが明らかとなった。そして、当該人手不足感は、相対的に中小企業において、また、業種としては「製造業」「建設業」などにおいて、高まっている状況にある。「パートタイム」では、相対的に中堅企業において人手不足感が高まっており、業種としては「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」「金融業、保険業」などにおいて、高まっている状況にある。なお、2019年2月調査における、人手不足感を示すD.I.の水準をみると、「正社員等」では、「建設業」の水準が最も高く、次いで、「情報通信業」「運輸業、郵便業」「学術研究、専門・技術サービス業」「不動産業、物品賃貸業」が高い状況となっており、「パートタイム」では、「生活関連サービス業、娯楽業」の水準が最も高く、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」「宿泊業、飲食サービス業」「卸売業、小売業」「運輸業、郵便業」が高い状況となっている。

第2-(1)-2図 雇用形態別等でみた労働者過不足判断D.I.の動向

○ 雇用形態別に人手不足感を概観すると、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっており、当該人手不足感は、相対的に中小企業において、また、業種としては「製造業」「建設業」などにおいて、高まっている。



資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査」(独) 労働政策研究・研修機構「人手不足をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 「常用労働者」とは、2013年2月調査においては、「期間を定めずに働いている者」、「1か月を超える期間を定めて雇われている者」又は「日々または1か月以内の期間を定めて雇われている者で、前2か月それぞれに18日以上雇われた者」をいい、2019年2月調査においては、「期間を定めずに雇われている者」又は「1か月以上の期間を定めて雇われている者」をいう。なお、「正社員等」「パートタイム」「臨時」は常用労働者の内数であるが、派遣労働者は含まれていない。
- 2) 「正社員等」とは、雇用期間を定めないで雇用されている者又は1年以上の期間の雇用契約を結んで雇用されている者をいい、「パートタイム」は除く。
- 3) 「パートタイム」とは、1日の所定労働時間又は1週間の所定労働日数が当該事業所の正社員のそれより短い者をいう。
- 4) 「臨時」とは、1か月以上1年未満の期間を定めて雇用されている者及び期間を限って季節的に働いている者をいい、1か月未満の雇用契約の者及びパートタイムは除く。
- 5) 「派遣労働者」とは、労働者派遣法に基づいて他社(派遣元事業所)から調査対象事業所に派遣されている者をいう。
- 6) (1)(3)(4)(5)において、各雇用形態別に労働者の過不足感を「おおいに過剰」「やや過剰」「適当」「やや不足」「おおいに不足」にて調査。「不足(過剰)」は、「おおいに不足(過剰)」又は「やや不足(過剰)」と回答している事業所としており、過不足感のD.I.は、「不足」「過剰」で算出している。
- 7) 労働経済動向調査は2015年2月調査から、会社以外の法人(信用金庫、一般財團法人、病院等)も調査対象になっている。特に「医療・福祉」において会社以外の法人が調査対象事業所に占める割合(2015年2月調査時)は91.0%であり、2014年11月以前の調査結果と比較する際には注意を要する。
- 8) (2)において、「正社員」とは、自社に直接雇用されている無期労働契約の、いわゆる正規従業員をいい、「非正社員」とはそれ以外の従業員(パート、契約、嘱託等)をいう(派遣・請負労働者は含めない)。
- 9) (2)において、「不足(過剰)」とは、各対象の過不足状況について「大いに不足(過剰)」「やや不足(過剰)」と回答している企業とする。
- 10) (2)における「正社員のみ」の認識については、正社員について「未回答」の企業、非正社員について「大いに不足」「不足」と回答している企業を集計対象から除外しており、サンプル数は3,285社である。
- 11) (2)における「非正社員のみ」の認識については、非正社員について「未回答」「該当者なし」の企業、正社員について「大いに不足」「不足」と回答している企業を集計対象から除外しており、サンプル数は1,324社である。
- 12) (2)における「正社員及び非正社員」の認識については、正社員について「未回答」の企業、非正社員について「未回答」「該当者なし」の企業を集計対象から除外しており、サンプル数は3,272社である。

●近年、中小企業を中心に、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移しており、正社員に対する人手不足感は、地方圏で相対的に高まっている

続いて、(株)帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」を活用し、地域別に人手不足感を概観し、どのような特徴があるのかを分析していく。

第2-(1)-3図は、雇用形態別及び企業規模別⁸に大別し、その中で、本社の所在地域を「三大都市圏」と「地方圏」⁹に分けながら、人手不足感D.Iの推移を整理している。

まず、同図の(1)(2)(3)により、正社員をめぐる状況を概観すると、大企業では2016年以降、中小企業では2014年以降、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移していることが分かる。また、直近の2018年について、地方圏の人手不足感D.Iから三大都市圏の人手不足感D.Iを差し引いたギャップの値をみると、大企業では2.1%ポイント、中小企業では3.0%ポイント、中小企業のうち小規模企業では5.6%ポイントとなっており、特に、小規模企業において、地方圏の人手不足感D.Iの水準が相対的に高いことが分かる。さらに、第14循環の景気拡大局面(2002年1月から2008年2月)の後期である2007年について、同様に算出したギャップの値をみると、大企業では▲17.9%ポイント、中小企業では▲15.3%ポイント、中小企業のうち小規模企業では▲13.5%ポイントとなっており、いずれにおいても地方圏の人手不足感D.Iの水準が低く、特に、大企業において、地方圏の同水準が相対的に低かったことが分かる。つまり、正社員に対する人手不足感D.Iについては、過去の景気拡大局面と比較するとその状況は大きく異なっており、足下では小規模企業を中心に、三大都市圏の人手不足感D.Iの水準より地方圏の同水準が相対的に高いことが、特徴的である。

同図の(4)(5)(6)により、非正社員をめぐる状況を概観すると、大企業では、2014年に、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準をやや大きめに上回ったが、その後は、両地域ともおおむね同水準で推移している。他方、中小企業では、2013年以降に、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移していることが分かる。また、中小企業のうち小規模企業では、2011年以降、2012年及び2015年を除いて、地方圏の人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏の同水準を上回っている。直近の2018年について、地方圏の人手不足感D.Iから三大都市圏の人手不足感D.Iを差し引いたギャップの値をみると、大企業では▲0.4%ポイント、中小企業では2.3%ポイント、中小企業のうち小規模企業では2.4%ポイントとなっており、特に、中小企業において、地方圏の人手不足感D.Iが高いことが分かる。さらに、第14循環の景気拡大局面(2002年1月から2008年2月)の後期である2007年について、同様に算出したギャップの値をみると、大企業では▲6.8%ポイント、中小企業では▲7.5%ポイント、中小企業のうち小規模企業では▲7.7%ポイントとなっており、いずれにおいても地方圏の人手不足感D.Iの水準が低く、特に、中小企業において、地方圏の同水準が相対的に低かったことが分かる。つまり、正社員と同様に、非正社員に対する人手不足感D.Iについても、過去の景気拡大局面と比較するとその状況は大きく異なっており、足下では中小企業を中心に、三大都市圏の人手不足感D.Iの水準より地方圏の同水準が高いことが、特徴的である。

以上のように、雇用形態別及び企業規模別によって時期は若干異なるものの、近年、中小企

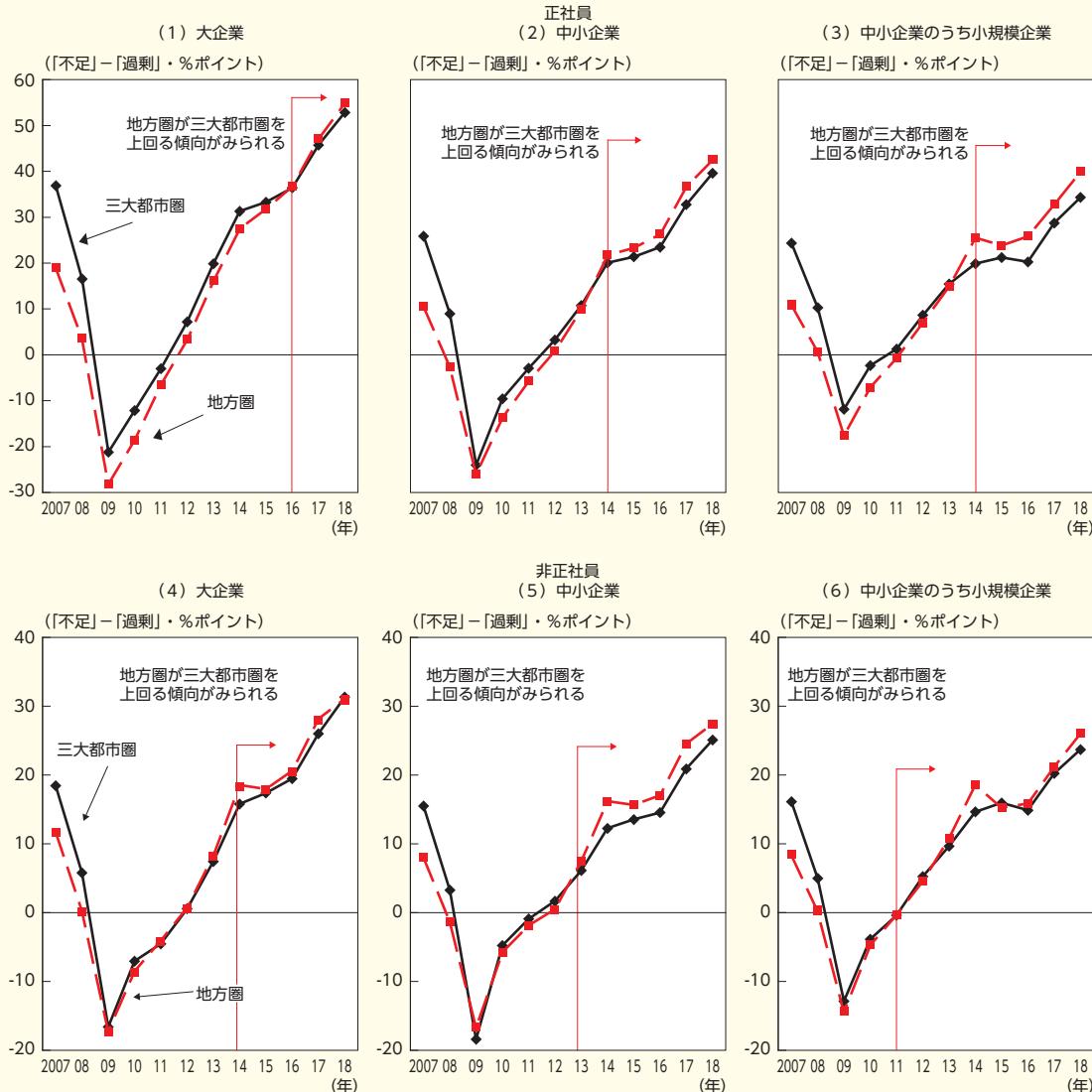
8 企業規模については、中小企業基本法に準拠して区分されており、従業員数や資本金が勘案されている。

9 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」は、三大都市圏以外の地域を指している。

業を中心に、地方圏の人手不足感D.I.の水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移している傾向が確認された。また、これまでの分析の結果、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっており、特に、相対的に中小企業において高まっていることを確認してきたが、本分析結果からは、当該人手不足感は地方圏において相対的に高まっているという特徴が補足的に明らかになった。

第2-(1)-3図 地域別・企業規模別でみた人手不足D.I.の動向

- 近年、中小企業を中心に、地方圏の人手不足感D.I.の水準が、三大都市圏の同水準を上回って推移している傾向が確認された。
- また、正社員に対する人手不足感は、地方圏で相対的に高まっている特徴が明らかになった。



資料出所 (株)帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注)
- 1) 本調査における企業規模区分は、売上高を加味した上で中小企業基本法に準拠している。なお、小規模企業は中小企業の内数である。
 - 2) 各年の数値は各月回答者の合計値から算出。
 - 3) 各数値は人手過不足感に対し、「不足」「適当」「過剰」と回答した企業のうち、「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の差分を集計しており、地方圏が三大都市圏を上回る年とは、「不足」-「過剰」のD.I.における差分が地方圏が三大都市圏を初めて上回った年と定義している。
 - 4) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。
 - 5) 本社所在地を各企業所在地としている。

●人手不足感が高まっている地方圏では、特に、M&Aのための専門人材に対する人手不足感が高まっており、経営者の高齢化に伴い、事業継承の課題が顕在化し、M&Aに対するニーズが高まっている可能性が考えられる

ここまで分析結果からは、特に、相対的に正社員に対する人手不足感が高まっており、当該人手不足感は、相対的に中小企業や地方圏の企業で高まっていることが確認された。こうした結果を踏まえつつ、企業において、どのようなスキルを持った人材、あるいは、どのような業務を担う人材に対するニーズが高いのかを考察していく。

まず、第2-(1)-4図の(1)において、16種類のスキル等を持った人材に対するニーズについて、産業別に特徴を概観している。

同図の(1)により、まずは正社員について確認すると、「海外展開に必要な国際人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっていること、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」「卸売業、小売業」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本スキルを持つ人材に対する人手不足感が高い産業が多いことが示唆される。

なお、製造業だけではなく、サービス産業の海外展開が活発化していることは、これまでも多く指摘されている。例えば、日本貿易振興機構（JETRO）（2017）「サービス産業の海外展開実態調査」では、海外進出企業¹⁰としては「卸売業」の構成比が最も高いものの、「小売業」に次いで「宿泊業、飲食サービス業」が3番目に高い水準であることを示している。海外成長市場の需要をうまく取り込んでいくことは重要な課題であるため、今後も、海外展開に必要な国際人材に対する人手不足感が高まっていく可能性が考えられる。

「研究開発等を支える高度人材」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっていること、次いで、「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的にやや大きく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本業務を担う人材に対する人手不足感が高い産業が多い一方で、当該人手不足感が低い産業もあることが示唆される。

「現場の技能労働者」については、「建設業」における人手不足感が最も高くなっていること、次いで、「情報通信業」「不動産業、物品賃貸業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本業務を担う人材に対する人手不足感が高い産業が相対的に多い一方で、当該人手不足感が低い産業もあることが示唆される。

「現場で定型作業を担う人材」については、「運輸業、郵便業」における人手不足感が最も高くなっていること、次いで、「建設業」「サービス業（他に分類されないもの）」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置がやや下方にあることから、上記に挙げた産業において突出して、本業務を担う人材に対する人手不足感が高いことが示唆される。

「一般的な事務職」については、「金融業、保険業」における人手不足感が最も高くなっている。

10 海外展開を予定・計画している企業や撤退済も含む点に留意が必要である。

り、次いで、「生活関連サービス業、娯楽業」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置がかなり下方にあることから、上記に挙げた産業において突出して、本業務を担う人材に対する人手不足感が高いことが示唆される。

「中核的な管理職」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「金融業、保険業」「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置が相対的に上方にあることから、本業務を担う人材に対する人手不足感が高い産業が多いことが示唆される。

「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「金融業、保険業」「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「財務や法務の専門人材」については、「金融業、保険業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「情報通信業」「宿泊業、飲食サービス業」などで人手不足感が高くなっている。

「労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「マーケティングや営業の専門人材」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「宿泊業、飲食サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「M&Aのための専門人材」については、「運輸業、郵便業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「金融業、保険業」「学術研究、専門・技術サービス業」「卸売業、小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」などで人手不足感が高くなっている。

「社内事務のIT化を推進する人材」については、「金融業、保険業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」「製造業」「卸売業、小売業」などで人手不足感が高くなっている。

「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」については、「情報通信業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「金融業、保険業」「学術研究、専門・技術サービス業」「卸売業、小売業」「運輸業、郵便業」「製造業」などで人手不足感が高くなっている。

他方、非正社員について確認していくと、「業務繁忙期を一時的に支える人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」「生活関連サービス業、娯楽業」「運輸業、郵便業」「建設業」などで人手不足感が高くなっている。

「恒常的に基幹的業務を担う人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっている。次いで、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「医療、福祉」「建設業」などで人手不足感が高くなっている。

なお、「業務繁忙期を一時的に支える人材」や「恒常的に基幹的業務を担う人材」については、最大値から最小値までの幅でみたバラつきは相対的に大きくはなく、平均値の位置がかな

り下方にあることから分かるように、上記で挙げた産業において突出して、本業務を担う人材に対する人手不足感が高いことが示唆される。

「ある特定分野の専門知識を有する専門人材」については、「宿泊業、飲食サービス業」における人手不足感が最も高くなっている、次いで、「建設業」「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」「情報通信業」「金融業、保険業」などで人手不足感が高くなっている。

以上のように、人手不足感D.I.の平均的な水準をみると、「現場の技能労働者」に対する人手不足感が最も高く、次いで、「研究開発等を支える高度人材」「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」「海外展開に必要な国際人材」「マーケティングや営業の専門人材」「社内事務のIT化を推進する人材」が高い状況にあるが、産業別にみればそのニーズは多様であり、特定の産業では、上記のスキル等に限らず、人手不足感D.I.が突出して高いところがある状況がうかがえた。

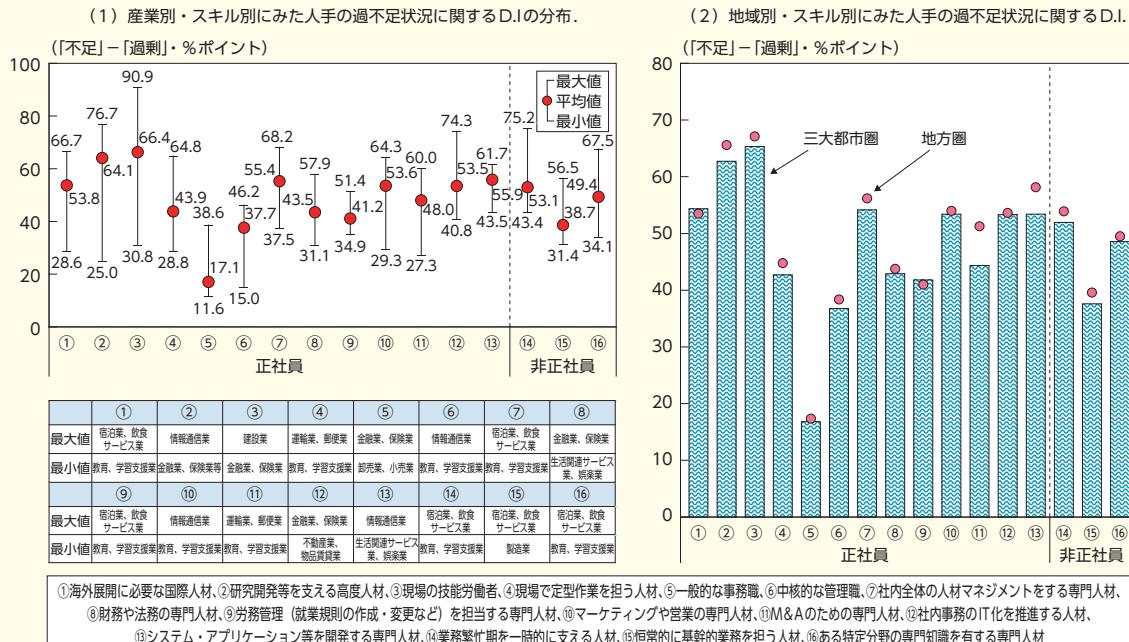
次に、第2-(1)-4図の（2）では、相対的に地方圏の企業で人手不足感が高まっていることを踏まえ、16種類のスキル等を持った人材に対するニーズについて、本社の所在地域を「三大都市圏」と「地方圏」に分けて比較している。同図の（2）によると、地方圏における人手不足感D.I.の水準は、三大都市圏の同水準と比較し、「M&Aのための専門人材」において特に高く、次いで「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」「研究開発等を支える高度人材」「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」などにおいて高いことが分かる。また、非正社員の地方圏における人手不足感D.I.の水準は、いずれの業務を担う人材においても、三大都市圏の同水準と比較し、人手不足感が高い状況にある。

このうち、地方圏の企業においてM&Aのための専門人材に対する人手不足感が高まっている背景としては、経営者の高齢化が進み、事業承継が課題となる中、地方銀行が仲介するM&Aのニーズが高まっている可能性が考えられる¹¹。帝国データバンクが、2019年1月時点で所有するデータベースを活用し、社長のデータを抽出して分析した「全国社長年齢分析」により、1990年と2018年における社長の平均年齢を比較すると、平均年齢の増加幅が、全国では5.7歳である中、三大都市圏では5.4歳、地方圏では6.2歳となっており、地方圏で経営者の高齢が進んでいる状況がうかがえる。今後、地方圏では、経営者の高齢化に伴い、事業継承の課題がより顕在化していく懸念があり、M&Aのための専門人材に対する人手不足感は、より高まっていく可能性が考えられる。

11 2018年10月16日の河北新報社の記事（東北地銀M&A支援注力）を参照。

第2-(1)-4図 スキル別等でみた人手不足D.I.について

- 人手不足感が高まっている地方圏では、特に、M&Aのための専門人材に対する人手不足感が高まっている。経営者の高齢化に伴い、事業継承の課題が顕在化し、M&Aに対するニーズが高まっている可能性が考えられる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) ここでの「人手の過不足状況に関するD.I.」は、①～⑯のスキルを有する人材について需要がない企業を除いた上で、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業の割合から、「大いに過剰」「やや過剰」と回答した企業の割合を差分することで算出している。
- 2) (1) では、サンプル数が僅少であったことから、「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「複合型サービス業」は除いている。また、「①海外展開に必要な国際人材」「②研究開発等を支える高度人材」では、サンプル数が僅少であったことから、「金融業、保険業」を除いている。
- 3) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

2 働く方の所感を通じた人手不足等の現状について

- 職場のマネジメントを担う重要な「鍵」である管理職では、働く方全体（正社員）と比較すると、相対的に多くの方が人手不足感を感じており、人手不足に対する危機感が強い可能性がうかがえる

続いて、働く方の所感を通じた人手不足等の現状について整理していく。(独)労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、働く方の目の行き届く組織範囲（部局・課など）を前提としつつ、職場における人手の過不足状況について、働く方の所感を回答頂いており、その結果を活用しながら考察していく。

まず、第2-(1)-5図の(1)により、働く方の所感を通じた人手不足感D.I.の水準をみると、働く方全体（正社員）では、61.6%ポイントとなっている。このうち、職場のマネジメントを担い、より広範囲な視点から職場環境を把握し、また、その実情にも明るいと思われる管理職（リーダー職を含む）に限定すると、同水準は66.7%ポイントと相対的に高くなっている。つまり、職場のマネジメントを担う重要な「鍵」であり、より広範囲な視点から職場環境を把握し、また、その実情にも明るいと思われる管理職については、相対的に多くの方が人手不足

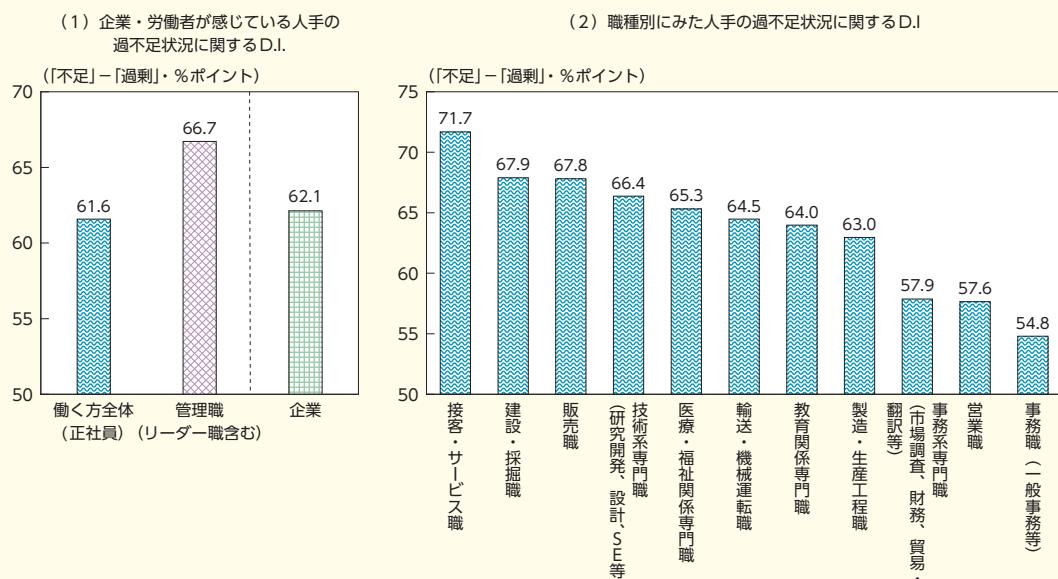
感を感じており、人手不足に対する危機感が強い可能性がうかがえる。

なお、同調査では、企業の所感を通じた人手不足感D.I.についても算出可能であり、その水準は62.1%ポイントとなっている。従業員全体に対する企業の人手の過不足に関する所感と、目の行き届く組織範囲である職場に対する働く方の同所感は、厳密には両者の視点が異なる。このため、両者の所感を比較することについては、一定の留意が必要であるものの、両者の所感を通じた人手不足感D.I.を比較すると、労使の人手不足感D.I.はおおむね同水準である一方で、管理職の人手不足感D.I.の水準は、企業の同水準よりも高い状況にある。つまり、企業だけでなく、働く方にとっても、人手不足感は高い状況にあり、特に、現場において、職場のマネジメントを担う管理職は、企業が認識している以上に人手不足を感じている可能性が考えられる。

次に、同図の（2）により、働く方の所感を通じた人手不足感D.I.の水準を職種別にみると、「接客・サービス業」が71.7%ポイントと最も高くなっています。次いで、「建設・採掘職」「販売職」「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」「医療・福祉関係専門職」「輸送・機械運転職」「教育関連専門職」「製造・生産工程職」などで高いことが分かっています。こうした結果は、前図でみたように、「現場の技能労働者」「研究開発等を支える高度人材」「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」などに対する人手不足感が高い企業の所感とも、一定程度、整合的と考えられる。

第2-(1)-5図 働く方の所感でみた人手不足D.I.について

- 職場のマネジメントを担う重要な「鍵」である管理職では、働く方全体（正社員）と比較すると、相対的に多くの方が人手不足感を感じており、人手不足に対する危機感が強い可能性がうかがえる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) ここでの「人手不足感D.I.」は、企業に対しては「従業員全体」の人手の過不足感について、労働者に対しては「職場全体」の過不足感について、それぞれ「大いに不足」「やや不足」と回答した企業の割合から、「大いに過剰」「やや過剰」と回答した企業の割合を差分することで算出している。
 2) (2)では各職種に就いている労働者（正社員）が認識している人手不足感について、集計している。
 3) サンプル数が僅少であったことから、「保安職」は除いている。

3 人手不足企業と労働生産性の向上について

ここまで企業における人手不足感について概観してきたが、人手不足の問題を考えるに当たっては、労働生産性をめぐる状況についても、併せて考察していくことが有用だと考えられる。つまり、人手不足企業では、労働生産性の分子である「付加価値額」を高めながら、労働生産性を向上させるための取組を活発化していく可能性がある一方で、人手不足に伴う業務の多忙化により、労働生産性の向上に取り組むことが困難になっていく可能性も考えられる。そのため、人手不足企業においては、どちらの見込みが高いのかを把握することにより、認識すべき課題の所在が大きく異なってくる。

そこで、ここからは、労働生産性の分子である「付加価値額」を高めるために、我が国企業がどのような取組を行っているのか等を概観した上で、3年先を見据えた際に、労働生産性を向上させる取組に対して、人手不足企業と人手適当企業がどのような意向を持っているのかを比較していく。また、3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組めない理由等についても考察していく。さらに、ここまで分析結果から、人手不足感が、地方圏の企業で相対的に高まっていることを踏まえ、労働生産性をめぐる地域別の状況について、地域差を生んでいる要因も含めて、整理していきたい。

●労働生産性の向上に当たって、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等の強化に取り組むべきと考えている企業が多い

まず、第2-(1)-6図の（1）により、労働生産性の分子である付加価値額に着目して、労働生産性を向上させる必要がある場合に、強化等に取り組むべきと企業が現時点で考えている内容をみると、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が、全体の52.5%と最も多くなっており、次いで、「従業員への能力開発」が48.3%、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」が44.4%、「技術力」が43.4%、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」が42.1%と、「営業力・販売力」「技術力」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等といった内容の他にも、「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」等のように、働く方を直接対象とした内容の強化に取り組むべき、と考えている企業が多いことが分かる。

次に、同図の（2）により、強化等に取り組むべきと企業が現時点で考えている内容について、産業別にみると、「建設業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「営業力・販売力」と回答する企業が多い。また、最頻値、2位、3位から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「技術力」「従業員への能力開発」「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「製造業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」と回答する企業が多い。

「情報通信業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「営業力・販売力」と回答する企業が多い。

「運輸業、郵便業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」と回答する企業が多い。

「卸売業、小売業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「従業員への能力開発」と回答する企業が多い。また、最頻値から2位、3位までの幅でみたバラつきや、最頻値から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「不動産業、物品賃貸業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」と回答する企業が多い。また、最頻値から2位、3位までの幅でみたバラつきや、最頻値から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「学術研究、専門・技術サービス業」では、「技術力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「営業力・販売力」と回答する企業が多い。また、最頻値、2位、3位から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「技術力」「従業員への能力開発」「営業力・販売力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「宿泊業、飲食サービス業」では、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「営業力・販売力」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」と回答する企業が多い。また、最頻値から2位、3位までの幅でみたバラつきや、最頻値から中位までの幅でみたバラつきは相対的に大きいことから、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」の取組が、特に重視されていることが示唆される。

「生活関連サービス業、娯楽業」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「従業員への能力開発」と回答する企業が多い。

「教育、学習支援業」では、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「優秀な人材の獲得体制」と回答する企業が多い。

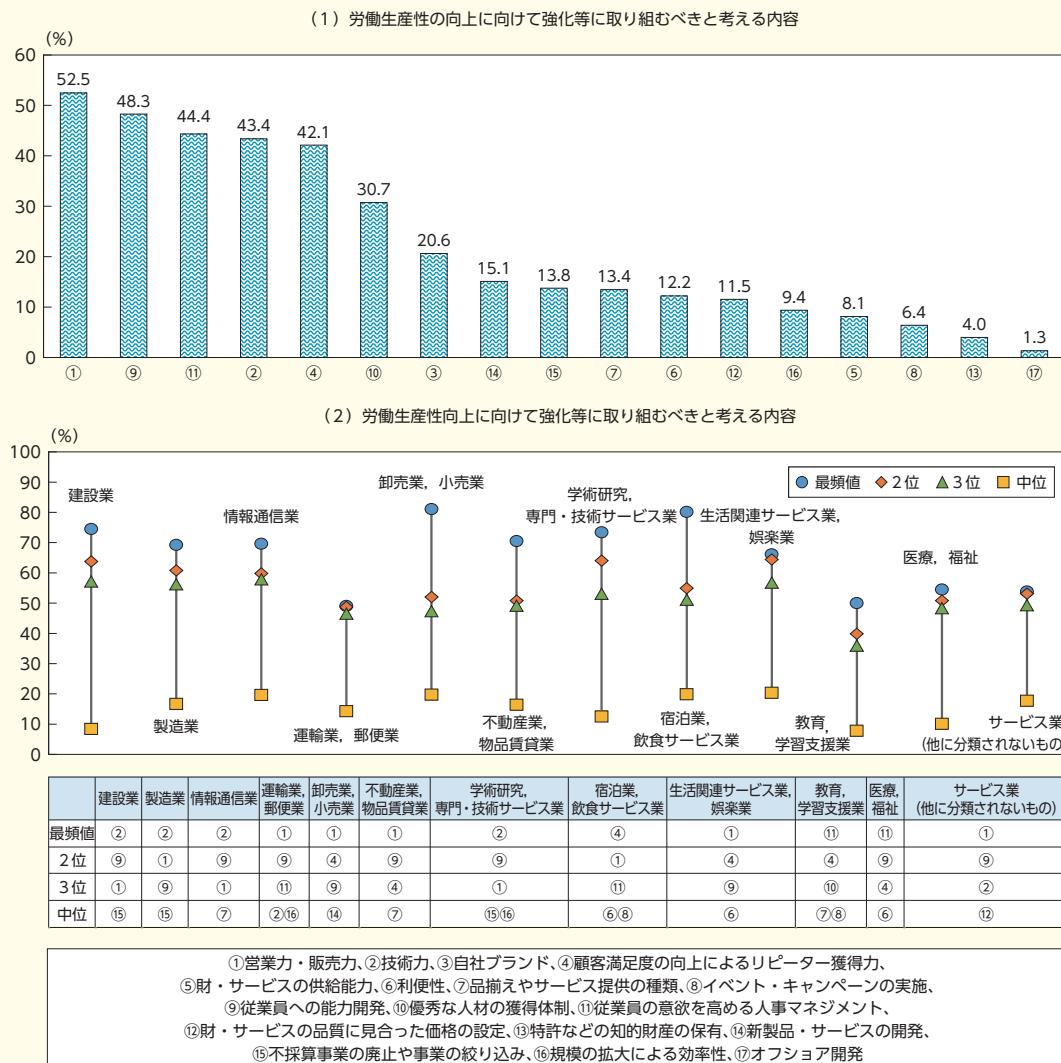
「医療、福祉」では、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」と回答する企業が多い。

「サービス業（他に分類されないもの）」では、「営業力・販売力」の強化に取り組むべきと考えている企業が最も多く、次いで、「従業員への能力開発」「技術力」と回答する企業が多い。

以上のように、多くの企業が強化等に取り組むべきと現時点で考えている内容については、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「技術力」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等であり、産業別でみると、「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「不動産業、物品賃貸業」「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」では「営業力・販売力」に、「建設業」「製造業」「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」では「技術力」に、「教育、学習支援業」「医療、福祉」では「従業員の意欲を高める人事マネジメント」に、「宿泊業、飲食サービス業」では「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」に取り組むべきと考えている企業が最も多い状況がうかがえた。

第2-(1)-6図 労働生産性の向上に当たって強化に取り組むべきと考えている事項

- 労働生産性の向上に当たって、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等の強化に取り組むべきと考えている企業が多い。



- ①営業力・販売力、②技術力、③自社ブランド、④顧客満足度の向上によるリピーター獲得力、
- ⑤財・サービスの供給能力、⑥利便性、⑦品揃えやサービス提供の種類、⑧イベント・キャンペーンの実施、
- ⑨従業員への能力開発、⑩優秀な人材の獲得体制、⑪従業員の意欲を高める人事マネジメント、
- ⑫財・サービスの品質に見合った価格の設定、⑬特許などの知的財産の保有、⑭新製品・サービスの開発、
- ⑮不採算事業の廃止や事業の絞り込み、⑯規模の拡大による効率性、⑰オフショア開発

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 複数回答の結果をまとめたもの。
 - 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
 - 自社の従業員全体の過不足状況について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業については、人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
 - (2)において、「鉱業、採石業、砂利採集業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「複合サービス業」はサンプルサイズが少數のため割愛。
 - (2)において「中位」とは、各産業で数値が全項目9位のものを指す。なお、「運輸業、郵便業」「学術研究、専門・技術サービス業」「教育、学習支援業」では8位が2項目あるため、当該2項目を記載している。

- 「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等のように、企業が強化に取り組むべきと考えている内容ほど、実際には取り組めていない可能性がある

前回では、労働生産性の向上に当たって、強化等に取り組むべきと企業が考えている内容について確認したが、企業はこうした内容の強化等について、実際に取り組むことができている

のだろうか。そこで、第2-(1)-7図では、労働生産性の向上に関する取組について、現在と3年前を比較した際に、実際に取組を「強化」した企業の割合から、前図の(1)でみた、現時点で強化等に取り組むべきと考えている企業の割合を差し引いたギャップをみており、値が0より大きいほど、強化等に取り組むべきと考えているものの、実際には取り組むことのできない企業が多い取組であり、値が0より小さいほど、過去3年間で十分に強化した企業が多い取組であることを意味している。同図の(1)により、取組別のギャップをみると、「営業力・販売力」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「従業員への能力開発」「技術力」等といった、企業が現時点で強化等に取り組むべきと考えている取組のギャップが0より大きくなっている一方で、実際には取り組むことができない可能性が考えられる一方で、「利便性」「財・サービスの供給能力」「品揃えやサービス提供の種類」等といった取組については、過去3年間で十分に取り組んできた企業が多く、多様な財・サービス提供に対応していくことが、企業にとって重要な可能性が示唆される。

また、同図の(2)では、前図の(2)でみた、各産業が最も強化すべきと考えている取組について、実際の取組状況とのギャップを産業毎にみており、「技術力」を最も重視している産業群では、「建設業」のギャップが最も大きい一方で、「情報通信業」のギャップは相対的に小さく、「情報通信業」は、「技術力」の強化が相対的にうまくいっているものの、「建設業」は、相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

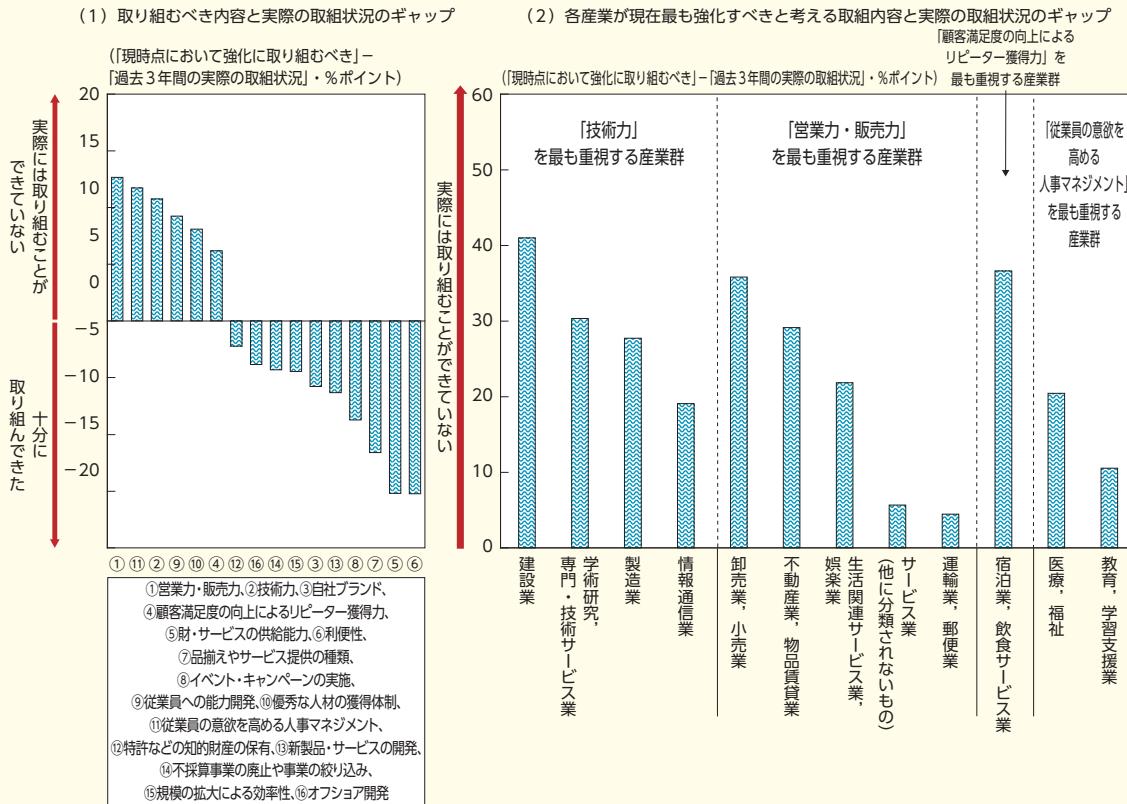
「営業力・販売力」を最も重視している産業群では、「卸売業、小売業」のギャップが最も大きく、次いで、「不動産業、物品賃貸業」「生活関連サービス業、娯楽業」のギャップが相対的に大きい一方で、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」のギャップは相対的に小さく、「運輸業、郵便業」「サービス業（他に分類されないもの）」では、「営業力・販売力」の強化が相対的にうまくいっているものの、「卸売業、小売業」等の産業では、相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」を最も重視している「宿泊業、飲食サービス業」では、他の産業と比較してギャップが大きく、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」の強化が相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

「従業員の意欲を高める人事マネジメント」を最も重視している産業群では、「医療、福祉」のギャップが相対的に大きい一方で、「教育、学習支援業」のギャップは相対的に小さく、「教育、学習支援業」は、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」の強化が相対的にうまくいっているものの、「医療、福祉」は、相対的にうまくいっていない可能性が示唆される。

第2-(1)-7図 労働生産性を向上させるための取組内容に生じているギャップ

- 「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等のように、企業が強化に取り組むべきと考えている内容ほど、実際には取り組めていない可能性がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- （注） 1) 労働生産性向上をめぐる各取組について、「現在において強化等に取り組むべき」と回答した企業の割合と、過去3年間に「大いに強化」「やや強化」したと回答した企業の割合との差分をみている。なお、過去3年間の強化状況について回答のない企業は、集計対象外としている。
- 2) 事業の成長意欲について、「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
- 3) 自社の従業員全体の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業については、人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
- 4) (2) では、第2-(1)-6図において、各産業が現時点で最も強化に取り組むべきと考えている内容をみていく。

- 3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定のある企業は、人手不足企業の方が人手適正企業より多く、人手不足企業、人手適正企業ともに、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等といった、実際に取り組むことができていない内容を強化する意向が強い
- ここまで、労働生産性の向上をめぐる取組について、「過去」「現在」における取組状況等をみてきたが、ここからは、更に「将来」の取組意向等を整理していく。なお、前述のとおり、人手不足企業における労働生産性の向上に関する取組の意向等によって、後述する人手不足の課題の所在が大きく異なることから、以下では、人手の過不足状況別に、労働生産性の向上をめぐる取組意向等について分析していく。

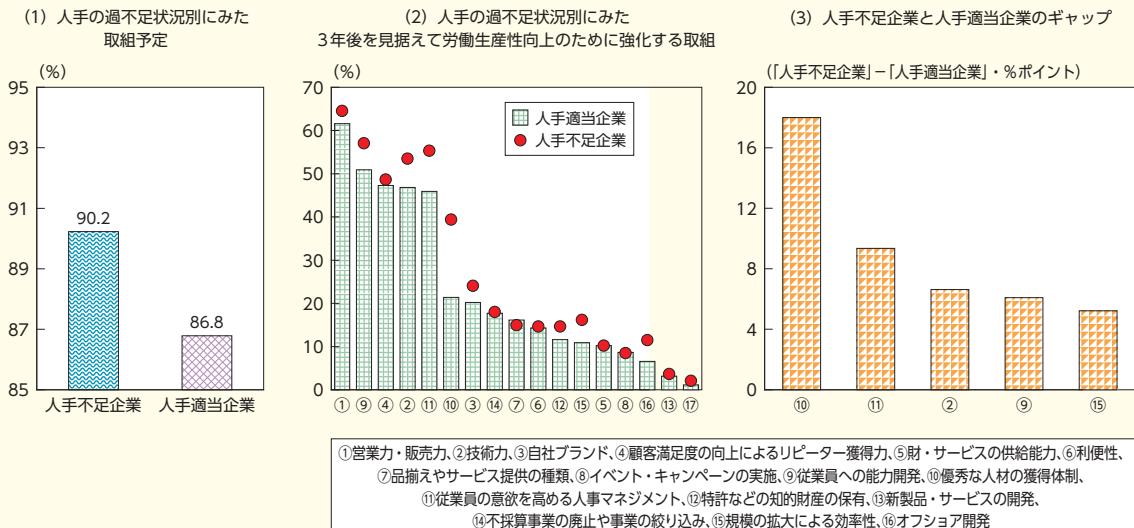
まず、第2-(1)-8図の（1）により、人手の過不足状況別に、3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定があると回答した企業をみると、人手の過不足状況にかかわらず

ず、労働生産性の向上に取り組む予定のある企業が多い中、人手適当企業では86.8%、人手不足企業では90.2%となっている。人手適当企業より人手不足企業の方が、より一層労働生産性の向上に取り組む予定があることから、多くの企業にとって労働生産性の向上は共通の課題となっている中、特に、人手不足に直面している企業では、人手不足を契機として、労働生産性向上により一層積極的に取り組む意向が強い可能性が示唆される。

次に、同図の（2）により、人手の過不足状況別に、具体的な取組予定の内容をみると、人手適当企業、人手不足企業ともに、「営業力・販売力」「技術力」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」等といった、企業が強化等に取り組むべきと考えているものの、実際には取り組むことのできていないと思われる内容を強化する意向が強いことが分かる。他方、同図の（3）により、人手不足企業の取組割合から人手適当企業の取組割合を差し引いたギャップをみると、上述した「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「技術力」「従業員への能力開発」といった取組におけるギャップが相対的に大きい中、「優秀な人材の獲得体制」におけるギャップが特に大きい。そのため、人手不足企業では、特に、優秀な人材の獲得体制を強化するなど、より質の高い人材の確保等を通じて、労働生産性の向上に取り組む意向が強い可能性が示唆される。

第2-(1)-8図 人手不足感別にみた労働生産性を向上させるための取組予定内容

○ 3年先を見据えた際に、労働生産性の向上に取り組む予定のある企業は、人手不足企業の方が人手適正企業より多く、人手不足企業、人手適正企業ともに、「営業力・販売力」「従業員への能力開発」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」等といった、実際に取り組むことができていない内容を強化する意向が強い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) (1) は、「3年先を見据えた際に自社の労働生産性の向上に取り組む予定か」という問に対する「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度取り組む」「ほとんど取り組まない」「取り組まない、取り組めない」の選択肢のうち、「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度取り組む」のいずれかを回答した企業を「取り組む予定の企業」としている（未回答を除く）。

2) (2) 及び (3) は、「取り組む予定の企業」を対象に、強化等に取り組む意向のある具体的な内容の取組割合をまとめたもの（複数回答）。

3) 「人手不足企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を指し、「人手適正企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「適当」と回答した企業を指す。

4) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。

5) 人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は、集計対象外としている。

●労働生産性の向上に取り組めない企業の理由等をみると、人手の過不足感にかかわらず、「日々の業務遂行で精一杯のため」「有効な取組方法が分からぬいため」を挙げる企業が多く、特に、人手不足企業では「日々の業務遂行で精一杯のため」を、人手適正企業では「有効な取組方法が分からぬいため」を挙げる企業が多い

前図では、多くの企業において、労働生産性の向上に取り組む予定があることを指摘したが、労働生産性の向上に取り組む予定のない企業が一定数いることも明らかとなった。そこで、第2-(1)-9図の（1）により、人手の過不足状況別に、労働生産性の向上に取り組めない理由等をみると、人手不足企業では、「日々の業務遂行で精一杯のため」を理由として挙げる企業が48.9%と最も多く、次いで、「有効な取組方法が分からぬいため」「ノウハウを持つ人材がいなないため」「特段理由はない」となっている一方で、人手適正企業では、「有効な取組方法が分からぬいため」を理由として挙げる企業が32.8%と最も多く、次いで「日々の業務遂行で精一杯のため」「特段理由はない」「ノウハウを持つ人材がいなないため」となっている。人手不足企業と人手適正企業において、順位は異なるものの、回答割合が相対的に高い理由は共通しており、人手の過不足状況にかかわらず、労働生産性の向上に「取り組まない」のではなく、「取り組めない」状況にある企業が多いことが分かる。また、同図の（2）により、人手不足企業の回答割

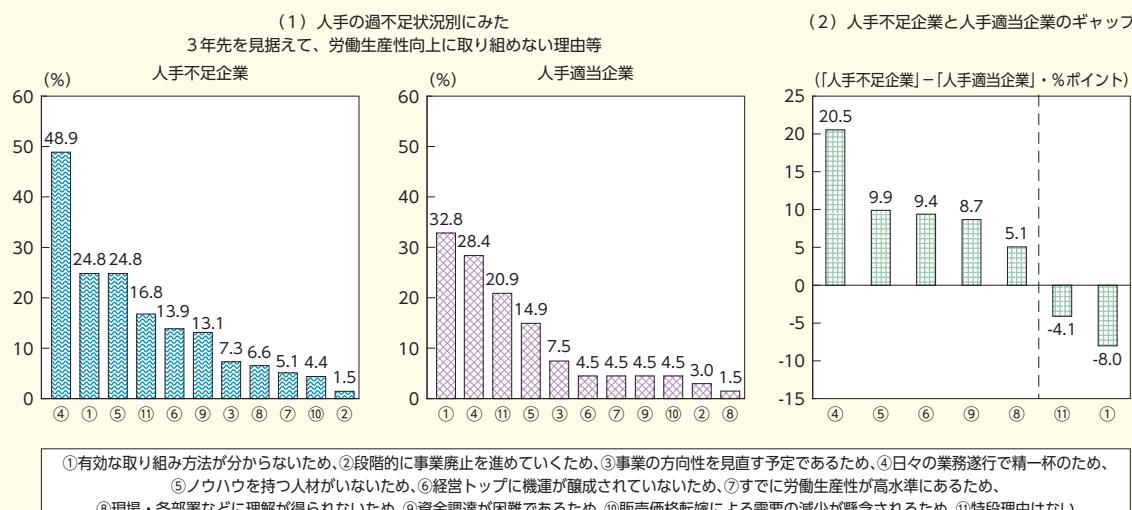
合から、人手適正企業の回答割合を差し引いたギャップをみると、「日々の業務遂行で精一杯のため」が20.5%ポイントと、ギャップが正の方向に最も大きく、次いで、「ノウハウを持つ人材がいないため」「経営トップに機運が醸成されていないため」等のギャップが大きい一方で、「有効な取組方法が分からぬため」は▲8.0%ポイントと、ギャップが負の方向に最も大きい。このことから、人手適正企業は、人手不足企業と比べ、労働生産性の向上に取り組む余裕は相対的にあるものの、有効な取り組み方法が分からぬ企業が多い一方で、人手不足企業は、人手適正企業と比べ、日々の業務遂行に追われる中、労働生産性の向上に取り組む余裕がないだけでなく、労働生産性の向上に関する取組のノウハウを持つ人材が職場に居らず、経営トップに労働生産性向上の機運が醸成されていない状況の企業が多い可能性が示唆される。

以上のことから、一部の人手不足企業では、人手不足に伴う業務の多忙化や人材不足等により、今後さらに労働生産性の向上に取り組むことが困難になっていく可能性も考えられる。

これまでの分析結果を踏まえると、多くの企業にとって労働生産性の向上は共通の課題となっている中、特に、人手不足に直面している企業では、人手不足を契機として、労働生産性の向上により一層積極的に取り組む意向が強いものの、一部の人手不足企業では、日々の業務遂行に追われ、労働生産性の向上に取り組む余裕がないだけでなく、労働生産性の向上に関する取組のノウハウを持つ人材の不足等により、労働生産性の向上に「取り組めない」厳しい状況であることが示唆される。

第2-(1)-9図 労働生産性の向上に取り組めない理由等について

- 労働生産性の向上に取り組めない企業の理由等をみると、人手の過不足感にかかわらず、「日々の業務遂行で精一杯のため」「有効な取組方法が分からぬため」を挙げる企業が多く、特に、人手不足企業では「日々の業務遂行で精一杯のため」を、人手適正企業では「有効な取組方法が分からぬため」を挙げる企業が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1)「3年先を見据えた際に労働生産性の向上に取り組む予定か」という問に対して、「ほとんど取り組まない」「取り組まない・取り組めない」と回答した企業を対象に、その理由を選択した割合を算出している(複数回答)。
 - 2)「人手不足企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を指し、「人手適正企業」とは、現在、3年先ともに従業員全体に関して、人手が「適正」と回答した企業を指す。
 - 3)事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
 - 4)人手不足企業については、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
 - 5)以上の条件を加えた結果、サンプル数は人手不足企業で137社、人手適正企業で67社となっている点に、留意が必要。

● 1970年から2010年までの40年間で、労働生産性の地域間格差は、東京都を除くその他の46都道府県間では格差が縮小している一方で、東京都が、他の都道府県と比較して飛び抜けて高い労働生産性となっている

ここまで、人手不足企業の多くは、人手不足を契機として、労働生産性の向上により一層積極的に取り組む意向が強い傾向にあるものの、一部の人手不足企業では、日々の業務遂行に追われ、労働生産性の向上に取り組む余裕がないだけでなく、労働生産性の向上に関するノウハウを有する人材の不足等により、労働生産性の向上に「取り組めない」状況にある可能性を指摘してきた。他方、前述したとおり、人手不足感は地方圏の企業で相対的に高まっているため、これ踏まえ、地域間の労働生産性をめぐる状況について、地域差を生んでいる要因も含めて、整理していきたい¹²。

第2-(1)-10図は、労働生産性を、産業計資本労働比率（以下「資本装備率」という。）の違い、労働の質¹³の違い、産業計全要素生産性¹⁴（以下「TFP」という。）の違いに分解し、労働生産性の地域間格差の要因をみたものであり、図中の「労働生産性¹⁵」は、各都道府県の労働生産性の全国平均からの乖離率を示している¹⁶。1970年と2010年の労働生産性の全国平均からの乖離率を比較すると、この40年間で、東京都を除くほぼ全ての都道府県で全国平均からの乖離率は縮小しており、労働生産性の地域間格差は、東京都を除く46都道府県間では縮小傾向にあるものの、この40年間で、東京都の労働生産性の全国平均からの乖離率だけは拡大しており、このような東京都の一人勝ち状態が、東京都と比較して地方の格差を感じさせる原因となっている可能性が考えられる。

次に、1970年時点の労働生産性の全国平均からの乖離率をみると、神奈川県の値が最も大きくなっている、これは京浜工業地帯を擁する当該地域の高い資本装備率が、労働生産性を押し上げる大きな要因となっていたことが考えられる。このように、1970年時点では、資本装備率の地域間格差が、労働生産性の地域間格差を説明する重要な要因となっていたことが示唆されるが、その後の40年間で、資本装備率の地域間格差は大きく縮小しており、詳細は後述するが、2010年時点で労働生産性の値が最も大きな東京都の資本装備率は、全国平均を下回っている状況にある。

他方、2010年時点の労働生産性の全国平均からの乖離率をみると、東京都の値が最も大きくなっている、労働生産性を押し上げている要因をみると、他地域に比べて高い労働の質と、飛び抜けて高いTFPが大きく寄与していることから、資本装備率に代わって、TFPが労働生産性の地域間格差を説明する主な要因となっていることが示唆される¹⁷。

12 本稿の作成にあたっては徳井（2018）を参考にした。

13 ここでの労働の質は、労働者の性、就業上の地位、学歴構成、就業している産業といった労働属性ごとの限界生産性の違いを考慮した「質を考慮した労働投入」の概念を採用している。

14 全要素生産性（TFP）は、経済成長率を要因分解した際、資本や労働といった生産要素の投入量の増減では計測することができない全ての要因による寄与を指している。

15 労働生産性を測るときの分母の労働投入量は、マンアワーベースである。

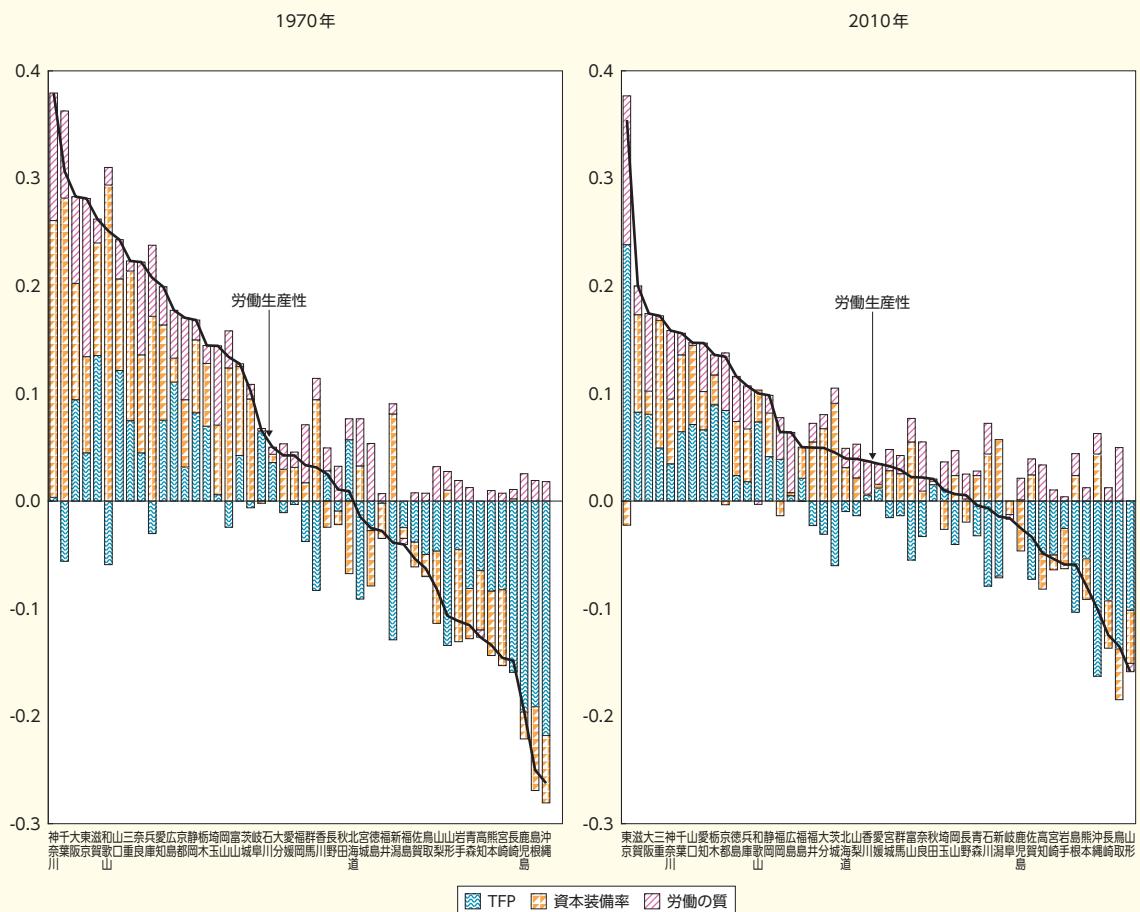
16 数値は、経済産業研究所「都道府県別産業生産性データベース2017」より引用。

17 徳井（2018）では、労働生産性の地域間格差の分散に対する寄与度を、「資本装備率」「労働の質」「TFP」の要因にそれぞれ分解した上で分析を行っており、当該分析結果によると、1970年において労働生産性の地域間格差を生み出していた最大の要因はTFPと資本装備率の格差であったが、資本装備率格差の寄与は、1980年以降急速に減少した一方で、TFP格差の寄与は1990年まで変化がなく、その後はおおむね半減したものの、2010年では下げ止まりがうかがえる状況にあったことから、結果的にTFP格差の寄与の重要度が相対的に高まり、今日では、労働生産性の地域間格差のほとんどをTFP格差で説明できるようになったとしている。

なお、近年の「労働経済の分析」においても、我が国の労働生産性が伸び悩んでいる要因については、情報化資産や人的資本などの無形資産への投資¹⁸が国際的にみて不足していること等を指摘しており、我が国の労働生産性を引き上げて行くには、TFPの上昇率を高めていくことが重要となる。

第2-(1)-10図 地域別にみた労働生産性の動向

- 1970年から2010年までの40年間で、労働生産性の地域間格差は、東京都を除くその他の46都道府県間では縮小している一方で、東京都は、他の都道府県と比較して飛び抜けて高い労働生産性となっている。
- 東京都の労働生産性を押し上げた要因をみると、「TFP」が大きく寄与している。



資料出所 (独)経済産業研究所「都道府県別産業生産性データベース2017」より引用

- (注) 1) 労働生産性とは、各都道府県と全国平均の労働生産性の乖離率を示している。
2) 1970年は沖縄県を除く46都道府県の数値を示している。

●男女ともに、いずれの雇用形態においても、地方圏より三大都市圏の方が、仕事に役立てるための訓練や自己啓発に取り組む者が多い

労働生産性の向上にとって重要な要素である、労働者の人的資本の形成については、フォーマルな学校教育を通じて得られるもの以外にも、主に企業が実施する人的資本形成（O F F -

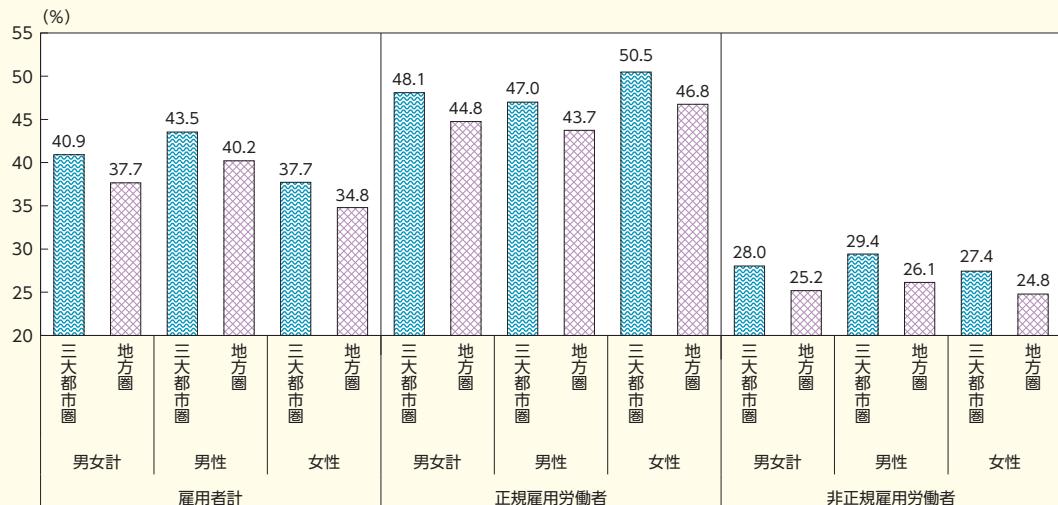
18 「平成28年版 労働経済の分析」において、TFPの上昇に対しては、無形資産への投資が波及効果を持つことを指摘している。なお、無形資産は、①情報化資産（受注・パッケージソフト、自社開発ソフトウェア）、②革新的資産（R & D、著作権、デザイン、資源開発権）、③経済的競争能力（ブランド資産、企業が行う人的資本形成（O F F - J T）、組織形成・改革）から成る。

J T : Off-the-Job Training) や、 O J T (On-the-Job Training) のような経験を通じた人的資本の蓄積等も重要であることから、第2-(1)-11図により、仕事に役立てるための訓練・自己啓発の実施割合を、男女別、地域別にみることで、人的資本の形成に資する取組の実施状況の地域間格差について考察する。同図によると、雇用者計の男女計では、三大都市圏において40.9%である一方、地方圏では37.7%、男性では三大都市圏43.5%、地方圏40.2%、女性では三大都市圏37.7%、地方圏34.8%といずれも三大都市圏の方が高い実施割合となっている。さらに雇用形態別にみると、正規雇用労働者の男女計では三大都市圏において48.1%である一方、地方圏では44.8%、男性では三大都市圏47.0%、地方圏43.7%、女性では三大都市圏50.5%、地方圏46.8%といずれも三大都市圏の方が高い実施割合になっている。非正規雇用労働者をみると、男女計では三大都市圏において28.0%である一方、地方圏では25.2%、男性では三大都市圏29.4%、地方圏26.1%、女性では三大都市圏27.4%、地方圏24.8%といずれも三大都市圏の方が高い実施割合になっている。

以上のように、いずれの雇用形態、性別においても地方圏より三大都市圏の方が訓練・自己啓発の実施割合が高く、こうした人的資本の形成に資する取組状況の地域間格差が、労働生産性の地域間格差の要因の一つとなっている可能性が示唆される。

第2-(1)-11図 地域別等でみた仕事に役立てるための訓練・自己啓発の実施状況

- 男女ともに、いずれの雇用形態においても、地方圏より三大都市圏の方が、仕事に役立てるための訓練・自己啓発の実施割合が高い。



資料出所 総務省統計局「平成29年就業構造基本調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。
 - 2) 「主に通学をしながら仕事をしている」と回答している者は集計対象外としている。
 - 3) 勤め先における呼称について、「正規の職員・従業員」と回答した者を正規雇用労働者、「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」と回答した者を非正規雇用労働者としている。
 - 4) 「1年間の間に仕事に役立てるための訓練や自己啓発をしましたか」という質問に回答した者に占める、実施したと回答した者の割合を算出している。

第2節 我が国における人手不足の緩和に向けた企業の取組状況について

前節では、我が国における人手不足等の現状について分析を行い、相対的に正社員に対する人手不足感が高まる中、当該人手不足感は、相対的に中小企業や地方圏の企業で高まっていることを明らかにしたが、人手不足感の高まりは、企業における人手不足を緩和するための対策への取組姿勢や、企業経営、職場環境などにどのような影響を及ぼすのだろうか。

そこで、本節では、我が国における人手不足の緩和に向けた企業の取組状況について概観し、特に、人手不足企業と人手適正企業において実施されている人手不足を緩和するための取組内容を比較することで、人手不足の影響について、特徴を明らかにしていく。

1 人手不足の緩和に向けた取組状況等について

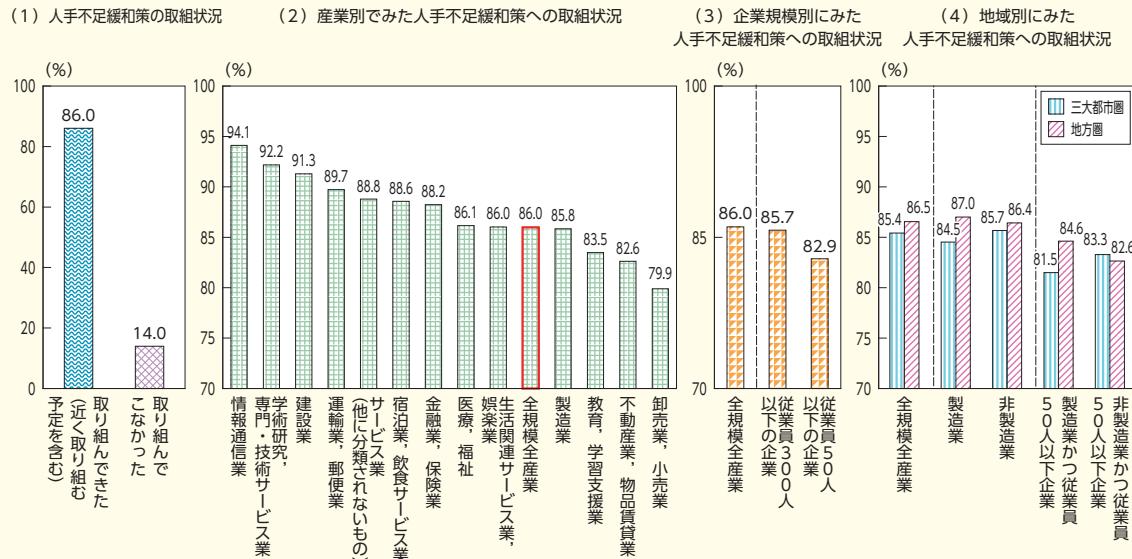
●過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業は、全体の8割を超える高い水準にあるものの、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等における取組割合は、低い傾向にある

第2-(1)-12図の(1)により、3年前から現在までの、人手不足を緩和するための対策への取組割合をみると、人手不足を緩和するための対策に取り組んできた又は近く取り組む予定にある企業は、全体の86.0%と高い水準を占めており、人手不足感の高まりに伴い、多くの企業にとって喫緊の課題となっている可能性が示唆される。次に、同図の(2)により、人手不足を緩和するための対策の取組割合を産業別にみると、前述と同様に、いずれの産業においても高い水準となっている中、特に、「情報通信業」では94.1%、「学術研究・専門・技術サービス業」では92.2%、「建設業」では91.3%と、取組割合が9割を超えている産業がある一方で、「不動産業、物品賃貸業」「製造業」といった相対的に人手不足感が高まっている産業を中心に、取組割合が全規模全産業平均の86.0%を下回る産業もあることが分かる。また、同図の(3)により、企業規模別に取組割合をみると、「従業員50人以下企業」は、「全規模全産業」「従業員300人以下企業」と比較して取組割合が低く、相対的に人手不足感が高まっている企業規模の小さい企業における取組割合が低いことが分かる。最後に、同図の(4)により、地域別に取組割合をみると、「地方圏」より「三大都市圏」の取組割合が低く、製造業、非製造業別にみても、「地方圏」より「三大都市圏」の取組割合が低い傾向にあるものの、上述のとおり、相対的に取組割合が低い「従業員50人以下企業」に対象を限定した上で取組割合をみると、非製造業では、「三大都市圏」より「地方圏」の方が、取組割合が低いことが分かる。

以上のように、産業別、企業規模別及び地域別によって、若干傾向が異なるものの、人手不足対策に取り組んできた又は近く取り組む予定にある企業は、全体の86.0%と高い水準にあり、人手不足感の高まりに伴い、人手不足緩和に向けた対策が多くの企業にとって喫緊の課題となっている可能性が示唆される中、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等では、人手不足を緩和するための対策への取組割合が、相対的に低い傾向にあることが確認された。また、相対的に取組割合の低い「従業員50人以下企業」に着目すると、相対的に取組割合の高い産業が多く属する非製造業において、三大都市圏より地方圏の取組割合が低いことが明らかとなった。

第2-(1)-12図 人手不足の緩和に向けた取組状況の概況

○ 過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業は、全体の8割を超える高い水準にあるものの、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等における取組割合は、低い傾向にある。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 各図では、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は、集計対象外としている。
- 2) 調査時点から3年以内の状況に関する得た回答結果をまとめている。
- 3) (2)では、サンプル数が少なかったことから、「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「複合型サービス業」は除いている。
- 4) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

2 人手不足の緩和に向けた、企業における具体的な取組内容等について

●人手不足企業は、人手適当企業と比較して、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」「新卒採用を強化する」等といった外部調達に積極的に取り組んできたが、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多い。前図では、相対的に人手不足感が高まっている産業や企業規模の小さい企業等では、人手不足を緩和するための対策への取組割合が相対的に低い傾向にあるものの、企業全体の取組割合の水準は、総じて高いことを確認したが、企業は、人手不足の緩和に向け、具体的にどのような対策に取り組んでいるのだろうか。一般的に、企業が人手不足に直面した際には、新卒採用や中途採用等のように、企業の外部から新たに人材を調達する方法(外部調達)や、従業員の配置転換や定年の延長・再雇用による雇用継続、現従業員の追加就業等のように、企業の内部から人材を調達する方法(内部調達)、業務プロセスの見直しや業務の外部委託の促進等のように、人材の調達以外の方法で人手不足の緩和を目指す方法を取ること等(業務の見直し等)が考えられるが、以下では、人手不足を緩和するための取組を、それぞれ「外部調達」「内部調達」「業務の見直し等」に大別した上で、具体的な取組内容を概観していく。

まず、第2-(1)-13図の(1)により、3年前から現在までに、人手不足対策に取り組んできた又は近く取り組む予定のある企業における、具体的な取組内容をみると、「求人募集時

の賃金を引き上げる」が68.2%、「中途採用を強化する」が67.2%、「求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する」が50.0%、「新卒採用を強化する」が47.0%と、「外部調達」に取り組んできた企業が多く、次いで、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」が59.3%、「非正社員から正社員への登用を進める」が38.1%、「現従業員の配置転換」が32.6%、「教育訓練・能力開発による現従業員の業務可能範囲の拡大」が28.9%と、「内部調達」に取り組んできた企業が多いことが分かる。

一方で、「外部調達」「内部調達」以外の「業務の見直し等」については、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」が28.1%、「離職率を低下させるための雇用管理の改善」が27.1%、「省力化・合理化投資の実施」が20.8%、「従業員への働きがいの付与」が19.7%となっており、「業務の見直し等」に取り組んできた企業は相対的に少ないことが分かる。特に、「離職率を低下させる雇用管理の改善」や「従業員の働きがいの付与」といった従業員の「働きやすさ」や「働きがい」の改善に資するような職場環境の改善に着目した取組がまだ十分に浸透していないことが示唆される。

このような人手不足緩和に向けた取組状況は、企業における人手の過不足状況によって傾向が異なるのだろうか。同図の（2）（3）により、企業における人手の過不足状況別に取組の実施状況をみると、人手不足企業、人手適当企業のいずれも、上述と同様に、「中途採用を強化する」「求人募集時の賃金を引き上げる」等の「外部調達」に取り組んできた企業が相対的に多く、次いで「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」等の「内部調達」に取り組んできた企業が相対的に多い一方で、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」「離職率を低下させるための雇用管理の改善」等の「業務の見直し等」に取り組んできた企業は、相対的に少ないことが分かる。また、人手不足企業の取組割合から人手適当企業の取組割合を差し引いたギャップをみると、「応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する」の水準が最も高く、次いで、「新卒採用を強化する」「求人募集時の賃金を引き上げる」「中途採用を強化する」の水準が高くなっていることから、人手不足企業は、人手適当企業に比べ、「外部調達」に積極的に取り組んできたことが分かる。

