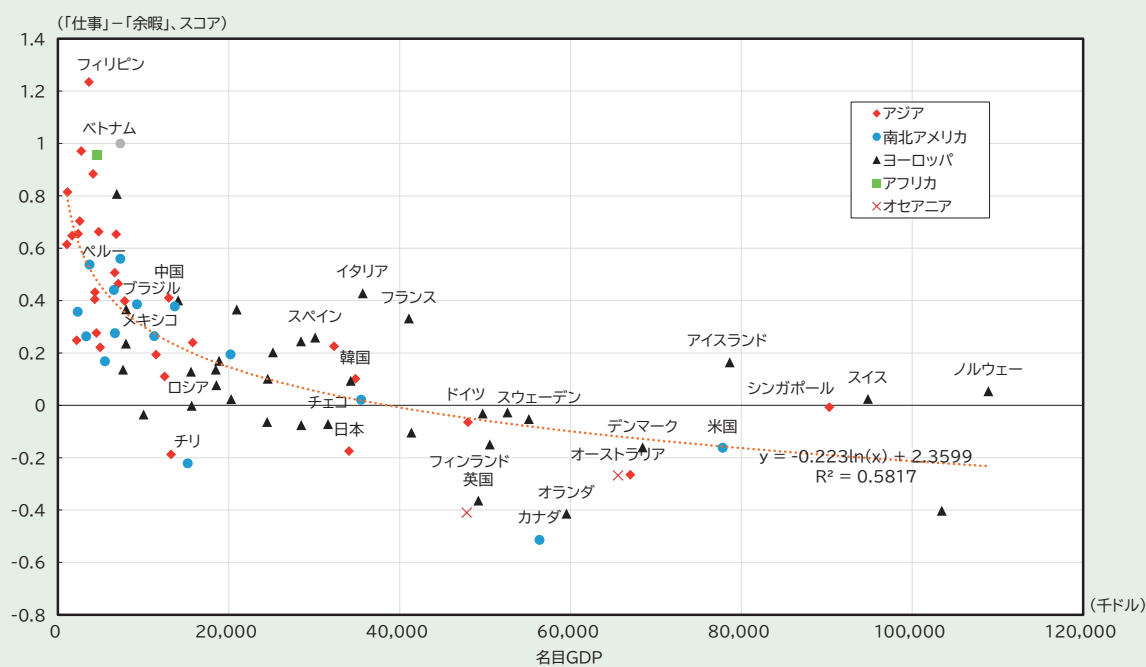


(2) 一人当たり名目GDPと仕事-余暇スコアの関係



資料出所 米田（2024）を参考にして、「世界価値観調査（World Values Survey）」、IMF「World Economic Outlook」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）各国ごとに2017～2022年の間で行われた調査をもとに作成。
2）（2）について、一人当たり名目GDPは2022年の値を使用。

