

## 第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

### 我が国の課題

- ・多くの労使が、人手不足による職場環境への影響を感じており、「働きやすさ」の毀損だけでなく、「働きがい」の低下を実感している。
- ・「働きがい」の低下は、働く方の疲労・ストレスを過度に蓄積し、仕事のパフォーマンスを低下させ、企業経営にも支障をきたす可能性がある。
- ・「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」の基盤がしっかりと構築されていることが重要であり、「働き方改革」を両観点から、より一層推進していくことで、労使の共通課題である人手不足を緩和していくことが肝要である。

### 我が国の課題解消に向けた方策

就労を望む誰もが「働きやすさ」を実感できる企業の人材マネジメントを推進

#### 視点

- ・働く方が感じる「働きやすさ」の現状について、労働時間、年次有給休暇の取得率、フレックスタイム制等の柔軟な働き方等を軸に整理するとともに、人手不足が「働きやすさ」に与える影響について分析
- ・働き方改革やワーク・ライフ・バランスの推進、雇用管理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及び企業と従業員の意思疎通が離職率等に与える影響について分析
- ・企業規模別の比較を通じて浮かび上がる女性・高齢者比率の高さといった中小企業における「働きやすさ」や離職率等の改善に必要な取組について分析

より多くの方が「働きがい」を実感できる企業の人材マネジメントを推進

#### 視点

- ・「働きがい」といった、一見すると抽象的な概念に対して、ワーク・エンゲイジメントといった概念を活用し、客観的に捉えるように努めつつ、我が国における「働きがい」をめぐる現状を分析
- ・働く方の健康増進と従業員の定着や労働生産性を同時に実現させる等、「働きがい」を向上させることで得られる可能性のあるアウトカムを分析
- ・「働きがい」を向上させるために有効な雇用管理・人材育成の在り方を分析  
特に、フィードバック、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望に関する労使の意思疎通の機会、若年にとってのロールモデルとなる職員の有無などについて、より詳細に分析

「休み方」を「働きがい」の向上、ひいては、働く方の良質なパフォーマンスの発揮につなげるポジティブな循環の実現

#### 視点

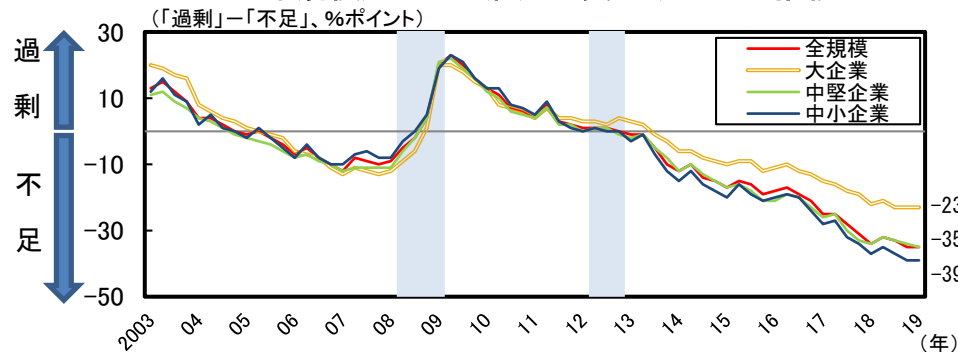
- ・休み方について、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といった4つのリカバリー経験の概念を活用し、我が国における「休み方」をめぐる現状を分析
- ・リカバリー経験(休み方)が出来ている場合には、仕事上の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際、働く方の労働生産性やワーク・エンゲイジメントの向上を実現させる可能性を分析
- ・働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むため、仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力(バウンダリー・マネジメント)が重要であり、こうしたマネジメントが出来ている人が、日頃から心掛けている取組について分析

本年の労働経済白書では、「人手不足の下での「働き方」をめぐる課題」について考察

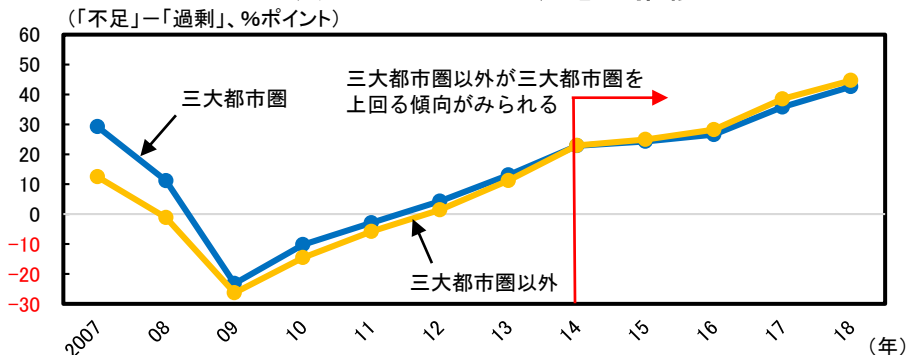
## 第Ⅱ部第1章 我が国を取り巻く人手不足等の現状 —人手不足の現状—

- 人手不足感が高まっており、特に中小企業で顕著。三大都市圏以外も三大都市圏と同様に高まっている。産業別にみると、正社員では製造業・建設業、パートタイムでは生活関連サービス業等で特に強くなっている。

企業規模別にみた雇用人員判断D.I.の推移

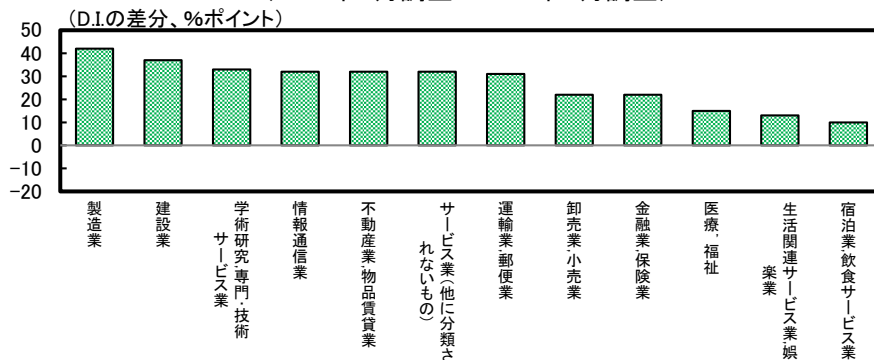


地域別にみた人手不足感の推移

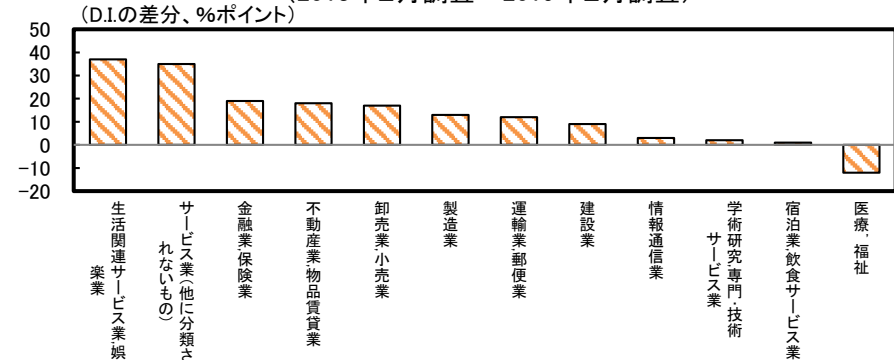


雇用形態別、産業別にみた労働者過不足判断D.I.

正社員等の過不足感の変化  
(2013年2月調査→2019年2月調査)



パートタイムの過不足感の変化  
(2013年2月調査→2019年2月調査)



資料出所 左上図は日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、右上図は(株)帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」、下図は厚生労働省「労働経済動向調査」より作成

(注) 1) 左上図は、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。グラフのシャドー部分は景気後退期。集計対象は、企業規模計。

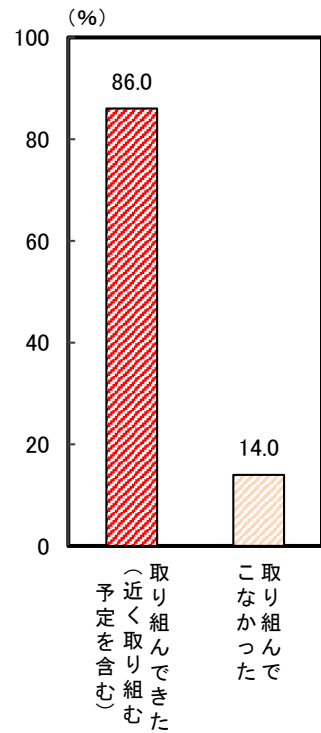
2) 右上図の各年の数値は各月回答者の合計値から算出。各数値は人手過不足感に対し、「不足」「適当」「過剰」と回答した企業のうち、「不足」と回答した企業の割合と「過剰」と回答した企業の割合の差分を集計しており、三大都市圏以外が三大都市圏を上回る年とは、「不足」-「過剰」のD.I.における差分について、三大都市圏以外が三大都市圏を初めて上回った年としている。「三大都市圏」とは、「埼玉県」「千葉県」「東京都」「神奈川県」「岐阜県」「愛知県」「三重県」「京都府」「大阪府」「兵庫県」「奈良県」を指している。なお、本社所在地を各企業所在地としている。

3) 下図は、「正社員等」及び「パートタイム」に関し、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で、過不足感のD.I.は、「不足」-「過剰」で算出している。「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。「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。「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、一般財団法人、病院等)も調査対象となっている。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。

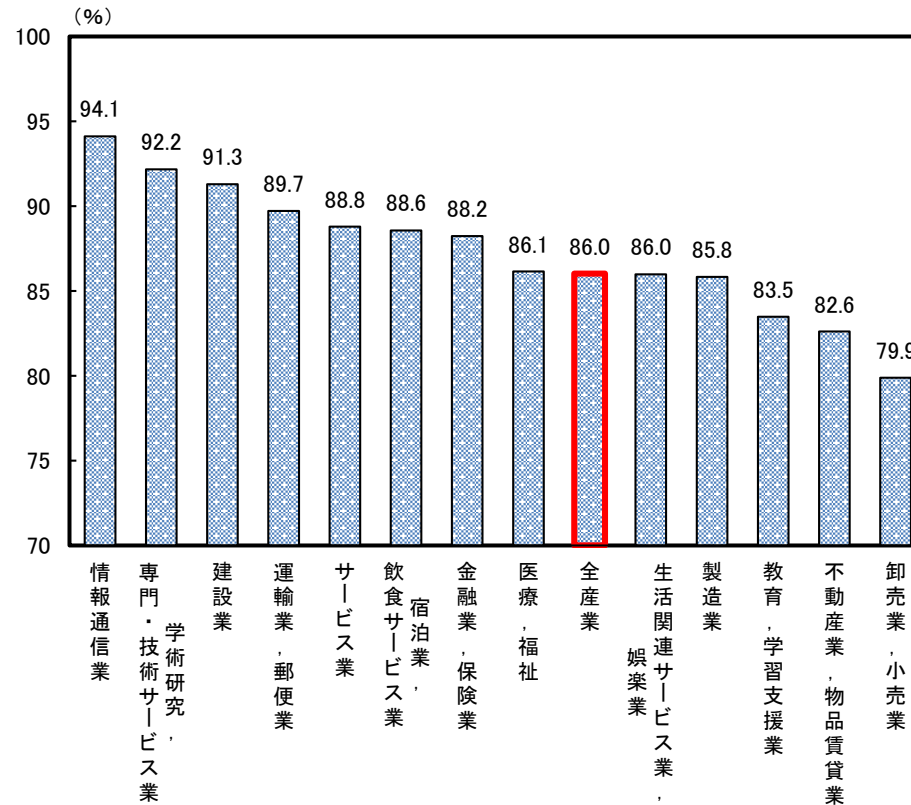
# －人手不足緩和策の取組状況－

- 3年前から現在までに、人手不足を緩和するための対策に取り組んできた(近く取り組む予定を含む)企業は、全体の86.0%を占めている中、「製造業」「教育・学習支援業」「卸売業・小売業」等は、全産業の平均取組割合を下回っている。
- 企業規模別に取り組状況をみると、相対的に小規模の企業の方が取組割合が低いものの、「従業員300人以下の企業」「従業員50人以下の企業」ともに8割を超える企業が対策に取り組んでいる。

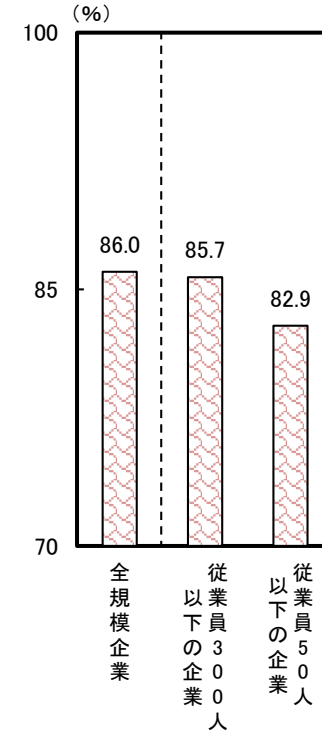
人手不足緩和策の取組状況



産業別にみた人手不足緩和策への取組状況



企業規模別にみた  
人手不足緩和策への取組状況

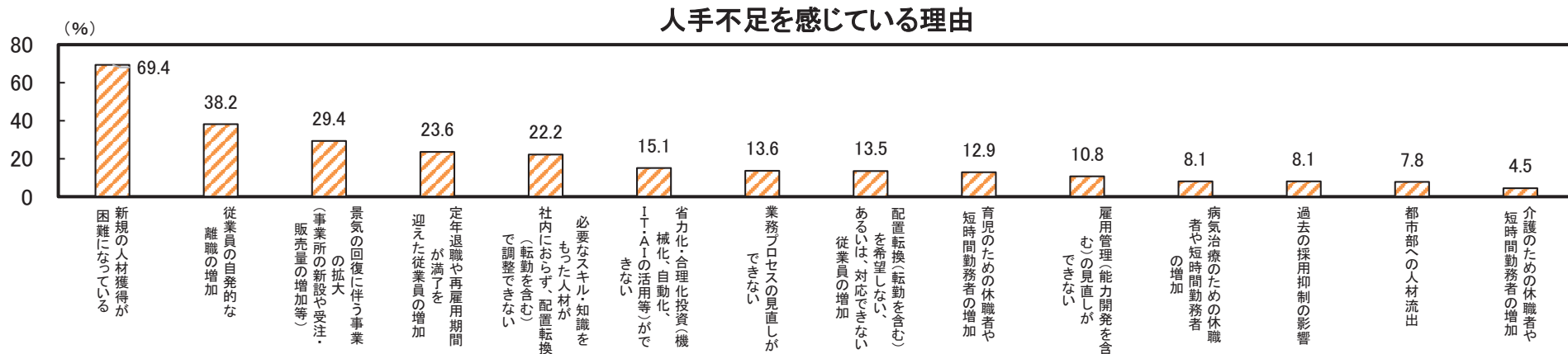
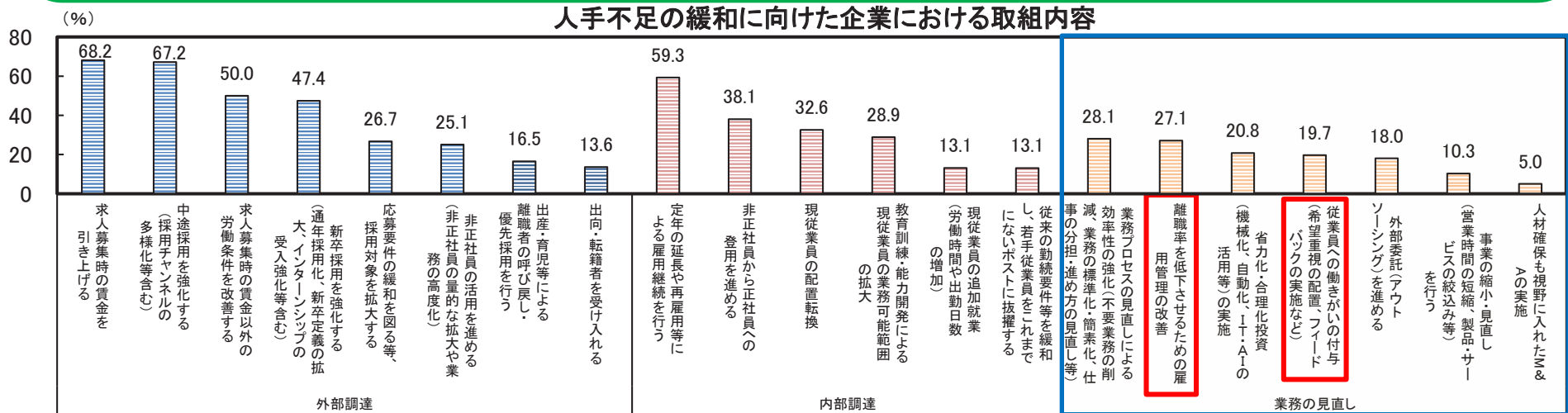


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成

- (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又は職場環境に「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) 調査時点から3年以内の状況に関して得た回答結果をまとめている。  
 3) 中図では、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。

# －人手不足の緩和に向けた企業の取組と人手不足を感じる理由－

- 企業の人手不足の緩和に向けた取組内容を見ると、新規求人や中途採用などの労働市場からの「外部調達」、雇用継続や正社員登用などの企業内における「内部調達」等の実施率が比較的高い。一方で、「雇用管理の改善」や「従業員への働きがいの付与」といった、職場環境の改善に着目した取組はまだ十分に浸透していない。
- 企業が人手不足を感じている理由については、「新規の人材獲得が困難になっている」や「従業員の自発的な離職の増加」を挙げる企業が多い。

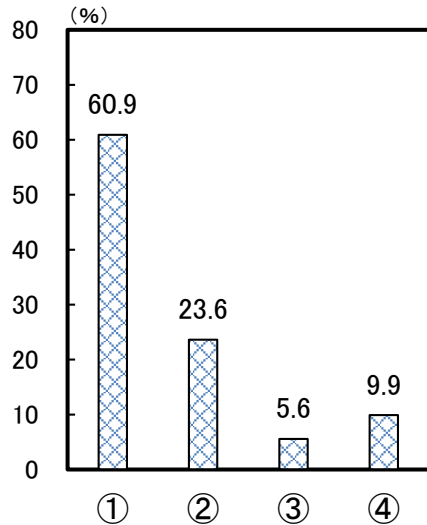


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) 1) 従業員全体について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に、雇用人員が不足している理由としてあてはまるものを複数回答できた結果を集計した。  
 2) 人手不足が自社の企業経営又は職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は集計対象外とした。

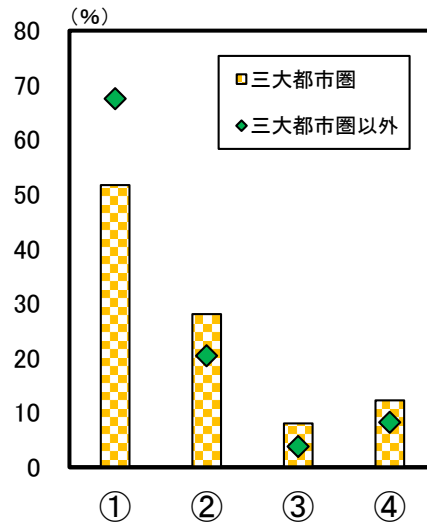
# －新規人材確保が困難な企業における求人募集の状況－

- 人手不足企業のうち、新規人材の確保が困難な企業における、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、「三大都市圏以外」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」と回答する企業をみると、「宿泊業・飲食サービス業」「建設業」「医療、福祉」等における回答割合が高い。

