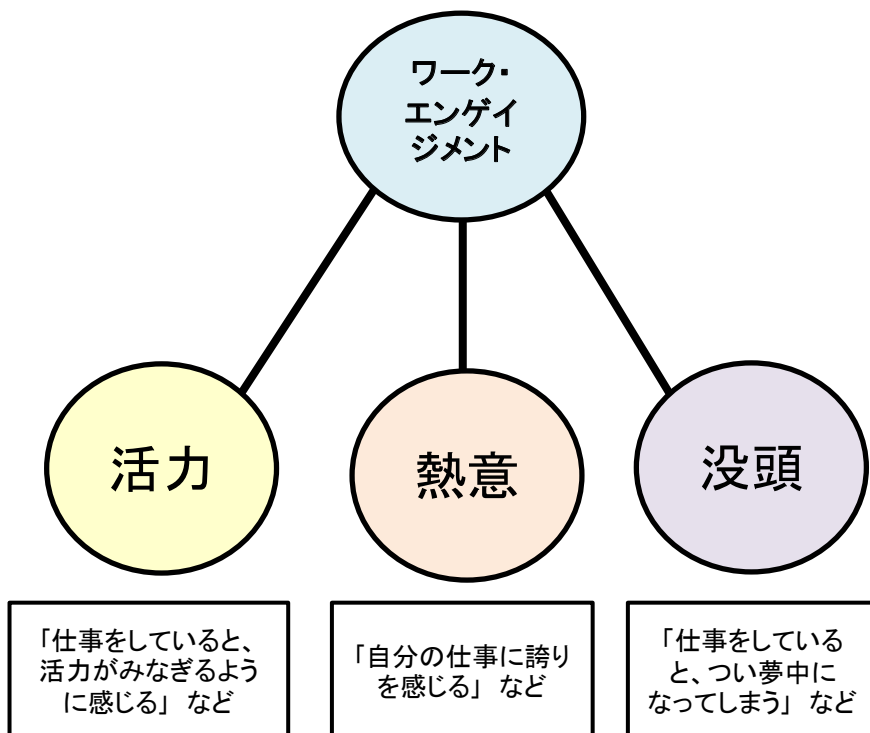


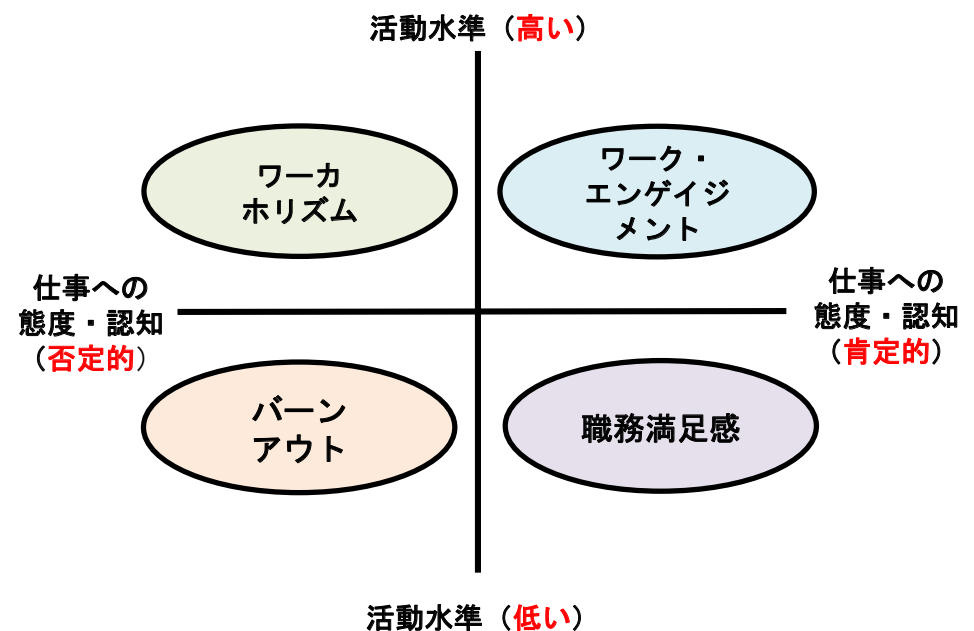
## 第Ⅱ部第3章 「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて —「働きがい」について—