次に、同図の（4）により、人手不足企業における、人手が不足している理由について概観すると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多く、全体の69.4%を占めており、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」「景気の回復に伴う事業の拡大」を挙げる企業が多く、それぞれ38.2%、29.4%となっている。また、同図の（5）により、人手が不足している理由を、過去3年間での企業における人手不足の緩和に向けた対策の実施の有無別にみると、対策の実施の有無にかかわらず、「新規の人材獲得が困難になっている」が最も多く挙げられており、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」が多く挙げられている中、対策実施企業の回答割合から対策未実施企業の回答割合を差し引いたギャップをみると、対策未実施企業は、対策実施企業と比較して、「業務プロセスの見直しが出来ない」「雇用管理の見直しができない」「省力化・合理化投資が出来ない」等を理由に挙げる企業が多い一方で、対策実施企業は、対策未実施企業と比較して、「新規の人材獲得が困難になっている」「景気の回復に伴う事業の拡大」等を理由に挙げる企業が多いことが分かる。最後に、同図の（6）により、人手が不足している理由を三大都市圏と地方圏別にみると、いずれにおいても、「新規の人材獲得が困難になっている」が最も多く挙げられており、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」が多く挙げられている中、地方圏の企業の回答割合から、三大都市圏の企業の回答割合を差し引いたギャップをみると、三大都市圏は、地方圏と比較して、「景気の回復に伴う事業の拡大」

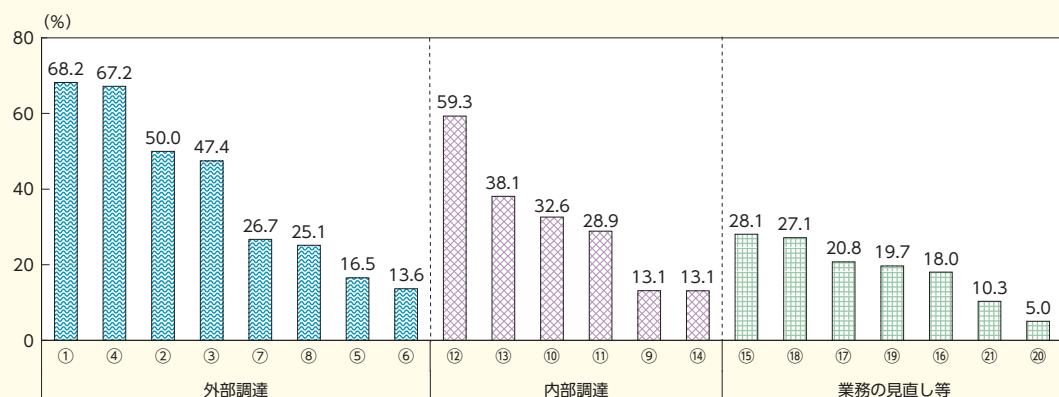
等を理由に挙げる企業が多い一方で、地方圏は、三大都市圏と比較して、「新規の人材獲得が困難になっている」「都市部への人材流出」「従業員の自発的な離職の増加」等を理由に挙げる企業が多くなっている。

以上の分析結果を踏まえると、人手不足の緩和に向けて、人手不足企業は、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」「新卒採用を強化する」等といった外部調達に積極的に取り組んできたにもかかわらず、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多くなっていることから、人手不足企業が積極的に取り組んできた対策が上手くいっていない可能性が示唆される。

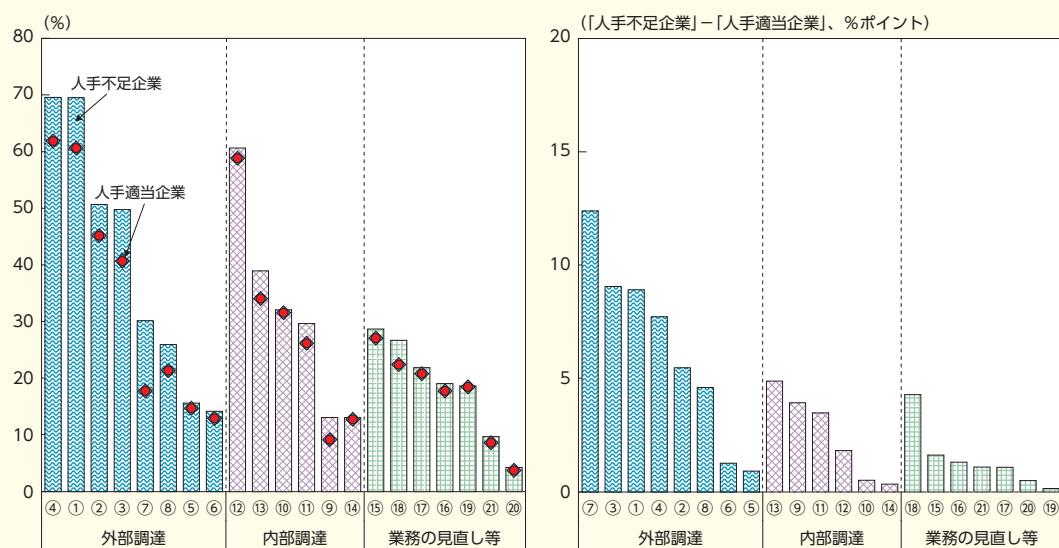
第2-(1)-13図 人手不足の緩和に向けた企業における取組内容と人手不足を感じる理由

- 人手不足企業は、人手適正企業と比較して、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」「新卒採用を強化する」等といった外部調達に積極的に取り組んできたが、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が最も多い。

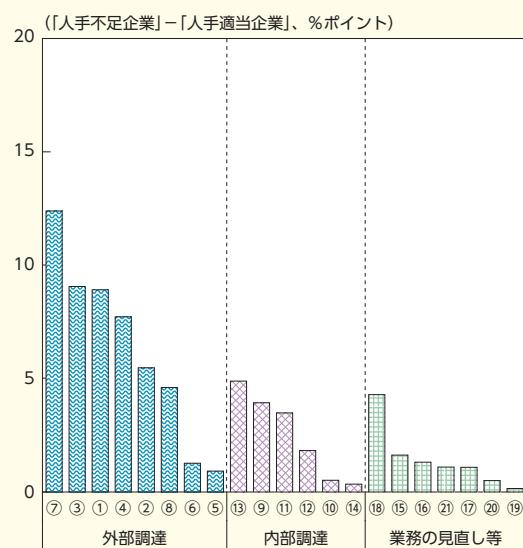
(1) 人手不足の緩和に向けた企業における取組内容



(2) 人手の過不足状況別にみた企業における取組の実施状況



(3) 取組の実施状況の差分



①求人募集時の賃金を引き上げる、②求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する。

③新卒採用を強化する、④中途採用を強化する、⑤出産・育児等による離職者の呼び戻し・優先採用を行う、

⑥出向・転籍者を受け入れる、⑦応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する、⑧非正社員の活用を進める、

⑨現従業員の追加就業、⑩現従業員の配置転換、⑪教育訓練・能力開発による現従業員の業務可能範囲の拡大、

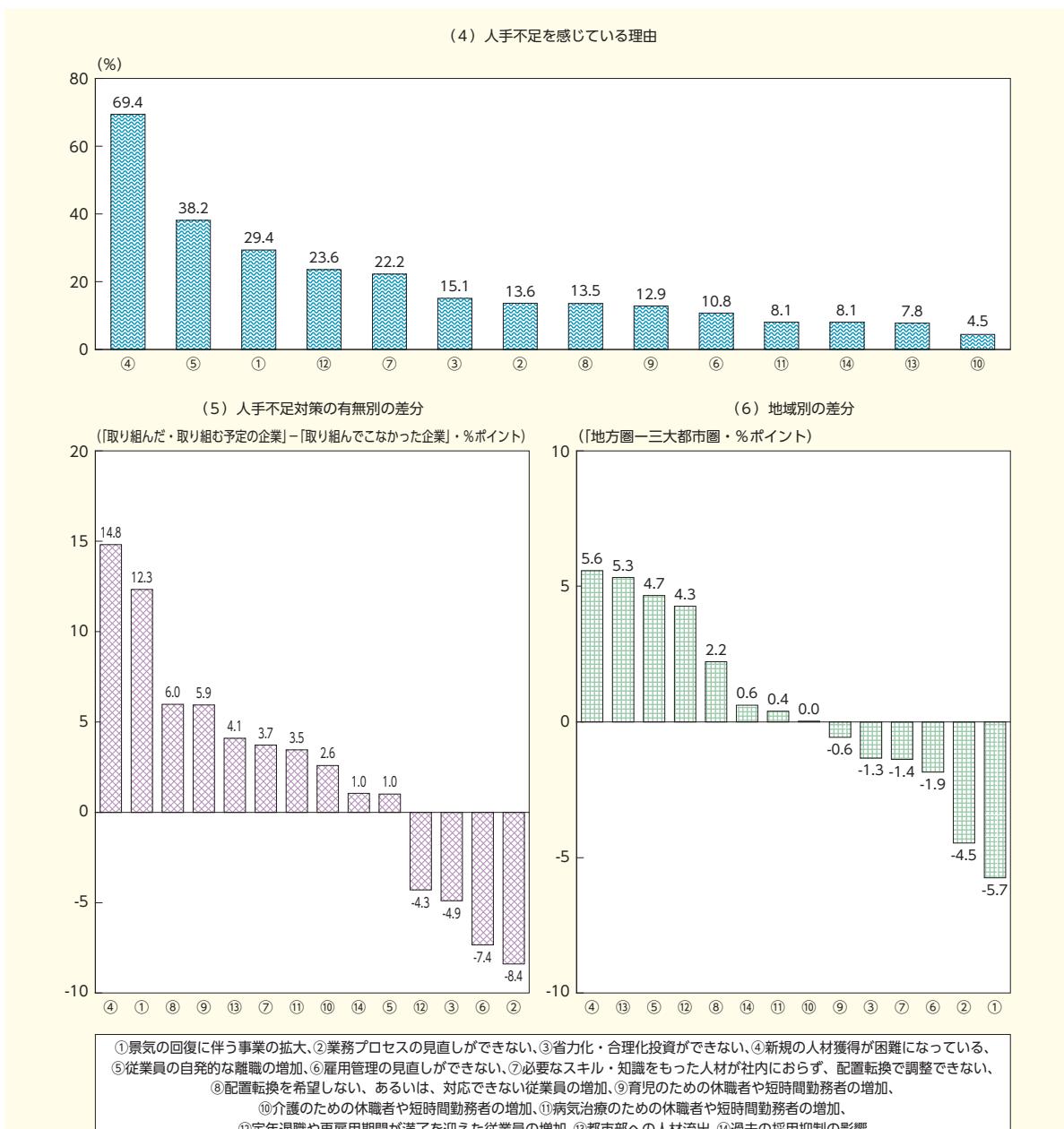
⑫定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う、⑬非正社員から正社員への登用を進める、

⑭従来の勤続要件等を緩和し、若手従業員をこれまでにないポストに抜擢する、

⑮業務プロセスの見直しによる効率性の強化、⑯外部委託を進める、⑰省力化・合理化投資の実施、

⑱離職率を低下させるための雇用管理の改善、⑲従業員への働きがいの付与、

⑳人材確保も視野に入れたM&Aの実施、⑳事業の縮小・見直しを行う



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
 の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)～(3)では、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
- 2) (1)は、人手不足を緩和するための対策について、3年前から現在までに「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」と回答した企業における取組内容について、複数回答の結果を集計している。
- 3) (2) (3)において、自社の従業員全体の人手の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を「人手不足企業」「適当」と回答した企業を「人手適当企業」としている。
- 4) (1)において自社の従業員全体の人手の過不足感について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業、(2) (3)における人手不足企業及び(4)～(6)の回答企業については、人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業を集計対象外としている。
- 5) (4)は、自社の従業員全体の過不足状況について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業における、雇用人員が不足している理由について、複数回答の結果を集計している。
- 6) (5)は、人手不足を緩和するための対策について、3年前から現在までに「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」と回答した企業における各理由の回答割合と、「取り組んでこなかった」と回答した企業における各理由の回答割合の差をとったもの。サンプル数はそれぞれ1385社、110社。
- 7) (6)は、「地方圏」に所在地のある企業における各理由の回答割合と、「三大都市圏」に所在地のある企業における各理由の回答割合との差分をしたもの。「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指す。サンプル数はそれぞれ1005社、778社。

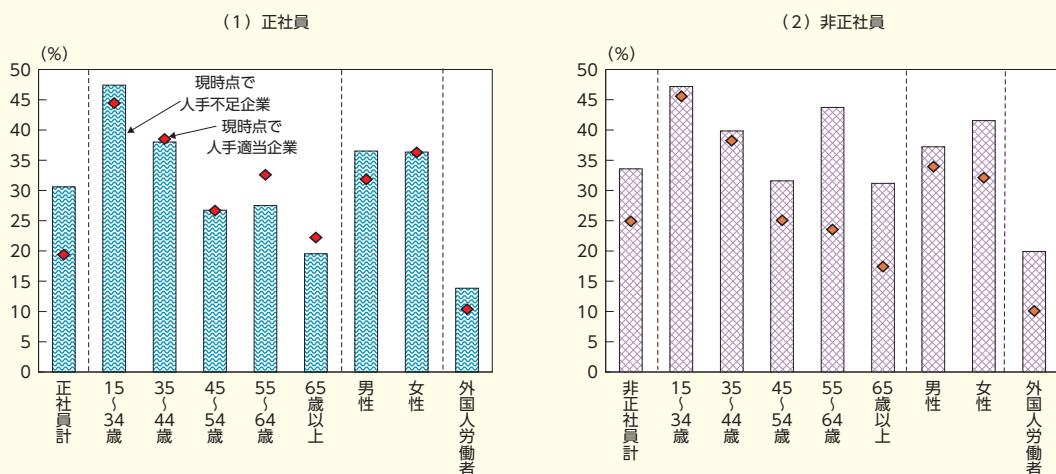
●人手不足企業は、人手適正企業と比較して、正社員では、「15～34歳」「男性」「外国人労働者」の、非正社員では、「55歳以上」「女性」「外国人労働者」の採用を積極的に拡大する傾向にある

前回において、人手不足企業は、人手適正企業に比べ、「応募要件の緩和を図る等、採用対象の拡大」に積極的に取り組んできたことを確認してきたが、具体的にどういった対象の採用を拡大してきたのだろうか。また、その対象は、企業における人手の過不足状況によって傾向が異なるのだろうか。

第2-(1)-14図により、企業が採用を拡大してきた対象を、人手の過不足状況別にみると、正社員では、人手適正企業は、「55歳以上」、人手不足企業は、「15～34歳」「男性」「外国人労働者」の採用拡大を、相対的に積極的に取り組んできており、非正社員では、総じて人手不足企業の方が、積極的な採用対象の拡大に取り組む傾向にある中、とりわけ、「55歳以上」「女性」「外国人労働者」の採用拡大を、積極的に取り組んできたことが分かる。以上を踏まえると、人手適正企業と人手不足企業では、人手不足の緩和にむけて採用対象の拡大に取り組む際に、特に、正社員については、着目する対象が異なっており、人手適正企業では、「55歳以上」といった中高年齢者の採用拡大に、積極的に取り組んでいる一方で、人手不足企業では、「15～34歳」「男性」といった若年者の男性や「外国人労働者」の採用拡大に、積極的に取り組んでいる可能性が示唆される。なお、非正社員については、総じて人手不足企業の方が、積極的な採用対象の拡大に取り組む傾向にある中、とりわけ「55歳以上」「女性」といった中高年齢者の女性や「外国人労働者」の採用拡大に、積極的に取り組んできた可能性が示唆される。

第2-(1)-14図 外部調達としての採用対象の拡大について

- 人手不足企業は、人手適正企業と比較して、正社員では、「15～34歳」「男性」「外国人労働者」の、非正社員では、「55歳以上」「女性」「外国人労働者」の採用を積極的に拡大する傾向にある



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 人手の過不足状況は、現時点の自社の正社員、非正社員の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を「人手不足企業」、「適正」と回答した企業を「人手適正企業」としている。
 2) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
 3) 人手不足が自社の企業経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は集計対象外としている。

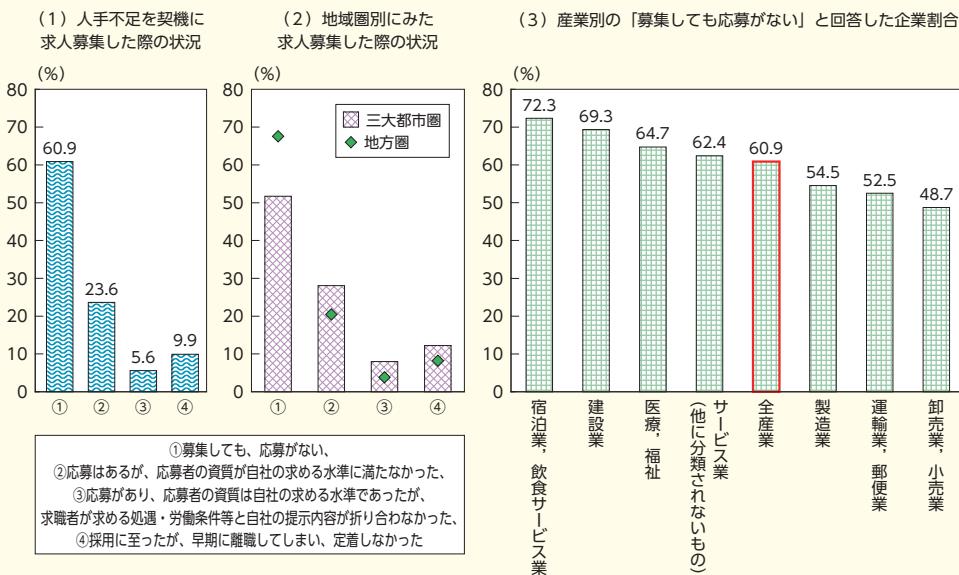
●求人募集をした際の状況をみると、「募集しても、応募がない」企業が最も多く、特に、「地方圏」の企業でその傾向が強い

前述したとおり、「新規の人材獲得が困難になっている」企業の状況を踏まえ、第2-(1)-15図の（1）により、人手不足を契機に求人募集した際の状況をみると、「募集しても、応募がない」企業が最も多く、60.9%と全体の6割を超えており、次いで、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった」企業が23.6%となっていることから、求人募集を行っても、そもそも応募がなく、また、仮に応募があったとしても、応募者の資質が自社の求める水準に満たない状況にあるなど、求人募集に関して、企業の厳しい状況が示唆される。また、同図の（2）により、地域別に、求人募集をした際の状況をみると、「三大都市圏」「地方圏」いずれも「募集しても、応募がない」企業が最も多く、次いで、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった」企業が多い傾向にある中、「募集しても、応募がない」については、特に、地方圏の企業で多く、地方における求人募集は、都市部と比較して、より一層厳しい状況にある可能性が考えられる。最後に、同図の（3）により、「募集しても、応募がない」と回答した企業の割合を産業別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」の割合が最も高く、72.3%となっており、次いで「建設業」が69.3%、「医療、福祉」が64.7%、「サービス業（他に分類されないもの）」が62.4%と、全産業平均を超えていることから、求人募集に関しては、人手不足感が相対的に高い産業を中心に、厳しい状況にある可能性が示唆される。

これまでの分析の結果を踏まえると、人手不足の緩和に向けて、人手不足企業は、「応募条件の緩和を図るなど、採用対象を拡大する」をはじめとする外部調達に積極的に取り組み、正社員は「15～34歳」「男性」といった若年者の男性や「外国人労働者」、非正社員は「55歳以上」「女性」といった中高年齢者の女性や、「外国人労働者」の採用を拡大してきたものの、人手が不足している理由をみると、「新規の人材獲得が困難になっている」を挙げる企業が多く、求人募集をした際の状況をみても、「募集しても、応募がない」企業が最も多い状況にあることから、人手不足の緩和に向けた外部調達の取組は、厳しい状況にあることが明らかとなった。

第2-(1)-15図 求人募集の状況について

- 求人募集をした際の状況をみると、「募集しても、応募がない」企業が最も多く、特に、「地方圏」の企業でその傾向が強い。
- 産業別に「募集しても、応募がない」と回答した企業をみると、「宿泊業、飲食サービス業」「建設業」「医療、福祉」等の、人手不足感が相対的に高い産業における回答割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 従業員全体の認識について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業であって、人手が不足している理由として「新規の人材獲得が困難」をあげた企業を対象に、求人募集した際の状況を尋ねたもの。
 - 2) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。
 - 3) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業は、集計対象外としている。
 - 4) 人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は集計対象外としている。
 - 5) (3)において、回答企業数が僅少の産業については割愛。

●正規雇用労働者では、「週就業時間35～42時間」の者であっても、就業時間の増加より、減少を希望している者の方が多い

人手不足の緩和に向けて、外部調達が難しい場合、現従業員の追加就業等のように、企業の内部から人材を調達することも考えられるが、「平成29年版 労働経済の分析」で指摘したように、我が国は、国際的にみても長時間労働者の割合は高く、仮に、就業時間を今より減らしたいと考えている労働者が多い場合は、企業の内部人材による人材の供給余力はさほど大きくない可能性が考えられる。そこで、以下では、総務省統計局「就業構造基本調査」の個票を活用し、労働者の就業時間の増減希望をみることで、企業における内部調達による人材供給の余力を概観していく。

第2-(1)-16図では、正規雇用労働者、非正規雇用労働者それぞれの構成割合が高い週の就業時間数（付2-(1)-2図）等に着目し、就業時間を今より増やしたい者の割合から就業時間を今より減らしたい者の割合を差し引いたギャップをみており、値が0より大きいほど、就業時間の増加希望者が多く、逆に、値が0より小さいほど、就業時間の減少希望者が多いことを意味している。

まず、同図の（3）（4）により、非正規雇用労働者についてみると、「週就業時間35時間未満」の非正規雇用労働者は、男性、女性ともに、いずれの年齢階級においても、就業時間の減

少希望者が多く、三大都市圏よりも地方圏で就業時間の減少希望者が多い傾向にあることが分かる。また、構成割合が最も高い「週就業時間35～42時間」の非正規雇用労働者は、男性、女性とともに、15～54歳の労働者では、就業時間の増加希望者が多いものの、「55歳以上」では、就業時間の減少希望者が多いことが分かる。週の就業時間が35～42時間である非正規雇用労働者は、いわゆるフルタイムで労働している者が多い可能性があることから、家計の主な担い手となっている者が多いと思われる15～54歳の労働者において、家計収入の増加を目的に、就業時間の増加を希望している可能性が考えられる。

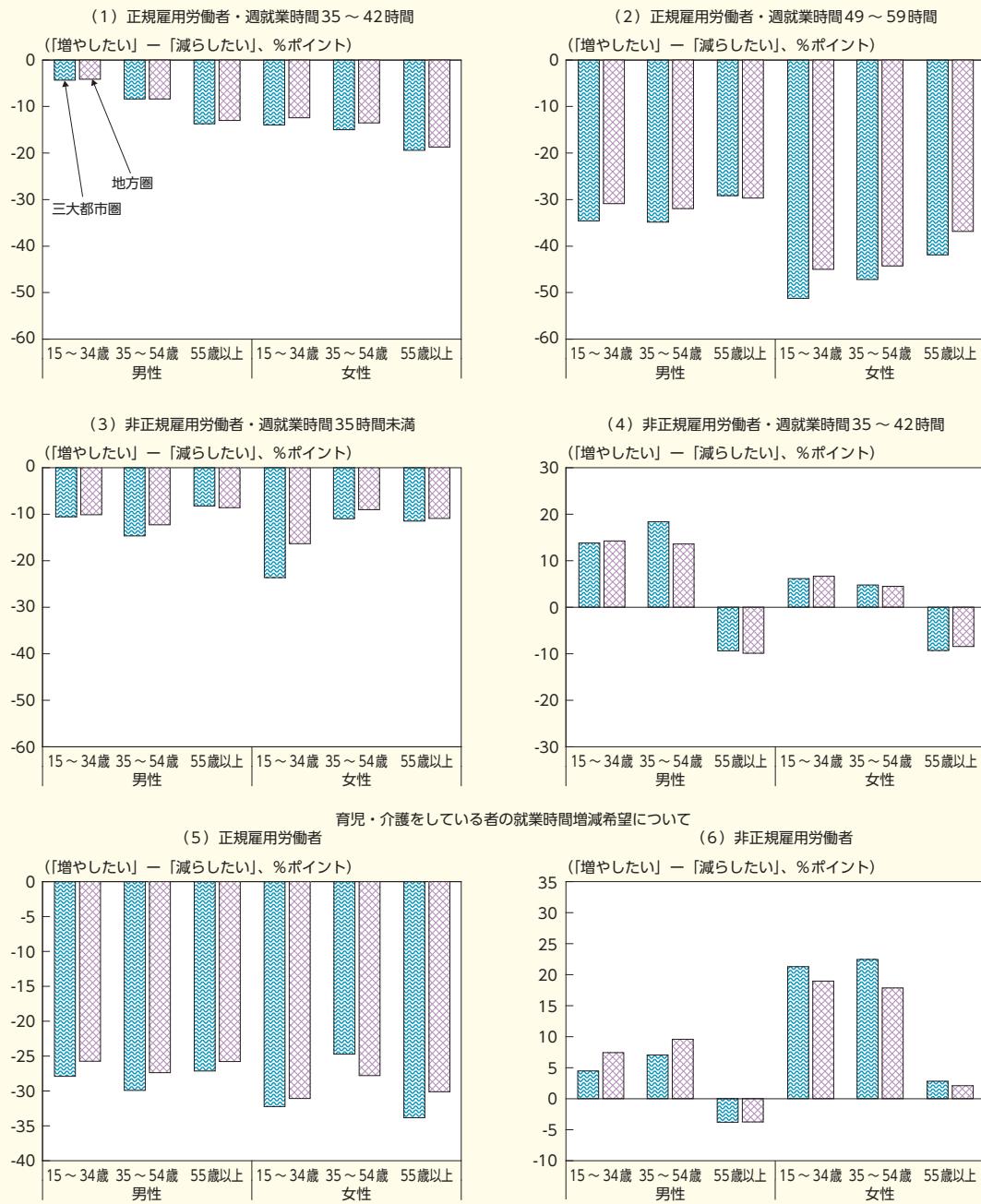
次に、同図の（1）（2）により、正規雇用労働者についてみると、「週就業時間49～59時間」の正規雇用労働者は、男性、女性ともに、全ての年齢階級において、就業時間の減少希望者が多く、長時間労働者は、年齢や性別、地域圏にかかわらず、就業時間を今より減らしたいと考える傾向にあることが分かる。また、構成割合が最も高い「週就業時間35～42時間」の正規雇用労働者は、所定外労働時間が相対的に少ない労働者であるにもかかわらず、男性、女性ともに、いずれの年齢階級においても、就業時間の減少希望者が多い状況にあり、わずかではあるが、「地方圏」と比較して「三大都市圏」の方が、就業時間の減少希望者が多い傾向にあることが分かる。

最後に、同図の（5）（6）により、育児又は介護をしている者に限定した上で、上記と同様に就業時間の増減希望をみると、正規雇用労働者では、男性、女性ともに、いずれの年齢階級においても、就業時間の減少希望者が多く、育児又は介護をしていない「週就業時間35～42時間」の正規雇用労働者よりも、減少希望者が多い傾向にある一方で、非正規雇用労働者では、男性、女性の「55歳以上」を除き、就業時間の増加希望者が多い傾向にあり、とりわけ、15～54歳の女性では、就業時間の増加を希望する者が相対的に多いことが分かる。育児又は介護をしている15～54歳の女性の非正規雇用労働者は、家計の補助を担っている者が多いと思われることから、家計収入の増加等を目的に、就業時間の増加を希望している可能性が考えられる。

以上のように、労働者の就業時間の増減希望をみてきたが、一部の非正規雇用労働者を中心に、就業時間の増加を希望する者がいるものの、人手不足感が相対的に高まっている正規雇用労働者では、長時間労働者だけではなく、所定外労働時間が相対的に少ない労働者においても、就業時間の減少を希望する者が多い傾向にあることから、企業における内部調達による人材供給の余力は必ずしも大きくなれない可能性が示唆される。

第2-(1)-16図 就業時間増減希望について

- 正規雇用労働者では、「週就業時間35~42時間」の者であっても、就業時間の増加より、減少を希望している者の方が多い。



資料出所 総務省統計局「平成29年就業構造基本調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 勤め先における呼称について、「正規の職員・従業員」と回答した者を正規雇用労働者、「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」と回答した者を非正規雇用労働者とする。
 - 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。
 - 「主に通学をしながら仕事をしている」と回答している者は集計対象から除いている。
 - (1)～(4)では、育児又は介護をしていると回答している者は集計対象から除いており、(5)(6)では、育児又は介護をしていると回答している者を集計対象としている。

- 人手不足の緩和に向け、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業は、「情報通信業」「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い

本節ではここまで、人手不足の緩和に向けた企業の取組状況や具体的な取組内容等を分析し、外部調達の取組が厳しい状況にあること、また、内部調達による人材供給の余力も、必ずしも大きくない可能性があることを指摘したが、最後に、外部調達や内部調達といった人材の調達方法以外で、人手不足の緩和を目指す取組について、その取組状況や効果を概観していきたい。

まず、第2-(1)-17図の（1）により、過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業のうち、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業の割合を産業別にみると、「情報通信業」が33.8%と最も高く、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」が33.5%、「学術研究、専門・技術サービス業」が31.0%、「製造業」が30.6%と相対的に割合が高い。

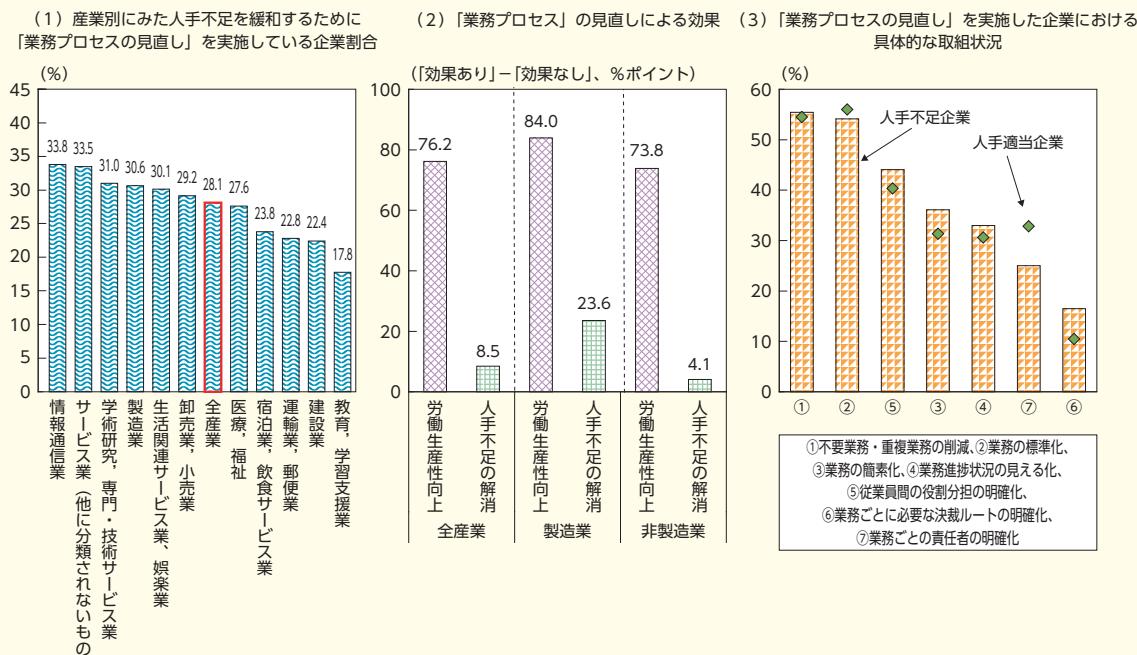
次に、同図の（2）により、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた結果、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」にどの程度効果があったかについて、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があった企業の割合から、効果がなかった企業の割合を差し引いたギャップをみると、「労働生産性の向上」については、製造業では84.0%、非製造業では73.8%となっており、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」は、多くの企業で「労働生産性の向上」に効果があったことが分かる。また、「人手不足の解消」については、製造業では23.6%、非製造業では4.1%となっており、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「人手不足の解消」に効果があったとする企業の方が多いことが分かる。

最後に、同図の（3）により、過去3年間で「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業における、具体的な取組内容について、現時点の人手の過不足状況別にみると、人手不足企業、人手適当企業とともに、「不要業務・重複業務の削減」「業務の標準化」等に取り組む企業が相対的に多く、いずれの取組も、全体の過半数を超える企業において取り組まれている中、特に、「業務の標準化」については、人手適当企業において取り組む企業の割合が高く、「業務ごとの責任者の明確化」については、人手不足企業において取り組む企業の割合が高い。

以上のように、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」は、人手不足を緩和するための対策の中では、相対的に取り組まれていない状況にあるものの、取り組んできた企業の中には、「労働生産性の向上」や「人手不足の解消」に一定の効果があったとする企業もあり、特に、「労働生産性の向上」は、製造業、非製造業ともに、「人手不足の解消」は、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、効果があったとする企業が多いことが明らかとなつた。

第2-(1)-17図 業務プロセスの見直しによる効果について

- 人手不足の緩和に向け、「業務プロセスの見直しによる効率化の強化」に取り組んできた企業は、「情報通信業」「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 3年前から今まで、人手不足を緩和するための対策に「取り組んできた」と回答した企業のうち、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」を実施したと回答した企業を対象としている。(未回答は集計対象外) また、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業についても、集計対象外としている。
- 2) (1)では、人手不足を緩和するための対策を実施した企業のうち、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」を実施したと回答した企業の割合を算出している。なお、サンプル数が僅少であったことから、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「複合サービス事業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」は除いている。
- 3) (2)では、「労働生産性向上」「人手不足の解消」の観点から、「大きな効果があった」「ある程度効果があった」と回答した企業の割合と、「ほとんど効果がなかった」「全く効果がなかった」と回答した企業の割合との差分をみている。
- 4) (3)では、従業員全体に関する人手の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を「人手不足企業」、「適当」と回答した企業を「人手適当企業」としている。

- 人手不足の緩和に向け、「省力化・合理化投資」に取り組む企業は、「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」「卸売業、小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い傾向にある

第2-(1)-18図の（1）により、過去3年間で人手不足を緩和するための対策に取り組んできた企業のうち、「省力化・合理化投資」に取り組んできた企業の割合を産業別にみると、「製造業」が27.5%と最も高く、次いで、「学術研究、専門・技術サービス業」が25.0%、「卸売業、小売業」が23.3%、「サービス業（他に分類されないもの）」が22.8%と相対的に割合が高い。

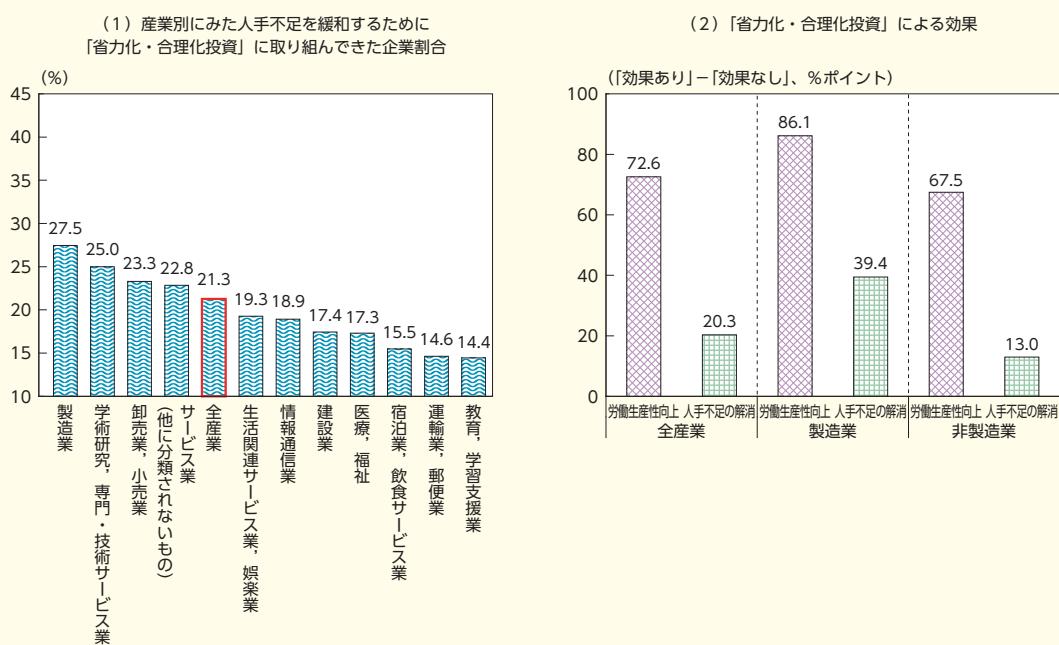
次に、同図の（2）により、「省力化・合理化投資」に取り組んできた結果、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」にどの程度効果があったかについて、「労働生産性の向上」「人手不足

の解消」に効果があった企業の割合から、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果がなかった企業の割合を差し引いたギャップをみることで概観すると、「労働生産性の向上」については、製造業では86.1%、非製造業では67.5%となっており、「省力化・合理化投資」の取組は、多くの企業において「労働生産性の向上」に効果があったことが分かる。また、「人手不足の解消」については、製造業では39.4%、非製造業では13.0%となっており、「省力化・合理化投資」の取組は、製造業を中心に、「人手不足の解消」に効果があったとする企業の方が多いことが分かる。

以上のように、「省力化・合理化投資」についても、人手不足を緩和するための対策の中では相対的に取り組まれていない状況にあるものの、取り組んできた企業の中には、「労働生産性の向上」や「人手不足の解消」に一定の効果があったとする企業もあり、特に、「労働生産性の向上」は、製造業、非製造業ともに、「人手不足の解消」は、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、効果があったとする企業が多いことが明らかとなった。

第2-(1)-18図 省力化・合理化投資による効果について

- 人手不足の緩和に向け、「省力化・合理化投資」に取り組む企業は、「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」「卸売業、小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」等の企業で相対的に多く、また、人手不足感が相対的に高まっている製造業を中心に、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」に効果があったとする企業が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営または職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は、集計対象から除外している。
- 2) (1) は3年前から現在まで人手不足を緩和するための対策に取り組んだ企業のうち「省力化・合理化投資」を実施した企業の割合を示したもの。
- 3) (1) はサンプル数が少なかったことから、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「複合サービス事業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」、「不動産業、物品賃貸業」は除いている。
- 4) (2) の効果については、「大きな効果があった」「ある程度効果があった」を「効果あり」、「ほとんど効果がなかった」「全く効果がなかった」を「効果なし」としている。

第3節 人手不足が企業経営や職場環境に与える影響について

本節では、人手不足が企業経営や働く方の職場環境に与える影響等について考察していくほか、人手不足に関する今後の展望として、3年先を見据えた際の人手不足感をめぐる状況について明らかにしていく。

1 人手不足が企業経営や働く方の職場環境に与える影響等について

●人手不足が会社経営に影響を及ぼしている企業は、全体の7割を超えており、多くは、既存事業の運営への支障など「会社経営にとって悪い影響」であるが、人手不足が、抜本的な業務プロセスの見直しの推進など「会社経営にとって良い影響」を及ぼしている企業も一部みられる

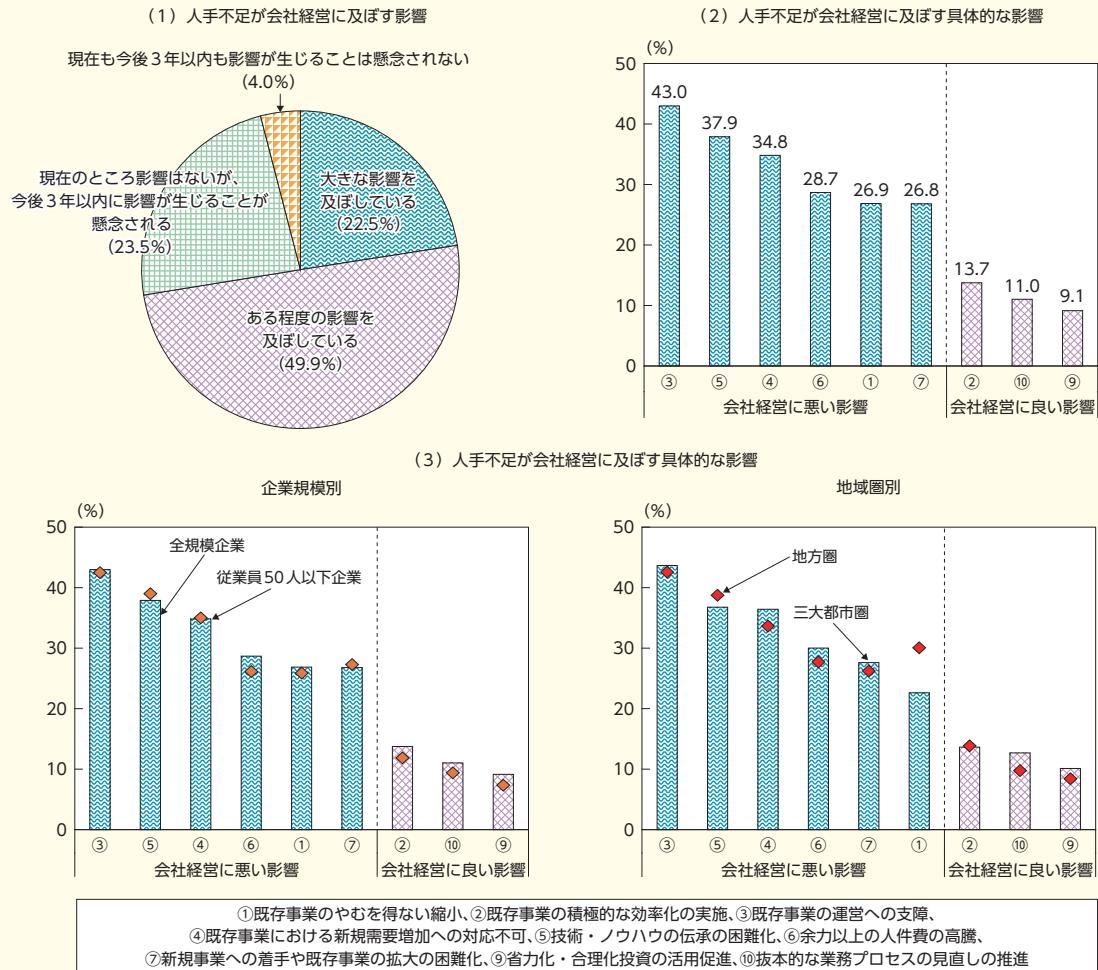
第2-(1)-19図の(1)により、人手不足が企業経営に及ぼす影響についてみると、人手不足が、自社の会社経営に影響を及ぼしている企業は、全体の72.4%に及んでおり、そのうち22.5%は、「大きな影響を及ぼしている」状況にある。また、「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」企業は全体の23.5%を占めており、多くの企業にとって、人手不足は、自社の会社経営に影響を及ぼす又は及ぼしうる喫緊の課題となっていることが分かる。次に、同図の(2)により、人手不足が自社の会社経営に及ぼす具体的な影響をみると、「既存事業の運営への支障」が最も多く挙げられており、次いで、「技術・ノウハウの伝承の困難化」「既存事業における新規需要増加への対応不可」「余力以上の人件費の高騰」など「会社経営に悪い影響」が多く挙げられている。他方、回答割合は相対的に低いものの、「会社経営に良い影響」を挙げる企業も一定数存在しており、特に、「既存事業の積極的な効率化の実施」「抜本的な業務プロセスの見直しの推進」は、全体の1割を超えていることが分かる。

さらに、同図の(3)により、企業規模別に具体的な影響をみると、「従業員50人以下企業」は「全規模企業」と比較して、「技術・ノウハウの伝承の困難化」を挙げる企業が多く、地域別にみると、「地方圏」は「三大都市圏」と比較して、「技術・ノウハウの伝承の困難化」「既存事業のやむを得ない縮小」等を挙げる企業が多い一方で、「三大都市圏」は「地方圏」と比較して、「新規事業への着手や既存事業への拡大の困難化」「既存事業における新規需要への対応不可」等を挙げる企業が多いことが分かる。なお、「企業経営に良い影響」についての回答割合は、「全規模企業」より「従業員50人以下の企業」が、「三大都市圏」の企業より「地方圏」の企業の方が、相対的に低い傾向にあるものの、地方圏の企業や相対的に企業規模の小さな企業においても、「会社経営に良い影響」を挙げる企業は一定数存在している。

以上を踏まえると、地方圏の相対的に企業規模の小さな企業では、人手不足により、事業所の閉鎖、営業時間の短縮化、既存の財・サービスの提供削減等といった既存事業の縮小を強いられているほか、後継者の確保や育成が追いついていないため、技術やノウハウが十分に伝承されておらず、こうした影響が、自社の会社経営に影響を及ぼしている可能性がある一方で、一部の企業では、人手不足が企業経営の改善に向けた対策等に取り組む契機となったことで、結果的に、人手不足が企業経営に良い影響を及ぼしている可能性も考えられる。

第2-(1)-19図 人手不足が会社経営に及ぼす影響について

- 人手不足が会社経営に影響を及ぼしている企業は、全体の7割を超えており、多くは「会社経営にとって悪い影響」であるが、人手不足が「会社経営にとって良い影響」を及ぼしている企業も一部みられる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) は従業員全体の人手の過不足状況について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に、各回答の構成割合を集計したものである（未回答を除く）
 2) (2) (3) (4) は(1)のうち「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した企業における各影響の回答割合（複数回答）の結果を示したもの。
 3) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

●働く方は、企業よりも人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じており、具体的な影響をみると、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、労使間でのギャップが最も大きい

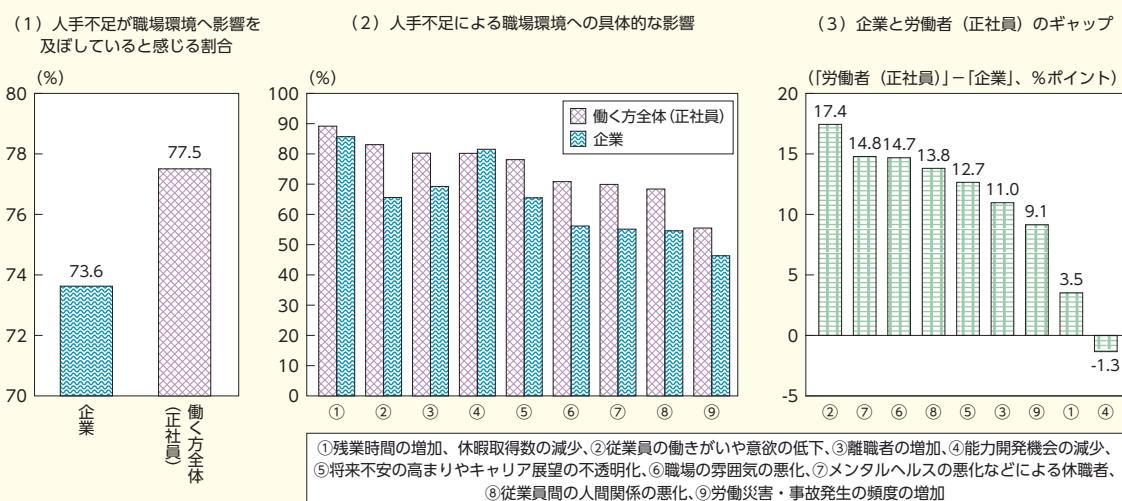
次に、第2-(1)-20図の(1)により、人手不足が職場環境に及ぼす影響について、労使それぞれの立場からみた状況を概観すると、人手不足が自社の職場環境に影響を及ぼしている割合は、企業では全体の73.6%、働く方全体（正社員）では全体の77.5%と、労使ともに高い水準にあるものの、労使間で認識に差異が生じている可能性が考えられる。そこで、同図の(2)により、人手不足が職場環境に及ぼす具体的な影響をみると、労使ともに、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」が最も多く挙げられており、次いで、企業では、「能力開発機会の減少」「離職者の増加」、労働者では、「従業員の働きがいや意欲の低下」「離職者の増加」などが挙げられている。同図の(3)により、労使で生じているギャップをみると、「能力開発機

会の減少」、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」は労使間のギャップが小さい一方で、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、労使間でのギャップが最も大きくなっている。

以上のように、人手不足が職場環境に影響を及ぼすことについて、労使ともに認識は合致しているものの、企業が認識しているよりも働く方はより影響を感じており、特に「従業員の働きがいや意欲の低下」などについては労使間で大きなギャップがある。人手不足により、業務が多忙となり、働く方の労働時間や日数が増加するだけではなく、働きがいや意欲にまで影響を及ぼす可能性があると考えられるため、企業においては、こうした観点も踏まえ、人手不足の緩和に向けた対策に取り組むことが重要であると考えられる。

第2-(1)-20図 人手不足が職場環境に及ぼす影響について

- 働く方は、企業よりも人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じており、具体的な影響をみると、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、労使間でのギャップが最も大きい。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 人手不足が自社の職場環境に影響を及ぼしているかどうか回答のあった者のうち、人手不足が自社の職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した者の割合を表している。
 - 2) (2) (3) は、企業については「従業員全体」について、正社員については「職場全体に」について、それぞれ「大いに不足」「やや不足」していると回答した企業に対して、各影響について回答のあった企業数の割合を表している。不詳は除く。

●人手不足が職場環境に及ぼす影響のうち、「残業時間の増加、休暇取得の減少」は、「医療・福祉関係専門職」「技術系専門職」等において、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、「製造・生産工程職」「事務職（一般事務等）」等において、より大きな影響が生じている

これまで、人手不足が職場環境に及ぼす影響について、労使それぞれの立場も含めた状況を明らかにしてきたが、ここでは、働く方が感じる人手不足が職場環境に及ぼす具体的な影響について、分析していく。

第2-(1)-21図は、人手不足が職場環境に及ぼす影響について職種別に整理している。前述のとおり、働く方の回答割合が相対的に高い「残業時間の増加、休暇取得数の減少」については、「医療・福祉関係専門職」「技術系専門職（研究開発、設計、S E等）」「教育関係専門職」等といった非定型的業務の比重が高いと思われる職種では影響が大きいと感じている一方で、「輸送・機械運転職」「建設・採掘職」「事務職（一般事務等）」等といった定型的業務の比重が高いと思われる職種では影響が相対的に小さいと感じていることが分かる。また、「働きがい

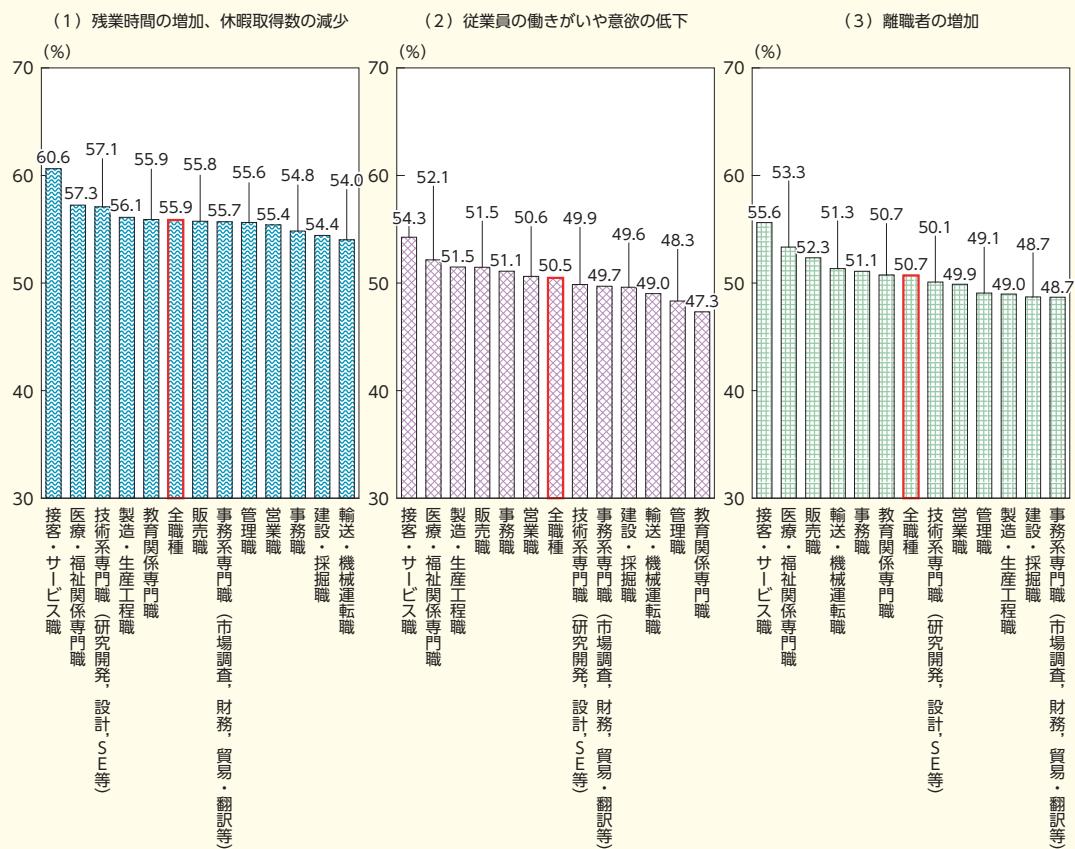
や意欲の低下」については、「製造・生産工程職」「事務職（一般事務等）」等といった定型的業務の比重が高いと思われる職種では影響が大きいと感じている一方で、「教育関係専門職」「管理職」「事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）」等といった非定型業務の比重が高いと思われる職種では影響が相対的に小さいと感じていることが分かる。

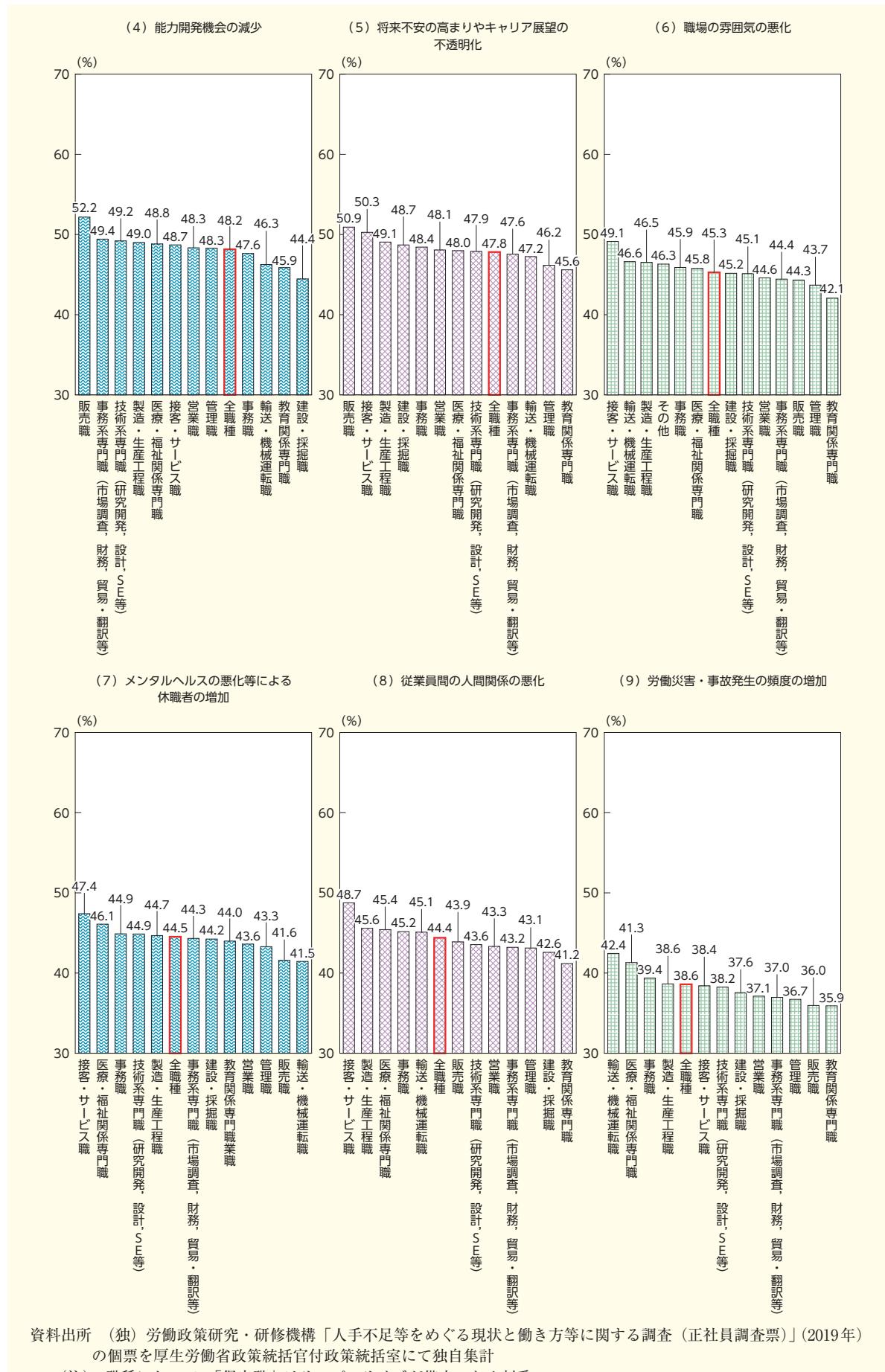
総じてみると、職種によって、人手不足が職場環境に与える影響は異なる可能性があり、特に、非定型的業務に従事する者は、労働時間・日数の増加等といった影響を受けやすい傾向にあり、定型的業務に従事する者は、働きがいや意欲の低下等といった影響を受けやすい傾向にある可能性が考えられる。

なお、「接客・サービス職」「医療・福祉関係専門職」については、「労働災害・事故発生の頻度の増加」における「接客・サービス職」を除く全ての内容において、「全職種」よりも大きな影響が生じる傾向にあり、他の職種と比べ、人手不足の影響を強く受けやすい可能性が示唆される。

第2-(1)-21図 職種別にみた人手不足が職場環境に及ぼす影響について

- 人手不足が職場環境に及ぼす影響のうち、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」は、「医療・福祉関係専門職」「技術系専門職」等において、「従業員の働きがいや意欲の低下」は、「製造・生産工程職」「事務職（一般事務等）」等において、より大きな影響が生じている。





2 3年先を見据えた際の人手不足感をめぐる状況について

- 3年先を見据えた際の人手不足感をみると、引き続き、正社員の人手不足感が高い見込みであり、特に、「医療、福祉」「宿泊業、飲食サービス業」等といった、人材確保が厳しい状況にあると思われる産業を中心に、高まる可能性が示唆される

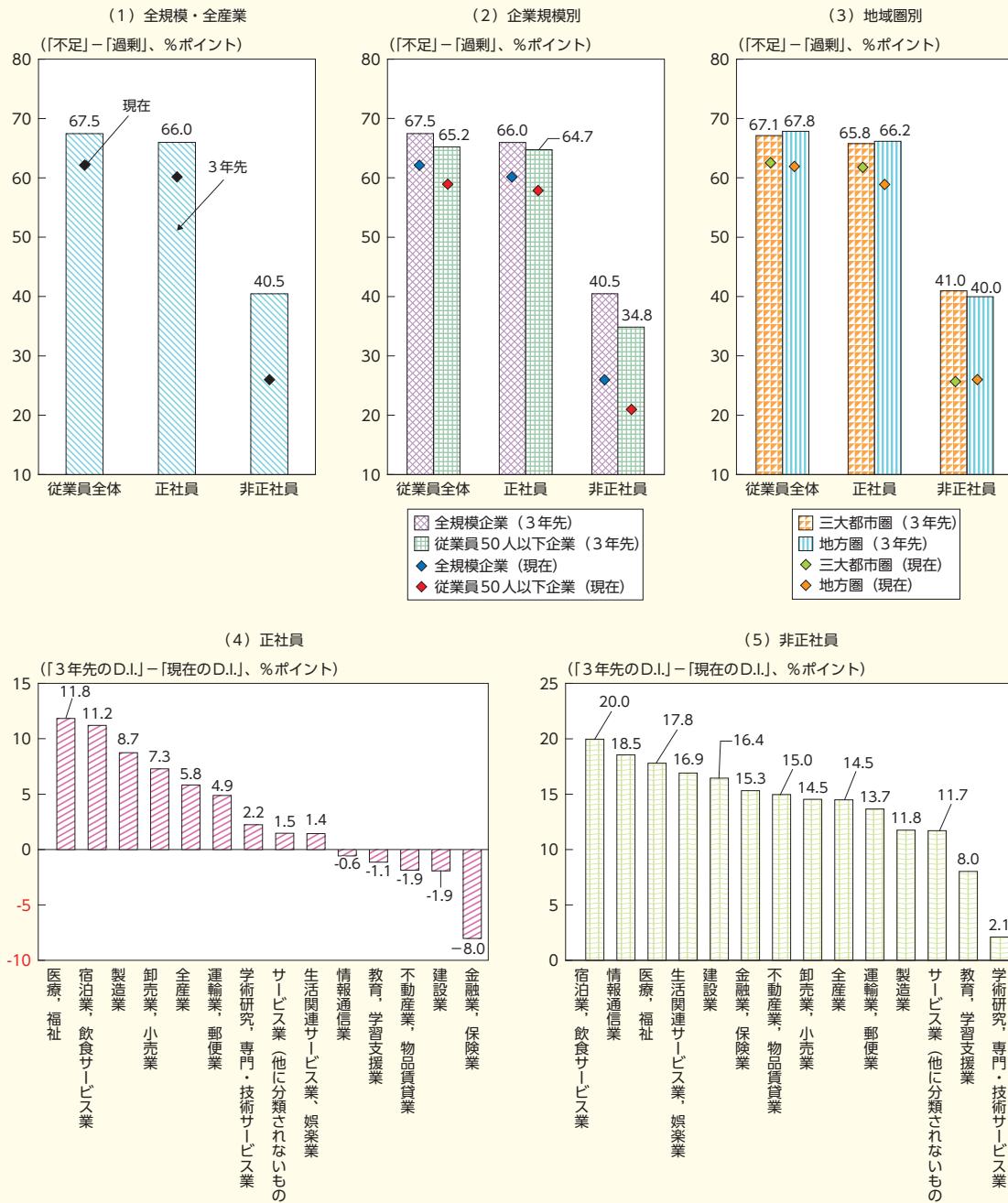
本章はここまで、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状について分析を行い、相対的に正社員に対する人手不足感が高まる中、当該人手不足感は、相対的に中小企業や地方圏の企業で、また、業種としては「製造業」「建設業」等において高まっている現状等を明らかにしてきたが、前節及び本節で前述したとおり、企業等における人手不足感の高まりは、企業における人手不足を緩和するための対策への取組姿勢や、企業経営、職場環境などに影響を及ぼす可能性があることから、労使双方にとって、人手不足感の今後の展望を把握することは重要になると考えられる。そこで、本節では最後に、企業における3年先を見据えた際の人手不足感を現在の人手不足感と比較することで、人手不足感の今後の展望について明らかにしていきたい。

第2-(1)-22図の(1)により、企業における3年先を見据えた際の人手の過不足状況と、現在の人手の過不足状況を雇用形態別に比較してみると、現在は、非正社員より正社員の人手不足感が高い状況にある中、3年先も引き続き正社員の人手不足感が高いことが見込まれる。次に、同図の(2)により、企業規模別に更に細かくみると、正社員、非正社員ともに、現在から3年先にかけて、人手不足感がより一層高まっていく中、特に、正社員では、「全規模企業」より「従業員50人以下企業」の方が、現在から3年先にかけての人手不足感は高まる見込みとなっている。同様に、同図の(3)において地域別にみると、正社員、非正社員ともに、現在から3年先にかけて、人手不足感はより一層高まっていく中、特に、正社員では、「三大都市圏」よりも「地方圏」の方が、現在から3年先にかけての人手不足感が高まる見込みとなっており、3年後の人手不足感も、現在と同じ傾向が続く可能性が示唆される。

また、同図の(4)(5)により、正社員、非正社員、それぞれの3年先の人手不足感D.I.から現在の人手不足感D.I.を差し引いたギャップを、産業別にみると、正社員では、「医療、福祉」「宿泊業、飲食サービス業」等といった、人材確保が厳しい状況にある産業を中心に、人手不足感が高まっていくことが見込まれる一方で、「金融業、保険業」「建設業」「不動産業、物品賃貸業」「教育、学習支援業」等の産業では、人手不足感が弱まっていく見込みとなっている。非正社員では、「宿泊業、飲食サービス業」「情報通信業」「医療、福祉」等で、人手不足感の高まりが強くなっていく見込みである。

第2-(1)-22図 企業における3年先を見据えた人手不足感をめぐる状況

- 企業における3年先を見据えた際の人手不足感をみると、引き続き、正社員の人手不足感が高い見込みである。
- 当該人手不足感は、特に、「医療、福祉」「宿泊業、飲食サービス業」等といった、人材確保が厳しい状況にあると思われる産業を中心に、高まる可能性が示唆される。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 3年先の人手不足状況について、「不足」とは「大いに不足」「やや不足」と、「過剰」とは「大いに過剰」「やや過剰」との回答をまとめたもの。
- 2) 「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指し、「地方圏」とは、三大都市圏以外の地域を指している。

第4節 課題の小括と本白書における検討の視座について

本章では、次章以降に行う検討の前提として、我が国における人手不足等の現状と労働経済への影響について、今後の見通しも含めて分析を行い、我が国が抱える課題の所在を明らかにしてきた。総じてみると、少子高齢化による労働供給制約という課題を抱える我が国は、雇用情勢が着実に改善し、景気が緩やかに回復する中で、人手不足感が趨勢的に高まっており、また、その時々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。こうした人手不足感の高まりは、実体経済に影響を及ぼす人手不足の問題として、既に顕在化している可能性があり、実際に、多くの労使では、人手不足が企業経営や働く方の職場環境に影響を及ぼすと感じている状況にある。特に、働く方の職場環境に関しては、「残業時間の増加や休暇取得数の減少」「従業員の働きがいや意欲の低下」等の影響があげられるが、これは、人手不足が、長時間労働の助長や休暇取得日数の減少等を通じて「働きやすさ」を毀損する要因となるのと同時に、「働きがい」を消失する要因となる可能性があることを示唆している。

また、人手不足の緩和に向けて、多くの企業が、新卒採用や中途採用等のように外部労働市場から人材を確保する「外部調達」や、従業員の配置転換や定年の延長・再雇用による雇用継続、非正社員の正社員登用、現従業員の追加就業等のように、企業内で人材を確保する「内部調達」などに取り組んでいる。しかし、外部調達については、ひっ迫した労働市場を背景に、多くの企業が新規の人材確保が困難な状況に直面しており、内部調達についても、継続雇用を希望する高齢者や追加就業を希望する非正規雇用労働者の希望を実現し、その意欲や能力を積極的に活用することは有用である一方で、人手不足感が相対的に高まっている正規雇用労働者では、長時間労働者だけでなく、所定外労働時間が相対的に少ない労働者においても、就業時間の減少を希望する者が多い傾向にあることから、内部調達による人材供給の余力は、必ずしも大きくない可能性が示唆される。

このような中で、業務プロセスの見直し、省力化・合理化投資、離職率の低下改善に向けた雇用管理の改善、従業員への働きがいの付与などの人材の調達以外の人手不足の緩和策を導入する動きがみられる。業務プロセスの見直しや省力化・合理化投資は、人材不足の解消や労働生産性の向上に一定の効果があり、雇用管理の改善や従業員の働きがいの向上は、離職率の改善や労働生産性の向上に有効であることが示唆される。一方で、これらの取組は、外部調達・内部調達に比べると相対的に実施率が低い傾向にあり、特に、「離職率を低下させる雇用管理の改善」や「従業員の働きがいの付与」等といった従業員の「働きやすさ」や「働きがい」の改善に資するような職場環境の改善に着目した取組については、人手不足の緩和策として十分に浸透していないことが示唆される。

上記の問題意識を踏まえ、本白書では、次章以降、人手不足下における「働き方」の在り方について、「働きやすさ」と「働きがい」の観点から分析を行っていくが、それに先立って、「働きやすさ」と「働きがい」の関係について整理する¹⁹。

「働きやすさ」と「働きがい」は、いずれも、働く人の視点からの企業や職場に対する評価

19 本稿の作成にあたっては守島（2010）の議論を参考にした。

であり、企業収益や生産性などの企業経営上の視点からの評価とは異なる。また「働きやすい」職場と「働きがい」のある職場には、職場環境や雇用管理等で共通する点も多く、両者を実現している企業も多く存在する。このように、両者は密接に関連している概念であり、「働きやすさと働きがい」とまとめて用いられることもある。一方で、「働きやすさ」と「働きがい」は、それぞれ特徴がある概念であり、いずれも一般的にその違いは認識されている。本白書では、両者に着目して議論を進めるため、それぞれについて次のとおり整理する。

「働きやすさ」は、働く人が安心して快適に働く職場環境を示す概念であり、現在の職場における公正さや、将来的なライフイベントに応じた働き方の選択の可能性につながっていくものである。労働時間や休暇、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）などに関連する雇用管理と比較的関係が深いものと考えられる。

「働きがい」は、働く人が生き生きと誇りをもって熱心に働く職場環境を示す概念であり、現在の職場における達成感や将来的な仕事の上での成長可能性につながっていくものである。目標設定、仕事の進め方、進捗管理等の人材マネジメントと比較的関係性が深いものと考えられる。

それでは、これらの「働きやすさ」と「働きがい」の相互の関係性についてはどのように考えれば良いであろうか。「働きがい」は働く人の仕事への積極的な関わりを促す要因（プッシュ要因）である一方で、「働きやすさ」はそれを疎外する要因（プル要因）を取り除くものであると考えられる。そうであれば、いわば、「働きがい」は「働きやすさ」を前提として成り立つものであり、職場の「働きやすさ」なくして、持続的な「働きがい」は実現しない。いわば、「働きやすい」職場環境は、よりよい職業生活を送るための基盤となり、前提となるインフラストラクチャーであるといえる。

これまで働く人の視点から「働きやすさ」と「働きがい」について見てきたが、企業の立場から見ればどうだろうか。

人手不足に直面している企業が多い現状において、働きやすい職場環境の整備は、女性や高齢者のみならず、あらゆる人材の確保のためにも重要である。それに加え、働きがいのある職場では、働く人はより積極的に仕事にコミットするため、働く意欲やモチベーションが高まる可能性が高い。このような、働きやすく働きがいのある職場では、働く人にとっては自己充足感や達成感が得られるとともに、企業から見れば、企業の人的資本が効率的に活用されている状態ともいえ、生産性やパフォーマンスにもポジティブな影響が出ることが想定される。また、雇用の流動化が進む中で、働く人が自分で働く場所を選択する可能性が高くなっている環境下では、「働きやすさ」や「働きがい」といった働く人の視点からの評価を高めることは、当面の人手不足の解消のみならず、中長期的な企業の基幹となる人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらうために重要である。

これらは企業自体の成長にも関わる重要課題であり、近年の「働きやすさ」や「働きがい」への関心の背景となっている。従来、企業における雇用管理や仕事の業務改善は、合理化、効率重視の基準で見直されることが多く、働く人が感じる「働きやすさ」や「働きがい」を考慮し、行動基準として盛り込むことは少なかったが、近年では「働きがい」や「働きやすさ」の視点から業務を見直す企業も増えてきており、アンケート調査やAIを活用した人事労務管理（HR Tech）を用いて「働きやすさ」や「働きがい」を継続的・定期的に把握し、これらにいかす取組も盛んになってきている。

なお、「働きやすさ」や「働きがい」を基軸とした経営改革をより実効的に行うためには、

企業側が一方的に取り組むのではなく、企業と従業員の双方が職場の現状や課題を共有し、共に創り上げていくことが重要であり、そのためには労使間の相互コミュニケーションの活性化が不可欠であることに留意が必要である。

第2章

就労を望む誰もが安心して働き続けられる「働きやすさ」の実現に向けて

現在の日本経済は人口減少と産業構造の変化を背景に、人手不足が大きな課題となっている一方で、女性と高齢者の就業者が増加しており、その背景には、女性と高齢者の就業希望の高まりがあるとされている。女性や高齢者が働きやすい職場環境を整備することは、このような方々の就業希望を実現し、就業後も安心して働き続けられるようにするために不可欠であるとともに、人手不足を緩和し、社会経済全体を活性化するためにも重要である。

また、女性や高齢者以外の労働者にとっても、働きやすい職場環境を整備することは、よりよい職業生活を送るための前提となるものであり、第3章で詳しく考察する「働きがい」をもって、いきいきとした職業生活を送るまでの基盤となるものであるといえる。