第3節 継続就業を促す雇用管理

●約7割の企業は事業継続に影響を与える人手不足に直面

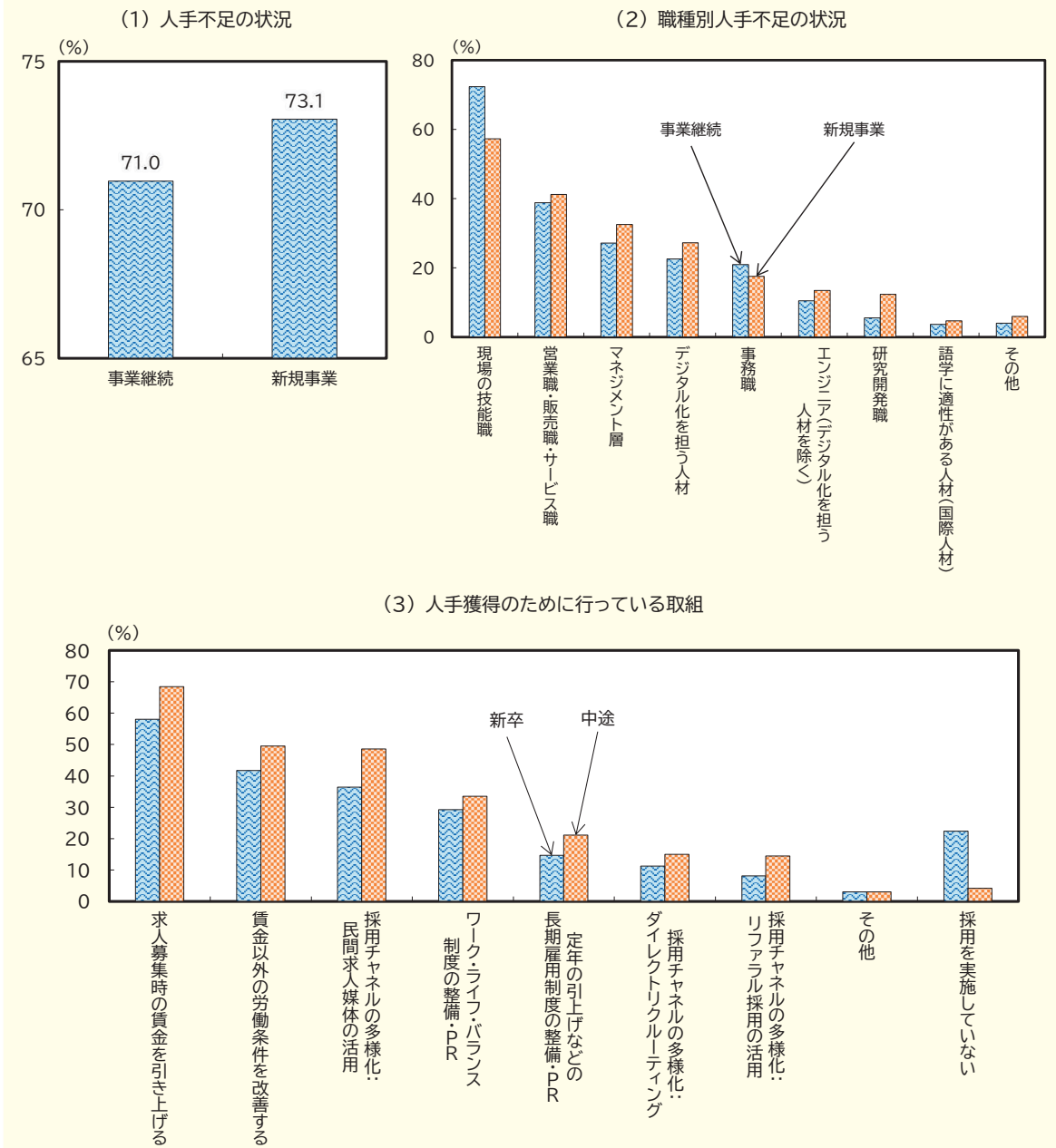
本節では、人手不足下において労働者の意識変化に応じたそれぞれのライフイベントに合わせた働き方が可能となる雇用管理とは具体的にどのようなものか確認するため、前節に引き続きJILPT調査をもとに分析を行う。

企業が抱える人手不足の現状をみると、約71%が事業継続のための人手に、約73%が新規事業のための人手に不足感を感じている（第2-(3)-12図（1））。この数値は、人手不足が単なる採用問題を超えて、企業の将来の成長や持続可能性に直接的なリスクをもたらしていることを示している。人手不足の職種をみると、「現場の技能職」「営業職・販売職・サービス職」での人手不足が特に深刻であり、続いて「マネジメント層」や「デジタル化を担う人材」となっている（第2-(3)-12図（2））。人手不足は、現場の業務遂行を阻害するだけでなく、企業の競争力維持や新規事業の推進にも大きな支障をもたらす可能性が高い。

人手不足に対応するため、企業は新卒採用に加えて中途採用にも力を入れており、「求人募集時の賃金を引き上げる」ことや「賃金以外の労働条件を改善する」ことで、求人の質的向上を目指している（第2-(3)-12図（3））。加えて、「ワーク・ライフ・バランス制度の整備・PR」など、長期的に安心して働ける環境のアピールにも努めており、労働者の意識の変化に対応した人材獲得戦略をとっていることが分かる。

