

まとめ

第 I 部 労働経済の推移と特徴

●一般経済の動向

2018年度の日本経済は、度重なる自然災害や、通商問題の動向及び中国経済の先行き等に関する不確実性等の影響があったものの、企業収益や雇用・所得環境が改善し、設備投資や個人消費が持ち直しの動きを示す中、緩やかに回復している。企業の経常利益は、資本金規模の大きな企業において改善に足踏みがみられたものの、総じてみると、緩やかに増加している。こうした中、労働分配率をみると、2012年中の景気後退局面において上昇した労働分配率の水準と比較し、全ての企業規模において低い水準で推移している中、足下では資本金10億円以上の企業や1千万円以上1億円未満の企業において下げ止まりの兆しがみられる。また、企業の設備投資の推移をみると、2018年度の設備投資計画は例年に比べて大幅に高い伸び率となった。

●雇用・失業情勢の動向

日本経済が緩やかに回復する中、完全失業率が2018年度平均で2.4%と1992年度以来26年ぶりの低い水準となり、有効求人倍率が2018年度平均で1.62倍と1973年度以来45年ぶりの高い水準となるなど、雇用情勢は着実に改善している。加えて、求人が求職を大幅に上回って推移する中、正社員有効求人倍率は2017年7月以降、1倍以上の水準で推移している。

さらに、就業者・雇用の動向に着目すると、就業者は6年連続で増加しており、女性や高齢者等の労働参加が進んだ結果、労働力率も上昇傾向にある。雇員数も6年連続で増加しており、雇用形態別にみても、不本意非正規雇用労働者数が減少を続ける中、正規雇用労働者数は4年連続で増加している。

●労働時間・賃金等の動向

労働時間について、長時間労働是正など働き方の見直しが課題となる中、月間総実労働時間は2013年以降減少傾向で推移しており、2012年に147.0時間であった水準は、2018年には142.2時間まで減少した。また、長時間働いている雇員者については、週60時間以上就労している雇員者の割合が低下する中、週40～48時間で就労している雇員者の割合が上昇している。

賃金の動向をみると、一般労働者の名目賃金・パートタイム労働者の時給ともに引き続き増加しており、総雇員者所得も、名目賃金要因と雇員者要因がプラスに寄与した結果、増加し続けている。経済の好循環の更なる拡大を実現していくためにも賃金の引上げが重要な要素となる中、2019年の春季労使交渉では、2013年よりも高い水準の賃上げが続いている。こうした中、ベースアップを行う企業の割合も2年連続で上昇した。

●消費・物価の動向

消費の動向をみると、総雇員者所得が緩やかに増加するなど、雇用・所得環境が改善する中、2017年から2018年にかけては、44歳以下の消費性向はわずかに上昇しており、勤労者世

帯における消費支出は2016年以降持ち直しが続いている。他方、消費者物価指数の動向をみると、天候不順による「生鮮食品」の値上がりや、エネルギー価格の上昇によりプラスで推移しており、その動向については引き続き注視が必要である。

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1章 我が国を取り巻く人手不足等の現状

●我が国を取り巻く人手不足等の現状

我が国の人手不足をめぐる状況について、まず、企業の所感を通じた人手不足等の現状をみると、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おり、足下では1990年代初頭のバブル期に次ぐ水準の高さとなっている。企業規模別では中小企業で、産業別では非製造業で人手不足感の水準が特に強い状況にあるほか、人手不足感の高まりに着目すると、製造業においてとりわけ強くなっている。

また、雇用形態別に人手不足感を概観すると、パートタイム等よりも正社員に対して人手不足感が高まっており、当該人手不足感は、相対的に従業員規模300人未満の中小企業において、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、地域別に人手不足感を概観すると、正社員については、大企業では2016年以降、中小企業では2014年以降、地方圏の正社員に対する人手不足感D.Iの水準が、三大都市圏を上回って推移している傾向が確認され、三大都市圏の人手不足感の方が強かった2002から2008年までの景気拡大局面とは異なる特徴を示している。非正社員については、大企業では、三大都市圏と地方圏で人手不足感D.Iの水準に大きな違いはみられないが、中小企業では、2013年以降、小規模企業では2011年以降、地方圏において相対的に人手不足感が高まっている。

なお、企業における人材のニーズをスキル別にみると、「現場の技能労働者」のニーズが最も高く、次いで、「研究開発等を支える高度人材」等が高い状況にあるが、産業別にみれば、そのニーズは多様な状況にある。また、人手不足感が相対的に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示唆される。