加えて、社会全体やそれぞれの職場で働きやすい環境を実現することは、政府が現在推進している働き方改革が目指すもの一つであり、「働き方改革実行計画」(平成29年3月28日働き方改革実現会議決定)においては、「我が国は欧州諸国と比較して労働時間が長く、この20年間フルタイム労働者の労働時間はほぼ横ばいである。仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働を是正しなければならない。働く方の健康の確保を図ることを大前提に、それに加え、マンパワー当たりの生産性を上げつつ、ワーク・ライフ・バランスを改善し、女性や高齢者が働きやすい社会に変えていく」と現状認識と目指すべき方向性が示されている。

このように、「働きやすさ」は、働き方を考える上で重要な概念である一方で、個々の働く人が、それぞれの主観的な価値判断に基づいて、日常的に用いている概念でもあり、様々な要因で規定されるものであるといえる。

本章では、「就労を望む誰もが安心して働き続けられる「働きやすさ」の実現に向けて」と題して、まず、職場環境の働きやすさの現状やその規定要因を明らかにし、働きやすさの向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスなどの取組の効果について分析する。その上で、これらの取組が企業の従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率など人手不足に関係する指標に与える影響について分析し、最後に人手不足感が比較的高いとされる中小企業における働きやすい環境づくりの在り方について考察する。

具体的には、本章の第1節では、「「働きやすさ」について」と題して、まずは労働者の主観的な「働きやすさ」について性別や年齢階級別に見た状況を俯瞰し、労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方などが労働者の「働きやすさ」に与える影響について考察するとともに、人手不足と「働きやすさ」の関係について明らかにする。第2節では、「働きやすさの向上に資する企業の取組」と題して、企業の雇用管理やワーク・ライフ・バランスに関する取組が労働者の働きやすさに与える影響について俯瞰した上で、働きやすさの向上に資する企業のこれらの取組が従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率などに与える影響について分析し、企業のこれらの取組が人手不足の緩和に資する可能性について考察する。第3節では「中小企業における働きやすい職場環境づくり」と題して、企業規模別に働きやすさや働きやすさの向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスに関する取組の実施状況を明らかに

し、中小企業における働きやすい職場環境づくりや人手不足の緩和のために有効な取組等について考察する。

この章では、景気が緩やかに回復する中で顕在化している人手不足が、企業活動や従業員の方々の働き方に与える影響を明らかにするとともに、働き方改革関連法の施行に向けて、企業の人才マネジメントにおいて生じている諸課題を把握するため、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の集計結果を中心に考察していく。

第1節 「働きやすさ」について

1 働きやすさについての視座

本章では、「働きやすさ」について考察していくが、その前段として、「働きやすさ」というものがどのように捉えられているかを考察する。

これまで、「働きやすさ」は、主に仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の観点から、女性の働きやすさとして議論されることが比較的多かったといえる。

「労働経済の分析」では、直近では、「平成27年版 労働経済の分析」において、女性の働きやすさを地域特性との関係から分析しており、充実した保育所定員、親との同居、男性の積極的な家事・育児の分担、短い通勤時間などが働きやすさと正の相関があると分析している。

また、女性の働きやすさについては、このような地域特性に加えて、企業の取組についても重視されており、政府においても、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法等に基づいた取組が推進されている。上述でも紹介した働き方改革実行計画においても、「女性活躍推進法に基づく女性が働きやすい企業（えるぼし）」といった認定制度などを活用し、「働き方改革の好事例の横展開を図る」ことが取組の一つと位置づけられており、働きやすい企業を増やしていくことが、女性の働き方改革の推進の一翼と考えられている。

これらの取組の中では、「働きやすさ」自体は労働者の主観的な受け止めを表す概念であるため、女性の働きやすい職場環境を測定する指標として、企業における雇用状態や休暇、労働時間等などの客観的なデータが用いられている。

例えば、2019年5月に成立した改正女性活躍推進法では、労働者101人以上の企業について、「職業生活に関する機会の提供」に関する項目と「職業生活と家庭生活の両立」に関する項目のそれぞれ一つ以上公表することが義務づけられたが、後者の事項としては、「男女の平均継続勤務年数の差異」「事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合」「男女別の育児休業取得率」「労働者の一月当たりの平均残業時間」「有給休暇取得率」が施行規則で定められる予定であり、継続勤務年数、新入社員の継続雇用割合、育児休業取得率、平均残業時間、有給休暇取得率がその測定指標と考えられている。

以上のようなこれまでの議論を踏まえ、本章では、第1章第4節で述べたとおり、「働きやすさ」を、働く人が安心して快適に働ける職場環境を示す概念として位置づけた上で、働きやすさと比較的関係が深いものと考えられる労働時間や休暇、ワーク・ライフ・バランスなどに関連する雇用管理との関係性について考察していく。その前段として、以下では、労働者の主観的な働きやすさに関する認識について、性別や年齢階級別に考察する。

2 労働者にとって働きやすい職場とは

- 正社員では、働きやすいと感じている方が、働きにくいと感じている方よりも多く、特に65歳以上で多い。

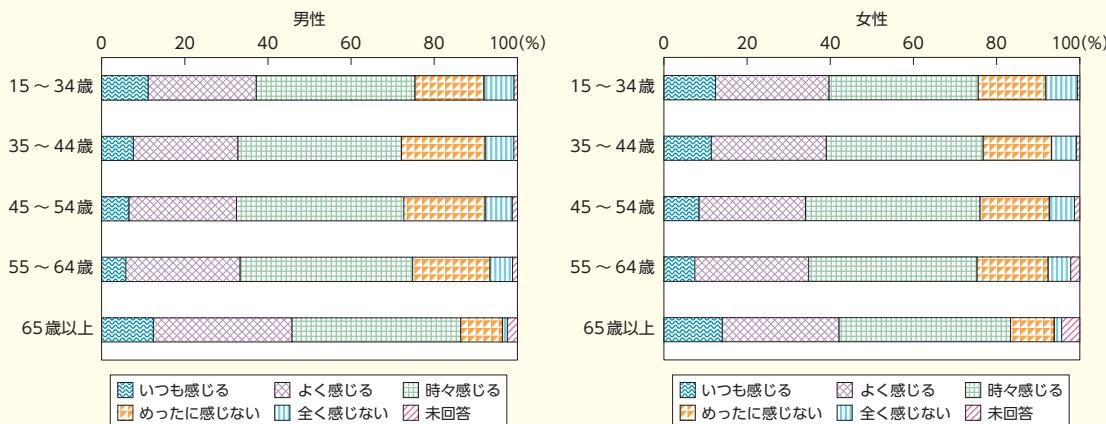
女性や高齢者を中心に労働市場への参加が進み、労働者の就業意識は多様化している、労働者自身は「働きやすさ」をどのように捉えているのだろうか。ここでは、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の正社員調査票の集計結果を元に考察していく。

まず、正社員が働きやすさに対して満足感をどの程度感じているのかをみていく。

第2-(2)-1図により、男女別・年齢階級別に働きやすさに対する認識をみると、男女ともにいずれの年齢階級においても、働きやすさに対して満足感を「いつも感じる」又は「よく感じる」者(以下、「働きやすいと感じている者」という。)が「全く感じない」又は「めったに感じない」者(以下、「働きにくいと感じている者」という。)を上回っており、働きやすいと感じている者の方が多いことが分かる。働きやすいと感じている者の構成比をみると、男性は「35~44歳」「45~54歳」「55~64歳」、女性は「45~54歳」「55~64歳」において働きやすいと感じている者が他の年齢階級に比べて少ない一方で、男女ともに「65歳以上」において働きやすいと感じている者が多くなっている。

第2-(2)-1図 男女別・年齢階級別にみた働きやすさに対する満足感

- 働きやすさに対する満足感は、「いつも感じる」又は「よく感じる」労働者の割合が、35~64歳の男性及び45~64歳の女性において少なくなっている。
- 65歳以降も正社員として働き続けている労働者は、男女ともに、「いつも感じる」又は「よく感じる」労働者の割合が、他の年齢階級に比べて多くなっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 働きやすさに対する満足感について調査時点の認識をたずねたもの。

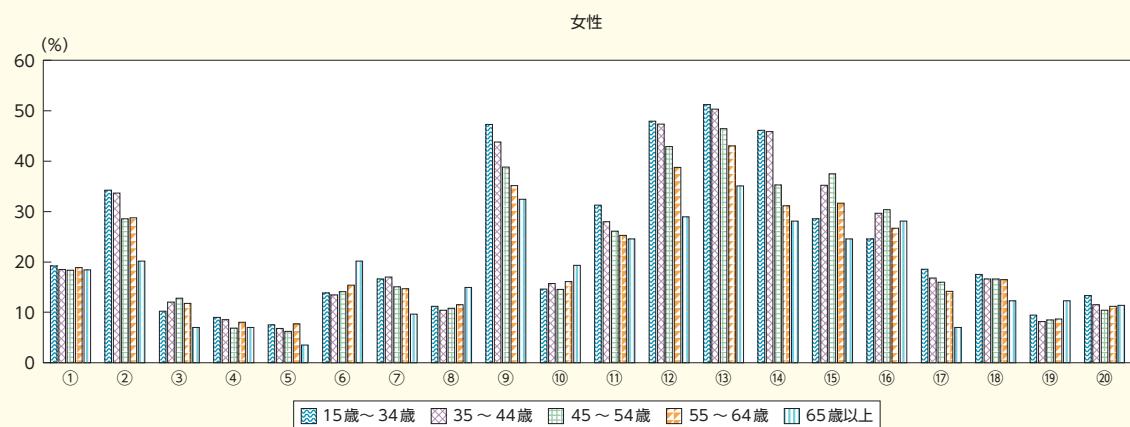
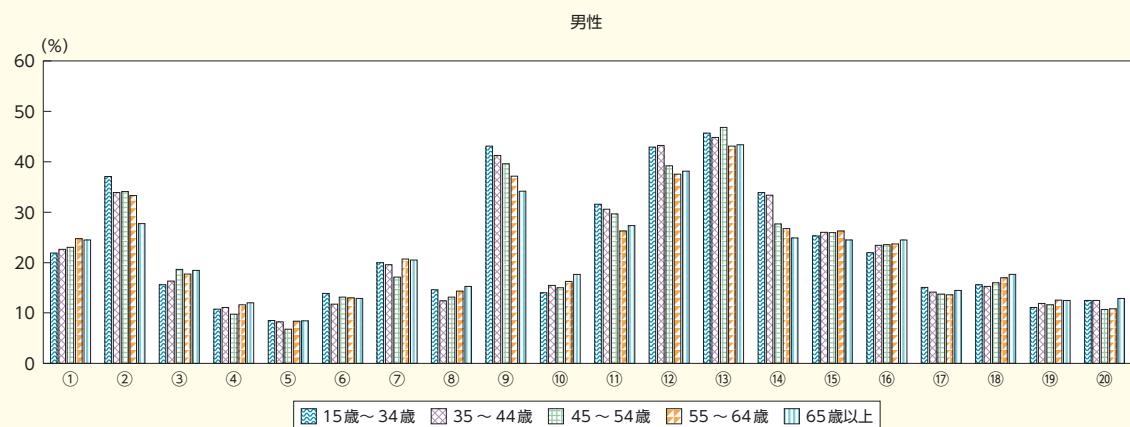
- 労働者は、働きやすさの向上のために重要な雇用管理として、職場の人間関係の円滑化、有給休暇の取得促進、労働時間の短縮、働き方の柔軟化などの取組を重視

次に、正社員が働きやすさの向上のために重要と考えている企業側の雇用管理についてみていく。第2-(2)-2図により、男女別・年齢階級別に働きやすさの向上のために重要と考える企業による雇用管理をみると、男女ともにいずれの年齢階級においても「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が最も多く、次いで「有給休暇の取得促進」、「労働時間の短縮や

働き方の柔軟化」が高くなっている。また、「15～34歳」「35～44歳」の女性は、「仕事と育児との両立支援」も重要と考えている。この傾向は、女性ほどではないものの、「15～34歳」「35～44歳」の男性においてもみられる。年齢が上がると、「仕事と介護の両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」なども重要と考える者が多くなっている。

第2-(2)-2図 男女別・年齢階級別にみた働きやすさの向上のために重要な雇用管理

- 男女、年齢を問わず、働きやすさの向上には「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」が必要であると考えている労働者の割合が最も多く、「有給休暇の取得促進」、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が次いでいる。
- 15～44歳の女性にとって「仕事と育児との両立支援」も働きやすさに関する重要な要素となっている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、③業務遂行に伴う裁量権の拡大、④優秀な人材の抜擢・登用、⑤優秀な人材の正社員への登用、⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、⑩採用時に職務内容を文書で明確化、⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、⑫有給休暇の取得促進、⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、⑭仕事と育児との両立支援、⑮仕事と介護との両立支援、⑯仕事と病気治療との両立支援、⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女問、正規・非正規問等）、⑲経営戦略情報・部門・職場での目標の共有化、浸透促進、⑳副業・兼業の推進

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 働きやすさの向上の観点から、正社員が重要と考える、企業の雇用管理の取組について複数回答（上位5つ）の結果を各性・年齢階級ごとに集計したもの。

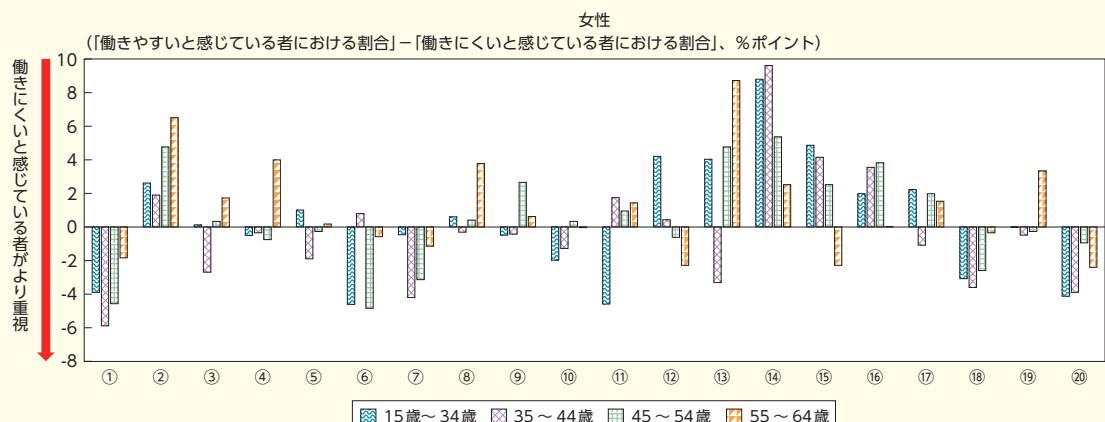
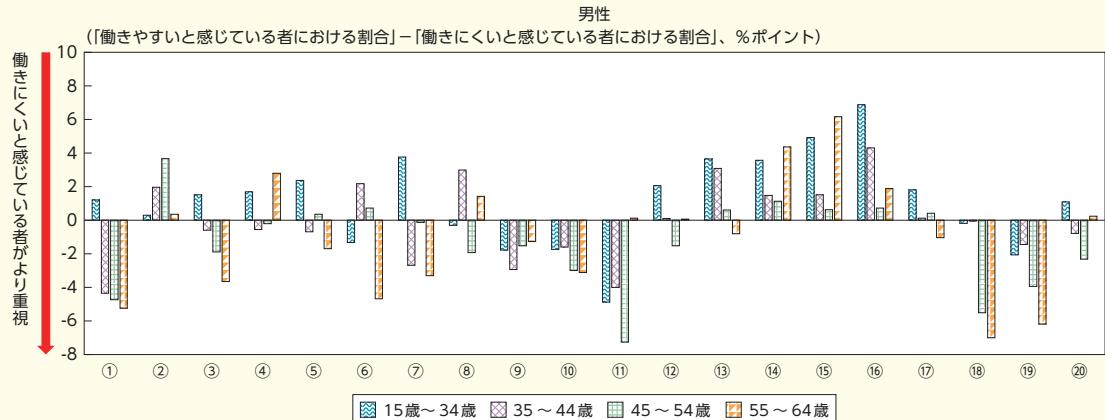
次に第2-(2)-1図でみたように男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」と女性の「45～54歳」「55～64歳」において、働きやすいと感じている者の割合が他の年齢階級よりも低くなっている要因を考察するため、働く人が働きやすさの向上のために重要と考える企業側の雇用管理について、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者との違いをみていく。

第2-(2)-3図は、働く人が働きやすさの向上のために重要だと考えている企業側の雇用管理について、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者の差分を示しているものである。差分がマイナスになりグラフが下に伸びているものは、働きにくいと感じている者がより重視している取組であり、差分のマイナス幅が大きいほど、働きにくいと感じている者の不満が大きいといえる。同図によると、働きにくいと感じている者の方が重視している取組として、35～64歳の男性及び45～64歳の女性に共通しているものとしては、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」があり、人事評価に対する公平性・納得性への不満感が働きにくさを感じさせる一つとなっていると考えられる。その他の働きにくいと感じている者がより重視している取組について、性別・年齢別にみると、35～54歳の男性については、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」、45～64歳の男性では「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）」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」、45～54歳の女性では「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」、55～64歳の女性では「副業・兼業の推進」「仕事の介護との両立支援」等となっており、これらの取組の不十分さが、多くの人に働きにくさを感じさせる要因となっているものと考えられる。なお、45～64歳の男性で、従業員間の待遇格差や企業内の経営戦略や部門別目標の社内共有の不徹底が、働きにくさを感じる要因となっている背景としては、勤務年数を経て職場での責任が高まるのに伴い、職場全体の職場環境への関心が高まっていること推察される。

第2-(2)-3図

働きやすさに対する満足感と働きやすさの向上のために重要な雇用管理の関係

- 働きやすいと感じている者は、働きにくいと感じている者と比べて、35～44歳の男性は「人事評価に関する公正性・納得性の向上」、45～54歳の男性は「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」、55～64歳の男性は「従業員間の不合理な待遇格差の解消」をより重要であると考えている。同様に45～54歳の女性は「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」、55～64歳の女性は「副業・兼業の推進」をより重要であると考えている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、②本人の希望を踏まえた配属・配置転換、③業務遂行に伴う裁量権の拡大、④優秀な人材の抜擢・登用、
 ⑤優秀な人材の正社員への登用、⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、
 ⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、⑩採用時に職務内容を文書で明確化、
 ⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、⑫有給休暇の取得促進、⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、⑭仕事と育児との両立支援、
 ⑮仕事と介護との両立支援、⑯仕事と病気治療との両立支援、⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、
 ⑱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）、⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、⑳副業・兼業の推進

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)
 の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」とした。

3 労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方が働きやすさに与える影響

●労働時間が長くなると働きにくいと感じる者が増加する

ここまで確認してきたように、労働者は、年代や性別にかかわらず、労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方、職場の人間関係やコミュニケーションなどを、職場の働きやすさの向上のために重要な要素として捉えていることが明らかになった。ここからは、これらの要素と働きやすさの関係を個別にみていく。

まずは、労働時間と働きやすさの関係をみていく¹。

第2-(2)-4図の左図により、男女別・年齢階級別に1か月当たりの労働時間の分布をみると、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」において、220時間以上の割合が高くなっている。女性の200時間以上の割合をみると、「35～44歳」は低く、「45～54歳」「55～64歳」は高くなっている。

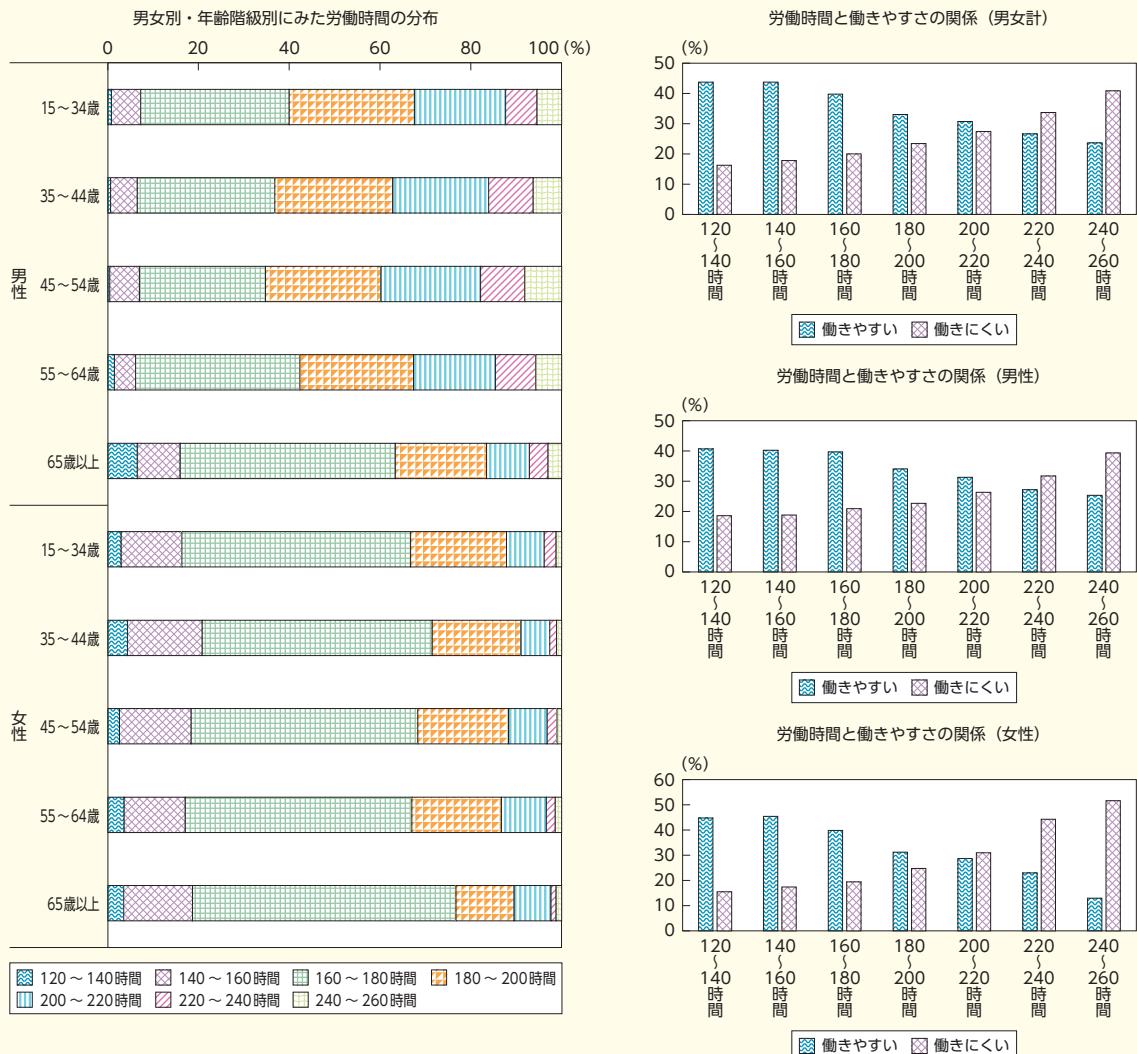
第2-(2)-4図の右上図により、男女計における1か月当たりの労働時間と働きやすさとの関係をみると、労働時間が短くなるほど働きやすいと感じる者が増加し、逆に労働時間が長くなるほど働きにくいと感じる者が増えることが分かる。労働時間が月220時間以上になると働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者を上回る。第2-(2)-4図の右中図により、男性における1か月当たりの労働時間と働きやすさの関係を、第2-(2)-4図の右下図により、女性における1か月当たりの労働時間と働きやすさの関係をみても、同様の傾向を示しているが、女性については、働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者を上回る労働時間が月200時間と、男女計及び男性より短くなっている。

1 ここでは、(独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)が正社員を調査対象としていることを踏まえ、集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。

第2-(2)-4図

労働時間と働きやすさの関係について

- 男性は「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」において220時間以上の割合が高く、女性の200時間以上の割合をみると、「35～44歳」で低く、「45～54歳」「55～64歳」と高くなっている。
- 男女ともに、1か月当たりの労働時間が短くなるほど働きやすいと感じている者の割合が多くなるが、男性は220時間、女性は200時間以上になると働きやすいと感じている者の割合を働きにくく感じている者の割合が上回っている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。
 2) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。

●年次有給休暇の取得率が低下すると働きにくいと感じる者が増加する

続いて、年次有給休暇と働きやすさの関係をみていく。

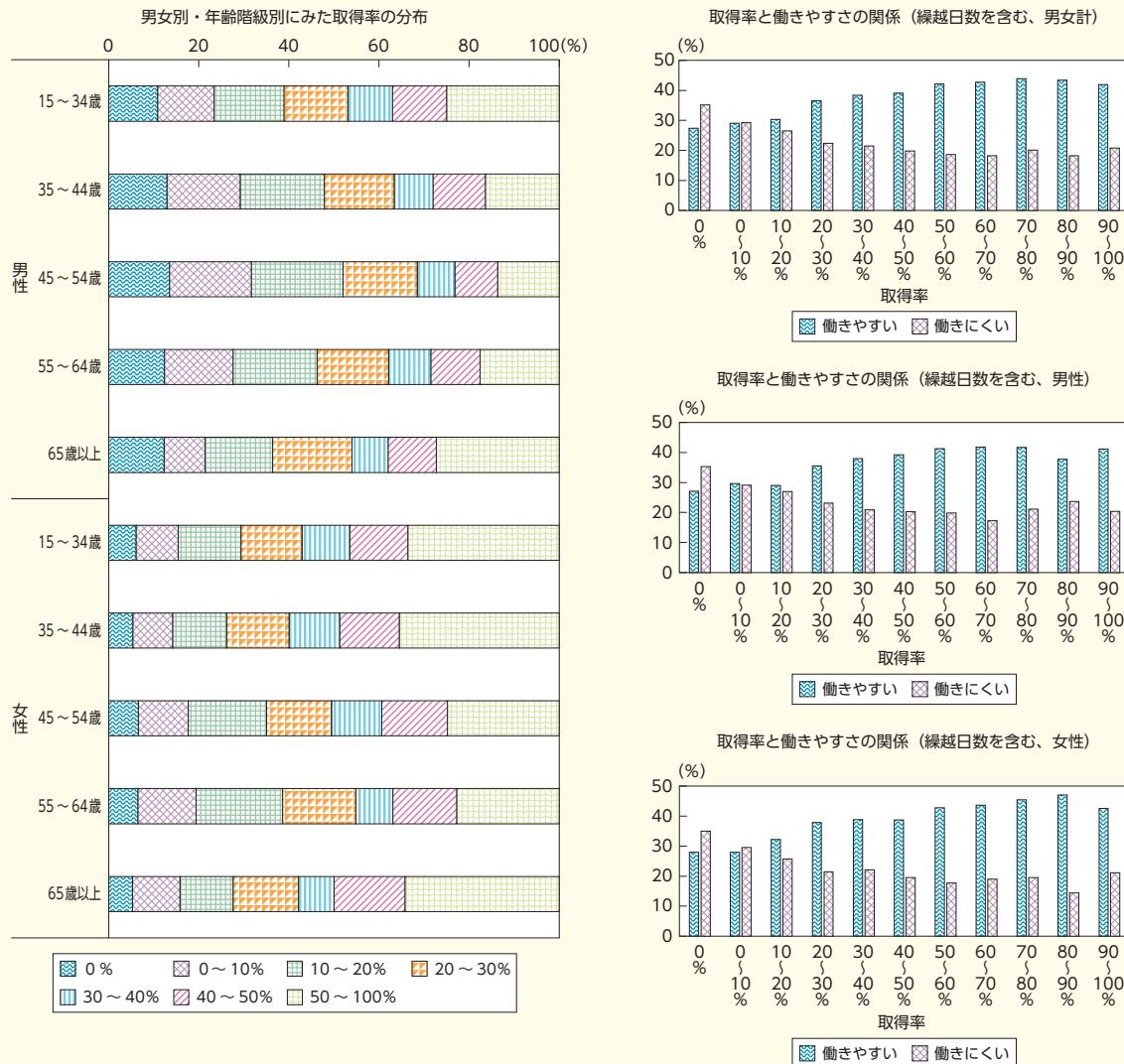
第2-(2)-5図の左図により、男女別・年齢階級別に年次有給休暇の取得率の分布をみると、男性の場合は「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」、女性の場合は「45～54歳」「55～64歳」において、10%未満の割合が高くなっている。

第2-(2)-5図の右上図により、男女計における年次有給休暇の取得率と働きやすさとの関係をみると、取得率が著しく低いと働きにくいと感じている者の方が多い。取得率が高くなる

ほど働きやすいと感じている者の割合が多くなるが、取得率が50%を超えると、働きやすいと感じている者の割合は横ばいとなっており²、男女別で見ても同様の傾向を示している。(第2-(2)-5図の右中図・右下図)

第2-(2)-5図 年次有給休暇の取得率と働きやすさの関係について

- 年次有給休暇の取得率が10%未満の割合をみると、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」と女性の「45～54歳」「55～64歳」において高い。
- 男女ともに、年次有給休暇の取得率は、高くなるほど働きやすいと感じている者の割合が働きにくいと感じている者の割合を上回ってくるが、50%以上になると横ばいとなっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 年次有給休暇取得率は、調査前年度の取得日数を付与日数(縦越日数を含む)で除したものである。

2 同調査では、年次有給休暇取得率の分母に、その年の付与日数に加えて前年からの縦越日数を含んでおり、その年に付与された日数のみを分母とする就労条件総合調査による年次有給休暇取得率とは定義が異なることに留意が必要である。

●フレックスタイム制は同一企業での就業継続意向を高め、多様なニーズに応じるにはテレワークなどの選択肢があることも重要

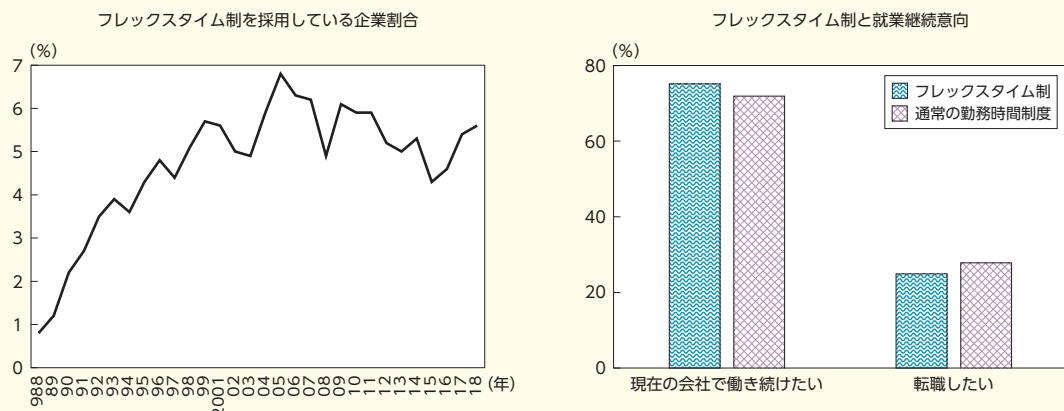
次に、働き方の柔軟化と働きやすさの関係をみていくため、フレックスタイム制、勤務間インターバル制度、テレワークといった柔軟な勤務制度に注目する。

まず、フレックスタイム制についてみていく。

第2-(2)-6図の左図により、フレックスタイム制を採用している企業の割合の推移をみると、制度が導入された1988年から2005年にかけて上昇傾向にあったが、その後は横ばいで推移している。第2-(2)-6図の右図により、フレックスタイム制の正社員と通常の勤務時間制度の正社員で就業継続意向に差があるのかをみると、フレックスタイム制の正社員の方が同一企業での就業継続を望む割合が高いことが分かる。

第2-(2)-6図 フレックスタイム制と働きやすさの関係について

- フレックスタイム制を採用している企業の割合は直近10年は横ばいで推移している。
- フレックスタイム制の労働者の方が通常の勤務時間制度の労働者より同一企業での就業継続を希望する割合が高い。



資料出所 左図は厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

右図は（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（正社員調査票）」（2018年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

（注）左図の調査対象について、2007年以前は「本社の常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」としており、2008年から「常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」2015年より「常用労働者が30人以上民営法人」に範囲を拡大した。また、2014年以前は「複合サービス事業」を含んでいない。

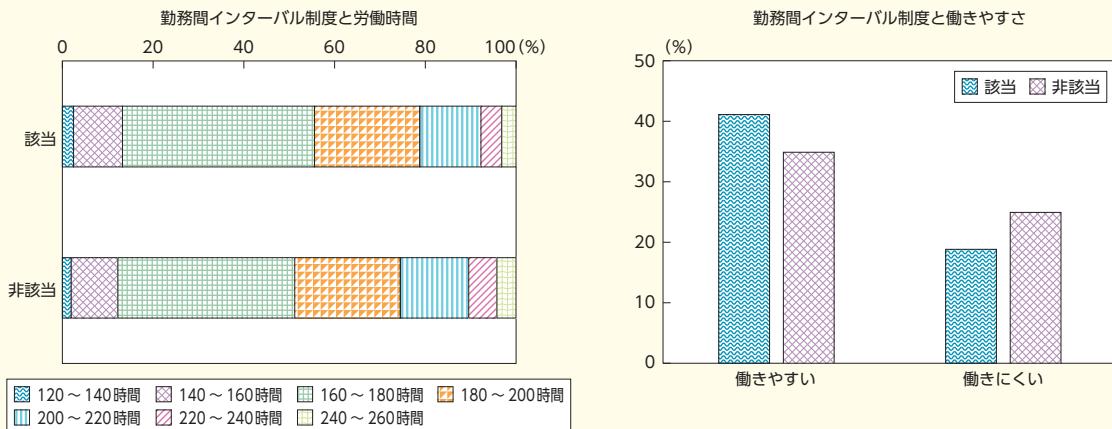
次に、勤務間インターバル制度と働きやすさの関係についてみていく。なお、平成30年就労条件総合調査によると、勤務間インターバル制度を導入している企業の割合は1.8%となっている。

第2-(2)-7図の左図により、勤務間インターバル制度に該当する正社員と該当しない正社員の労働時間を比較すると、該当者の方の労働時間が短い傾向にあることが分かる。

第2-(2)-7図の右図により、勤務間インターバル制度に該当する正社員と該当しない正社員の働きやすさを比較すると、該当する正社員の方が働きやすさを感じていることが分かる。

第2-(2)-7図 勤務間インターバル制度と働きやすさについて

- 勤務間インターバル制度に該当する正社員は、該当しない正社員に比べ、労働時間が短い傾向にある。
- 勤務間インターバル制度に該当する正社員の方が該当しない正社員より働きやすさに対して満足している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。
 2) 右図の集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。

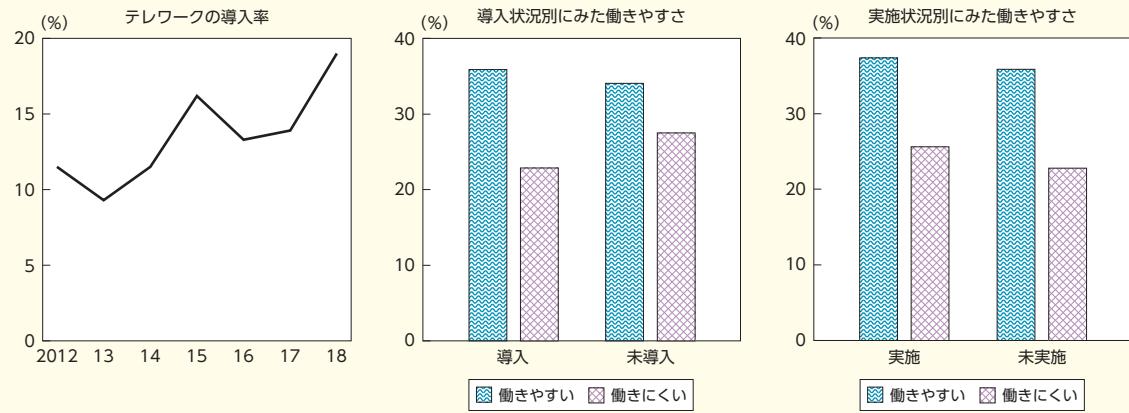
続いて、テレワークと働きやすさの関係についてみていく。

第2-(2)-8図の左図により、テレワークを導入している企業の割合の推移をみると、上昇傾向にあることが分かる。

第2-(2)-8図の中図により、テレワークの導入状況と働きやすさ・働きにくさとの関係をみると、テレワークが導入されていない場合、働きにくく感じている者の割合が高い。一方で、第2-(2)-8図の右図により、テレワークが導入されている場合、テレワークの実施状況と働きやすさ・働きにくさとの関係をみると、実施者と未実施者との間で働きやすさに対する満足感に大きな違いは見られなかった。

第2-(2)-8図 テレワークと働きやすさの関係について

- テレワークの導入率は上昇傾向にある。
- テレワークが未導入の場合、働きにくいと感じている者の割合が高いが、テレワークが導入されている場合、実施者と未実施者との間で働きやすさに大きな違いは見られない。



資料出所 左図は総務省「通信利用動向調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成
 中図、右図は（独）労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
 （注）中図及び右図の集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問
 に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」
 と回答した者を「働きにくい」としている。

●人間関係が働きやすさに与える影響は大きい

次に、仕事の遂行に当たっての人間関係と働きやすさの関係について見ていく。

第2-(2)-9図の左図により、1年前と比較した際の仕事の遂行に当たっての人間関係の変化と働きやすさの変化の関係をみると、人間関係が良好になると働きやすくなったと感じる者が増加し、悪化すると働きにくくなつたと感じる者が増加することが分かる。

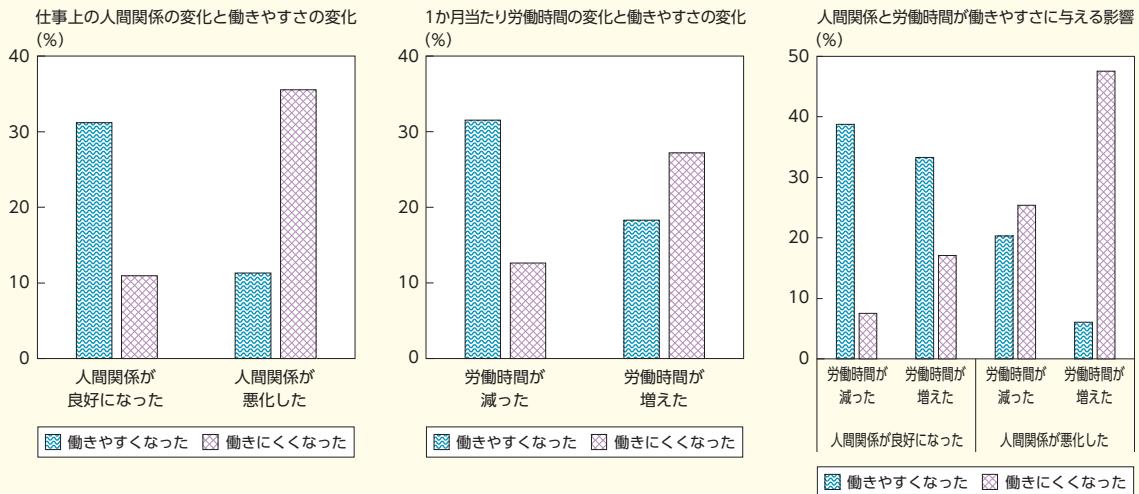
また、第2-(2)-9図の中図により、1か月当たりの労働時間の変化と働きやすさの変化の関係をみると、現状の労働時間の水準と現状の働きやすさの水準との関係と同様に、労働時間が短くなると働きやすくなつたと感じる者が増加し、労働時間が長くなると働きにくくなつたと感じる者が増加することが分かる。

第2-(2)-9図の右図により、仕事の遂行に当たっての人間関係の変化と1か月当たりの労働時間の変化が働きやすさに与える影響をみると、人間関係が良好になった場合は、労働時間の増減にかかわらず働きやすくなつたと感じる者が働きにくくなつたと感じる者を大きく上回る。一方で、人間関係が悪化している場合は、労働時間が減少しても働きにくくなつたと感じる者の方が働きやすくなつたと感じる者を上回り、労働時間が増加した場合には、働きにくくなつたと感じる者が働きやすくなつたと感じる者を大きく上回る。

このことから、労働時間以上に人間関係が働きやすさに対する満足感に与える影響が大きいことが分かる。

第2-(2)-9図 仕事上の人間関係と労働時間の変化と働きやすさの変化関係について

- 1年前と比較して、仕事上の人間関係が、良好になると働きやすくなり、悪化すると働きにくくなる。また、労働時間については、減ると働きやすくなり、増えると働きにくくなる。
- 労働時間が減少しても人間関係が悪化すると働きやすくなつたと感じる者の割合と働きにくくなつたと感じる者の割合に大きな差が見られないことから、人間関係が働きやすさに与える影響が大きいことが分かる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の労働者としている。
 - 2) 左図のサンプルサイズは、「人間関係が良好になった」が1,534、「人間関係が悪化した」が1,078となっている。
 - 3) 中図のサンプルサイズは、「労働時間が減った」が444、「労働時間が増えた」が404となっている。
 - 4) 右図のサンプルサイズは、「人間関係が良好になった」かつ「労働時間が減った」が160、「人間関係が良好になった」かつ「労働時間が増えた」が129、「人間関係が悪化した」かつ「労働時間が減った」が59、「人間関係が悪化した」かつ「労働時間が増えた」が82となっている。

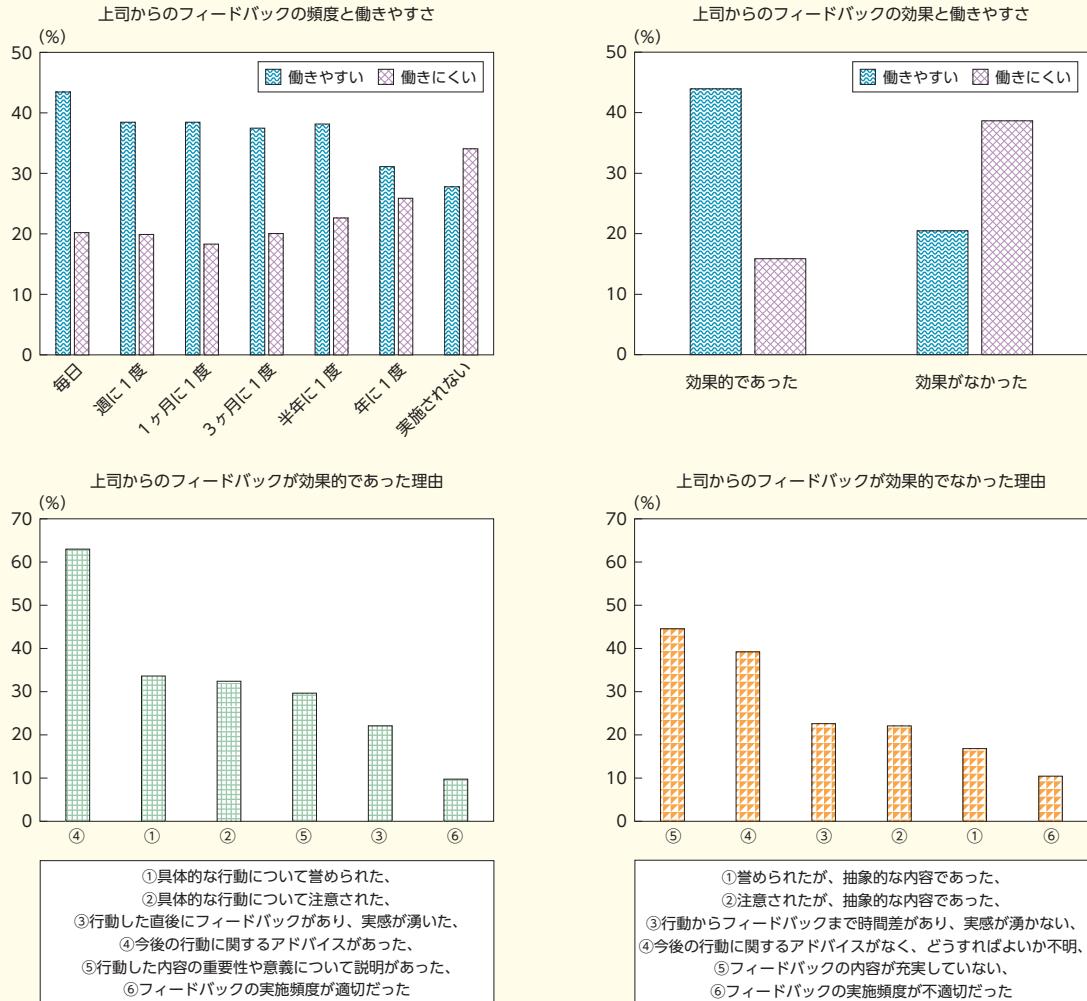
人間関係と働きやすさの関係について更に考察するため、ここでは、上司からのフィードバックと働きやすさの関係についてみていく。

第2-(2)-10図の左上図により、上司からのフィードバックの頻度と働きやすさの関係をみると、フィードバックが全く実施されない場合は働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者よりも多く、半年に1度よりも高い頻度でフィードバックが行われる場合は、働きやすいと感じている者の割合は横ばいとなっていることが分かる。

第2-(2)-10図の右上図、左下図、右下図により、上司からのフィードバックの効果と働きやすさの関係をみると、今後の行動に関するアドバイスや、行動した内容の重要性や意義についての説明など、よりきめ細やかに充実した内容のフィードバックを行うことにより、正社員の働きやすさが向上する可能性が示唆される。

第2-(2)-10図 上司からのフィードバックと働きやすさについて

- 上司からのフィードバックが実施されないと働きにくいと感じている者の割合が多くなり、フィードバックのやり方次第で働きやすさの向上に資する可能性がある。
- 正社員は、「今後の行動に関するアドバイスがあった」フィードバックを効率的であったと考えており、「フィードバックの内容が充実していない」「今後の行動に関するアドバイスがなく、どうすればよいか不明」なフィードバックを効率的でなかったと考えている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)

の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 左上図及び右上図の集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 右上図の集計において、上司からのフィードバックが実施されている労働者のうち、フィードバックが「とても効果的であった」「どちらかといえば効果的であった」と回答した者を「効果的であった」、「効果がなかった」「どちらかといえば効果がなかった」と回答した者を「効果がなかった」としている。
- 3) 左下図の集計対象は、上司からのフィードバックが実施されている労働者のうち、フィードバックが「とても効果的であった」「どちらかといえば効果的であった」と回答した者としている。(複数回答)
- 4) 右下図の集計対象は、上司からのフィードバックが実施されている労働者のうち、フィードバックが「効果がなかった」「どちらかといえば効果がなかった」と回答した者としている。(複数回答)

4 人手不足が働きやすさに与える影響

●人手不足により「残業時間の増加、休暇取得数の減少」を感じている労働者が多い

第1章では、人手不足の現状について分析したが、ここでは、人手不足と働きやすさの関係についてみていく。

第2-(2)-11図の左上図により、正社員が感じる雇用人員の過不足状況別の働きやすさをみると、雇用人員が「適当」と感じている場合に、働きやすいと感じている者が最も多く、人手不足感が高まるにつれて、その数は減少し、「大いに不足」と感じている場合には、働きにくいと感じている者が働きやすいと感じている者を大きく上回ることが分かる。

なお、人員過剰感が高まる場合にも、働きやすいと感じている者は減少し、働きにくいと感じている者は増加しており、必ずしも雇用人員が多ければ良いという訳ではないことが分かる。

第2-(2)-11図の右上図により、人手不足が職場環境に及ぼしている影響度合いについて、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者を比較してみると、人手不足の職場環境への影響が大きいほど働きにくいと感じている者の割合が増加することが分かる。

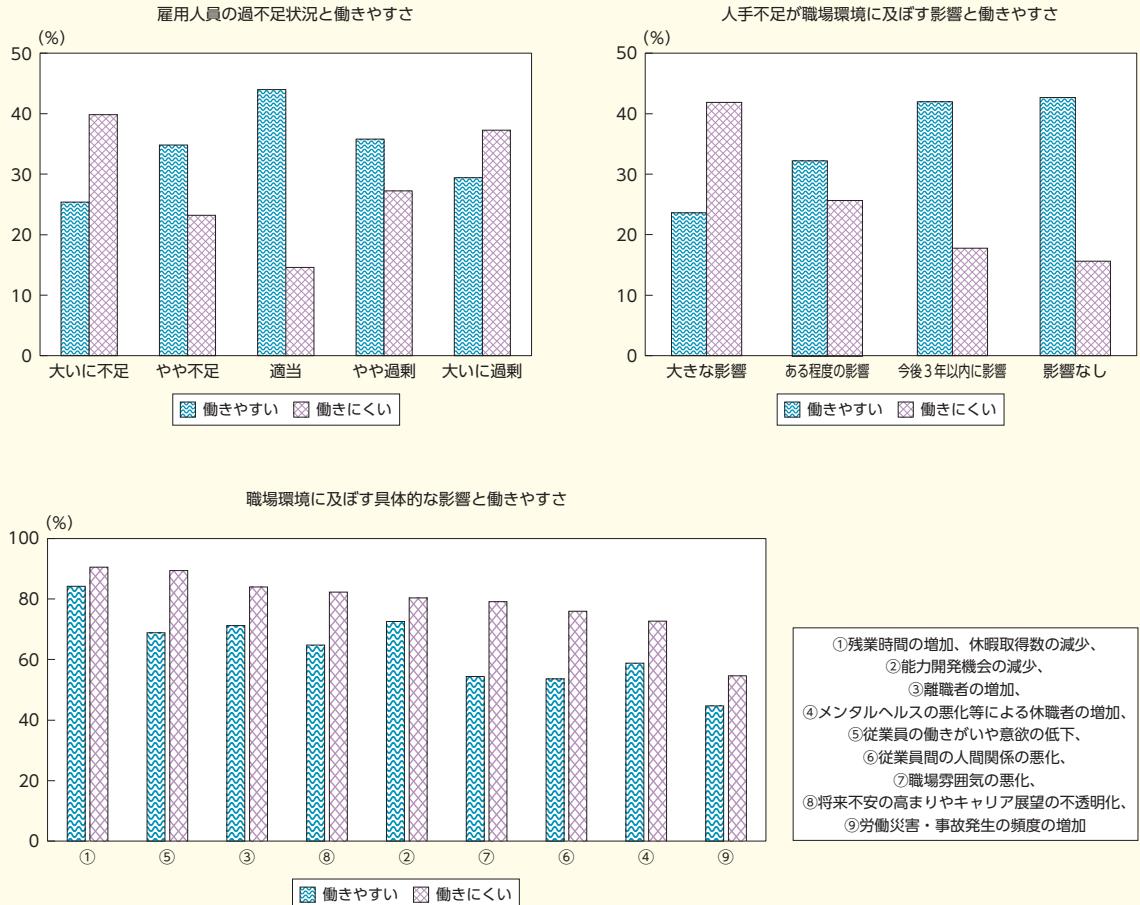
また、第2-(2)-11図の左下図により、職場環境に「大いに影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と感じている者が感じる具体的な影響をみると、働きやすいと感じている者及び働きにくいと感じている者のいずれについても、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「離職者の増加」が多くなっている。

これまで、労働時間や年次有給休暇の取得率が働きやすさにとって重要な要因となっていることを確認してきたが、人手不足に直面している職場で働く労働者は、人手不足がこれらに悪影響をもたらしていると感じているとともに、さらなる人手不足の要因となる離職率の上昇にもつながっているとの認識を持っていると考えられる。

また、人手不足の職場への影響について、働きやすいと感じている者と働きにくいと感じている者の差が大きい項目をみると、「職場雰囲気の悪化」「従業員の働きがいや意欲の低下」「従業員間の人間関係の悪化」となっており、これまでに取り上げた上司からのフィードバックや職場内のコミュニケーションの活性化などを通じて、これらを改善することにより、人手不足の職場においても働きやすさが改善する可能性が示唆される。

第2-(2)-11図 人手不足と働きやすさの関係について

- 雇用人員が適当だと働きやすいと感じている者が多いが、不足でも過剰でも働きやすいと感じている者は減少し、人手不足が職場に及ぼす影響が大きいほど働きにくく感じている者が多くなる。
- 人手不足が職場環境に与える具体的な影響をみると、働きやすさに対する満足感にかかわらず「残業時間の増加、休暇取得数の減少」が最も多くなっており、働きやすいと感じている者と働きにくく感じている者の差をみると、「職場雰囲気の悪化」が最も多くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

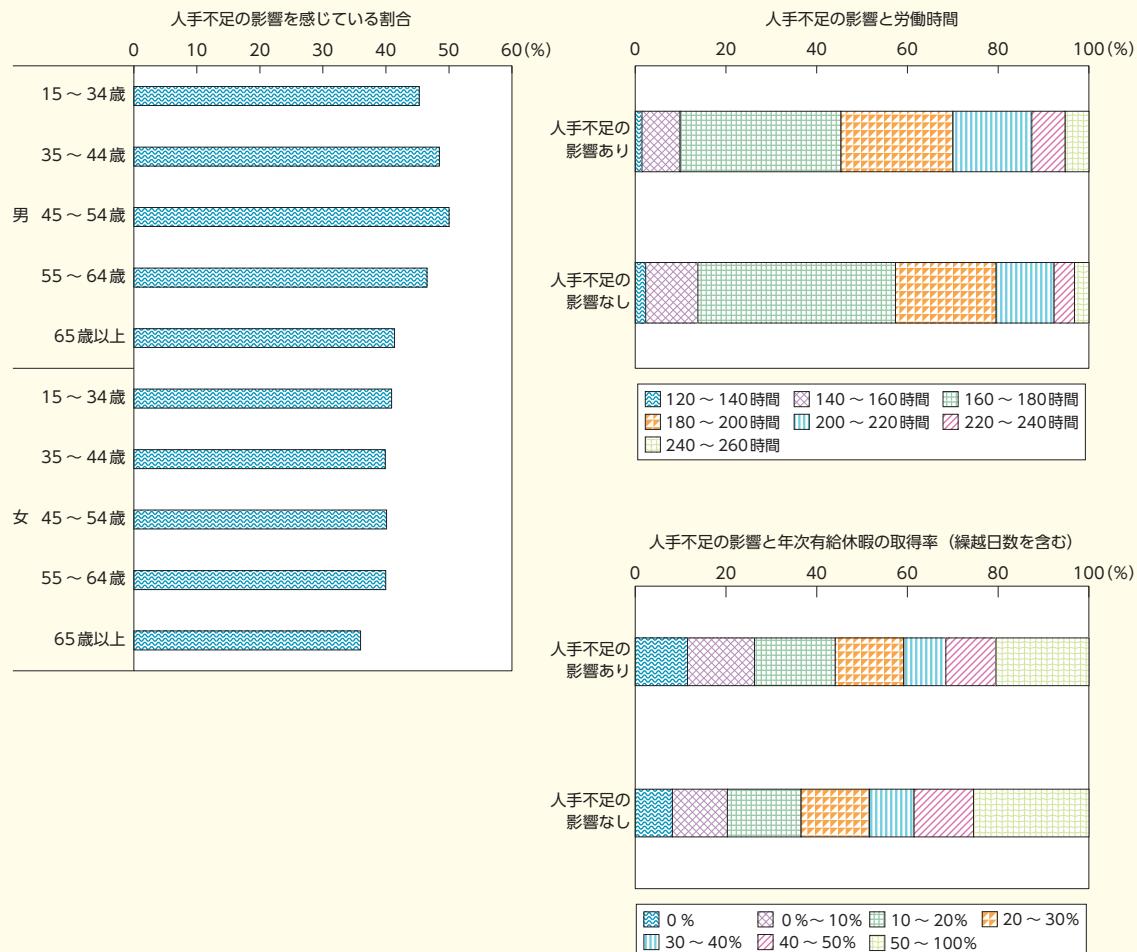
- (注) 1) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
- 2) 左下図の集計対象は、人手不足が職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」と回答した者としている。

次に第2-(2)-12図の左図により、男女別・年齢階級別に人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者の割合をみると、男性の「35~44歳」「45~54歳」「55~64歳」においてやや高くなっている。

また、人手不足が労働時間及び年次有給休暇の取得率に与える影響についてみてみると、人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者は、影響はないと感じている者と比べて労働時間が長くなっている(第2-(2)-12図の右上図)、年次有給休暇の取得率も低くなっている。(第2-(2)-12図の右下図)

第2-(2)-12図 人手不足が労働時間及び年次有給休暇の取得率に与える影響について

- 人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者の割合は、男性の「35～44歳」「45～54歳」「55～64歳」においてやや高くなっている。
- 人手不足が職場環境に影響を及ぼしていると感じている者は、影響はない感じている者に比べて、労働時間が長く、年次有給休暇の取得率が低い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 「人手不足の影響を感じている割合」とは、人手不足が職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した者の割合を指す。
 - 2) 右上図及び右下図の集計において、人手不足が職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した者を「人手不足の影響あり」、それ以外の者を「人手不足の影響なし」としている。
 - 3) 右上図の集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の正社員としている。
 - 4) 右下図の年次有給休暇取得率は、調査前年度の取得日数を付与日数(縦越日数を含む)で除したものである。

コラム2-1

介護分野における元気高齢者—「介護助手」の活用について

少子高齢化の進展に伴い、我が国の労働力人口は減少し、各産業において深刻な労働力不足を招くおそれがある。特に、高齢化に伴って需要が益々増加することが見込まれる介護サービス分野において、労働力不足は顕著であり、将来の介護人材需給ギャップを解消・軽減するためには、需給面の対策や介護現場の人材確保などを同時並行的に進めることが喫緊の課題となってくる。

近年、介護職員の機能分化（専門性が必要な業務とそうでない業務の切り分け）が注目されている中で、介護の周辺業務³を担う「介護助手」⁴が全国で広がりつつある。諸外国（ドイツ、オランダ等）では、身体的介護をメインに行う専門職と、生活援助をメインに行う職種が区別されているケースや、身体介護をメインに行う介護専門職の中にも医療的ケアが認められている職種と、そうでない職種というように、専門性に応じて介護職が細分化されているケースもある。我が国においては、介護分野では個々人の能力や専門性に応じた業務分担が十分になされていない、との指摘もある。

「介護助手」に関して先駆的な取組事例としては、2015年度から三重県が実施した「元気高齢者活用モデル」事業がある。本事業は、地域の元気な高齢者を「介護助手」として育成し、介護職場への就職を支援するものだが、本事業の狙いとしては「介護人材の確保」「高齢者の就労先」「介護予防」の3本柱としている。「介護人材の確保」には、介護の担い手の増加という直接的な狙いと、介護職の専門職化という間接的な狙いもあると言う。この取組は、2017年度には全国25以上の都道府県で導入されるまで拡大した。

実際に介護助手を導入した介護の現場では「周辺作業負担が軽減され、利用者へのケアの質が向上した」「介護職の残業時間が削減された」「組織として多様な人材の受入れや、柔軟な働き方を認める職場環境・組織文化の改善に寄与した」「介護職員自らが専門性を付けていたという意識が強くなった」という変化が見られたという。利用者からは「（介護助手が高齢者の場合）利用者と年齢が近いため、より細やかな傾聴や状況変化への対応が可能となった」という声や、介護助手自身からも「やりがい・いきがいの向上」や「自身の介護予防に効果があった」という声が寄せられた。

介護助手は介護職員の不足分を直接補完するものではないが、介護助手が生活援助等の周辺作業を担うことにより、資格を有する介護職員の生産性が向上し、就業環境の改善によって介護職員の離職率が低下すれば、介護人材不足を緩和する効果が期待されるだろう。今後、介護助手となりうる潜在的労働力としては高齢者に限らず、25～54歳の女性の未就労就業希望者にも着目して、その層を介護助手として積極的に活用すべく、両立支援等の就労環境の整備などの働き方改革を進めることが重要な課題となる。

3 部屋の掃除、食事の片付け、ベッドメイク、園芸などの趣味活動の手伝い、話し相手等
4 介護保険法上に位置づけられておらず「介護センター」「ケアアシスタント」「ケアセンター」「介護補助職」「介護補助員」などと呼ばれることがある。

三重県の介護老人保健施設における「介護助手」導入の取組

(資料出所) 三重県資料を基に作成

目的



- 地域の元気な高齢者を「**介護助手**」として育成し、介護職場への就職を支援



- 介護人材の
「すそ野の拡大」「人手不足の解消」「介護職の“専門職化”」

成果・実績 (2017年度)

～現場の声～

(ベッドメイキング、食事の配膳 など)



(介護職員・施設)

- ・これまで以上に業務に集中出来る。
- ・時間的余裕ができる。
- ・利用者の満足度が上がった。



(介護助手)

- ・70歳と言えど、まだまだやれる自信がついた。
- ・人生に張り合いかが出来た。
- ・役に立っているなど感じられ、やりがいが持てた。
- ・働きに来ることで元気をもらえた。

波及効果

● 他種施設への広がり

2017年度からは
特別養護老人ホームでも事業展開

● 全国的な広がり

25都道府県で実施

(*2018年4月現在 (公)全国老人保健施設協会調査)

第2節 働きやすさの向上に資する企業の取組

1 企業の取組が働きやすさに与える影響

●有給休暇の取得促進や職場の人間関係等の円滑化が働きやすさの向上には重要

前節では、企業で働く労働者の視点から職場の「働きやすさ」を捉え、労働時間、年次有給休暇、柔軟な働き方、職場の人間関係やコミュニケーションなど、職場の働きやすさの向上のために重要な要素について分析するとともに、人手不足が「働きやすさ」へ与える影響について考察した。

本節では、企業の立場から、職場の「働きやすさ」の向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスに関する取組について分析するとともに、これらの取組が企業の従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率の改善などを通じて人手不足の緩和に資する可能性などについて考察する。

ここでは、主に、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の企業調査票と正社員調査票の個票を紐付けしたデータの分析結果を元にみていく。

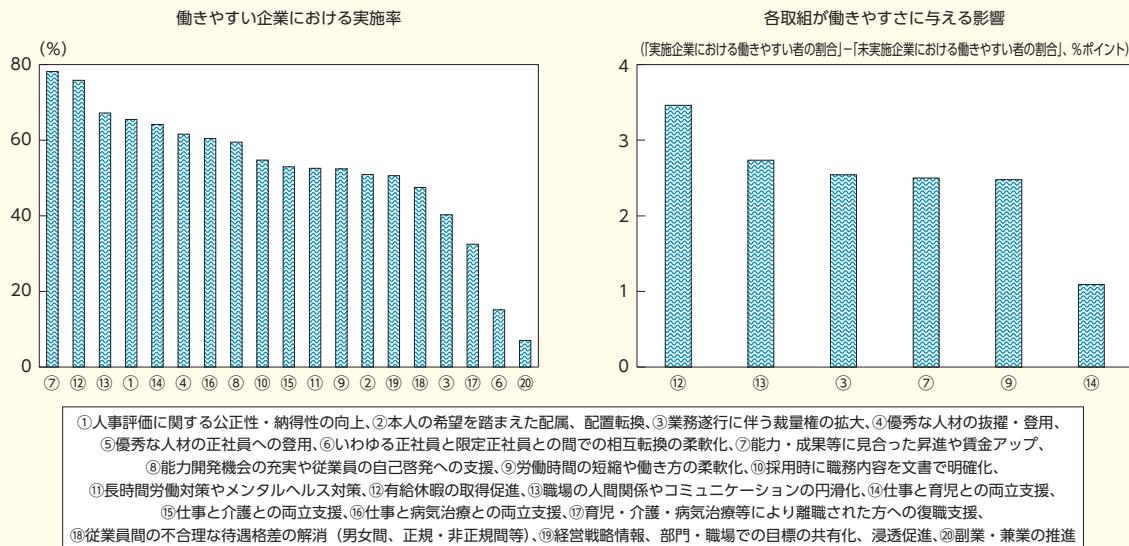
まず、企業の雇用管理が職場の働きやすさにどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

第2-(2)-13図の左図により、正社員が働きやすいと感じている企業における雇用管理の項目ごとの実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」が高く、次いで「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「人事評価に関する公平性・納得性の向上」「仕事と育児の両立支援」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-13図の右図により、雇用管理の項目ごとに、実施企業において働きやすいと感じている労働者の割合と未実施企業における当該割合との差をみると、「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」などが大きくなっている、これらの雇用管理を行うことにより労働者の働きやすさが向上する可能性が示唆される。

第2-(2)-13図 雇用管理が働きやすさに与える影響について

- 雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
- 「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」などを行うことにより、正社員の働きやすさが向上する可能性がある。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。

また、第2-(2)-14図により、正社員が働きやすさの向上のために重要だと考える雇用管理と企業が実施している雇用管理を比較すると、上位5項目中3項目（「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」「仕事と育児との両立支援」）が一致していることが分かる。

第2-(2)-14図 雇用管理に関する労使の意識の比較について

- 雇用管理に関する労使の意識を比較すると、それぞれの上位5項目中、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」「仕事と育児との両立支援」の3項目で一致している。

正社員が働きやすさの向上のために重要と考える雇用管理 (上位5項目)	企業が正社員に対して実施している雇用管理 (正社員に実施、上位5項目)
⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ
⑫有給休暇の取得促進	⑫有給休暇の取得促進
⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化	①人事評価に関する公正性・納得性の向上
⑭仕事と育児との両立支援	⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化
②本人の希望を踏まえた配属、配置転換	⑭仕事と育児との両立支援

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

このように、仕事と育児の両立支援などのワーク・ライフ・バランスを推進する取組は、正社員の働きやすさの向上のために重要であると労使いずれもが認識されていることが分かる。ここでは、仕事と育児の両立支援の代表的な取組である育児休業制度が、労働者にどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

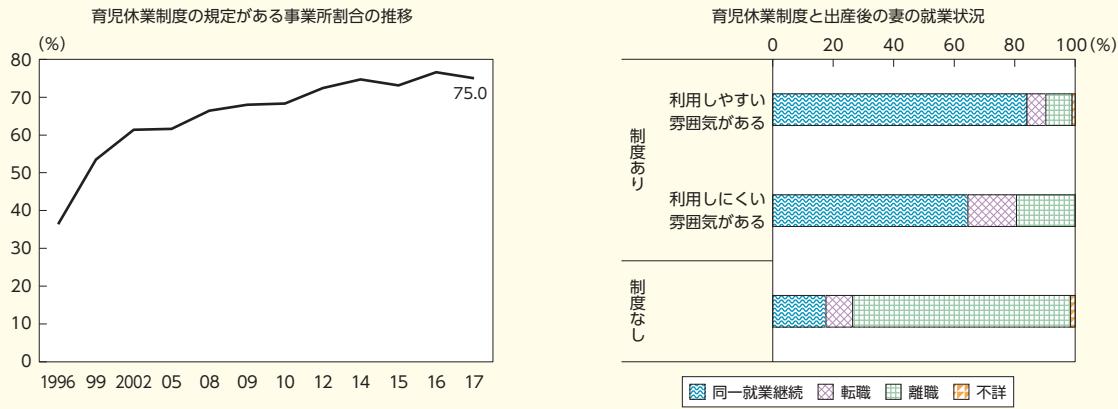
第2-(2)-15図の左図により、育児休業制度の規定がある事業所の割合の推移をみると、

1996年度以降上昇傾向にあり、2017年度には75.0%となっている。

第2-(2)-15図の右図により、出産前の妻の職場の育児休業制度の有無別にみた出産後の妻の就業状況をみると、妻の就業形態で利用可能な育児休業制度があると、出産後も転職や離職せずに同一就業を継続する女性の割合が大幅に高くなっていることが分かる。その割合は、育児休業制度を利用しやすい雰囲気があると、さらに高くなっていることが分かる。

第2-(2)-15図 育児休業制度が出産後の女性の就業状況に与える影響について

- 育児休業制度の規定がある事業所の割合は、上昇傾向にあり、2017年度には75.0%となっている。
- 妻の就業形態で利用可能な育児休業制度があると、出産後も同一就業継続率が高まるが、制度を利用しやすい雰囲気を伴うとさらに高くなり、転職や離職が減少する傾向にある。



資料出所 左図は厚生労働省「雇用均等基本調査」(2018年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成
右図は厚生労働省「第6回21世紀成人者縦断調査(平成24年成人者)」(2018年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注)
- 1) 集計対象は、①又は②に該当し、かつ③に該当するこの5年間に子どもが生まれた夫婦である。
 ①第1回から第6回まで双方が回答した夫婦
 ②第1回に独身で第5回までの間に結婚し、第6回まで回答した夫婦
 ③妻が出産前に会社等に勤めていて、かつ、第1回の「女性票」の対象者
 - 2) 5年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。
 - 3) 育児休業制度の「あり」「なし」とは、利用可能な育児休業制度があるかどうかをいう。

●働きやすさの向上には休暇等を申請しやすい職場の雰囲気や人員配置が重要

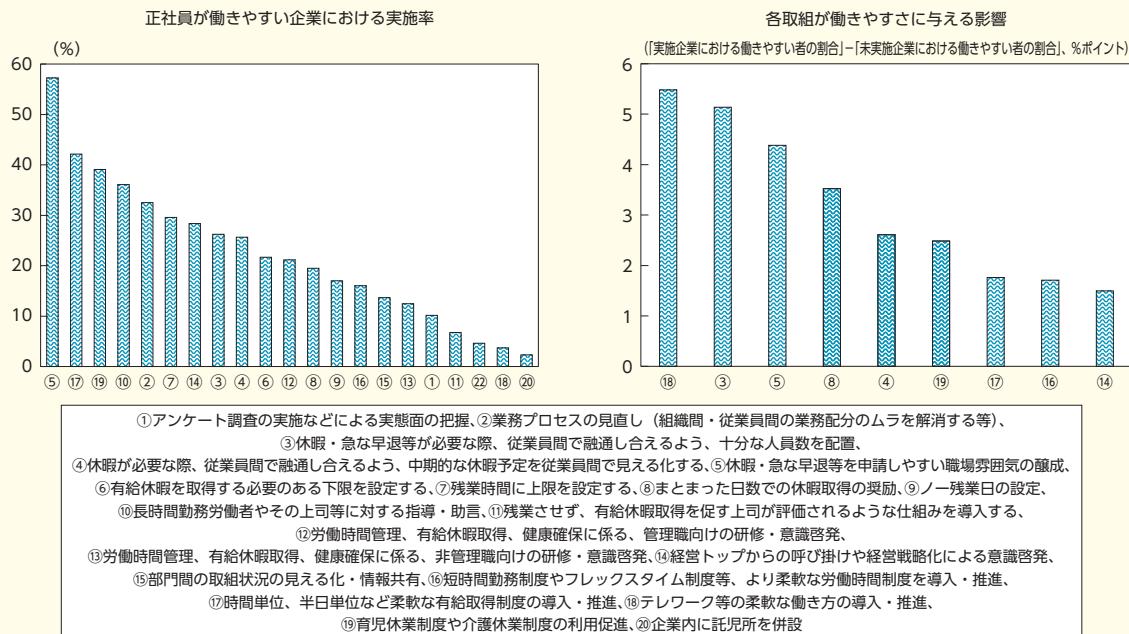
続いて、企業の雇用管理の取組のうち、ワーク・ライフ・バランスを推進する取組と働きやすさの関係をみていく。

第2-(2)-16図の左図により、正社員が働きやすいと感じている企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も高く、次いで「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-16図の右図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに、実施企業において働きやすいと感じている者の割合と未実施企業における当該割合との差をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」が最も差が大きく、続いて「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」などにおいて差が大きくなっていることが分かる。

第2-(2)-16図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と働きやすさの関係について

- 正社員が働きやすい企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も多く、「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」などが次いでいる。
- 各取組が働きやすさに与える影響をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」や「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」などを行うことにより、労働者の働きやすさが向上する可能性がある。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。

2 企業の取組が離職率等に与える影響

●働きやすい職場環境は、労働者が定着しやすく充足もしやすい

前節において、労働者は、働きやすさの向上のために、職場の人間関係などの円滑化、有給休暇の取得促進や労働時間の短縮などが重要であると考えていることを確認した。また、本節では、雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進する企業レベルの取組が、従業員の働きやすさに影響していることを確認した。

ここでは、このような働きやすさの向上に資する企業の取組が、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率の改善などを通じて、人手不足の緩和に資する可能性について考察する。

まず、人手不足の職場環境への影響についてみてみる。前節では労働者の意識について考察したが、ここでは、企業側の認識について考察する。

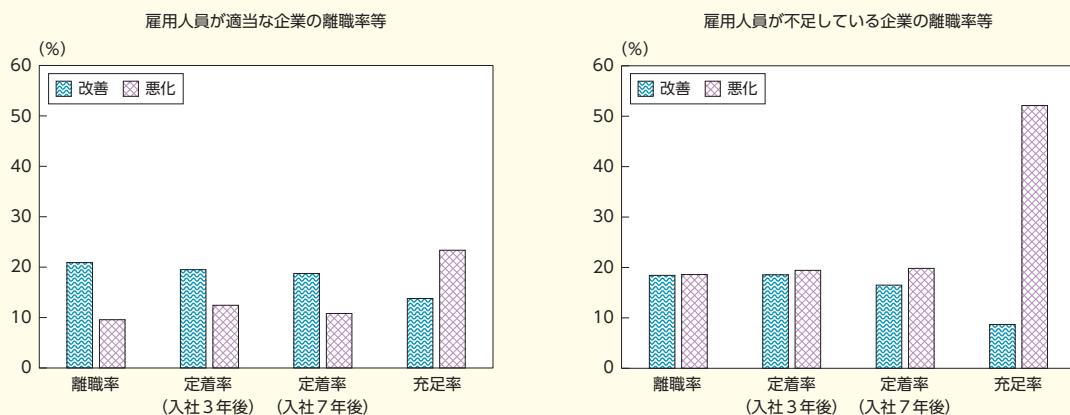
企業側の考える人手不足が職場環境に及ぼす影響については、第1章の第2-(1)-20図でみたとおり、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「能力開発機会の減少」「離職者の増加」「従業員の働きがいや意欲の低下」が多くなっている。