- 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

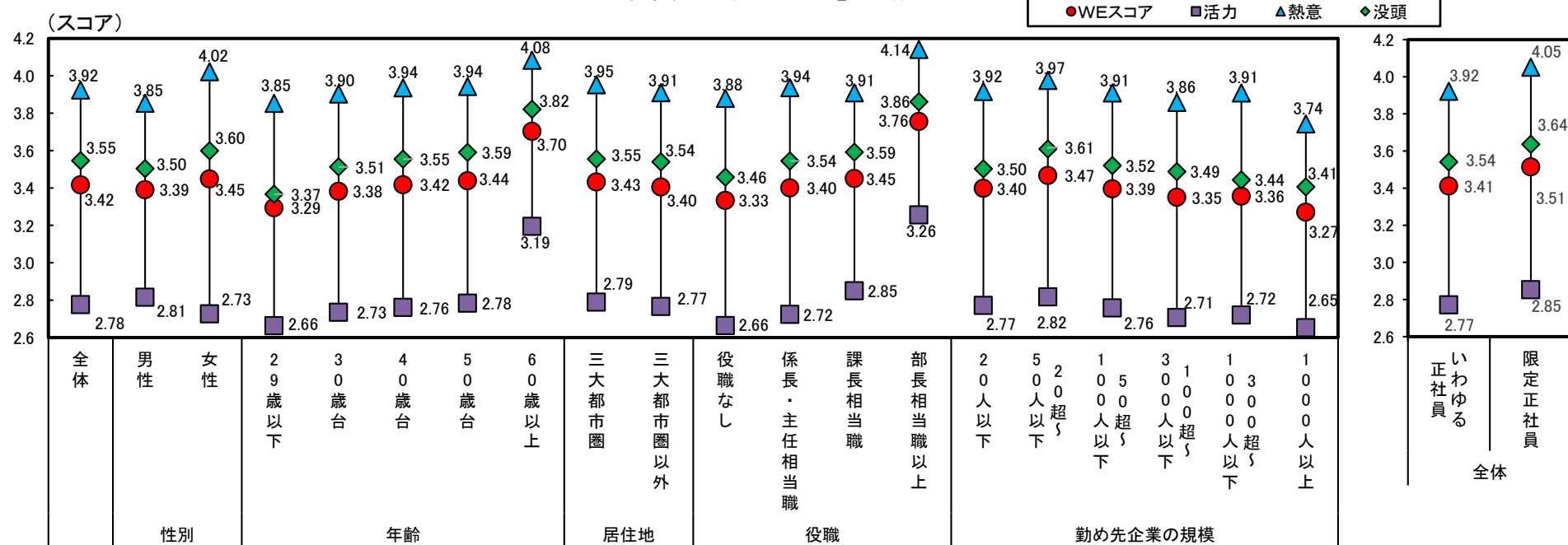


資料出所 島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014) 「ワーク・エンゲイジメント-基本理論と研究のためのハンドブック-」などを参考に作成