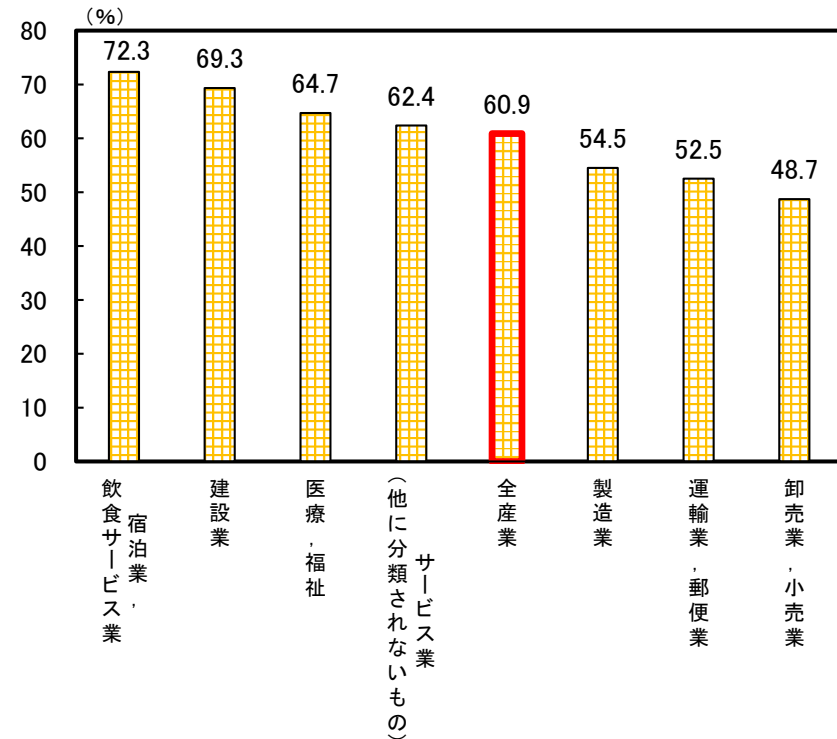
人手不足を契機に  
求人募集した際の状況



地域圏別にみた  
求人募集した際の状況



産業別の「募集しても、応募がない」と回答した企業割合



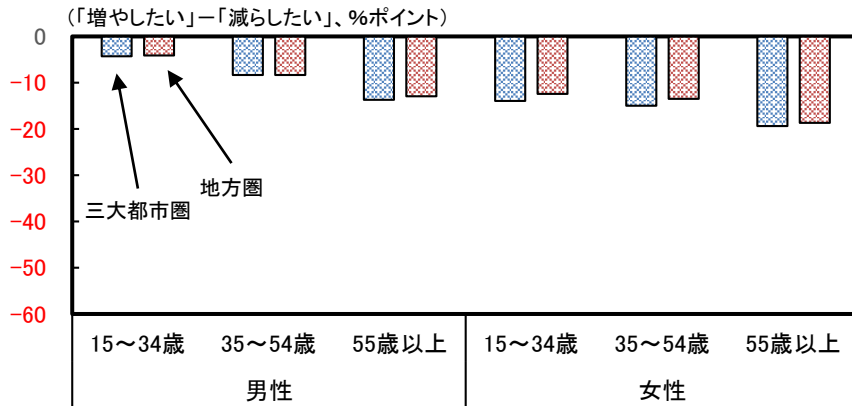
- ① 募集しても、応募がない
- ② 応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった
- ③ 応募があり、応募者の資質は自社の求める水準であったが、求職者が求める処遇・労働条件等と自社の提示内容が折り合わなかった
- ④ 採用に至ったが、早期に離職してしまい、定着しなかった

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に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成  
 (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としている。  
 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、集計対象から除外している。  
 4) 人手不足が会社経営又は職場環境に「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。  
 5) 右図において、回答企業数が僅少の産業については割愛。

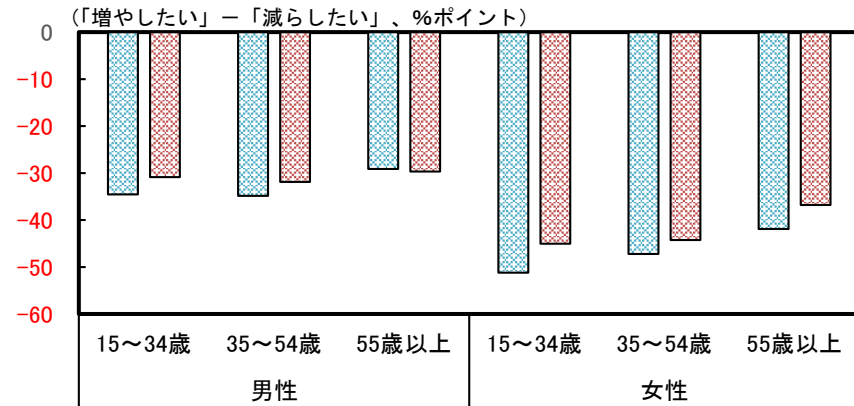
# — 就業時間の増減希望 —

➤ 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。

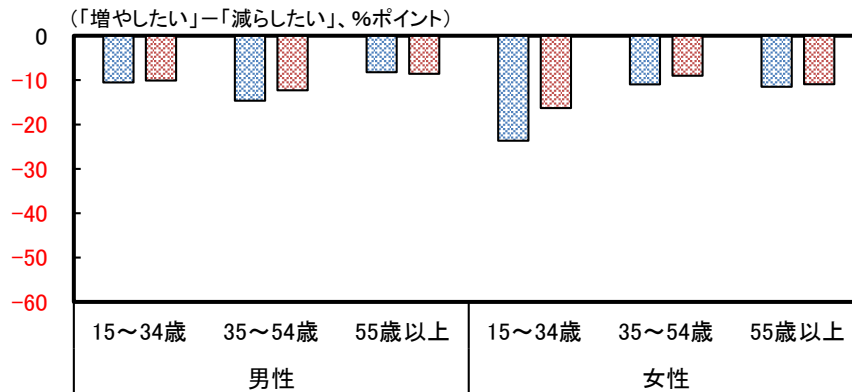
正規雇用労働者・週就業時間35～42時間



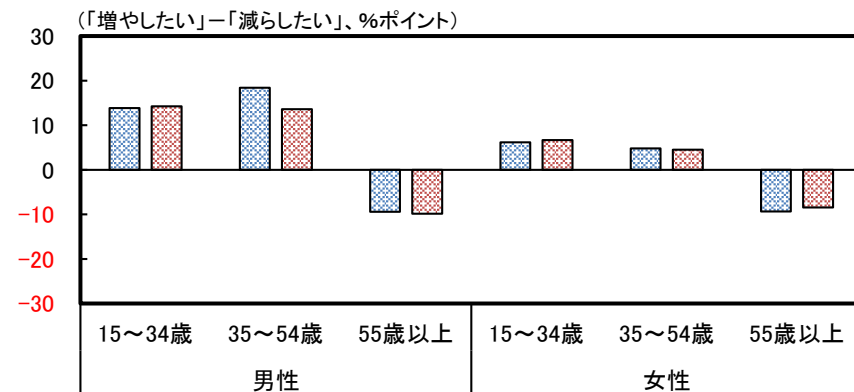
正規雇用労働者・週就業時間49～59時間



非正規雇用労働者・週就業時間35時間未満



非正規雇用労働者・週就業時間35～42時間



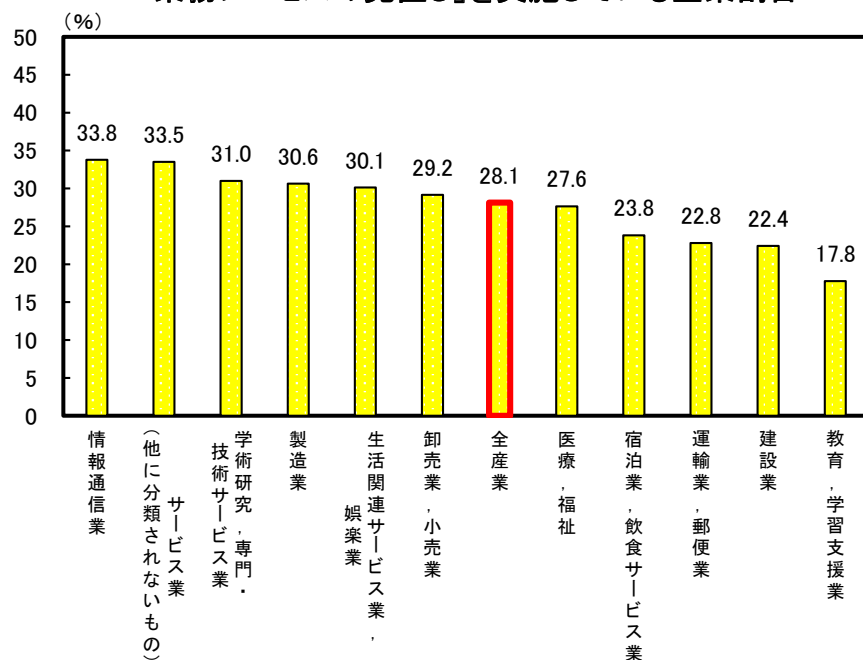
資料出所 総務省統計局「平成29年就業構造基本調査」の個票より作成

- (注) 1) 「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。  
 2) 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する。  
 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」を指している。  
 5) 各図では、「週就業時間数」について、「今より増やしたい者」の割合と「今より減らしたい者」の割合の差分を示している。

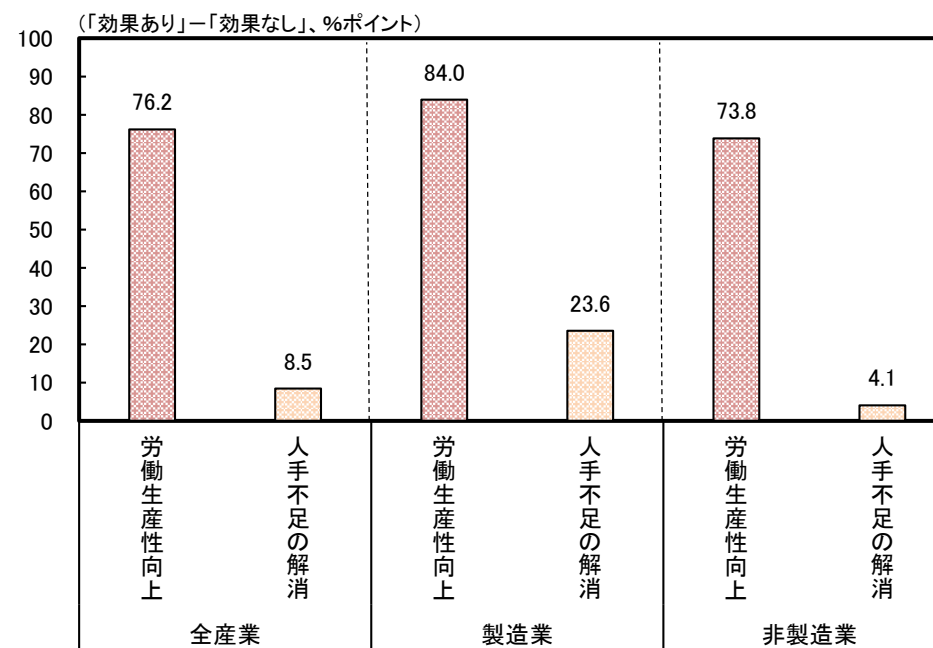
## －「業務プロセス見直しによる効率化」の実施状況－

- 人手不足を緩和するために、「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」等で相対的に多い。
- 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。

産業別にみた人手不足を緩和するために「業務プロセスの見直し」を実施している企業割合



業務プロセスの見直しによる効果



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)の個票より作成

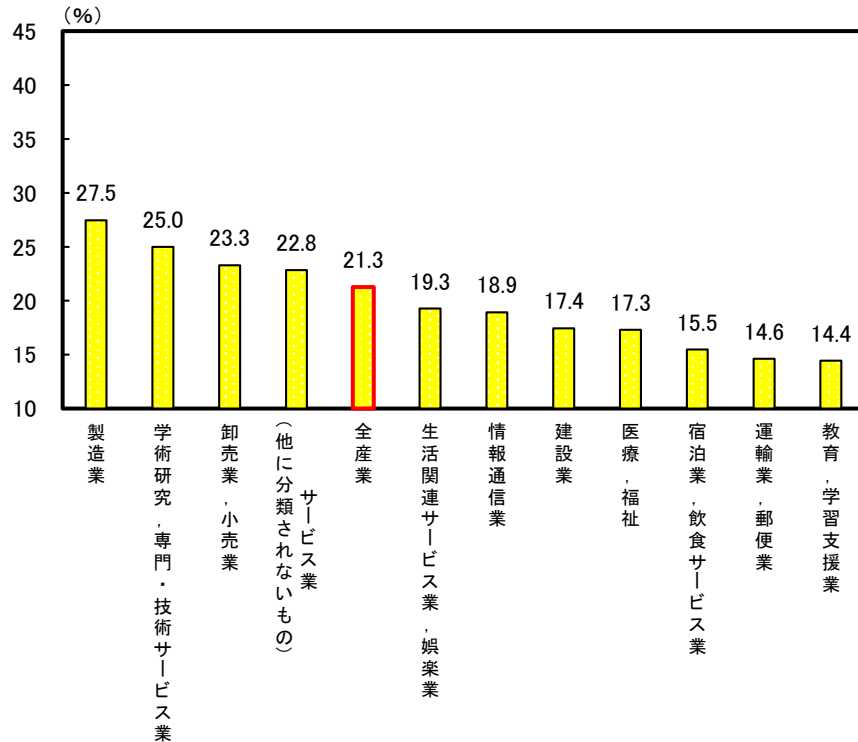
(注) 1) 各図では、3年前から現在まで、人手不足を緩和するための対策に「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」「取り組んでこなかった」の回答の中から、「取り組んできた」と回答した企業を対象とし、そのうち、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」を実施したと回答した企業を対象としている。(未回答は集計対象から除外) また、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営又は職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は集計対象から除外している。

- 2) 左図では、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、サンプル数が僅かのため、「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」を除いている。
- 3) 右図の効果については、「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。  
また、同図、「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の差分を示している。

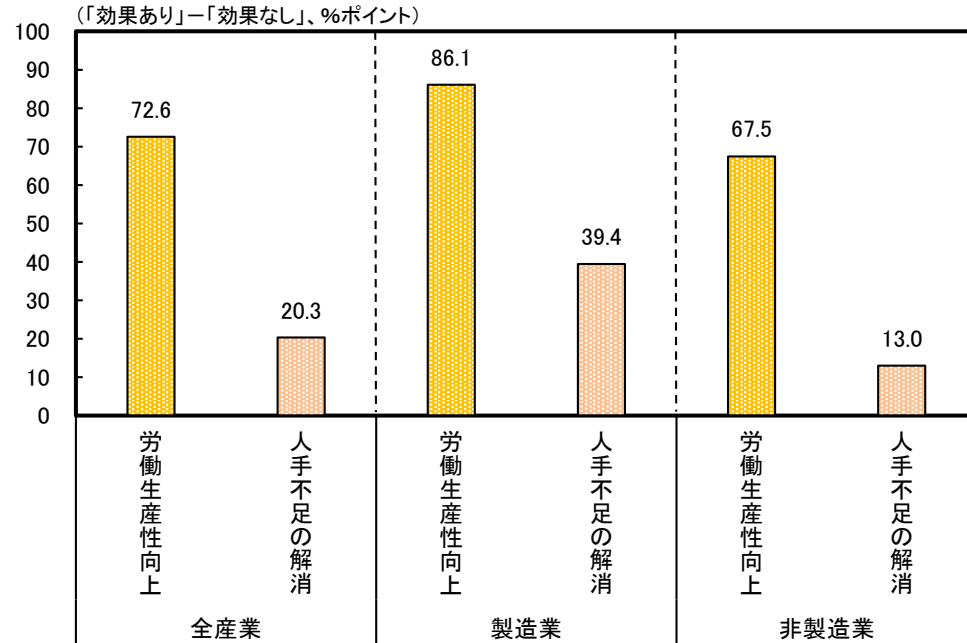
# －「省力化・合理化投資」の実施状況－

- 人手不足を緩和するために「省力化・合理化投資」に取り組んできた企業は、「製造業」「卸売業、小売業」等で相対的に多い。
- 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。

産業別にみた人手不足を緩和するために「省力化・合理化投資」に取り組んできた企業割合



業務プロセスの見直しによる効果



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)の個票より作成

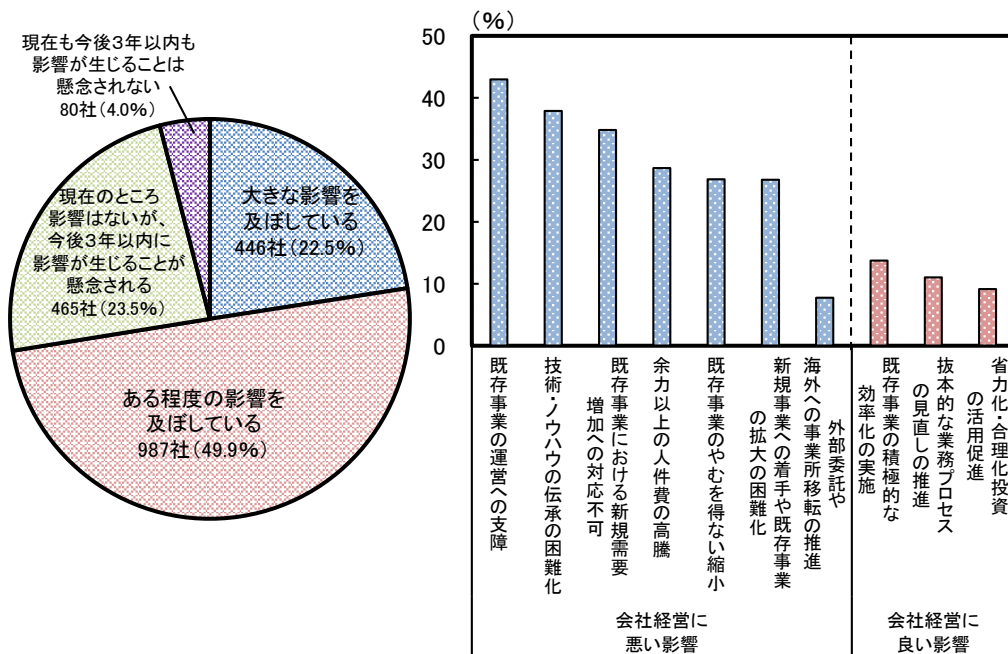
- (注)
- 1) 各図では、事業の成長意欲について「現状維持が困難になる中、衰退・撤退を遅延させることを重視」と回答した企業と、人手不足が会社経営又は職場環境に「現在のところ影響はなく、今後3年以内に影響が生じることも懸念されない」と回答した企業は、集計対象から除外している。
  - 2) 左図は3年前から現在まで人手不足を緩和するための対策に取り組んだ企業のうち「省力化・合理化投資」を実施した企業の割合を示したものである。
  - 3) 左図はサンプル数が僅かのため、「鉱業、採石業、砂利採取業」「複合サービス事業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」を除いている。
  - 4) 右図の効果については、「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。また、同図では、「労働生産性の向上」「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の差分を示している。



# －人手不足が会社経営・職場環境に及ぼす影響－

- 人手不足は、多くの企業の経営に影響を及ぼしている可能性がある。具体的な影響としては、「既存事業の運営への支障」「技術・ノウハウの伝承の困難化」などが指摘される。
- 人手不足は、多くの企業の職場環境にも影響を及ぼしている可能性がある。具体的な影響としては、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」「従業員の働きがいや意欲の低下」などが指摘されており、労働者・企業ともに「働きやすさ」や「働きがい」の低下を実感している可能性が示唆される。