最後に、働く方の所感をみると、企業だけでなく、働く方にとっても人手不足感の高い水準にある中、職場のマネジメントを担う管理職では働く方全体と比べて人手不足を感じる割合が高く、危機感が強い可能性が考えられる。

●人手不足と労働生産性

人手不足の問題を考えるに当たって併せて考察していくことが有用だと考えられる、労働生産性の向上をめぐる状況について概観していく。

労働生産性の向上に当たって、分子である付加価値額を高めるためには、「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」等に取り組むべきと考えている企業が多いものの、3年前からの取組強化状況をみると、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傾向にあることが分かった。続いて、将来に目を転じると、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、人手適当企業より人手不足企業において多く、

人手不足が労働生産性を向上させようとする契機となっている可能性が示唆された。また、人手不足企業、人手適当企業ともに、「営業力・販売力」「技術力」等の、強化すべきと考えていながら実際には取り組めていない内容を強化しようとする意向が強いことも明らかとなった。一方で、労働生産性の向上に取り組めない理由等をみると、特に人手不足企業では「日々の業務遂行で精一杯のため」を挙げる企業が多く、人手不足の状況が労働生産性を向上させる契機となる企業も多い反面、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、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。

また、地域間の労働生産性をめぐる状況についてみると、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、東京都の労働生産性は他の道府県と比較して飛び抜けて高くなっている。東京都の労働生産性を押し上げた要因をみると、「TFP」や「労働の質」の寄与が大きくなっており、人的資本の形成に資する取組状況について着目してみると、性別・雇用形態にかかわらず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く、こうした人的資本の形成に資する取組状況の差が、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。

●我が国における人手不足解消に向けた企業の取組状況

過去3年間に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割を超えており、多くの企業にとって喫緊の課題となっていることが分かる。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」「中途採用を強化する」といった外部労働市場から人材を確保する「外部調達」や、「現従業員の配置転換」「定年の延長・再雇用による雇用継続」「現従業員の追加就労」のように、企業内でマンパワーを確保する「内部調達」などに取り組んでいる企業が多い一方、「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」といった人材の調達以外の方法で人手不足の緩和を目指す「業務の見直し等」に取り組む企業は相対的に少ない。

「外部調達」について考察するため、求人を募集した際の状況を見ると、「募集しても応募がない」企業が最も多く、特に「地方圏」でその傾向が強い。また、人手が不足していると感じる理由をみると、「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、多くの企業が新規人材の確保に関して厳しい状況に直面していることが明らかになった。このような中、採用対象を拡大してきた企業の拡大対象をみると、人手が適当になっている企業では、人手不足企業と比較して、「55歳以上」の正社員の採用拡大に積極的に取り組んできており、こうした違いが現在の人手の過不足状況に影響を与えている可能性がある。

「内部調達」について考察するため、労働者の就業時間の増減希望をみると、家計の主な担い手となっている者が多いと思われる「男性」「15～54歳」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存在する一方で、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、週就業時間が60～64時間の長時間労働者だけでなく、週就業時間が43～45時間の労働者においても、就業時間の減少を希望する者が多い傾向にある。このことから、企業における内部調達による人材供給の余力は、それほど大きくない可能性が示唆される。

「業務の見直し等」について、「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」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」等で相対的に多い。具体的には「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多く、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や人手不足の解消に効果のあった企業が多い。「省力化・合理化投資」に取り組む企業についても同様の傾向が認められる。

以上のように、外部調達や内部調達が厳しい状況にあって、業務プロセスの見直し、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、これらの取組は人材不足の解消や労働生産性の向上、離職率の改善に一定の効果のあることが見込まれるものの、相対的に実施率が少ない傾向にあり、まだ十分に浸透していないことが示唆される。

●人手不足等が企業経営や職場環境に与える影響

人手不足は企業経営や職場環境に大きな影響を与えている。人手不足が会社経営に影響を与えていると感じている企業は全体の7割を超えており、多くは経営にとって「悪い」影響である。特に、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、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、自社の経営に影響を及ぼしている可能性がある。

次に職場環境に与える影響について、人手不足による影響を感じるという回答割合をみると、労使ともに高い水準にあるが、労働者の方が企業よりも影響を感じる割合が高く、労使間で認識に差異が生じている。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」「離職者の増加」を多く挙げているが、「従業員の働きがいや意欲の低下」「メンタルヘルスの悪化などによる休職者の増加」では労使間のギャップが大きく、企業を感じる以上に労働者が人手不足による影響を感じている。なお、こうした影響は職種によって異なるが、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、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。

最後に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、一層高まる可能性が示唆される。

●課題の小括と本白書における検討の視座

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、将来に目を転じても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、企業の経営環境や働く方の職場環境に影響を与えているが、企業の対策としては外部調達や内部調達が中心になっており、これらは相対的に厳しい状況に直面しつつある。このような中で、「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まだ十分に浸透していないのが現状である。