第2-(3)-12図 人手不足の現状と取組

- 事業継続及び新規事業を行うにあたって、それぞれ7割以上の企業が人手不足と回答。
- 人手不足の職種をみると、「現場の技能職」「営業職・販売職・サービス職」での人手不足が特に深刻。
- 人手不足に対応するため、企業は新卒採用に加えて中途採用にも力を入れており、「求人募集時の賃金を引き上げる」ことや「賃金以外の労働条件を改善する」ことに取り組んでいる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査(企業調査)」(2025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)、(3)は、複数回答。
2) (1)については、企業における従業員の過不足状況についての質問に対し、「不足」及び「やや不足」との回答を「人手不足」の割合として集計。
3) (1)については、「新規事業はない」及び無回答を除く。(2)(3)については、無回答を除く。

●継続就業希望を高めていくためには、働きやすい職場環境をつくっていくことが重要

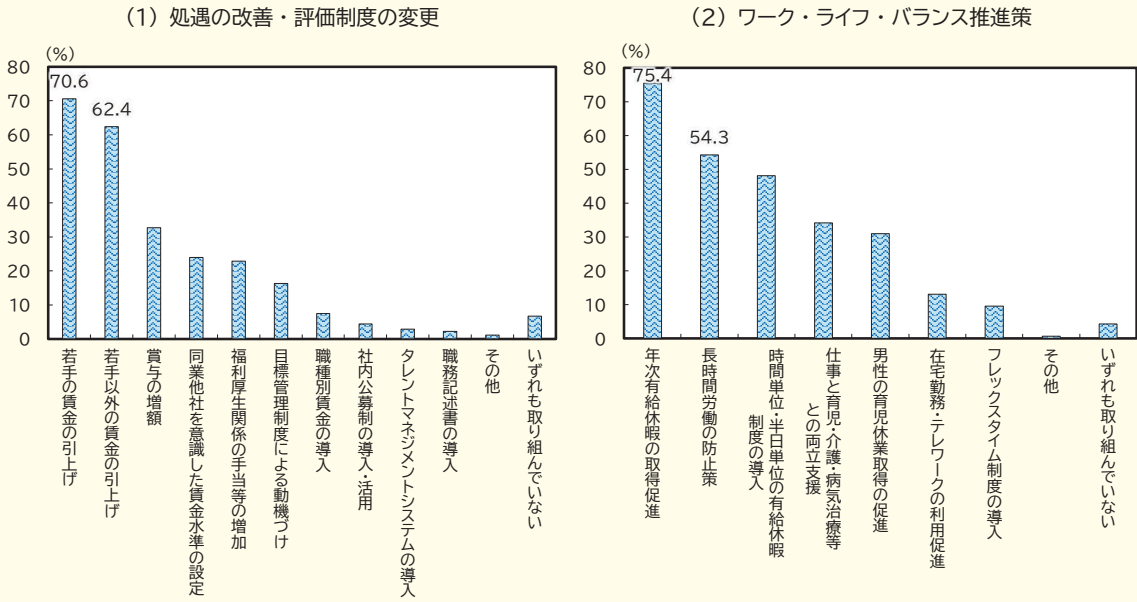
人手不足下においては、外部からの人材獲得は難しいことから、既存の労働者の継続的な就業を促進する雇用管理の重要性が一層高まっている。多くの企業が労働者の継続就業を支えるために、処遇改善や評価制度の見直しに取り組んでおり、特に「若手の賃金の引上げ（ベースアップ）」に関しては約71%、「若手以外の賃金の引上げ（ベースアップ）」については約62%の企業が力を入れている（第2-(3)-13図（1））。賃金の引上げに加え、ワーク・ライフ・バランスの推進策にも積極的に取り組む企業が多く、「年次有給休暇の取得促進」については約75%の企業が実施しているほか、「長時間労働の防止策」についても約54%の企業が対応を進めている（第2-(3)-13図（2））。