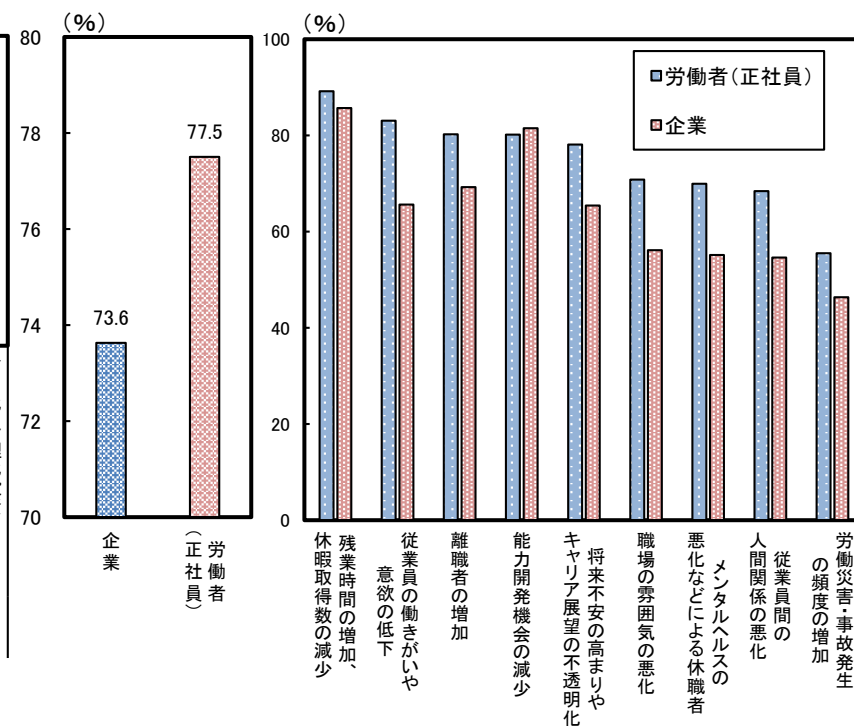
### 人手不足が会社経営に及ぼす影響について



### 人手不足が職場環境に及ぼす影響について

#### 人手不足が職場環境へ影響を及ぼしていると感じる割合

#### 人手不足による職場環境への具体的な影響

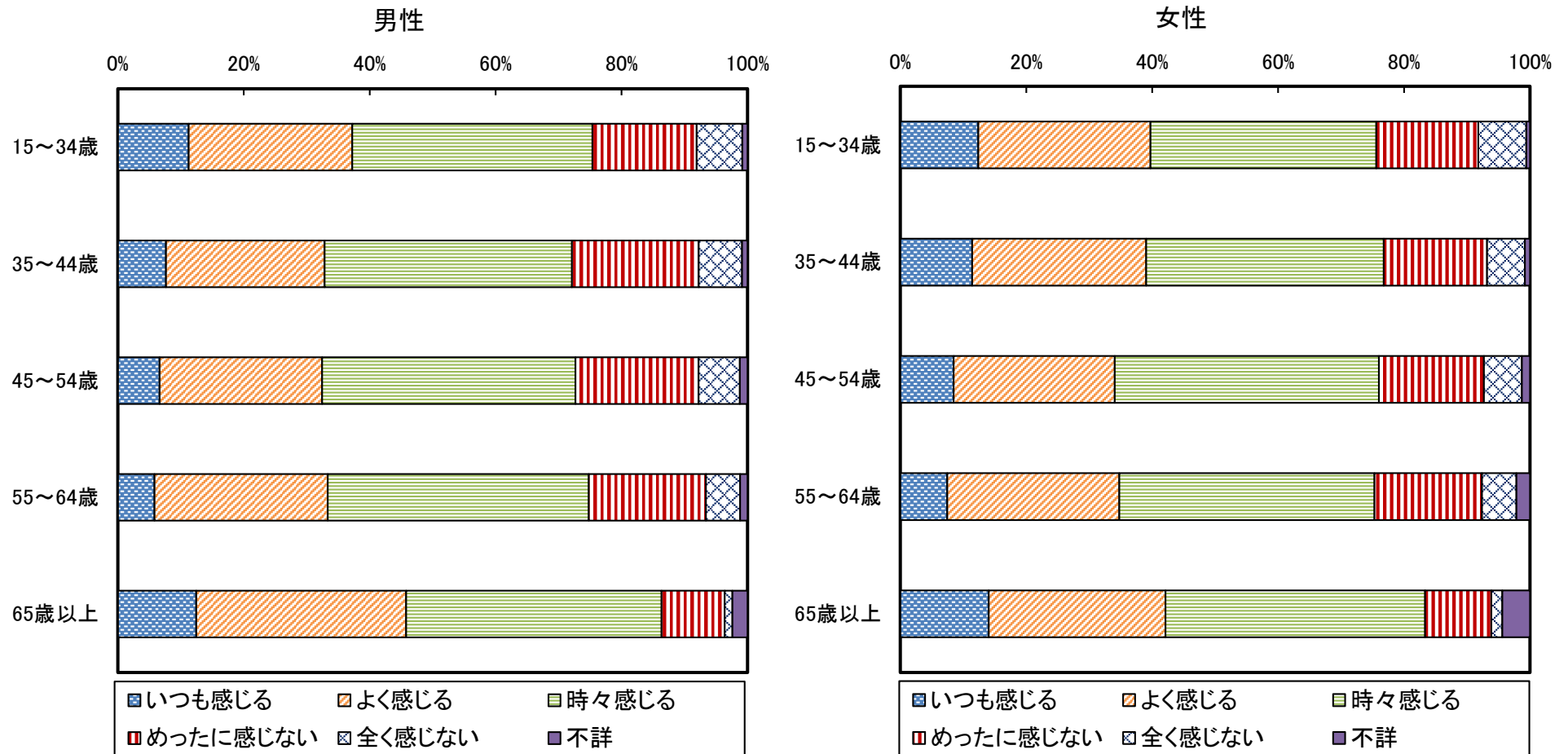


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) 1) 左から2図目は、各影響について回答(複数回答)のあった企業数を人手不足であると回答している企業で除いた数値を示している。不詳は除く。  
 2) 左から3図目は、人手不足が自社の職場環境に影響を及ぼしているかどうかについて回答のあった者のうち、人手不足が自社の職場環境に「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」と回答した者の割合を表している。  
 3) 左から4図目は、企業は「従業員全体」について、正社員は「職場全体」について、それぞれ「大いに不足」「やや不足」と回答した企業・正社員が対象。各影響に対して回答のあった企業数・正社員数の割合を表している。不詳は除く。

## 第Ⅱ部第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 —職場の「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歳の女性において低くなっている。
- 65歳以降も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高くなっている。

男女別、年齢階級別にみた働きやすさに対する満足感

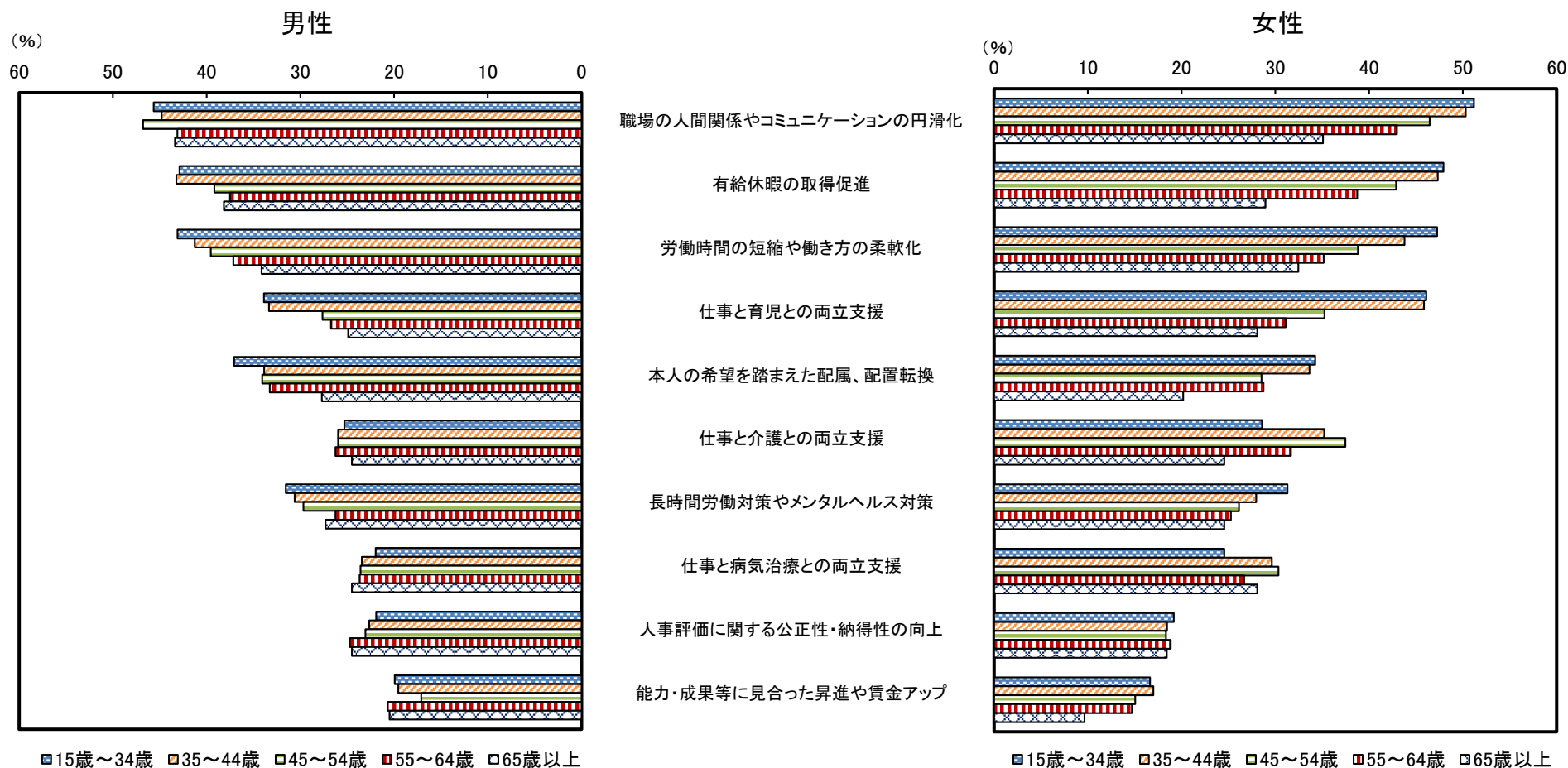


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票より作成

## －「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る労働者の割合が最も多く、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」が多くなっている。
- 15～44歳の女性にとっては「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。

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

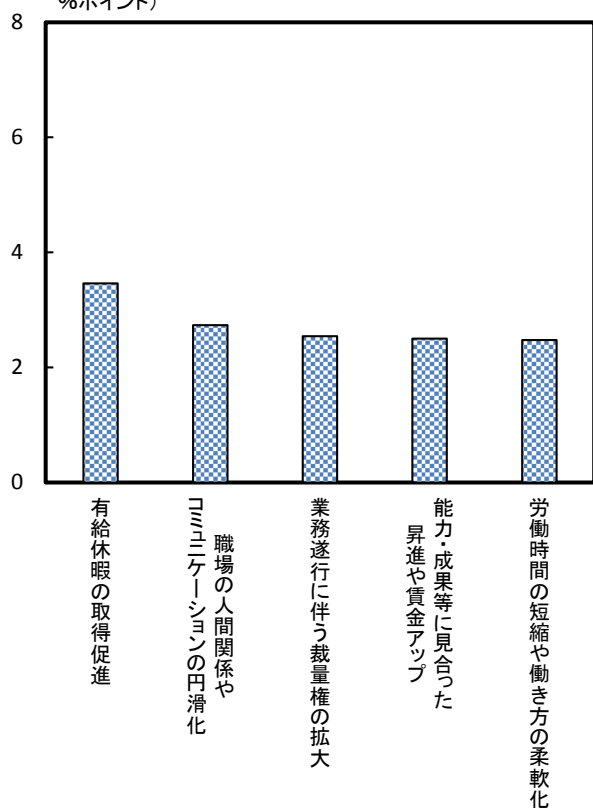


# －「働きやすさ」・離職率・定着率の改善に有用な雇用管理－

➤ 企業では、有給休暇の取得促進や労働時間の短縮や働き方の柔軟化などの雇用管理が、従業員の働きやすさの向上、離職率の低下、新入社員の定着率の上昇につながっている可能性がある。

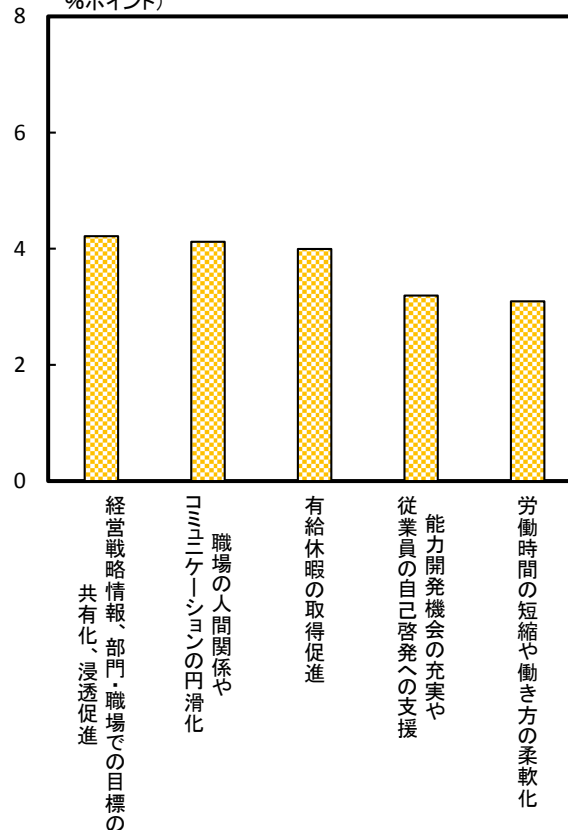
## 働きやすさの向上に有用な雇用管理

(「実施企業における割合」-「未実施企業における割合」、%ポイント)



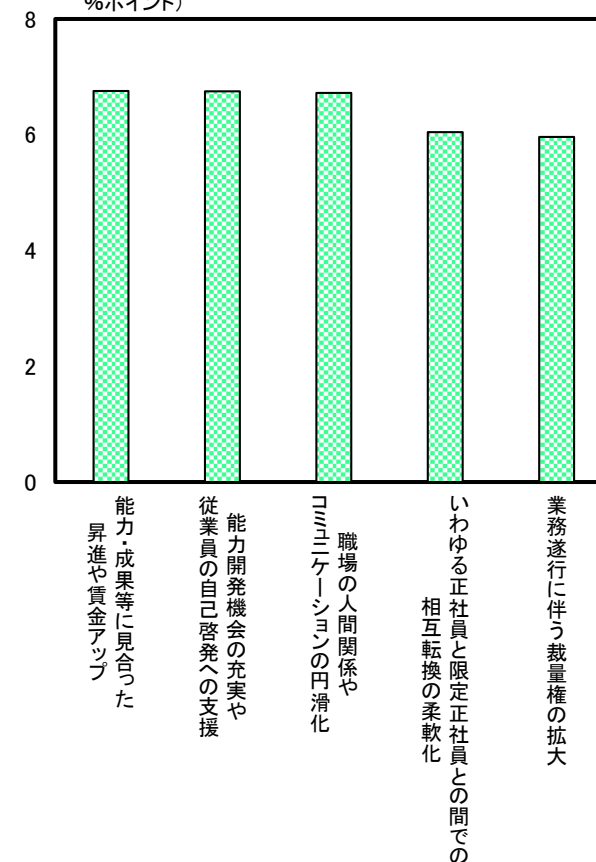
## 離職率の低下に有用な雇用管理

(「実施企業における割合」-「未実施企業における割合」、%ポイント)



## 定着率(入社3年後)の上昇に有用な雇用管理

(「実施企業における割合」-「未実施企業における割合」、%ポイント)

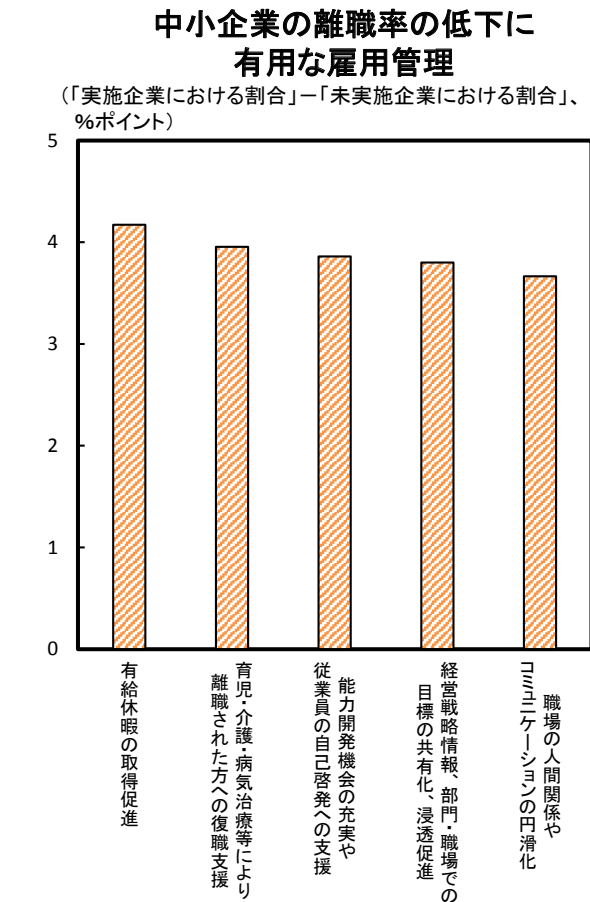
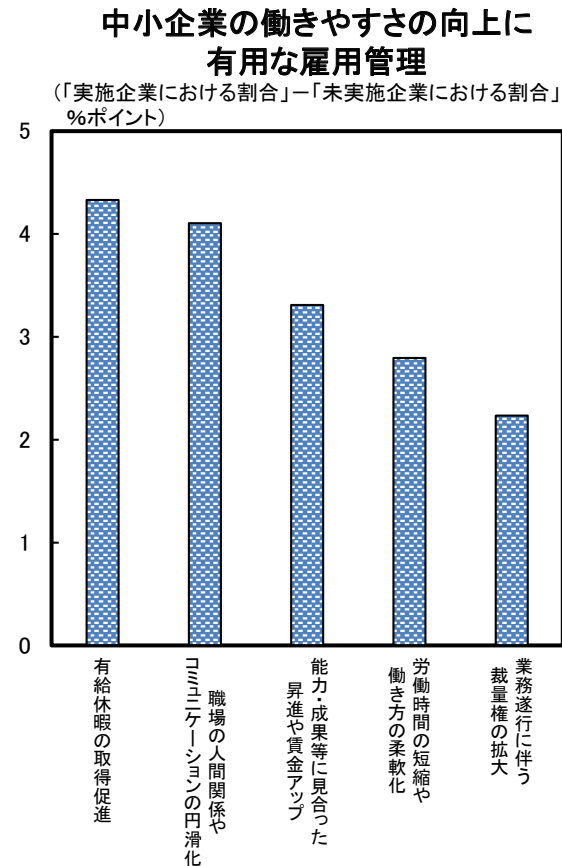
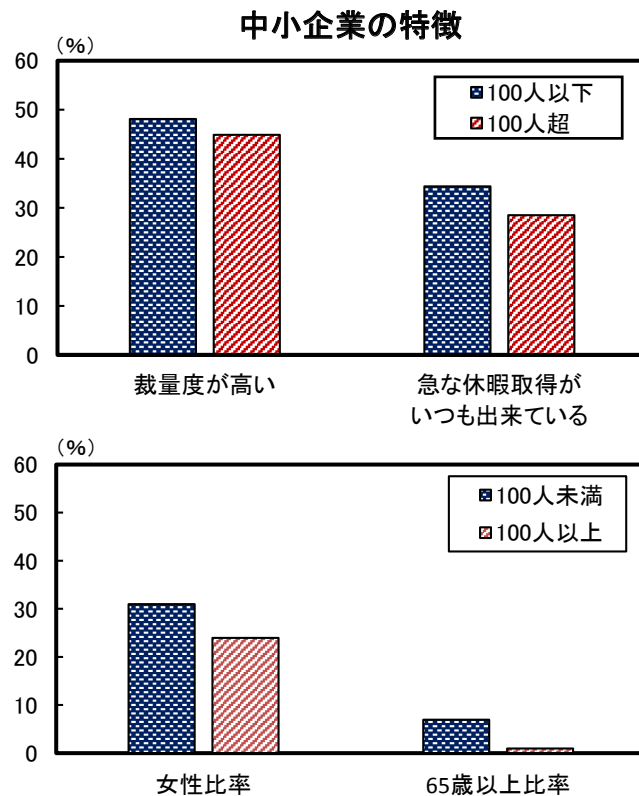


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票より作成

- (注)
- 1) 左図では、「各雇用管理を実施している企業に勤める労働者のうち、働きやすさに対して満足感を感じている者」の割合と「各雇用管理を実施していない企業に勤める労働者のうち、働きやすさに対して満足感を感じている者」の割合との差分を示している。
  - 2) 中図では、「各雇用管理を実施している企業のうち、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」の割合と「各雇用管理を実施していない企業のうち、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」の割合との差分を示している。
  - 3) 右図では、「各雇用管理を実施している企業のうち、現在と3年前を比較した際に新入社員の定着率(入社3年後)が上昇した企業」の割合と「各雇用管理を実施していない企業のうち、現在と3年前を比較した際に新入社員の定着率(入社3年後)が上昇した企業」の割合との差分を示している。
  - 4) それぞれのアウトカムに有用な雇用管理について、差が大きかった上位5つを取り上げている。

# －中小企業の特徴と「働きやすさ」・離職率の改善につながる雇用管理－

- 100人以下の企業に所属する正社員の方が裁量度が高く、家族・子供の急病などによる「急な休暇取得がいつも出来ている」と感じている者の割合が高く、女性と高齢者の割合が高い。
- 中小企業においても、有給休暇の取得促進などの雇用管理が、働きやすさや離職率の改善につながる可能性がある。