次に、企業側の人手不足感と従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率との関係をみてみる。

第2-(2)-17図により、企業の現在の雇用人員の過不足感と直近3年間における従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率の変化の関係をみると、雇用人員が適当な企業においては、離職率は改善（低下）している企業が多く、新入社員の定着率は入社後3年と入社後7年のいずれにおいても改善（上昇）している企業が多い。求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、悪化（低下）している企業が多い。他方、雇用人員が不足している企業においては、離職率及び定着率は悪化している企業数と改善している企業数に大きな差がなくなり、充足率は悪化している企業が極めて多くなっている。

第2-(2)-17図 雇用人員の過不足と離職率等の関係について

- 雇用人員が適当な企業においては、離職率・定着率は改善している企業が多い。求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、悪化している企業が多い。
- 雇用人員が不足している企業においては、離職率及び定着率は悪化している企業と改善している企業に大きな差がなくなり、充足率は悪化している企業が極めて多くなっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 雇用人員の過不足の集計において、従業員全体が「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を「不足」としている。
 2) 離職率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「改善」とし、「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「悪化」としている。
 3) 定着率及び充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「改善」とし、「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「悪化」としている。

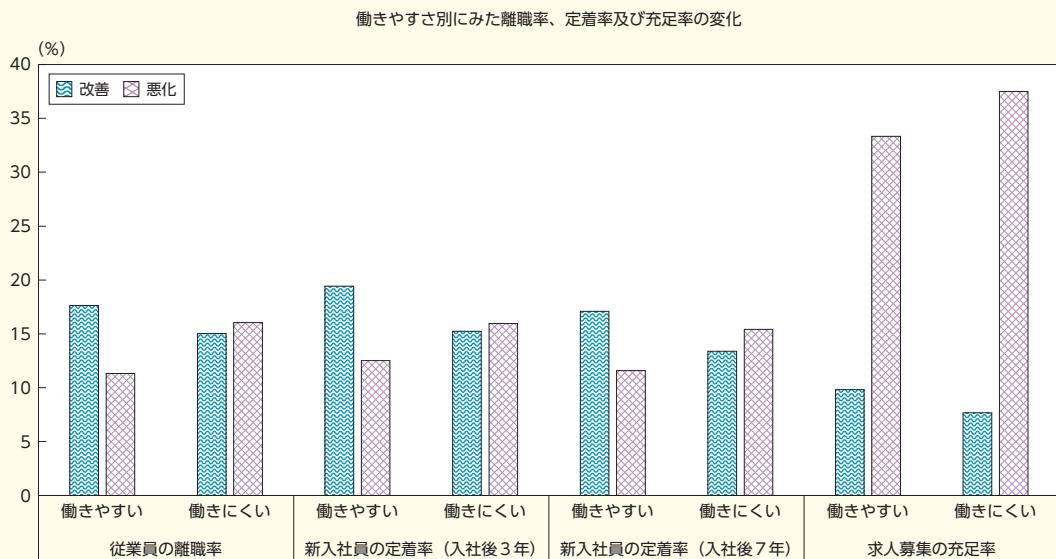
続いて、第2-(2)-18図により、正社員の感じる「働きやすさ」と企業における従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の関係をみてみる。

従業員の離職率は、働きやすいと感じている者の所属企業の方が働きにくいと感じている者の所属企業よりも悪化が抑えられている。新入社員の定着率は、入社後3年と入社後7年のいずれにおいても、働きやすいと感じている者の所属企業の方が働きにくいと感じている者の所属企業よりも改善している。求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、働きやすいと感じている者の所属企業でも働きにくいと感じている者の所属企業でも悪化している企業が多いが、働きやすいと感じている者の所属企業の方が充足率の悪化が抑えられている。

これらのことから、社員が働きやすい企業は、社員が働きにくい企業よりも人材を確保しやすい環境にある可能性が示唆される。

第2-(2)-18図 働きやすさ別にみた離職率等の変化について

- 働きやすいと感じている者の所属企業は、働きにくいと感じている者の所属企業に比べて、従業員の離職率は悪化が抑えられており、新入社員の定着率は改善している。
- 求人募集の充足率は、人手不足の影響もあり、働きやすいと感じている者の所属企業でも働きにくいと感じている者の所属企業でも悪化している企業が多いが、働きやすいと感じている者の所属企業の方が充足率の悪化が抑えられている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年) の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計

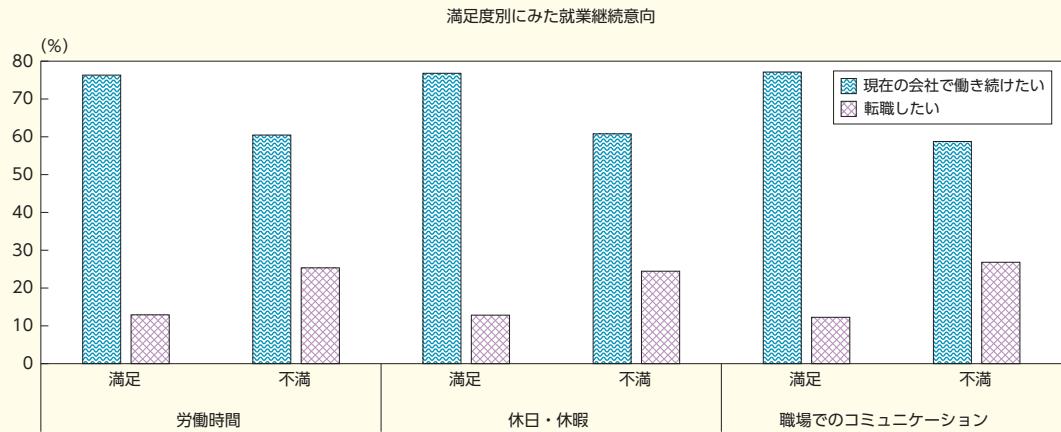
- (注)
- 1) 働きやすさの集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「働きにくい」としている。
 - 2) 従業員の離職率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「悪化」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「改善」としている。
 - 3) 新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「改善」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「悪化」としている。

次に、前節で働きやすさとの関係が深いことを確認した「労働時間」「休日・休暇」「職場でのコミュニケーション」について、これらに対する労働者の満足度が就業継続に与える影響をみてみる。

第2-(2)-19図により、労働時間、休日・休暇、職場でのコミュニケーションに対する満足度が就業継続に与える影響をみると、労働時間、休日・休暇や職場でのコミュニケーションに満足している労働者の方が不満をもっている労働者に比べて同一企業での就業継続を望む割合が高く、転職を希望する割合が低くなっていることが分かる。

第2-(2)-19図 労働時間等に対する満足度と就業継続意向の関係について

- 労働時間、休日・休暇や職場でのコミュニケーションに対して満足している労働者の方が同一企業での就業継続を望む比率が高く、転職を希望する比率が低くなっている。



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(正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、「満足している」「どちらかと言えば満足」と回答した者を「満足」、「満足していない」「どちらかと言えば満足していない」と回答した者を「不満」としている。

●職場の人間関係などの円滑化や有給休暇の取得促進は離職率の低下にも有効

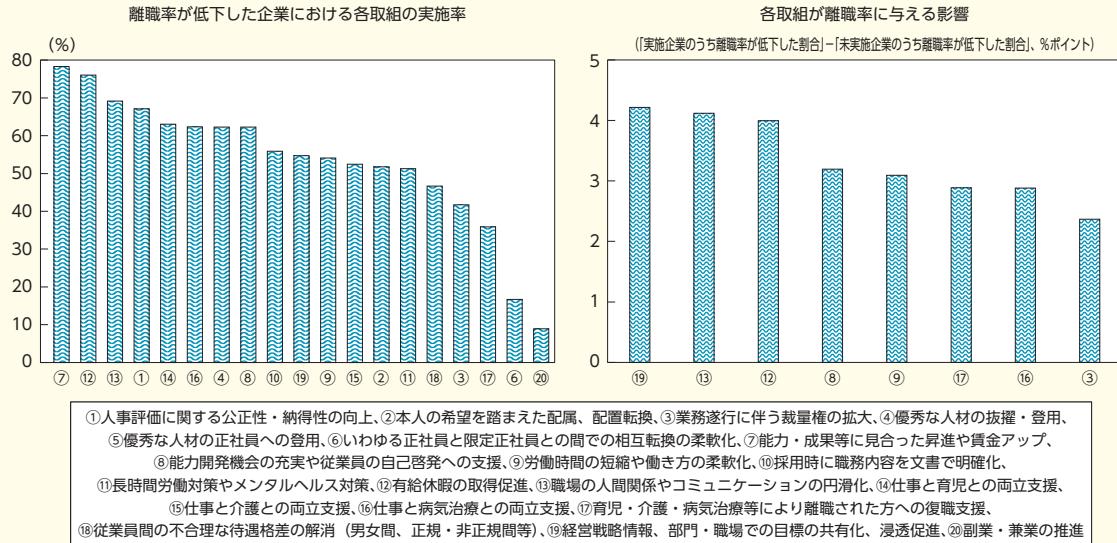
続いて、働きやすさの向上に資する雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進する取組が従業員の離職率、新入社員の定着率及び充足率に与える影響をみていく。

まず、第2-(2)-20図の左図により、現在と3年前を比較した際に従業員の離職率が低下した企業における雇用管理の項目ごとの実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」が高くなっている。次いで「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-20図の右図により、雇用管理の項目ごとに、実施企業のうち離職率が低下した企業の割合と未実施企業のうち離職率が低下した企業の割合の差をみると、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」が大きくなっている。職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、有給休暇の取得促進は、第2-(2)-5図や第2-(2)-9図でみたように、労働者の主観的な受け止めを表す概念である働きやすさを向上させるだけでなく、客観的な指標である離職率も低下させる可能性が示唆される。

第2-(2)-20図 雇用管理が離職率に与える影響について

- 従業員の離職率が低下した企業における雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
- 「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」や「有給休暇の取得促進」は、働きやすさを向上させるのみならず、離職率も低下させる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
 の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

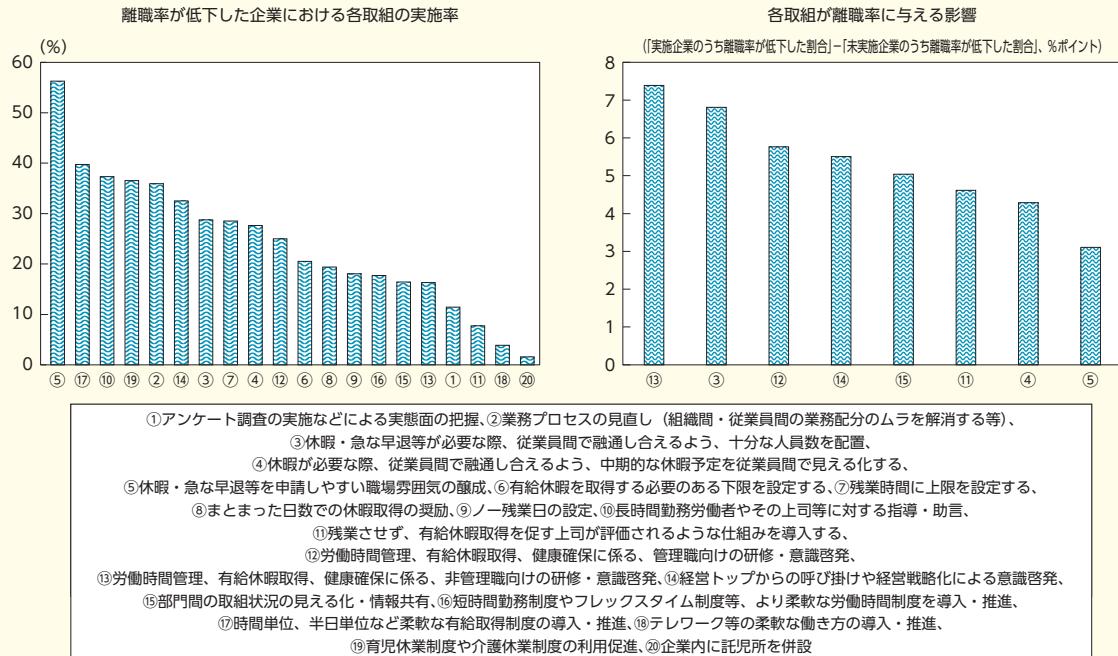
(注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

第2-(2)-21図の左図により、従業員の離職率が低下した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も多く、次いで「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」などが多くなっていることが分かる。

第2-(2)-21図の右図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに実施企業のうち離職率が低下した企業の割合と未実施企業のうち離職率が低下した企業の割合の差をみると、「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発」「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発」などで大きくなっている。必要な休暇が取りやすい職場環境の整備や労働時間管理は、働きやすさを向上させるだけではなく、客観的な指標である離職率も低下させる可能性が示唆される。

第2-(2)-21図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と離職率の関係について

- 従業員の離職率が低下した企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も多く、「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」が次いでいる。
- 各取組が離職率に与える影響をみると、「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発」「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発」などにおいて実施企業のうち離職率が低下した割合と未実施企業における当該割合との差が大きくなっている。必要な休暇が取りやすい職場環境の整備が、働きやすさの向上のみならず、離職率も低下させる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

●新入社員や求職者は能力開発機会などを重視

離職率は、入社後数年の間は高いことが知られているが、ここでは新入社員の定着率についてみていく。

第2-(2)-22図の左図により、新入社員の入社3年後又は入社7年後の定着率が上昇した企業における雇用管理の項目ごとの実施率をみると、入社3年後と入社7年後のいずれにおいても「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。離職率が低下した企業における雇用管理の項目ごとの実施率と同じ傾向を示している。

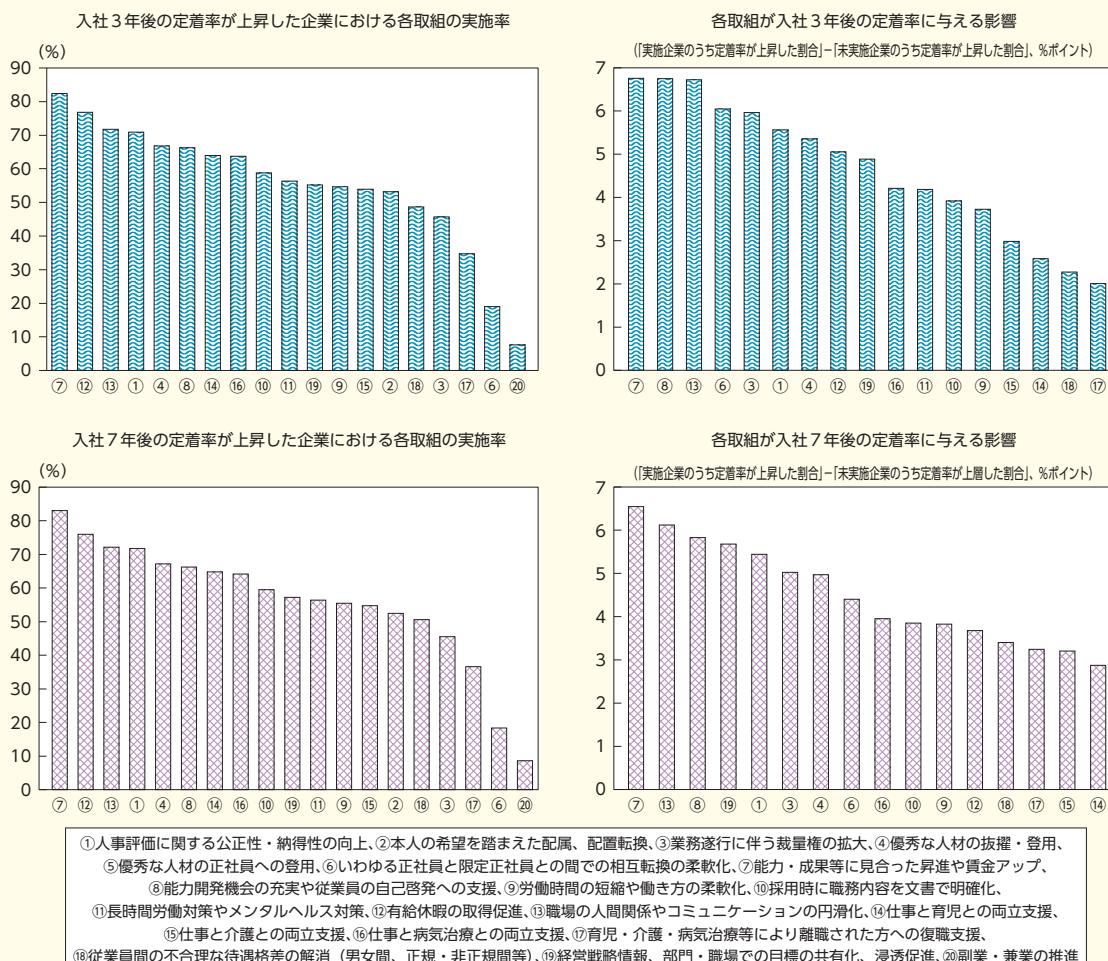
第2-(2)-22図の右図により、雇用管理の項目ごとに実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合の差をみると、入社3年後と入社7年後のいずれにおいても「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが大きくなっていることが分かる。

このことから、新入社員の定着率向上のためには、能力・成果等に見合った昇進や昇給、能

力開発機会や自己啓発への支援などがより重要であると考えられる。また、入社3年後の定着率上昇企業と入社7年後の定着率上昇企業を比較すると、入社7年後の定着率上昇企業では「経営戦略情報、部門・職場での目標の目標の共有化、浸透促進」の実施率が高くなっている、新入社員の一層の定着を図るために、企業の経営方針や部門・職場での目標を共有する等の取組が有用である可能性が示唆される。

第2-(2)-22図 雇用管理が新入社員の定着率に与える影響について

- 新入社員の定着率が上昇した企業における雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
- 「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などの取組は、新入社員の定着率向上のために重要であると考えられる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、現在と3年前を比較した際に新入社員の定着率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

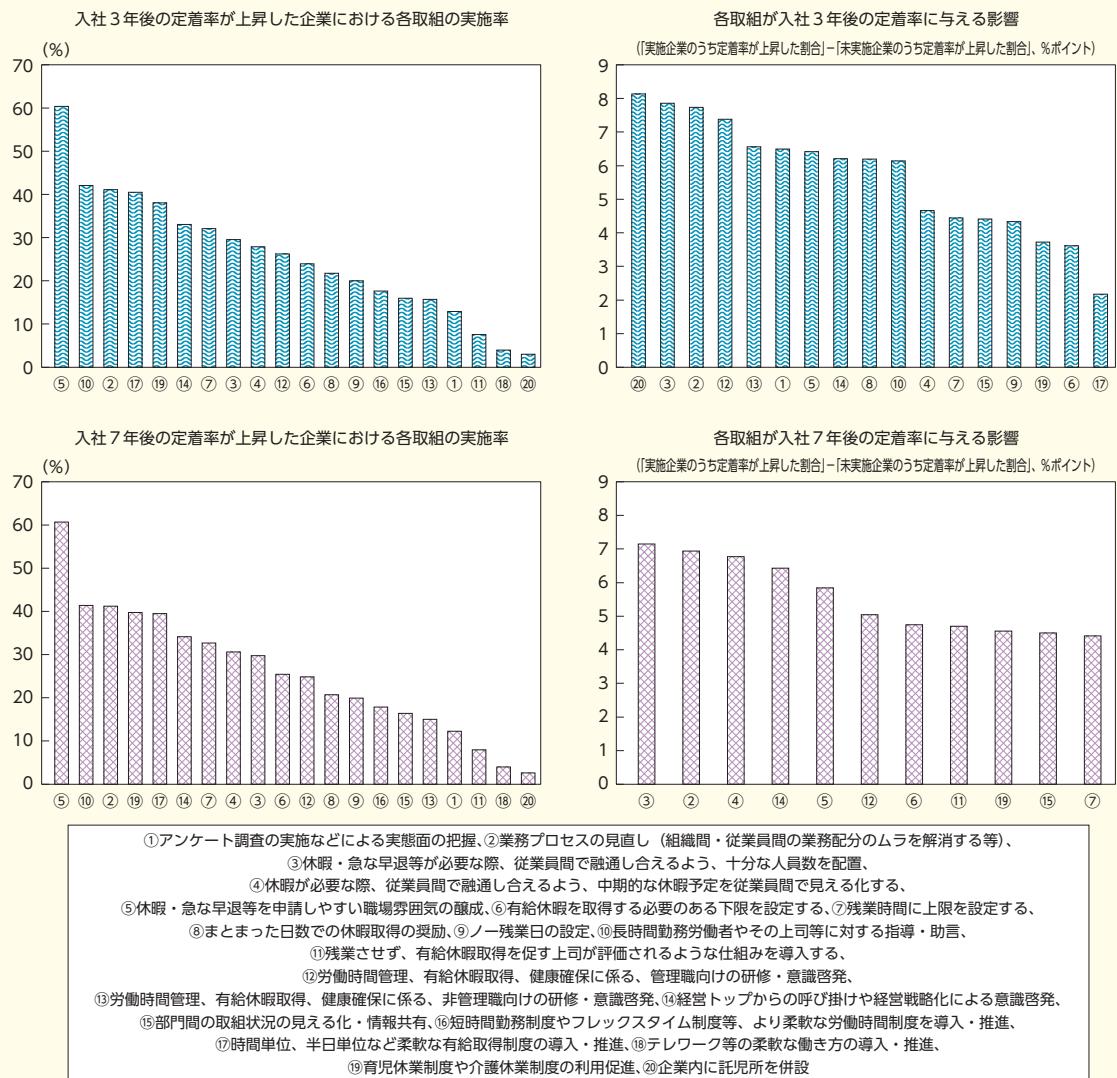
第2-(2)-23図の左上図及び左下図により、新入社員の定着率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、入社3年後と入社7年後のいずれにおいても「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も高く、次いで「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」などが高く

なっていることが分かる。

第2-(2)-23図の右上図及び右下図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに、実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち定着率が上昇した企業の割合の差をみると、「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「業務プロセスの見直し」などで大きくなっていることが分かる。

第2-(2)-23図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と新入社員の定着率の関係について

- 新入社員の定着率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も多く、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」などが次いでいる。
- 各取組が新入社員の定着率に与える影響をみると、「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」「業務プロセスの見直し」などにおいて、実施企業のうち定着率が上昇した割合と未実施企業における当該割合との差が大きくなっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)

の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、現在と3年前を比較した際に新入社員の定着率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

次に、求人募集の充足率についてみていく。

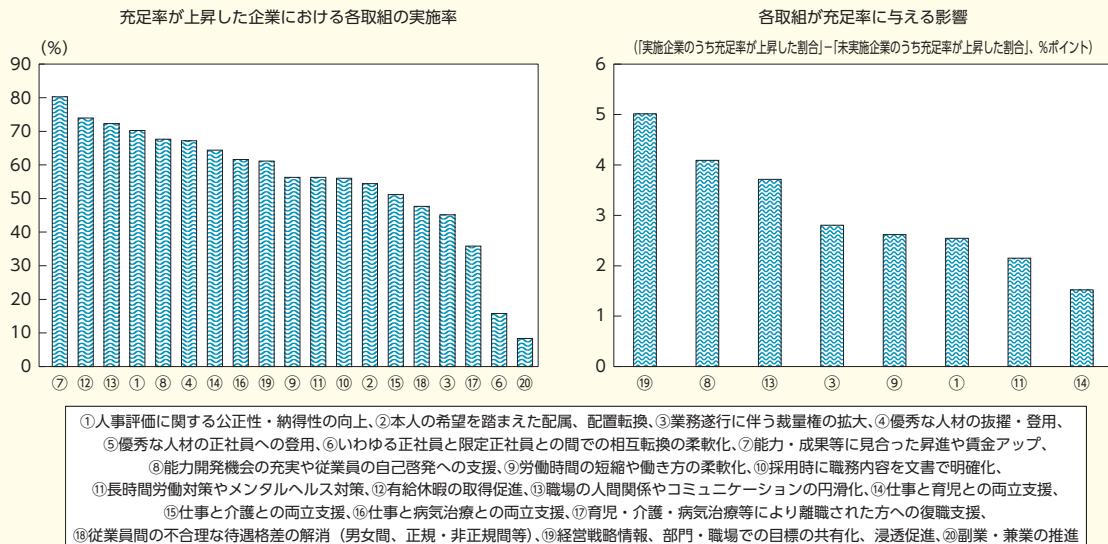
第2-(2)-24図の左図により、求人を募集した際の充足率が上昇した企業における雇用管

理の項目ごとの実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」が高くなっていること、次いで「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっていることが分かる。

第2-(2)-24図の右図により、雇用管理の項目ごとに実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合の差をみると、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが大きくなっていること、企業の経営方針や部門・職場での目標の共有、職場の円滑なコミュニケーション、能力開発機会の拡充等の取組が労働市場からの人材確保のためにも有用である可能性が示唆される。

第2-(2)-24図 雇用管理が充足率に与える影響について

- 求人募集の充足率が上昇した企業における雇用管理の実施率をみると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などが高くなっている。
 - 「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」などの取組は人材確保のためにも有用である。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 計算において、現在と3年前を比較して、求人を募集した際の充足率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

第2-(2)-25図の左図により、求人を募集した際の充足率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が高くなっていること、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」などが高くなっていることが分かる。

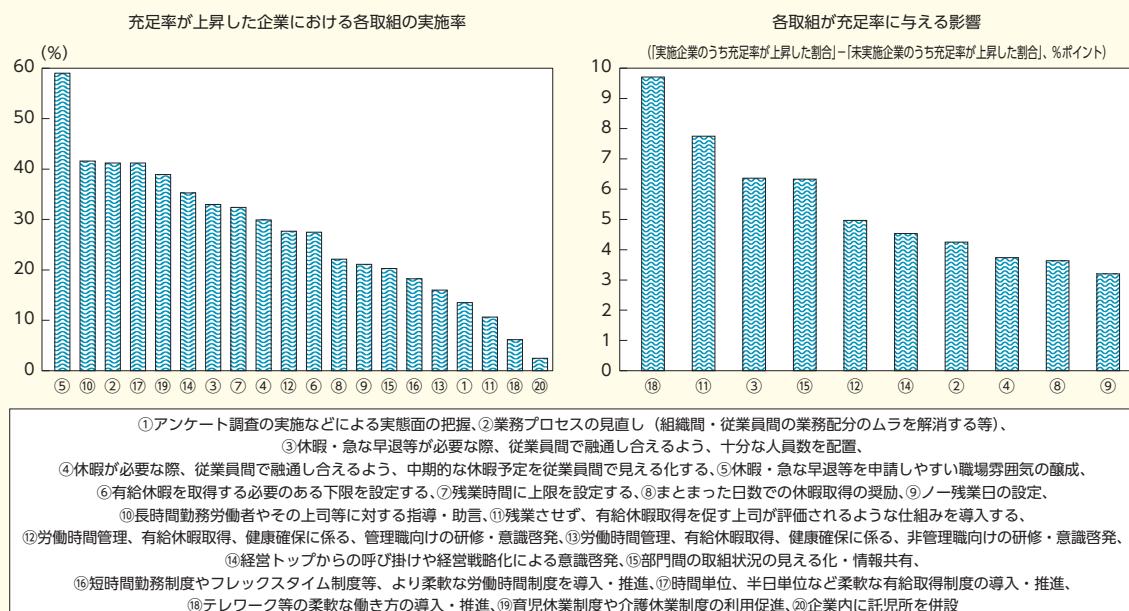
第2-(2)-25図の右図により、ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組ごとに実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合と未実施企業のうち求人募集の充足率が上昇した企業の割合の差をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」「残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する」が

第2章 就労を望む誰もが安心して働き続けられる「働きやすさ」の実現に向けて

大きく、続いて「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」等が大きくなっています。テレワーク等の柔軟な働き方や長時間労働の是正、休暇を取りやすい環境整備等の取組が労働市場からの人材確保のために有用である可能性が示唆される。

第2-(2)-25図 ワーク・ライフ・バランス推進のための取組と充足率の関係について

- 充足率が上昇した企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための取組の実施率をみると、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が最も多く、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」「業務プロセスの見直し」「時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進」などが次いでいる。
- 各取組が充足率に与える影響をみると、実施率は低いものの「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」「残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する」「休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置」など有効である。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)

の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

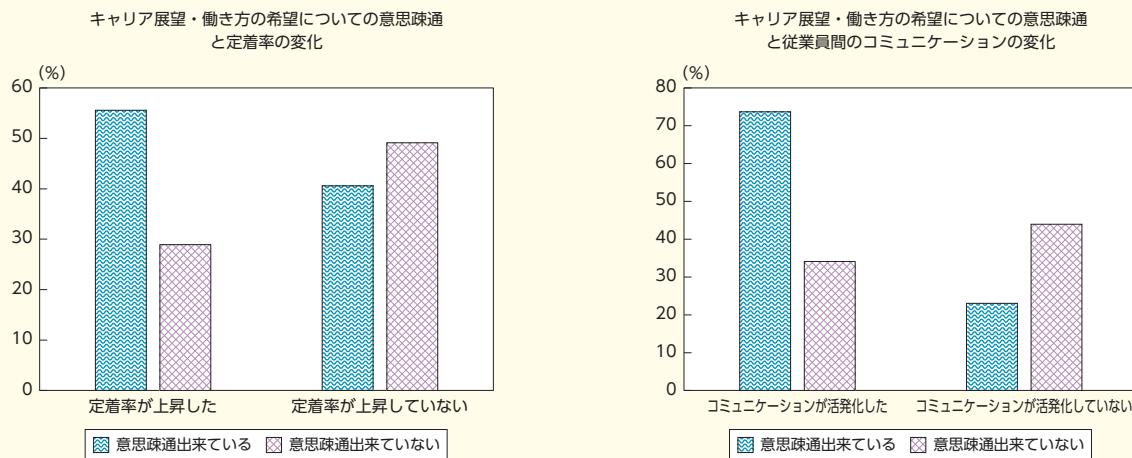
(注) 集計において、現在と3年前を比較して、求人を募集した際の充足率が「大幅に上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」としている。

最後に、企業と従業員間のキャリア展望や働き方の希望についての意思疎通の状況と、定着率及び従業員間のコミュニケーションの変化との関係をみてみる。

第2-(2)-26図により、企業と従業員間のキャリア展望や働き方の希望についての意思疎通と、定着率及び従業員間のコミュニケーションの変化との関係をみると、様々なライフステージの変化に応じて、今後のキャリア展望や働き方への希望について、従業員と意思疎通が出来ている企業は、出来ていない企業に比べ、離職者が減少し、定着率が上昇していることが分かる。また、職場の雰囲気が明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化していることも分かる。このことから、企業と従業員間の意思疎通を丁寧に図ることにより、人手不足による影響を緩和することができる可能性が示唆される。

第2-(2)-26図 定着率及びコミュニケーションの変化と意思疎通の関係について

- キャリア展望や働き方の希望についての意思疎通が出来ている企業は、出来ていない企業に比べ、離職者が減少し定着率が上昇している。
- キャリア展望や働き方の希望についての意思疎通が出来ている企業は、出来ていない企業に比べ、職場の雰囲気が明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化している。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) キャリア展望や働き方の希望についての意思疎通の集計において、「十分に意思疎通が出来ている」「ある程度意思疎通が出来ている」と回答した企業を「意思疎通出来ている」とし、「全く意思疎通が出来ていない」「ほとんど意思疎通が出来ていない」と回答した企業を「意思疎通できていない」としている。
 - 2) 定着率の変化の集計において、今後のキャリア展望や働き方への希望について、従業員と意思疎通を図ることで、「自社の離職者が減少し、定着率が上昇した」かという問に対し、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業を「定着率が上昇した」とし、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答した企業を「定着率が上昇していない」としている。
 - 3) 従業員間のコミュニケーションの変化の集計において、今後のキャリア展望や働き方への希望について、従業員と意思疎通を図ることで、「職場の雰囲気が明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化した」かという問に対し、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業を「コミュニケーションが活発化した」とし、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答した企業を「コミュニケーションが活発化していない」としている。

● 仕事と家庭の両立には企業の取組だけではなく家庭における家事分担も重要

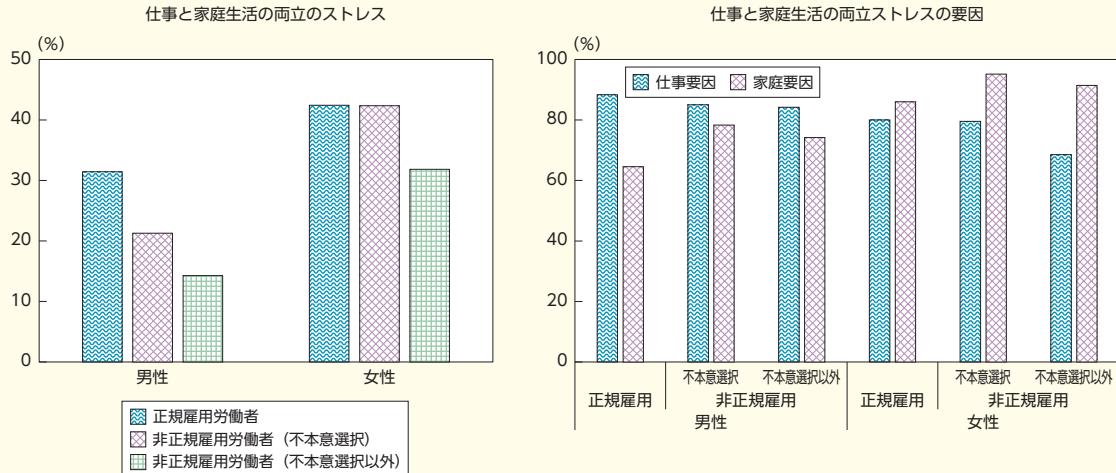
ここまで、企業の取組が正社員の離職率等に与える影響をみてきたが、I部2章4節において確認したように、「家事・育児・介護等と両立しやすいから」や「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由で非正規雇用という働き方を選択している者が一定数いる。ここでは、非正規雇用労働者の働きやすさを仕事と家庭生活の両立という観点からみていく。

第2-(2)-27図の左図により、男女別・雇用形態別・現在の仕事に就いた理由別に仕事と家庭生活の両立に関するストレスをみると、「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由で非正規雇用という働き方を選択している者（以下、「不本意非正規雇用労働者」という。）のうち、女性は正規雇用労働者と同程度に仕事と家庭生活の両立に関するストレスを感じていることが分かる。また、不本意非正規雇用労働者の男性及び「正規の職員・従業員の仕事がないから」以外の「家事・育児・介護等と両立しやすいから」などの理由で非正規雇用という働き方を選択している者は、正規雇用労働者に比べ、仕事と家庭生活の両立に関するストレスを感じている割合が低くなっていることが分かる。

第2-(2)-27図の右図により、当該ストレスの要因を仕事要因と家庭要因に分けると、男性は仕事要因が大きく、女性は家庭要因が大きい傾向にあり、当該ストレスに与える影響は、男性は仕事の方が大きく、女性は家庭の方が大きいものと考えられる。

第2-(2)-27図 仕事と家庭生活の両立に関するストレスについて

- 「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由で非正規雇用という働き方を選択している女性は、正規雇用労働者と同程度に仕事と家庭生活の両立に関するストレスを感じており、それ以外の理由で非正規雇用という働き方を選択している女性は、正規雇用労働者に比べ、当該ストレスを感じている割合が低くなっている。
- 当該ストレスの要因をみると、男性は仕事要因が多く、女性は家庭要因が多い傾向にある。



資料出所 (株)リクルート リクルート・ワークス研究所「全国就業実態パネル調査2018」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 集計対象は、配偶者いる者のうち仕事と家庭生活の両立に関するストレスを「強く感じていた」「感じていた」者としている。
 - 2) 非正規雇用労働者の集計において、現在の仕事に就いた理由として「正規の職員・従業員の仕事がないから」と回答した者を「不本意選択」としている。
 - 3) 右図の集計において、「職場の人間関係」「労働時間・通勤時間の長さ／不規則さ」「仕事内容・責任の重さ」を「仕事要因」とし、「食事の支度」「掃除や片付け」「家計のやりくり」「子どもの世話」「子どもと過ごす時間の不足」「子どもの教育」「親・親戚との関係」「近所・子どもを通じた人間関係」「配偶者・パートナーの協力・理解が得られない」「配偶者・パートナーとの性格の不一致」「介護・家族の世話」「自分の時間の不足」「自分の健康・美容・加齢」を「家庭要因」としている。

家庭生活について、育児・介護を除く家事の分担状況が仕事と家庭生活の両立に関するストレスに与える影響をみていく。

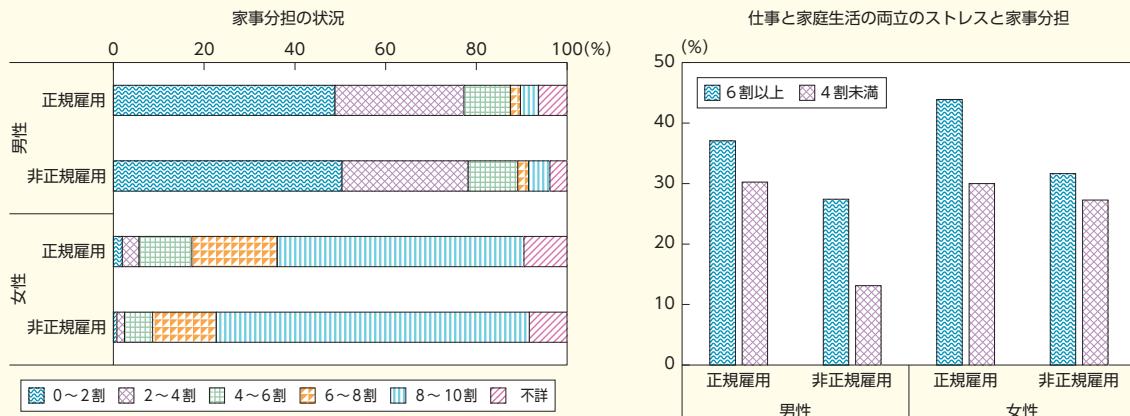
第2-(2)-28図の左図により、男女別・雇用形態別に家事の分担状況をみると、雇用形態にかかわらず、女性が担う家事分担割合が高くなっている。非正規雇用という働き方を選択している女性の家事負担割合は特に高くなっていることが分かる。

第2-(2)-28図の右図により、家事分担が当該ストレスに与える影響をみると、雇用形態にかかわらず、女性の方が当該ストレスを感じている割合が高い傾向にあり、家事における女性の分担割合の多さが影響している可能性が示唆される。また、家事の分担割合が低い方が当該ストレスも低い傾向にあるものの、非正規雇用労働者の女性については家事の分担割合別にみた際のストレスを感じる者の割合の差は相対的に小さく、家事の分担割合に応じた仕事を選択しているものと考えられる。

企業は育児との両立支援など女性の就業継続を可能とする環境を整えつつあるが、夫が家事に積極的に参加するなど家庭における女性の家事負担の軽減を図ることにより、女性の就業継続に与える効果はさらに高まるものと考えられる。そのためには男性が家庭においてより多くの家事を担えるよう、長時間労働の是正などに企業が取り組むことも重要である。

第2-(2)-28図 仕事と家庭生活の両立に関するストレスに家事分担が与える影響について

- 家事分担の状況をみると、雇用形態にかかわらず、女性が家事（育児・介護を除く。）において担う役割が高くなっている、非正規雇用という働き方を選択している女性の分担割合が特に高くなっている。
- 家事分担が仕事と家庭生活の両立に関するストレスに与え影響をみると、家事分担が少なくなると、当該ストレスは小さくなる傾向にあるが、非正規雇用労働者の女性は、家事分担の割合が低くなっても、当該ストレスの変化は相対的に少ない。



資料出所 (株)リクルート リクルート・ワークス研究所「全国就業実態パネル調査2018」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 左図の集計対象は、配偶者がいる者としている。

右図の集計対象は、配偶者がいる者のうち、仕事と家庭生活の両立に関するストレスを「強く感じていた」「感じていた」者としている。

第3節 中小企業における働きやすい職場環境づくり

1 中小企業の働きやすさの状況

●中小企業は女性と高齢者が多いため、両立支援を必要とする者が多い

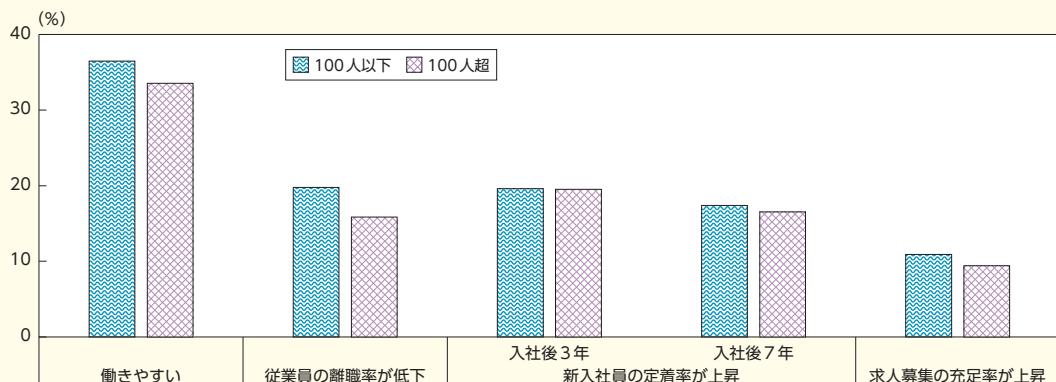
第1章第1節で考察したとおり、近年、中小企業における人手不足感が特に強い状況にある。本章ではこれまで、働きやすい職場環境づくりを通じた、従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の改善について考察してきたが、本節では、特に中小企業に着目して、中小企業の働きやすさの現状を俯瞰した上で、中小企業における働きやすさの向上や離職率等の改善に有効な取組等について考察する。

まず、従業員規模別に正社員が感じている働きやすさや従業員の離職率などを比較する。

第2-(2)-29図により、従業員規模別に正社員が感じている働きやすさや従業員の離職率などをみると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する者よりも働きやすいと感じている者の割合が高いことが分かる。また、新入社員の定着率や求人募集の充足率については、従業員規模によって大きな違いがみられないものの、従業員の離職率については、100人以下の企業の方が100人超の企業よりも3年前と比較して低下した割合が高くなっていることが分かる。

第2-(2)-29図 従業員規模別にみた働きやすさ等の比較

- 働きやすいと感じている正社員の割合は、従業員規模100人以下の企業に所属する者の方が100人超の企業に所属する者よりも高い。
- 新入社員の定着率と求人募集の充足率が上昇した企業の割合は、従業員規模別にみても大きく変わらないが、離職率が低下した企業の割合は、従業員規模100人以下の企業の方が100人超の企業よりも高い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 働きやすさの集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。
 - 2) 従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

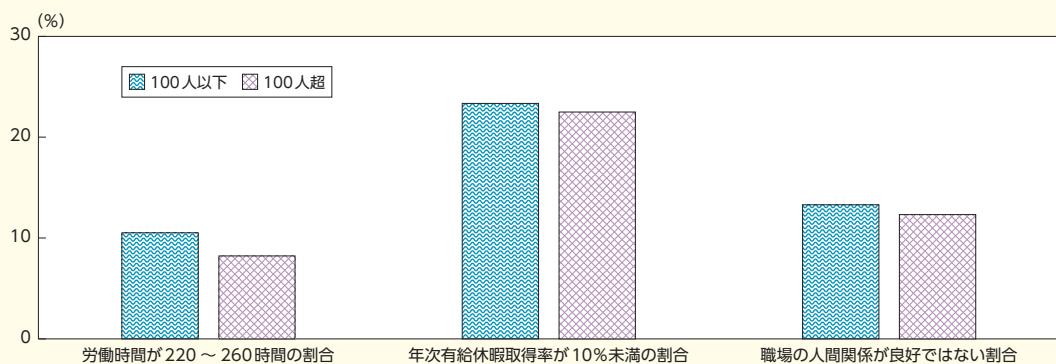
それでは、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員は何に対して働きやすさを感じているのだろうか。

まず、第2-(2)-31図により、第1節において働きやすさに対して大きな影響を及ぼして

いることを示した、労働時間、年次有給休暇の取得率、職場の人間関係について、従業員規模別に比較する。従業員規模別に正社員のうち労働時間が220～260時間の者の割合を比較すると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する者より、長時間労働となっている者の割合が多いことが分かる。年次有給休暇の取得率が10%未満の者の割合と職場の人間関係が良好ではない者の割合は、従業員規模によって大きな違いはみられない。

第2-(2)-30図 従業員規模別にみた労働時間等の比較

- 労働時間が220～260時間の正社員の割合は、従業員規模100人以下の企業に所属する者の方が100人超の企業に所属する者よりも高い。
- 年次有給休暇取得率が10%未満の割合と職場の人間関係が良好ではない者の割合は、従業員規模別にみても大きく変わらない。



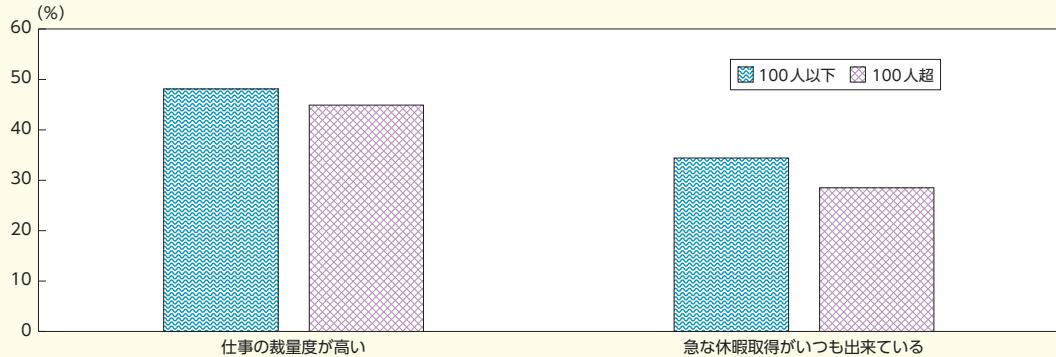
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) 労働時間の集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の正社員としている。
 - 2) 年次有給休暇取得率は、調査前年度の取得日数を付与日数(繰越日数を含む)で除したものである。
 - 3) 職場の人間関係の集計において、調査時点の認識として「仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である」かという問に対し、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「良好ではない」としている。

一方、中小企業は、女性と高齢者が多く、仕事と育児や介護との両立支援を必要とする労働者が多いものと考えられることから、第2-(2)-31図により、従業員規模別に仕事の裁量度及び家族・子供の急病などによる急な休暇の取得状況をみてみる。これによると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する正社員より、裁量度が高い割合が高く、急な休暇取得がいつも出来ている割合が高くなっている。業務裁量性の高さや休暇取得など雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が、働きやすさに反映されている可能性が考えられる。

第2-(2)-31図 従業員規模別にみた仕事の裁量度と急な休暇取得について

- 従業員規模別に仕事の裁量度をみると、100人以下の企業に所属する正社員の方が裁量度が高いと感じている者の割合が高い。
- 家族・子供の急病などによる急な休暇取得の状況をみても、100人以下の企業に所属する正社員の方がいつも出来ていると感じている者の割合が高い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 仕事の裁量度の集計において、調査時点の認識として「仕事の裁量度（仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度）が高い」かという質問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した正社員を「高い」としている。

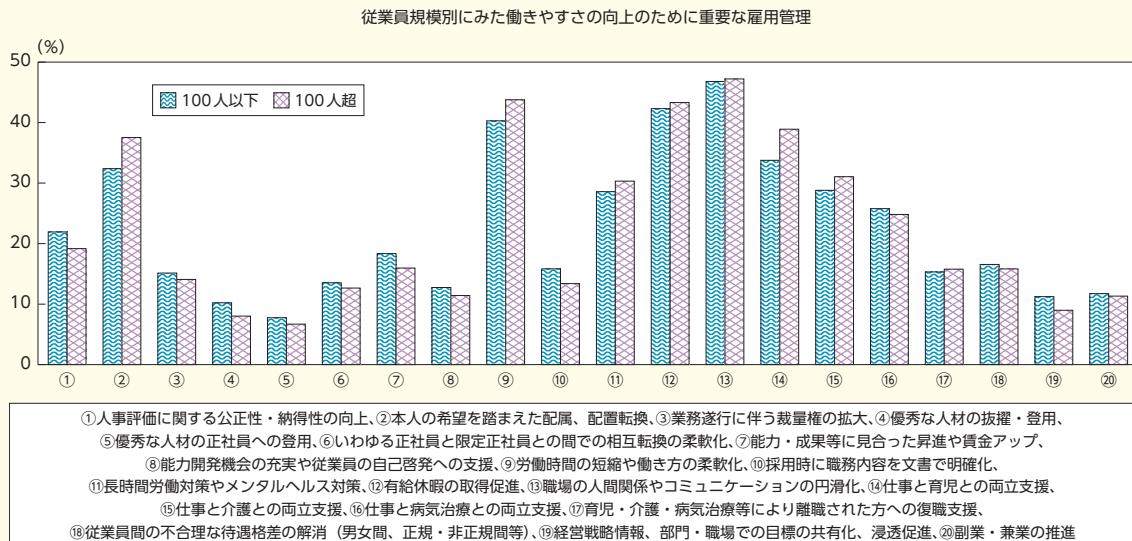
次に、従業員規模によって、労働者が働きやすさの向上に重要と考える雇用管理が異なるのかをみていく。

第2-(2)-32図により、従業員規模別に働きやすさの向上のために正社員が重要と考える雇用管理をみると、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が多く、これまでにみてきた傾向と大きな違いはないことが分かる。従業員規模100人超の企業の正社員と100人以下の企業の正社員を比較すると、100人超の企業の正社員は「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」などをより重視しており、100人以下の企業の正社員は「人事評価に関する公正性・納得性の向上」などをより重視していることが分かる。

また、多くの雇用管理の項目において、100人超の企業の正社員の方が多くなっているが、「仕事と病気治療との両立支援」等については100人以下の企業の正社員が多くなっている。この背景を考察するために、第2-(2)-33図により、従業員規模別に「正規の職員・従業員」における男女比及び年齢構成をみると、100人以下の企業の方が女性と65歳以上の高齢者が多くなっていることが分かる。100人以下の企業においては、上述したとおり、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が働きやすさに反映され、100人超の企業に対して「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」が低くなっていることにつながっていると考えられるものの、一方で身体疾患の増えてくる高齢者が多いことから「仕事と病気治療との両立支援」を重視する正社員が多くなっているものと考えられる。

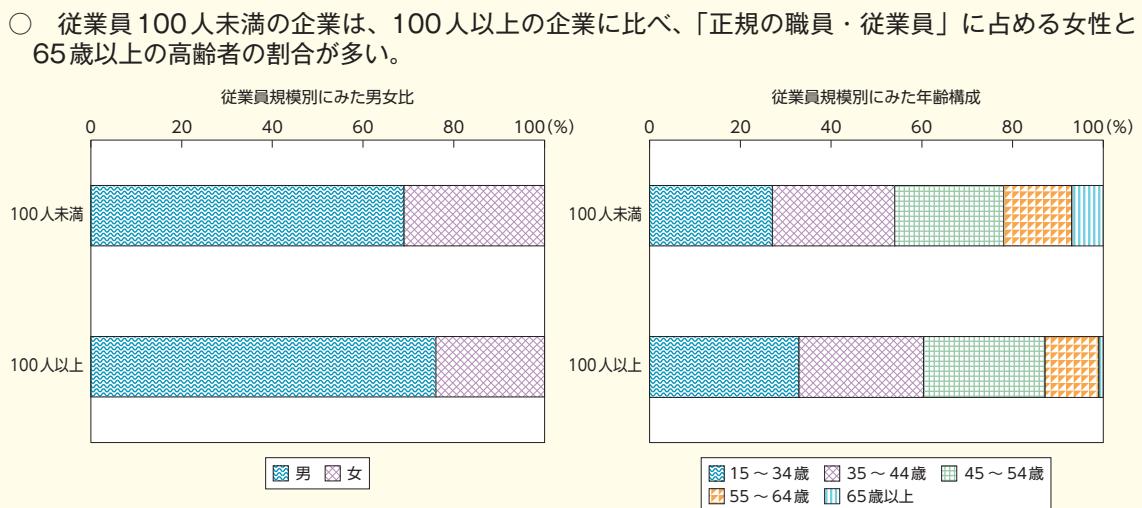
第2-(2)-32図 従業員規模別にみた働きやすさの向上のために重要な雇用管理

- 従業員100人超の企業の正社員は、100人以下の企業の正社員に比べ、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」などを重視している。
- 他方、100人以下の企業の正社員は、100人超の企業の正社員に比べ「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「仕事と病気治療との両立支援」を重視している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

第2-(2)-33図 従業員規模別にみた男女比及び年齢構成



資料出所 総務省「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

2 中小企業における企業の取組が離職率等に与える影響

- 離職率の低下にも両立支援が有効だが、労働者のニーズを把握して雇用管理等を行うことが重要

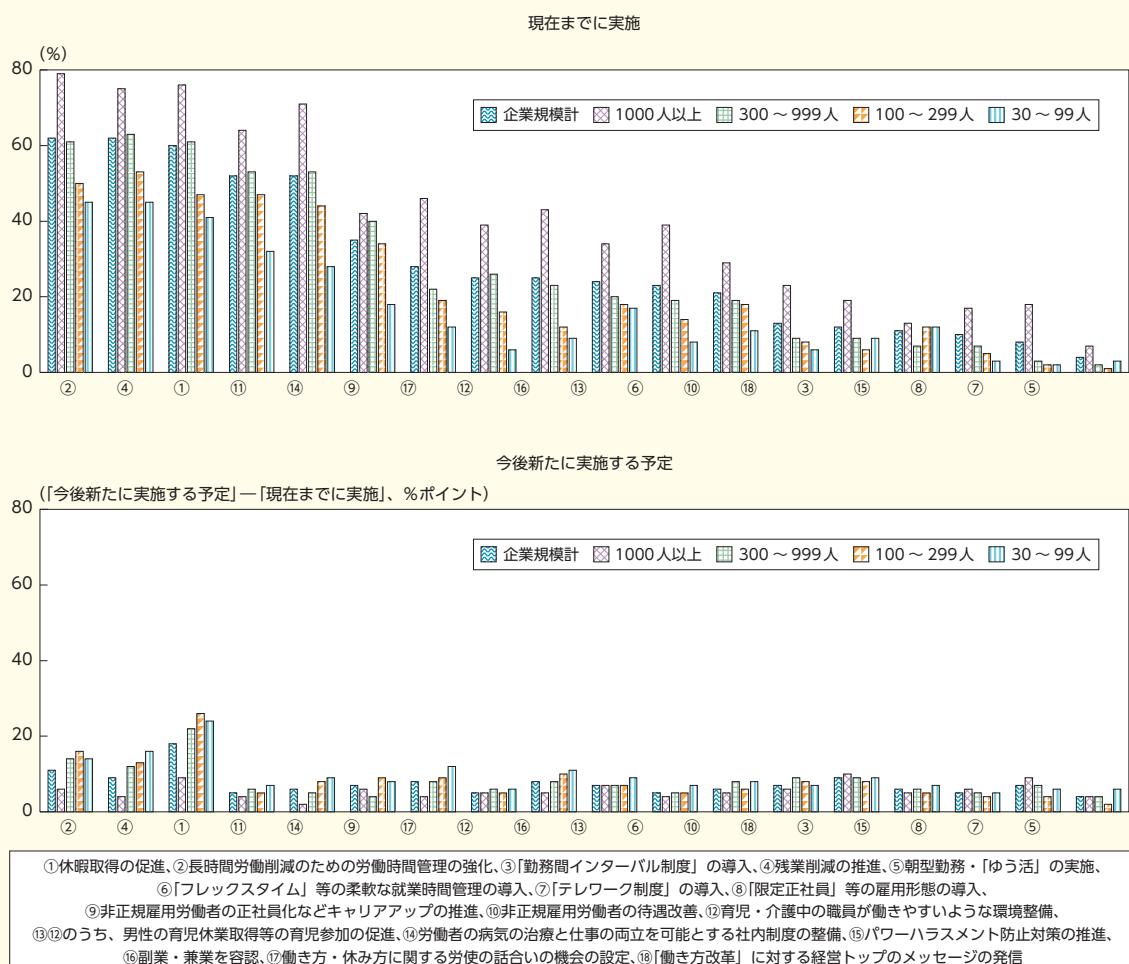
上述したとおり、従業員の離職率については、100人以下の企業の方が100人超の企業よりも3年前と比較して低下した割合が高くなっているが、本節では企業の取組が離職率等に与える影響について考察する。

まず、第2-(2)-34図により、企業規模別に働き方改革の取組をみると、ほとんどの取組において企業規模が小さくなるほど実施率が低くなっている。中小企業における取組が遅れていることが分かる。また、企業規模によらず、「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」「残業削減の推進」「休暇取得の促進」などについて、今後新たに実施予定の事業所の割合をみると、企業規模が小さいほど差が大きくなっていることから、今後中小企業におけるこれらの取組が正社員の働きやすさを向上させ、また離職率を低下させる可能性があることが示唆される。

一方、今後の実施予定を含めても、企業規模が小さくなるほど実施率が低下している傾向に変わりがないことは事実であり、今後も引き続き中小企業等における働き方改革の取組の導入に向けた継続的な支援が必要である。

第2-(2)-34図 企業規模別にみた働き方改革の取組について

- 働き方改革の取組をみると、企業規模にかかわらず「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」「残業削減の推進」「休暇取得の促進」が多いが、企業規模が小さいほど実施率は低下する傾向にある。
- 現在までに実施している企業の割合と今後実施する予定の企業の割合との差をみると、企業規模が小さいほど大きくなっている。



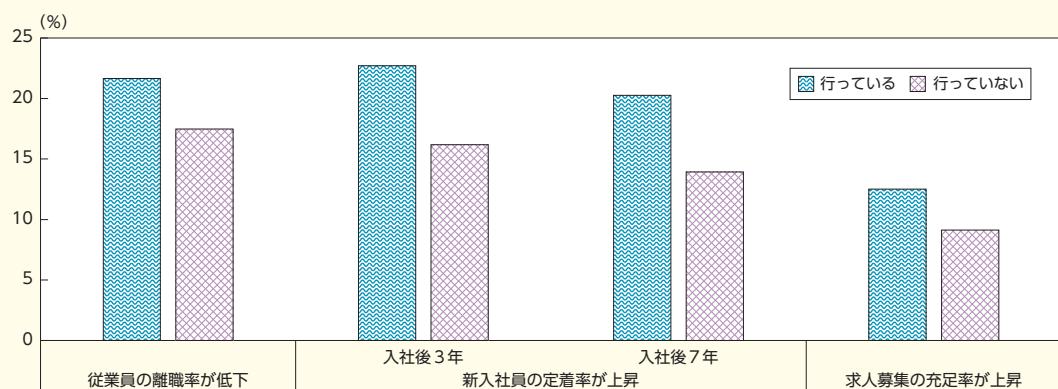
資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査（平成30年11月）」（2018年）をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

それでは、働き方改革を目的とした企業の取組は、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率にどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

第2-(2)-35図により、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率について働き方改革を目的とした取組を行っている企業と行っていない企業との間で差があるかをみると、いずれの指標においても、取組を行っている企業の方が行っていない企業よりも3年前と比較して改善していることが分かる。

第2-(2)-35図 働き方改革を目的とした取組と離職率等の関係について

- 働き方改革を目的とした取組を行っている企業と行っていない企業を比較すると、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率のいずれにおいても、行っている企業の方が改善している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

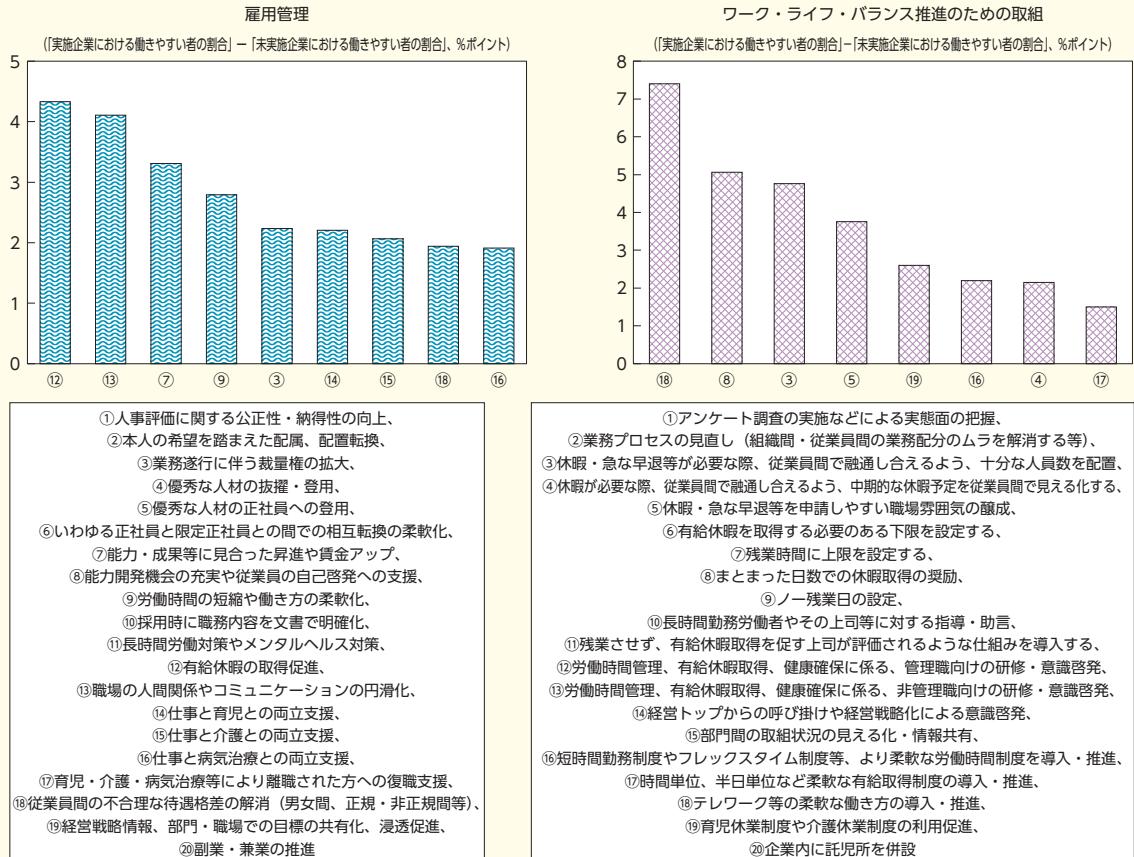
ここからは、中小企業における働きやすさの向上と従業員の離職率の低下に有効な取組についてみていく。

第2-(2)-36図の左図により、企業が考える働きやすさの向上に有効な雇用管理をみると、従業員規模計（第2-(2)-13図の右図）に比べ、「仕事と介護との両立支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規雇用・非正規雇用間等）」「仕事と病気治療との両立支援」が有効になっている。

第2-(2)-36図の右図により、企業が考える働きやすさの向上に有効なワーク・ライフ・バランスを推進するための取組をみると、従業員規模計（第2-(2)-16図の右図）に比べ「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」が有効ではなくなっている。

第2-(2)-36図 中小企業における働きやすさの向上に有効な取組について

- 従業員規模100人以下の企業における働きやすさを向上させる雇用管理は、従業員規模計に比べ「仕事と介護との両立支援」「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）」「仕事と病気治療との両立支援」が加わっている。
- ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組は、従業員規模計に比べ「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」が有効ではなくなっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」かという問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。

第2-(2)-37図の左図により、企業が考える従業員の離職率の低下に有効な雇用管理をみると、従業員規模計（第2-(2)-20図の右図）において有効であったものに加え、「仕事と介護との両立支援」が有効となる一方で、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が有効ではなくなっている。

第2-(2)-37図の右図により、企業が考える従業員の離職率の低下に有効なワーク・ライフ・バランスを推進するための取組をみると、従業員規模計（第2-(2)-21図の右図）において有効であったものに加え「ノー残業日の設定」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」が有効となっている。

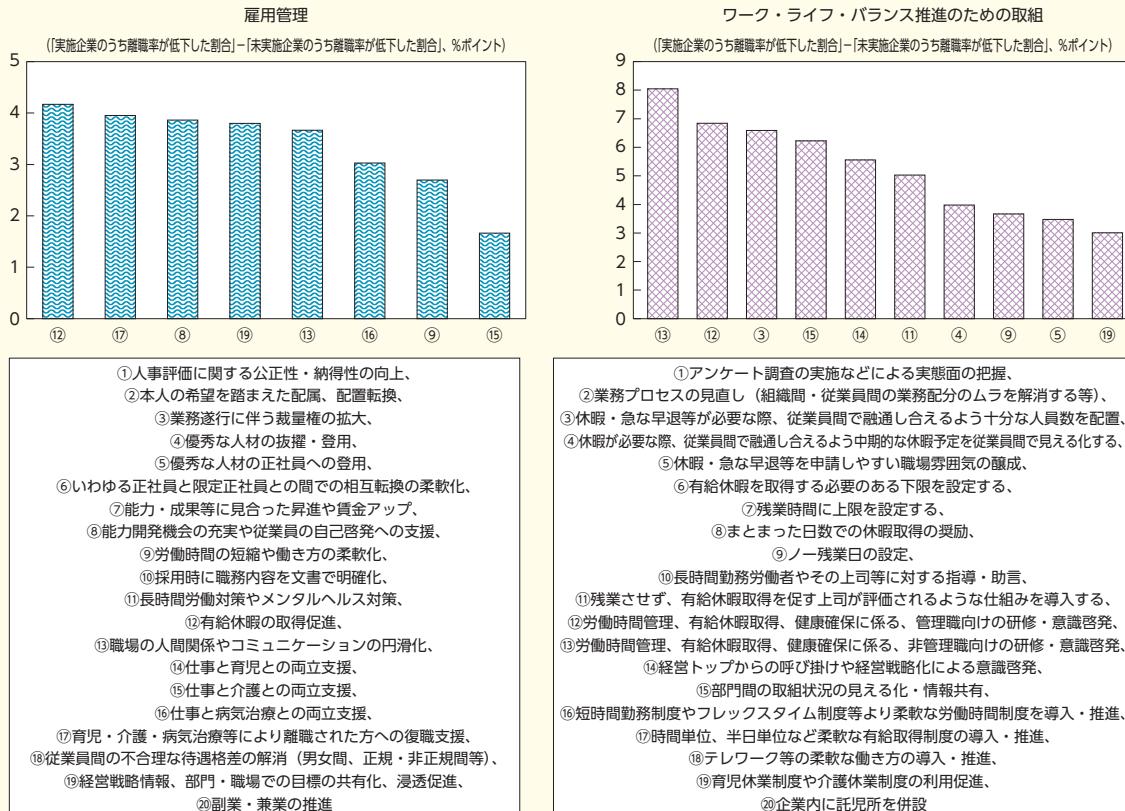
これらのうち、企業全体では有効であった「裁量権の拡大」が、中小企業では有効ではなくなっている背景の要因としては、上述したとおり、企業全体と比べて、この取組が既に実施されている中小企業が比較的多いと考えられる。

従業員の離職率の低下に有効な取組についても、働きやすさの向上に有効な取組と同様に、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が離職率の低下にも寄

与している可能性があるが、両立支援を実施することにより、離職率や働きやすさが改善することが期待される。

第2-(2)-37図 中小企業における離職率の低下に有効な取組について

- 従業員規模100人以下の企業における離職率を低下させる雇用管理は、従業員規模計に加え「仕事と介護との両立支援」が有効となる一方で、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が有効ではなくなっている。
- ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組は、従業員規模計に加え「ノー残業日の設定」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」が有効となっている。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計

(注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

3 中小企業における「働きやすさ」の実現に向けて

最後に、本節のこれまでの分析で明らかになった中小企業の課題を整理する。

まず、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員は、100人超の企業に所属する者より働きやすい職場と感じており、3年前と比較して離職率が低下したと回答した割合も高くなっている。この背景には、中小企業は女性や高齢者の従業員が比較的多いという特徴から、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟性といった中小企業の特色が、職場の働きやすさにプラスに影響しているものと考えられる。

また、同様の背景から、中小企業の正社員は、働きやすさの向上に関して、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」に加えて、「仕事と病気治療との両立支援」を重視している。

一方で、中小企業における働き方改革の取組の実施状況をみると、大企業などと比べて、ほとんどの取組において現時点での実施率は総じて低くなっているが、今後実施予定と回答している企業の割合は高くなっている。今後、中小企業における働き方改革に関する新たな取り組みや、従来運用で対応していた取組の制度化が進めば、中小企業における正社員の働きやすさの向上や、離職率の低下の余地があるものと考えられる。

特に、中小企業においては、「仕事と介護との両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」などが大企業等と比べて働きやすさの向上や離職率の改善に有効となっており、仕事と育児・介護・病気治療との両立支援等に引き続き重点的に取り組むことが重要であると考えられる。

従業員規模100人以下の企業という集合全体でみた場合、両立支援などが有効な取組として挙がってきたが、個々の企業で見た場合、現在は両立支援を必要とする労働者がいない企業も存在し得る。しかしながら、現在は両立支援を必要としない者も、いずれは必要となるときが来る可能性もある。第1章で述べたとおり、「働きやすい職場」とは、働く人が安心して快適に働ける職場環境であり、将来的なライフイベントに応じた働き方の選択につながっていくものである。企業と働く人の双方が職場の現状や課題を共有しつつ、各企業の事情に応じた雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進するための取組を協力して進めていくことが重要である。

なお、働き方改革の実施状況については、今後の実施予定を含めても、その水準は大企業などと比べて依然低い状態にあるのも事実であり、今後も引き続き中小企業における働き方改革の取組の導入に向けた継続的な支援が必要である。

コラム2-2

人手不足の中で「働きやすさ」向上を目指す取組事例について

人手不足が深刻化する中で、多様な人材の確保・定着のため、労働時間管理等の働き方改革や、省力化・合理化等の業務改善に取り組む企業が増えている。しかし特に中小企業においては、働き方改革の推進が、大企業に比べて困難な事情等もあると推測される。中小企業における好事例を把握すべく、「働きやすさ」の向上を目指す取組を実施している神奈川県横浜市の向洋電機土木株式会社（建設業）へヒアリングを行った。

向洋電機土木株式会社は、従業員39名（うち女性13名）の屋内外の電機設備設計や施工を行う企業であるが、これまでにも「テレワーク先駆者百選⁵」の総務大臣賞や「新・ダイバーシティ経営企業100選⁶」を受賞するなど、先駆的な取組で注目されている。

同社は、長時間労働になりがちな建設業界において、様々な工夫により時間外労働の削減や能力開発機会の確保などに取り組むと同時に、受注増や採用応募者数の増加につなげている。さらに入手不足で経営状況が厳しい状況においても、助成金の活用やテレワークを通じた経費削減、従来の契約の見直し等を地道に繰り返し、無駄を排除することの徹底により、コスト削減や売上増加に結びつけてきた。

同社の人事担当責任者によると「人によって、年齢によって、家族によって、その人の人生観によって、ワークとライフのバランス比率は異なり、社員の数だけニーズがある。この施策をやったから全て解決、ということにはならない。」とのことであり、テレワークに代表されるワーク・ライフ・バランス施策は、「コストもかかるし、やったからといって利益に直結するものでもない。むしろ社員の高い意欲と職業能力を引き出すために、生活の質を上げ意欲的に仕事をしてもらうための『心的報酬』であり、また優秀な人材の採用、退職防止、能力開発の可能性を引き出すための『経営戦略』である」と位置づけている。

また、テレワーク制度の支援対象者は子育てをしている者や女性など、限定された使用条件を設けるのではなく、全ての従業員が対象の制度として、社員やその家族の満足度を重視していることも注目すべきところである。テレワークの推進により、会社にはコスト削減や人材活用促進がもたらされ、従業員には身体的・精神的負担の軽減や、家族や仲間と共有する時間が増加し、普段の業務に集中が出来た等の声があがっている。

その他の取組として、有給休暇とは別に積立休暇の設定や、プレミアムフライデーの実施、学習会・講習会の実施（企画・運営含む）、健康診断や健康用専用端末の導入などを実行している。ただし、全ての従業員の全ての要求を実現することは不可能なため、サイレント（潜在）ニーズの把握と優先順位が最大のポイント、と同社人事責任者は述べている。