労働者の継続就業希望を高めるためには、以上の取組に加え労働者が働きやすいと感じる職場環境の整備が必要であると考えられる。JILPT調査により労働者の職場環境への認識をみると、労働者の約28%が「働きやすい」、約56%が「まあ働きやすい」と感じているのに対し、約16%は「働きにくい」と感じている（第2-(3)-14図（1））。また、職場の働きやすさと継続就業希望の関係性について確認するため、労働者を「働きやすい」と感じているグループ、「まあ働きやすい」と感じているグループ、「働きにくい」と感じているグループに分ける。各グループの「現在の企業で長く勤めることが望ましい」と考える労働者（以下「継続就業希望者」という。）の割合について、「働きやすい」と感じているグループでは約88%、「まあ働きやすい」と感じているグループでは約72%にのぼる一方、「働きにくい」と感じているグループでは約39%となっており、働きやすい職場環境が労働者の継続就業を促進するために必要であることが分かる（第2-(3)-14図（2））。働きやすさの要因についてみると、「働きやすい」「まあ働きやすい」と感じている労働者の約61%が「残業が少ない」ことをあげており、約50%が「柔軟な有休制度の導入・推進」を要因としている（第2-(3)-15図（1））。働きにくさの要因についてみると、働きにくいと感じている労働者の約68%が「慢性的な人手不足」をあげており、人手不足対策と働きやすい職場環境づくりは両輪で進めていく必要があることがうかがえる（第2-(3)-15図（2））。さらに、「職場で仕事上の相談ができる人がいない」「管理職層から働き方改革関連の発信がない」「長時間労働に対する指導・助言の徹底がなされていない」といったマネジメント面の課題も、働きにくさに影響を与えている要因である。

以上の分析から、継続就業希望を高めていくためには、働きやすい職場環境をつくっていくことが重要であることが分かった。また、労働者は残業が少ないことや柔軟な有休制度があることによって、働きやすいと感じる一方で、人手不足の環境や仕事上の相談が出来る人がいないといった環境を働きにくいと感じていることが分かった。

第2-(3)-13図 継続的な就業を促進するための取組

○ 労働者の継続的な就業を促進するために、若手及び若手以外の賃金の引上げなどの処遇改善や、年次有給休暇の取得促進、長時間労働の防止などのワーク・ライフ・バランスの推進を実施している企業の割合が多い。



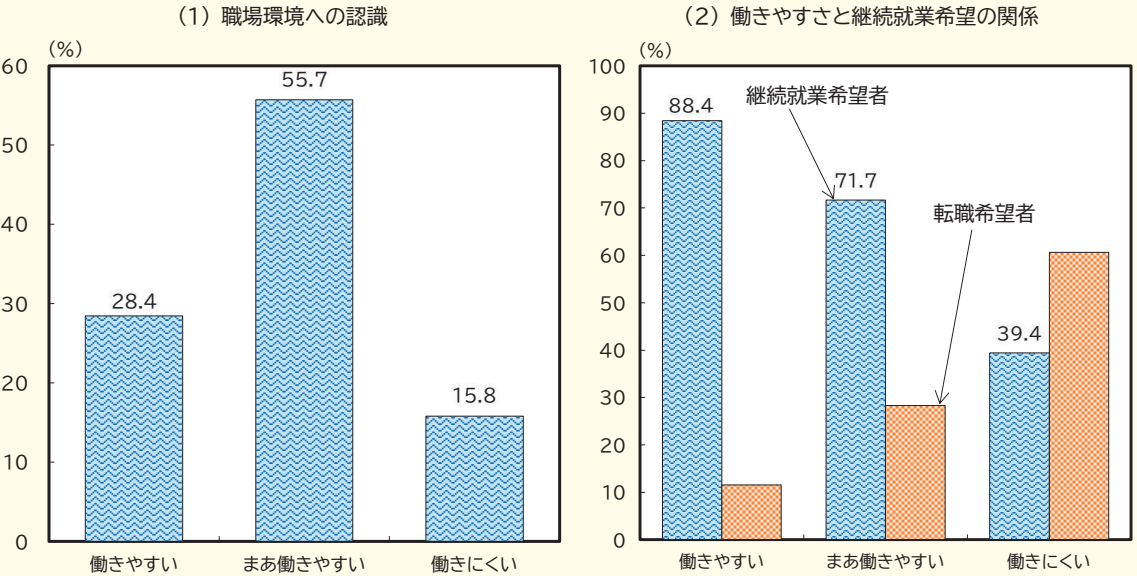
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査 (企業調査)」(2025年) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) いずれも複数回答。
2) いずれも無回答を除く。

第2-(3)-14図 職場の働きやすさ

○ 労働者の約28%が「働きやすい」、約56%が「まあ働きやすい」と感じているのに対し、約16%は「働きにくい」と感じている。

○ 「継続就業希望者」の割合について、「働きやすい」と感じているグループでは約88%、「まあ働きやすい」と感じているグループでは約72%、「働きにくい」と感じているグループでは約39%となっている。