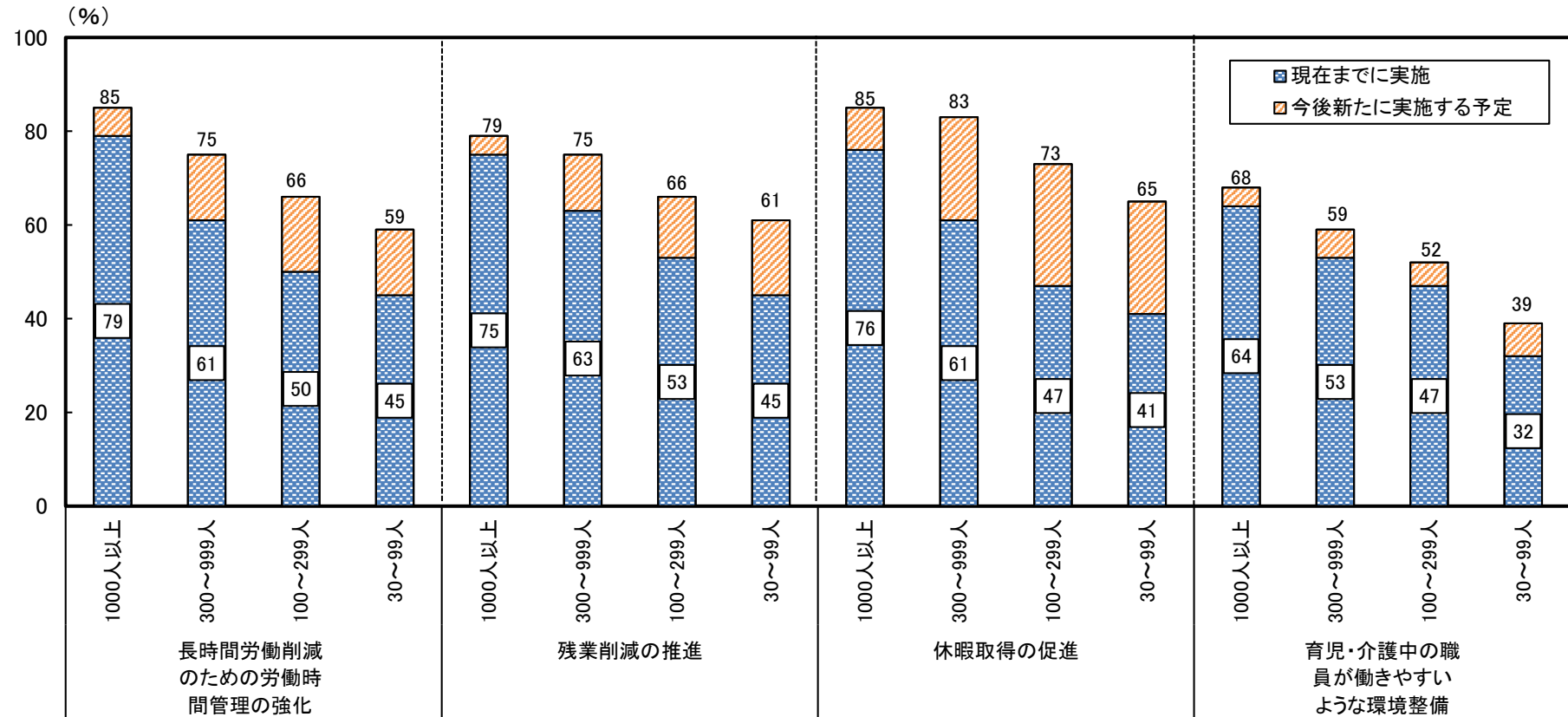
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票(左上図、中図、右図)、総務省「就業構造基本調査」(左下図)より作成

(注) 1) 左上図の「裁量度が高い」とは、仕事の裁量度(仕事を進める手順や方法を自分で自由に選べる程度)が高いと「いつも感じる」「よく感じる」ことを指す。  
 2) 中図では、「各雇用管理を実施している企業に勤める労働者のうち、働きやすさに対して満足感を感じている者」の割合と「各雇用管理を実施していない企業に勤める労働者のうち、働きやすさに対して満足感を感じている者」の割合との差分を示している。  
 3) 右図では、「各雇用管理を実施している企業のうち、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」の割合と「各雇用管理を実施していない企業のうち、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」の割合との差分を示している。  
 4) 中図、右図では、それぞれのアウトカムに有用な雇用管理について、差が大きかった上位5つを取り上げている。

## －企業規模別にみた働き方改革の取組状況－

- 働き方改革の取組を見ると、企業規模に関わらず「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。
- 企業規模が小さいほど現時点での実施率は低下する傾向にある一方で、今後新たに実施する予定の事業所の割合をみると、企業規模が小さいほど大きくなる傾向にあり、働き方改革の実現に向けた中小企業に対する継続的な支援が重要である。

企業規模別、実施状況別にみた働き方改革の取組状況

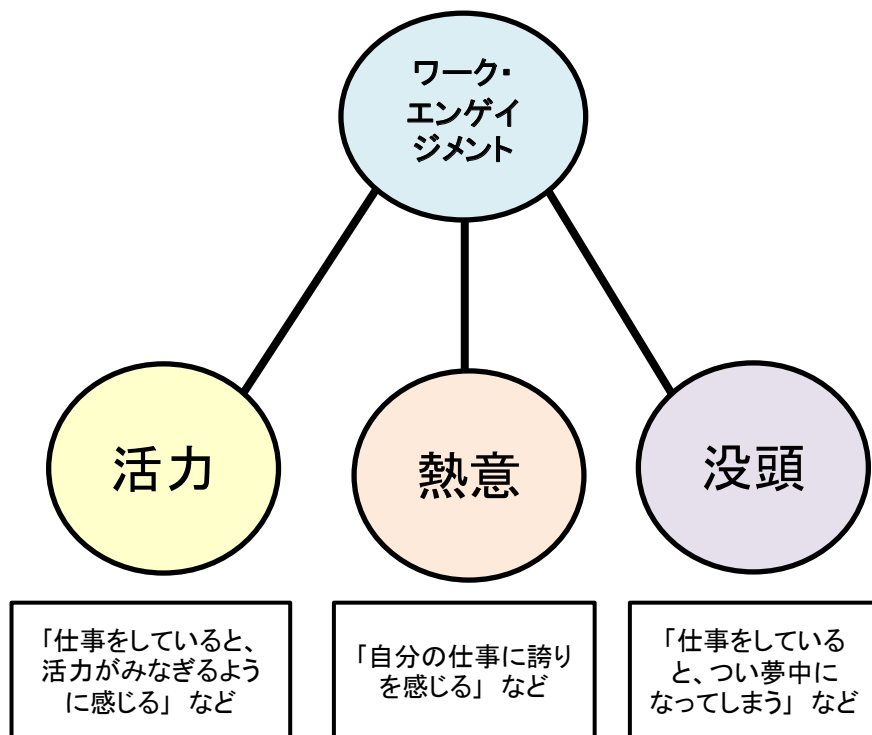


資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査（平成30年11月）」（2018年）より作成  
 （注） 「今後新たに実施する予定」とは、「今後実施する予定」と「現在までに実施」の差を指す。

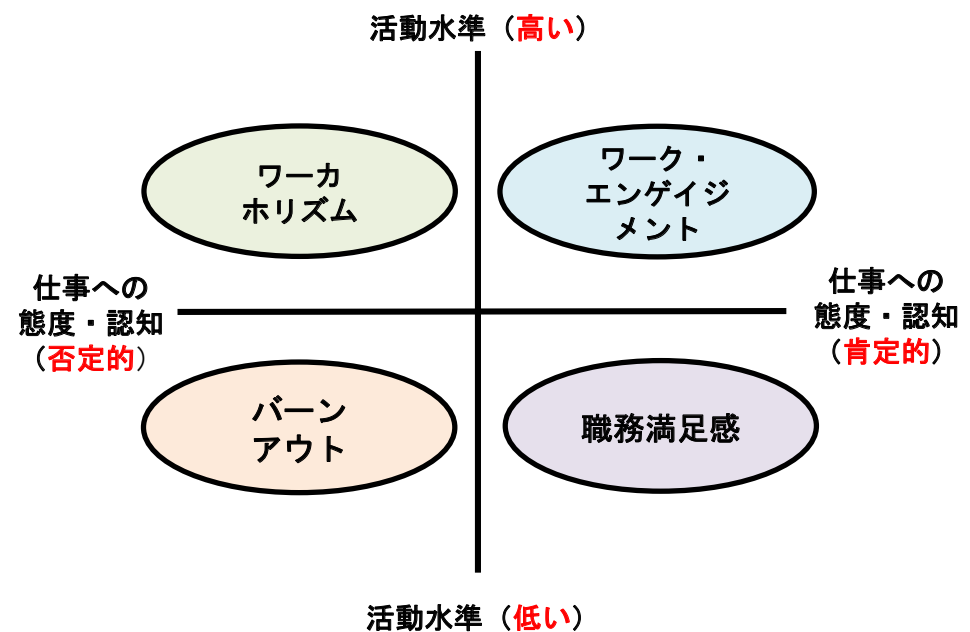
## 第Ⅱ部第3章 「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて —「働きがい」について—

- 本白書では、働く人の「働きがい」について「ワーク・エンゲイジメント」という概念を用いて分析。
- 「ワーク・エンゲイジメント」は、「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。
- 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・エンゲイジメントの概念



「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

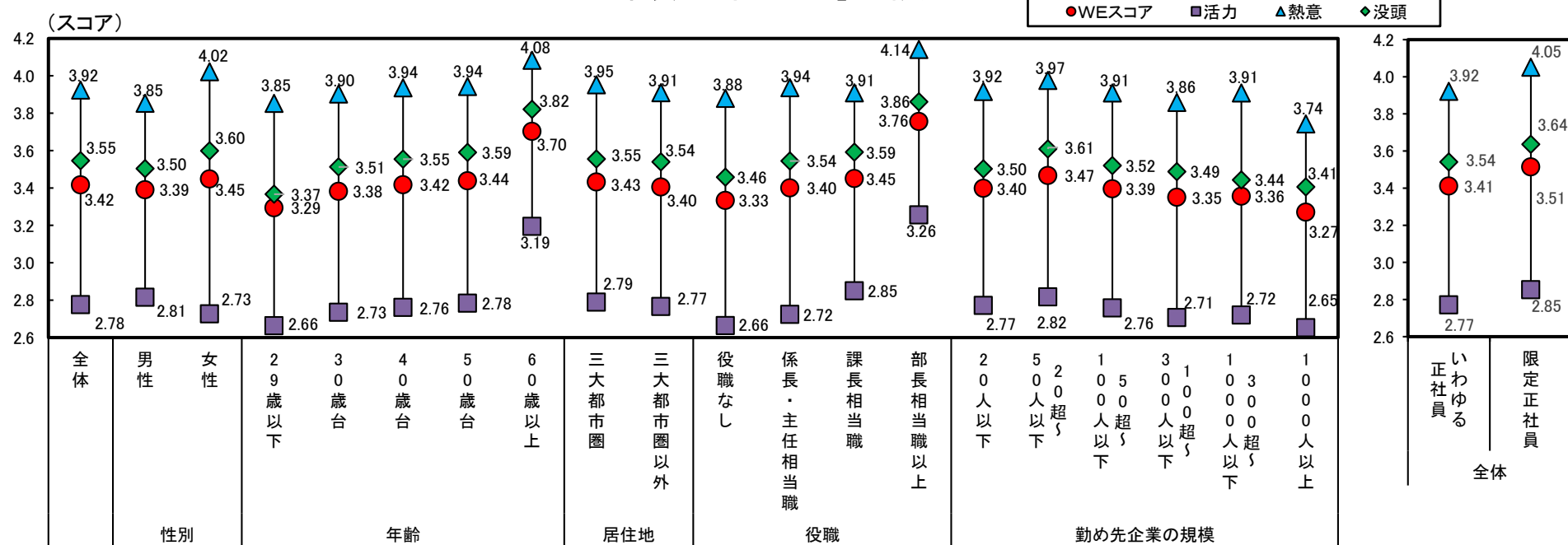


資料出所 島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014) 「ワーク・エンゲイジメント-基本理論と研究のためのハンドブック-」などを参考に作成

# —正社員の「働きがい」の概況—

- 「働きがい」を示すワーク・エンゲイジメント・スコア(以下、「WEスコア」という。)をみると、正社員全体では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、女性はスコアがやや高く、「活力」が男性より低い、「熱意」「没頭」が男性より高い。また、年齢別にみると、若い社員のスコアが低い傾向にある。さらに、職位・職責が高くなるほど、スコアは高くなっていく傾向にある。
- 正社員と限定正社員を比べると、限定正社員の「働きがい」は相対的に高い可能性が示唆された。

正社員の「働きがい」の概況



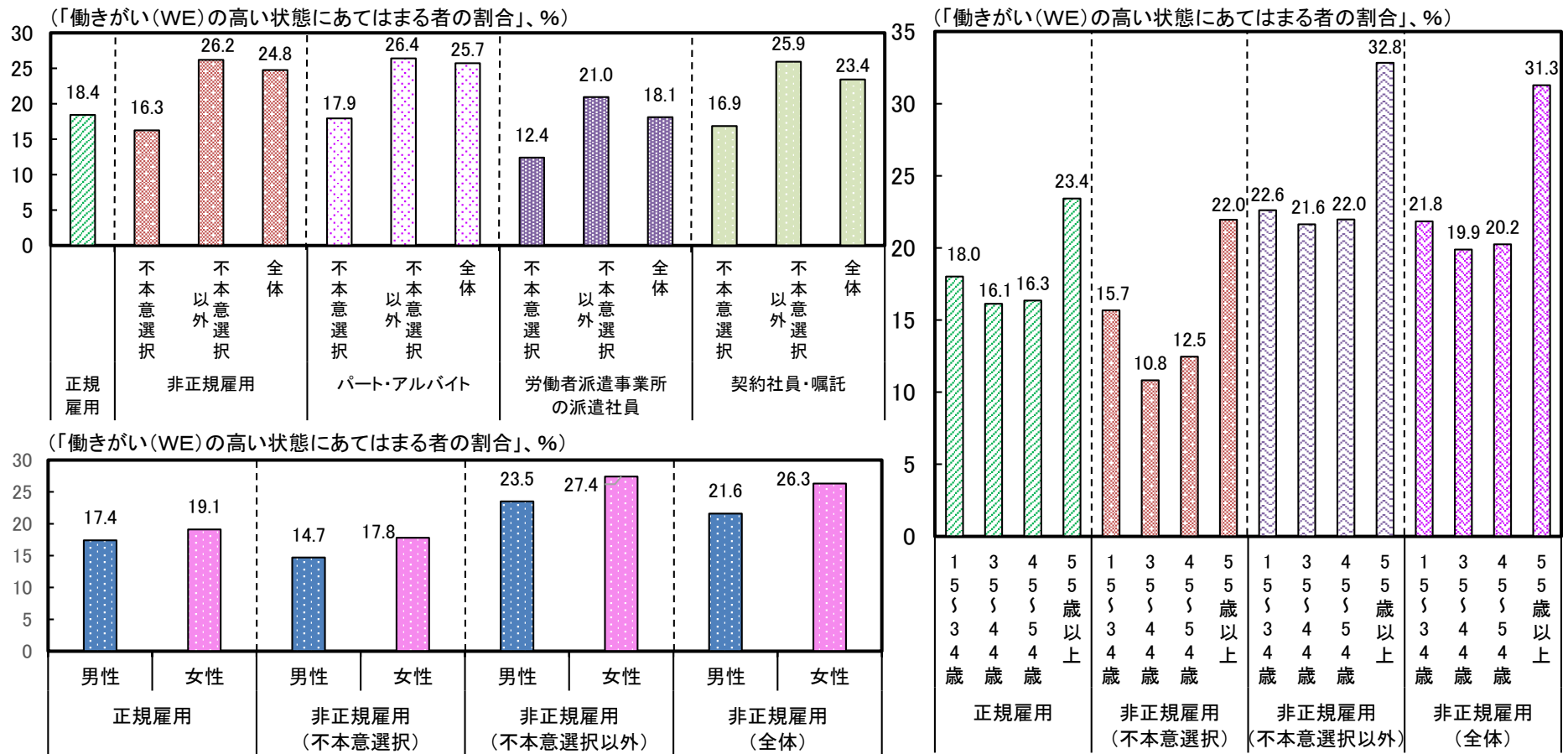
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) WEスコアは、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」(没頭)と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目全てに回答している16,579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。



# —非正規雇用労働者の「働きがい」の概況—

- ▶ 非正規雇用に就いた理由によって、「働きがい」には大きな差が生じている。正規雇用と比較すると、不本意選択の方では、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」の高い状態の方の割合が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方では、同割合が高い水準となっている。

正規雇用・非正規雇用の「働きがい」の概況



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」の個票より作成

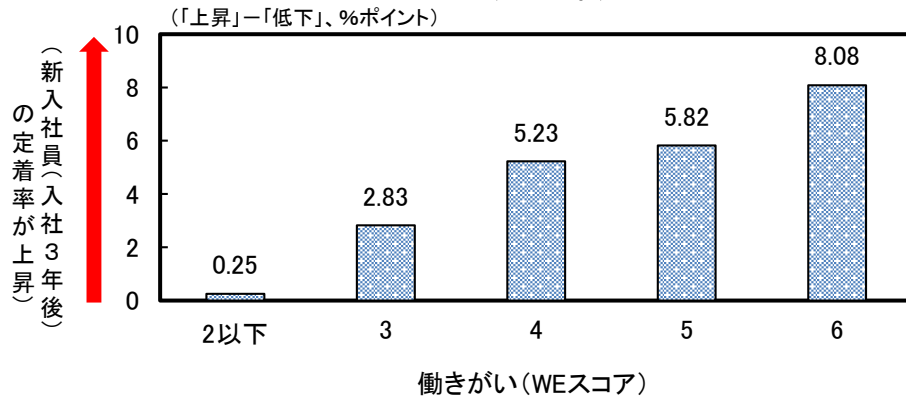
(注) 1) 「働きがい (WE) の高い状態にあてはまる者の割合」とは、2018年1月～12月の仕事に関する「生き生きと働くことができていた」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいた」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」(没頭)といった質問項目のいずれにおいても、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答した者の構成比を示している。

2) 非正規雇用 (不本意選択) とは、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」を選択した者としている。

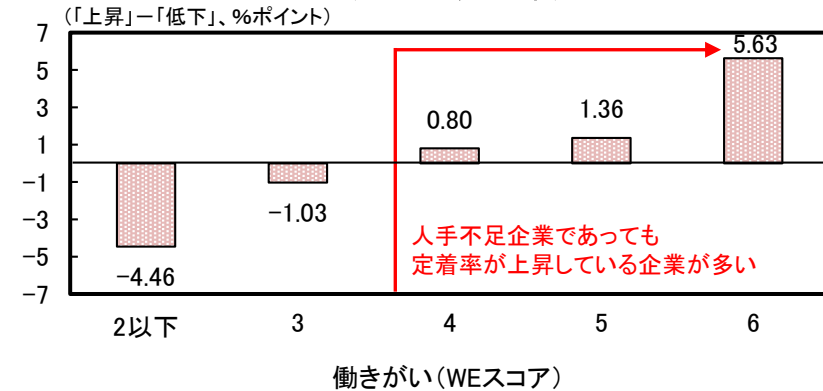
# －「働きがい」と定着率・離職率－

- 新入社員の定着率(入社3年後)の上昇や従業員の離職率の低下は、働きがいと正の相関関係があることがうかがえる。
- 人手不足企業においてもこうした傾向がみられ、従業員の働きがいが高い場合、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。

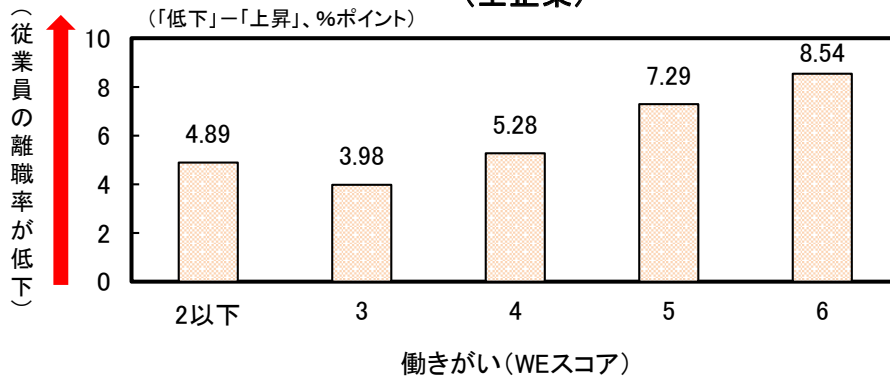
新入社員の定着率(入社3年後)に関するD. I.  
(全企業)