本事例からは、会社が求めている成果と従業員が求めている施策（制度）に乖離があると制度が形骸化し、陳腐化や一部の者のみへの裨益となってしまう可能性があるため、「働きたい会社」「働き続けたい会社」であり続けるためには、特に中小企業においては、双方の認識の摺り合わせが重要であることが示唆される。

5 総務省では2015年度から、テレワークの導入・活用を進めている企業・団体を「テレワーク先駆者」として、その中から十分な実績を持つ企業等を「テレワーク先駆者百選」として公表している。

6 経済産業省では、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を広く紹介し、取り組む企業のすそ野拡大を目指し、「新・ダイバーシティ経営企業100選」として経済産業大臣表彰を実施している。



第3章

「働きがい」をもって働くこと のできる環境の実現に向けて

第1章で概観したように、多くの労使は、人手不足が職場環境に影響を及ぼすと感じており、その具体的な影響の一つとして、「従業員の働きがいや意欲の低下」を挙げている¹。こうした従業員の働きがいや意欲の低下は、働くことによるストレスや疲労感を高め、健康に悪影響を与える可能性があることに加えて、仕事のパフォーマンスの低下につながることも懸念される。実際に、多くの企業は、人手不足が会社経営に影響を及ぼしていると感じており、その具体的な影響の一つとして、財・サービスの品質の低下等といった「既存事業の運営への支障」を挙げている²。こうした財・サービスの品質の低下等は、従業員の働きがいや意欲の低下が一因となって顕在化している可能性も考えられる。

今後、我が国では、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中、労働供給制約を抱えており、その時々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている³。

こうした状況の中、就労を望む多くの人が「働きがい」をもって働くことができる環境を整備し、働く方が、より豊かな職業人生を過ごしながら、健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現することで、持続的な経済成長を実現していくことが、ますます重要な課題となっていくものと考えられる。

そこで、本章では、我が国における「働きがい」をめぐる現状を明らかにするとともに、「働きがい」を向上させるために有効な企業の雇用管理・人材育成の取組内容等について考察していきたい。

なお、「働きがい」といった言葉は、一見すると抽象的な概念である印象を受けるかもしれない。そこで、詳しくは後述するが、本稿では、「平成30年版 労働経済の分析」においても紹介している⁴「ワーク・エンゲイジメント（Work Engagement）」という概念を活用しながら、「働きがい」を客観的に捉えるように努めつつ、分析を進めていく。また、ワーク・エンゲイジメントという尺度は、オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli教授らによって、2002年に確立されたものであるが、今日まで様々な研究者による学術研究も蓄積されており、本稿における議論の前提として、必要があるものについては、可能な範囲で併せて紹介していきたい。

さらに、「働きがい」は、「働き方」だけではなく、「休み方」にも密接に関係することが指摘されている。すなわち、働く方の休日等の過ごし方（リカバリー経験）は、後日就業する際の「働きがい」にもプラスの影響を与える可能性がある。そのため、本稿では、我が国における「リカバリー経験（休み方）」をめぐる現状を明らかにしていく。また、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮

1 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20図を参照。

2 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-19図を参照。

3 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-22図を参照。

4 「平成30年版 労働経済の分析」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」のp.191を参照。

に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくため、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）が重要であることを明らかにしていく。

そこで、本章の第1節では、「ワーク・エンゲイジメントに着目した「働きがい」をめぐる現状について」と題して、ワーク・エンゲイジメントの特徴等を整理した上で、我が国におけるワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察している。第2節では、「「働きがい」と様々なアウトカムとの関係性について」と題して、ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメント、定着率・離職率、労働生産性、仕事に対する自発性等、顧客満足度、健康増進、職業人生の長さに関する所感といった様々なアウトカムとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させることで得られる可能性のある利点を明らかにしている。第3節では、「「働きがい」をもって働く環境の実現に向けた課題について」と題して、仕事を通じた成長実感等といった働く方の主な仕事⁵に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、ワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させる要因を考察している。特に、業務上の目標達成の難易度、フィードバック、今後のキャリアや働き方への希望に関する労使の意思疎通機会、ロールモデルとなる先輩社員などについては、より詳細に分析している。最後に、第4節では、「リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との好循環の実現に向けて」と題して、我が国におけるリカバリー経験（休み方）をめぐる現状や課題を明らかにしていく⁶。

第1節 ワーク・エンゲイジメントに着目した「働きがい」をめぐる現状について

1 ワーク・エンゲイジメントという概念と歴史的変遷

●ワーク・エンゲイジメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にある

まず、本章の出発点として、ワーク・エンゲイジメントという概念について整理していく。第2-(3)-1図は、ワーク・エンゲイジメントという概念を構成する下位因子を整理しており、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りと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）の3つが揃った状態として定義される。つまり、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあるといえる。

さらに、ワーク・エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた「一時的な状態」ではなく、仕事に向けられた「持続的かつ全般的な感情と認知」によって特徴づけられる。つまり、ワーク・エンゲイジメントは、「個人」と「仕事全般」との関係性を示す概念であることに加えて、個人の中で日々の時間の経過とともに一時的な経験として変動していく面もあるものの、基本的には、持続的かつ安定的な状態を捉える概念となっている。

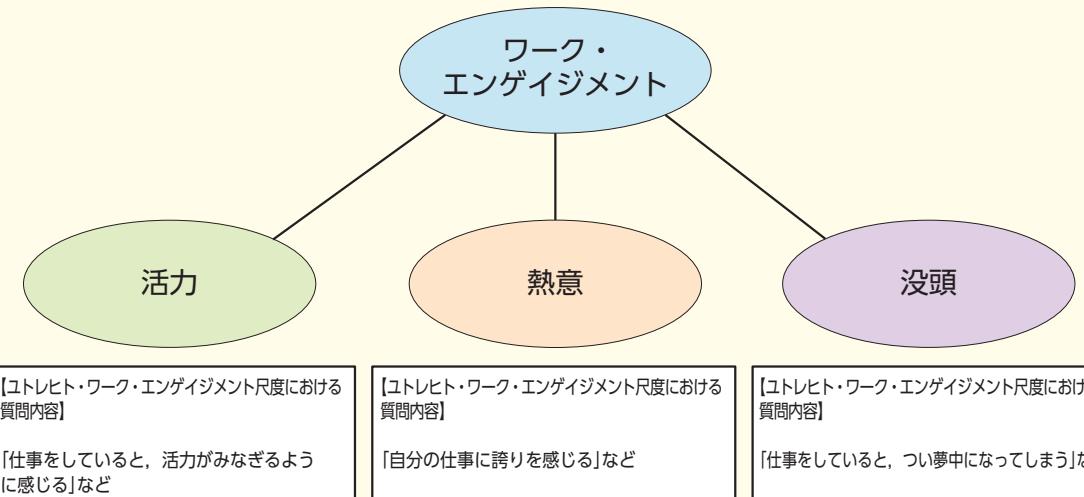
5 本章を通じて、「主な仕事」は副業を除いたものである。

6 本章の執筆作業段階では、長年にわたってワーク・エンゲイジメント等の研究を熱心に進めてこられた慶應義塾大学総合政策学部の島津明人教授に、有益なアドバイスや的確な御指摘を頂いており、この場においても改めて感謝を申し上げたい。

本稿では、ワーク・エンゲイジメントが捉えるこうした状態が、働く方にとって「働きがい」のある状態と定義し、ワーク・エンゲイジメントを活用した様々な分析を通じて、「働きがい」をめぐる諸課題について考察していく。

第2-(3)-1図 ワーク・エンゲイジメントの概念について

- 「ワーク・エンゲイジメント」は、オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli教授らが提唱した概念であり、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りと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)の3つが揃った状態として定義される。



資料出所 島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014)「ワーク・エンゲイジメント-基本理論と研究のためのハンドブック-」などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

(注) ワーク・エンゲイジメントの測定に当たっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) が最も広く活用されており、「活力」「熱意」「没頭」といった下位因子を17項目の質問で測定している。その他、UWESでは、各因子を3項目ずつ、合計9項目の質問で測定できる短縮版、合計3項目の質問で測定できる超短縮版も開発されている。

● 5年前と比較すると、我が国において「エンゲイジメント」を含む記事件数は約10倍となっており、我が国においても急速に関心が高まっている傾向が確認できる

次に、「ワーク・エンゲイジメント」という概念の歴史的変遷について概要をまとめていく。「エンゲイジメント」という用語は、当初はコンサルタント業界で使用され、1990年代にギャラップ社によって初めて使用された可能性が高いと指摘されている。こうしたコンサルタント業界におけるエンゲイジメントについて、Bakker & Leiter (2010)⁷では、「実際には、(組織コミットメントなどの)伝統的な概念と重なっているにもかかわらず、ビジネス界及びコンサルタントの間では、目新しい人目を引く名称として用いられ、いささか一時的な流行のようにも見える。しかし、これらの業界でのエンゲイジメントの人気は、「これには何かがある」ということを物語ってもいる。それゆえ、学術研究者らは、独特の構成概念としてエンゲイジメントを定義し、研究し始めた」と記述している。

こうした中、学問の世界でエンゲイジメントを最初に概念化したのは、Kahn (1990) である。Kahnは、「パーソナル・エンゲイジメント」という名称を用いて、「組織構成員の自己と「仕事上の役割」との結びつきの度合い」として概念を定義した。そして、こうした状態にある従業員は、自身と仕事を同一化し、それゆえ多大な労力を注ぐと指摘している。その後、エ

7 島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎による監訳版を参照。

ンゲイジメントを様々な形で特徴づける研究者がいたが、2002年には、オランダのSchaufeli教授らによってワーク・エンゲイジメントの概念が確立された。現在、ワーク・エンゲイジメントの概念に基づき、国際的な比較も可能なユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(Utrecht Work Engagement Scale)が開発されており、広く活用されている。

さらに、やや視点をかえて、我が国におけるエンゲイジメントといった用語のプレゼンスについても考察してみよう。日経テレコムを活用し、新聞（主要全国紙、一般紙、業界紙を含む。）、雑誌、インターネットニュース、研究・調査レポート、書籍などを対象として、「エンゲイジメント」（完全一致に限定）というワードを含む記事件数の推移をみると、2014年の1月から6月末までが198件、2015年の同期間が365件、2016年の同期間が672件、2017年の同期間が1,022件、2018年の同期間が1,272件、2019年の同期間が1,999件となっており、5年前と比較すると、「エンゲイジメント」を含む記事件数は約10倍となっており、我が国においても急速に関心が高まっている傾向が確認できる。

2 ワーク・エンゲイジメントという概念の特徴

●ワーク・エンゲイジメントは、バーンアウト（燃え尽き）の対局の概念となっており、様々な類似する概念がある中、部分的に重複する部分もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっている

さらに、他の関連する概念との関係性を整理することで、ワーク・エンゲイジメントの特徴について理解を深めていきたい。

第2-(3)-2図の（1）は、「活動水準」「仕事への態度・認知」といった軸を用いて、「バーンアウト（燃え尽き）」「ワーカホリズム」「職務満足感」といったワーク・エンゲイジメントに関連する概念を整理したものである。

「バーンアウト（燃え尽き）」の定義については、島津（2016）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」とされており、「仕事への態度・認知」について否定的な状態で、「活動水準」が低い状態にある。

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

「職務満足感」については、Locke (1976)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」とされており、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、職務満足感は仕事「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」が低い状態にある。

ワーク・エンゲイジメントについては、「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であり、「活動水準」が高い状態にあることから、バーンアウト（燃え尽き）の対極の概念として位置づけられていることが特徴となっている。

次に、同図の（2）は、「パーソナル・エンゲイジメント」「組織コミットメント」「ワーク・モチベーション」「ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）」「フロー」といったワーク・エンゲイジメントに類似する概念との差異について整理したものである。

まず、既出になるが、Kahnが提唱した「パーソナル・エンゲイジメント」は、「組織構成員の自己と「仕事上の役割」との結びつきの度合い」と定義され、個人と仕事との関係性といった点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの度合いを示す概念であり、対象範囲の点で差異がある。

次に、Mawdayらが提唱した「組織コミットメント」は、「特定の組織に対する個人の一体感と関与の相対的な強さ」と定義され、一体感や「熱意」があるといった点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの度合いを示す概念であり、個人と「組織」との結びつきの度合いを示す組織コミットメントとは、対象範囲の点で差異がある。

さらに、「ワーク・モチベーション⁸」は、Mitchell (1997) による定義が近年定着しており、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」とされ、「活力」や「熱意」がある点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ワーク・モチベーションは、ある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、行動を起こす主体である個人が、動機付けられた結果として経験する「感情」「認知」に関連する概念を示しており、主眼とする点で差異がある。

その他、Lodahlらが提唱した「ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）」は、「人が自分の仕事と心理的にどれほど一体化しているか、もしくは、ある人の総合的な自己イメージにおいて、仕事がどれほどの重要性を占めるかの度合い」と定義され、個人と仕事との関係性といった点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）は、仕事への態度・認知に関しては織り込んでいない一方で、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示しており、仕事への態度・認知に関する着眼の有無といった点で差異がある。

最後に、Csikszentmihalyiが提唱した「フロー」は、「取り組んでいる活動に完全にのめり込んだ没頭状態を指し、心と体が一体化して、時間も忘れて内発的な喜びが得られることを特徴とする状態」と定義され、ポジティブな感情や「没頭」している点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、「フロー」は、仕事に限定されない概念であり、短期的・一時的な体験として、多数の複雑な側面が備わった状態を指し、非常に限定的な心理状態である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの強さや、持続的かつ安定的な状態を示す点で差異がある。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントに類似する概念との差異について整理したが、先行研究では、様々なアウトカムとの相関といった観点から、概念の特徴を捉えようとする分析

8 池田 (2017) では、「フレデリック・テイラー (Frederick Taylor) による科学的管理法では、労働者による「怠業」の問題を解決すべく、標準的な課業の設定とその達成に運動したインセンティブ（賃金）の有効性が明らかにされた。そこでは、必ずしもワーク・モチベーションという概念は存在しなかったものの、経営者として労働者の意欲をどのように引き出すかが課題だったと言える。その後、ホーソン研究を機に、労働者の生産性を左右する心理的要因の一つとしてワーク・モチベーションの重要性が認識されるようになり、本格的に研究が始まった。」とされている。

さらに、Kanfer, Frese, & Johnson (2017) では、「ワーク・モチベーションという文言は、Viteles (1953) において、初めて記載された」と指摘している。

以上を踏まえ、第2-(3)-2図では、ワーク・モチベーションという文言を明確に定義した訳ではないものの、問題意識として捉えていたという観点から、提唱者はFrederick Taylorとしているが、文言化したという観点からは、Vitelesが提唱者とも考えられ、様々な捉え方がある点に留意が必要である。

が行われている。

例えば、Hallberg & Schaufeli (2006) では、ワーク・エンゲイジメントと「組織コミットメント」「ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）」を分析し、いずれの指標も働く方の離職意思と負の相関があるが、ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）のみが過重な仕事と正の相関があること、また、ワーク・エンゲイジメントと「組織コミットメント」が様々な健康上の不調と負の相関があり、特にワーク・エンゲイジメントで強い負の相関が確認されたことを明らかにした。この結果を踏まえ、ワーク・エンゲイジメントは、様々な健康上の不調と負の相関がある概念であり、バーンアウト（燃え尽き）の対極の概念として位置づけられていることが関係していると指摘している。

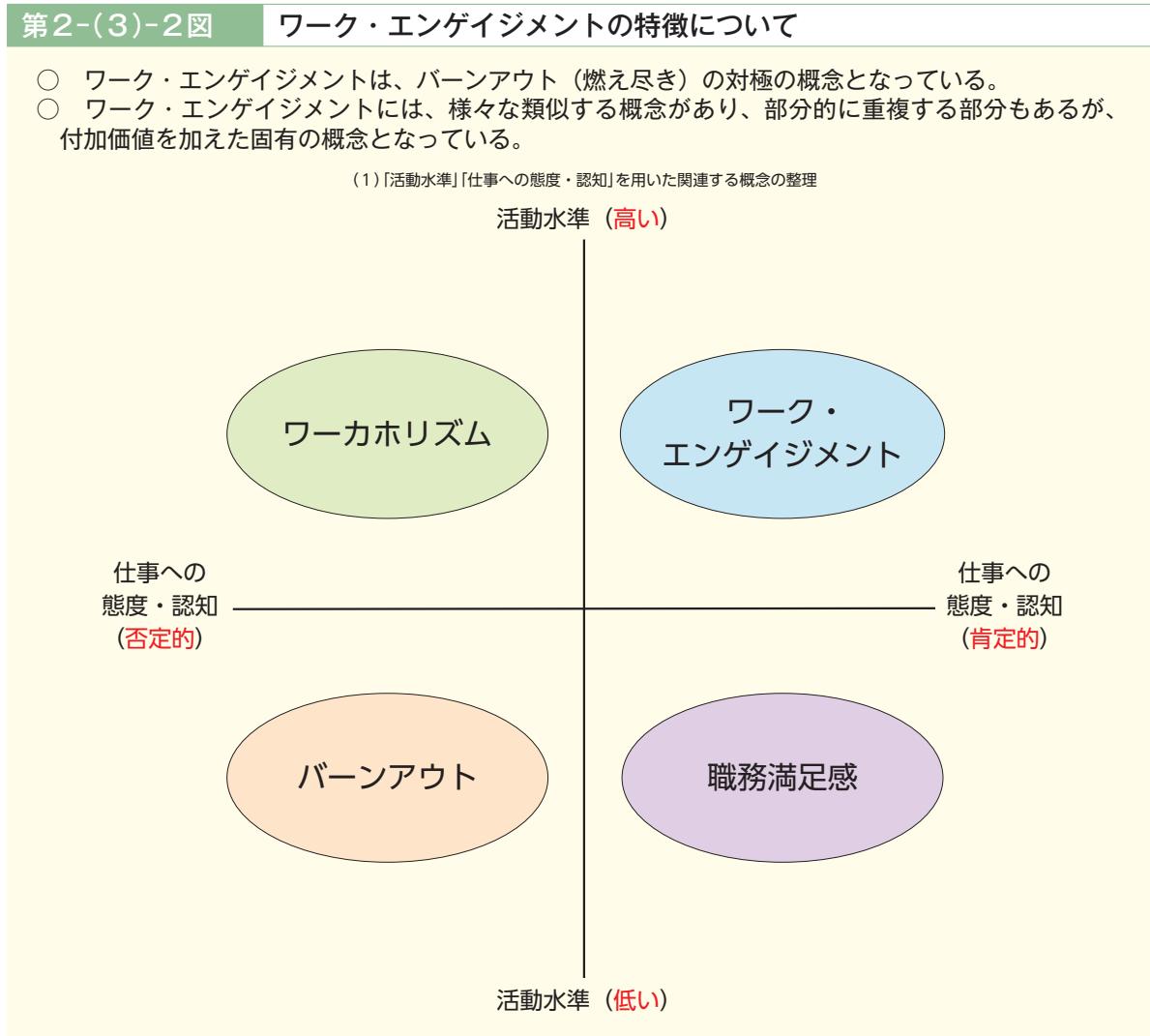
以上のように、ワーク・エンゲイジメントには様々な類似する概念があり、部分的に重複する面もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっているものと評価できる。特に、詳しくは第2節において分析結果を示していくが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、働く方の健康増進と仕事のパフォーマンスの向上に資する可能性がある。つまり、働く方の健康増進と仕事のパフォーマンスの向上を同時に実現していくに当たって、着目すべき有用な概念だといえるだろう。

第2-(3)-2図

ワーク・エンゲイジメントの特徴について

- ワーク・エンゲイジメントは、バーンアウト（燃え尽き）の対極の概念となっている。
- ワーク・エンゲイジメントには、様々な類似する概念があり、部分的に重複する部分もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっている。

(1)「活動水準」「仕事への態度・認知」を用いた関連する概念の整理



(2) ワーク・エンゲイジメントと類似する主な概念との相違点の整理

概念	提唱者	定義	ワーク・エンゲイジメントとの差異
パーソナル・エンゲイジメント (Personal Engagement)	Kahn (1990年)	組織構成員の自己と仕事上の役割との結びつきの度合い。エンゲイジしている人は、身体的、認知的、感情的、精神的に自分の役割に関わっている。	kahnが定義したエンゲイジメントは、「仕事上の役割」に着目しているが、ワーク・エンゲイジメントは、「仕事全般」に着目している。
組織コミットメント (Organizational Commitment)	Mawday et al. (1979年)	特定の組織に対する個人の一体感と関与の相対的な強さ	組織コミットメントは、個人と「組織」との結びつきの強さを示している一方で、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの強さを示している。
ワーク・モチベーション (Work Motivation)	Frederick Taylor (1911年) ※1 テイラーの科学的管理法では、ワーク・モチベーションという概念は存在しなかったものの、経営者が労働者の意欲を引き出すことが課題であった。 ※2 「ワーク・モチベーション」という言葉は、Viteles (1953) で初めて用いられた (Kanfer, Frese, & Johnson (2017))	目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス ※3 Mitchell (1997) における定義を引用。	ワーク・モチベーションは、ある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、行動を起こす主体である個人が、動機付けられた結果として経験する「感情」や「認知」に関連する概念を示している。
ジョブ・インボルブメント (Job Involvement)	Lodahl et al. (1965年)	人が自分の仕事と心理的にどれほど一体化しているか、もしくは、ある人の総合的な自己イメージにおいて、仕事がどれほど的重要性を占めるかの度合い	ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）は、ワーク・エンゲイジメントと密接に関連するが、仕事への態度・認知に関しては織り込んでいない。 一方、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示しており、仕事への態度・認知に関する着眼の有無といった点で差異がある。
フロー (Flow)	Csikszentmihalyi M (1990年)	取り組んでいる活動に完全にのめり込んだ没頭状態を指し、心と体が一体化して、時間も忘れて内発的な喜びが得られる特徴とする状態	ポジティブな感情や「没頭」していることが、ワーク・エンゲイジメントと共通するが、フローは、 ・仕事に限定されない概念であること ・短期的・一時的な体験であること ・多数の複雑な側面が備わった状態を指し、非常に限定的な心理状態であること から、個人と「仕事全般」との結びつきの強さや、持続的かつ安定的な状態を示すワーク・エンゲイジメントとは差異がある。

資料出所 島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014)、Hallberg & Schaufeli (2006)、Kanfer, Frese, & Johnson (2017) などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

3 ワーク・エンゲイジメントに着目した我が国における「働きがい」の概況

●ワーク・エンゲイジメント・スコアは、加齢又は職位・職責の高まりに伴って、高まる傾向がみられることに加えて、「教育関連専門職」「管理職（リーダー職を含む）」「接客・サービス職」などの非定型的業務の比重が高いと思われる職種では高い傾向にある

ここからは、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査⁹」を活用し、スコア化したワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察することで、我が国における「働きがい」の現状を示していきたい。

同調査では、企業調査及び正社員調査を実施しており、例えば、正社員調査では、ワーク・エンゲイジメントの下位因子に着目して、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」（活力）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（熱意）、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」（没頭）といった質問項目が盛り込まれている。当該質問項目に対して、「いつも感じる（=6点）」「よく感じる（=4.5点）」「時々感じる（=3点）」「めったに感じない（=1.5点）」「全く感じない（=0点）」とスコアを付した上で、「活

9 本調査は、2019年2月末時点の状況について、調査を実施しており、企業調査票は4,599サンプル（有効回答率23.0%）、正社員調査票は16,752サンプル（有効回答率16.4%）の回答を得ている。

力」「熱意」「没頭」の3項目に関する1項目当たりの平均値を算出し、ワーク・エンゲイジメント・スコアとしている¹⁰。

その上で、第2-(3)-3図では、我が国の正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアについて、様々な属性に着目しながら、その概況を示している。

まず、我が国における正社員全体のワーク・エンゲイジメント・スコアは3.42となっており、「熱意」が3.92と最も高く、次いで「没頭」が3.55となっており、「活力」が2.78と低くなっている状況にあることが分かる。

性別でみると、男性と比較し、女性のワーク・エンゲイジメント・スコアがやや高く、「活力」は男性より低いが、「熱意」「没頭」は男性より高い状況がうかがえる。

年齢別又は役職別にみると、加齢又は職位・職責の高まりにともなって、ワーク・エンゲイジメント・スコアは高くなっていく傾向にある。こうした傾向は、加齢又は職位・職責の高まりに伴って、自己効力感（仕事への自信）や仕事を通じた成長実感が高まることに加えて、仕事にコントロールが効きやすくなること、また、難易度が高めの仕事に挑戦する機会が増えることなどが影響している可能性が考えられる。

他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアの平均値からは、居住地や勤め先企業の規模によって、特定の傾向はみられない結果となった。

さらに、職種別にみると、「輸送・機械運転職」「事務職（一般事務等）」「建設・採掘職」「製造・生産工程職」などの定型的業務の比重が高いと思われる職種と比較し、「教育関連専門職」「管理職（リーダー職を含む）」「接客・サービス職」等といった非定型的業務の比重が高いと思われる職種では、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い傾向にあることが分かる¹¹。つまり、定型・非定型といった仕事の作業内容は、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準にも影響を与えている可能性が考えられる。

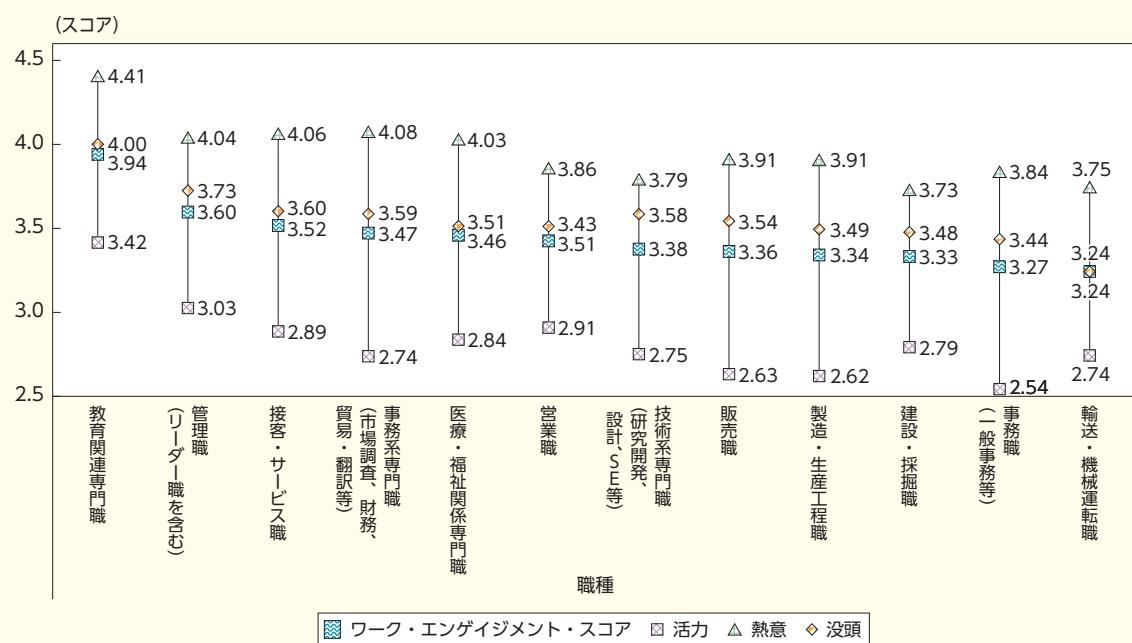
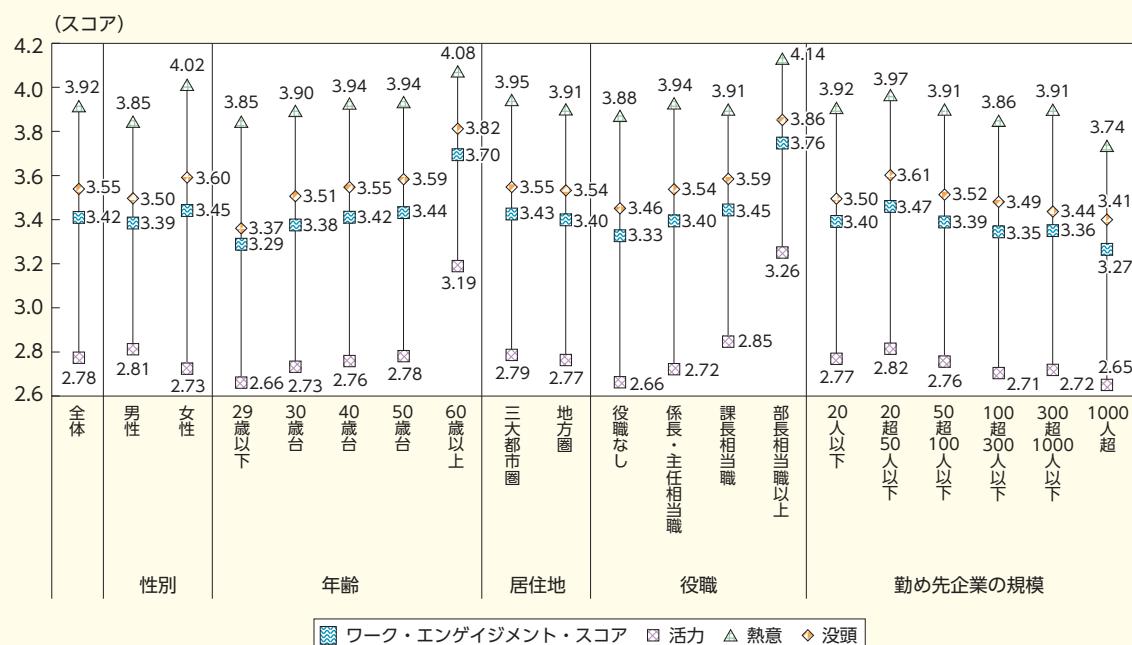
10 ワーク・エンゲイジメントの測定に当たっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale：UWES）が最も広く活用されており、通常、「活力」「熱意」「没頭」といった下位因子を17項目の質問で測定している。その他、UWESでは、3つの因子を3項目ずつ、合計9項目の質問で測定できる短縮版、合計3項目の質問で測定できる超短縮版（Ultra-Short Measure）も開発されている。本稿におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、合計3項目の質問で測定できる超短縮版（Ultra-Short Measure）の質問を参考にしている。

なお、本来のUWESでは、スコア化するに当たって、「いつも感じる（=6点）」「とてもよく感じる（=5点）」「よく感じる（=4点）」「時々感じる（=3点）」「めったに感じない（=2点）」「ほとんど感じない（=1点）」「全くない（=0点）」としており、「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、スコアの配分方法が若干異なる点に留意が必要である。

11 2019年7月4日の日本経済新聞（朝刊）の経済教室において、慶應義塾大学・山本勲教授は、AIと雇用といった観点から、「AI導入により反復的な作業が減少し、複雑な問題への対処が増加するといったタスクの高度化がみられる。さらに注目すべきは仕事のやりがいの変化だ。既にAIが導入されている労働者は仕事のやりがいが増加したと回答する一方、それ以外は減少すると予想している。同様の傾向は、経済産業研究所のプロジェクトで実施した黒田祥子・早稲田大教授と筆者による共同研究結果でも確認できる。労働者を追跡調査したパネルデータを用いると、AI導入により仕事のやりがいだけでなく、ワーク・エンゲージメント（仕事への活力・熱意・没頭）やメンタルヘルスが改善することが示された」と指摘しており、定型・非定型といった仕事の作業内容とワーク・エンゲイジメントとの間に関係があること可能性が考えられる。

第2-(3)-3図 ワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

- 正社員全体のワーク・エンゲイジメント・スコアは、3.42となっており、「熱意」が3.92と高い一方で、「活力」が2.78と低くなっている。性別でみると、女性はワーク・エンゲイジメント・スコアがやや高く、「活力」が男性より低いが、「熱意」「没頭」が男性より高い。また、年齢別にみると、加齢にともなって、ワーク・エンゲイジメント・スコアは高くなっていく傾向にある。さらに、職位・職責が高くなるほど、ワーク・エンゲイジメント・スコアは高くなっていく傾向にある。
- ワーク・エンゲイジメント・スコアの平均値からは、居住地や勤め先企業の規模によって、特定の傾向はみられない。
- 職種別にみると、「輸送・機械運転職」「事務職（一般事務等）」「建設・採掘職」「製造・生産工程職」等といった定型的業務の比重が高いと思われる職種と比較し、「教育関連専門職」「管理職（リーダー職を含む）」「接客・サービス職」等といった非定型的業務の比重が高いと思われる職種では、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い傾向にある。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまふ」(没頭)と質問した項目に対して、「いつも感じる (= 6点)」「よく感じる (= 4.5点)」「時々感じる (= 3点)」「めったに感じない (= 1.5点)」「全く感じない (= 0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目全てに回答している16,579サンプルについて、1項目当たりの平均値として算出している。

コラム2-3

ワーク・エンゲイジメント・スコアの国際比較

ワーク・エンゲイジメントの測定に当たっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) が最も広く活用されており、日本を含めた16ヶ国のワーク・エンゲイジメント・スコアを比較した論文として、Shimazu, Schaufeli, Miyamoto, & Iwata (2010) がある。

その分析結果の一部を紹介しているコラム2-3によると、我が国のワーク・エンゲイジメント・スコアは、他国と比較して、相対的に低い状況にあることが分かっている。

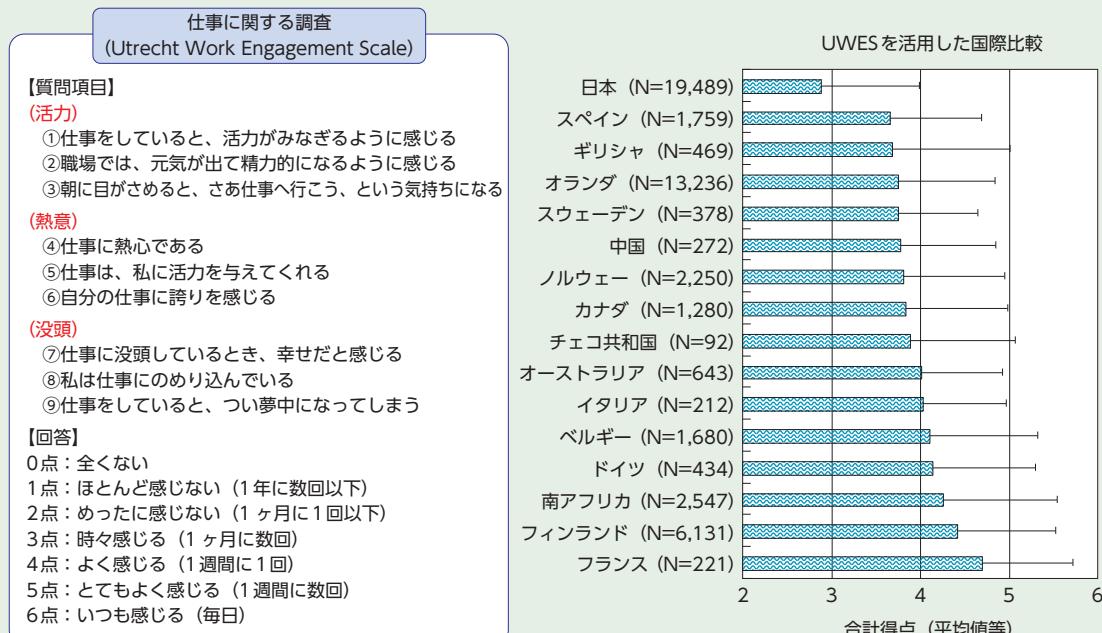
しかしながら、こうした結果の解釈に当たっては、慎重な考察が必要であることが指摘されている。同論文では、日本人がポジティブな感情や態度の表出を抑制するのが、社会的に望ましいとされる風潮があるのに対して、欧米では積極的に表出することが望ましいされる風潮があることを理由として挙げている。つまり、集団の調和を重視する文化のある日本社会では、仮に「活力」「熱意」「没頭」が内在されている労働者であっても、ポジティブな感情として表出させることを控えている可能性が考えられる。

なお、こうした傾向は、自己効力感、幸福感、職務満足感などのポジティブな感情を示すその他の指標でも確認されることが指摘されている。

したがって、国際比較は有用な分析観点の一つであるものの、ワーク・エンゲイジメント・スコアの国際比較に当たっては、各国の文化等にも影響を受ける可能性があることを踏まえながら、一定の幅をもって解釈することが重要である。

コラム2-3図 ワーク・エンゲイジメント・スコアの国際比較

- 国際比較によると、我が国のワーク・エンゲイジメント・スコアは相対的に低い状況にあるが、ポジティブな態度や感情の表出は、各国の文化等にも影響を受ける可能性があることが指摘されており、その結果については、一定の幅をもって解釈することが重要である。



資料出所 島津明人 (2016)「ワーク・エンゲイジメント-ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を-」

(注) 1) 棒線は、9つの質問項目の総得点を9で除した1項目当たりの平均的な得点を示している。

2) 棒線の右線は、平均値 + 1 標準偏差の上限を示しており、その上限までの範囲内に、サンプルの68%が含まれる。

- 非正規雇用に就いた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が低い水準となっているが、大多数を占めるそれ以外の非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている

引き続き、我が国で働く方のワーク・エンゲイジメント・スコアについて、その概況を示していきたい。

第2-(3)-4図では、いわゆる正社員¹²と限定正社員¹³、又は、正規雇用と非正規雇用といった雇用形態等に着目しつつ、ワーク・エンゲイジメント・スコアの概況を示している。

まず、同図の（1）により、いわゆる正社員と限定正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアをみると、いわゆる正社員が3.41である一方で、限定正社員は3.51となっており、限定正社員の方が高い状況にある。限定されている項目別にワーク・エンゲイジメント・スコアをみると、勤務地のみが限定されている正社員は3.47、職務のみが限定されている正社員は3.46、労働時間等¹⁴のみが限定されている正社員は3.55となっており、労働時間等が限定されている正社員が、相対的に高い状況にあることがうかがえる。すなわち、労働時間等が限定されている正社員は、職務時間内で業務を効率的に進めようとする意識が醸成されていること等が要因となっている可能性が考えられる。さらに、性別や年齢でコントロールしても、40歳台を除き¹⁵、限定正社員の方が高い傾向がみられる。

以上のように、いわゆる正社員と限定正社員をみると、労働時間等が限定されている正社員を中心に、限定正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアは高い可能性が示唆された。

さらに、正規雇用と非正規雇用といった雇用形態別にワーク・エンゲイジメントの状況を考察していきたい。本稿では、非正規雇用という働き方の実態が多様であり、一括りにすることが困難であることを踏まえ、正規雇用を希望しながらも、非正規雇用による働き方を余儀なくされている者（いわゆる「不本意非正規雇用労働者」）と、それ以外の自分の都合が良い時間に働きたい、体力に合わせて働きたい、専門的能力を発揮したい等の理由から、非正規雇用による働き方を選択している者に分けて、ワーク・エンゲイジメントをめぐる現状を明らかにしていく。非正規雇用に就いた理由は、ワーク・エンゲイジメントに大きな差を生む可能性があり、こうした観点による分析は、非正規雇用という働き方の実態をより正確に捉えることができるものと考えられる。

その上で、同図の（2）により、（株）リクルート（リクルートワークス研究所）「全国就業実態パネル調査」のデータ（2019年）を用いて、正規雇用と非正規雇用で働く方の中で、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合をみると、正規雇用で働く方と比

12 勤務地、職務、労働時間などが、いずれも限定されていない社員をいう。

13 本稿では、働く方が自分に合った「働き方」を選択できることが重要であることから、そのための選択肢の一つとして、限定正社員に着目しているが、多様な働き方を導入する場合には、本稿における分析結果等も勘案しながら、労使でよく話し合っていくことが重要である。

14 「所定内労働時間が短縮されている」「残業が制限されている」「出勤日数が短縮されている」のいずれか（複数該当も含む。）に該当する限定正社員としている。

15 40歳台では、職務が限定されている正社員が171人（61.5%）、勤務地が限定されている正社員が173人（62.2%）、労働時間等が限定されている正社員が65人（23.4%）となっている。

他方、例えば、39歳以下では、職務が限定されている正社員が122人（43.7%）、勤務地が限定されている正社員が192人（68.8%）、労働時間等が限定されている正社員が71人（25.4%）となっており、40歳台では、職務が限定されている正社員が相対的に多い一方で、勤務地や労働時間等が限定されている正社員が相対的に少ない。つまり、限定正社員という働き方へ求められるニーズが、年齢によって異なることが影響している可能性が考えられる。

べて、非正規雇用で働く方の同割合は高い¹⁶。こうした結果は、同調査において非正規雇用で働く方の約85%を占める不本意選択以外の非正規雇用労働者において、同割合が高い水準にあることが影響しているものと考えられる。他方、非正規雇用で働く方の約15%を占める不本意非正規雇用労働者では、正規雇用労働者と比較し、同割合の水準が低い。不本意非正規雇用労働者についてより詳細にみると、パート・アルバイトにおける同割合は、正規雇用よりやや低い程度であるが、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託における同割合は明らかに低い状況にあることが分かる。

さらに、同図の（3）により、不本意非正規雇用労働者における同割合を性別で比較すると、その水準は、特に男性において低い。また、不本意非正規雇用労働者における同割合を正規雇用労働者と比較すると、女性では1.3%ポイント低いのに対して、男性では3.0%ポイント低くなっている、男性において不本意な選択を余儀なくされている影響が強い可能性が示唆される。

最後に、同図の（4）により、不本意非正規雇用労働者における同割合を年齢別で比較すると、その水準は、特に「35～44歳」において低い。また、不本意非正規雇用労働者における同割合を正規雇用労働者と比較すると、「35～44歳」が5.3%ポイントと最も低くなっている、次いで、「45～54歳」が3.8%ポイント、「15～34歳」が2.3%ポイント、「55歳以上」が1.4%ポイントと低い状況にあり、特に「35～44歳」において不本意な選択を余儀なくされている影響が強い可能性が示唆される。

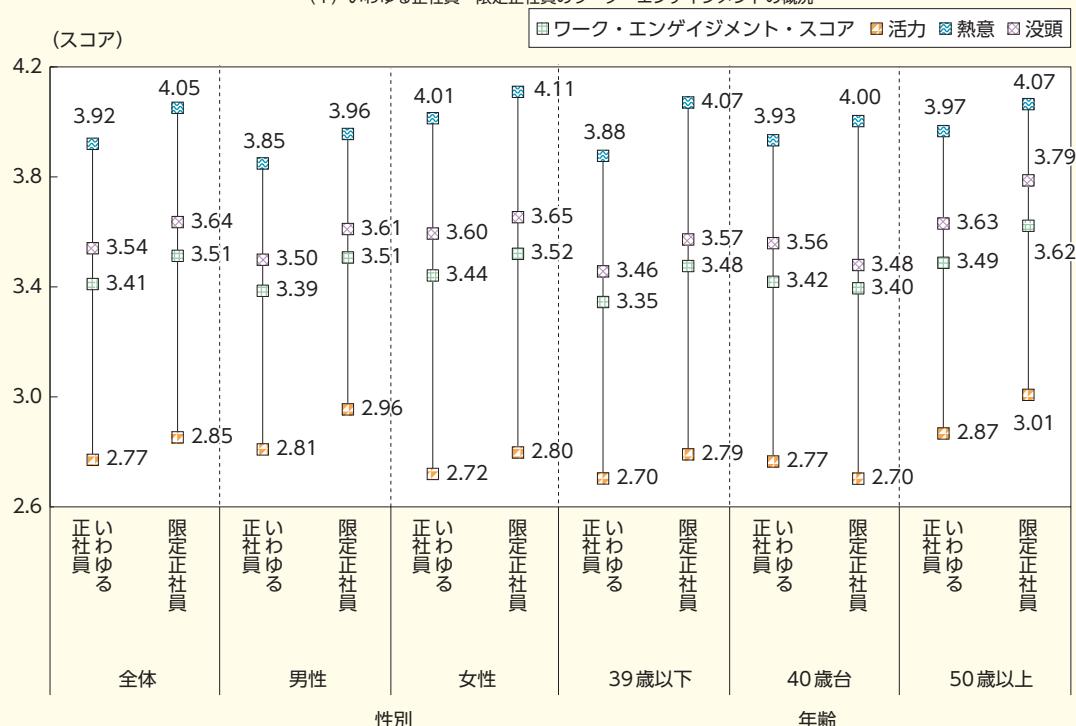
以上のように、非正規雇用に就いた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託、男性、35～44歳を中心として低い水準となっているが、大多数を占める不本意選択以外の非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている。先行研究においても、今回と類似する分析結果を示すものがあり、山本（2011）では、「慶應義塾家計パネル調査」（2004～10年）の個票データを用いて、就業形態毎に、個々人の主観的指標として心身症状（ストレス）がどのように異なるかを検証しており、不本意型の非正規雇用労働者は、正規雇用労働者よりもストレスが統計的有意に大きいが、大多数を占める不本意型以外の非正規雇用労働者は、正規雇用労働者と水準はかわらないことを指摘している。こうした分析結果からは、非正規雇用を一括りにすることなく、働く方一人ひとりが置かれている実情をよく勘案しながら、ワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察していく重要性が改めて明らかになったといえるだろう。

16 「ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者」とは、同調査において、2018年1月～12月の仕事に関して「生き生きと働くことができていた」（活力）、「仕事に熱心に取り組んでいた」（熱意）、「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」（没頭）といった質問項目のいずれにおいても、「あてはまる」「どちらかというとあてはまる」と回答した者を示している。

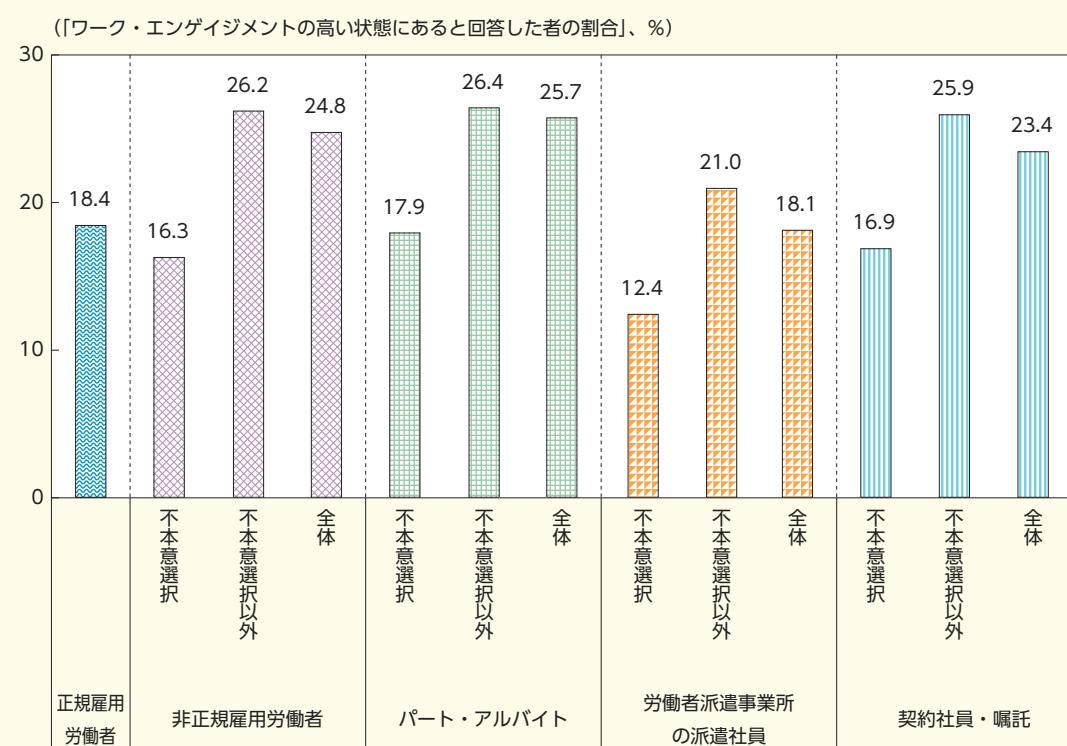
第2-(3)-4図 雇用形態別等にみたワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

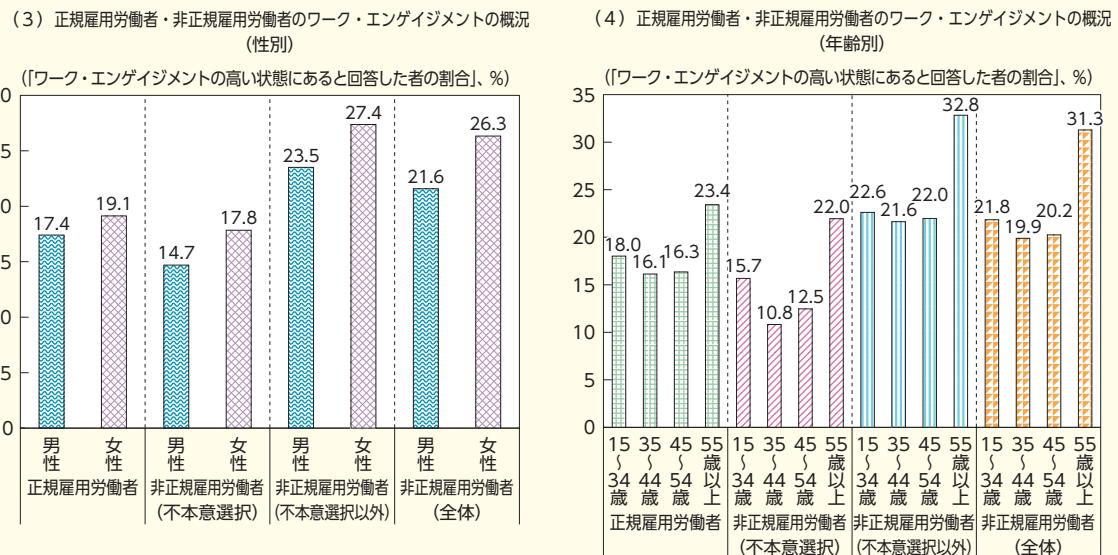
- いわゆる正社員と限定正社員をみると、労働時間等が限定されている正社員を中心に、限定正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアは高い可能性が示唆された。
- 非正規雇用に就いた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託、男性、35～44歳を中心として低い水準となっているが、大多数を占める不本意選択以外の本意非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている。
- 非正規雇用労働者を一括りにすることなく、働く方一人ひとりが置かれている実情をよく勘案しながら、ワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察していくことが重要である。

(1) いわゆる正社員・限定正社員のワーク・エンゲイジメントの概況



(2) 正規雇用労働者・非正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントの概況





資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)、(株)リクルート(リクルートワークス研究所)

「全国就業実態パネル調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1)「ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合」とは、2018年1月～12月の仕事に関する「生き生きと働くことができていた」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいた」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」(没頭)といった質問項目のいずれにおいても、「あてはまる」「どちらか」というとあてはまる」と回答した者の構成比を示している。
 2) 非正規雇用労働者(不本意選択)は、2018年1月～12月の仕事に就いた理由(複数選択)として、「正規の職員・従業員の仕事がないから」を選択した者を示している。非正規雇用労働者(不本意選択以外)は、同質問について、「正規の職員・従業員の仕事がないから」を選択しなかった者を示している。

●人件費の増大といった費用負担が難しい企業であっても、仕事の在り方や職場環境を改善させることによって、ワーク・エンゲイジメントを改善させることができることの可能性が示唆される

第2-(3)-5図は、正社員について、年齢や役職をコントロールした上で、年収別のワーク・エンゲイジメント・スコアの概況を整理している。同図によると、39歳以下の正社員では、年収の増加に伴い、ワーク・エンゲイジメント・スコアが上昇する傾向がみられる一方で、40歳台や50歳以上の正社員では、こうした傾向がみられない結果となった。年収とワーク・エンゲイジメントとの関係については、様々な見解があり、例えば、Zeng, Zhou, & Han (2009) では、報酬の高いホテル従業員は、報酬の低いホテル従業員と比較し、ワーク・エンゲイジメントが高いことを指摘している。また、看護師を対象に分析を行ったSimpson (2009) でも、報酬とワーク・エンゲイジメントに統計的有意な正の相関があることに言及している。

他方、Putra, Cho, & Liu (2017) では、こうした先行研究が、金銭等の外発的動機付けと、仕事への誇り等の内発的動機付けを同時に考慮したものではないことを指摘しており、計量分析において外発的動機付けと内発的動機付けを同時に説明変数に入れた場合、仕事への誇り等の内発的動機付けは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的有意な正の相関が確認されるが、金銭等の外発的動機付けは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的有意な正の相関が確認されないことを指摘している。ただし、こうした状況は、従事している仕事の内容によってもかわってくる可能性があるだろう。例えば、ワーク・エンゲイジメントとの関係を検証したものではないが、Ariely, Bracha, & Meier (2009) やVan Beek et al. (2012) では、精神的負担が生じやすい定型的業務においては、報酬などの外発的動機付けが、モチベーションを高めるのに重要であることが指摘されている。つまり、働く方が、精神的負担が生じやすい

定型的業務、あるいは、報酬の水準が低い仕事に従事している場合には、報酬などの外発的動機付けが、ワーク・エンゲイジメントを高めるのに重要な要素となる可能性も予想させるだろう。

以上のように、年収とワーク・エンゲイジメントとの関係を判断する際は、慎重なスタンスが必要であると思われるが、近年では、収入などの外発的動機付けが、ワーク・エンゲイジメント・スコアに大きな影響を与えない可能性を示唆する研究もあり、これを前提として、今回の分析結果をみると、39歳以下の正社員では、年収の増加を通じて、仕事の中での成長実感や自己効力感の高まりによる効果を捉えている可能性も考えられるだろう。年収とワーク・エンゲイジメントとの間に相関がみられないことは、人件費の増大といった費用負担が難しい企業であっても、仕事の在り方や職場環境を改善させる様々な工夫を重ねることによって、ワーク・エンゲイジメントを改善させることができることを示唆している。

続いて、第2-(3)-6図により、短期的ではあるものの、我が国におけるワーク・エンゲイジメントについて、時系列の観点から変動状況を整理している。同図は、(独)労働政策研究・研修機構が、2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の中で、調査時点の勤め先企業に1年前も在籍し、かつ、正社員であった方を対象として、1年前を振りかえった際の評価について御回答頂いた内容を基にして算出したワーク・エンゲイジメント・スコアを用いながら、現在と1年前の変動状況を示している。

まず、同図の(1)をみると、ワーク・エンゲイジメントという概念が、日単位等の様々な時間軸で変化することが指摘されているものの、基本的には、一時的な状態ではなく、持続的かつ安定的な状態を捉えるものであることから、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアには大きな変動がみられない結果となった。

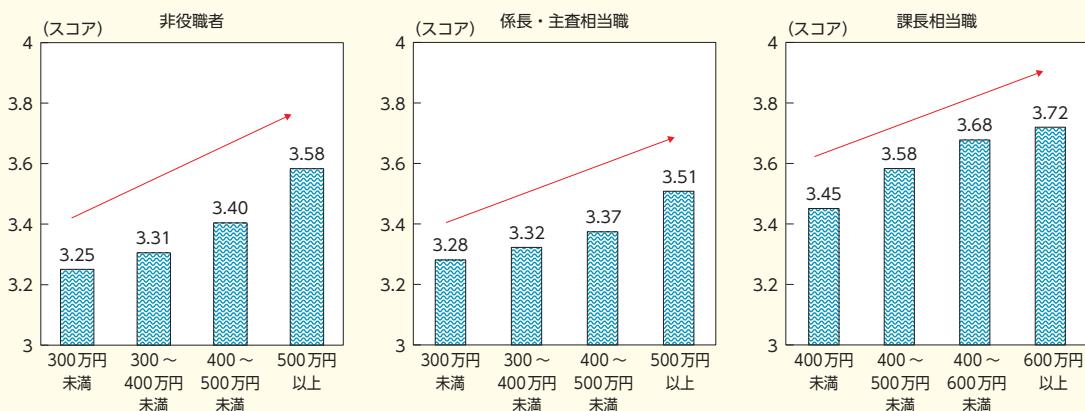
他方、同図の(2)により、現在と1年前を比較し、仕事について大きな変化のあった調査対象に限定すると、「年収のみが増加」「労働時間のみが短くなった」「仕事の難易度のみが上昇した」では、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアには大きな変動がみられないのに対して、「役職のみが高くなった」「仕事上の人間関係のみが良好になった」「仕事上の人間関係のみが良好になった」では、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアに変動が確認された。ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因については、第3節において、より詳細に考察していくが、こうした結果からは、仕事における裁量度などに変化が生じると思われる「役職の変化」や、仕事の遂行に当たって重要となる「人間関係の変化」といった仕事の在り方に関連する変化は、ワーク・エンゲイジメントに大きな影響を与える可能性が示唆される。

第2-(3)-5図

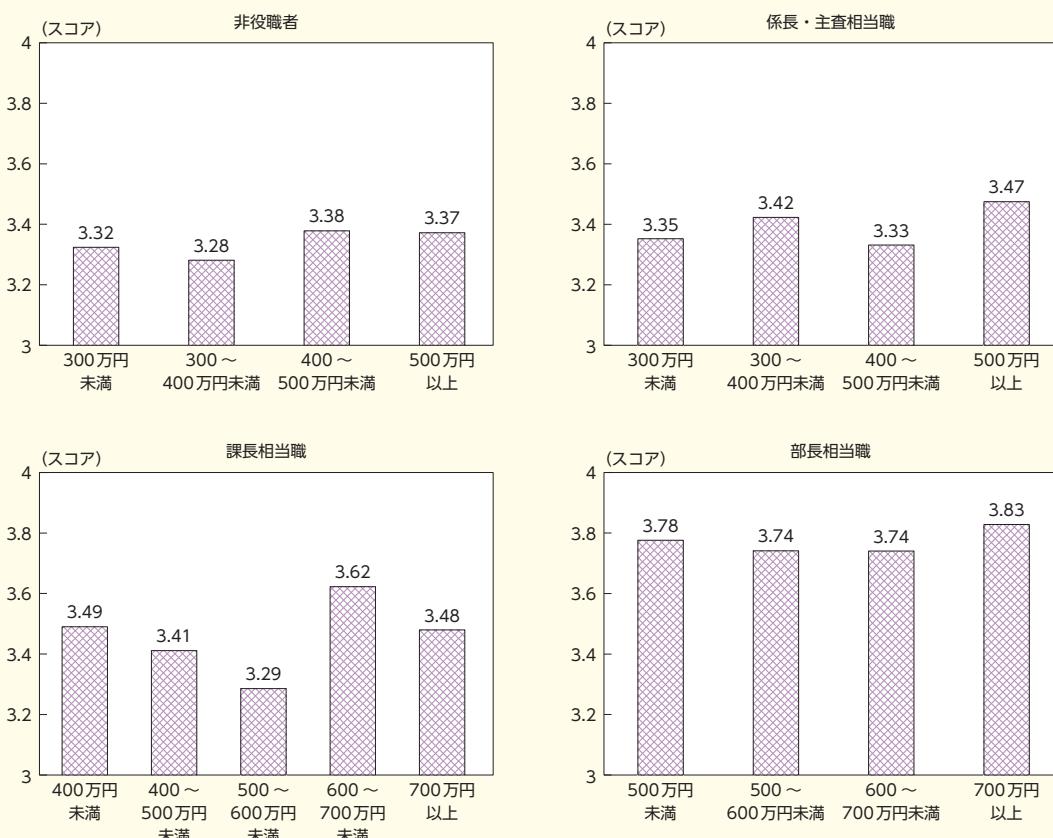
年収別にみたワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

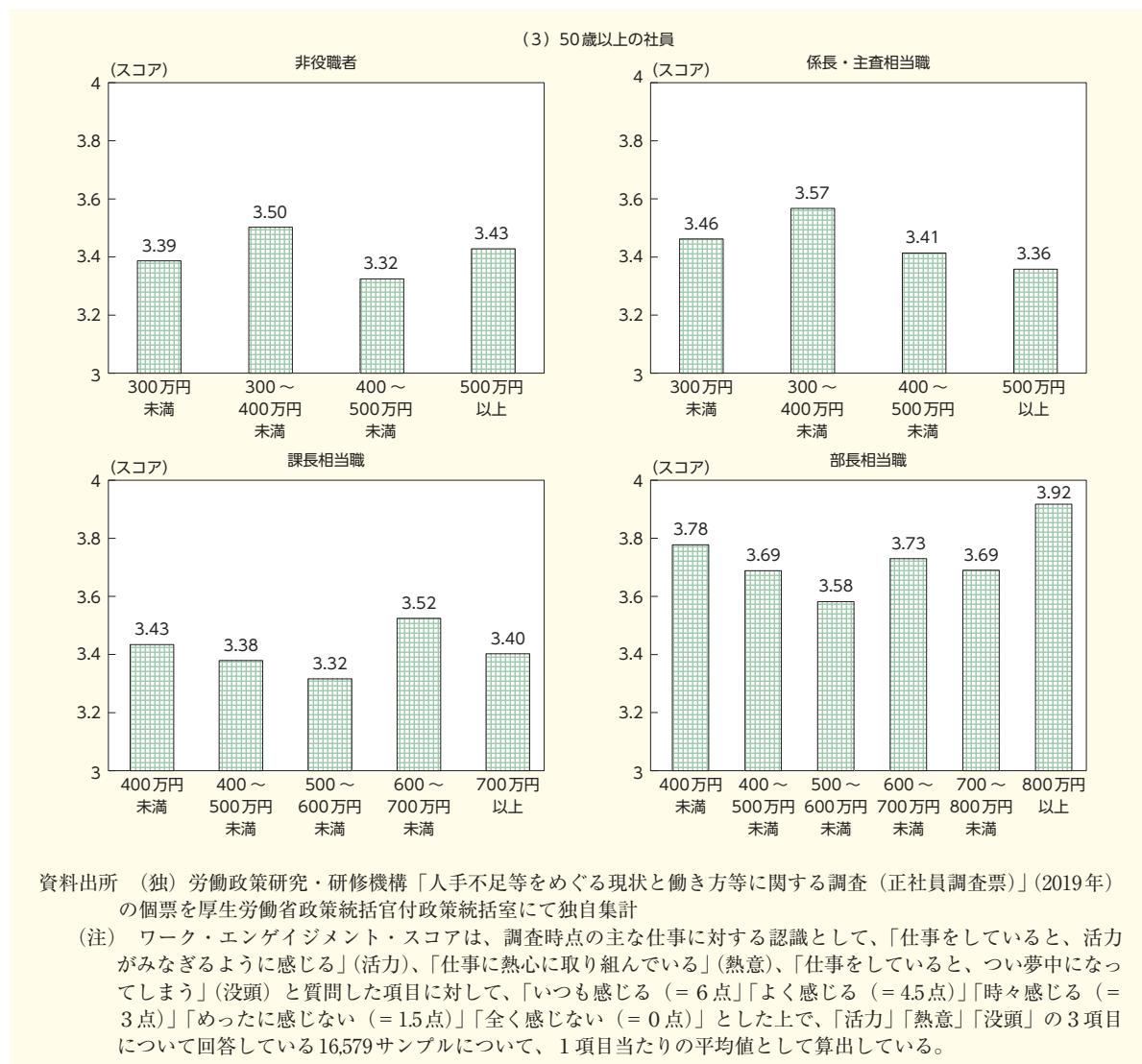
- 39歳以下の正社員では、年収の増加に伴い、ワーク・エンゲイジメント・スコアが上昇する傾向がみられる一方で、40歳台や50歳以上の正社員ではこうした傾向がみられない。
- 年収とワーク・エンゲイジメントとの関係を判断する際は、慎重なスタンスが必要であると思われるが、近年では、収入などの外発的動機付けが、ワーク・エンゲイジメント・スコアに大きな影響を与えない可能性を示唆する研究もあり、これを前提として、今回の分析結果をみると、39歳以下の正社員では、年収の増加を通じて、仕事の中での成長実感や自己効力感の高まりによる効果を捉えている可能性も考えられる。
- 年収とワーク・エンゲイジメントとの間に相関がみられないことは、人件費の増大といった費用負担が難しい企業であっても、仕事の在り方や職場環境を改善させる様々な工夫を重ねることによって、ワーク・エンゲイジメントを改善させることができることを示唆している。

(1) 39歳以下の社員



(2) 40歳台の社員



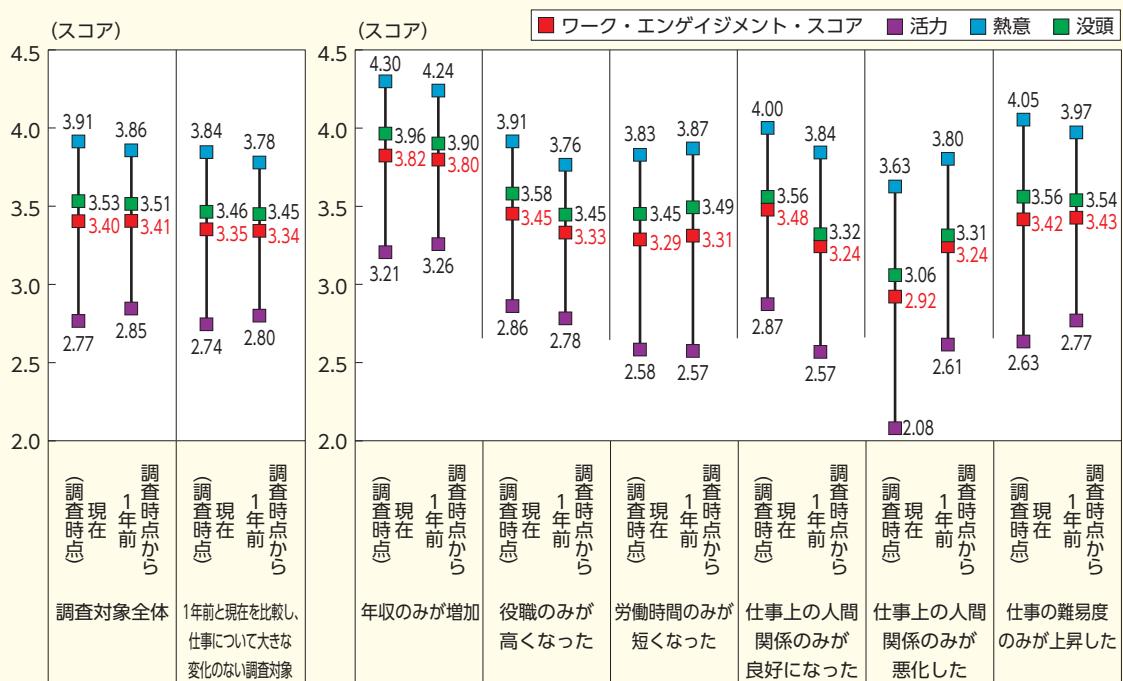


第2-(3)-6図

短期的にみたワーク・エンゲイジメントの動向について

- ワーク・エンゲイジメントという概念が、日単位等の様々な時間軸で変化することが指摘されているものの、基本的には、一時的な状態ではなく、持続的かつ安定的な状態を捉えるものであることから、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアには大きな変動がみられない。
- 仕事における裁量度などに変化が生じると思われる「役職の変化」や、仕事の遂行に当たって重要な「人間関係の変化」といった仕事の在り方に関連する変化は、ワーク・エンゲイジメントに大きな影響を与える可能性が示唆される。

(1) ワーク・エンゲイジメント・スコア
の2時点比較の結果 (2) 現在と1年前を比較して賃金水準、役職、労働時間、仕事上の人間関係、仕事の難易度が
大きく変化した場合のワーク・エンゲイジメント・スコアの変動



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアは、2019年に実施した調査の中で、正社員本人に1年前を振りかえた際の評価について回答頂いた内容を基に算出した結果であり、一定の幅をもって解釈する必要がある。また、1年前の状況は、調査時点の勤め先企業に1年前も在籍し、かつ、正社員であった方のみに回答頂いており、調査対象全体で15,263名が比較可能である。
- 2) (1)における「1年前と現在を比較し、仕事について大きな変化のない調査対象」とは、現在と1年前を比較して、賃金水準、役職、労働時間、仕事上の人間、仕事の難易度のいずれも「おおむね変わらない」と回答した正社員を指す。
- 3) (2)では、年収のみが減少している等、サンプル数が僅少であった質問項目については、割愛している。

- 人手適正企業であっても、企業が認識しているより、正社員は「働きがい」を感じることが出来ていない可能性を踏まえ、「働きがい」の向上に着目した積極的な取組を継続的に行っていく必要がある

第1節の最後に、労使のワーク・エンゲイジメントに関する認識を比較することで、労使間で生じている認識のギャップを考察していきたい。

第2-(3)-7図は、人手不足企業と人手適正企業に区別した上で、(1)では自社の正社員全体に対する企業の主観的な認識を、(2)では主な仕事に対する正社員の認識を整理している。同図の(1)(2)ともに、人手不足企業では、人手適正企業と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが低い状況にあることが分かる。

さらに、同図の(3)では、労使それぞれの集計結果に関して、分散などの分布の特徴が労

使で異なる可能性があるため、ワーク・エンゲイジメント・スコアを正規分布へ標準化¹⁷させることで、比較のための土台を合致させた上で、労使間で生じている認識のギャップを考察している。その結果、人手不足企業では、労使ともに平均値（0点）より低いということで認識がほぼ合致している。他方、人手適正企業では、企業は平均値（0点）より相当程度高いと認識している一方で、正社員は平均値（0点）よりやや高い程度であり、認識にギャップが生じている。つまり、人手適正企業であったとしても、企業が認識しているよりも、正社員は「働きがい」を感じることが出来ていない可能性が示唆される。

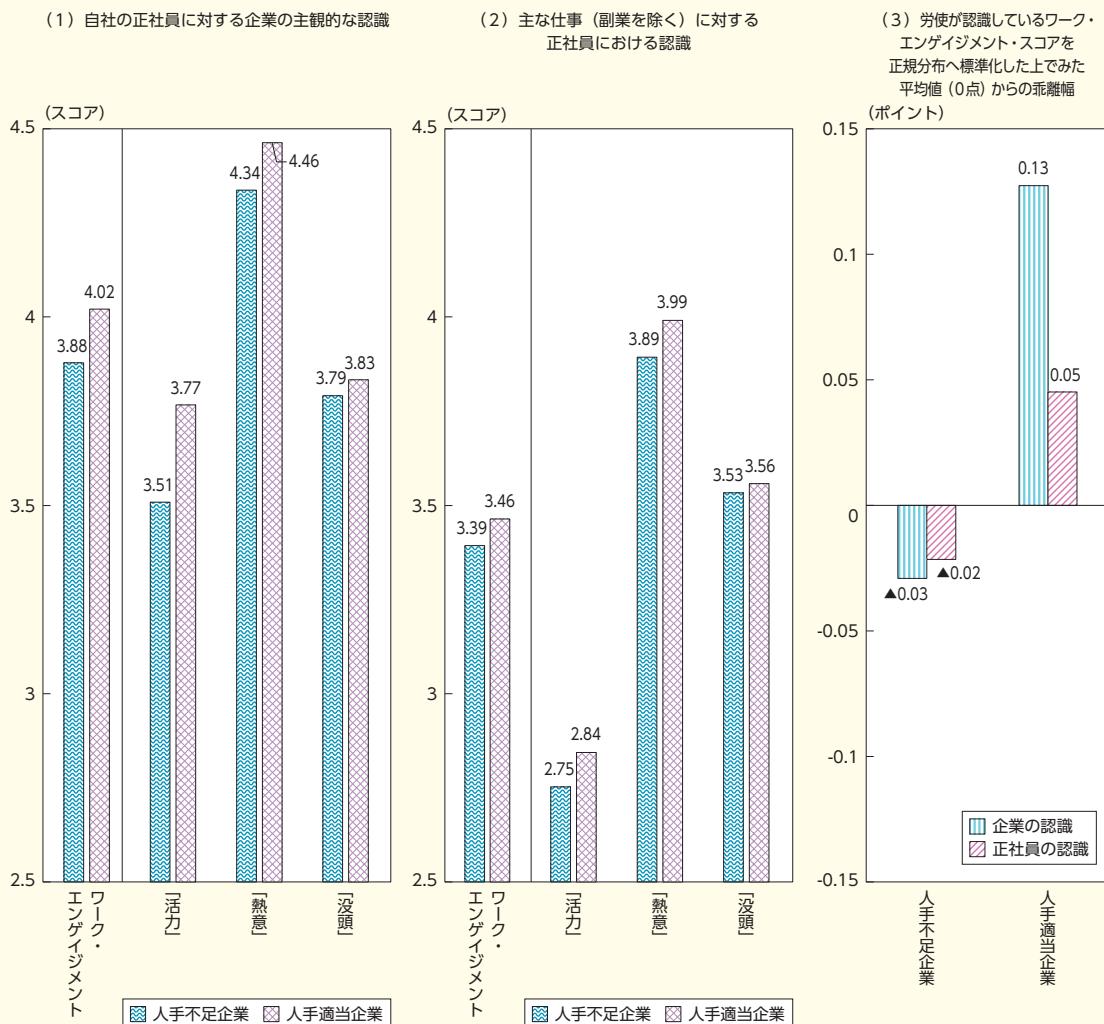
労使ともに平均値（0点）より低いということで認識がほぼ合致している人手不足企業では、労使が一丸となって、「働きがい」の向上に着目した積極的な取組を継続的に行っていく必要があるものと考えられる。また、人手適正企業では、人手不足によって生じる「働きがい」の低下は、相対的には解消されていることが見込まれ、一見すると大きな問題が生じていないような印象を受けるかもしれない。しかしながら、今回の分析結果からは、「働きがい」を低下させる要因が解消されているだけでは、企業が見込んでいる程度まで、働く方の「働きがい」が高い状態となる訳ではない可能性があることが示唆された。したがって、人手適正企業であっても、企業が認識しているより、正社員は「働きがい」を感じることが出来ていない可能性があることを、まずは十分に認識した上で、「働きがい」の更なる向上に着目した積極的な取組を継続的に行っていく必要があるものと考えられる。