# —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

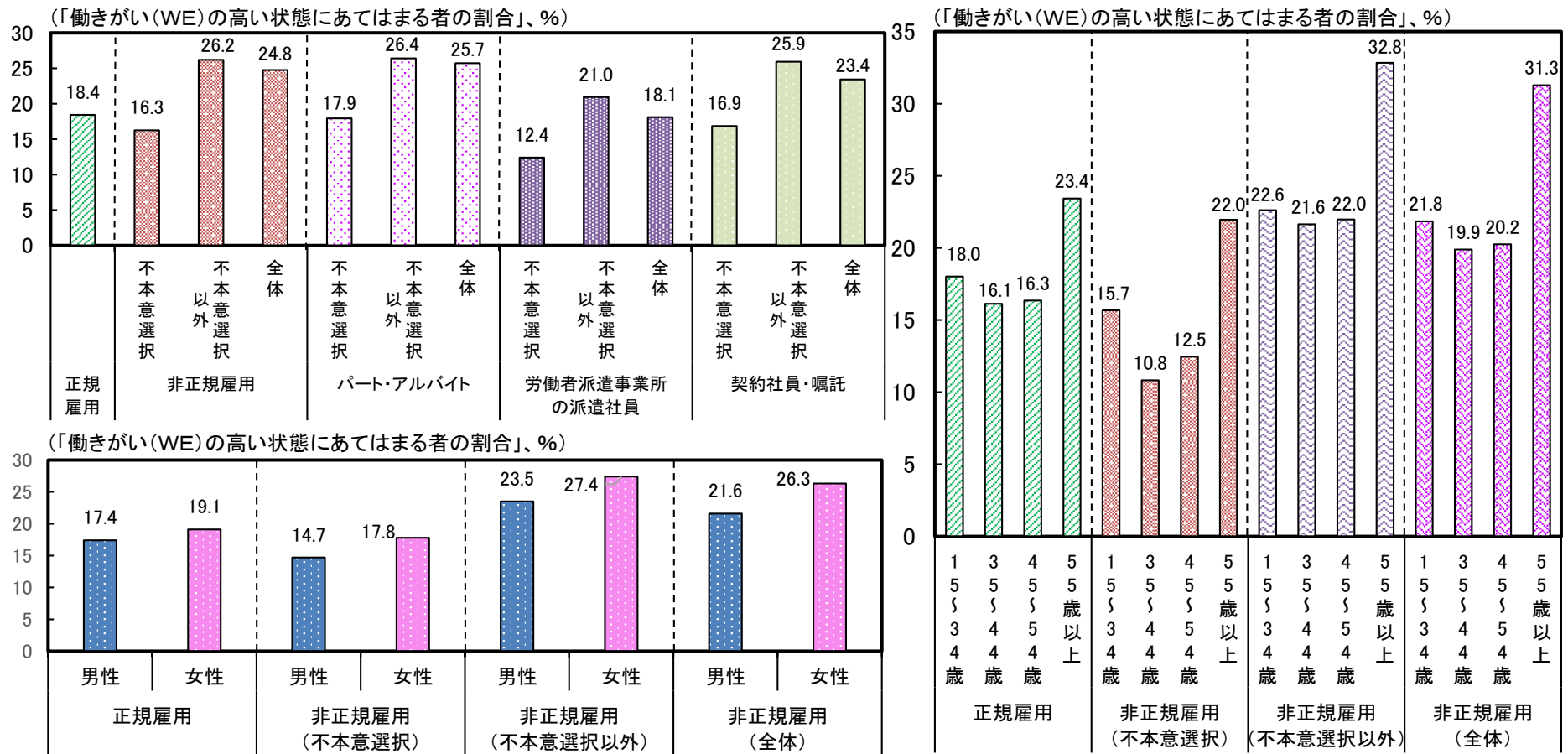


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) WEスコアは、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」(没頭)と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目全てに回答している16,579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

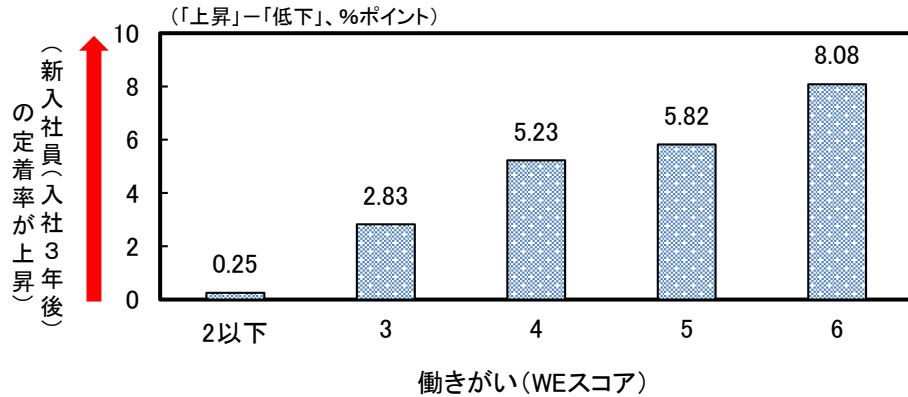
(注) 1) 「働きがい (WE) の高い状態にあてはまる者の割合」とは、2018年1月～12月の仕事に関する「生き生きと働くことができていた」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいた」(熱意)、「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」(没頭)といった質問項目のいずれにおいても、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答した者の構成比を示している。