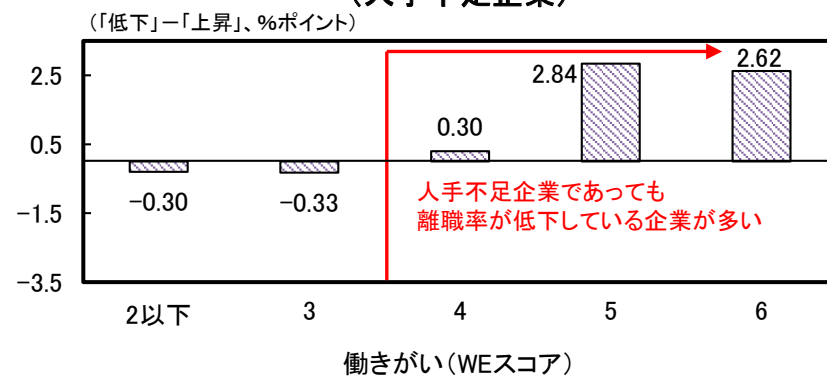
新入社員の定着率(入社3年後)に関するD. I.  
(人手不足企業)



従業員の離職率に関するD. I.  
(全企業)



従業員の離職率に関するD. I.  
(人手不足企業)



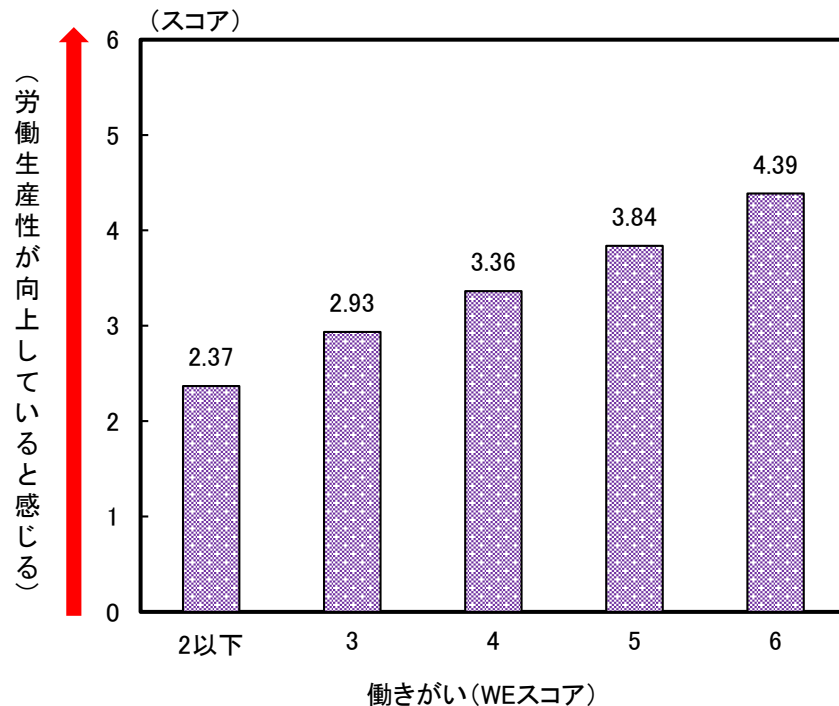
資料出所  
(注)

- (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)の個票より作成
- 1) 左上図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) 右上図、右下図における「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) 右上図、右下図における「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おり、四捨五入により整数としている。
  - 6) 左上図、右上図は、現在と3年前を比較した「新入社員の定着率(入社3年後)」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の差分を示している。
  - 7) 左下図、右下図は、現在と3年前を比較した「従業員の離職率」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の差分を示している。

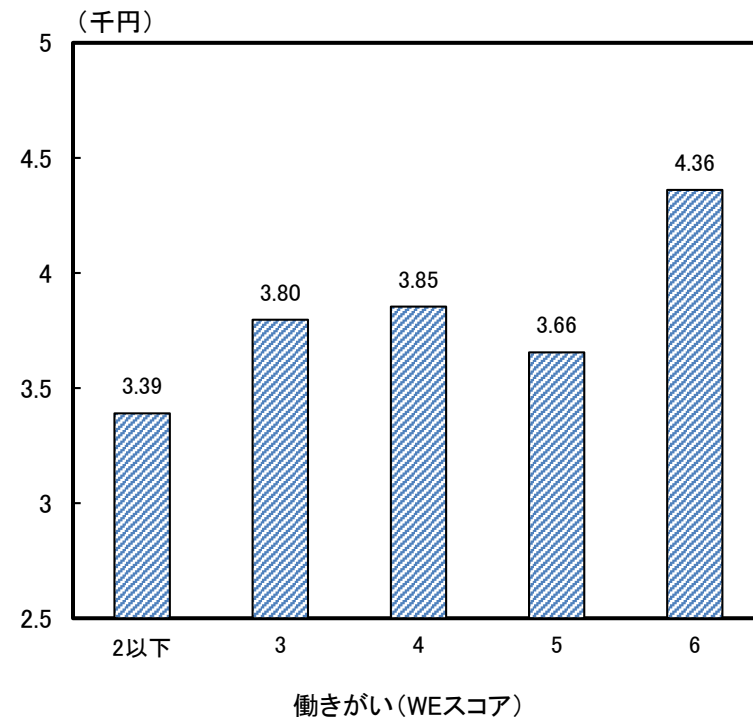
## －「働きがい」と労働生産性－

- 個人の労働生産性の向上は、働きがいと正の相関関係があることがうかがえる。
- 企業の労働生産性(マンアワーベース)の水準は、働きがいと正の相関関係があることがうかがえる。

働きがいと個人の労働生産性に関する認識  
(全企業、現在と3年前の比較)



働きがいと企業の労働生産性の水準



資料出所  
(注)

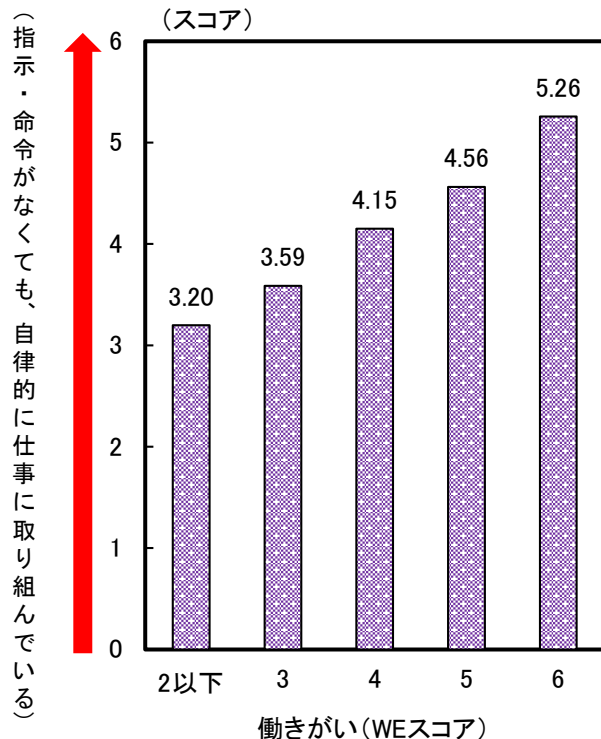
(独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成

- 1) 左図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(副業を除く)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おり、当該スコアは、従業員個人の労働生産性が向上していると感じる度合いを指している。
- 2) 右図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。
- 3) WE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おり、四捨五入により整数としている。

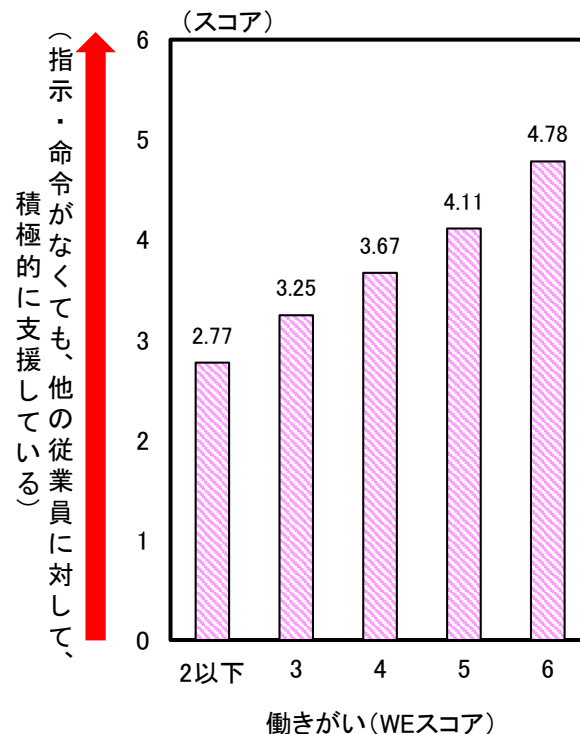
# －「働きがい」と自発性・積極性・顧客満足度－

- 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）は、働きがいと正の相関関係があることがうかがえる。
- 企業が認識する顧客満足度に関するD.I.との関係をみると、働きがいと正の相関関係があることがうかがえる。

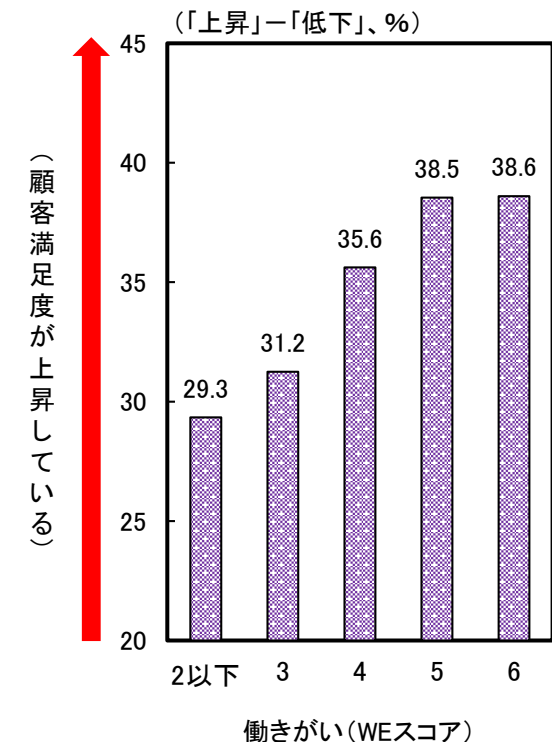
働きがいと仕事に対する自発性に関する認識（全企業）



働きがいと役割外パフォーマンスに関する認識（全企業）



働きがいと顧客満足度に関する企業の認識（全企業）



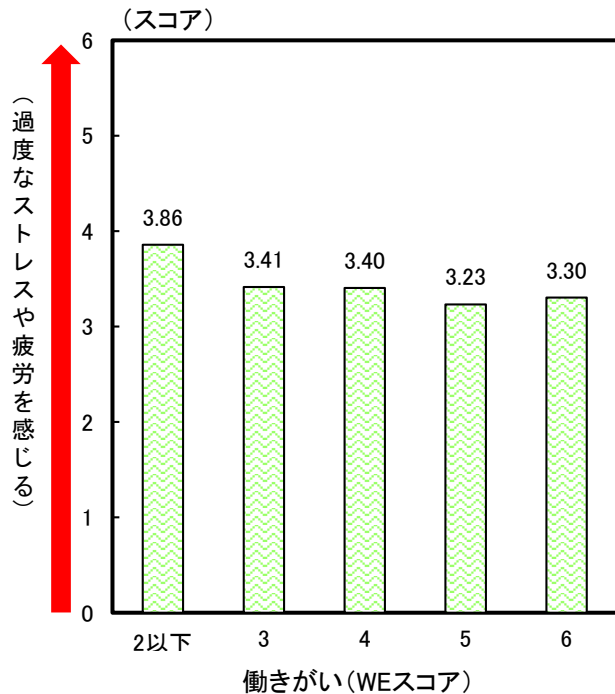
資料出所  
(注)

- (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）の個票より作成
- 1) 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）に関する認識は、調査時点の主な仕事（副業を除く）に対する認識として、「指示・命令がなくても、自律的に仕事に取り組んでいる」「指示・命令がなくても、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おり、当該スコアは、従業員個人の仕事への自律的な取り組み度合い、他の従業員に対する積極的な支援の度合いを指している。
  - 2) 右図の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」としており、現在と3年前を比較した「顧客満足度」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の差分(D.I.)を示している。
  - 3) WEスコアは、左図と中図は調査時点から1年前の状況について得た回答結果を、右図は調査時点のスコアを基に算出しており、四捨五入により整数としている。

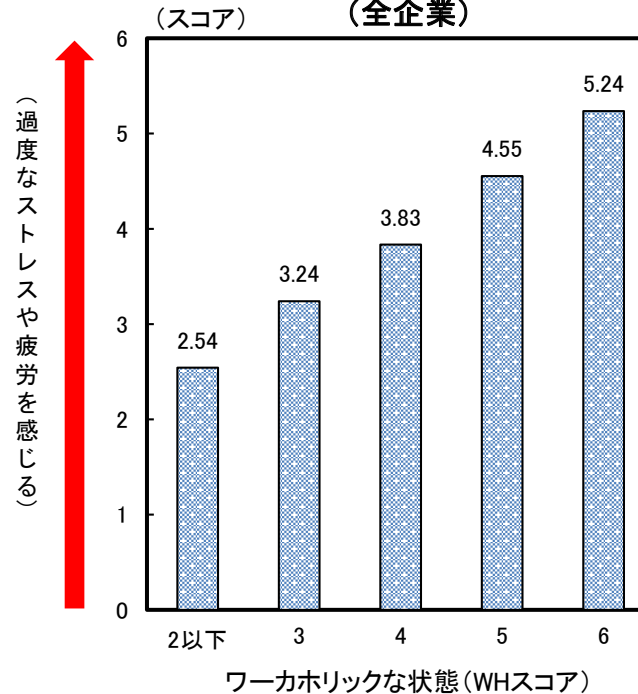
## －「働きがい」とストレス・疲労－

- 仕事上の過度なストレスや疲労は、働きがいと負の相関関係があることがうかがえる。一方で、ワーカホリックな状態は、働きがいと正の相関関係があることがうかがえる。
- 働く方のストレス・疲労を軽減するためには、働きがいの向上が重要であることが示唆されるが、働きがいとワーカホリックな状態とは弱い正の相関が確認される。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。

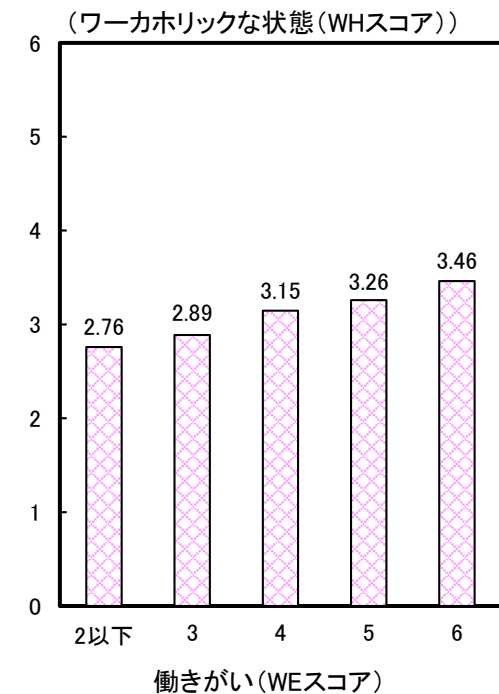
働きがいとストレス・  
疲労に関する認識（全企業）



ワーカホリックな状態と  
ストレス・疲労に関する認識  
(全企業)



働きがいとワーカホリックな状態  
との関係（全企業）



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)の個票より作成

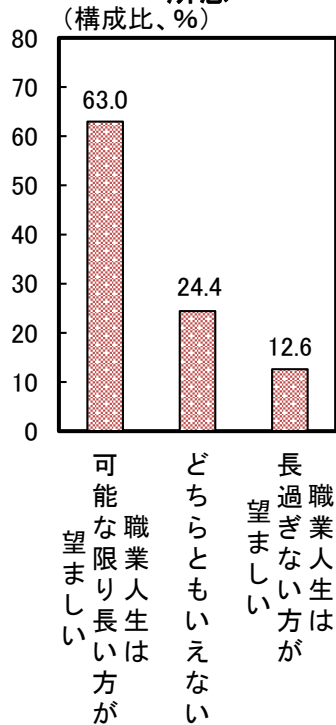
(注)1) ストレスや疲労に関する認識は、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる」といった質問項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とスコア化した値を示しており、当該スコアは、従業員個人が仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる度合いを指している。

2) ワーカホリズム・スコア(WHスコア)は、調査時点の主な仕事(副業を除く)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おり、当該スコアは、従業員個人が仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる度合いを指している。中図では四捨五入により整数としている。

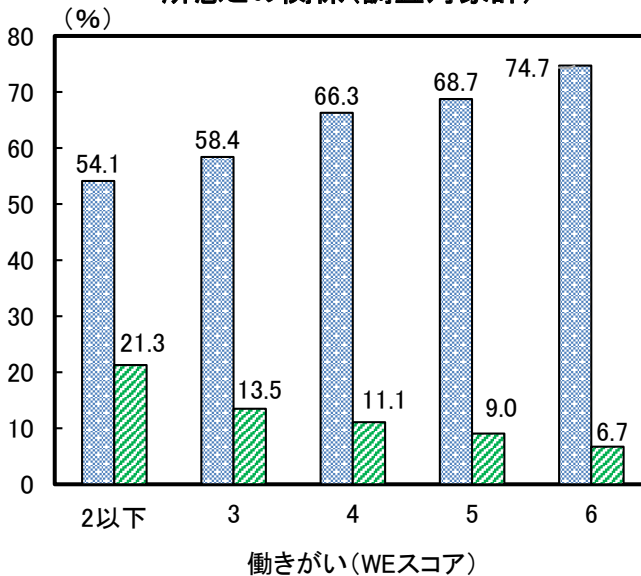
## －「働きがい」と職業人生の長さに関する所感－

- 「職業人生は長過ぎない方が望ましい」と考える者が約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」と考える者が約63.0%となっており、後者の割合が高い。
- いずれの年齢階級においても、働きがいが低い者と比較し、働きがいが高い者では、「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。

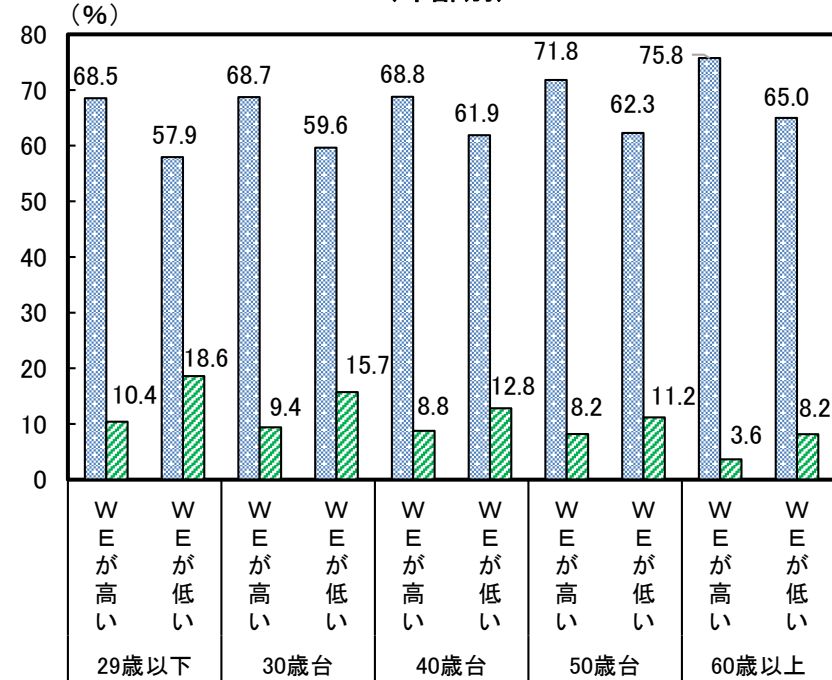
職業人生の長さに関する所感



働きがいと職業人生の長さに関する所感との関係 (調査対象計)



働きがいと職業人生の長さに関する所感との関係 (年齢別)