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。

「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ように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、それぞれ特徴のある概念であり、いずれも一般的にその違いは認識されている。

具体的には、「働きやすさ」は、働く人が安心して快適に働ける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關係が深いものと考えられる。一方で、「働きがい」は、働く人が生き生きと誇りをもって熱心に働ける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關係性が深いといえる。

両者の関係は、「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、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」は実現しないものであるといえる。

また、企業の立場で見れば、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、自分で働く場所を選択する可能性が高ま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。

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

●我が国の「働きやすさ」の現状と「働きやすさ」に影響を与える要素

我が国における「働きやすさ」の現状をみると、働きにくいと感じている者より働きやすいと感じている者の方が多く、男性は「35～64歳」、女性は「45～64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。

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の取組をみると、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」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、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。

労働時間と働きやすさの関係をみると、労働時間が短くなるほど働きやすいと感じている者が増え、長くなるほど働きにくいと感じている者が増える。

年次有給休暇の取得率（前年度からの繰り越しを含む）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%を超えると横ばいとなる。

働き方の柔軟化と働きやすさの関係をみると、フレックスタイム制の正社員は同一企業での就業継続を望む割合が高く、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に比べて働きやすさを感じている者が多い。テレワークについては、実施者と未実施者との間で大きな違いは見られないが、導入状況との関係をみると、テレワークが導入されていない企業の方が、働きにくいと感じている者が多い。

人間関係と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ったと感じる者が働きにくくなったと感じる者を大きく上回る。

人手の不足している企業で働く者については、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が、その具体的な影響をみると、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「離職者の増加」「従業員間の人間関係の悪化」が多くなっており、これまで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労働時間等が、人手不足企業においても同様に重要であることが分かる。

●働きやすさの向上に資する企業の取組

企業の取組ごとに、実施企業における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、「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」「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成」等において差が大きくなっており、これらを実施する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。

企業側の人手不足と、従業員の離職率等との関係をみてみると、雇用人員が適当な企業においては、離職率・新入社員の定着率ともに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。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、充足率の悪化している企業が極めて多くなっている。

正社員の「働きやすさ」との関係をみると、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、従業員の離職率の悪化が抑えられ、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、どちら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。

企業の取組ごとに、各取組の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」「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」等において差が大きくなっており、これらの取組によって、離職率を低下させる可能性が示唆される。

同様に定着率が上昇した企業についてみると、「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」「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」等で実施率の差が大きく、こうした取組が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。

求人募集の充足率が上昇した企業についても同様にみると、「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」「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」等で実施率の差が大きくなっており、こうした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。

●中小企業における働きやすい職場環境づくり

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割合が高く、離職率についても低下した割合が高くなっている。

ここまで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年次有給休暇の取得率や職場の人間関係については、従業員規模によって大きな違いはみられず、労働時間についてはむしろ100人未満の企業の方が長時間労働者の多い結果となっている。この点、中小企業に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と考えられることから、仕事の裁量度や家族・子供の急病の際などに急な休暇取得ができるといった雇用管理制度が柔軟に運用されているという特徴が、働きやすさに反映されている可能性が考えられる。実際、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い。

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低くなっているが、今後新たに実施する予定の企業の割合は高い。特に、「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。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。

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

●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

我が国の働きがいについて、「ワーク・エンゲイジメント」という指標を用いて属性別にみると、正社員については、高年齢、高役職の方が「働きがい」の高い傾向にある。これは、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や、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。

職種別にみると「教育関連専門職」「管理職」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、働きがい（ワーク・エンゲイジメント）が高い傾向にある。なお、我が国の働きがい（ワーク・エンゲイジメント）は相対的に低い状況にあるという国際比較もあるが、各国の文化的特徴等の影響を受ける可能性があるため、一定の幅をもって解釈する必要がある。

非正規雇用の方については、不本意非正規雇用労働者で労働者派遣事業所の派遣社員や契約

社員・嘱託、男性、35～44歳を中心として働きがい（ワーク・エンゲイジメント）が低い傾向にあるが、大多数を占める本意非正規雇用労働者では、正社員よりも高くなっている。

年取と働きがい（ワーク・エンゲイジメント）との関係を見ると、39歳以下の正社員では、年取の増加に伴い、働きがい（ワーク・エンゲイジメント）が上昇する傾向がみられる一方で、40歳台以上では、こうした傾向がみられない結果となった。先行研究を踏まえると、基本的に年取と働きがい（ワーク・エンゲイジメント）には直接の相関関係はなく、39歳以下で一見関係があるように見えるものの、これは、年取の増加を通じた、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が考えられる。