17 正規分布へ標準化させると、労使ともに、平均値0点、標準偏差1となる。

第2-(3)-7図

労使間で生じているワーク・エンゲイジメントに係る認識のギャップについて

- 労使の認識をみると、いずれにおいても、人手不足企業では、人手適正企業と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが低い状況にある。
- 労使の認識のギャップを考察するに当たって、分散などの分布の特徴が労使で異なる可能性があるため、ワーク・エンゲイジメント・スコアを正規分布へ標準化することで、比較のための土台を合致させると、人手不足企業では、労使ともに平均値より低いということで認識がほぼ合致している。他方、人手適正企業では、企業は平均値より相当程度高いと認識している一方で、正社員は平均値よりやや高い程度であり、認識にギャップが生じている。
- こうした結果から、人手適正企業であっても、企業が認識しているより、正社員は「働きがい」を感じることが出来ていない可能性が示唆される。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 人手不足企業や人手適正企業は、自社の正社員不足について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を人手不足企業とし、「適当」と回答した企業を人手適正企業としている。
- 2) (1)におけるスコアは、企業が認識している正社員全体の様子に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じている」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になっている」(没頭)と質問した項目に対して、「あてはまる (= 6点)」「どちらかといえば、あてはまる (= 4.5点)」「どちらでもない (= 3点)」「どちらかといえば、あてはまらない (= 1.5点)」「あてはまらない (= 0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目について、労使の認識が把握できる13,657サンプルについて、1項目当たりの平均値として算出している。
- 3) (2)におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまふ」(没頭)と質問した項目に対して、「いつも感じる (= 6点)」「よく感じる (= 4.5点)」「時々感じる (= 3点)」「めったに感じない (= 1.5点)」「全く感じない (= 0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目について、労使の認識が把握できる13,657サンプルについて、1項目当たりの平均値として算出している。

第2節 「働きがい」と様々なアウトカムとの関係性について

1 ワーク・エンゲイジメントと労働者の離職意向・組織コミットメント

●人手不足下では、従業員が高い仕事の要求度に直面する可能性が高くなると考えられ、その中で「働きがい」を向上させていくためには、仕事の資源を活用できる環境を整備していくことが、重要な「鍵」となる

本節では、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させることで得られる可能性のある様々な利点を明らかにしていく。また、次節では、仕事を通じた成長実感等といった働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、ワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させる要因について考察していく。そこで、ここでは、その前提となる包括的な考え方として、仕事の要求度 - 資源モデル (Job Demands-Resources model、JD-Rモデル) について、説明しておきたい。

JD-Rモデルは、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって初めて提唱されたものである¹⁸。まず、「仕事の要求度」とは、従業員の適応能力を超えた場合、ストレス等を引き起こす可能性のある仕事の特性を指す。例えば、仕事のプレッシャー、対人業務における情緒的負担、精神的負担、肉体的負担、役割の過重などがある。ただし、仕事の要求度は、必ずしもネガティブなものだけではなく、挑戦的なストレッサーと妨害的なストレッサーといった観点から、区別することも重要である。例えば、仕事の難易度が上昇したものの、やりがいのある仕事として捉えられた場合、その挑戦的なストレッサーは、個人の成長を促進するものとなり得る。さらに、「仕事の資源」とは、就業条件（キャリア開発の機会、雇用の安定性など）、対人関係や社会関係（上司によるコーチング、社会的な支援など）、組織での仕事の進め方（意思決定への参加、コントロールなど）、課題（仕事のパフォーマンスに対するフィードバック、正当な評価など）を指している。

一般的には、仕事の要求度とコントロールのバランスがとれていない場合、従業員は仕事にストレスを感じるとともに、様々な仕事の資源も活用できなくなり、ワーク・エンゲイジメントを低下させることが指摘されている。しかしながら、Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou (2007) では、仕事の資源が豊富にあると、仕事の要求度の高さにかかわらず、ワーク・エンゲイジメントが高まることが指摘されている。つまり、人手不足下では、従業員が高い仕事の要求度に直面する可能性が高くなると考えられるが、その中で「働きがい」を向上させていくためには、仕事の資源を活用できる環境を整備していくことが、重要な「鍵」となる。

また、「個人の資源（心理的資本）」とは、個人の成長におけるポジティブな心理状態であり、自己効力感、楽観性（現在・未来の成功について、ポジティブに考えること）、レジリエンス（問題や逆境に悩まされた時も、成功するために屈せず、立ち直り、乗り越えること）、希望（目標に向かって、粘り強く取り組み、必要があれば、目標達成までの道のりを軌道修正

18 図表は、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって初めて提唱され、その後、部分的に修正されたモデルに基づき作成している。

すること)によって特徴づけられる。個人の資源(心理的資本)は、ワーク・エンゲイジメントに対する重要な予測因子であり、その育成は、ワーク・エンゲイジメントの向上につながることが指摘されている。

さらに、Xanthopoulou Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009) では、ワーク・エンゲイジメントに対する予測因子である「仕事の資源」と「個人の資源(心理的資本)」との関係性を考察しており、2年間の追跡期間を伴う2時点間比較を行い、各資源とワーク・エンゲイジメントとの間だけでなく、「仕事の資源」と「個人の資源(心理的資本)」が、相互に関連していることを指摘している。つまり、「仕事の資源」と「個人の資源(心理的資本)」は、ワーク・エンゲイジメントにポジティブな影響を与えながら、双方の資源を強化すると考えられている¹⁹。

次に、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあることから、様々なポジティブな効果が期待され、組織コミットメント、仕事のパフォーマンス、自発性、離職率・定着率、健康などのアウトカムを予測することが、多くの先行研究において支持されてきた。本節では、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」を活用し、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性を分析していくが、その結果は、両者の因果関係まで言及できるものではなく、あくまでも両者の相関関係を示すものであるため、その解釈には留意が必要であるが、我が国においても、多くの先行研究に類似する傾向が確認できるのかは、今後、「働きがい」の向上に着目した取組を労使で話し合っていくに当たって、有用な検討材料になることを期待したい。

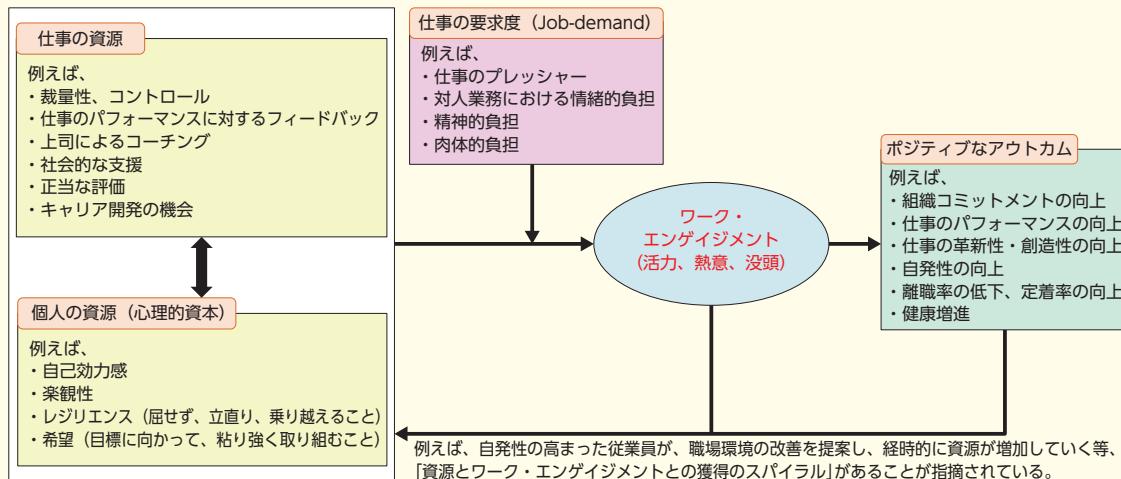
最後に、資源とワーク・エンゲイジメントとの間には、「獲得のスパイラル」があると指摘されている。Hakanen, Schaufeli, & Ahola (2008) では、3年経過した変化を捉えるパネル研究において、仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを向上させ、ワーク・エンゲイジメントが個人の自発性を促し、その自発性が職場組織の革新性にポジティブな影響を与え続けていることを指摘している。中長期的な観点でみれば、このような好循環を実現していくことが重要になると考えられるだろう。

以上のように、本稿では、仕事の要求度・資源モデル (Job Demands-Resources model) の考え方を参考としながら、引き続き考察を進めていきたい。

19 例えば、自己啓発等の学習経験を通じて、個人の資源である自己効力感が高まり、能力開発の重要性を認識した従業員が、その機会に富んだ職場環境の整備を企業に提案し、その後、整備された機会を活用することで、従業員が更なる自己効力感を高める等が考えられる。

第2-(3)-8図 仕事の要求度-資源モデル (JD-Rモデル) とワーク・エンゲイジメントについて

- 仕事の要求度とコントロールのバランスがとれていない場合、従業員は仕事にストレスを感じるとともに、様々な仕事の資源も活用できなくなり、ワーク・エンゲイジメントを低下させる。他方、仕事の資源が豊富にある場合、仕事の要求度の高さにかかわらず、ワーク・エンゲイジメントが高まることが指摘されている。つまり、人手不足下では、従業員が高い仕事の要求度に直面する可能性が高くなると考えられ、その中で「働きがい」を向上させていくためには、仕事の資源を活用できる環境を整備していくことが、重要な「鍵」となる。
- また、仕事の資源や個人の資源は、各々が独立してワーク・エンゲイジメントを高めるだけでなく、相互に影響を及ぼしながらワーク・エンゲイジメントを高める。
- ワーク・エンゲイジメントは、媒介変数として、組織コミットメントの向上、離職率の低下、仕事のパフォーマンスの向上などの様々なアウトカムを予測する。



資料出所 Bakker & Demerouti (2007, 2008)、島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014)などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成
(注) 仕事の要求度-資源モデルの起源は、Karasek (1979) であり、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって初めて提唱された。本図表は、その後、修正されたモデルに基づき作成している。

- ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメント、新入社員の定着率（入社3年後）、従業員の離職率の低下には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される

ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性について、順次データで具体的に示していく。まずは、組織コミットメントと定着率・離職率について、整理していきたい。

第2-(3)-9図は、調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の組織コミットメント（本稿では「企業の理念等や担当業務の意義等を理解した上で、企業の組織風土に好感もっている」といった状態を指す）の度合いをスコア化した値との関係性を整理しており、同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメントには、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²⁰がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、組織コミットメントの向上につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

20 本稿では、例えば、AとBの相関関係から、因果関係の方向性を推論により解釈しようとする際 ($A \rightarrow B$)、因果関係の逆の方向性 ($A \leftarrow B$) を「逆方向の因果関係」と表現している。そして、ここでは、比較時点の工夫をしているが、組織コミットメントが高い従業員が、ワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられることに留意が必要である。

なお、組織コミットメントを構成する「企業の理念・戦略・事業内容を理解している」「担当業務の意義や重要性を理解している」「企業の組織風土に好感をもっている」のいずれをみても、ワーク・エンゲイジメント・スコアと正の相関があることがうかがえる。

次に、第2-(3)-10図の(1)(2)の縦軸は、新入社員の定着率(入社3年後)²¹に関するD.I.を示しており、現在と3年前を比較した新入社員の定着率(入社3年後)の状況について、「上昇」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、現在と3年前を比較した新入社員の定着率(入社3年後)が上昇している企業の方が多いこととなる。同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコア²²と新入社員の定着率(入社3年後)に関するD.I.には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²³がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、新入社員の定着率(入社3年後)の向上につながる可能性が示唆される。

また、人手不足企業においても、同様に正の相関があることがうかがえるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準をみると、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3以下の場合、新入社員の定着率(入社3年後)が低下している企業が多いことが分かる。他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4以上の場合、人手不足企業であっても、定着率が上昇している企業が多くなっている。

さらに、同図の(3)(4)の縦軸は、従業員の離職率²⁴に関するD.I.を示しており、現在と3年前を比較した従業員の離職率の状況について、「低下」と回答した企業の割合と、「上昇」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、現在と3年前を比較した従業員の離職率が低下している企業の方が多いことになる。同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコア²⁵と従業員の離職率に関するD.I.(プラスであれば、従業員の離職率が低下している企業の方が多い)には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²⁶がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、従業員の離職率の低下につながる可能性が示唆される。

また、人手不足企業においても、同様に正の相関があることがうかがえるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準をみると、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3以下の場合、従業員の離職率が上昇している企業が多いことが分かる。他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4以上の場合、人手不足企業であっても、従業員の離職率が低下している企業が多くなっている。

以上のように、ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメント、新入社員の定着率(入社3年後)、従業員の離職率の低下には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向

21 新入社員の定着率(入社3年後)は、「3年前に新規採用した正社員であって、採用後3年以上勤めている正社員数(分子)が、3年前に新規採用した正社員数(分母)に占める割合」として得た回答を示している。

22 新入社員の定着率(入社3年後)は、企業の認識として、現在と3年前を比較した変化について回答を得ており、労働者のワーク・エンゲイジメント・スコアを調査時点の1年前とすることで生じる利点はないと思われるため、ここでは、サンプル数が増加する利点のある調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアを活用している。

23 新入社員の定着率(入社3年後)が高い企業では、職場に仕事の資源が多くあるなどにより、ワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

24 定年や雇用契約の満了などによる非自発的な離職は除かれている。

25 脚注22と同様の趣旨で、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアを活用している。

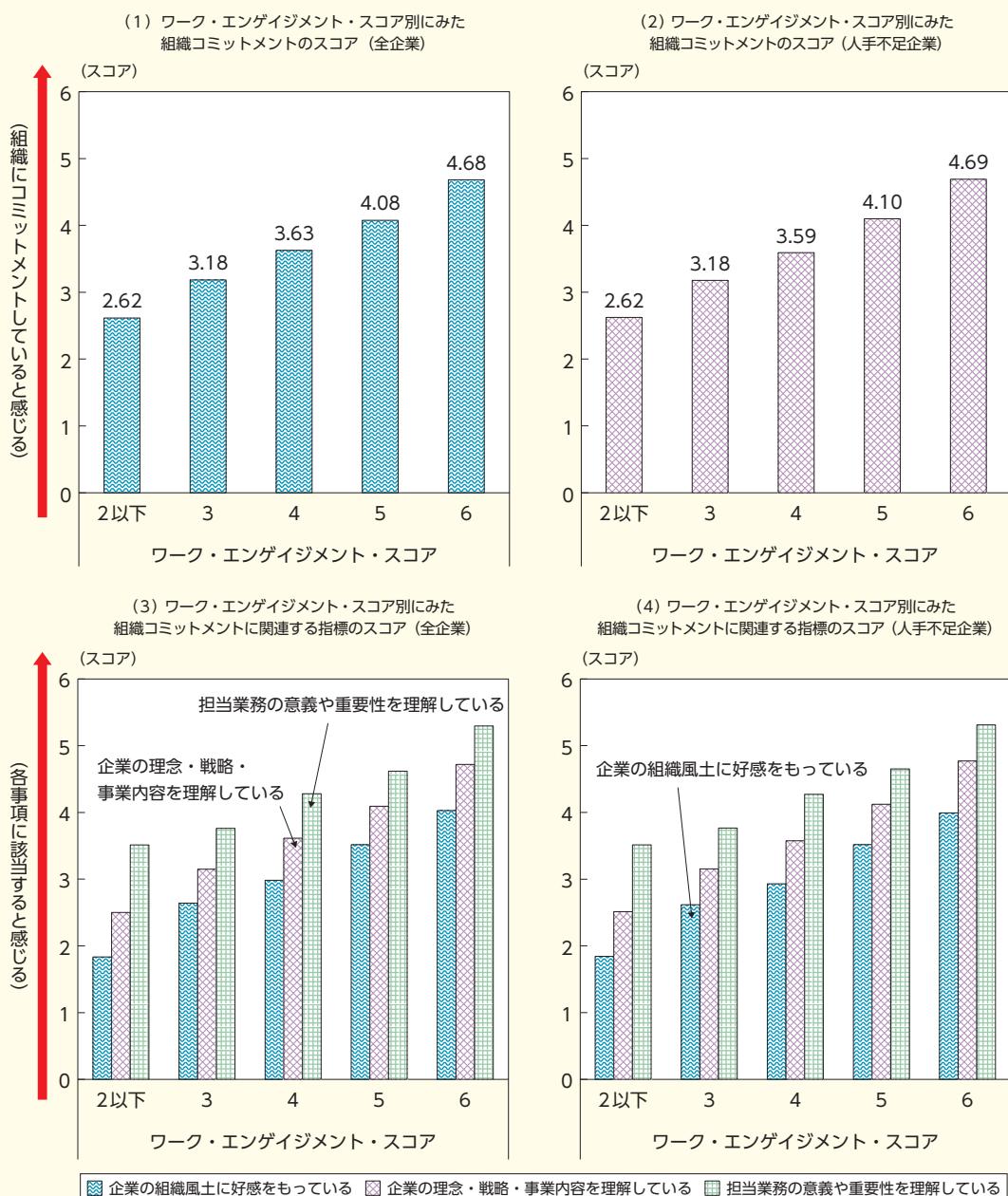
26 従業員の離職率が低い企業では、職場に仕事の資源が多くあるなどにより、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される。

第2-(3)-9図

ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントについて

- 組織コミットメント（企業の理念等や担当業務の意義等を理解した上で、企業の組織風土に好感をもっている）とワーク・エンゲイジメントには、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、組織コミットメントの向上につながる可能性が示唆される。
- また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

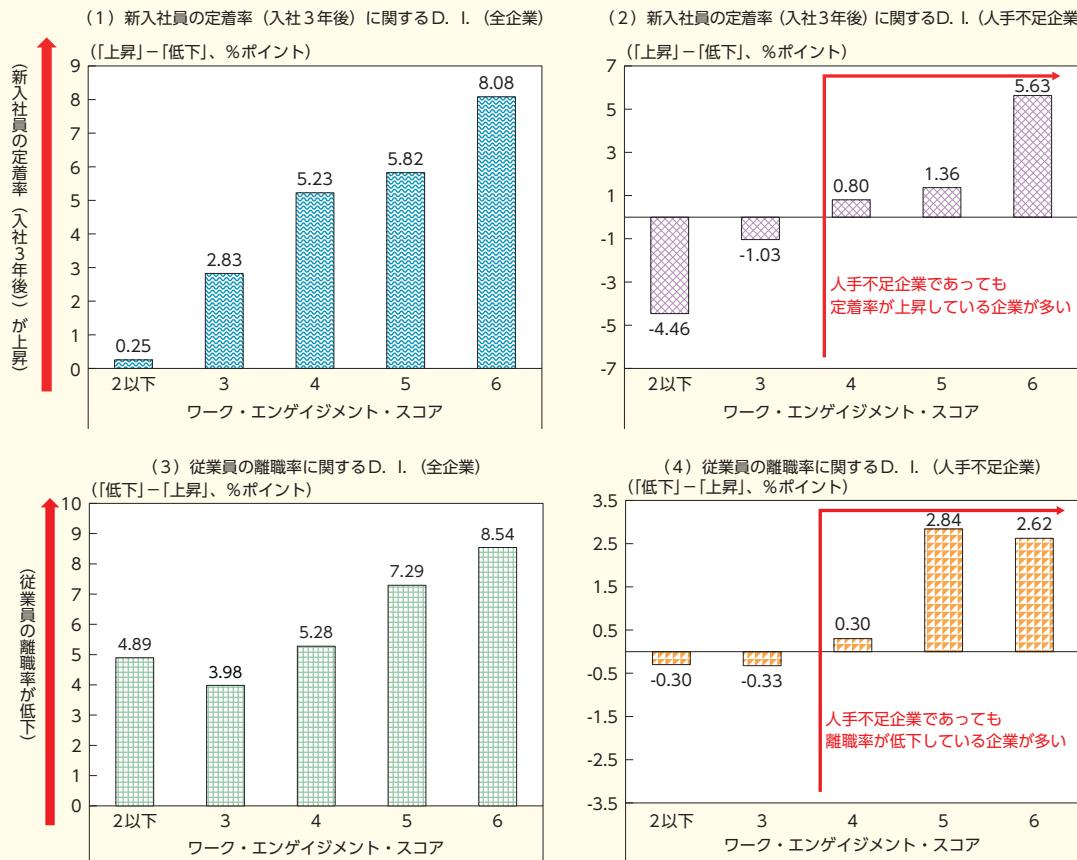


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) (2) における組織コミットメントは、調査時点の主な仕事に対する認識として、「担当業務の意義や重要性を理解している」「企業の組織風土に好感をもっている」といった質問項目に対して、「いつも感じる（= 6点）」「よく感じる（= 4.5点）」「時々感じる（= 3点）」「めったに感じない（= 1.5点）」「全く感じない（= 0点）」とスコア化した上で、3項目の平均値を示している。
 2) (2) (4) における「人手不足企業」は、正社員に関して「大いに不足」「やや不足」と回答している企業を指す。
 3) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点から1年前の状況について御回答頂いた結果を基に算出している。
 4) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。

第2-(3)-10図 ワーク・エンゲイジメントと定着率・離職率について

- 新入社員の定着率（入社3年後）や従業員の離職率の低下は、ワーク・エンゲイジメント・スコアと正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される。
- また、人手不足企業においても、こうした傾向がみられ、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4以上の場合、人手不足企業であっても、定着率が上昇している企業や離職率が低下している企業が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)における新入社員の定着率（入社3年後）は、「3年前に新規採用した正社員であって、採用後3年以上勤めている正社員数（分子）が、3年前に新規採用した正社員数（分母）に占める割合」として得た回答を示している。
- 2) (2) (4)における「人手不足企業」は、正社員に関して「大いに不足」「やや不足」と回答している企業を指す。
- 3) (3) (4)における「従業員の離職率」は、定年や雇用契約の満了などによる非自発的な離職は除かれている。
- 4) 新入社員の定着率（入社3年後）や従業員の離職率は、現在と3年前の状況を比較した変化について、「大幅に上昇」「やや上昇」を「上昇」とし、「やや低下」「大幅に低下」を「低下」としている。
- 5) ワーク・エンゲイジメントは、調査時点のスコアを活用している
- 6) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。

2 ワーク・エンゲイジメントと仕事のパフォーマンス

●労働生産性に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら計量分析を行った結果、逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、企業の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される

引き続き、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性について、データで具体的に示していく。ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと、仕事のパフォーマンスに関連するものとして、個人の労働生産性、企業の労働生産性、仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）、顧客満足度との関係性について、順次整理していきたい。

第2-(3)-11図は、調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の個人の認識から捉えた主観的な労働生産性の向上の度合いをスコア化した値との関係性を整理しており、同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと個人の労働生産性には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²⁷がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、個人の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

次に、第2-(3)-12図により、ワーク・エンゲイジメント・スコアと企業の財務諸表等の客観的なデータを活用して算出した企業の労働生産性との関係性を考察していく。まずは、企業の労働生産性の算出方法について説明していきたい。（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、企業調査票において、常時従業者²⁸の人数（年平均）や総実労働時間（年間分）が、正規雇用と非正規雇用に分けて把握することが可能となっており、非正規雇用労働者数を正規雇用者数に換算しつつ、人数と総実労働時間を乗じることで、労働生産性の分母となる労働投入量を算出した。また、同調査において回答を得た企業の中から、帝国データバンクが把握している企業の財務諸表等のデータと紐付けることのできたサンプルを分析対象として、労働生産性の分子となる付加価値額²⁹を算出した。以上のように算出したマンアワーベースの企業の労働生産性（2018年平均）と調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について考察していく³⁰。

なお、今回の分析では、正社員とその勤め先企業を合致させるため、同調査における企業調査票と正社員調査票のデータを紐付けているが、例えば、各々の勤め先企業における標本サンプルとして把握した正社員³¹のワーク・エンゲイジメント・スコアが同水準であったとしても、各々の勤め先企業の従業員に占める正社員の割合に差異があれば、ワーク・エンゲイジメント・スコアが企業の労働生産性へ与える影響にも差異が生じる可能性も考えられるだろう。そこで、通常のワーク・エンゲイジメント・スコアに加えて、勤め先企業における従業員に占め

27 労働生産性の高い従業員が、自己効力感や仕事を通じた成長実感などの高まりによって、WEが高い可能性も考えられる。

28 期限を定めずに、又は、1ヶ月以上の期間を定めて雇用している者。

29 付加価値額は、「営業利益」「減価償却費」「給与総額」「福利厚生費」「動産・不動産賃借料」「租税公課」を合算している。

30 労働生産性については、GDPデフレーターを用いて実質化している。

31 企業規模に応じて、1企業当たり5～8枚の正社員調査票を企業に送付し、回答に御協力頂いた。

る正社員の割合を活用して、ワーク・エンゲイジメント・スコアにウェイト付け³²を行った値（以下、「加重版」という。）についても、併せて考察していく。

まず、同図の（1）（2）により、ワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版を含む。）と上記のように算出した企業の労働生産性との関係性をみると、両者には、正の相関があることがうかがえる。そこで、企業の労働生産性を被説明変数とする重回帰分析（O L S（Ordinary Least Squares））によって、企業の労働生産性に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行った。その分析結果を整理した同図の（3）をみると、有形固定資産額³³、企業の本社のある地域、業種、企業規模、人手不足の状況をコントロール変数として考慮した上で、ワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版を含む。）と企業の労働生産性には、統計的有意に正の相関があることが確認され、1単位のワーク・エンゲイジメントのスコアの上昇は、企業の労働生産性を1%～2%程度上昇させる可能性が示唆された。

さらに、労働生産性の付加価値額を向上させるために、企業が強化してきた取組内容についてもコントロール変数に加えた上で、ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性との関係性を推定する計量分析を行った。その分析結果を整理した同図の（4）をみると、有形固定資産額、企業の本社のある地域、業種、企業規模、人手不足の状況、労働生産性に影響を与えるその他の取組内容をコントロール変数として考慮した上で、ワーク・エンゲイジメント・スコアと企業の労働生産性には、統計的有意に正の相関があることが引き続き確認された。

なお、労働生産性に影響を与えるその他の取組内容としては、「営業力・販売力」「技術力」「自社ブランド」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「財・サービスの供給能力」「利便性（インターネットを活用した電子取引の強化、出前対応等）」「品揃えやサービスの種類」「イベント・キャンペーンの実施」「優秀な人材の獲得体制（人事部の増強等）」「特許などの知的財産の保有」「新製品・サービスの開発」に関して強化した企業を1とするダミー変数が、統計的有意に正の相関があることが確認された。

以上のように、労働生産性に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら計量分析を行った結果、ワーク・エンゲイジメント・スコアと企業の労働生産性には統計的有意に正の相関があることが確認され、逆方向の因果関係³⁴がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、企業の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。

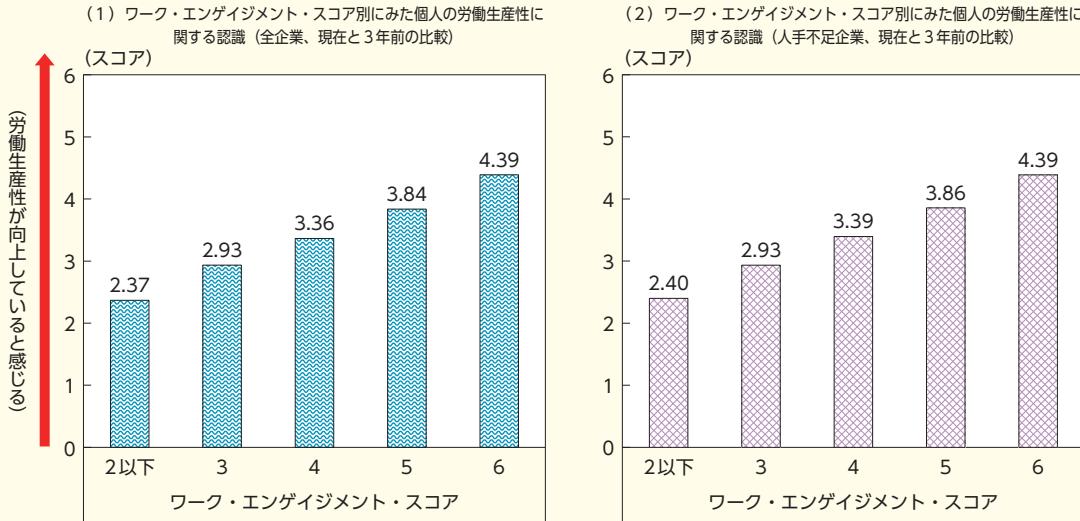
32 「正規雇用労働者の割合が6割程度」を基準とし、例えば、正規雇用労働者の割合が7割程度である企業に勤める労働者のワーク・エンゲイジメント・スコアについては、1.1を乗じるといった重み付けを行った調整をした。

33 2016年・2017年の額を平均した有形固定資産額（対数）を用いており、その実質化には総固定資本形成デフレーターを活用している。

34 労働生産性の高い企業において、ワーク・エンゲイジメントが高い従業員が在籍している可能性も考えられる。

第2-(3)-11図 ワーク・エンゲイジメントと個人の労働生産性について

- 逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、個人の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。
- また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

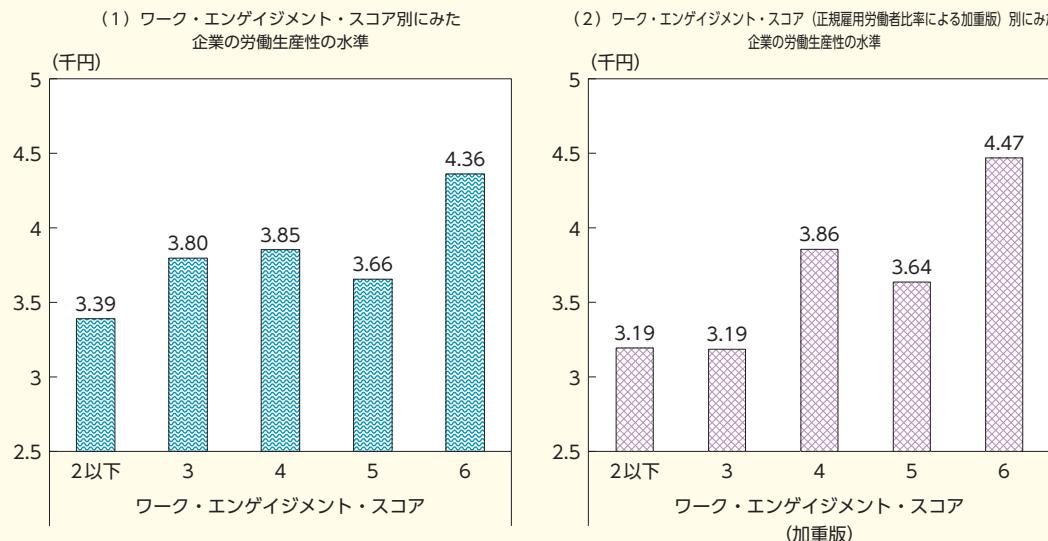


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) (2)における個人の労働生産性に関する認識は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「3年前と比較し、労働生産性(時間あたりの成果)が向上している」といった質問項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とスコア化した値を示している。
 2) (1) (2)におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。
 3) (2)における「人手不足企業」は、正社員に関して「大いに不足」「やや不足」と回答している企業を指す。
 4) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点から1年前の状況について御回答頂いた結果を基に算出している。

第2-(3)-12図 ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性について

- ワーク・エンゲイジメント・スコア(正規雇用労働者比率による加重版を含む。)と労働生産性(マンアワーベース)の水準をみると、正の相関関係があることが示唆される。
- そこで、重回帰分析(最小二乗法:OLS)による計量分析を行った結果、ワーク・エンゲイジメント・スコアと労働生産性との間には、正の相関関係があることが確認され、1単位当たりのワーク・エンゲイジメント・スコアの上昇は、労働生産性を1%~2%程度上昇させる可能性が得られた。
- 逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、企業の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。



第3章 「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて

(3) ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性との関係性に関する計量分析（重回帰分析）の結果

	被説明変数（労働生産性（対数））					
	①	②	③	④	⑤	⑥
有形固定資産額（対数）	0.048*** (3.9)	0.050*** (4.1)	0.082*** (6.6)	0.083*** (6.8)	0.083*** (6.8)	0.085*** (6.9)
ワーク・エンゲイジメント・スコア	0.014** (2.1)		0.012* (1.9)		0.011* (1.7)	
ワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版）		0.026*** (4.8)		0.025*** (4.8)		0.025*** (4.7)
三大都市圏ダミー	なし	なし	あり	あり	あり	あり
製造業ダミー	なし	なし	あり	あり	あり	あり
企業規模20人以下ダミー	なし	なし	あり	あり	あり	あり
人手不足ダミー（正社員）	なし	なし	なし	なし	あり	あり
定数項	0.067 (0.9)	▲0.001 (▲0.0)	▲0.112 (▲1.6)	▲0.179** (▲2.5)	▲0.087 (▲1.2)	▲0.157** (▲2.2)
R-squared	0.007	0.014	0.081	0.087	0.083	0.089
サンプル数	2954	2954	2954	2954	2954	2954

(4) ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性との関係性に関する計量分析（重回帰分析）の結果

(労働生産性に影響を与えるその他の要素も勘案)

	被説明変数（労働生産性（対数））													
	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱		
有形固定資産額（対数）	0.085*** (6.4)	0.090*** (6.7)	0.088*** (6.6)	0.086*** (6.5)	0.085*** (6.4)	0.086*** (6.6)	0.085*** (6.4)	0.081*** (6.2)	0.080*** (6.1)	0.084*** (6.4)	0.085*** (6.4)	0.083*** (6.3)		
ワーク・エンゲイジメント・スコア	0.015** (2.1)	0.013* (1.9)	0.013* (1.9)	0.013* (1.9)	0.013* (1.9)	0.013* (1.9)	0.014** (1.9)	0.014* (2.0)	0.014** (2.0)	0.014* (2.0)	0.015** (2.1)	0.013* (1.8)		
47都道府県ダミー	あり													
製造業ダミー	あり													
企業規模20人以下ダミー	あり													
人手不足ダミー（正社員）	あり													
<現在と3年前を比較し強化>														
営業力・販売力		0.068*** (3.9)												
技術力		0.068*** (3.7)												
自社ブランド			0.116*** (5.3)											
顧客満足度の向上による リピーター獲得力				0.055*** (3.0)										
財・サービスの供給力					0.069*** (3.6)									
利便性 (インターネットを活用した電子取引の 強化、出前対応等)						0.048*** (5.3)								
品揃えやサービスの種類							0.079*** (4.2)							
イベント・キャンペーンの実施								0.092*** (4.1)						
優秀な人材の獲得体制 (人事部の増強等)									0.062*** (2.9)					
特許などの知的財産の保有										0.118*** (4.1)				
新製品・サービスの開発											0.152*** (7.6)			
定数項	▲0.12 (▲1.5)	▲0.17** (▲2.1)	▲0.16** (▲2.0)	▲0.15* (▲1.9)	▲0.14* (▲1.7)	▲0.14* (▲1.8)	▲0.13* (▲1.7)	▲0.13* (▲1.6)	▲0.12 (▲1.6)	▲0.10 (▲1.3)	▲0.13* (▲1.7)	▲0.13* (▲1.6)	▲0.13* (▲1.7)	
R-squared	0.089	0.096	0.095	0.102	0.093	0.094	0.092	0.096	0.095	0.093	0.095	0.110		
サンプル数	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) (1) (2) におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。

2) 本分析における労働生産性は、2018年の平均値を示しており、非正規雇用労働者数を正規雇用労働者数に換算した上で、マンアワーベース（雇用者数×労働時間）の労働生産性を示している。付加価値額は、「営業利益」「減価償却費」「給与総額」「福利厚生費」「動産・不動産賃借料」「租税公課」を合算しており、GDPデフレーターを用いて実質化している。また、計量分析に当たっては、2016年・2017年の額を平均した有形固定資産額（対数）を用いており、その実質化には総固定資本形成デフレーターを活用している。

3) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、2019年3月に実施した調査において、1年前の状況について得た回答結果を示している。また、本分析では、正社員と勤め先企業を紐付けたデータを活用しているが、企業単位の労働生産性への影響を考察するに当たって、ワーク・エンゲイジメントについて回答を得た正社員の影響は、勤め先企業の雇用者に占める正規雇用労働者の割合にも影響する可能性がある。そのため、「正規雇用労働者の割合が6割程度」を基準とし、例えば、正規雇用労働者の割合が7割程度である企業に勤める労働者のワーク・エンゲイジメント・スコアについては、1.1を乗じるといった重み付けを行うことで調整をしたワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版）によっても、計量分析を行っている。

4) 表中における「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。また、() はt値を示している。

●ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）、顧客満足度には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される。次に、仕事のパフォーマンスに関連するものとして、ワーク・エンゲイジメント・スコアと、仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）、顧客満足度との関係性について、整理していきたい。

第2-(3)-13図は、調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の仕事に対する自発性³⁵や他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）³⁶の度合いをスコアした値との関係性を整理しており、同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事に対する自発性や他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係³⁷がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、仕事に対する自発性や他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）の向上につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

第2-(3)-14図の縦軸は、顧客満足度に関するD.I.を示しており、現在と3年前を比較した顧客満足度の状況について、「上昇」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、現在と3年前を比較した顧客満足度が上昇している企業の方が多いこととなる。同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコア³⁸と顧客満足度に関するD.I.には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係³⁹がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究⁴⁰と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、顧客満足度の上昇につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

以上のように、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）、顧客満足度には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイ

35 調査時点の主な仕事に対する認識として、「指示・命令がなくとも、自律的に仕事に取り組んでいる」といった質問項目への回答結果を活用している。

36 調査時点の主な仕事に対する認識として、「指示・命令がなくとも、他の従業員に対して、積極的に支援している」といった質問項目への回答結果を活用している。

37 比較時点の工夫をしているが、仕事に対する自発性がある従業員や、他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）を行う従業員が、ワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

38 脚注21と同様の趣旨で、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアを活用している。

39 顧客満足度の高い企業では、職場に仕事の資源が多くあるなどにより、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

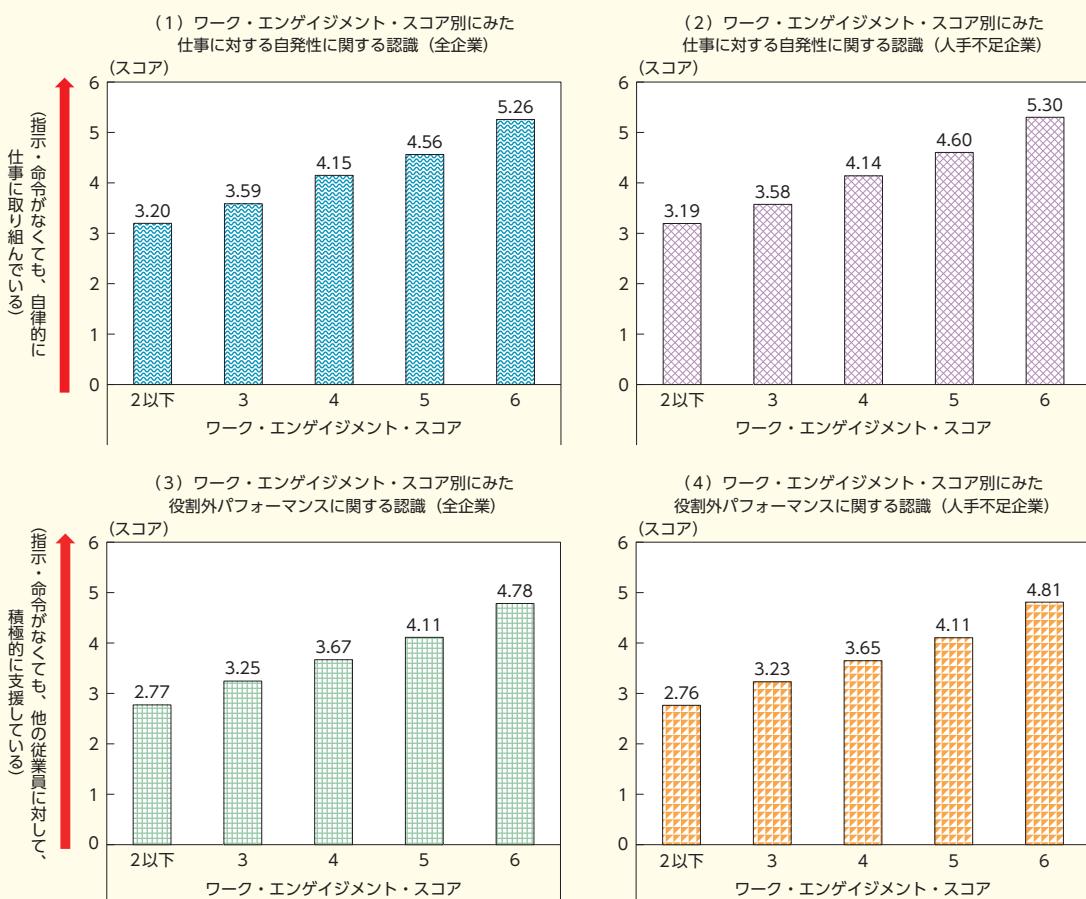
40 Salanova, Agut, & Peiro (2005) では、スペインのレストランやホテルで働く従業員 (N=342) を分析対象とし、100を超えるサービス部門で働く接客従業員（ホテルのフロントデスク等）の仕事の資源、ワーク・エンゲイジメント、サービス風土の関係性を考察している。また、当該部門を利用した顧客 (N=1,140) からみた、従業員のパフォーマンスに関する評価や顧客のロイヤリティに関する情報を収集し、これらの関係性についても考察している。解析の結果、仕事の資源とワーク・エンゲイジメントが、サービス風土の予測因子となっており、また、サービス風土が当該部門を利用した顧客からみた、従業員のパフォーマンスや顧客のロイヤリティの予測因子となっていることが明らかにされた。

なお、顧客のロイヤリティは、顧客がその店を再び利用しようと戻ってくる可能性によって測定された行動原理とされている。本論文は、直接的に顧客満足度を考察しているものではないが、類似の観点を考察している論文として、ここでは紹介しておきたい。

ジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される。

第2-(3)-13図 ワーク・エンゲイジメントと仕事に対する自発性等について

- 仕事に対する自発性や他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）とワーク・エンゲイジメント・スコアには、正の相関があることがうかがえる。
逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、仕事に対する自発性や他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）の向上につながる可能性が示唆される。
- さらに、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

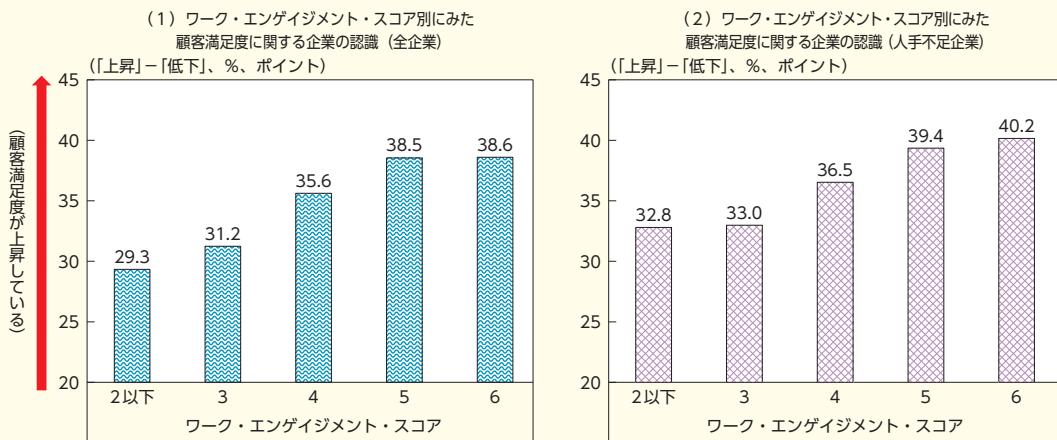


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 仕事に対する自発性と他の従業員に対する積極的な支援（役割外のパフォーマンス）に関する認識は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「指示・命令がなくとも、自律的に仕事に取り組んでいる」「指示・命令がなくとも、他の従業員に対して、積極的に支援している」といった質問項目に対して、「いつも感じる（=6点）」「よく感じる（=4.5点）」「時々感じる（=3点）」「めったに感じない（=1.5点）」「全く感じない（=0点）」とスコア化した値を示している。
- 2) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
- 3) (2) (4) における「人手不足企業」は、正社員に関して「大いに不足」「やや不足」と回答している企業を指す。
- 4) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点から1年前の状況について御回答頂いた結果を基に算出している。

第2-(3)-14図 ワーク・エンゲイジメントと顧客満足度について

- 企業が認識する顧客満足度に関するD.I.とワーク・エンゲイジメント・スコアには、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、顧客満足度の上昇につながる可能性が示唆される。
- さらに、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
 - 企業が認識する顧客満足度は、現在と3年前の状況を比較した変化について、「大幅に上昇」「やや上昇」を「上昇」とし、「やや低下」「大幅に低下」を「低下」としている。
 - 「人手不足企業」は、正社員に関して「大いに不足」「やや不足」と回答している企業を指す。
 - ワーク・エンゲイジメントは、調査時点のスコアを活用している。

3 ワーク・エンゲイジメントと働く方の健康増進

- 働く方の健康増進には、ワーク・エンゲイジメントを高める観点が重要であることが示唆されるが、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーカホリックな状態に陥りやすい傾向にある。したがって、企業は、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

ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと働く方の健康との関係性について整理していきたい。また、働く方の健康という観点からは、ワーク・エンゲイジメントだけではなく、「ワーカホリズム」と併せて考察していくことが、ワーク・エンゲイジメントの特徴をより深く理解する上でも有用であることから、以下では、ワーカホリズムについても考察していく。

まず、第2-(3)-15図の(1)は、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合い⁴¹をスコアした値との関係性を整理しており、同図の(1)によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労には、負の相関があることがうかがえる。

なお、我が国においても、先行研究⁴²と同様に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労に統計的有意な負の相関が確認されるかどうかは、重要なポイント

41 調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる」といった質問項目への回答結果を活用している。

42 既出であるが、Hallberg & Schaufeli (2006) では、ワーク・エンゲイジメントと様々な健康上の不調には、強い負の相関があることを確認している。

であると考えられるため、第2-(3)-16図では、仕事中の過度なストレスや疲労に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行った結果をまとめしており、その詳細な内容については後述していく。

次に、第2-(3)-15図の（2）は、調査時点のワーカホリズムをスコア化した値（以下「ワーカホリック・スコア」という。）と、調査時点の仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いをスコア化した値との関係性を整理している。ワーカホリズムの本質に関する研究者間の意見については、基本的には一致していないとの指摘があることに留意が必要であるが、Schaufeli, Shimazu, & Taris (2009) では、ワーカホリズムに関して、「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」とされており、（i）一生懸命に働きすぎる、また、（ii）強力かつ強迫的な内発的な衝動がある、といった2つの特徴がみられることが指摘されている。これを踏まえ、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、（i）の観点から「常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している」といった質問項目を、（ii）の観点から「楽しくない時でさえ、一生懸命働くことが義務だと感じる」「仕事を休んでいる時間は、罪悪感を覚える」といった質問項目を盛り込んでいる。また、ワーク・エンゲイジメント・スコアと同様に、当該質問項目に対して、「いつも感じる（= 6点）」「よく感じる（= 4.5点）」「時々感じる（= 3点）」「めったに感じない（= 1.5点）」「全く感じない（= 0点）」とスコアを付した上で、3項目に関する1項目当たりの平均値を算出し、ワーカホリック・スコアとしている。

その上で、同図の（2）によると、ワーカホリック・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労には、強い正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係⁴³がある可能性にも留意が必要であるが、ワーカホリズムの度合いが高まると、仕事中の過度なストレスや疲労を感じる度合いが大きく高まる可能性があること示唆される。

さらに、第2-(3)-15図の（3）は、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアと調査時点のワーカホリック・スコアとの関係性を整理しており、同図の（3）によると、両者には、正の相関があることがうかがえる。「平成30年版 労働経済の分析」においても、両者に弱い正の相関があることに留意が必要であることを指摘しているが⁴⁴、今回の調査においても、同様の傾向が確認される結果となった。すなわち、働く方の健康増進には、ワーク・エンゲイジメントを高める観点が重要であることが示唆されるが、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーク・エンゲイジメントの状態にあった者がワーカホリズムの状態に陥りやすい傾向にある。したがって、企業は、働く方がワーカホリズムの状態に陥らないよう、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、しっかりと検討していく必要がある。

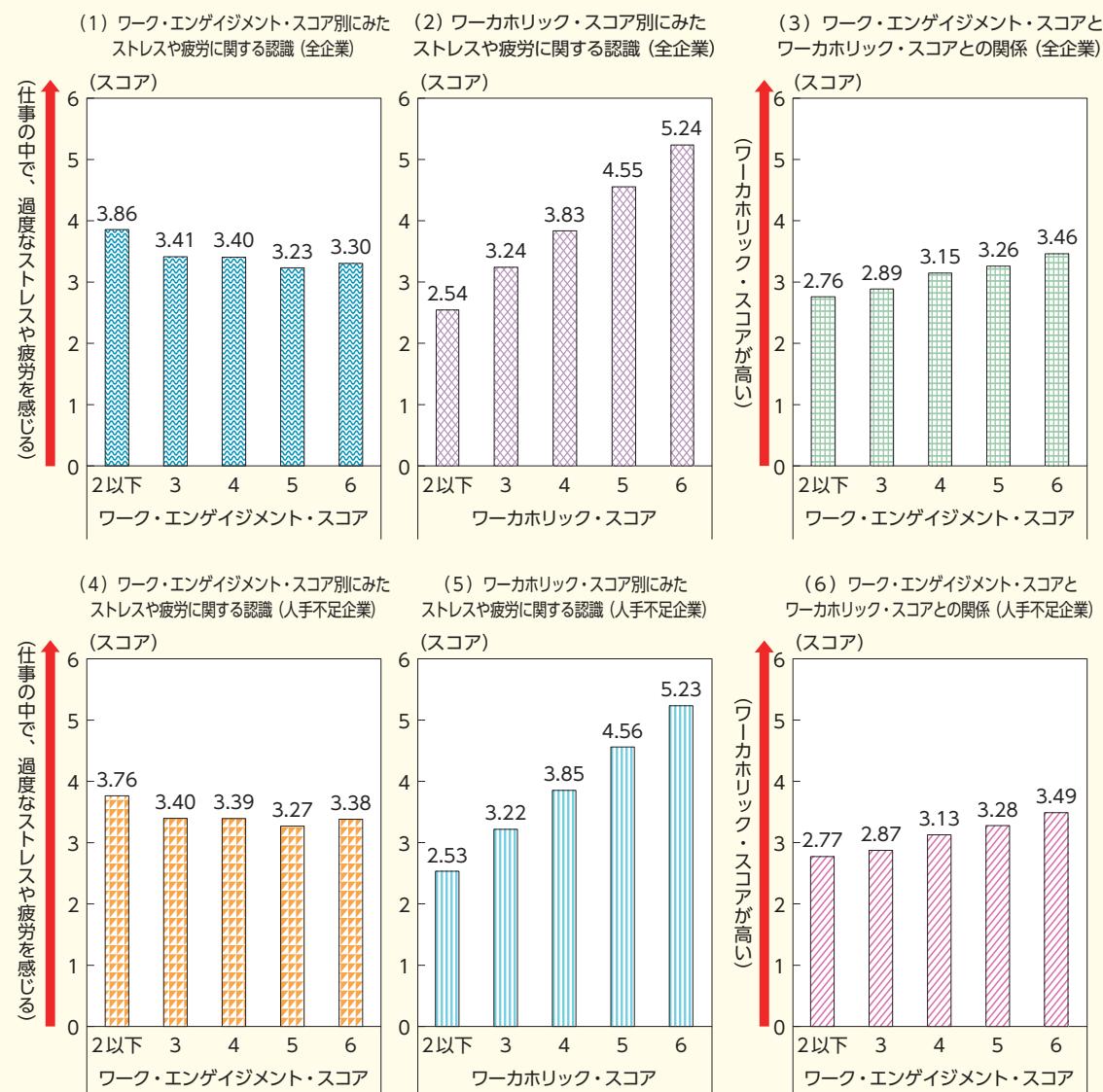
加えて、第2-(3)-15図の（1）から（3）は、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。特に、人手不足企業では、仕事の要求度の高まりに伴って、長時間労働者を称える雰囲気が醸成されやすいものと思われる。したがって、人手不足企業では、働く方がワーカホリックな状態に陥らないよう、より一層の留意が必要である。

43 仕事中の過度なストレスや疲労の度合いが高い労働者が、ワーカホリック・スコアが高い可能性も考えられる。

44 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」のp.192を参照。

第2-(3)-15図 ワーク・エンゲイジメントと働く方の健康増進について

- ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労には、負の相関があることがうかがえる。また、ワークホリック・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労には、強い正の相関があることがうかがえる。
- 働く方の健康増進には、ワーク・エンゲイジメントを高める観点が重要であることが示唆されるが、ワーク・エンゲイジメントとワークホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーク・エンゲイジメントの高い状態にあった者がワークホリズムの状態に陥りやすい傾向にある。したがって、企業は、ワーク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。
- さらに、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票、正社員票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1) ストレスや疲労に関する認識は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる」といった質問項目に対して、「いつも感じる (= 6点)」「よく感じる (= 4.5点)」「時々感じる (= 3点)」「めったに感じない (= 1.5点)」「全く感じない (= 0点)」とスコア化した値を示している。
 - 2) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
 - 3) ワークホリック・スコアは、調査時点の主な仕事に対する認識として、「常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している」「楽しくない時でさえ、一生懸命働くことが義務だと感じる」「仕事を休んでいる時間は、罪悪感を覚える」といった質問項目に対して、「いつも感じる (= 6点)」「よく感じる (= 4.5点)」「時々感じる (= 3点)」「めったに感じない (= 1.5点)」「全く感じない (= 0点)」とスコア化した値を示している。
 - 4) 「人手不足企業」は、正社員に関して「大いに不足」「やや不足」と回答している企業を指す。

●計量分析からは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労に、統計的有意な負の相関が確認され、逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、仕事中の過度なストレスや疲労を感じる度合いを低下させる可能性がある

前述したように、我が国においても、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労に統計的有意な負の相関が確認されるかどうかは、重要なポイントであると考えられるため、仕事中の過度なストレスや疲労に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行う。加えて、ここでは、ワーク・エンゲイジメント・スコアやワーカホリック・スコアと労働時間（所定外労働時間を含む。）との関係性を推定する計量分析も行う。後者の計量分析の結果については、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いに対して、ワーカホリック・スコアは負の相関が確認される一方で、ワーク・エンゲイジメント・スコアは強い正の相関が確認されるのか、その要因を理解する一助になるものと考えられる。また、ワーク・エンゲイジメントは、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃った状態として定義されるが、ワーカホリズムと同様に、「働きすぎ」につながらないのか懸念されている方もいるかもしれない。この点については、後者の計量分析の結果が、重要なポイントとなるだろう。

まず、第2-(3)-16図では、「仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる」といった質問項目への回答について、「いつも感じる（=5点）」「よく感じる（=4点）」「時々感じる（=3点）」「めったに感じない（=2点）」「全く感じない（=1点）」と順序付けした変数を被説明変数とする順序ロジット分析⁴⁵を行う。コントロール変数としては、年齢、職種、性別、役職に加えて、仕事中の過度なストレスや疲労に影響を与える可能性がある要因として、「出勤日数（月平均）」「有給休暇の取得率」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」を考慮した、いくつかの推計式によって検討を進めていきたい。多くの方が予想されるように、「出勤日数（月平均）」が多く、「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」が長い労働者は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いが高いことが予想される一方で、「有給休暇の取得率」が高い労働者は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いが低いことが予想され、これらの状況の差異をコントロールすることは有用だと考えられる。

こうした分析の結果を整理した同図をみると、年齢、職種、性別、役職に加えて、「出勤日数（月平均）」「有給休暇の取得率」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」を考慮したいずれの推計式においても、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いには、統計的有意に負の相関があることが確認された。

なお、「出勤日数（月平均）」「有給休暇の取得率」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」については、いずれも予想される符号で統計的有意になっており、「出勤日数（月平均）」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いと統計的有意に正の相関があることが確認された一方で、「有給休暇の取得率」は、同度合いと統計的有意に負の相関があることが確認された。

以上のように、計量分析からは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なスト

45 順序ロジットモデル（ordered logit model）は、被説明変数のとりうる値が連続変数ではなく、数通りの限られた値しかとらない離散変数であり、選択肢が3つ以上、かつ、それらに何らかの順序がある場合に適用するモデルである（山本勲（2015）「実証分析のための計量経済学：正しい手法と結果の読み方」（中央経済社））。

レスや疲労に、統計的有意な負の相関が確認され、逆方向の因果関係⁴⁶がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、仕事中の過度なストレスや疲労を感じる度合いを低下させる可能性があることが示唆される。

次に、第2-(3)-17図では、労働時間（所定外労働時間も含む。）を被説明変数とする重回帰分析（OLS（Ordinary Least Squares））によって、労働時間に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、ワーク・エンゲイジメント・スコアやワーカホリック・スコアと労働時間との関係性を推定する計量分析を行う。その分析結果を整理した同図をみると、年齢、職種、性別、役職、年収、企業規模、学歴をコントロール変数として考慮した上で、ワーカホリック・スコアと労働時間には、統計的有意な正の相関があることが確認された一方で、ワーク・エンゲイジメント・スコアと労働時間には、統計的有意な相関が確認されず、推計したパラメータの値も低い水準であったことが分かる。

すなわち、逆方向の因果関係⁴⁷がある可能性にも留意が必要であるが、ワーカホリックの度合いの高まりは、労働時間を統計的有意に増加させる可能性があり、こうした労働時間の増加が一因となり、仕事中の過度なストレスや疲労を増大させている可能性があるものと考えられる。他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、労働時間を統計的有意に増加させることなく、一定の労働時間の中で、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃い、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあり、働く方にとって「労働時間の質の向上」が促されることによって、仕事中の過度なストレスや疲労を減少させている可能性があるものと考えられる。

以上のように、計量分析を行った結果、ワーカホリック・スコアとワーク・エンゲイジメント・スコアでは、労働時間との関係性に大きな差異があり、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、労働時間を統計的有意に増加させることなく、一定の労働時間の中で、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃い、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあり、働く方にとって「労働時間の質の向上」が促されている可能性が示唆される。

46 仕事中の過度なストレスや疲労の度合いが高い労働者が、ワーカホリック・スコアが高い可能性も考えられる。

47 労働時間が長い労働者が、ワーカホリック・スコアが高い可能性も考えられる。

第2-(3)-16図 ワーク・エンゲイジメントと働く方の健康増進に関する計量分析の結果

- 計量分析からは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労に、統計的有意な負の相関が確認され、逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、仕事中の過度なストレスや疲労を感じる度合いを低下させる可能性があること示唆される。
- なお、「出勤日数（月平均）」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いと統計的有意に正の相関があることが確認された一方で、「有給休暇の取得率」は、同度合いと統計的有意に負の相関があることが確認された。

	被説明変数（仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じている）（1～5の5段階）					
	①	②	③	④	⑤	⑥
ワーク・エンゲイジメント・スコア（0～6）	▲0.210*** (▲13.1)	▲0.237*** (▲14.4)	▲0.241*** (▲14.7)	▲0.239*** (▲14.5)	▲0.243*** (▲12.8)	▲0.246*** (▲11.8)
出勤日数（月平均）			0.061*** (7.7)	0.057*** (7.1)		
有給休暇の取得率				▲0.004*** (▲6.2)	▲0.003*** (▲3.8)	▲0.002*** (▲3.2)
労働時間（月平均）					0.011*** (13.6)	0.012** (12.7)
通勤時間（月平均）						0.001** (2.2)
年齢 (基準：29歳以下)	なし	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準：事務職（一般事務等）)	なし	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー (基準：男性)	なし	あり	あり	あり	あり	あり
役職 (基準：役職なし)	なし	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.005	0.012	0.014	0.015	0.02	0.022
サンプル数	12386	12386	12386	12386	9528	7948

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 表内の数値は「係数（パラメータ）」を示している。また、（ ）内はz値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。
- 2) 推計に当たっては、主な仕事に関する調査時点の認識として、「仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる」といった質問項目に対して、「全く感じない=1」「いつも感じる=5」といった順序を設定した値を被説明変数とした順序ロジット分析を行った。
- 3) 通勤時間については、3時間を超えるサンプルは対象外としており、7,948サンプルを分析対象としている。
- 4) 出勤日数、労働時間、通勤時間については、調査時点から3ヵ月前を振りかえった際の月単位の平均的な値を用いている。

第2-(3)-17図 ワーク・エンゲイジメントと労働時間に関する計量分析の結果

- ワークホリズムは、労働時間と強い正の相関があることが確認された一方で、ワーク・エンゲイジメントは、労働時間と統計的有意な相関が確認されず、パラメータの値も低い水準にあり、両者は異なる概念であることが分かる。

	被説明変数 (対数、労働時間 (所定外労働時間 (残業時間) を含む))	
ワーク・エンゲイジメント・スコア (0 ~ 6)	0.0009 (1.6)	
ワークホリック・スコア (0 ~ 6)		0.0086*** (15.7)
年齢 (基準: 29歳以下)	あり	あり
職種ダミー (基準: 事務職 (一般事務等))	あり	あり
女性ダミー (基準: 男性)	あり	あり
役職 (基準: 役職なし)	あり	あり
年収ダミー (基準: 300万円未満)	あり	あり
企業規模 (従業員20人以下)	あり	あり
学歴 (専門・各種学校、短大・高専卒)	あり	あり
定数項	2.241*** (633.4)	2.221*** (663.9)
R-squared	0.157	0.181
サンプル数	9019	8972

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票、正社員票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 表内の数値は「係数（パラメータ）」を示している。また、() 内はt値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。
 2) ワークホリック・スコアは、調査時点の主な仕事に対する認識として、「常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している」「楽しくない時でさえ、一生懸命働くことが義務だと感じる」「仕事を休んでいる時間は、罪悪感を覚える」といった質問項目に対して、「いつも感じる (= 6点)」「よく感じる (= 4.5点)」「時々感じる (= 3点)」「めったに感じない (= 1.5点)」「全く感じない (= 0点)」とスコア化した値を示している。

●逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆される

第2節の最後に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感⁴⁸との関係性について考察していく。我が国では、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中、労働供給制約を抱えており、その時々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。今後、恒常化する可能性も懸念される高い人手不足感への対処策の一つとして、高齢者から若者まで、就労を望む誰もが、いくつになんでも活躍できる社会を構築していくことが肝要だと考えられる。その前提としては、働く方一人ひとりにとって、職業人生は可能な限り長い方が望ましいと感じることのできる「働き方」が実現されることが重要であり、そのために、「働きがい」が重要な「鍵」となることが推察される。そのため、ここでは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感との関係性について考察していく。

まず、第2-(3)-17図の（1）では、職業人生の長さに関する所感について、我が国の概況を整理しており、同図の（1）によると、「職業人生は長過ぎない方が望ましい」と考える

48 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)に盛り込まれている「自身が健康で、マイペースに働ける希望にあった職であれば、職業人生は可能な限り長い方が望ましい」や「自身が健康で、マイペースに働ける希望にあった職であっても、職業人生は長過ぎない方が望ましい」といった質問項目に対する結果を活用して分析している。

者が12.6%である一方で、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と考える者が63.0%となつており、後者の割合が高いことが分かる。

次に、同図の（2）では、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感との関係性を整理しており、同図の（2）によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと「職業人生は長過ぎない方が望ましい」には負の相関があることが、また、ワーク・エンゲイジメント・スコアと「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」には正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係⁴⁹がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆される。

さらに、同図の（3）では、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者と低い者に分かつ⁵⁰、年齢別に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感との関係性を整理している。まず、ワーク・エンゲイジメント・スコアの高低にかかわらず、加齢に伴つて、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の割合が高くなる傾向にあり、例えば、「60歳以上」であつて、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者では、75.8%が同所感を持っていることが分かる。こうした傾向は、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者の中における平均的なスコアが、高齢者において相対的に高い可能性も考えられるが、「平成30年版 労働経済の分析」では、高齢者（70歳）が仕事をしている理由について、他の年齢と同様に、収入に関連する理由を挙げる者が多いが、健康の維持や社会参加を目的にする者が相対的に多くなることを指摘しており⁵¹、その分析結果を踏まえると、加齢に伴つて、職業人生を通じて実現したい目標や達成した目的に変化が生じており、それが影響している可能性も考えられる。次に、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の割合について、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者から低い者を差し引いた差分を年齢別に比較すると、「60歳以上」が10.8%ポイントと最も高くなつており、次いで、「29歳以下」が10.6%ポイント、「50歳台」が9.5%ポイント、「30歳台」が9.1%ポイント、「40歳台」が6.9%ポイントとなっている。いずれの年齢階級においても、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者では、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の割合が高いが、特に60歳以上の高齢者や29歳以下の若者では、「働きがい」と職業人生の長さに関する所感との関係性が強い可能性が示唆される。

以上のように、本節では、様々なアウトカムとワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について、データで具体的に示してきた。人手不足下においては、企業にとって、従業員の組織コミットメントを向上させるとともに、従業員の離職率を低下させることは重要な課題であり、そのためにワーク・エンゲイジメントを向上させることは、有効な手段となる可能性が示唆された。また、我が国においても、ワーク・エンゲイジメントを向上させることが、働く方の健康増進と仕事のパフォーマンスの向上を同時に実現していく可能性が示唆された。さらに、働く方の健康に与える影響といった観点からは、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムに大きな

49 「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者が、「働きがい」を感じており、結果としてワーク・エンゲイジメント・スコアも高い可能性も考えられる。

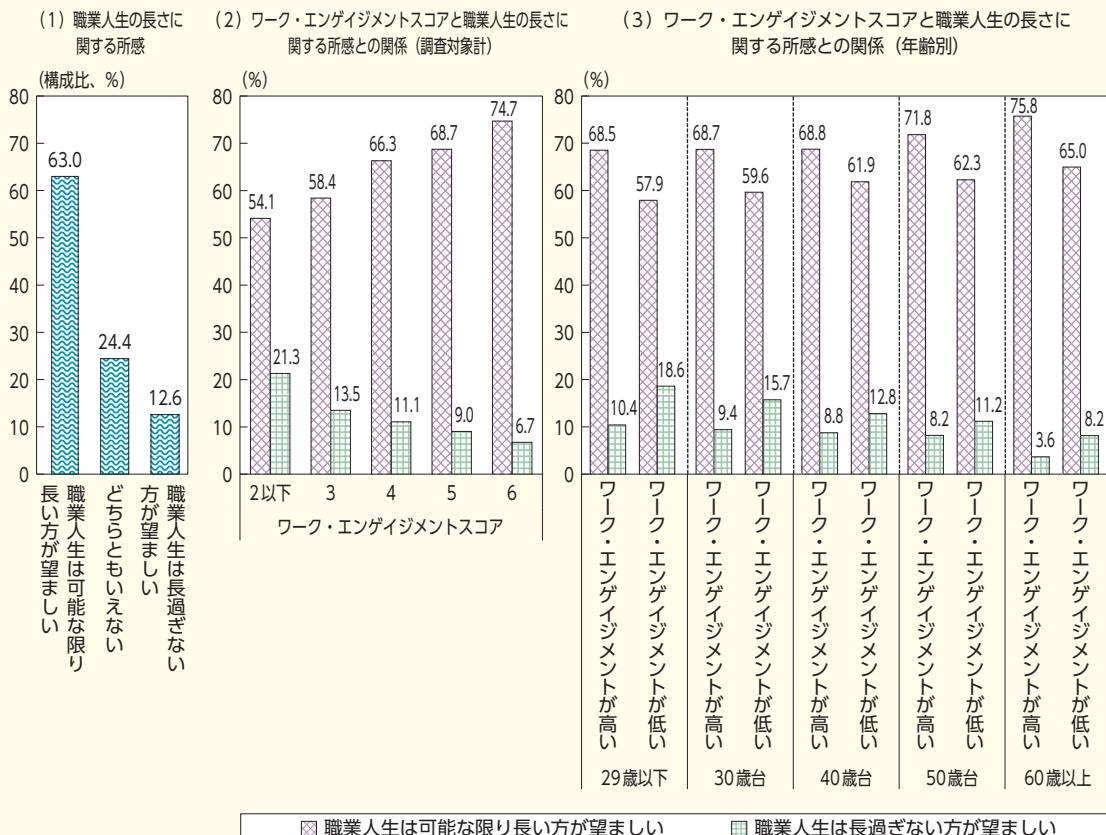
50 本稿におけるワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

51 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」のp.103を参照。

差異がある可能性が確認された。ただし、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーク・エンゲイジメントの状態にあった者がワーカホリズムの状態に陥りやすい傾向もあり、企業は、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、しっかりと検討していく必要があることを指摘した。そして、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆され、今後も引き続き懸念される高い人手不足感への対処策の一つとして、就労を望む誰もが、いくつになっても活躍できる社会を構築していくためには、その向上が有効な手段となる可能性が示唆された。

第2-(3)-18図 ワーク・エンゲイジメントと職業人生の長さに関する所感について

- 「職業人生は長過ぎない方が望ましい」と考える者が12.6%である一方で、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と考える者が63.0%となっており、後者の割合が高い。
- 逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆される。
- いずれの年齢階級においても、ワーク・エンゲイジメント・スコアが低い者と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者では、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者が多いが、特に、60歳以上の高齢者や29歳以下の若者では、「働きがい」と職業人生の長さに関する所感との関係性が強い可能性が示唆される。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 本図表における「職業人生は可能な限り長い方が望ましい(職業人生は長過ぎない方が望ましい)」は、「自分が健康で、マイペースに働ける希望にあった職であれば、職業人生は可能な限り長い方が望ましい」をAとし、「自分が健康で、マイペースに働ける希望にあった職であっても、職業人生は長過ぎない方が望ましい」をBとした場合、「Aである(Bである)」「どちらかというとA(B)」と回答した者としている。
 2) (2)におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
 3) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者(「よく感じている」「いつも感じている」に相当)としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者(「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当)としている。

第3節 「働きがい」をもって働く環境の実現に向けた課題について

1 ワーク・エンゲイジメントの高い労働者の主な仕事に対する認識

- 「仕事を通じて、成長できている」「自己効力感（仕事への自信）が高い」「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている」等、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアには、正の相関がある可能性が予想される

本節では、仕事を通じた成長実感等といった働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させる可能性のある要因について明らかにしていきたい。本節の流れとしては、まずは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者と低い者をめぐる状況を比較することで、ワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させる可能性のある要因について予想していく。その結果を踏まえ、ワーク・エンゲイジメント・スコアを被説明変数とする計量分析を行うことで、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のある要因を特定していく。その後、今回の計量分析では、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的有意な正の相関が確認できなかった目標管理制度、フィードバック、定期的な面談を含めて、いくつかの取組についてより詳細な分析を行うことで、「働きがい」をもって働く環境の実現に向けた、我が国における課題の所在について明らかにしていきたい。

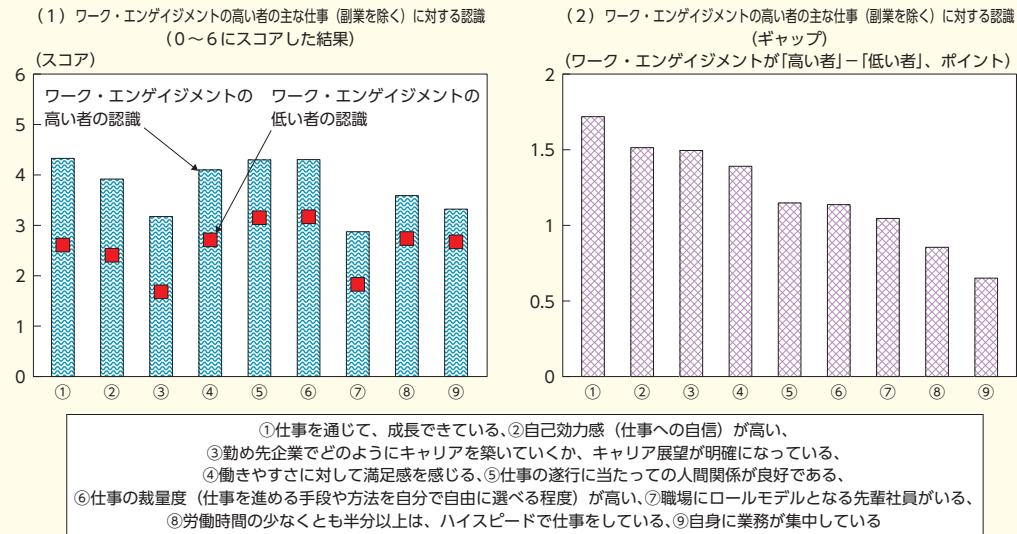
まず、第2-(3)-19図により、働く方の主な仕事に対する認識について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者をめぐる状況を比較してみよう。