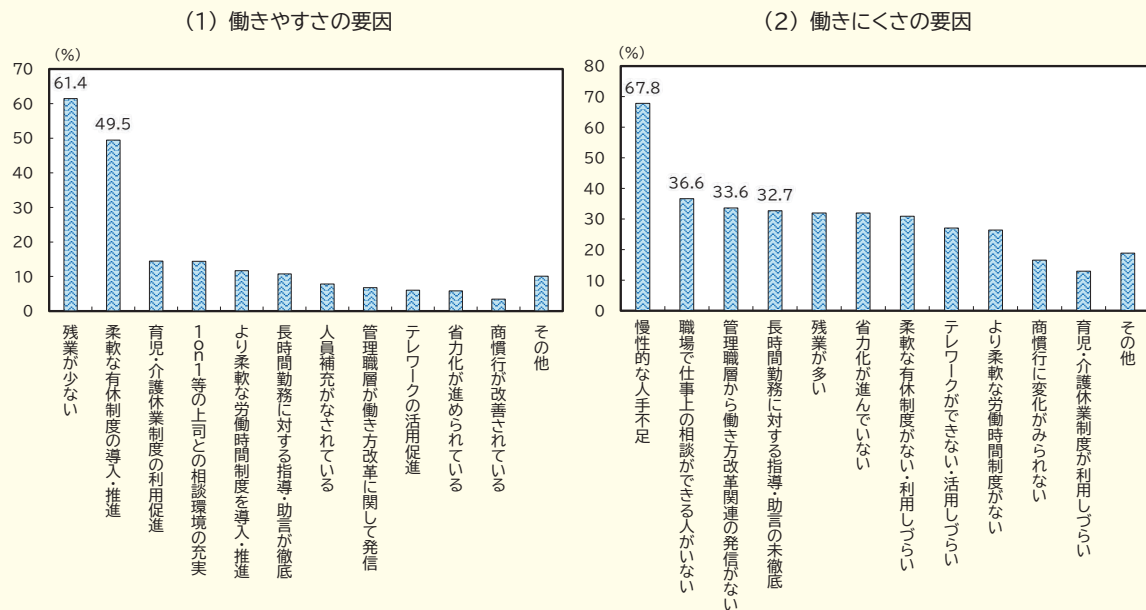


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査 (正社員調査)」(2025年) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) いずれも無回答を除く。

第2-(3)-15図 働きやすさ・働きにくさの要因

- 働きやすさの要因は「残業が少ない」「柔軟な有休制度の導入・推進」などがある。
- 働きにくさの要因として「慢性的な人手不足」をあげる人が多い。
- マネジメント面の課題も、働きにくさに影響を与えている要因の一つである。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査(正社員調査)」(2025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) いずれも複数回答。
 2) いずれも無回答を除く。
 3) 現在、勤務している企業で働きやすいと感じているかという質問に対し、「働きやすいと感じている」及び「まあ働きやすいと感じている」の合計を「働きやすい」として集計している。

● 処遇面での改善が、労働者の継続就業希望を高める

最後に、企業が労働者の継続就業を促進するために実施している様々な雇用管理施策が、どの程度効果を上げているのか分析を行う。本分析はJILPT調査のデータを用いているが、当該調査は労働者への追跡調査ではなく2025年2～3月にかけて実施された1回のみ実施であり、雇用管理の取組が労働者の実際の継続就業行動にどのような影響を与えたのか把握することは難しい。

このため、本分析では、労働者の現在の企業で働きたいかどうかという継続就業希望に対して、雇用管理施策がどのような影響を及ぼしているかについて実証的な分析¹³を行った。分析の結果については一定の幅を持つ必要があるが、継続就業を促進するための雇用管理施策のうち、「若手以外の賃金の引上げ（ベースアップ）」及び「若手の賃金の引上げ（ベースアップ）」が、労働者の継続就業希望を高める効果を持つことが確認された（第2-(3)-16図）。