働きがい（ワーク・エンゲイジメント）は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、現在と1年前の働きがい（ワーク・エンゲイジメント）には大きな変動がみられないため、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が示唆される。

● 「働きがい」と様々なアウトカムとの関係

働きがい（ワーク・エンゲイジメント）と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状態）、従業員の離職率の低下や新入社員の定着率（入社3年後）、個人の労働生産性向上実感や企業の労働生産性（マンパワーベース）、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）、顧客満足度には正の相関があることがうかがえる。因果関係の方向が逆である可能性にも留意が必要であるが、働きがい（ワーク・エンゲイジメント）を向上させることは、これらのアウトカム指標の向上につながる可能性が示唆される。

また、工作中的過度なストレスや疲労と働きがい（ワーク・エンゲイジメント）には負の相関があることがうかがえ、計量分析においてはこれに加え、「出勤日数（月平均）」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」は、工作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、「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。さらに、ワーカホリックな状態と工作中的過度なストレスや疲労には、強い正の相関があることが窺えた。一方で、働きがい（ワーク・エンゲイジメント）とワーカホリックな状態の間には正の相関が確認され、状況によっては働きがい（ワーク・エンゲイジメント）が高い状態にある者がワーカホリックな状態に陥りやすいおそれがある。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。

● 「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けた課題

ワーク・エンゲイジメント・スコアを被説明変数とした計量分析を行ったところ、働く方の仕事に対する認識については、「仕事を通じて成長できていると感じる」や「自己効力感（仕事への自信）が高い」「勤め先企業でのキャリア展望が明確になっている」等の「個人の資源（心理的資本）」に相当するものや、「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「挑戦的なストレス」に相当するもの、「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」といった休み方に関するもの、「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）」「仕事遂行に当たっての人間関係が良好」といった「仕事の資源」に相当するものにおいて、統計的有意な正の相関があるこ

とが確認された。

企業が実施する雇用管理の取組については、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「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」「仕事と病気治療との両立支援」といった「仕事の資源」に相当するものや「働きやすさ」の向上に資する取組において、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あることが確認された。

また、仕事を通じた成長実感の向上の観点からみると、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るが、これについては企業の想定と比較し、社員の認識している難易度が低くなっている傾向にあり、労使でよく話し合っていくことが重要である。フィードバックとの関係を見ると、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、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。

さらに、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、日常業務の中や様々なライフステージの変化に直面した際に、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り、その頻度が高いことが肝要である。ロールモデルをめぐる状況についてみると、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く、企業が認識している以上に少ない。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。

管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアをみると、女性の方が高い状況にある。「勤め先での管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等にかかわらず、幅広い多くの人材にあると感じる」「性別にかかわらず、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、男女いずれにおいてもより高い水準を示している。このように公正さに関する認識は管理職に限らず全ての労働者にとって重要であり、非正規雇用の方であって、自分と同様の働き方をしている正規雇用の方への評価と比較し、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、働きがいが高くなる可能性が示唆される。

以上、ワーク・エンゲイジメントの概念を用いて、「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けて考察してきたが、あくまでも全体的な傾向を分析したものであるため、個々の企業における職場環境の改善に際しては、本書の分析も参考にしつつ、労使双方が職場の現状や課題を共有した上で議論していくことが重要である。

●休み方と「働きがい」との好循環の実現に向けて

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パフォーマンスが低下していくが、リカバリー経験によって活力などを回復・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。

リカバリー経験（休み方）には、仕事からの「心理的距離」、くつろいでいる状態である「リラックス」、自己啓発を行う「熟達」、余暇に行くことを自ら決められる「コントロール」といった4つの種類があり、これらのリカバリー経験のできている者は、仕事上の過度なスト

レスや疲労を回復させ、再び就業する際には働きがい（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、こうした企業においてこそ、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。

我が国では、「リラックス」や「コントロール」と比べて「心理的距離」について、出来ていないと自己評価する者が多い。これを属性別にみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、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、出来ていると回答する者が少ない。また、「熟達」については、属性にかかわらず行っている者が少ないが、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、特に少ない状況にある。

働きがい（ワーク・エンゲイジメント）が高い者では低い者と比べて、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価する者の構成比が高く、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、働きがい（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。

働きがい（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、「自己管理能力を高める」「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が多い。

働きがいの向上に向けて重要な鍵となっているバウンダリー・マネジメントについて、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。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、今後もその重要性が高まっていくことが予想されるが、まずは当該能力の重要性に関する労使の認識を深めていくことが課題である。