■ 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

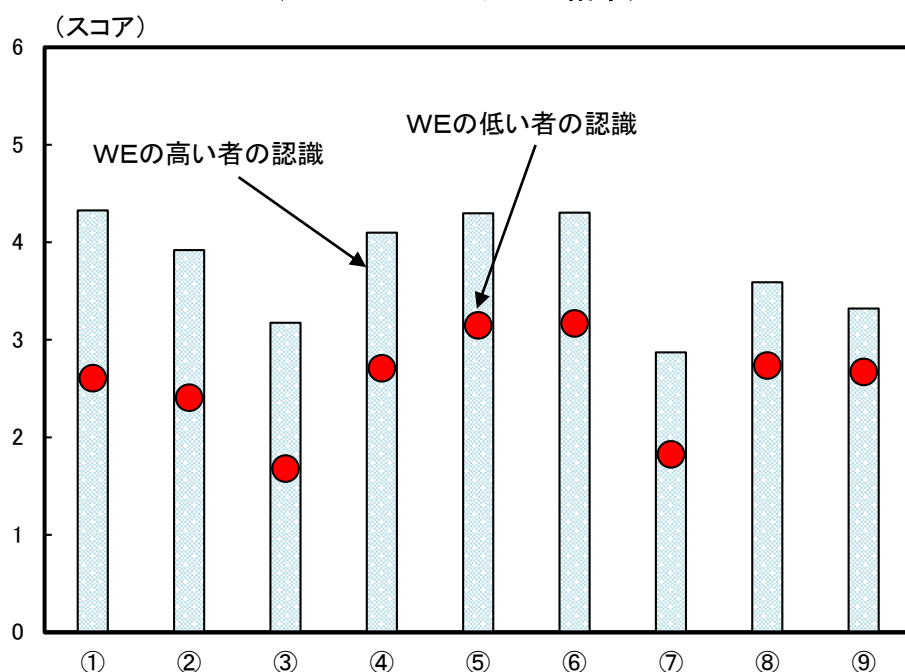
資料出所  
(注)

- (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に関する調査(正社員票)」(2019年)の個票より作成
- 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」をAとし、「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」をBとした場合、「Aである(Bである)」「どちらかというA(B)」と回答した者としている。
  - 2) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、WEスコアが4.5以上の者、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、WEスコアが3.0以下の者としている。
  - 3) 中図のWEスコアは、四捨五入により整数としている。

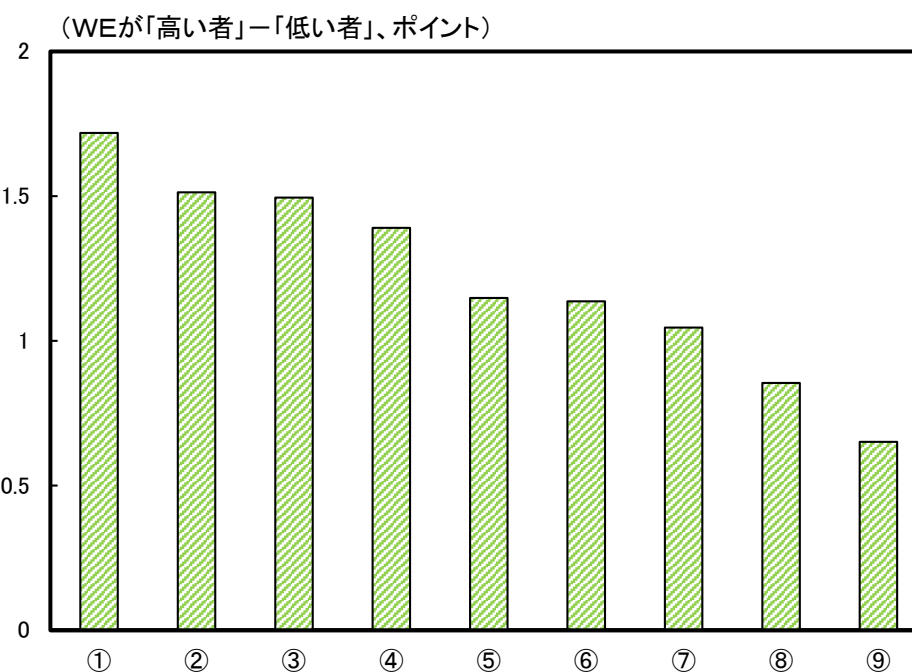
## －「働きがい」の高い労働者の主な仕事に対する認識－

- 「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」等の認識を持つ頻度の高さは、働きがいと正の相関がある可能性が推察される。

働きがいが高い者の主な仕事に対する認識  
(0～6にスコア化した結果)



働きがいが高い者の主な仕事に対する認識  
(ギャップ)



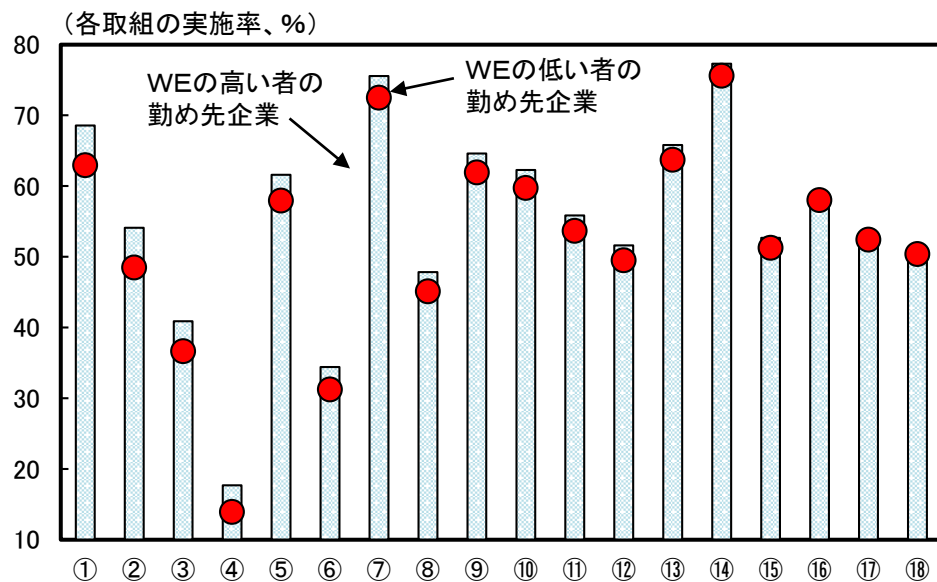
- ①仕事を通じて、成長できている、②自己効力感(仕事への自信)が高い、③勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている、  
④働きやすさに対して満足感を感じる、⑤仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である、⑥仕事の裁量度(仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度)が高い、⑦職場にロールモデルとなる先輩社員がいる、⑧労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事をしている、⑨自身に業務が集中している

- 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、正社員票)」(2019年)の個票より作成  
(注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、WEスコアが4.5以上の者、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、WEスコアが3.0以下の者としている。  
2) 左図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おり、当該スコアは、主な仕事においてそれぞれの認識を感じる度合いを指している。  
3) 右図は、「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」のスコアと「ワーク・エンゲイジメントが低い者」のスコアとの差分を示している。

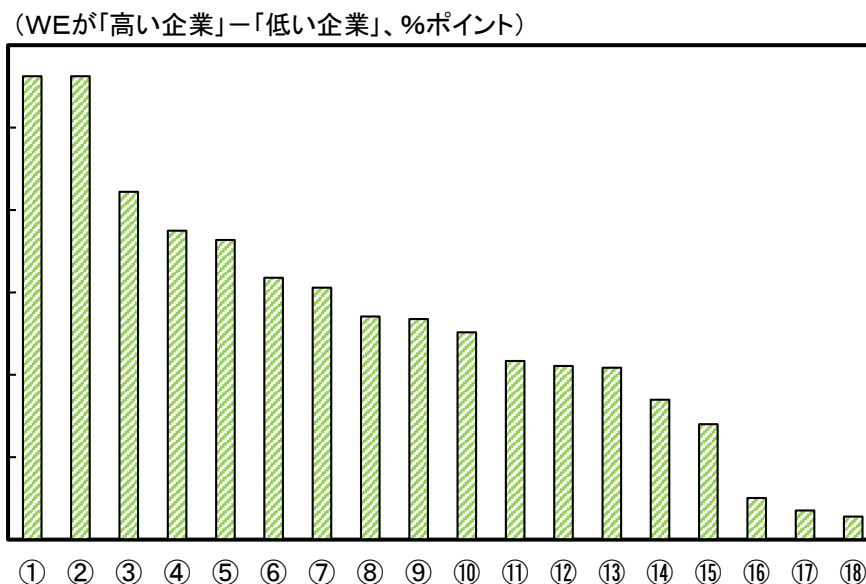
## —「働きがい」の高い者の勤め先企業で実施されている雇用管理—

- 雇用管理については、「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」等を実施することにより、労働者の働きがいが向上する可能性が推察される。

働きがいが高い者の勤め先企業で実施されている  
雇用管理の取組内容(実施率)



働きがいが高い者の勤め先企業で実施されている  
雇用管理の取組内容(ギャップ)



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

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(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成

(注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、WEスコアが4.5以上の者、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、WEスコアが3.0以下の者としている。

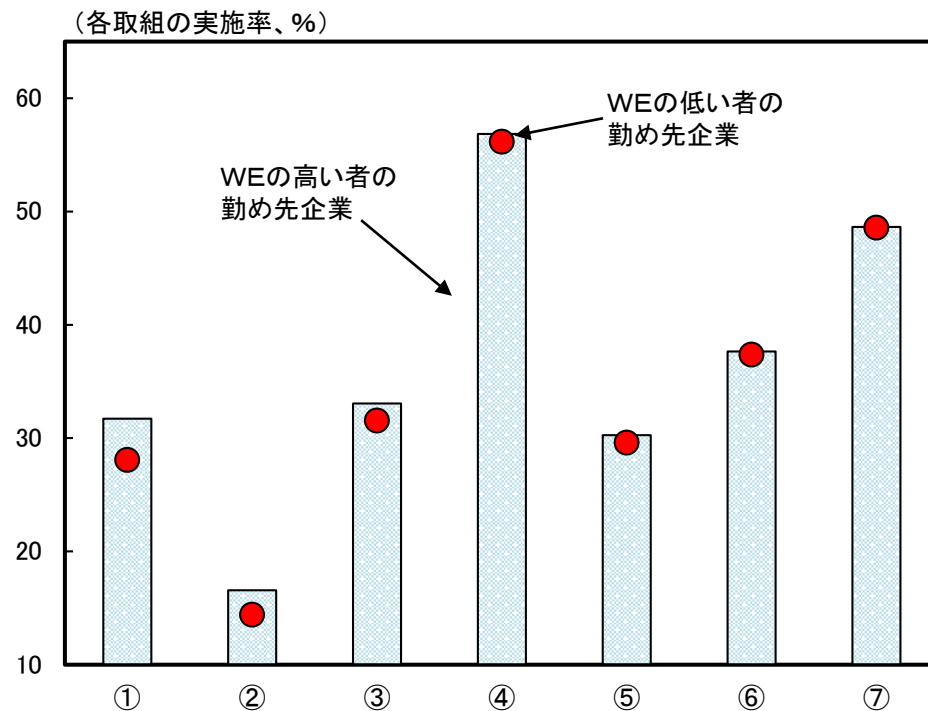
2) 右図は、「ワーク・エンゲイジメントが高い者の勤め先企業における雇用管理の実施率」と、「ワーク・エンゲイジメントの低い者の勤め先企業における雇用管理の実施率」の差分を示している。



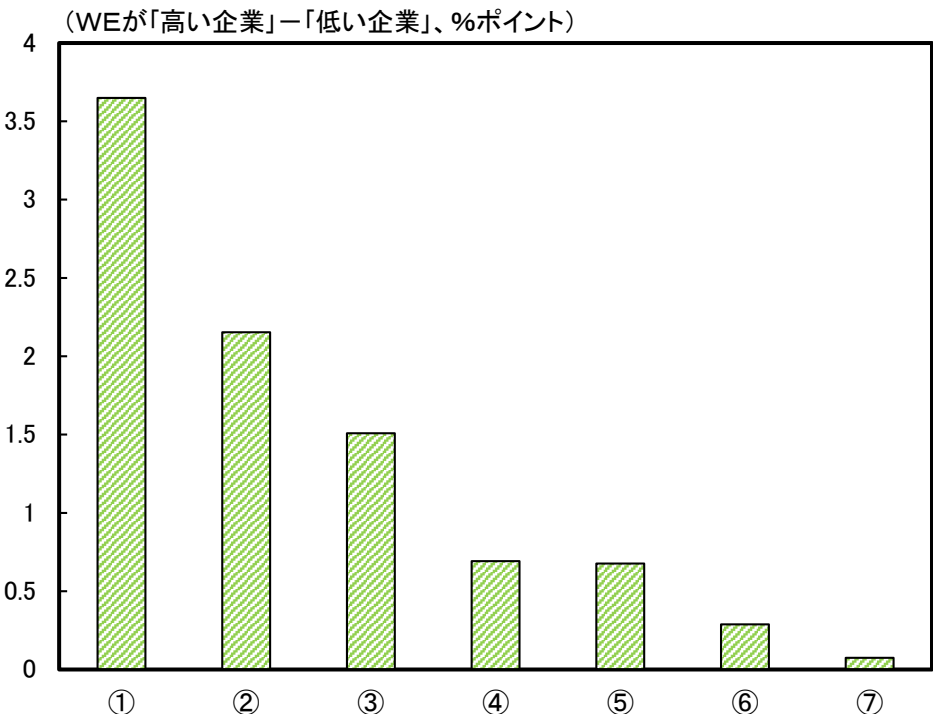
## —「働きがい」の高い者の勤め先企業で実施されている人材育成—

- 人材育成については、「指導役や教育系の配置(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」等を実施することにより、労働者の働きがいが向上する可能性が推察される。

働きがいの高い者の勤め先企業で実施されている  
人材育成の取組内容(実施率)



働きがいの高い者の勤め先企業で実施されている  
人材育成の取組内容(ギャップ)



- ①指導役や教育系の配置(メンター制度等)、②キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化、③企業としての人材育成方針・計画の策定、  
④定期的な面談(個別評価・考課)、⑤本人負担の社外教育に対する支援・配慮、⑥フィードバックの実施による動機づけ、⑦目標管理制度による動機づけ

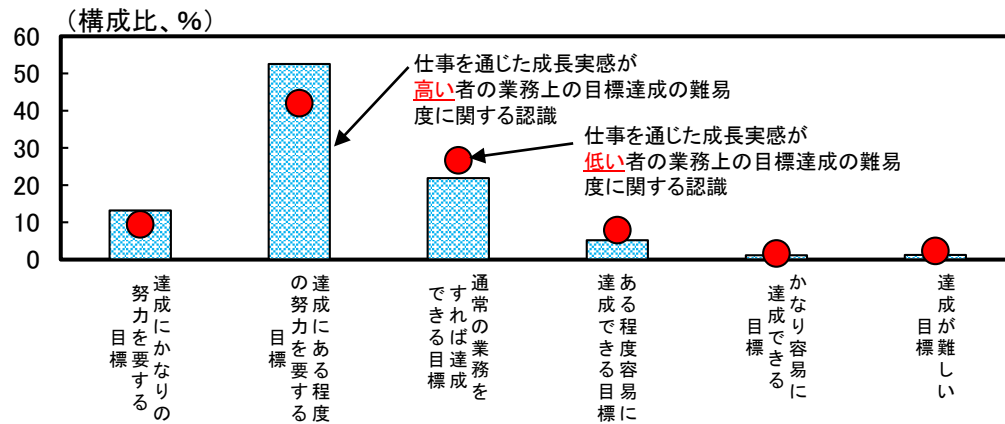
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成

- (注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、WEスコアが4.5以上の者、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、WEスコアが3.0以下の者としている。  
2) 右図は、「ワーク・エンゲイジメントが高い者の勤め先企業における人材育成の実施率」と、「ワーク・エンゲイジメントの低い者の勤め先企業における人材育成の実施率」の差分を示している。

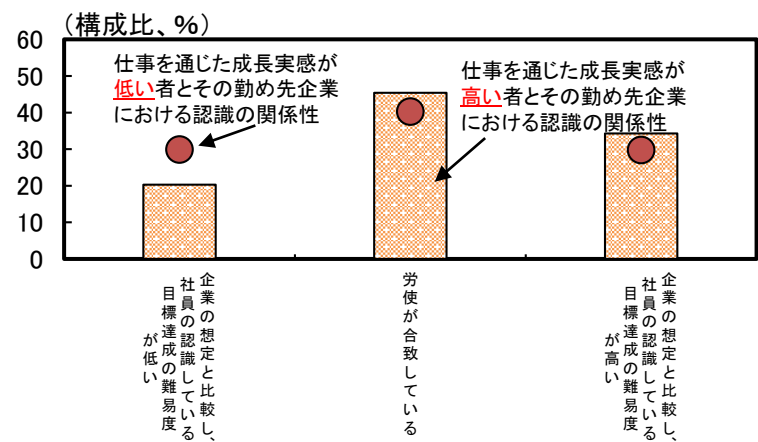
# — 仕事を通じた成長実感と業務上の目標達成の難易度 —

- 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目標設定されていることが肝要であることが示唆された。
- 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。

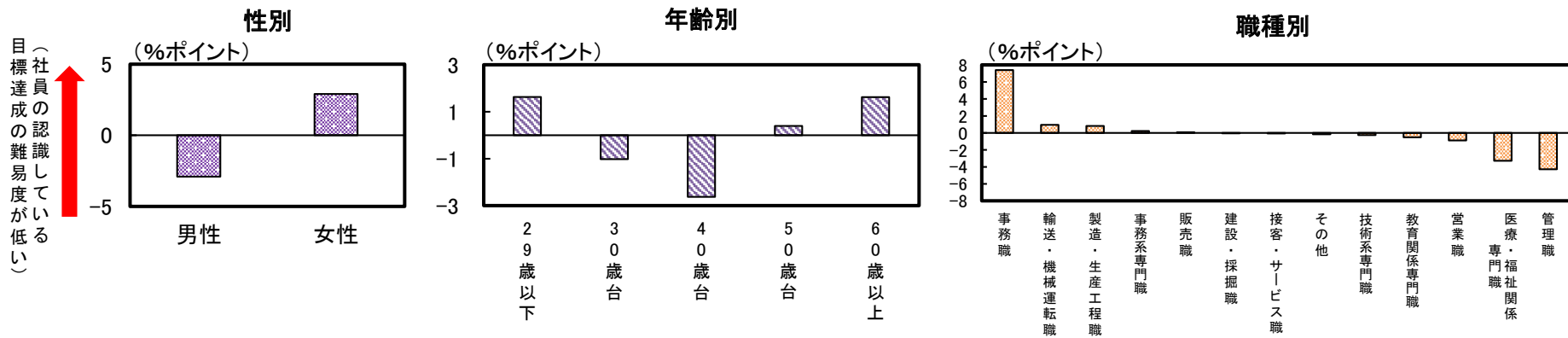
仕事を通じた成長実感の高低別にみた業務上の目標達成の難易度に関する社員の認識



仕事を通じた成長実感の高低別にみた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



## 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

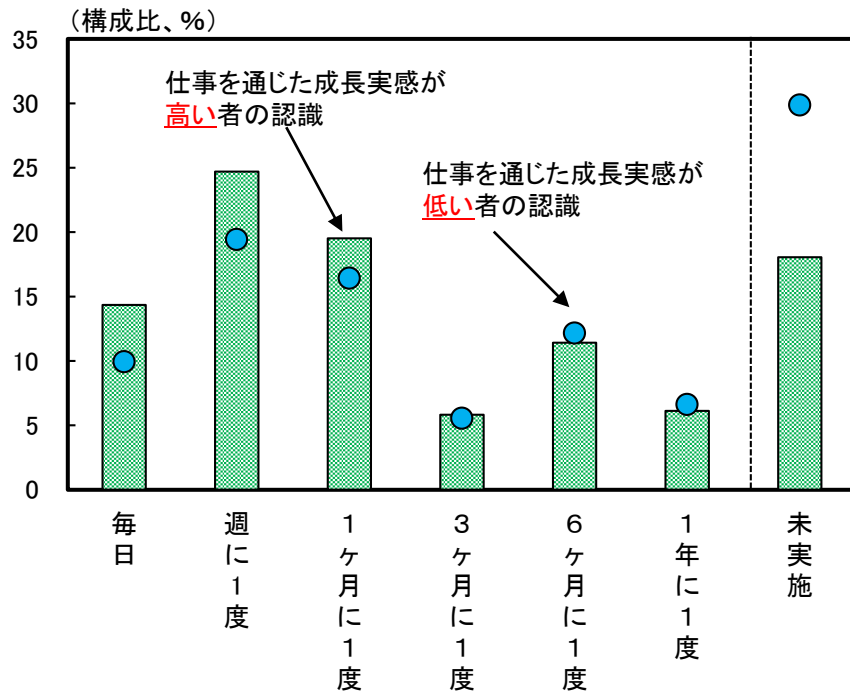


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) 1) 仕事を通じた成長実感が高い(低い)者は、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「仕事を通じて、成長できていると感じる」と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、4.5点以上(3点以下)の者としている。  
 2) 上段の図については、「仕事を通じた成長実感が高い者」と「仕事を通じた成長実感が低い者」に振り分けた上で、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。  
 3) 下段の図については、「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」と「調査全体の各属性に係る構成比」の差分を示している。