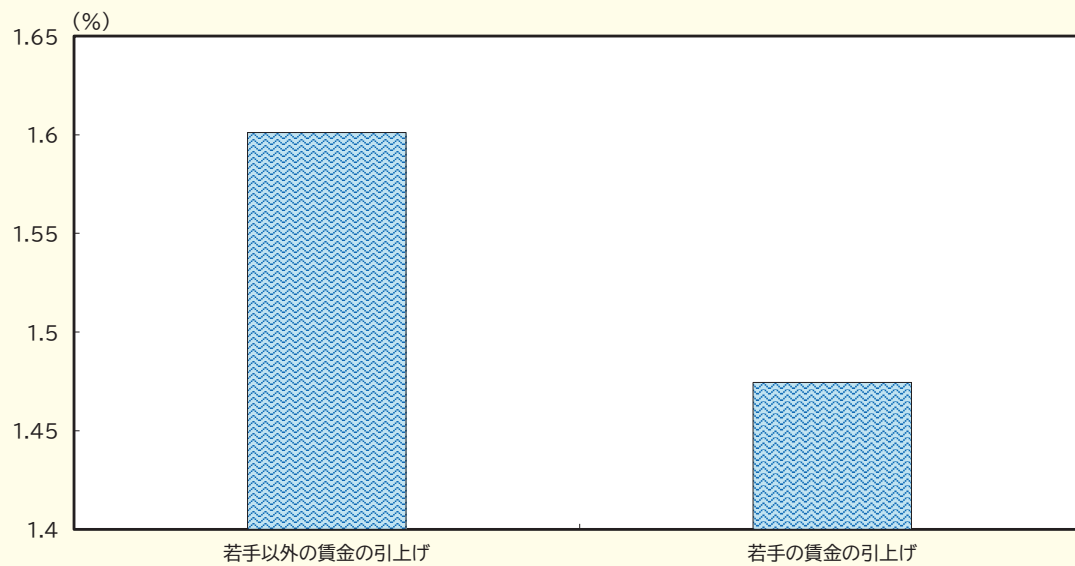
今回の実証分析では、処遇に関わる雇用管理施策が継続就業希望を高める効果を持つことが確認された¹⁴が、第2-(3)-15図に示されたように、労働者が感じる「働きやすさ」の要因としては、有給休暇の柔軟な取得、残業の状況、育児・介護支援制度の有無なども重要である。したがって、企業が社員の継続就業を促進するためには、賃金といった処遇改善に加え、働き方の柔軟性、キャリア支援、相談しやすい職場風土の醸成など、労働者の意識変化に応じ、それぞれのライフイベントに合わせた働き方が可能となるよう雇用管理を行うことが必要である。

13 分析では、「現在の企業で長く勤めることが望ましい」と考えている労働者（「どちらかという」と回答した者も含む）に1を与える継続就業希望ダミー変数を設定し、説明変数として各種の雇用管理施策を用いた。ただし、継続就業希望と雇用管理施策との間には、就業意欲の高い労働者が多い企業ほど、良質な雇用管理を行っている可能性があるなど、逆の因果関係が存在する可能性がある。こうした内生性の問題に対応するため、本分析では操作変数として一人当たり経常利益を用い、混合効果ロジスティックモデルによる因果推論を行った。詳細は付属統計図表を参照。

14 阿部（2015）では、正社員女性の継続就業上昇に効果のあった施策として労働時間短縮があげられている。

第2-(3)-16図 継続就業希望を高める雇用管理施策

- 継続就業希望を高める雇用管理施策として、「若手以外の賃金の引上げ（ベースアップ）」「若手の賃金の引上げ（ベースアップ）」で効果が確認された。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査（正社員調査・企業調査）」（2025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) 本分析では、被説明変数として、継続就業希望である場合に1をとる継続就業希望ダミーを設定し、説明変数に各雇用管理施策を用いた、操作変数を用いる混合効果ロジスティックモデルを活用している。具体的には、操作変数として一人当たり経常利益を用いて、企業レベルで雇用管理施策の実施確率を推定した上で、労働者レベルで継続就業希望への影響を評価する2段階のモデル構成を採用している。
- 2) モデルの推計結果が5%水準で有意であり、かつ限界平均効果(AME)の信頼区間下限(CI)が0を上回る施策を、「継続就業希望を高める雇用管理施策」として表示している。
- 3) グラフ上の数値は、当該施策を実施することで平均的に継続就業希望の確率がどの程度高まるかを示したものであり、個人によってその効果に差がある点に留意が必要である。