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。

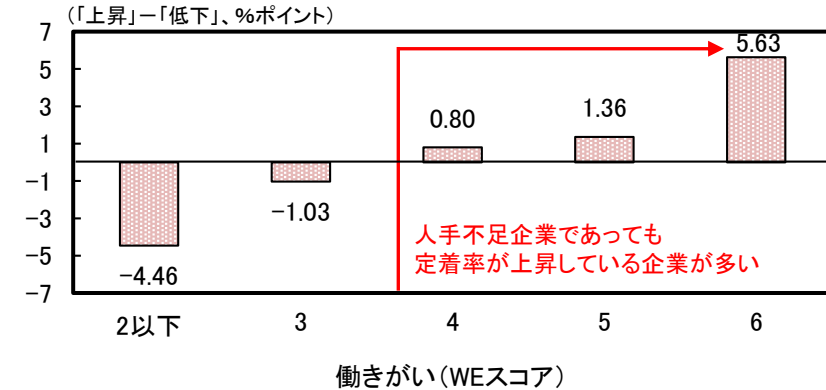
# －「働きがい」と定着率・離職率－

- 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。

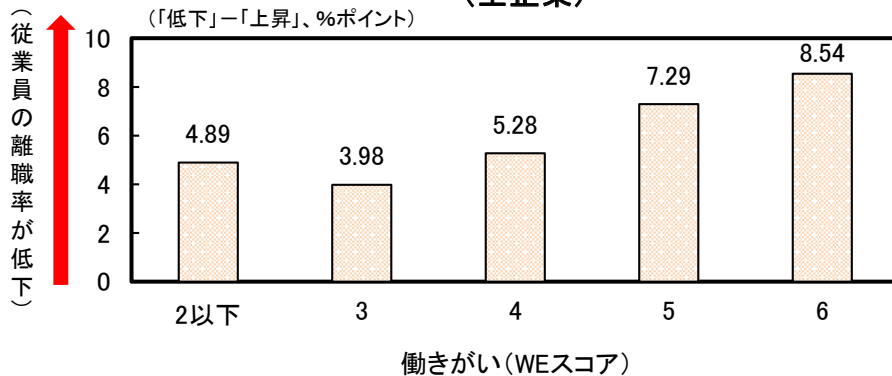
新入社員の定着率(入社3年後)に関するD. I.  
(全企業)



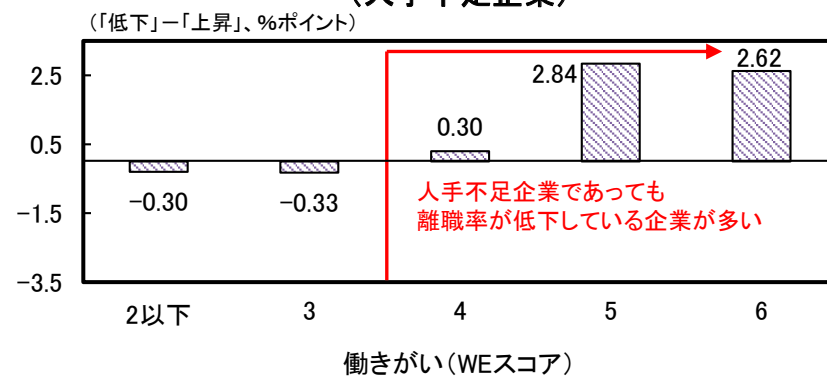
新入社員の定着率(入社3年後)に関するD. I.  
(人手不足企業)