同図の（1）の縦軸は、仕事を通じた成長実感等、働く方の主な仕事に対するいくつかの認識について、「いつも感じる（= 6点）」「よく感じる（= 4.5点）」「時々感じる（= 3点）」「めったに感じない（= 1.5点）」「全く感じない（= 0点）」とし、スコア化した値を示している。そして、同図の（1）をみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者では、ワーク・エンゲイジメントが高い者と比較し、いずれの認識においてもスコアの水準が高くなっている。これらの認識を持つ頻度が高いことが分かる。

また、同図の（2）は、主な仕事に対する認識に関するスコアについて、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分を示しており、両者のギャップが最も大きい認識は「仕事を通じて、成長できている」であり、次いで、「自己効力感（仕事への自信）が高い」「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている」「働きやすさに対して満足感を感じる」などが大きくなっている。すなわち、仕事を通じた成長実感等、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想されることが分かる。

第2-(3)-19図 ワーク・エンゲイジメントの高い労働者の主な仕事に対する認識

- 「仕事を通じて、成長できている」「自己効力感（仕事への自信）が高い」「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている」等、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が推察される。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「活力」「熱意」「没頭」について、「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。
- 2) (1)におけるスコア化に当たっては、「いつも感じる=6」「よく感じる=4.5」「時々感じる=3」「めったに感じない=1.5」「全く感じない=0」として、各質問項目の平均値を示している。

2 ワーク・エンゲイジメントの高い者の勤め先企業で実施されている雇用管理

- 「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」等、これらの雇用管理の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想される

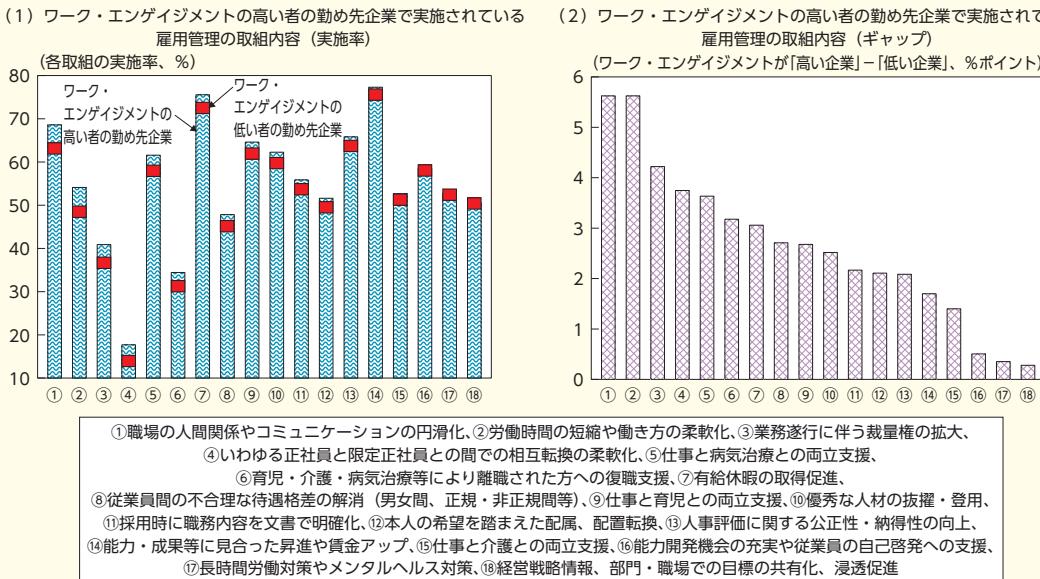
続いて、第2-(3)-20図により、勤め先企業で実施されている雇用管理について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者をめぐる状況を比較してみよう。

同図の（1）の縦軸は、自社の正社員を対象に実施されている雇用管理について、取組内容毎に実施率を示している。そして、同図の（1）をみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者では、ワーク・エンゲイジメントが低い者と比較し、いずれの雇用管理についても、勤め先企業における実施率が高くなっている。

また、同図の（2）は、勤め先企業における雇用管理の実施率について、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分を示しており、両者のギャップが最も大きいのは「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」であり、次いで、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」「仕事と病気治療との両立支援」「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」などが大きくなっている。すなわち、職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化等、これらの雇用管理の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想されることが分かる。

第2-(3)-20図 ワーク・エンゲイジメントの高い者の勤め先企業で実施されている雇用管理

- 「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」等、これらの雇用管理の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が推察される。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じている」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

3 ワーク・エンゲイジメントの高い者の勤め先企業で実施されている人材育成

- 「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等、これらの人材育成の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想される
さらに、第2-(3)-21図により、勤め先企業で実施されている人材育成について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者をめぐる状況を比較してみよう。

同図の（1）の縦軸は、自社の正社員を対象に実施されている人材育成について、取組内容毎に実施率を示している。そして、同図の（1）をみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者では、ワーク・エンゲイジメントが低い者と比較し、いずれの人材育成についても、勤め先企業における実施率が高くなっている。

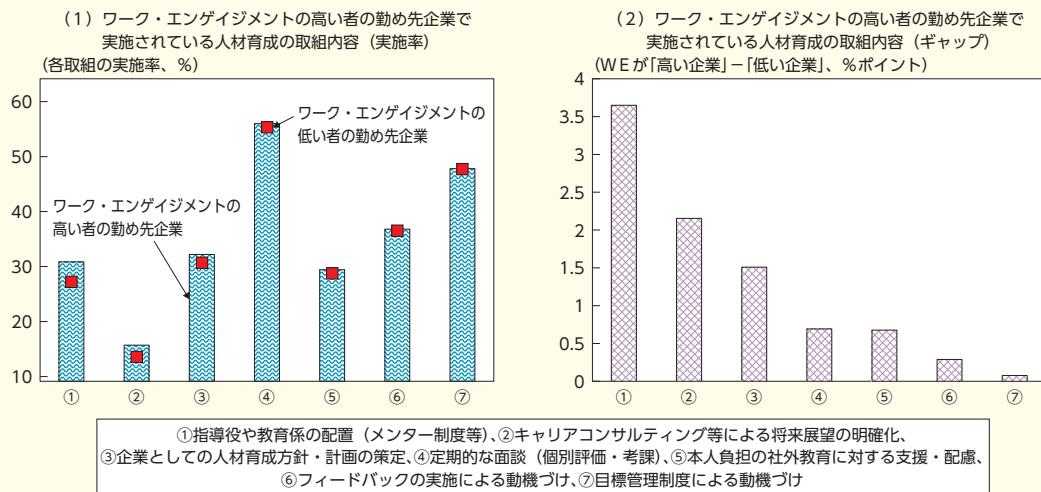
また、同図の（2）は、勤め先企業における人材育成の実施率について、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分を示しており、両者のギャップが最も大きいのは「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」であり、次いで、「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」などが大きくなっている。つまり、指導役や教育係の配置（メンター制度等）等、これらの人材育成の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想されることが分かる。

なお、「定期的な面談（個別評価・考課）」「フィードバックの実施による動機づけ」「目標管

理制度による動機づけ」では、勤め先企業における人材育成の実施率について、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分がプラスであるものの、その差分の大きさは小さく、統計的有意な正の相関がない可能性が予想される。

第2-(3)-21図 ワーク・エンゲイジメントの高い者の勤め先企業で実施されている人材育成の取組

- 「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等、これらの人材育成の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想される。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「活力」「熱意」「没頭」について、「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じている」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

4 ワーク・エンゲイジメントを向上させる要因に関する計量分析

●計量分析の結果、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対する認識や、「仕事の資源」に相当する企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容について、いずれも逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆された

ここまで確認してきたように、働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想された。そこで、ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行うことで、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のある要因を特定していきたい。

そこで、第2-(3)-22図では、ワーク・エンゲイジメント・スコア（0から6の7段階⁵²⁾）を被説明変数とし、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のある要素とし

52 順序ロジット分析に当たって、被説明変数としては、順序が設定された整数である必要があるため、ここでは、ワーク・エンゲイジメント・スコアを四捨五入し、0から6の7段階の範囲で、数値が大きくなる程、ワーク・エンゲイジメントが高くなるように順序を設定している。

て、年齢、年収、職種、性別、役職をコントロール変数として考慮しながら、働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を推定する順序ロジット分析⁵³を行っている。

まず、同図の（1）では、調査時点の働く方の主な仕事に対する認識と調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について分析している。計量分析を行うに当たって、説明変数としては、働く方の主な仕事について、「いつも感じる（＝5）」「よく感じる（＝4）」「時々感じる（＝3）」「めったに感じない（＝2）」「全く感じない（＝1）」とした階級値を用いている。また、説明変数には、仕事の要求度を捉えるため、「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」「自身に業務が集中している」といった労働強度に関連する質問項目に対する回答結果を用いた同様の階級値を加えている。さらに、後述する第4節において、より詳細に現状を分析していく「休み方」に関連し、「余暇時間は、仕事からの疲労回復に十分な長さか」といった質問項目に対して、「十分である」「どちらかといえば足りている」を1とするダミー変数を説明変数として加えている。そして、同図の（1）によると、「働きやすさに対して満足している」「自己効力感（仕事への自信）が高い」「仕事の裁量度が高い（仕事を進める手段や方法を自分で選べる）」「仕事を通じて、成長できていると感じる」「仕事遂行に当たっての人間関係が良好」「勤め先企業でのキャリア展望が明確になっている」「職場にロールモデルとなる先輩職員がいる」「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」「自身に業務が集中している」「仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認された。逆方向の因果関係⁵⁴がある可能性にも留意が必要であるが、前述したJD-Rモデルにおける「個人の資源（心理的資本）」に相当する仕事を通じた成長実感や自己効力感（仕事への自信）等、主な仕事に対するこれらの認識を持つことのできる環境を整備することで、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆される。

また、今回の分析結果からは、仕事の要求度に関連した説明変数とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認され、第2節冒頭で述べたように、挑戦的なストレッサーとして、やりがいのある仕事に従事している状態を統計として捉えた可能性や、仕事の資源が豊富にある状況との交互作用の結果として生じている可能性も示唆される。他方、ワーク・エンゲイジメントが高い者に対して、仕事の要求度が高くなっているといった逆方向の因果関係が生じている可能性も考えられるため、仕事の要求度に関する今回の分析結果については、一定の幅をもって解釈する必要があることに留意が必要である。いずれにせよ、仕事の資源が豊富にある状況の中で、働く方が、仕事の要求度を挑戦的なストレッサーとして捉え、やりがいのある仕事として認識できるような環境の整備を推進し、仕事の要求度をワーク・エンゲイジメントの向上につなげていくことが重要だと考えられる。

さらに、今回の分析結果からは、「休み方」に関連する「仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある」といったダミー変数とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認され、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための有効な手段となる可能性が示唆された。こうした結果を踏まえ、我が国におけるリカバリー経験（休み方）をめぐる現状について、第4節において詳細に考察していきたい。

53 順序ロジット分析については、脚注45を参照。

54 ワーク・エンゲイジメントの高い者が、主な仕事に対して良い認識を持っている可能性も考えられる。

次に、同図の（2）では、調査時点において自社の正社員を対象に実施されている雇用管理と調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について分析している。計量分析を行うに当たって、説明変数としては、様々な雇用管理の取組内容について、正社員に実施されている場合を1とするダミー変数を用いている。同図の（2）によると、「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」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「優秀な人材の抜擢・登用」「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」「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」「採用時に職務内容を文書で明確化」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「仕事と育児との両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規雇用労働者・非正規雇用労働者間等）」「企業としての中期計画等にワーク・ライフ・バランスに関する目標を盛り込んでいる」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認された。逆方向の因果関係⁵⁵がある可能性にも留意が必要であるが、前述したJD-Rモデルにおける「仕事の資源」に相当するこれらの雇用管理を推進することで、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆される。

なお、ワーク・エンゲイジメント・スコアとの統計的有意な正の相関が確認された雇用管理のうち、仕事との両立支援、いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、労働時間の短縮や働き方の柔軟化、有給休暇の取得促進などについては、働く方のワーク・ライフ・バランスの推進を通じて、「働きやすさ」の向上にも資する可能性がある。つまり、働く方の「働きがい」を向上させるためには、その前提として、「働きやすさ」を向上させることで、望まない離職や過度な疲労・ストレスの蓄積につながる要因を解消し、就労を望む誰もが働き続けることのできる環境を整備していくことが重要であると考えられる。

最後に、同図の（3）では、調査時点において自社の正社員を対象に実施されている人材育成と調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について分析している。計量分析を行うに当たって、説明変数としては、様々な人材育成の取組内容について、正社員に実施されている場合を1とするダミー変数を用いている。同図の（3）によると、「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「企業としての人材育成方針・計画の策定」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認された。逆方向の因果関係⁵⁶がある可能性にも留意が必要であるが、雇用管理と同様に、「仕事の資源」に相当するこれらの人材育成を推進することで、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆される。

なお、今回の分析では、「目標管理制度による動機づけ」「フィードバックによる動機づけ」「定期的な面談（個別評価・考課）」については正の値を示しているものの、統計的有意な相関は確認されなかった。そのため、後述において、これらの取組を含めて、いくつかの取組についてより詳細な分析を行うことで、「働きがい」をもって働く環境の実現に向けた、我が国における課題の所在について、明らかにしていきたい。

以上のように、先行研究にあるJD-Rモデルの考え方を踏まえると、我が国においても、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対する認識や、「仕事の資源」に相当

55 ワーク・エンゲイジメントの高い者が、多くの雇用管理が実施されている可能性も考えられる。

56 ワーク・エンゲイジメントの高い者が、多くの人材育成の対象となっている可能性も考えられる。

する企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容について、いずれも逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆された。

第2-(3)-22図 ワーク・エンゲイジメントを向上させる要因に関する計量分析の結果

- 計量分析の結果、先行研究にある JD-R モデルの考え方を踏まえると、我が国においても、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対する認識や、「仕事の資源」に相当する企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容について、いずれも逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆された。

(1) 主な仕事に対する労働者の認識とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数 (ワーク・エンゲイジメント・スコア) (0 ~ 6 の 7段階)										
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
<主な仕事に対する労働者の認識 (1~5)>											
働きやすさに対して満足している	0.812*** (49.7)										0.393*** (19.3)
自己効力感（仕事への自信）が高い		1.154*** (59.0)									0.575*** (25.9)
仕事の裁量度が高い (仕事を進める手段や方法を自分で選べる)			0.662*** (39.9)								0.008 (0.4)
仕事を通じて、成長できていると感じる				1.414*** (69.3)							0.824*** (35.0)
仕事遂行に当たっての人間関係が良好					0.821*** (45.3)						0.168*** (8.0)
勤め先企業でのキャリア展望が明確になっている						0.945*** (54.1)					0.268*** (12.8)
職場にロールモデルとなる先輩職員がいる							0.506*** (36.1)				0.150*** (9.1)
労働時間の少なくとも半分以上は、 ハイスピードで仕事をしている								0.508*** (29.7)			0.431*** (21.0)
自身に業務が集中している									0.341*** (21.2)		0.132*** (6.8)
仕事から疲労回復するのに 十分な長さの余暇時間がある										0.439*** (14.7)	0.077** (2.3)
年齢（基準：29歳以下）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
年収（年収300万円未満）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー（基準：事務職（一般事務等））	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー（基準：男性）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
役職（基準：役職なし）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.058	0.093	0.047	0.13	0.058	0.078	0.04	0.031	0.021	0.016	0.202
サンプル数	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418

第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

(2) 企業が実施している雇用管理の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数 (ワーク・エンゲイジメント・スコア) (0~6の7段階)														
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮
<企業が実施している雇用管理>															
人事評価に関する公正性・納得性の向上	0.089** (2.5)														
本人の希望を踏まえた配属、配置転換		0.099*** (2.9)													
業務遂行に伴う裁量権の拡大			0.132*** (3.8)												
優秀な人材の抜擢・登用				0.124*** (3.5)											
いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化					0.154*** (3.2)										
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ						0.146*** (3.5)									
労働時間の短縮や働き方の柔軟化							0.157*** (4.6)								
採用時に職務内容を文書で明確化								0.058* (1.7)							
有給休暇の取得促進									0.099** (2.5)						
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化										0.163*** (4.5)					
仕事と育児との両立支援											0.064* (1.8)				
仕事と病気治療との両立支援												0.119*** (3.4)			
育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援													0.095*** (2.6)		
従業員間の不合理な待遇格差の解消														0.079** (2.3)	
(男女間、正規雇用労働者・非正規雇用労働者間等)															0.076** (2.0)
企業としての中期計画等にワーク・ライフ・バランスに関する目표を盛り込んでいる															
年齢 (基準: 29歳以下)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
年収 (年収300万円未満)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準: 事務職 (一般事務等))	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー (基準: 男性)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
役職 (基準: 役職なし)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.014	
サンプル数	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	10102

(3) 企業が実施している人材育成の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数 (ワーク・エンゲイジメント・スコア) (0~6の7段階)					
	①	②	③	④	⑤	⑥
<企業が実施している人材育成>						
キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化		0.128*** (2.8)				
目標管理制度による動機づけ			0.026 (0.8)			
フィードバックによる動機づけ				0.046 (1.3)		
定期的な面談 (個別評価・考課)					0.028 (0.8)	
指導役や教育係の配置 (メンター制度等)						0.094** (2.5)
企業としての人材育成方針・計画の策定						
年齢 (基準: 29歳以下)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
年収 (年収300万円未満)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準: 事務職 (一般事務等))	あり	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー (基準: 男性)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
役職 (基準: 役職なし)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013
サンプル数	11481	11481	11481	11481	11481	11481

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 表内の数値は「係数 (パラメータ)」を示している。また、() 内はz値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。
- 2) 推計に当たっては、「全く感じない=0」「いつも感じる=6」といった順序を設定した調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコア (0~6) を被説明変数とし、労働者の認識については、「全く感じない=1」「いつも感じる=5」といった順序を設定しスコア化した値を説明変数とし、また、企業の雇用管理・人材育成については、「正社員を対象に実施している=1」とするダミー変数を説明変数として、順序ロジット分析を行った。

コラム2-4

主な仕事に対する働く方の認識と年齢からみた特徴について

第2-(3)-22図における計量分析の結果、JD-Rモデルの考え方を踏まえると、我が国においても、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対するいくつかの認識、仕事の要求度、休み方とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関が確認された。つまり、逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、「個人の資源（心理的資本）」を豊富に持つことのできる環境を整備すること等により、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆された。

他方、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からみて、様々な個人の資源（心理的資本）、仕事の要求度、休み方の重要性は、年齢によっても大きく異なる可能性が考えられ、その状況を明らかにすることは、今後、「働きがい」の向上に着目した取組を労使で話し合っていくに当たって、有用な検討材料になるものと思われる。

そこで、コラム2-4では、第2-(3)-22図で行った計量分析の手法をベースとしつつ、説明変数の中に、「働く方の主な仕事に対する認識、仕事の要求度、休み方に関する変数と年齢階級別にとったダミー変数を乗じた「交差項」」を加えることで、29歳以下における上記変数とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関の強さを基準としながら、その他の年齢階級における上記変数とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関の強さを比較した際、その強さに統計的有意な差が確認されるのか、といった観点から分析を進めていく。

まず、主な仕事に対する認識についてみると、「働きやすさ」「自己効力感（仕事への自信）の高さ」「仕事の裁量度の高さ」「仕事遂行に当たっての人間関係の良好さ」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、「60歳以上」で統計的有意に高いことが分かる。基本的に、これらの変数とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが前提ではあるが、これらの「個人の資源（心理的資本）」を獲得することの効果は、「60歳以上」で相対的に高い可能性が示唆された。

さらに、「キャリア展望の明確性」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、「30歳台」「40歳台」「50歳台」で統計的有意に低いことが分かる。基本的に、「キャリア展望の明確性」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが前提ではあるが、その獲得効果は、「29歳以下」「60歳以上」で相対的に高い可能性が示唆された。すなわち、職業人生を開始した、あるいは、その序盤段階である29歳以下の若年層に加えて、定年退職・継続雇用等といった職業人生の転機に差しかかる60歳以上の高年齢層にとって、「働きがい」という観点からみても、今後のキャリア展望を明確化する重要性が高いことが示唆される。

また、「ロールモデルとなる先輩社員がいること」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、その他のいずれの年齢階級においても統計的有意に低いことが分かる。基本的に、「ロールモデルとなる先輩社員がいること」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが前提ではあるが、その獲得効果は、「29歳以下」で相対的に高い可能性が示唆された。

加えて、「仕事を通じて、成長できている」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、その他のいずれの年齢階級においても統計的有意な差が得られなかったことが分かる。すなわち、仕事を通じた成長実感は、年齢階級による差ではなく、働く方一人ひとりにとって、重要性が高いことが示唆された。

次に、同図により、仕事の要求度についてみると、「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」では、「29歳以下」と比較すると、その他のいずれの年齢階級においても統計的有意に高いこと、また、加齢に伴って、パラメータの値も高まっていくことが分かる。また、「自身に業務が集中している」では、「29歳以下」と比較すると、「40歳台」や「60歳以上」で統計的有意に高いことが分かる。前述したように、仕事の要求度に関する分析結果については、一定の幅をもって解釈する必要があることに留意が必要であるが、その効果は、29歳以下の若年層より、中高年層で相対的に高い可能性が示唆された。

最後に、同図により、休み方についてみると、「仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、「30歳台」「40歳台」「50歳台」で統計的有意に低く、特に、「40歳台」「50歳台」におけるパラメータの値が低いことが分かる。詳細は第4節で説明していくが、我が国におけるリカバリー経験（休み方）を概観すると、30歳台、40歳台、50歳台でリカバリー経験が出来ていると自己評価された方の割合が低い状況にあり⁵⁷、これらの分析結果を踏まえると、こうした年齢層において何らかの課題が生じていることが予想され、休み方の工夫を検討する必要性が生じている可能性が示唆された。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からみて、様々な個人の資源（心理的資本）、仕事の要求度、休み方の重要性は、年齢によっても大きく異なる可能性がうかがえた。今後、「働きがい」の向上に着目した取組を労使で話し合っていくに当たって、その取組の主たるターゲットを明確に想定していく視点も有用だと考えられ、本コラムで明らかにした分析結果が、その一助になることを期待したい。

57 「第2-(3)-31 図 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の概況について」を参照。

コラム2-4図 主な仕事に対する働く方の認識と年齢からみた特徴について

- 働く方の主な仕事に対する認識、仕事の要求度、休み方に関する変数と年齢階級別にとったダミー変数を乗じた「交差項」加えた計量分析の結果、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からみて、様々な個人の資源（心理的資本）、仕事の要求度、休み方の重要性は、年齢によっても大きく異なる可能性がうかがえた。

		被説明変数（ワーク・エンゲイジメント・スコア）（0～6の7段階）				
		①	②	③	④	⑤
①働きやすさに対して満足している		0.851*** (21.5)				
年齢 (基準: 29歳以下)	①×30歳台	▲0.100** (▲2.0)				
	①×40歳台	▲0.047 (▲1.0)				
	①×50歳台	▲0.039 (▲0.8)				
	①×60歳以上	0.198*** (2.6)				
②自己効力感（仕事への自信）が高い			1.123*** (24.1)			
年齢 (基準: 29歳以下)	②×30歳台		▲0.005 (▲0.1)			
	②×40歳台		0.015 (0.3)			
	②×50歳台		0.074 (1.3)			
	②×60歳以上		0.201** (2.4)			
③仕事の裁量度が高い (仕事を進める手段や方法を自分で選べる)				0.619*** (15.0)		
年齢 (基準: 29歳以下)	③×30歳台			0.013 (0.3)		
	③×40歳台			0.071 (1.4)		
	③×50歳台			0.034 (0.6)		
	③×60歳以上			0.183** (2.4)		
④仕事を通じて、成長できている					1.380*** (30.1)	
年齢 (基準: 29歳以下)	④×30歳台				0.053 (0.9)	
	④×40歳台				0.049 (0.9)	
	④×50歳台				0.018 (0.3)	
	④×60歳以上				0.026 (0.3)	
⑤仕事遂行に当たっての人間関係が良好						0.863*** (19.8)
年齢 (基準: 29歳以下)	⑤×30歳台					▲0.047 (▲0.9)
	⑤×40歳台					▲0.112** (▲2.1)
	⑤×50歳台					▲0.018 (▲0.3)
	⑤×60歳以上					0.178** (2.2)
年齢 (基準: 29歳以下)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
年収ダミー (基準: 300万円未満)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準: 事務職(一般事務等))	あり	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー (基準: 男性)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
役職 (基準: 役職なし)	あり	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.069	0.093	0.047	0.130	0.058	
サンプル数	15418	15418	15418	15418	15418	

第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

		被説明変数 (ワーク・エンゲイジメント・スコア) (0~6の7段階)				
		(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
⑥勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になっている 年齢 (基準: 29歳以下)	⑥×30歳台	1.054*** (24.4)	0.662*** (19.4) ▲0.112** (▲2.1) ▲0.126** (▲2.5) ▲0.153*** (▲2.8) ▲0.114 (▲1.5)	0.376*** (8.1) 0.097* (1.7) 0.126** (2.3) 0.223*** (3.8) 0.270*** (3.4)	0.284*** (6.5) ▲0.019 (▲0.4) 0.108** (2.1) 0.078 (1.4) 0.128* (1.7)	0.708*** (8.6) ▲0.282*** (▲2.8) ▲0.352*** (▲3.6) ▲0.327*** (▲3.2) ▲0.116 (▲0.8)
	⑥×40歳台	▲0.126** (▲2.5)				
	⑥×50歳台	▲0.153*** (▲2.8)				
	⑥×60歳以上	▲0.114 (▲1.5)				
	⑦職場にロールモデルとなる先輩社員がいる 年齢 (基準: 29歳以下)	⑦×30歳台 ⑦×40歳台 ⑦×50歳台 ⑦×60歳以上				
⑧労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事をしている 年齢 (基準: 29歳以下)	⑧×30歳台	0.097* (1.7)	0.376*** (8.1) 0.097* (1.7) 0.126** (2.3) 0.223*** (3.8) 0.270*** (3.4)	0.284*** (6.5) ▲0.019 (▲0.4) 0.108** (2.1) 0.078 (1.4) 0.128* (1.7)	0.708*** (8.6) ▲0.282*** (▲2.8) ▲0.352*** (▲3.6) ▲0.327*** (▲3.2) ▲0.116 (▲0.8)	
	⑧×40歳台	0.126** (2.3)				
	⑧×50歳台	0.223*** (3.8)				
	⑧×60歳以上	0.270*** (3.4)				
	⑨自身に業務が集中している 年齢 (基準: 29歳以下)	⑨×30歳台 ⑨×40歳台 ⑨×50歳台 ⑨×60歳以上				
⑩仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある 年齢 (基準: 29歳以下)	⑩×30歳台	0.078 (1.4)	0.376*** (8.1) 0.097* (1.7) 0.126** (2.3) 0.223*** (3.8) 0.270*** (3.4)	0.284*** (6.5) ▲0.019 (▲0.4) 0.108** (2.1) 0.078 (1.4) 0.128* (1.7)	0.708*** (8.6) ▲0.282*** (▲2.8) ▲0.352*** (▲3.6) ▲0.327*** (▲3.2) ▲0.116 (▲0.8)	
	⑩×40歳台	0.108** (2.1)				
	⑩×50歳台	0.078 (1.4)				
	⑩×60歳以上	0.128* (1.7)				
	年齢 (基準: 29歳以下)	あり	あり	あり	あり	あり
年収ダミー (基準: 300万円未満)		あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準: 事務職 (一般事務等))		あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー (基準: 男性)		あり	あり	あり	あり	あり
役職 (基準: 役職なし)		あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared		0.079	0.041	0.031	0.021	0.016
サンプル数		15418	15418	15418	15418	15418

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査 (正社員調査票)」(2019年) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 表内の数値は「係数 (パラメータ)」を示している。また、() 内はt値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。

コラム2-5

ワーク・エンゲイジメントに着目した企業の取組事例について

本コラムでは、ワーク・エンゲイジメントに着目した取組を推進されている「株式会社福井」「株式会社FICC」「Sansan株式会社」に御協力を頂き、ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯も含めて、企業の取組事例を紹介していく。

株式会社 福井

1. ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯（企業としての課題の所在）

大阪府堺市に本社を構える「株式会社福井」は、創業100年を越える金物製造卸売業の老舗企業である。金物店やホームセンターへの卸売りに加えて、近年はEC関係⁵⁸での販売を中心に、農業用ハサミ等の農業園芸資材を主力商品とした事業活動を進めており、従業員は65名（うち正社員は37名）となっている。

顧客の構造変化等により、1995年頃から2006年頃まで、売上げが減少する苦しい時代を経験したが、販路の新規開拓などの地道な営業努力を続け、2008年頃から売上げは徐々に回復していき、今日まで増加基調にある。

他方、創業から100年を超える期間を振り返った際、「社員に十分向き合えていなかったのでは」という反省があったという。2016年までは、社員の各々が担当エリアをもって、担当交代もほぼなく、いわゆる個人事業主が集まったようなガンバリズム気質の企業であった。この時期は、売上の拡大が始まった時期でもあったが、組織的な機能分化が出来ていなかったこと等もあり、離職者が多い時期でもあったという。

こうした状況もあり、株式会社福井では、2016年以降、組織的な機能分化を進めていったが、その後も離職者が断続的に発生する状況にあり、強い危機感を覚えたという。そのため、「共に喜ぶ」といった既存の経営理念に加えて、会社としての基本方針と行動方針を、起業から100年以上を経て、初めて策定した。基本方針の最上段には、「社員」「家族」を位置づけ、最重要視する姿勢を社内外に提示するとともに、行動指針の最上段には、「収益の拡大」を位置づけた。

以上のような取組を進めていく中で、ワーク・エンゲイジメントの測定システム⁵⁹に出会ったという。株式会社福井では、当該システムを2018年から導入しており、経営陣が主導している取組に対して、客観的に組織の状態を計測することで、「従業員から経営陣への通信簿」を得る、という感覚でスタートさせたという。

58 インターネット等を利用した電子商取引。

59 なお、厚生労働科学研究費補助金「労働安全衛生総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」（研究代表者：川上憲人）の平成21-23年度総合研究報告書が、2013年2月4日に公表されており、研究班が作成した「新職業性ストレス簡易調査票」においても、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度に準じたワーク・エンゲイジメントを測定することができる。

2. ワーク・エンゲイジメントの把握方法等

株式会社福井では、1か月に1度、全社員を対象として、ワーク・エンゲイジメント・スコアを計測しており、本社、複数ある営業課、物流担当課といった単位ごとに組織の状態を数値化している。同数値は、各場の管理職や経営陣の間で共有される。スコアの変動から、生じている課題を適切に捉えることが可能となり、その改善に向けた取組について管理職や経営陣が定期的に話し合いを行っている。

その際、集計したワーク・エンゲイジメント・スコアをExcel化した上で、70点以上を青、50点未満を赤で表示するなどして、課題が生じている点を「見える化」するように工夫をしており、問題があると判断された箇所に対しては、可能な限りスピーディーな対策が講じられるという。

3. 自社のワーク・エンゲイジメント・スコアに対する所感

経営陣が、初めてワーク・エンゲイジメント・スコアをみた際、物流センターの従業員の点数が、相対的に低いことに気づいた。その原因がマンパワー不足にあると判断し、直ちに物流センターの従業員の増員（合計3名の正社員）を実施した。その後、ワーク・エンゲイジメント・スコアが劇的に改善した訳ではないものの、物流センター従業員の離職が止まったことから、最低限の効果が得られたのではないかと思っているという。

4. ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組内容

株式会社福井では、「コミュニケーションは質より量である」をモットーに、階層別に「1 on 1」を多く実施している。管理職は、1か月に1回必ず従業員と1 on 1を実施するようにしており、仕事の話に限らず、「最近どう？」といった形で、ざっくばらんな話をしている。その効果は、ワーク・エンゲイジメント・スコアの改善としても表れ、1 on 1を始めてから、離職率が急激に低下したという。

また、トップダウン型の組織として100年以上やってきたが、変化の激しい時代には、意思決定のできる多くのリーダーを育成していった方が、組織としての強さが絶対に出てくると考え、管理職への権限の移譲（裁量性の向上）にも取り組んでいる。



5. ワーク・エンゲイジメントに着目することで生じた変化

定期的にワーク・エンゲイジメントを測定し、課題が生じている点を「見える化」することで、解決に向けたアクションが取りやすくなった。こうした中、社内コミュニケーションの円滑化や、管理職への権限（裁量性）の移譲といった様々な取組を行うことで、株式会社福井では、2018年の離職者が、数年ぶりにゼロとなったという。

以上のように、株式会社福井は、創業100年目の老舗企業であるが、従業員の「働きがい」にも着目しながら、「新たな組織改革」に挑み続けている。その原動力の一つとしては、「社員が自分の子どもに自信を持って入社を勧められる会社にしたい」といった想いがある。



株式会社 FICC

1. ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯（企業としての課題の所在）

東京都港区赤坂に本社を構える「株式会社FICC」は、データに基づくブランドマーケティングを提供するデジタルエージェンシーであり、消費者に価値あるコンテンツと体験を届けるため、戦略立案から施策実行まで一貫してサービスを提供している（従業員は53名（正社員）⁶⁰）。

同社が、ワーク・エンゲイジメントという概念に着目するようになったきっかけは、当時の現場社員からの経営陣への提案であった。同社員は、一緒にやってきた仲間が辞めてしまうのがもったいないという気持ちや、自分達が働く場所は自分達で良くしていく必要があるという意識が根底にあり、自発的に何かできることはできないか調べていく中で、ワーク・エンゲイジメントという概念に出会ったという。その後、ワーク・エンゲイジメントをしっかりと考えていくことで、離職率が低下する効果に加えて、会社の生産性も向上し、企業の成長にもつながる可能性があることについて、同社の取締役に対するプレゼンテーションを行った。結果として、経営陣からの賛同を得て、ワーク・エンゲイジメントの向上を社内プロジェクトとして進めることが決定され、2017年8月よりワーク・エンゲイジメントの測定システムが導入された。

当時、経営陣としても、体系的な人材マネジメントの在り方に課題を感じていたことから、現場社員から声があがったことについて、「非常によい提案をしてくれた」と振りかえってくれた。

60 2018年5月時点。

2. ワーク・エンゲイジメントの把握方法等

株式会社FICCでは、ワーク・エンゲイジメントの測定システム導入直後は月に1回という頻度でワーク・エンゲイジメント・スコアを把握していたが、現在では隔週へと頻度を高めているという。ワーク・エンゲイジメント・スコアは、匿名性を重視し、個人が特定できないように配慮しており、チーム単位での把握を行っている。また、管理職の中で、事業部長やマネージャーは、ワーク・エンゲイジメント・スコアの状況を把握することが可能となっており、その低下を認知した場合、そこにある何らかの原因について仮説を立て、スピーディーに対策が講じられるようになったという。

また、ワーク・エンゲイジメント・スコアによる「見える化」は、マネージャーにとっても自信につながっている。会社としても、以前からマネージャーの頑張りをしっかりと評価していたが、一方で、退職者は変わらずに存在している事実があり、マネージャー自身としても、「どこかが上手く出来ていなかつたのではないか」といった漠然とした不安感を持っている様子がみてとれたという。ワーク・エンゲイジメント・スコアによる「見える化」は、その変動を通じて、講じた取組に対する評価を得ることができ、よい効果のあった取組は、マネージャーの自信やモチベーションの向上につながるとともに、効果のない取組は、やる必要がないものと明確化され、管理職による人材マネジメントも効率化された。

3. 自社のワーク・エンゲイジメント・スコアに対する所感

株式会社FICCでは「リベラルアーツ」の考え方を重要視し、社内文化としても積極的に取り入れているという。“学び”を分野の枠だけで捉えるのではなく、自由に融合させ新しい発見や価値を見出していく「リベラルアーツ」の本質的な考えに基づき、自分の興味だけではなく、他者の興味にも関心を持ち、自分の興味と相手の興味を掛け合わせることで、さらに新しい発見や価値を見出していくアプローチを業務遂行においても大切にしている。また、行動指針においても、相手のことを尊重し相手の視点に立って物事を考えることや、多様性を受け入れることの重要性を盛り込んでいる。そのため、日々の業務の中で多様性を受け入れ、相手の興味をかけ合わせ、お互いの存在に感謝をすることが、ワーク・エンゲイジメント・スコアにおける「やりがい」や「達成感」のスコアを高める要因ではないかと考えているという。



4. ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組内容

株式会社FICCは、学びの情熱そのものを価値としてビジネスを行うことを目指している。学び続けることの情熱や喜びを大切にする社風と、新たな価値の創造に向けて社員の「主体性」「多様性」を重視する姿勢もあり、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組の一つとして、現場社員全員が参加可能である「ワークショップ」を実施している。

ワークショップにおいて最優秀となったプロジェクトについては、会社から資金を提供し、実際に事業として実行に移しており、現場社員に裁量性を持たせている。また、全社横断的な取組は、「みんなで会社を作っている」という仲間意識の醸成とともに、会社として、社員一人ひとりの提案・意見に耳を傾け、内容次第で採用していく姿勢にあることを改めて共有するための機会となっている。加えて、こうした取組を行う上で「楽しさ」は重要なポイントであり、社員へのワークショップ開催の伝達等においても、「堅苦しさ」ではなく「楽しさ」の要素を加えるように心掛けているという。

5. ワーク・エンゲイジメントに着目することで生じた変化

当初課題であった離職率については、改善傾向がみられるという。また、ワーク・エンゲイジメントに着目する以前は、毎週行われるマネージャーの定例会議における議題は、ビジネスの話が大半であったが、会社として同概念に着目することを決定した後は、ワーク・エンゲイジメントに関連する議題も多くなった。さらに、現場社員からは、「チームが良くなっている」といった声も聞こえてきている。

以上のように、株式会社FICCは、現場社員からの提案をきっかけとして、従業員の「働きがい」に着目しながら、「自走する組織」を目指している。その原点としては、社員一人ひとりが興味・関心を持つ分野や、それぞれのバックグラウンドを大切にしながら、主体的なチャレンジを後押しする環境が整備された企業でありたいという想いがある。



Sansan株式会社の事例

1. ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯（企業としての課題の所在）

東京都渋谷区神宮前に本社を構える「Sansan株式会社」は、「出会いからイノベーションを生み出す」というミッションを掲げ、名刺を主軸とし、法人向けクラウド名刺管理サービス「Sansan」と、個人向け名刺アプリ「Eight」の2つのサービスで事業を展開している（従業員は477名（うち正社員422名）⁶¹）。

同社では、人事施策の基本方針として、「事業目標の達成に向けて、メンバーの強みを最大限に活かす組織作り」を掲げている。そのため、個々のメンバーの強みを活かすための働き方が重要となってくるが、企業規模の拡大に伴って、従業員を「点（個人）」としてだけではなく、「面（チーム単位）」としても捉えていくことが、ひいては、組織としてのパフォーマンスの向上につながっていくと考えたという。

そして、入社3か月後等といった特定の時点だけではなく、「線」として組織の状態を定点観測していきたいというニーズもあいまって、2017年4月よりワーク・エンゲイジメントの測定システムを導入し、チーム単位でみたワーク・エンゲイジメントの測定を始めた。

2. ワーク・エンゲイジメントの把握方法等

Sansan株式会社では、1か月に1度、全社員を対象として、ワーク・エンゲイジメント・スコアを計測しており、平均7名程度のチーム単位で把握しているという。

システム導入当初は、人事部がワーク・エンゲイジメント・スコアの状況を把握し、経営に役立てようと試行錯誤していたが、現在は、現場のチーム・マネージャーに権限を付与し、自身のチームの状態を把握した上で、その士気を如何に高めるかを検討するために活用している。特に、現場のチーム・マネージャーは、これまでに経験がある社員ばかりではないことに加えて、先輩の背中をみて学べといった企業風土もあるため、新任者にとっては、マネジメントの補助ツールとして、貴重な存在になっている。

3. 自社のワーク・エンゲイジメント・スコアに対する所感

会社として講じた人事施策等の変更に対して、それまでは直感的に感じとっていた組織状態の変化が、データとなって確認できるようになったのが有用であったという。毎月実施している調査の結果は、月々で大きな変動をみせる訳ではないが、例えば、年末の繁忙期にはスコアが低下していく等、組織状態の変化がしっかりと確認できる。

他方、部署ごとの仕事の質によっても、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準には特徴があり、例えば、保守的な仕事が主たる業務である部署では、その水準が低くなりがちであるが、これが直ちに離職に繋がるようなものではなく、部署ごとの仕事の質を理解することも重要だという。

さらに、例えば、あるチーム・マネージャーが、メンバーに毎日挨拶をするように心掛けたところ、チームの雰囲気が良くなり、そのチームのワーク・エンゲイジメント・スコアが大きく上昇した事例もあり、企業として大々的な人事施策を講じなくても、日々の業務の中における小さな工夫を積み上げていくことで、ワーク・エンゲイジメント・スコアは改善していくと感じているという。



4. ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組内容

Sansan株式会社では、ワーク・エンゲイジメント・スコアの測定開始を契機とし、「チャージ休暇」といった取組を開始した。チャージ休暇は、生産性を向上させるための休み方に着目した制度であり、日々の疲れを回復させ、エネルギーをチャージすることを目的として、7～9月の間に連続3日間の休暇が取得できる制度である。取得対象者の取得率は9割を超えているという。

同社におけるワーク・エンゲイジメント・スコアの測定は、チーム単位であるため、個人レベルの関係性までは把握できないが、チャージ休暇の取得期間後の8月から10月における「健康」「組織風土」をみると、1～2%ポイントのスコア上昇が確認され、休暇取得によって疲労が回復し、エネルギーがチャージされたことと、休暇取得に向けて、チーム内での相互の協力体制が整備されたことによる影響があると考察しているという。

5. ワーク・エンゲイジメントに着目することで生じた変化

Sansan株式会社では、企業規模が拡大する中で、従業員を「点（個人）」としてだけではなく、「面（チーム単位）」としても捉えていくことが、ひいては、組織としてのパフォーマンスの向上につながっていくと考え、定期的にワーク・エンゲイジメントを測定し、課題が生じている点を「見える化」することで、組織に今足りないものに向き合い、更なる組織改革に挑戦している。



コラム2-6

ジョブ・クラフティングについて

ワーク・エンゲイジメントを向上させる取組の一つとして、ジョブ・クラフティングが有効であることが知られており、本コラムでは、その考え方や効果を検証した先行研究を紹介したい。

まず、コラム2-6の（1）により、ジョブ・クラフティングの考え方について、説明していく。

ジョブ・クラフティングは、Wrzesniewsk & Dutton (2001) によって提唱された概念であり、同論文では「課題や対人関係における従業員個人の物理的又は認知的変化」と定義されている。やや難しい表現であるが、言い換えれば、仕事のやりがいや満足度を高めるために、自分の働き方に工夫を加える手法である。そして、その工夫を加える際には、「作業クラフティング」「人間関係クラフティング」「認知クラフティング」という3つの観点がある。

「作業クラフティング」とは、仕事のやり方に対する工夫であり、仕事の中身がより充実したものになるよう、仕事の量や範囲を変化させる工夫である。例えば、目標設定や優先順位をつけたスケジュール管理があり、目標達成のための優先順位が必ずしも高い訳ではなく、必要性が乏しい仕事については、断ることで仕事の量や範囲を調整する工夫があげられる。

「人間関係クラフティング」とは、周囲の人への働きかけの工夫であり、仕事で関係する人々との関わり方を調整することで、サポートや前向きなフィードバックをもらい、仕事への満足感を高める工夫である。例えば、職場の先輩に自らの仕事に関するアドバイスを積極的に求める工夫があげられる。

「認知クラフティング」とは、仕事の捉え方や考え方に関する工夫であり、仕事の目的や意味を捉え直したり、自分の興味関心と結びつけて考えることで、やりがいを感じながら、前向きに仕事に取り組む工夫である。例えば、現在従事している自分の仕事が、自分の将来に与える意義を考えてみる工夫があげられる。

次に、コラム2-6の（2）により、ジョブ・クラフティングの効果を検証した先行研究について、説明していく。同先行研究については、現時点では、必ずしも多くが蓄積されている状況にはないが、いくつか先進的に取り組んだ研究がある。そのうち、いくつかの先行研究では、ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントや自己効力感等に対して、統計的有意な正の効果が確認されなかったことを報告している。しかしながら、Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami (2016) では、先行研究におけるジョブ・クラフティング研修について、「認知クラフティング」の視点が欠如している可能性があることを指摘した上で、「認知クラフティング」にも着目した研修を実施し、その前後の変化を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントが統計的有意に向上し、精神的ストレスも統計的有意に低下させる効果が確認されたことを報告している。

以上のように、先行研究では、特に「認知クラフティング」の重要性が指摘されており、ジョブ・クラフティングに着目した研修の結果、ワーク・エンゲイジメントが統計的有意に向上したことが報告されている。こうしたジョブ・クラフティングに着目した研修については、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための有効な手段の一つとなることが期待されている。

なお、厚生労働科学研究費補助金「労働安全衛生総合研究事業「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」（研究代表者：島津明人）の平成28-30年度総合研究報告書が、2019年6月14日に公表されており、研究班が「ジョブ・クラフティング介入プログラム実施マニュアル」を作成し、厚生労働科学研究成果データベースから、誰でも閲覧することが可能となっている。

コラム2-6図 ジョブ・クラフティングについて

- 仕事のやりがいや満足度を高め、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組の1つとして、ジョブ・クラフティングが有効であることが知られている。

(1) ジョブ・クラフティングの考え方について			(2) ジョブ・クラフティングの効果を検証した先行研究		
著者	分析対象	分析結果			
ジョブ・クラフティングは、Wrzesniewsk & Dutton (2001)によって提唱された概念であり、同論文では「課題や対人関係における従業員個人の物理的又は認知的変化」と定義されている。 言い換えれば、仕事のやりがいや満足度を高めるために、自分の働き方に以下のような工夫を加える手法である。	Van Wingerden J., Derk D., Bakker AB (2017) Heuvel M., Demerouti E., Peeters MC (2015) Van Wingerden J., Bakker AB, Derk D. (2016)	小学校の教員 警察官 ヘルスケアの専門職	○ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントや役割内パフォーマンスに対する統計的有意な正の効果は確認されなかった。 ○ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、自己効力感等に対する統計的有意な正の効果は確認されなかった。 ○ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントや役割内パフォーマンスに対する統計的有意な正の効果は確認された。		
①作業クラフティング（仕事のやり方に対する工夫） 仕事の中身がより充実したものになるよう、仕事の量や範囲を変化させる工夫 (例：目標設定や優先順位をつけたスケジュール管理)	Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, Kawakami (2016)	日本の民間企業と精神病院のマネージャー	○先行研究におけるジョブ・クラフティング研修が、仕事の要求度や仕事の資源の変化に着目しており、本来の3つのクラフティングのうち、「認知クラフティング」の視点が欠如している可能性を指摘。 ○「認知クラフティング」にも着目した研修前後の変化を比較した結果、「総合的なジョブ・クラフティング」と下位尺度である「認知クラフティング」を示すスコアが、統計的有意に高まっていることを明らかにしている。 ○こうした結果、ワーク・エンゲイジメントが統計的有意に向上し、精神的ストレスも統計的有意に低下させる効果が確認された。		
②人間関係クラフティング（周囲の人への働きかけの工夫） 仕事で関係する人々との関わり方を調整することで、サポートや前向きなフィードバックをもらい、仕事への満足感を高める工夫 (例：職場の先輩に自らの仕事に関するアドバイスを求める)					
③認知クラフティング（仕事の捉え方や考え方に関する工夫） 仕事の目的や意味を捉え直したり、自分の興味関心と結びつけて考えることで、やりがいを感じながら、前向きに仕事に取り組む工夫 (例：自分の仕事が自分の将来に与える意義を考える)					

資料出所 Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami (2016)、Wingerden, Bakker, & Derk (2016)などをもとに、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

5 個人の資源（心理的資本）と仕事の資源との関係性等に着目した分析

●仕事を通じた成長実感の向上といった観点からみると、業務上の目標管理に当たっては、達成にある程度の努力を要する難易度で設定されていることが肝要であることが示唆された

ここからは、第2-(3)-22図の計量分析において、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的有意な正の相関が確認できなかった目標管理制度、フィードバック、定期的な面談を含めて、いくつかの取組についてより詳細な分析を行うことで、「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けた、我が国における課題の所在について明らかにしていきたい。また、前述したように、先行研究にあるJD-Rモデルでは、「個人の資源（心理的資本）」と目標管理制度、フィードバック、定期的な面談などの「仕事の資源」は、ワーク・エンゲイジメントにポジティブな影響を与えるながら、双方の資源を強化すると考えられていることを踏まえ、両者の関係性等にも着目しながら、分析を進めていきたい。

まず、第2-(3)-23図では、仕事を通じた成長実感と、目標管理制度に関連し、業務上の目標達成の難易度との関係性を考察している。同図の（1）は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けて、業務上の目標達成の難易度に関する認識を比較している。同図の（1）によると、仕事を通じた成長実感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「通常の業務をすれば達成できる目標」「ある程度容易に達成できる目標」と認識している者の構成比が低い一方で、「達成にある程度の努力を要する目標」「達成にかなりの努力を要する目標」と認識している者の構成比が高く、特に「達成にある程度の努力を要する目標」と認識している者の構成比が高いことが分かる。

すなわち、仕事を通じた成長実感の向上といった観点からみると、業務上の目標管理に当たっては、達成にある程度の努力を要する難易度で設定されていることが肝要であり、その達成に向けて取り組んだ経験やその過程で得た知識・知見に加えて、最終的に目標の達成経験を得ることで、仕事を通じた高い成長実感が獲得できている可能性が考えられる。

次に、こうした分析結果を踏まえつつ、業務上の目標達成の難易度に関する労使の認識のギャップについて考察してみたい。同図の（2）は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けて、働く方が認識している業務上の目標達成の難易度に関する認識と、各々が所属する勤め先企業が想定している業務上の目標達成の難易度に関する認識を比較している。例えば、業務上の目標達成の難易度について、労使ともに、「達成にある程度の努力を要する目標」と認識している場合には、「労使が合致している」と分類している。他方、勤め先企業では、「達成にある程度の努力を要する目標」と認識しているのに対して、働く方では、「通常の業務をすれば達成できる目標」と認識している場合には、「企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い」と分類している。また、このケースで、労使の認識する難易度が逆の場合には、「企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が高い」と分類している。

実際に、同図の（2）により、仕事を通じた成長実感が高い者とその勤め先企業における認識との関係性と、同認識が低い者とその勤め先企業における認識との関係性を比較すると、後者では、「企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い」状況にある者の構成比が高いことが分かる。すなわち、業務上の目標達成の難易度について、仕事を通じた成長実感が低い者の認識とその勤め先企業における認識との関係性としては、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低いという状況で、労使の認識のギャップが大

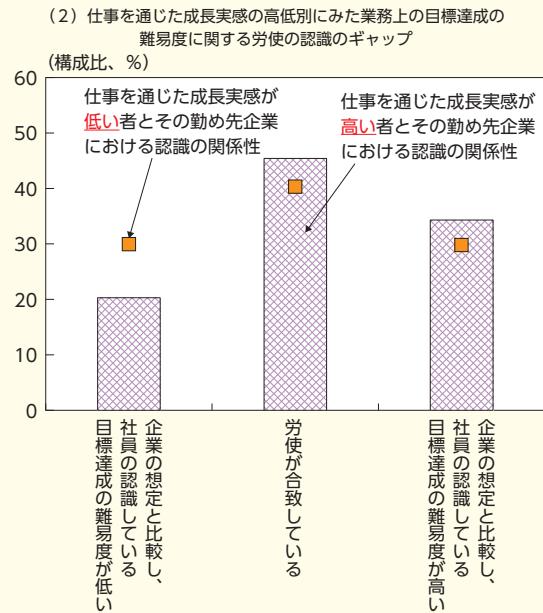
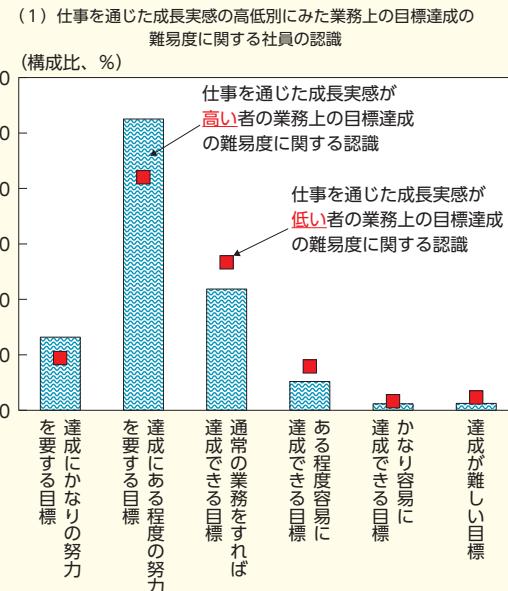
きくなっている可能性が示唆される。

続いて、同図の（3）では、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者の特徴を考察するため、性別、年齢、職種について、「調査全体の各属性に係る構成比」から「企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者の各属性に係る構成比」の差分をとった値を整理している。同図の（3）によると、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者では、性別でみると、「男性」と比較し「女性」の構成比が高く、年齢でみると、「29歳以下」「60歳以上」の構成比が高く、職種でみると、「事務職（一般事務等）」で突出して高いことが分かる。

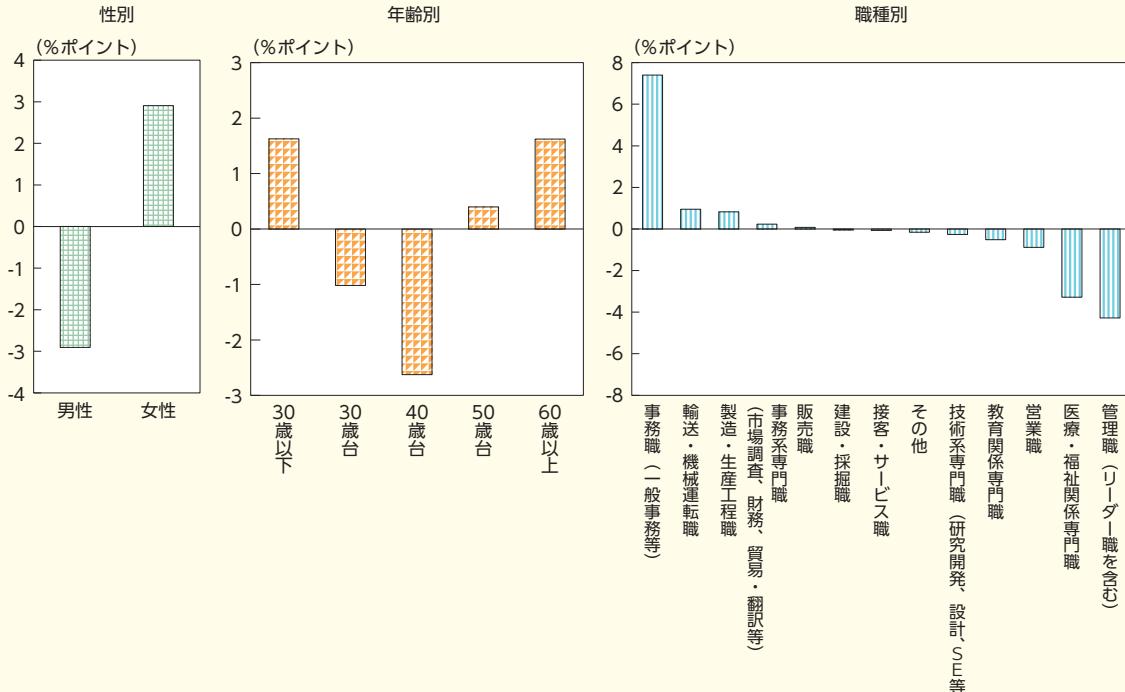
以上のように、仕事を通じた成長実感の向上といった観点からみると、業務上の目標管理に当たっては、達成にある程度の努力を要する難易度で設定されていることが肝要であることが示唆された。働く方一人ひとりが従事している仕事の内容は多種多様であり、達成にある程度の努力を要する難易度といつても、その具体的な内容を一概に捉えることは困難であるが、業務上の目標の難易度の設定が、仕事を通じた成長実感、ひいては、ワーク・エンゲイジメントの向上に資するものとして、その重要性が高いことを認識した上で、目標の具体的な内容について、労使でよく話し合っていくことが重要だと考えられる。その際には、業務上の目標達成の難易度に関して、女性、29歳以下や60歳以上、事務職（一般事務等）を中心に、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている可能性があることにも留意が必要である。

第2-(3)-23図 仕事を通じた成長実感と業務上の目標達成の難易度について

- 仕事を通じた成長実感の向上といった観点からみると、業務上の目標管理に当たっては、達成にある程度の努力を要する難易度で設定されていることが肝要であることが示唆された。
- 他方、業務上の目標達成の難易度に関して、女性、29歳以下や60歳以上、事務職（一般事務等）を中心に、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている可能性があることにも留意が必要である。



(3) 企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者の特徴
(「調査全体の各属性に係る構成比」から「企業の想定と比較し、社員の認識している達成難易度が低い状況になっている者の各属性に係る構成比」の差分)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」(2019年)
の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 仕事を通じた成長実感が高い者（低い者）は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事を通じて、成長できていると感じる」と質問した項目に対して、「いつも感じる（= 6点）」「よく感じる（= 4.5点）」「時々感じる（= 3点）」「めったに感じない（= 1.5点）」「全く感じない（= 0点）」とした上で、4.5点以上（3点以下）の者としている。
- 2) (1) (2) については、「仕事を通じた成長実感が高い者」と「仕事を通じた成長実感が低い者」に振り分けた上で、それぞれの構成比を比較することでその特徴を分析している。

- 自己効力感や仕事を通じた成長実感の向上といった観点からは、日常業務に対する上司からのフィードバックが実施され、その頻度が相対的に高いこと、その上で、手法としては、働く方の具体的な行動について、行動した内容の重要性や意義について説明しながら、行動した直後に讃めることが肝要であることが示唆された

続いて、自己効力感や仕事を通じた成長実感とフィードバックとの関係性について考察していきたい。具体的には、自己効力感や仕事を通じた成長実感の向上といった観点から、日常業務に対する上司からのフィードバックに関して、その効果的な実施頻度やフィードバックの具体的な手法について、分析を進めていく。

まず、第2-(3)-24図の（1）（2）では、自己効力感が高い者と低い者、又は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けつつ、日常業務に対する上司からのフィードバックの実施頻度等を比較している。同図の（1）によると、自己効力感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「未実施」「6ヵ月に1度」「1年に1度」である者の割合が低く、「毎日」「3ヵ月に1度」である者の割合がおおむね同水準、また、「週に1度」「1ヵ月に1度」である者の割合が高いことが分かる。同様に、同図の（2）によると、仕事を通じた成長実感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「未実施」「6ヵ月に1度」「1年に1度」である者の割合が低く、「3ヵ月に1度」である者の割合がおおむね同水準、また、「毎日」「週に1度」「1ヵ月に1度」である者の割合が高いことが分かる。すなわち、自己効力感か仕事を通じた成長実感によって、同所感が高い者と低い者との間で生じているギャップの大きさには差異があるものの、総じてみると、自己効力感や仕事を通じた成長実感の向上といった観点からは、日常業務に対する上司からのフィードバックが実施され、その頻度が相対的に高いことが肝要であることが示唆された。

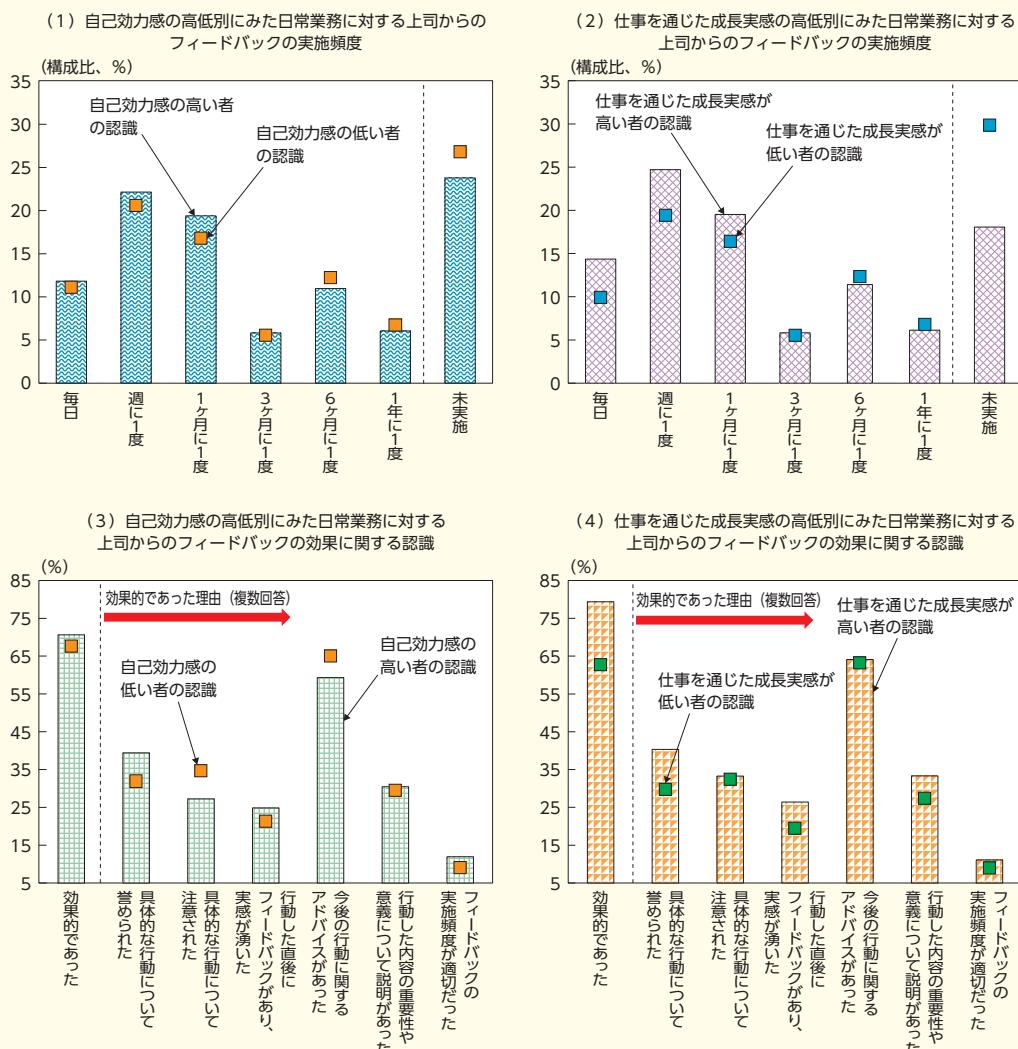
次に、同図の（3）（4）では、自己効力感が高い者と低い者、又は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けつつ、日常業務に対する上司からのフィードバックの効果に関して「効果的であった⁶²」と回答された方の中で、その理由として挙げられている項目を比較している。まず、同図の（3）によると、自己効力感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「具体的な行動について注意された」「今後の行動に関するアドバイスがあった」といった理由を挙げる割合が低く、「行動した内容の重要性や意義について説明があった」といった理由を挙げる割合がおおむね同水準、また、「具体的な行動について讃められた」「行動した直後にフィードバックがあり、実感が湧いた」「フィードバックの実施頻度が適切だった」といった理由を挙げる割合が高いことが分かる。同様に、同図の（4）によると、仕事を通じた成長実感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「具体的な行動について注意された」「今後の行動に関するアドバイスがあった」といった理由を挙げる割合がおおむね同水準、また、「具体的な行動について讃められた」「行動した直後にフィードバックがあり、実感が湧いた」「行動した内容の重要性や意義について説明があった」「フィードバックの実施頻度が適切だった」といった理由を挙げる割合が高いことが分かる。すなわち、自己効力感か仕事を通じた成長実感によって、同所感が高い者と低い者との間で生じているギャップの大きさには差異があるものの、総じてみると、自己効力感や仕事を通じた成長実感の向上といった観点からは、日常業務に対する上司からのフィードバックの具体的な手法として、働く方の具体的な行動について、行動した内容の重要性や意義について説明しながら、行動した直後に讃めることが肝要であることが示唆された。

62 正社員調査の中で、「とても効果的であった」「どちらかといえば効果的であった」のいずれかを選択している場合を指す。

以上のように、自己効力感や仕事を通じた成長実感の向上といった観点からは、日常業務に対する上司からのフィードバックが実施され、その頻度が相対的に高いこと、その上で、手法としては、働く方の具体的な行動について、行動した内容の重要性や意義について説明しながら、行動した直後に誉めることが肝要であることが示唆された。

第2-(3)-24図 自己効力感等とフィードバックについて

- 自己効力感や仕事を通じた成長実感の向上といった観点からは、日常業務に対する上司からのフィードバックが実施され、その頻度が相対的に高いこと、その上で、手法としては、働く方の具体的な行動について、行動した内容の重要性や意義について説明しながら、行動した直後に誉めることが肝要であることが示唆された。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注)
- 1)自己効力感が高い者(低い者)は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「自己効力感(仕事への自信)が高い」と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、4.5点以上(3点以下)の者としている。
 - 2)仕事を通じた成長実感が高い者(低い者)は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事を通じて、成長できていると感じる」と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、4.5点以上(3点以下)の者としている。
 - 3)(1)(2)については、最も当たる1つについて回答を得た結果をまとめている。
 - 4)(3)(4)については、日常業務を遂行するに当たって、上司からのフィードバックが「とても効果的であった」「どちらかといえば効果的であった」と回答した者が、効果的であった理由として該当する全てについて回答を得た結果をまとめている。

●勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点からは、様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ることが肝要であることが示唆された

続いて、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性と、定期的な面談に関連し、労使間の意思疎通の機会との関係性について、分析を進めていきたい。ここでの労使間の意思疎通の機会としては、日常業務の中における機会にも着目しているが、入社、結婚、出産・育児、介護、定年等といった様々なライフステージの変化に応じた機会を主眼としており、様々な当該機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ることが出来ているのか、その状況を整理していく。その上で、具体的には、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点から、どのようなライフステージの変化において労使間の意思疎通をより一層図っていくことが重要なのか、また、どのような内容について話し合うことが有用なのか等について、考察していく。

なお、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の企業調査票では、学校卒業後直ちに企業に就職し、自社に長年継続勤務している標準的な正社員を想定した上で、様々なライフステージにおける従業員との意思疎通の機会に関する企業からの評価を得ており、回答頂いた企業に勤める正社員のキャリア展望に関する所感と併せて、その回答結果を整理していく。

まず、第2-(3)-25図の（1）では、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者と不明確と感じる者に分けつつ、日常業務の中で、管理職と今後のキャリア展望について話し合う頻度について比較している⁶³。同図の（1）によると、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者では、不明確と感じる者と比較し、「未実施」「1年に1度」である者の割合が低く、「毎日」「3ヶ月に1度」「6ヶ月に1度」である者の割合がおおむね同水準、また、「週に1度」「1ヶ月に1度」である者の割合が高いことが分かる。すなわち、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点からは、日常業務の中で、管理職と今後のキャリア展望について話し合いが実施され、その頻度が相対的に高いことが肝要であることを示唆された。

次に、同図の（2）では、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業と不明確と感じる者が所属する企業に分けつつ、様々なライフステージの変化に応じた機会において、労使間で意思疎通を図ることが出来ているのかについて比較している。同図の（2）によると、様々なライフステージにおける状況を踏まえて総合評価した結果として、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業では、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ることが出来ていると82.4%が評価している一方で、不明確と感じる者が所属する企業では、75.2%が同様に評価しており、前者が7.2%ポイント高くなっている。さらに、各ライフステージにおける評価についてみると、いずれのライフステージにおいても、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業では、不明確と感じる者が所属する企業と比較し、同意思疎通を図ることが出来ていると評価している割合が高いことが分かる。その上で、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業において、同意思疎通を図ることが出来ている

63 第2-(3)-25図の（1）については、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の正社員調査票の結果を活用している。

と評価している割合から、不明確と感じる者が所属する企業における同割合を差し引いたギャップをみると、「出産・子育て等、子供に対する責任が大きくなる時期」が7.7%ポイントと最も大きくなっている、次いで、「中高年となり、定年が見据えられた時期」が6.5%ポイント、「役職に昇進した時期」が6.4%ポイント、「親や家族の介護の必要性が生じる時期」が5.4%ポイント、「新入社員として入社した時期」が4.3%ポイントとなっている。すなわち、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点からは、様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ることが肝要であり、特に「出産・子育て等、子供に対する責任が大きくなる時期」「中高年となり、定年が見据えられた時期」「役職に昇進した時期」では、労使間で意思疎通を図る重要性が、より一層高い可能性があることが示唆された。

さらに、同図の（3）では、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業と不明確と感じる者が所属する企業に分けつつ、様々なライフステージの変化に応じて労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図るに当たって、どのような事項について話し合っているのか比較している。同図の（3）によると、いずれの事項においても、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業では、不明確と感じる者が所属する企業と比較し、話し合っている企業の割合が高いことが分かる。その上で、同図の（3）により、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業において、話し合っている事項として挙げられた割合から、不明確と感じる者が所属する企業における同割合を差し引いたギャップをみると、「今後、取得が必要になる資格・技能や、向上させる必要があるスキル」が5.1%ポイントと最も高く、次いで、「今後、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性」が4.7%ポイント、「現在担当している業務の意義・重要性」が3.1%ポイントとなっている。

この結果を踏まえ、同図の（4）では、「今後、取得が必要になる資格・技能や、向上させる必要があるスキル」「今後、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性」について話し合っている企業と話し合っていない企業に分けつつ、労使間で意思疎通を図ることで得られた効果について、企業の主観的な評価を比較している。同図の（4）によると、いずれの効果においても、同項目について話し合っている企業では、話し合っていない企業と比較し、効果を感じている企業の割合が高いことが分かる。その上で、同項目について話し合っている企業が効果を感じている割合から、話し合っていない企業が効果を感じている割合を差し引いたギャップをみると、「従業員が能力開発への参加や自己啓発実施に積極的になった」が34.9%ポイントと最も高くなっている、次いで、「従業員が目標に向かって成長を実感しやすくなった」が28.6%ポイント、「職場の雰囲気が明るくなり、コミュニケーションが活発化した」が25.1%ポイント、「従業員の働きがいや意欲が向上した」が20.7%ポイント、「離職者が減少し、定着率が上昇した」が19.3%ポイントとなっている。

加えて、同図の（5）では、「今後、取得が必要になる資格・技能や、向上させる必要があるスキル」「今後、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性」について話し合っている企業と話し合っていない企業に分けつつ、各々の企業で働く方のワーク・エンゲイジメント・スコアについて比較している。同図の（5）によると、同事項について話し合っている企業において働く方は、話し合っていない企業において働く方と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高いことが分かる。

すなわち、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点から、様々なライフステージの変化に応じて労使間で意思疎通を図るに当たっては、現在担当している業務の意義・

重要性だけでなく、将来を見据えながら、取得が必要になる資格・技能、向上させる必要があるスキル、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性について話し合うことが有用であることが示唆された。また、様々なライフステージの変化に応じて、このような労使間の意思疎通の機会を高めることによって、職場の雰囲気が明るくなり、コミュニケーションが活発化することで、従業員の離職率が低下する可能性が期待されるとともに、労使間で共有された具体的な目標に向かって、働く方は成長を実感しやすくなり、能力開発への参加や自己啓発の実施にも積極的になることが期待され、ひいては、働く方の「働きがい」も向上させる可能性が示唆された。

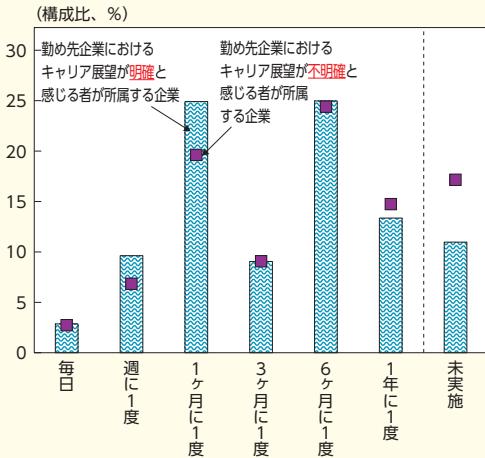
以上のように、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点からは、