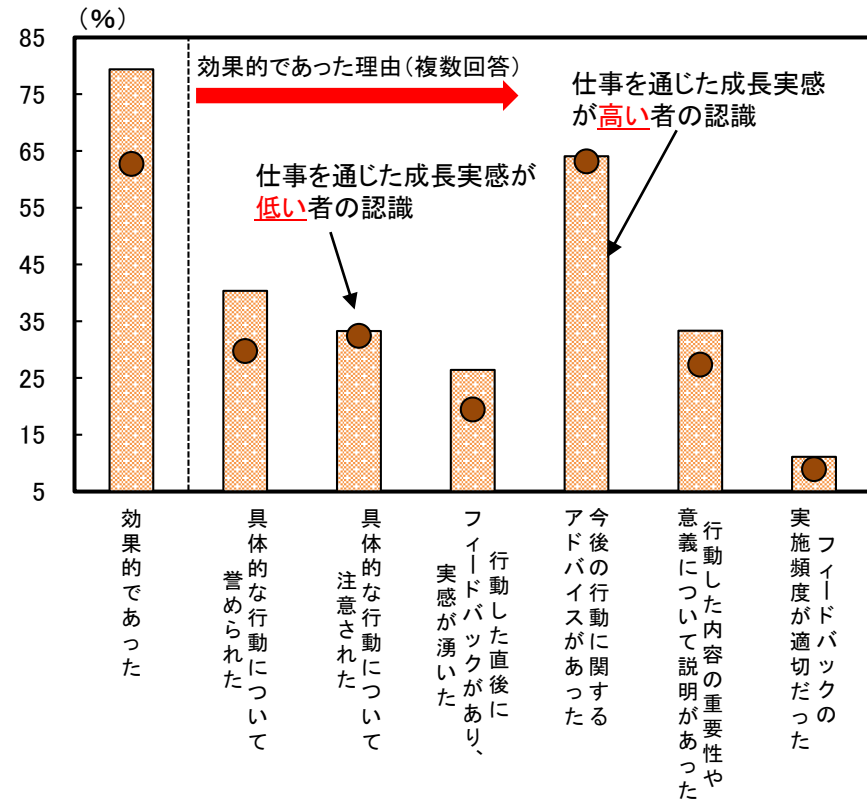
# 一成長実感とフィードバック

➤ 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。

仕事を通じた成長実感の高低別にみた  
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



仕事を通じた成長実感の高低別にみた  
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する認識



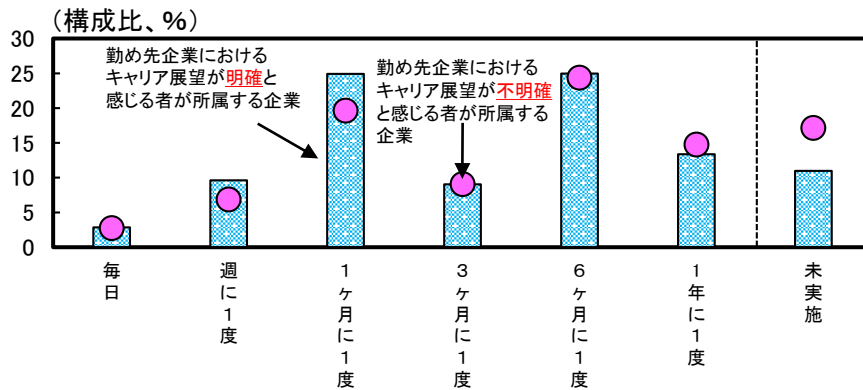
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成

- (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(副業を除く)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) 左図については、最も当てはまる1つについて回答を得た結果をまとめている。
  - 3) 右図については、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。

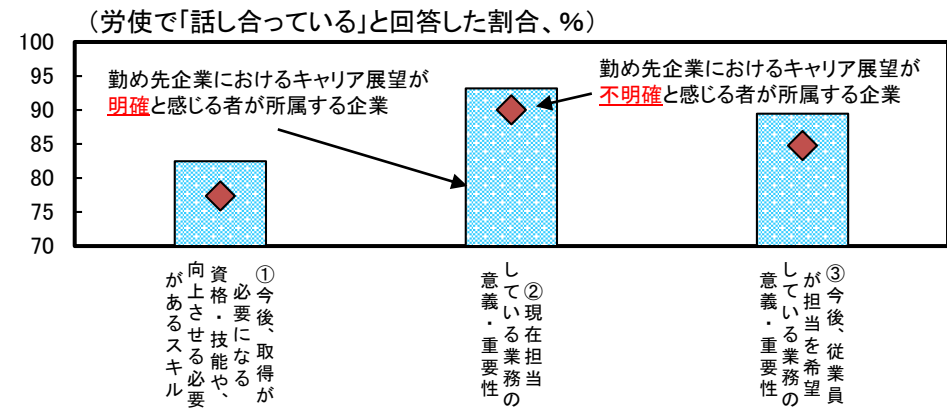
# －キャリア展望と労使間の意思疎通の機会－

- 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
  - ・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

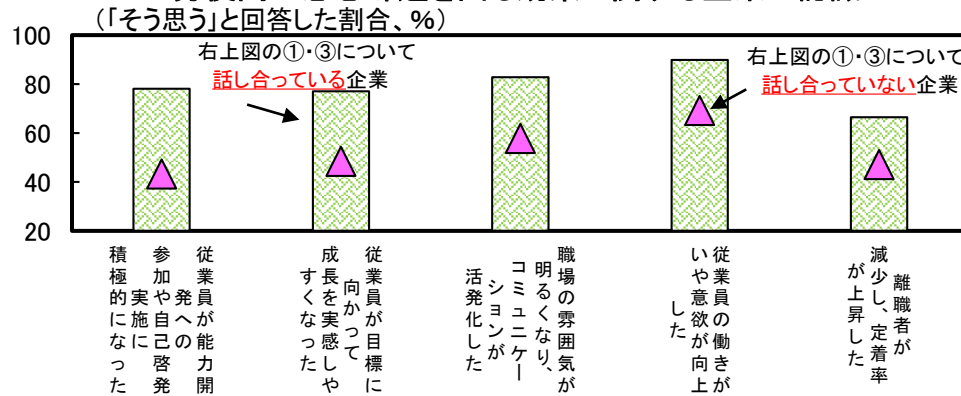
勤め先企業におけるキャリア展望別にみた日常業務の中で、  
管理職と今後のキャリア展望について話し合う頻度



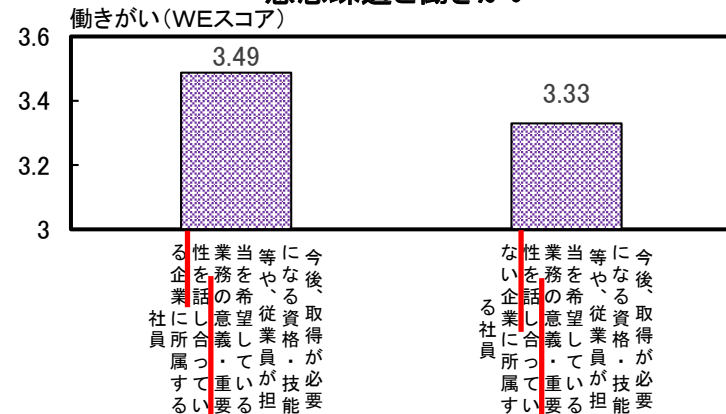
今後のキャリア展望について  
労使で話し合っている事項



右上図の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



キャリア展望についての労使間の  
意思疎通と働きがい



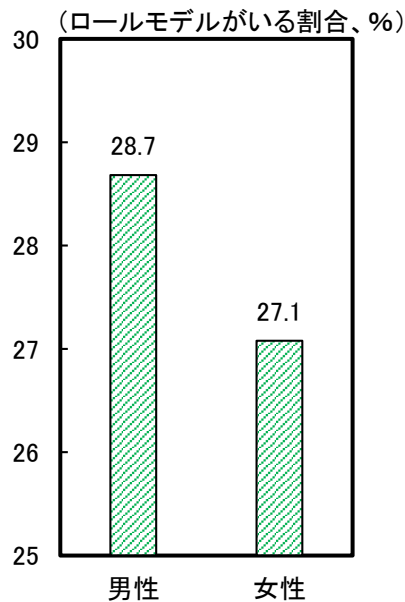
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員調査票)」(2019年)の個票より作成

(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(副業を除く)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。

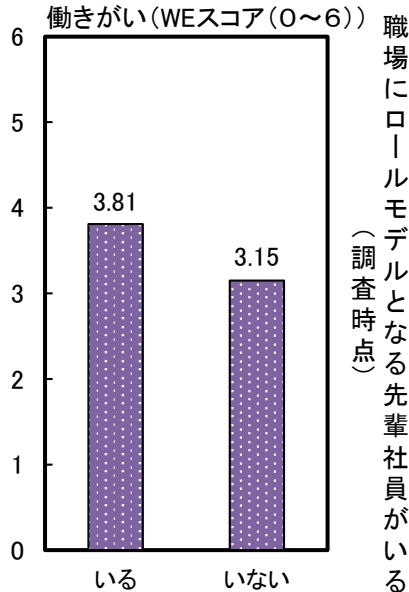
# －若者のキャリア展望等とロールモデルとなる先輩社員－

- 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見つけるためには、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。

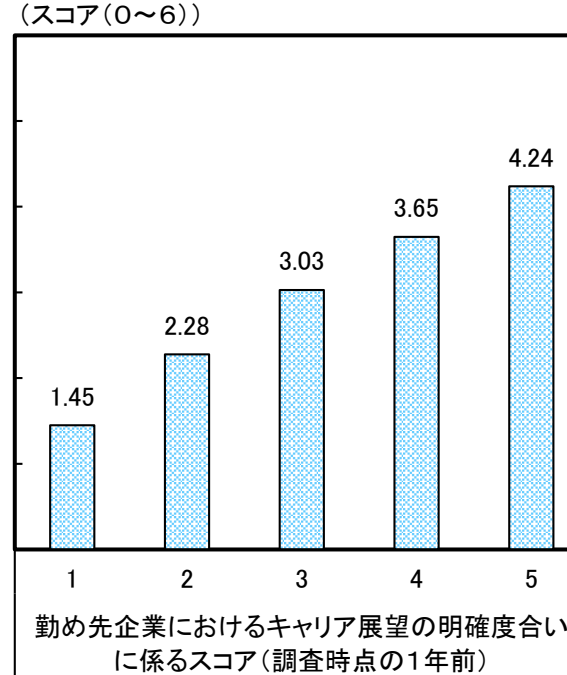
39歳以下の社員であって、  
ロールモデルとなる先輩社員  
がいる割合(男女別)



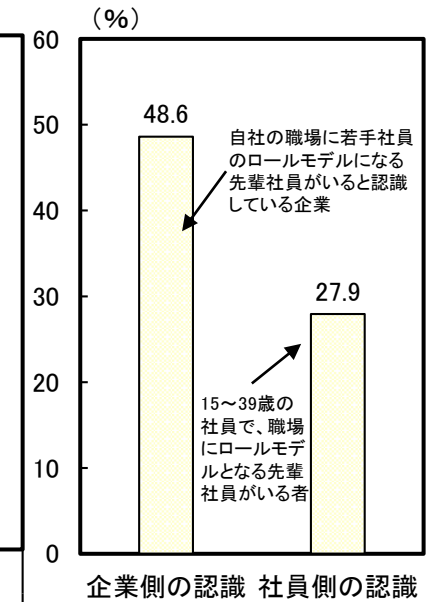
ロールモデルとなる先輩社員  
がいることと働きがいと  
の関係性



ロールモデルとなる先輩社員を見つける前提  
としての勤め先企業におけるキャリア展望  
の明確化の重要性



ロールモデルとなる  
先輩社員の有無に関する  
労使間の認識のギャップ

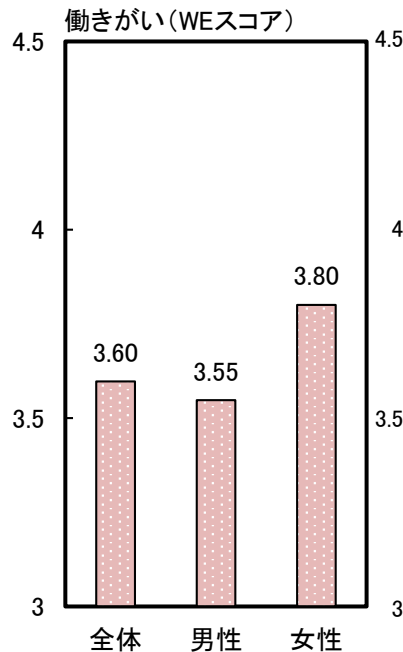


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) 1) 本図表は、いずれも15~39歳の正社員を対象とした分析を行っている。  
 2) 職場にロールモデルとなる先輩社員がいる(いない)は、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「職場にロールモデルとなる先輩社員がいる」と質問した項目に対して、「いつも感じる」「よく感じる」「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者としている。  
 3) 右図における企業の認識は、正社員全体の様子について得た回答結果をまとめている。

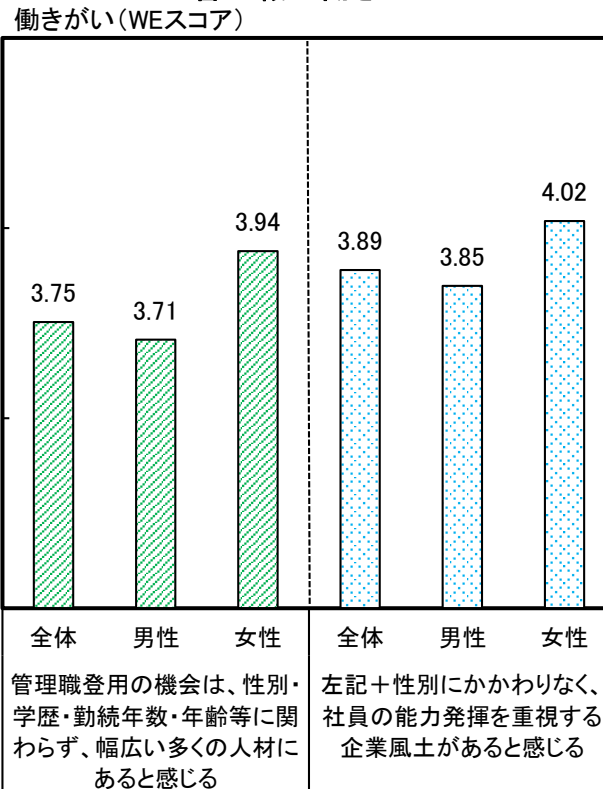
## —管理職の「働きがい」と登用機会の公平性等—

- 「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、管理職の働きがいを向上させることのできる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らず、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、労使間の認識にギャップが生じていることに留意が必要である。

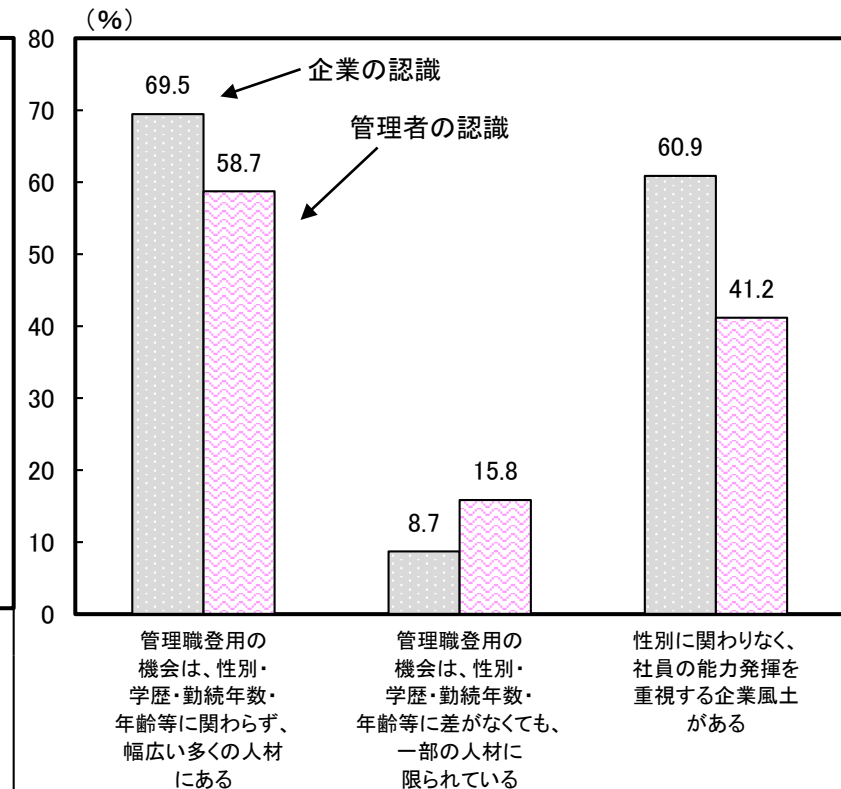
管理職の働きがいの概況



管理職への登用機会別等に見た  
管理職の働きがい



管理職への登用機会等に関する労使間の認識のギャップ



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)の個票より作成

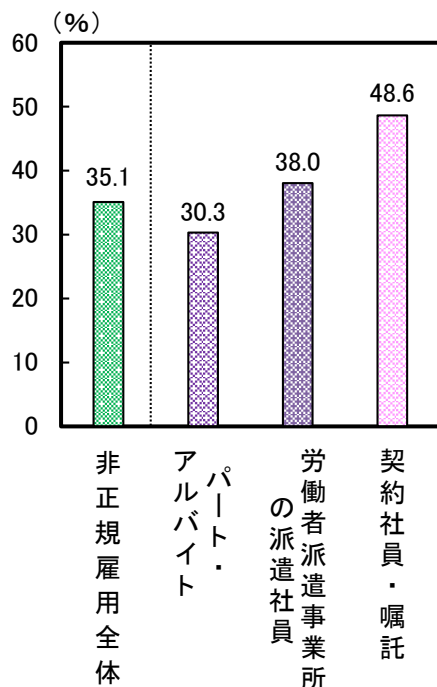
(注)

- 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・年齢等に差がなくとも、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。

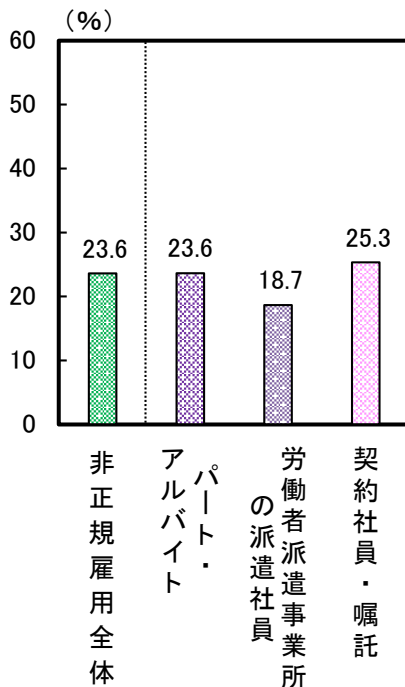
## —非正規雇用の方の働きがいと公正な評価—

- 自分と同様の働き方をしている正規雇用の方がいたと認識している非正規雇用の方の割合は、約35.1%となっている。
- 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、働きがいが高い状態にある者の割合が高いことが分かる。