- ・日常業務の中で、管理職と今後のキャリア展望について話し合いが実施され、その頻度が相対的に高いこと
- ・様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ること
- ・話し合うに当たっては、現在担当している業務の意義・重要性だけでなく、将来を見据えながら、取得が必要になる資格・技能、向上させる必要があるスキル、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性について話し合うことが肝要であることが示唆され、特に、ライフステージとしては、「出産・子育て等、子供に対する責任が大きくなる時期」「中高年となり、定年が見据えられた時期」「役職に昇進した時期」では、労使間で意思疎通を図る重要性が、より一層高い可能性があることも示唆された。そして、労使にとっても、双方の意思疎通を図ることで、働きがいを含めたポジティブな効果を得られる可能性も確認された。

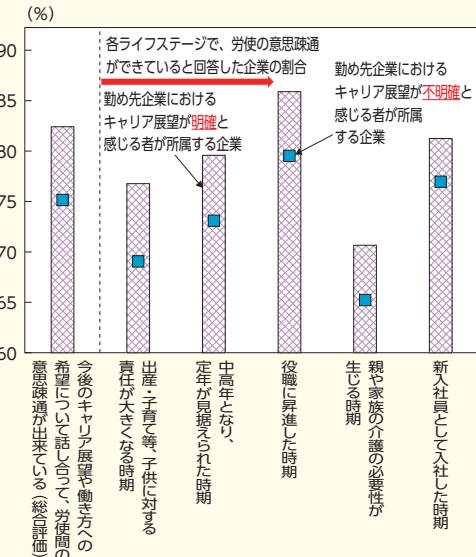
第2-(3)-25図 キャリア展望と労使間の意思疎通の機会について

- 勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点からは、以下の点が肝要であることが示唆された。
 - ・日常業務の中で、管理職と今後のキャリア展望について話し合いが実施され、その頻度が相対的に高いこと
 - ・様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ること
 - ・話し合うに当たっては、現在担当している業務の意義・重要性だけでなく、将来を見据えながら、取得が必要になる資格・技能、向上させる必要があるスキル、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性について話し合うこと

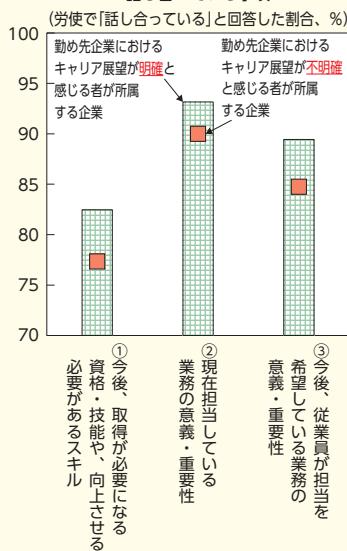
(1) 勤め先企業におけるキャリア展望別にみた日常業務の中で、管理職と今後のキャリア展望について話し合う頻度



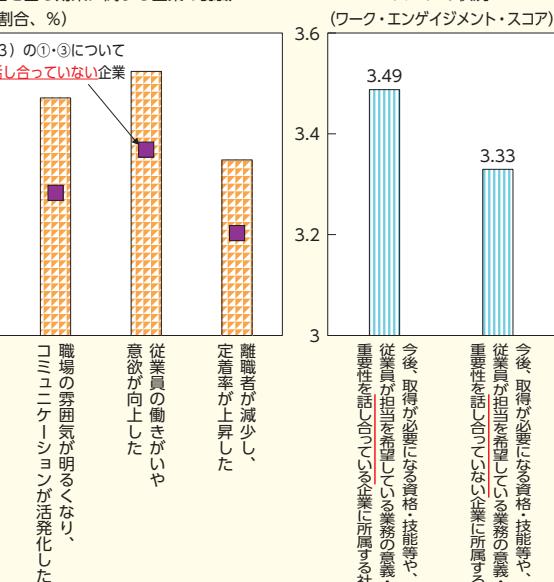
(2) 勤め先企業におけるキャリア展望別にみたライフステージの変化に応じた今後のキャリアや働き方への希望に関する労使間の意思疎通の機会について



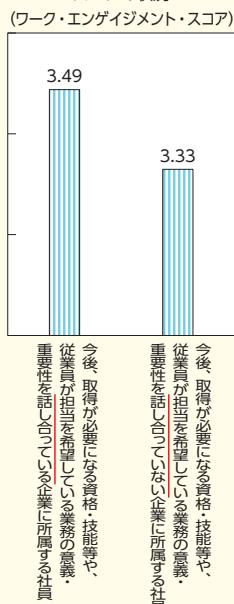
(3) 今後のキャリア展望について労使で話し合っている事項



(4) (3)の①・③についてしっかりと話し合っている企業における労使間の意思疎通を図る効果に関する企業の認識



(5) ワーク・エンゲイジメント・スコアの状況



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 勤め先企業におけるキャリア展望が明確(不明確)と感じる者は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になっている」と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、4.5点以上(3点以下)の者としている。

- 我が国において、ロールモデルとなる先輩社員がいる39歳以下の若者は、必ずしも多い状況はない。働く方自身のロールモデルとなる先輩社員をみつけるためには、その前提として、働く方自身の勤め先企業におけるキャリア展望が明確になっていることが肝要であることが示唆された

続いて、39歳以下の若者に着目して、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況や課題を整理してみたい。ロールモデルとなる先輩社員がいることは、キャリア展望の明確化が図られるとともに、自身に類似するキャリアをもった先輩社員の仕事における成功を通じて、自身の自己効力感（仕事への自信）を間接的に高める効果（代理学習）も期待され、ひいては、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性がある。他方、詳しくは後述するが、我が国において、ロールモデルとなる先輩社員がいる39歳以下の若者は、必ずしも多い状況はない。そのため、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況や課題を明らかにしていくことが有用だと考えられる。

まず、第2-(3)-26図の（1）から（5）により、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況を整理していきたい。同図の（1）によると、我が国において、「ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感⁶⁴をもっている者」は27.9%となっている一方で、「同所感をもっていない者」は72.1%となっており、後者が大勢を占める状況にあることが分かる。次に、同図の（2）により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を性別で比較すると、「男性」が28.7%である一方で、「女性」が27.1%となっており、男性と比較し、女性の方がロールモデルとなる先輩社員をみつけにくい状況にある可能性がうかがえる。さらに、同図の（3）により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を性別及び年齢別で比較すると、「15～24歳」では、男性が52.1%、女性が44.9%となっており、半数前後はロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている状況にあることが分かる。他方、年齢階級の高まりに伴って、男女ともに、同割合は低下していく傾向にあることがうかがえる。さらに、男性の同割合から女性の同割合を差し引いたギャップを年齢別に比較すると、「15～24歳」が7.2%ポイントと最も高く、次いで、「25～29歳」が6.9%ポイント、「30～34歳」が6.9%ポイント、「35～39歳」が1.8%ポイントとなっていることが分かる。つまり、男性と比較し、女性の方がロールモデルとなる先輩社員をみつけにくい状況は、特に「15～24歳」「25～29歳」において顕著にみられる特徴であり、「30～34歳」「35～39歳」では、相対的にみれば、男女共通の課題になっていることが示唆される。この解釈としては、女性がロールモデルとなる先輩社員を探すに当たって、「15～24歳」「25～29歳」では、同性の先輩社員を探す傾向にある一方で、管理職になる者も増加していく「30～34歳」「35～39歳」では、趨勢的に上昇傾向にはあるものの、女性の管理職者比率の水準は必ずしも高くない状況にある中、同性の先輩社員に限らず（むしろ限ることができず）、男性も含めた先輩社員がロールモデルの候補に含まれるため、同年齢階級における男女間のギャップが相対的に低い可能性が考えられる。

続いて、同図の（4）により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を採用形態別で比較すると、「現在の勤め先企業に新規採用された者」では、同割合が30.8%である一方で、「現在の勤め先企業に中途採用された者」では、同割合が26.3%と

64 職場にロールモデルとなる先輩社員がいる（いない）は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「職場にロールモデルとなる先輩社員がいる」と質問した項目に対して、「いつも感じる」「よく感じる」（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」）と回答した者としている。

なっており、後者が低いことが分かる。中途採用者において同割合が低い要因としては、中途で入った故に勤め先企業におけるキャリア展望が描きにくい状態になっており、ロールモデルとなる先輩社員をみつけにくい可能性に加えて、中途採用者の仕事遂行能力が高く、そもそもロールモデルを要していない可能性も考えられるだろう。そこで、15～39歳以下を対象とし、新規採用者と中途採用者に分けた上で、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性と自己効力感（仕事への自信）をスコア化した値⁶⁵について、性別で比較すると、男性では、新規採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が2.25、自己効力感（仕事への自信）が2.70となっている一方で、中途採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が2.41、自己効力感（仕事への自信）が2.98となっている。また、女性では、新規採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が2.00、自己効力感（仕事への自信）が2.53となっている一方で、中途採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が1.94、自己効力感（仕事への自信）が2.62となっている。特に、女性の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値に着目すると、15～24歳と35～39歳では、新規採用者と比較し、中途採用者が低い値を示している⁶⁶。すなわち、男女ともに、新規採用者と比較し、中途採用者では、自己効力感（仕事への自信）のスコアが高い状況にあり、相対的にみれば、仕事遂行能力の高さから、ロールモデルを要していない側面を持ち合わせている可能性も示唆された。もちろん、両者ともに、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合は、必ずしも高い状況にはないことから、ロールモデルの在り方を改めて再考してみることが重要だと考えられるが、その際には、新規採用者と中途採用者によって、ロールモデルとなる先輩社員の有無に対するニーズが異なる可能性があることに留意が必要であろう。また、特に、女性の15～24歳と35～39歳では、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性のスコアが低い状況にあり、中途で入った故に勤め先企業におけるキャリア展望が描きにくい状態になっており、ロールモデルとなる先輩社員をみつけにくい状況にある可能性も示唆され、この点についても併せて留意が必要である。

さらに、同図の（5）により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を職種間で比較すると、「教育関係専門職」が46.4%と最も高くなっている、次いで、「建設・採掘職」が34.5%、「営業職」が33.6%、「医療・福祉関係専門職」が31.5%、「接客・サービス職」が31.0%、「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」が29.6%となっている一方で、管理職（リーダー職を含む）が21.7%と最も低くなっている、「事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）」や「事務職（一般事務等）」といった事務職関連の職種において低いことが分かる。すなわち、職種間で比較すると、仕事を遂行するために求められる能力や専門的な技術・技能について、比較的にイメージをもちやすく、後輩社員が先輩社員の仕事ぶりを目にすることも多いことが想像される職種では、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合が、相対的に高い可能性が示唆される。

続いて、ここからは、ロールモデルとなる先輩社員がいることによって期待される効果について確認し、ロールモデルとなる先輩社員をみつける前提として、勤め先企業におけるキャリ

65 質問項目に対して、「いつも感じる（= 6点）」「よく感じる（= 4.5点）」「時々感じる（= 3点）」「めったに感じない（= 1.5点）」「全く感じない（= 0点）」とスコアを付した上で、平均値を算出している。

66 女性の中途採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値に着目すると、15～24歳が2.11、25～29歳が2.03、30～34歳が1.82、35～39歳が1.95となっている。一方、新規採用者の同値は、15～24歳が2.32、25～29歳が1.87、30～34歳が1.69、35～39歳が2.11となっている。

ア展望の明確化が図られていることの重要性について言及した上で、ロールモデルとなる先輩社員の有無に関する労使間の認識をめぐる状況を示していく。

まず、同図の（6）では、調査時点から1年前のロールモデルとなる先輩社員の有無と、調査時点の自己効力感や勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値、ワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理しており、ロールモデルとなる先輩社員がいることによって、働く方のいずれの所感も向上している可能性が示唆される。

次に、同図の（7）では、調査時点から1年前の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値と、調査時点のロールモデルとなる先輩社員がいることをスコア化した値⁶⁷との関係性を整理している。同図の（7）によると、両者には、正の相関があることがうかがえる。比較時点の工夫はしているものの、上記のような逆の因果関係も想定されていることに留意が必要であるが、勤め先企業におけるキャリア展望の明確化を図ることは、ロールモデルとなる先輩社員がいる社員を増加させる可能性が示唆される。すなわち、働く方自身のロールモデルとなる先輩社員をみつけるためには、その前提として、働く方自身の勤め先企業におけるキャリア展望が明確になっていることが肝要であることが示唆される。

最後に、同図の（8）では、ロールモデルとなる先輩社員の有無に関する労使間の認識ギャップを示しており、既出ではあるが、働く方でロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合が27.9%である一方で、自社の職場に若手社員のロールモデルになる先輩社員がいると認識している企業は48.6%であることが分かる。すなわち、企業が想定している以上に、働く方はロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感を持つことができていない状況にあることが示唆される。

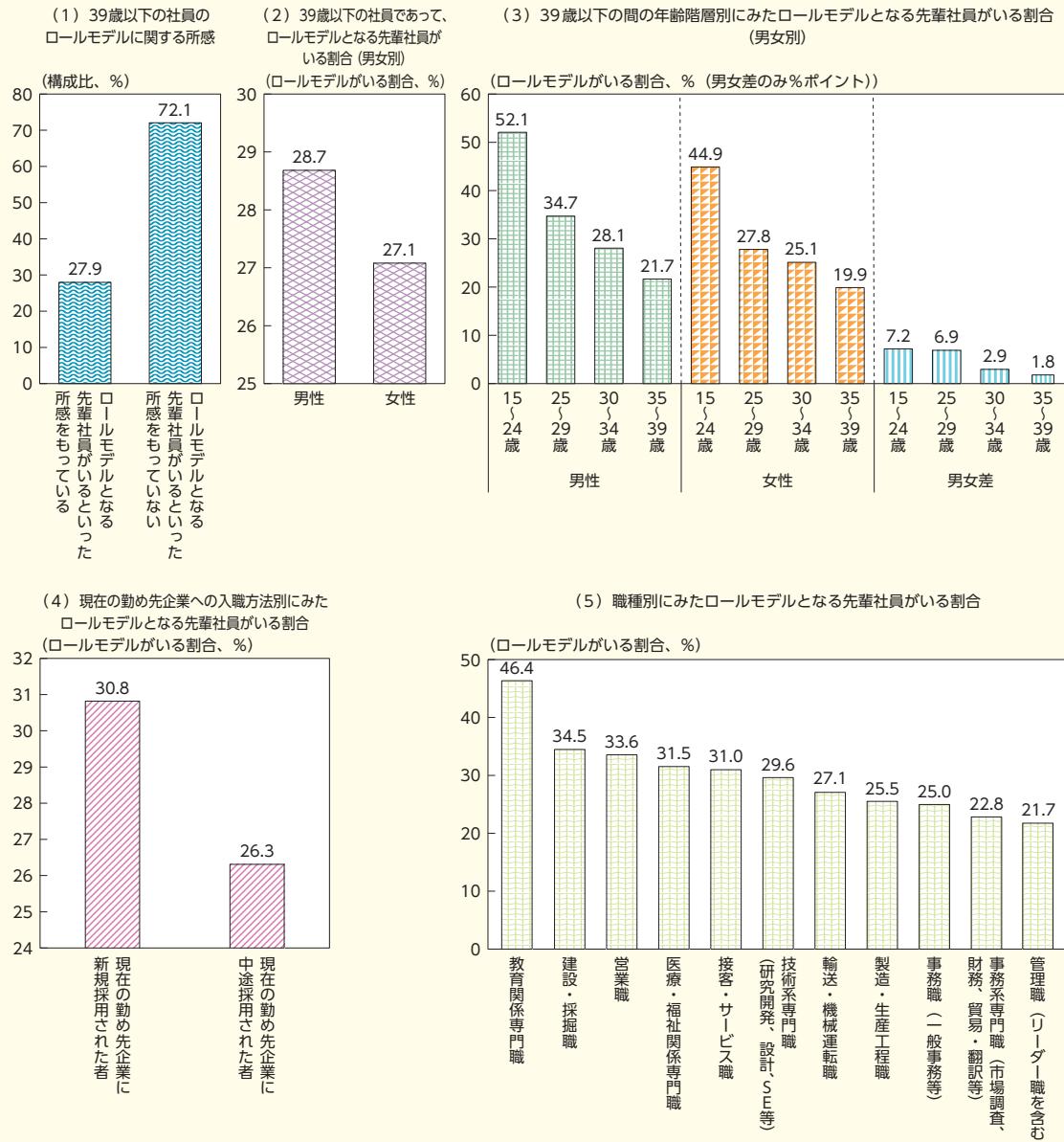
以上のように、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況について整理した上で、ロールモデルとなる先輩社員がいることによって、自己効力感（仕事への自信）、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性、ワーク・エンゲイジメント・スコアも向上していく可能性が示唆された。その上で、働く方自身のロールモデルとなる先輩社員をみつけるためには、その前提として、働く方自身の勤め先企業におけるキャリア展望が明確になっていることが肝要であることも示唆された。つまり、JD-Rモデルに関する説明の中で、「獲得のスパイラル」について言及したが、働く方の勤め先企業におけるキャリア展望の明確化とロールモデルとなる先輩社員をみつけることが、中長期的な観点でみて、ポジティブな循環を実現していくために重要と考えられる。こうした好循環の実現に向けては、企業が想定している以上に、働く方はロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感を持つことができていない状況にある可能性に留意しながら、ロールモデルの在り方について、労使でしっかりと話し合っていくことが重要である。

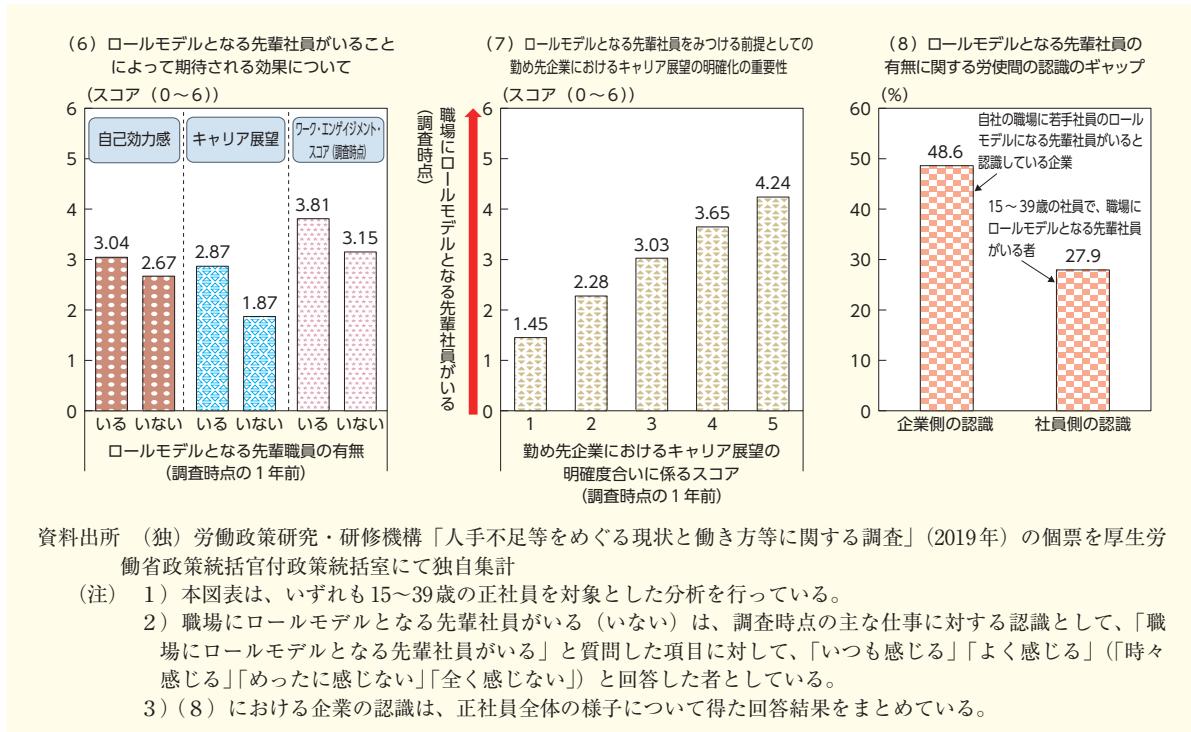
67 質問項目に対して、「いつも感じる（= 6点）」「よく感じる（= 4.5点）」「時々感じる（= 3点）」「めったに感じない（= 1.5点）」「全く感じない（= 0点）」とスコアを付した上で、平均値を算出している。

第2-(3)-26図

若者のキャリア展望等とロールモデルとなる先輩社員について

- 我が国において、ロールモデルとなる先輩社員がいる39歳以下の若者は、必ずしも多い状況にはない。
- 働く方自身のロールモデルとなる先輩社員をみつけるためには、その前提として、働く方自身の勤め先企業におけるキャリア展望が明確になっていることが肝要であることが示唆された。
- 企業が想定している以上に、働く方はロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感を持つことができていない状況にある可能性に留意しながら、ロールモデルの在り方について、労使でしっかりと話し合っていくことが重要である。





●管理職では、管理職への登用機会の公正性や、性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土について、実感が担保されるような環境の推進が、また、非正規雇用で働く方では、働き方に対する評価が不合理ではなく公正である実感が担保されるような環境の推進が、ワーク・エンゲイジメントを向上させるために有用である可能性が示唆された

第3節の最後に、管理職と非正規雇用で働く方に着目して、働く方にとっての公正性とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理してみたい。

まず、第2-(3)-27図では、管理職への登用機会に関する管理職の所感と管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理している。また、趨勢的に上昇傾向にはあるものの、女性の管理職者比率の水準は必ずしも高くない状況にあることを踏まえ、性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土に対する管理職の所感と管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性についても、併せて整理している。同図の(1)によると、管理職全体のワーク・エンゲイジメント・スコアは3.60となっており、「男性」が3.55である一方で、「女性」が3.80となっており、女性の方が高い状況にあることが分かる。また、同図の(2)によると、「勤め先での管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に関わらず、幅広い多くの人材にあると感じる」といった所感をもった管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアは、全体、男性及び女性のいずれにおいても、同図の(1)のワーク・エンゲイジメント・スコアより高い水準にあることが分かる。さらに、上記の所感に加えて、「性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土があると感じる」といった所感をもった管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアは、全体、男性及び女性のいずれにおいても、より高い水準を示していることが分かる。すなわち、本分析結果はあくまでも管理職の所感に基づくものであり、企業における実際の管理職への登用機会等をめぐる状況を直接的に示すものではないことに留意が必要であるが、「働きがい」といった働く方にとっての主観的な指標を考察する際には、働く方がどのように感じているかが重要であり、その観点からみると、「勤め

先での管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に関わらず、幅広い多くの人材にあると感じる」「性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土があると感じる」といった所感を管理職がもつことのできる環境を推進することで、管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させることのできる可能性が示唆される。

その上で、同図の（3）によると、企業が認識している以上に、管理職は「勤め先での管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に関わらず、幅広い多くの人材にある」といった所感をもっておらず、「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に差がなくとも、一部の人材に限られている⁶⁸」といった所感をもっている管理職が、企業が認識している以上に多い可能性がうかがえる。また、同様に、企業が認識している以上に、管理職は「性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土がある」といった所感をもっていない状況がうかがえる。すなわち、今後、管理職の実感を担保するという観点から、管理職の登用機会の公正性や性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土の醸成方法について、改めて労使で再考してみることが重要だと考えられるが、その際には、上記のような認識ギャップが生じていることに留意が必要である。

次に、第2-(3)-28図では、働き方に対する評価が不合理ではなく公正であることと非正規雇用で働く方のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理している。

なお、上記と同様に、本分析結果はあくまでも非正規雇用で働く方の所感に基づくものであり、実際の正規雇用で働く方との関係性をめぐる状況を直接的に示すものではないことに留意が必要であるが、「働きがい」といった働く方にとっての主観的な指標を考察する際には、働く方がどのように感じているかが重要であり、その観点から分析を進めていく。また、本分析では、（株）リクルート（リクルートワークス研究所）の「全国就業実態パネル調査」において、2018年1月～12月の仕事に関する状況として把握した結果を活用しており、働き方改革関連法案の施行前であることについても、留意が必要である。

まず、同図の（1）（2）によると、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者がいたと認識している非正規雇用労働者の割合は、「非正規雇用労働者全体」で35.1%となっており、「契約社員・嘱託」で48.6%と最も高くなっていることが分かる。また、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者への評価と比較し、自分の働き方に対する評価が不合理ではなく公正だと感じた非正規雇用労働者の割合は、「非正規雇用労働者全体」で23.6%となっており、「契約社員・嘱託」で25.3%と最も高くなっている一方で、「労働者派遣事業所の派遣社員」で18.7%と相対的に低くなっていることが分かる。こうした中、同図の（3）によると、非正規雇用労働者であって、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者への評価と比較し、自分の働き方に対する評価が公正だと感じた方は、同評価が不合理だと感じた方と比較し、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が高いことが分かる。すなわち、非正規雇用といった働き方に対する評価が不合理ではなく公正である実感が担保されるような環境の推進が、非正規雇用で働く方のワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆される。

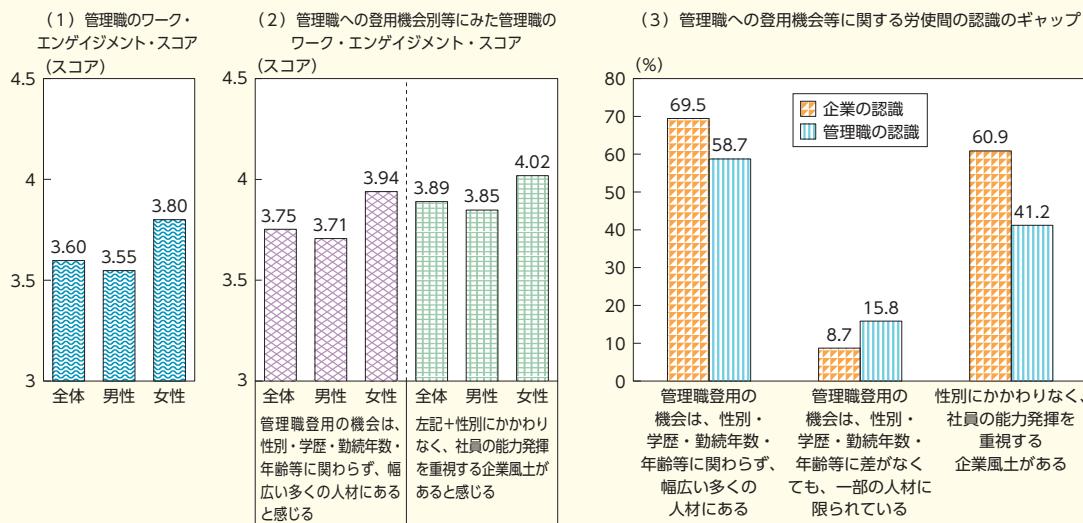
以上のように、本分析結果は、あくまでも管理職や非正規雇用で働く方の所感に基づくもの

68 回答項目には、「どちらともいえない」が含まれており、「勤め先での管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に関わらず、幅広い多くの人材にあると感じる」と「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に差がなくとも、一部の人材に限られている」の2つの選択肢しかない訳ではないことに留意が必要である。

であり、企業における実際の管理職への登用機会等をめぐる状況や実際の正規雇用で働く方との関係性をめぐる状況を直接的に示すものではないことに留意が必要だが、管理職にとっては、管理職への登用機会の公正性や、性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土について、実感が担保されるような環境の推進が、また、非正規雇用で働く方にとっては、非正規雇用といった働き方に対する評価が不合理ではなく公正である実感が担保されるような環境の推進が、ワーク・エンゲイジメントを向上させるために有効な手段である可能性が示唆された。

第2-(3)-27図 管理職のワーク・エンゲイジメントと登用機会の公正性等について

- 「勤め先での管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に関わらず、幅広い多くの人材にあると感じる」「性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土があると感じる」といった所感を管理職がもつことのできる環境を推進することで、管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させることができるとの可能性が示唆される。
- 今後、管理職の実感を担保するという観点から、管理職の登用機会の公正性や性別にかかわりなく、社員の能力発揮を重視する企業風土の醸成方法について、改めて労使で再考してみることが重要だと考えられるが、その際には、上記のような認識ギャップが生じていることに留意が必要である。

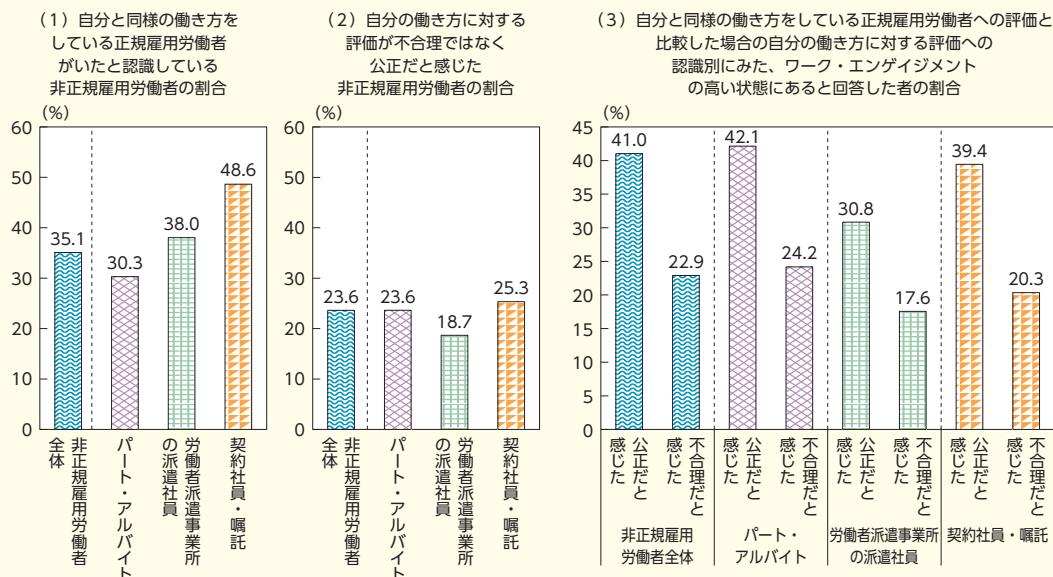


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票、正社員票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 勤め先企業での職種について、「管理職（リーダー職を含む）」と回答した3301名に関する回答結果をまとめている。
- 2) 「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に関わらず、幅広い多くの人材にある」「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に差がなく、一部の人材に限られている」は、「どちらともいえない」があるため、合算しても100%にはならない。

第2-(3)-28図 非正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントと公正な評価について

- 自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者がいたと認識している非正規雇用労働者の割合は、35.1%となっている。
- 非正規雇用労働者であって、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者への評価と比較し、自分の働き方に対する評価が公正だと感じた方は、同評価が不合理だと感じた方と比較し、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が高いことが分かる。



資料出所 (株) リクルート(リクルートワークス研究所)「全国就業実態パネル調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) は、2018年1月～12月の仕事に関する「自分と同様の働き方をしている正規の職員・従業員がいる」といった質問項目において、「あてはまる」「どちらか」というと「あてはまる」と回答した者の構成比を示している。
- 2) (2) は、2018年1月～12月の仕事に関する「自分と同様の働き方をしている正規の職員・従業員への評価と比較し、自分の働き方に対する評価が不合理ではなく公正だと感じた」といった質問項目において、「あてはまる」「どちらか」というと「あてはまる」と回答した者の構成比を示している。
- 3) (3) における「ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合」とは、2018年1月～12月の仕事に関する「生き生きと働くことができていた」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいた」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」(没頭) といった質問項目のいずれにおいても、「あてはまる」「どちらか」というと「あてはまる」と回答した者の構成比を示している。

コラム2-7

ワーク・エンゲイジメントと副業・兼業について

ここまで分析してきたように、働きがい（ワーク・エンゲイジメント）が高い者は、健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現していくことが期待できる。こうした指標の特性を踏まえると、副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、副業・兼業に伴う疲労感を上手くコントロールしながら、本業にポジティブな影響をもたらす効果を獲得していることが予想できる。また、「働きがい」といった観点でみると、副業・兼業の実施が、本業における「働きがい」を向上させ、両業の間で、ポジティブな循環を構築している可能性も考えられる。本コラムでは、こうした仮説の下、副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者をめぐる状況を考察してみたい。

まず、コラム2-7の（1）により、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」における副業・兼業の実施状況を概観すると、「副業・兼業を実施しなかった者」の構成比が70.1%と大勢を占めており、「企業に実施が認められていない者」の構成比が26.2%である中、「副業・兼業を実施した者」の構成比は3.7%となっており、かなり限定的な状況にあることが分かる。

次に、コラム2-7の（2）では、副業・兼業を実施した者をワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者に分けつつ、副業・兼業を実施することによって得られたと感じている効果・影響について比較している。これによると、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「本業に影響する他分野の人脈ができた」「本業で役立つ新しいスキル・知識が得られた」といった仕事のパフォーマンスにポジティブな影響を与える可能性のある効果について、得られたと感じている者の割合が高いことが分かる。また、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「ストレスが軽減され、前向きな気持ちになった」といった効果について、得られたと感じている者の割合も高く、これは、好きなことに取り組む時間が得られたこと等によって、その効果が得られた可能性が考えられる。さらに、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「疲労感が高まり、本業がおろそかになった」と感じている者の割合が低いことが分かる。加えて、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「本業での働きがいが向上した」と感じている者の割合が高いことが分かる。

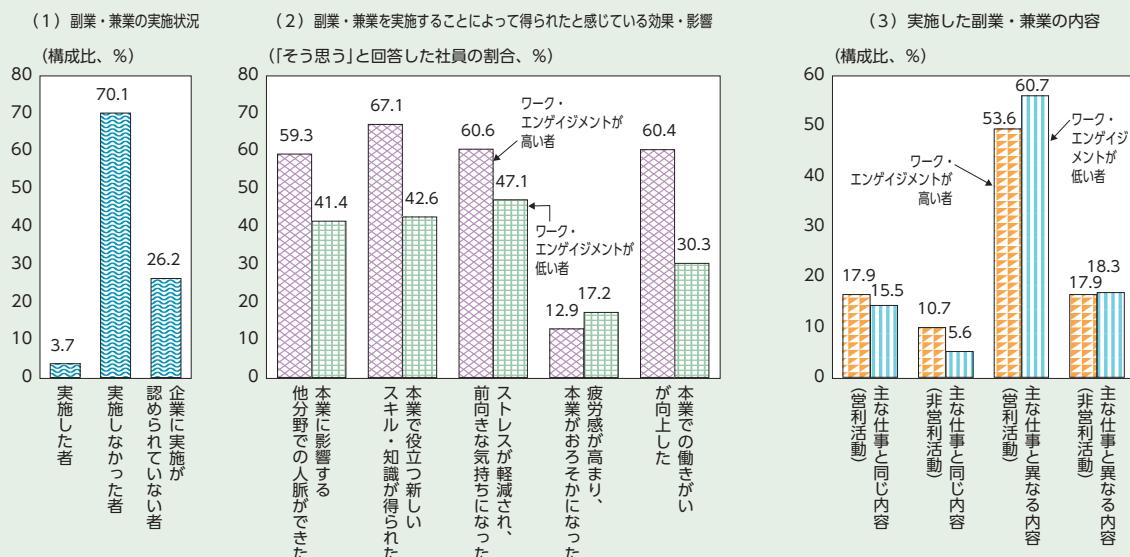
以上のように、副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、副業・兼業に伴う疲労感を上手くコントロールしながら、本業にポジティブな影響をもたらす効果を獲得していることが示唆された。また、「働きがい」といった観点でみると、副業・兼業の実施が、本業における「働きがい」を向上させ、両業の間で、ポジティブな循環を構築している可能性も確認された。

最後に、コラム2-7の（3）により、ワーク・エンゲイジメントが高い者が実施している副業・兼業の内容の特徴についても、考察しておきたい。コラム2-7の（3）では、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者に分けつつ、実施した副業・兼業の内容について比較しており、ワーク・エンゲイジメントが高い者が実施した副業・兼業の内容の構成比から、ワーク・エンゲイジメントが低い者が実施した副業・兼業の内容の構成比を差し引いたギャップをみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「主な仕事と異なる内容（営利活動）」の副業・兼業を実施している割合が低く、「主な仕事と同じ内容（営利活動）」や「主な仕事と同じ内容（非営利活動）」の副業・兼業を実施している割合が高い。特に、主な仕事と同じ内容（非営利活動）の副業・兼業は、上記のギャップの水準が相対的に大きく、全体の構成比からみると、必ずしも高い水準を占める訳ではないが、ワーク・エンゲイジメントが高い者が、相対的に積極的に取り組んでいる可能性が示唆された。

副業・兼業を実施した者は、かなり限定的な状況にあることを踏まえれば、本分析結果についても、一定の幅をもってみる必要があるが、「働きがい」といった観点からみると、副業・兼業を実施することが、本業における「働きがい」を向上させるようなポジティブな循環を構築していく視点が重要であり、副業・兼業の在り方について、労使において改めて話し合ってみることが有用であろう。

コラム2-7図 ワーク・エンゲイジメントと副業・兼業について

- 副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、副業・兼業に伴う疲労感を上手くコントロールしながら、本業にポジティブな影響をもたらす効果を獲得していることが示唆された。
- また、「働きがい」といった観点でみると、副業・兼業の実施が、本業における「働きがい」を向上させ、両業の間で、ポジティブな循環を構築している可能性も確認された。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。
- 2) (1)におけるスコア化に当たっては、「いつも感じる=6」「よく感じる=4.5」「時々感じる=3」「めったに感じない=1.5」「全く感じない=0」として、各質問項目の平均値を示している。

第4節 リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との好循環の実現に向けて

1 リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との関係性について

●「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事中の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。本節では、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させるために、リカバリー経験（休み方）の在り方が重要であることを明らかにしていく。本節の流れとしては、まずは、リカバリー経験（休み方）に関する考え方や、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を紹介した上で、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、先行研究で確認されるようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性が確認されるのか検証していく。その上で、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について概観しつつ、いくつかの課題の所在を明らかにしていきたい。

まず、第2-(3)-29図では、リカバリー経験（休み方）に関する考え方や、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を整理していく。同図の（1）のフローチャートのように、働く方は、就業を続けることによって、次第に疲労やストレスが蓄積していき、仕事から活力を得ていきいきとすることが難しくなり、レジリエンス（屈せず、立直り、乗り越えること）や楽観性などの「個人の資源（心理的距離）」も枯渇していくため、リカバリー経験によって、「活力」や「個人の資源（心理的資本）」を回復・向上させる機会を得ることで、後日再び就業する際に良質なパフォーマンスを発揮することができる。Sonnenstag & Fritz (2007) によると、そのリカバリー経験（休み方）には、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」といった4つの種類がある。「心理的距離」とは、仕事から物理的及び心理的にも離れている状態であり、仕事に関する考えられない状態を指す⁶⁹。「リラックス」とは、心身の活動量を意図的に低減させて、くつろいでいる状態を指す。「熟達」とは、余暇時間における自己啓発の実施を指す。「コントロール」とは、余暇時間に何をどのように行うのかを、自分で決められる状態を指す。本稿では、リカバリー経験（休み方）について、こうした4つの種類があるといった先行研究における考え方を踏まえながら、考察を進めていく。

次に、同図の（2）では、Shimazu, Sonnenstag, Kubota, & Kawakami (2012)において、日本人労働者2,520名を対象とし、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性を分析した結果を紹介しており、表中の値は、計量分析により推定した相関係数として、絶対値が1に近い方が変数間の関連が強く、0に近い方が変数間の関連が弱いことを示している。その分析結果をみると、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」のいずれについても、「精神的ストレス」「身体的疲労（身体愁訴）」との相関係数は統計

69 Sonnenstag & Fritz (2014) では、Sonnenstag & Bayer (2005) の中で、「心理的距離」というコンセプトが、ストレスやリカバリー経験に関する研究に導入されたと記載している。

的有意な負の値となっており⁷⁰、また、「仕事のパフォーマンス」との相関係数は統計的有意な正の値となっている。他方、「リラックス」「熟達」「コントロール」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関係数は統計的有意な正の値であるが、「心理的距離」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関係数が統計的有意な負の値となっていることが分かる。「心理的距離」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性に関する分析結果は、それまでの先行研究とは異なる結果を示しており、同論文では、この点について、「個人が、余暇時間において、精神的に仕事から離れようとした際、実際には仕事から離れることに困難が生じており、ワーク・エンゲイジメントの向上に繋がるように、仕事に対する活力を回復させるためには、より多くの時間をする可能性があるのかもしれない」と指摘している。すなわち、日本人労働者を対象とした調査を活用した同論文の分析結果において、それまでの先行研究とは異なる結果が示されたことは、我が国で働く方の中で「心理的距離」というリカバリー経験について、何らかの課題が生じている可能性があることを示唆しているとも解釈できるだろう。

さらに、第2-(3)-30図では、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を踏まえつつ、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、先行研究で確認されるようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性が確認されるのか検証していく。

同図の（1）では、「心理的距離⁷¹」「リラックス⁷²」「コントロール⁷³」「熟達⁷⁴」について、「出来ている」又は「出来ていない」と回答された方に分けつつ、ワーク・エンゲイジメント、仕事中の過度なストレスや疲労、個人の労働生産性をスコア化した値を比較している。同図の（1）によると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」のいずれにおいても、同項目が「出来ている」と回答された方は、「出来ていない」と回答された方と比較して、仕事中の過度なストレスや疲労に関するスコアの水準が低く、個人の労働生産性に関するスコアの水準が高いことが分かる。また、「リラックス」「コントロール」「熟達」では、同項目が「出来ている」と回答された方は、「出来ていない」と回答された方と比較して、ワーク・エンゲイジメントの水準が高い一方で、「心理的距離」のみは、同様に比較すると、ワーク・エンゲイジメントがおおむね同水準（あるいは、若干のマイナス）であることが分かる。すなわち、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性については、先行研究とおおむね同様の結果が確認されたと評価できるだろう。

その上で、同図の（2）（3）では、上記のようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エ

-
- 70 「熟達」については、身体的疲労（身体愁訴）が高まる印象を受けるかもしれないが、好きなことについて学ぶ時間が得られたこと等によって、気持ちが前向きになり、身体的疲労（身体愁訴）の一部が失念されることや、仕事に関連する知識やスキルを習得することで、仕事をより円滑に進めることができ、その結果として心身のストレスが低減することなどが想定される。
- 71 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、仕事を考えることなく、心理的に仕事から十分に離れることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。
- 72 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、リラックスすることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。
- 73 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、どのような過ごし方をするのか、自分自身で決めることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。
- 74 「休日等の余暇時間において、自己啓発（会社や職場の指示によらない自発的な勉強）を行っていますか」といった質問項目が含まれている。

ンゲイジメント・スコア等との関係性が、「調査対象計」と「労働強度が高い人手不足企業⁷⁵」において異なるのか検証している。同図の（2）は、同図の（1）におけるワーク・エンゲイジメント、仕事中の過度なストレスや疲労、個人の労働生産性について、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」と回答された方のスコアから、リカバリー経験（休み方）が「出来ていない」と回答された方のスコアを差し引いたギャップを示している。同図の（3）は、「労働強度が高い人手不足企業」を対象とし、同様のギャップを示している。同図の（2）と（3）を比較すると、「労働強度が高い人手不足企業」では、「調査対象計」と比較し、「心理的距離」「コントロール」「リラックス」が出来ていることで、ワーク・エンゲイジメント・スコアや個人の労働生産性に関するスコアが向上する度合いが、より一層高いことが分かる。また、「労働強度が高い人手不足企業」における「熟達」については、「調査対象計」と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアや個人の労働生産性に関するスコアが向上する度合いがやや低いものの、仕事中の過度なストレスや疲労に関するスコアが低下する度合いが高いことも分かる。すなわち、仕事中の過度なストレスや疲労の回復を図り、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントと労働生産性の向上を実現させる観点からみると、「労働強度が高い人手不足企業」こそ、従業員がリカバリー経験（休み方）をできるように様々な支援を講じていくことが有用だと考えられる。

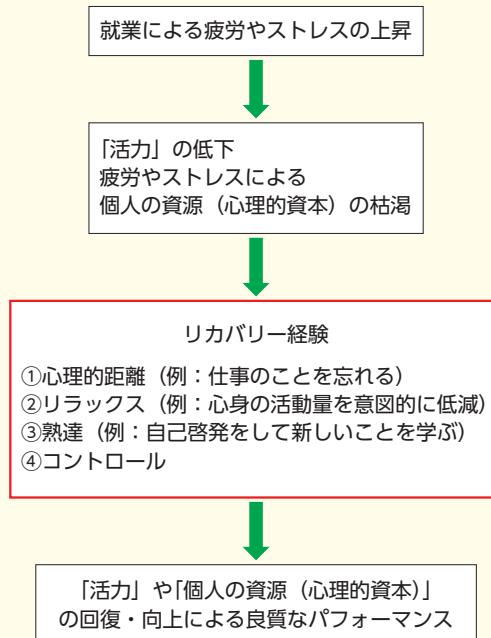
以上のように、先行研究や今回の分析結果を踏まえると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事中の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。つまり、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくことが肝要だと考えられる。特に、「労働強度が高い人手不足企業」では、こうしたポジティブな循環を生み出していくことが有用であることが示唆され、「労働強度が高い人手不足企業」こそ、従業員がリカバリー経験（休み方）を得られるように様々な支援を講じていくことが有用だと考えられる。

75 企業が自社の正社員について「大いに不足」「やや不足」と回答しているとともに、同企業に所属する正社員が、主な仕事に対する認識に関する「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」といった質問項目に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答している企業を指す。

第2-(3)-29図 リカバリー経験（休み方）に関する考え方と先行研究について

- リカバリー経験には、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」といった4つの種類がある。
- 先行研究によると、リカバリー経験は、精神的ストレスや身体的疲労を軽減し、ワーク・エンゲージメントや仕事のパフォーマンスを向上させる。

(1) リカバリー経験の考え方

(2) リカバリー経験と健康、ワーク・エンゲージメント等との関係
(先行研究による分析結果)

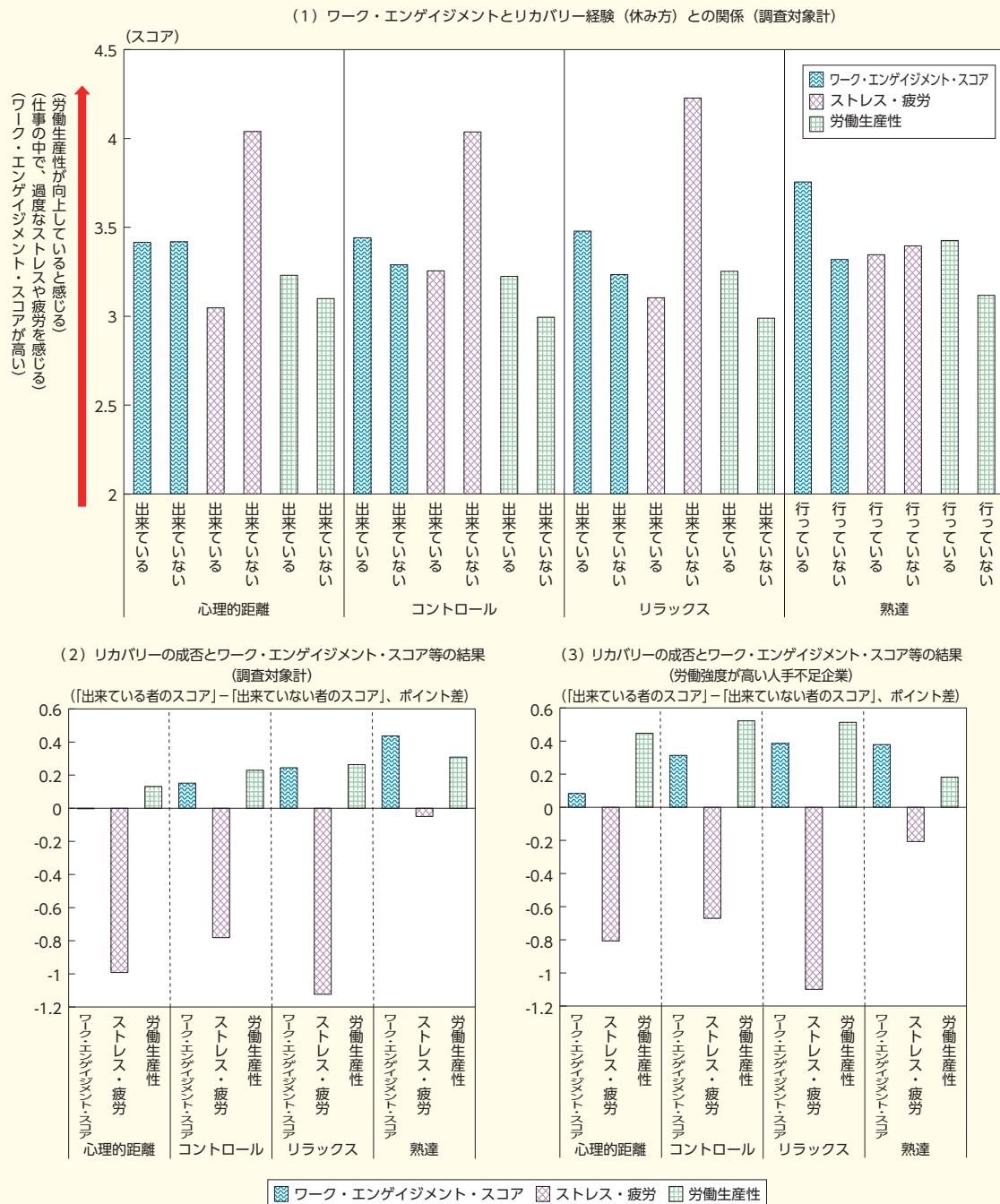
		被説明変数			
		精神的ストレス	身体的疲労 (身体愁訴)	ワーク・ エンゲージメント	仕事の パフォーマンス
説明変数	心理的距離	▲0.18***	▲0.14***	▲0.08**	0.12***
	リラックス	▲0.23***	▲0.17***	0.10***	0.18***
	熟達	▲0.21***	▲0.15***	0.36***	0.26***
	コントロール	▲0.20***	▲0.13***	0.19***	0.21***

資料出所 Shimazu, Sonnentag, Kubota, & Kawakami (2012)、島津 (2014)、Sonnentag & Fritz (2007)などを参考に
厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) (2) は、日本人労働者2,520名を対象に調査を行った結果について、探索的・検証的因子分析 (Exploratory and confirmatory factor analyses) による相関係数を示している。
- 2) (2) の仕事のパフォーマンスは、調査時点から振り返った4週間について、0～10の間で自己評価した結果を活用している。
- 3) (2) の表中における「***」は、1 %水準において統計的有意であることを示している。

第2-(3)-30図 ワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験（休み方）との関係について

- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事中の過度なストレスや疲労から回復し、その後、再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。
- こうした効果は、「労働強度が高い人手不足企業」において相対的に強い可能性があり、「労働強度が高い人手不足企業」こそ、従業員がリカバリー経験（休み方）をできるように様々な支援を講じていくことが有用だと考えられる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票、正社員票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 労働強度が高い人手不足企業とは、企業が自社の正社員について「大いに不足」「やや不足」と回答しているとともに、同企業に所属する正社員が、主な仕事に対する認識に関する「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」といった質問項目に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答している企業を指す。

2 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について

- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、男性、30歳台～50歳台、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」と自己評価された方の割合が低い

「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事中の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。つまり、「働きがい」を向上させるためには、リカバリー経験（休み方）も重要であることが確認されたことを踏まえ、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について、概観していきたい。

まず、第2-(3)-31図の（1）により、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合をみると、「心理的距離」が66.1%、「リラックス」が83.6%、「コントロール」が75.0%、「熟達」が22.2%となっていることが分かる。「心理的距離」については、33.9%が「出来ていない」と自己評価しており、「リラックス」や「コントロール」における同評価と比較すると、高い水準にあることが分かる。

ここからは、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合に関して、いくつかの属性に着目しながら、その特徴を考察してみたい。

最初に、同図の（2）により、同割合を性別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、女性の同割合が高い一方で、「熟達」については、男性の同割合が高いことが分かる。Sonnenstag (2005) では、分析の結果、男性は、女性と比較して、リカバリー経験が上手くいっていない可能性があることを指摘しており、Sonnenstag (2001) において、男性の方が、余暇時間に仕事に関する活動により多くの時間を割いているといった分析結果が得られたことと整合的であるとしている。したがって、本分析結果についても、こうした先行研究とおおむね同様の傾向を示していると評価できるだろう。

次に、同図の（3）により、同割合を年齢別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「30歳台」「40歳台」「50歳台」において同割合が低い一方で、「熟達」については、おおむね加齢に伴って同割合が高くなることが分かる。

さらに、同図の（4）により、同割合を居住地域別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「三大都市圏」「地方圏」における同割合ともに、おおむね同水準である一方で、「熟達」については、「三大都市圏」における同割合が高いことが分かる。

続いて、同図の（5）により、同割合を勤め先企業における役職別にみると、「心理的距離」については、「係長・主任相当職」「課長相当職」「部長相当職以上」といった役職者において同割合が低いことが分かる。また、「リラックス」「コントロール」について、「係長・主任相当職」「課長相当職」における同割合が低い一方で、「熟達」については、加齢に伴って同割合が高くなることが分かる。

最後に、同図の（6）により、同割合を勤め先企業規模別にみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「50人超～100人以下」「100人超～300人以下」において同割合が低い一方で、「熟達」については、企業規模の高まりに伴って同割合が高くなることが分かる。

以上のように、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合については、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」と「熟達」に分けてみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、男性、30歳台～50歳台、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。また、「熟達」については、女性、若者、地方圏、非役職者、小規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。

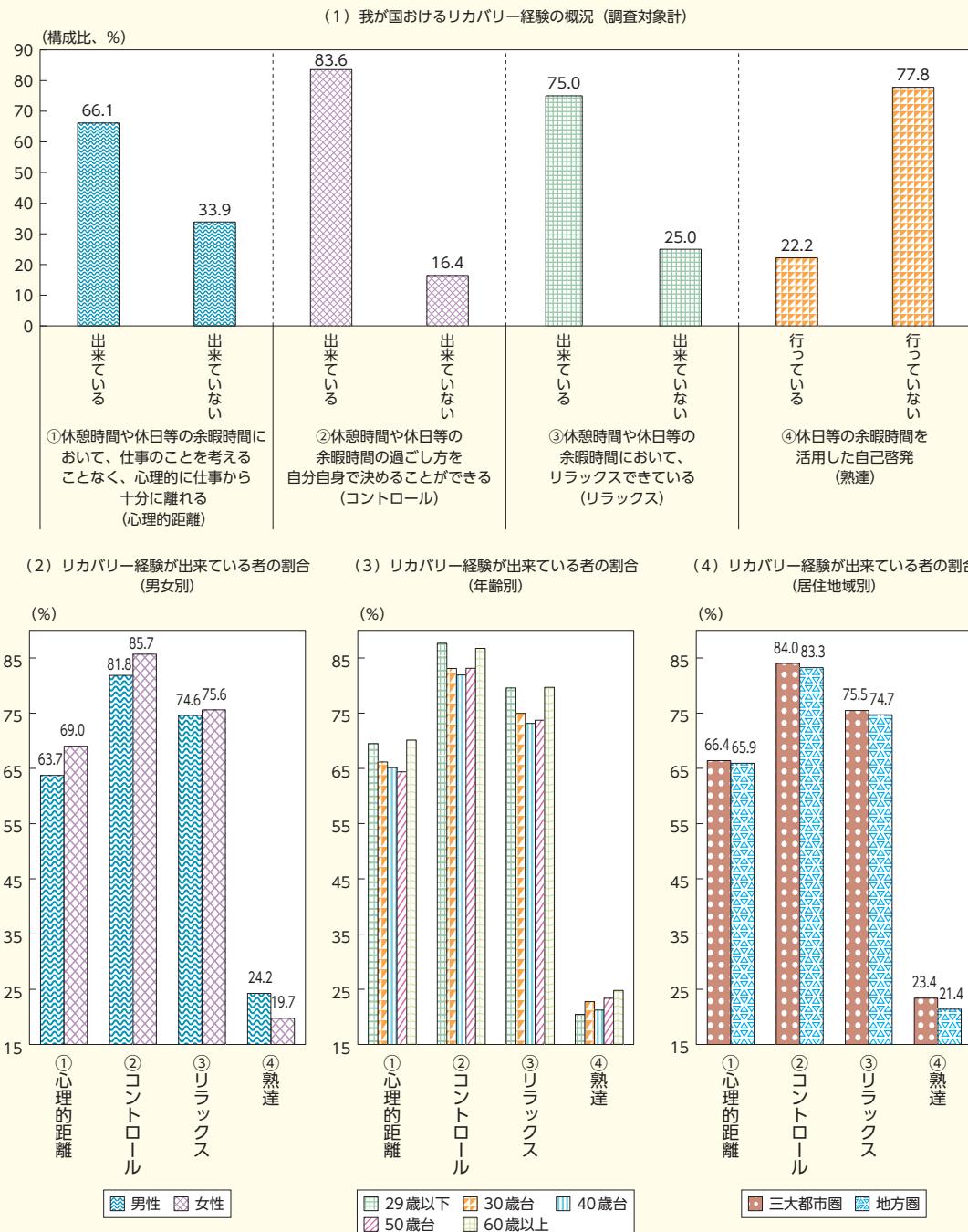
特に、「心理的距離」については、33.9%が「出来ていない」と自己評価しており、「リラックス」や「コントロール」における同評価と比較すると、高い水準にある中、男性、50歳台、課長職相当や部長相当職以上、中規模企業に勤める方において、リカバリー経験（休み方）が「出来ていない」と自己評価された方の割合が高い。

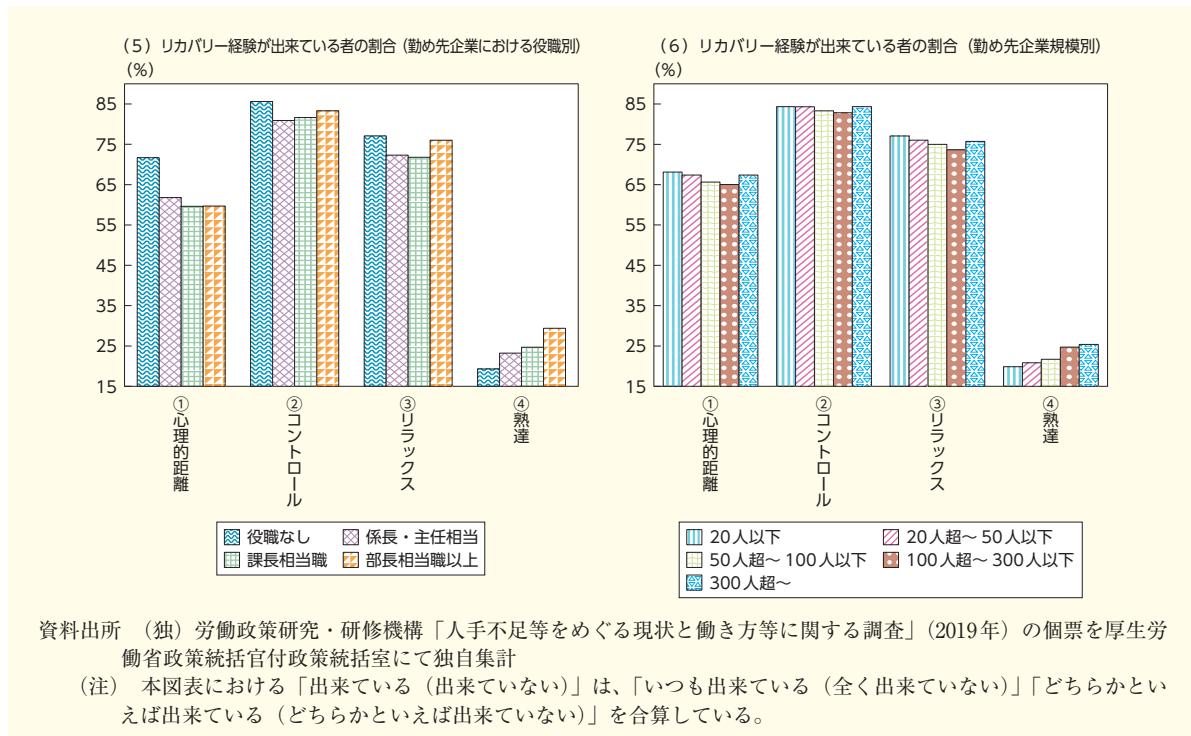
上述したように、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくことが肝要だと考えられるが、そうした好循環の実現に向けて、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状に関する本分析結果を踏まえながら、働く方は、自身の「休み方」について改めて再考してみることが有用であり、また、企業は、従業員が積極的に休める環境整備を推進することが、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性を向上させる可能性があることをよく認識した上で、従業員に対して講じられる支援を検討していくことも有用だと考えられる。

今後、我が国では、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中、労働供給制約を抱えており、その時々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。こうした人手不足下では、働く方の「休み方」を通じて、「働きがい」を向上させる好循環を実現し、働く方がより豊かな職業人生を過ごしながら、健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現していくことで、企業としての成長にも結びつけていくといった人材マネジメントの視点が重要であり、働く方の「休み方」について、労使でしっかりと話し合っていくことが重要であると考えられる。

第2-(3)-31図 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の概況について

- 「心理的距離」については、33.9%が「出来ていない」と自己評価しており、「リラックス」や「コントロール」における同評価と比較すると、高い水準にあることが分かる。
- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、男性、30歳台～50歳台、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。また、「熟達」については、女性、若者、地方圏、非役職者、小規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。





3 仕事と余暇の境目をマネジメントする能力の重要性と課題

● 仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組としては、「自己管理力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容も挙がっている

最後に、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくために、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）について考察することで、働く方の「休み方」について、労使で話し合っていく際の一助としたい。

まず、第2-(3)-32図の（1）をみると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方の割合は71.1%となっている一方で、同マネジメントが「出来ていない」と自己評価された方の割合は28.9%となっている。また、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者で分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆される。

次に、同図の（2）では、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方が、どのような取組を心掛けているのか、複数回答によって挙がった内容を整理している。同図の（2）により、調査対象計をみると、「家族や恋人と過ごす」が58.2%と最も高くなっています。次いで、「趣味活動をする」が53.3%、「一人の時間を過ごす」が30.8%、「仕事に関係しない人物と交流する」が26.6%、「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」が17.6%、「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構

築する⁷⁶」が15.6%、「自己管理力を高める」が9.4%などとなっている。

続いて、同図の（3）では、同図の（2）をワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者で分けつつ、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組内容として挙がった割合から、ワーク・エンゲイジメントが低い者の同割合を差し引いたギャップを示しており、同図によると、「家族や恋人と過ごす」が7.5%ポイントと最も高くなっている、次いで、「自己管理力を高める」が5.9%ポイント、「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」が5.6%ポイント、「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」が2.9%ポイントなどとなっている。すなわち、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組としては、「家族や恋人と過ごす」といった内容に加えて、「自己管理力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容も挙げていることが分かる。

さらに、第2-(3)-33図により、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）に関する課題を分析していく。分析の視点としては、企業や働く方が、向上させて欲しい（向上させたい）と考えている能力・意識の中で、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、どのくらいの優先順位で認識されているのか、その状況を明らかにしたい。

まず、同図の（1）により、企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識をみると、「コミュニケーション能力」が59.8%と最も高くなっている、次いで、「協調性」が55.1%、「粘り強さ、忍耐力、継続力」が50.6%、「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」が49.0%、「計画性」が44.5%、「分析力・思考力」が39.2%などとなる中、「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」は15.6%にとどまっていることが分かる。

次に、同図の（2）により、正社員が向上させたいと考えている能力・意識をみると、「コミュニケーション能力」が45.6%と最も高くなっている、次いで、「分析力・思考力」が38.0%、「計画性」が35.7%、「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」が35.0%、「外向性（積極性、社交性）」が29.8%などとなる中、「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」は16.8%にとどまっていることが分かる。

続いて、同図の（3）により、企業の認識から正社員の認識を差し引いたギャップをみると、「協調性」「粘り強さ、忍耐力、継続力」「勤勉性」「コミュニケーション能力」「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」などは、企業が正社員に向上させて欲しいと考えているものの、働く方に十分に伝わっていない可能性が示唆される能力・意識となっていることが分かる。「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」については、企業が想定している以上に、正社員は向上させたいと感じている者が多いことが示唆される。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者で分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆された。そして、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価

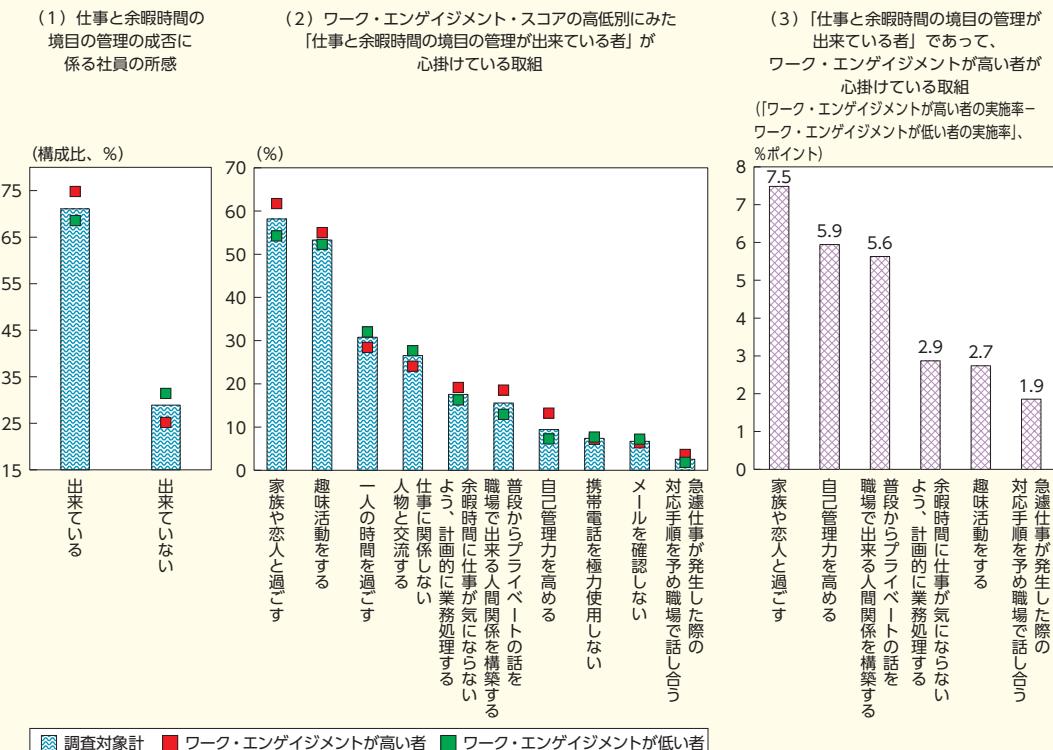
76 例えば、週末に家族旅行があることを職場内のチームに事前に共有した場合、万一、休日に仕事が発生しても、急な連絡を要する仕事でなければ、翌週の平日に連絡しようというインセンティブが生じたり、職場内のチームメンバーで休日出勤の調整がしやすくなったりすることなどを想定している。

された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組には、「家族や恋人と過ごす」といった内容に加えて、「自己管理力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容もあり、このような取組が有効である可能性が示唆された。

他方、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）をめぐる課題としては、労使ともに、当該能力の重要性について、十分に認識できていない状況にあることがうかがえた。働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくといった視点は、今後ともその重要性が高まっていくことが予想される中、当該能力の重要性に関する労使の認識がより深まっていくことを期待したい。

第2-(3)-32図 仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）

- ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者で分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆される。
- ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組には、「家族や恋人と過ごす」といった内容に加えて、「自己管理力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容もあることが分かる。



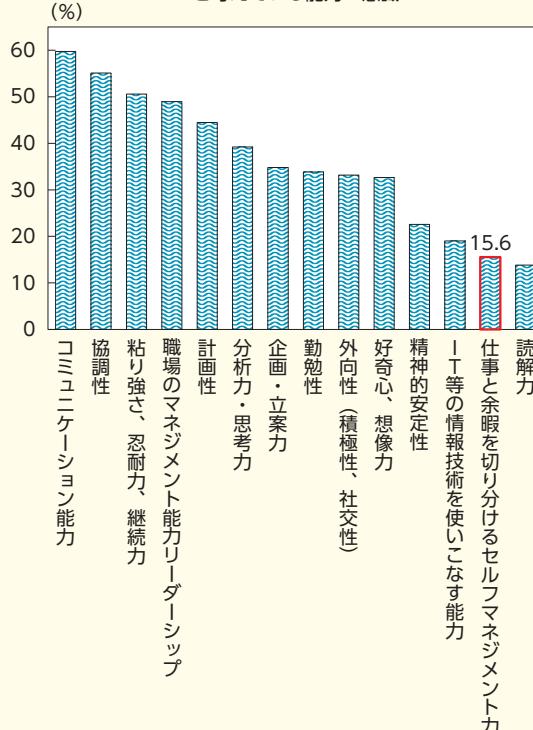
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 本図表における「出来ている（出来ていない）」は、「いつも出来ている（全く出来ていない）」「どちらかといえば出来ている（どちらかといえば出来ていない）」を合算している。
 2) (2)は、該当する全てについて得た回答結果を示している。
 3) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

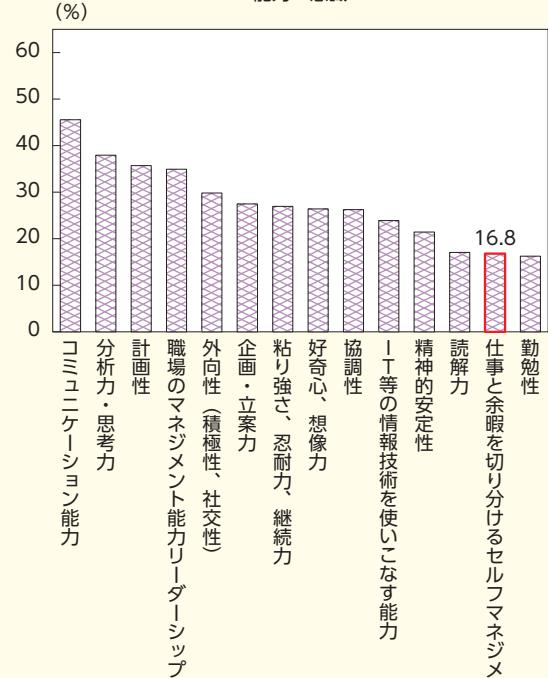
第2-(3)-33図 仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力(バウンダリー・マネジメント)に関する課題

- 企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識をみると、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力(バウンダリー・マネジメント)を挙げる企業は、15.6%にとどまっている。同様に、正社員が向上させたいと考えている能力・意識をみても、当該能力を挙げる正社員は、16.8%にとどまっている。すなわち、当該能力をめぐる課題としては、労使ともに、その重要性について十分に認識できていない状況にあることがうかがえる。

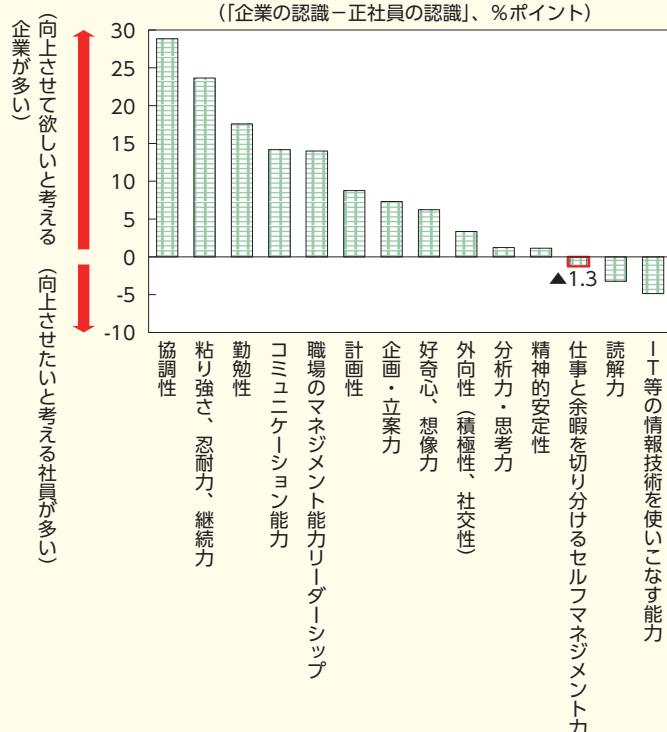
(1) 企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識



(2) 正社員が向上させたいと考えている能力・意識



(3) 能力・意識に関する労使の認識ギャップ(「企業の認識-正社員の認識」、%ポイント)



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業票、正社員票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) (1)(2)は、該当する全てについて得た回答結果を示している。