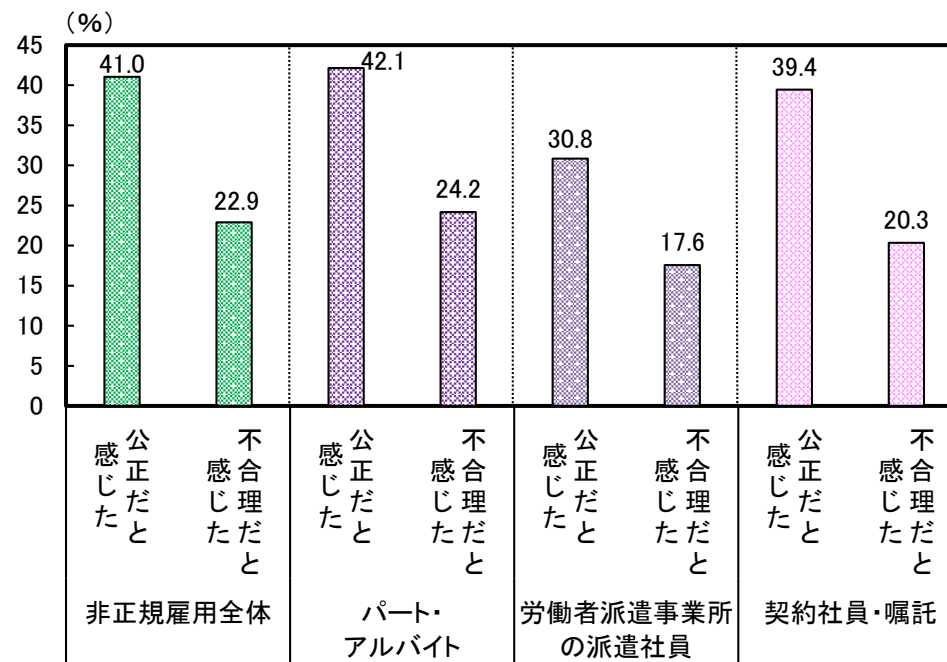
自分と同様の働き方をしている  
正規雇用の方がいたと認識して  
いる非正規雇用の方の割合



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  
非正規雇用の方の割合



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  
比較した場合の自分の働き方に対する評価への認識別にみた、  
働きがい (WE) の高い状態にあてはまる者の割合



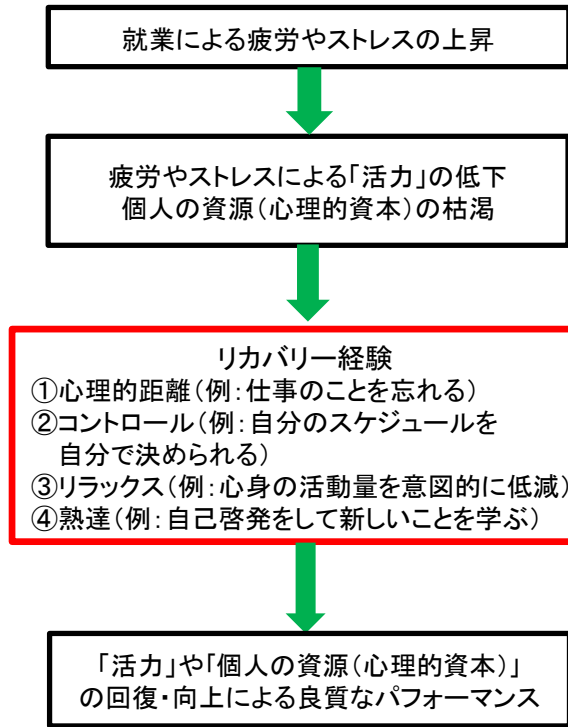
資料出所 (株) リクルート (リクルートワークス研究所) 「全国就業実態パネル調査」の個票より作成

- (注)
- 1) 左図は、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対して、「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と回答した者の構成比を示している。
  - 2) 中図は、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対して、「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と回答した者の構成比を示している。
  - 3) 右図における「働きがい (WE) の高い状態にあてはまる者の割合」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対しても、「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と回答した者の構成比を示している。

# 「働きがい」と「休み方」(リカバリー経験)の関係性

- 「心理的距離」「コントロール」「リラックス」「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、仕事で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、働く方の働きがい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。

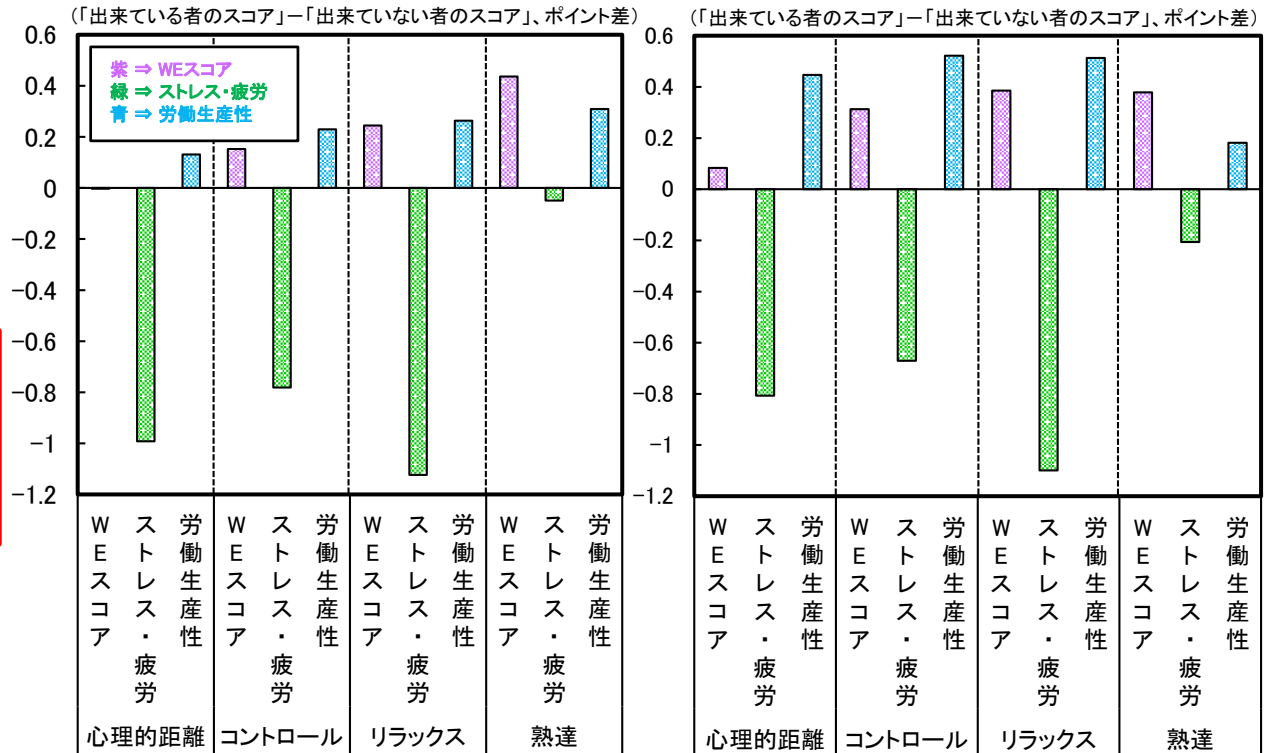
## リカバリー経験の考え方



## リカバリー経験の成否と働きがい、ストレス・疲労、労働生産性

### 調査対象計

### 労働強度が高い人手不足企業



資料出所 左図は島津(2014)などを参考に作成。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(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成

(注) 1) 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」と回答した企業のうち、同企業に所属する正社員の主な仕事(副業を除く)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ついて、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した企業を指す。

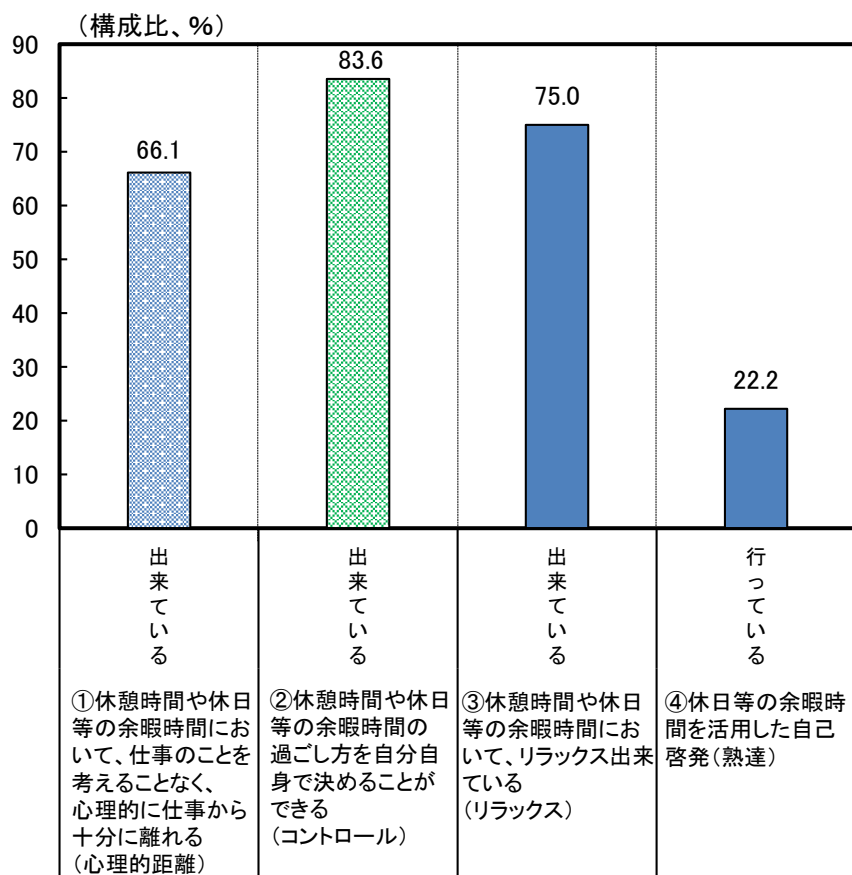
2) 中図、右図では、「WEスコア」「仕事での過度なストレスや疲労」「個人の労働生産性」について、「リカバリー経験(休み方)が出来ている」と回答した者のスコアと「リカバリー経験(休み方)が出来ていない」と回答した者のスコアとの差分を示している。なお、「WEスコア」の算出方法についてはP20の注を、「仕事での過度なストレスや疲労」のスコアの算出方法についてはP25の注1)を、「個人の労働生産性」のスコアの算出方法についてはP23の注1)をそれぞれ参照。



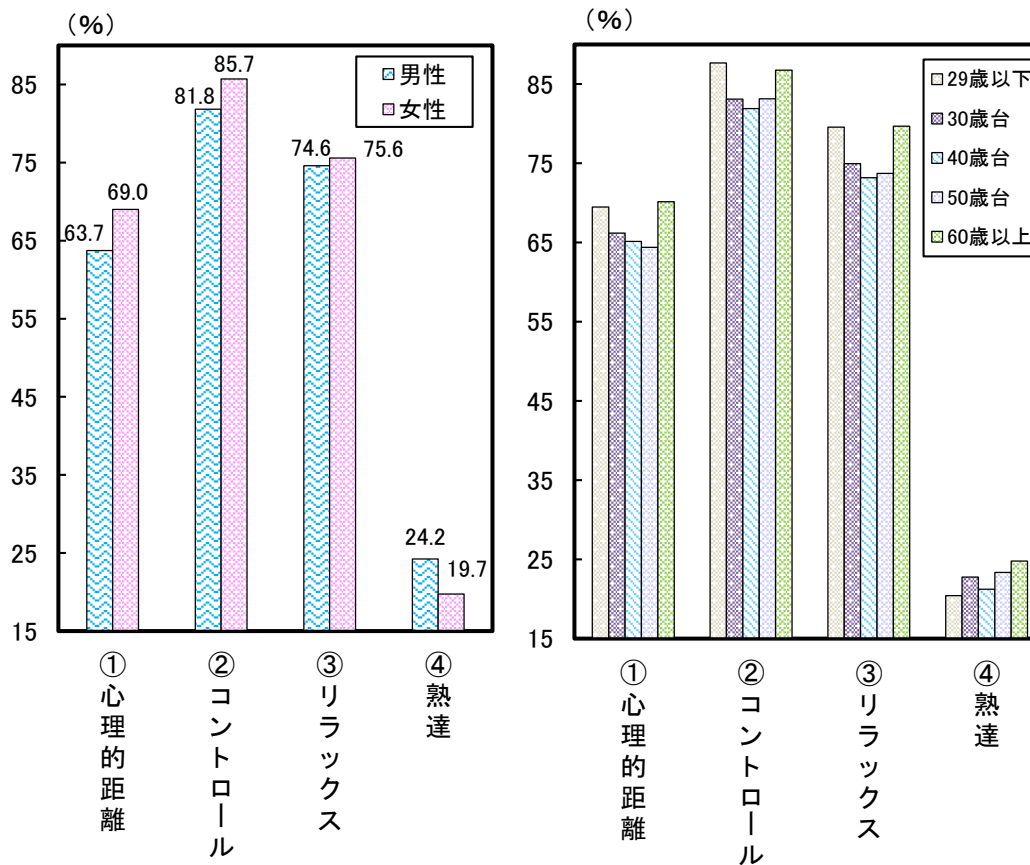
# －我が国における「休み方」(リカバリー経験)の概況－

- 「心理的距離」(休暇時に仕事のことを忘れる等)については、約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歳台において実施割合が低い状況にあることがうかがえる。また、「熟達」については、女性、若者で実施割合が低い状況にある。

我が国におけるリカバリー経験の概況  
(調査対象計)



リカバリー経験が出来ている者の割合  
(男女別、年齢別)



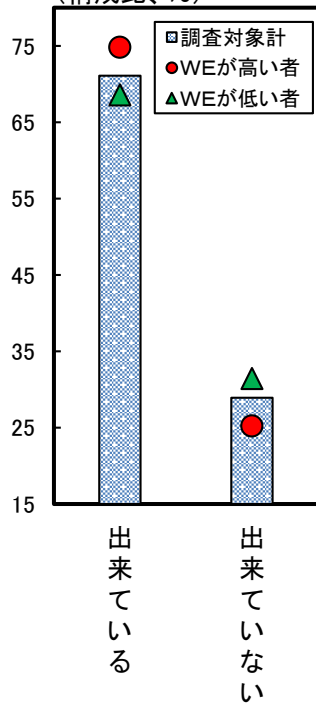
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成

(注) 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。

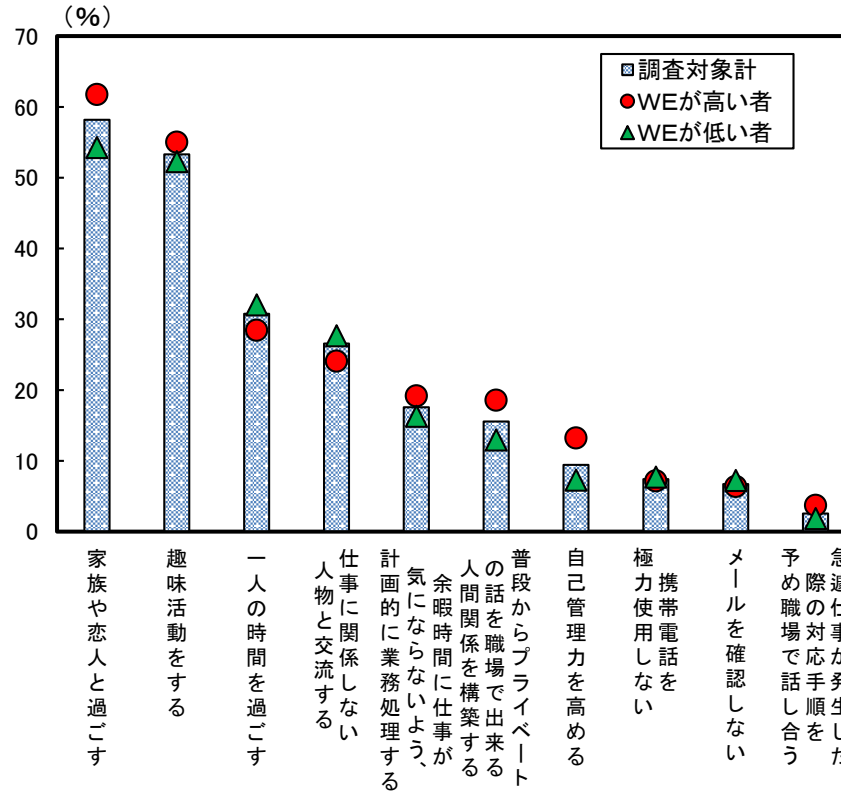
# —仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力(バウンダリー・マネジメント)—

- 仕事と余暇時間の境目のマネジメント(バウンダリー・マネジメント)が「出来ている」と自己評価された方は、働きがいが高い者の構成比が高い。
- 働きがい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もある。

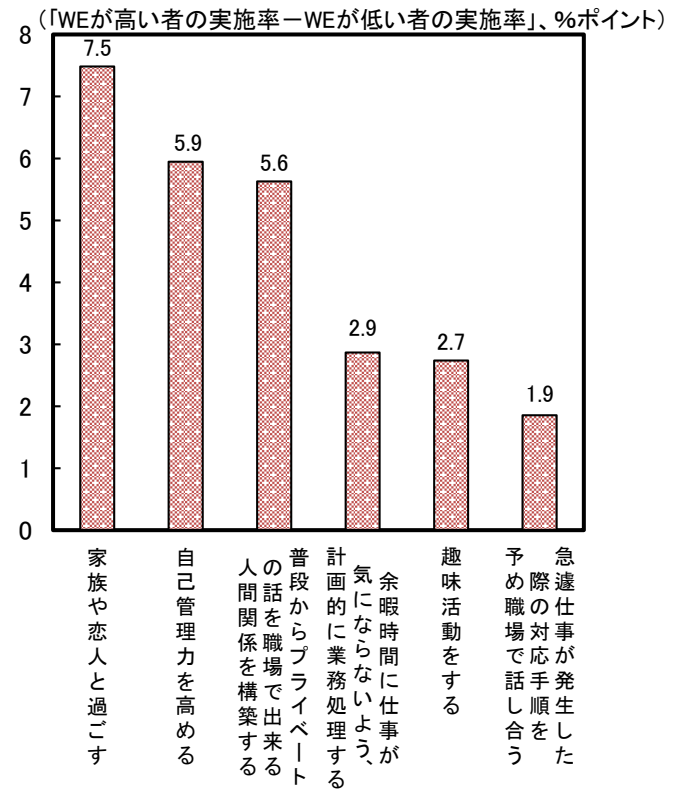
仕事と余暇時間の境目の管理の成否に係る社員の所感  
(構成比、%)



働きがいの高低別に見た「仕事と余暇時間の境目の管理が出来ている者」が心掛けている取組



「仕事と余暇時間の境目の管理が出来ている者」であって、働きがいが高い者が心掛けている取組



資料出所  
(注)

- (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(正社員票)」(2019年)の個票より作成
- 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。
- 中図は、該当する全てについて得た回答結果を示している。
- ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、WEスコアが4.5以上の者、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、WEスコアが3.0以下の者としている。
- 右図では、「仕事と余暇時間の境目をマネジメントするための取組の実施率」について、「ワーク・エンゲイジメントが高い者の実施率」と「ワーク・エンゲイジメントが低い者の実施率」との差分を示している。

## 一参考:「働きがい」の向上に向けた具体的取組例一

<p>職場の人間関係・コミュニケーションの円滑化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「1 on 1ミーティング」(上司と部下が1対1で行う対話。)を月に1回以上は必ず実施。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。その結果、働きがいが向上し、離職率は大幅に低下した。【金属製造卸売(従業員65人)】</li> <li>○ 上司が毎日挨拶を積極的に行うことにより、チームの雰囲気良くなり、チームの働きがいが向上。【IT関連(従業員477人)】</li> </ul>
<p>労働時間の短縮や働き方の柔軟化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 夏季に連続3日間の休暇を取得する「チャージ休暇」を導入し、9割以上の社員が取得。リフレッシュ効果や、チーム内での相互協力体制の構築が促進され、社員の働きがいが向上。【IT関連(従業員477人)】</li> <li>○ テレワークの推進により、会社のコスト削減や人材活用促進がもたらされ、従業員の身体的・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、普段の業務に集中できた等の声が挙がっている。【電気設備関係(従業員39人)】</li> </ul>
<p>業務遂行に伴う裁量権の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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対応するには、意思決定の出来る多くのリーダーを育成した方が組織としての強さが出ると考え、管理職への権限の委譲・裁量性の向上に取り組んでいる。【金属製造卸売(従業員65人)】</li> <li>○ 社員全員が参加可能な「ワークショップ」を実施。「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新規事業として採用するなど、現場社員に裁量性を持たせている。【マーケティング(従業員53人)】</li> </ul>

※ 本白書のコラムで紹介している事例より抜粋。