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)



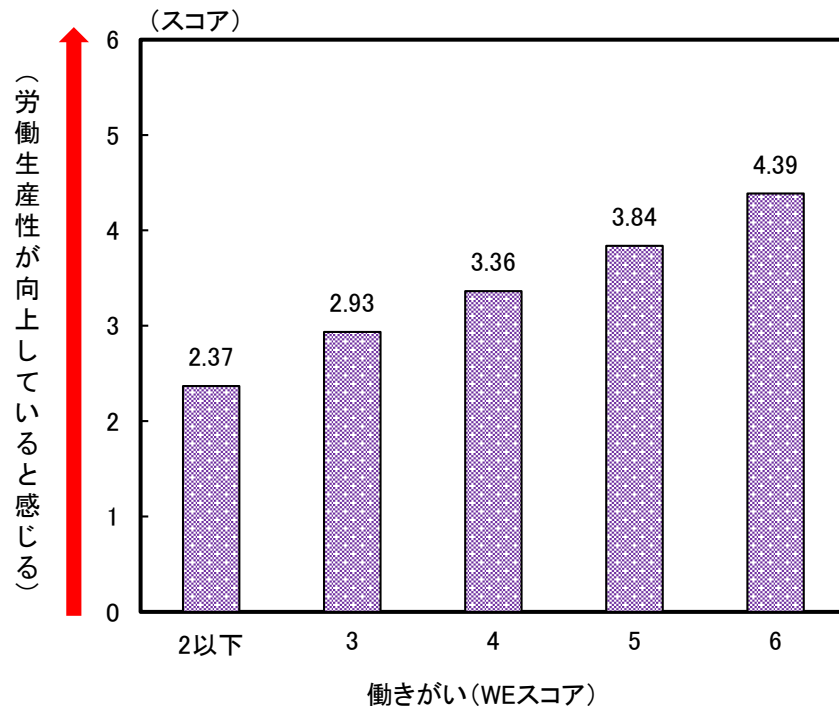
資料出所  
(注)

- (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年前の状況と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。

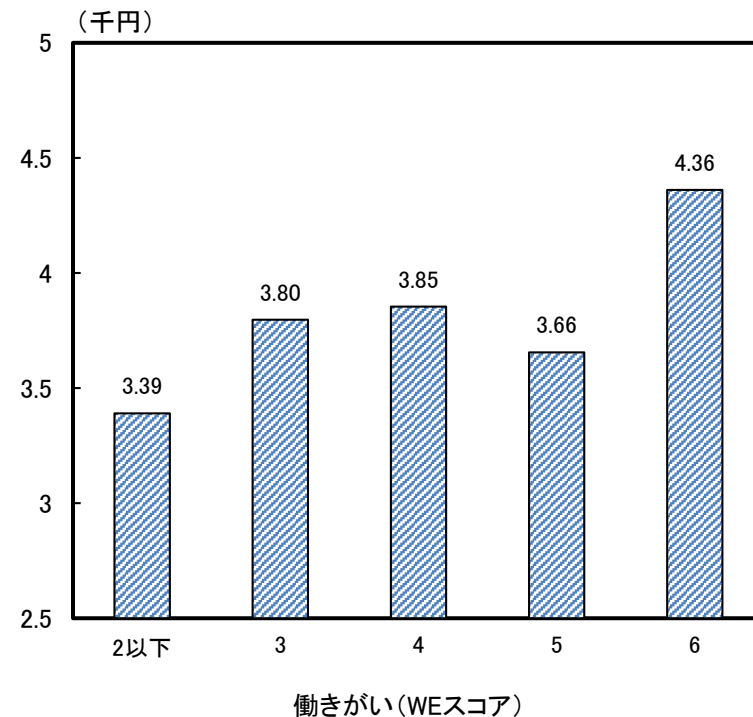
## －「働きがい」と労働生産性－

- 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



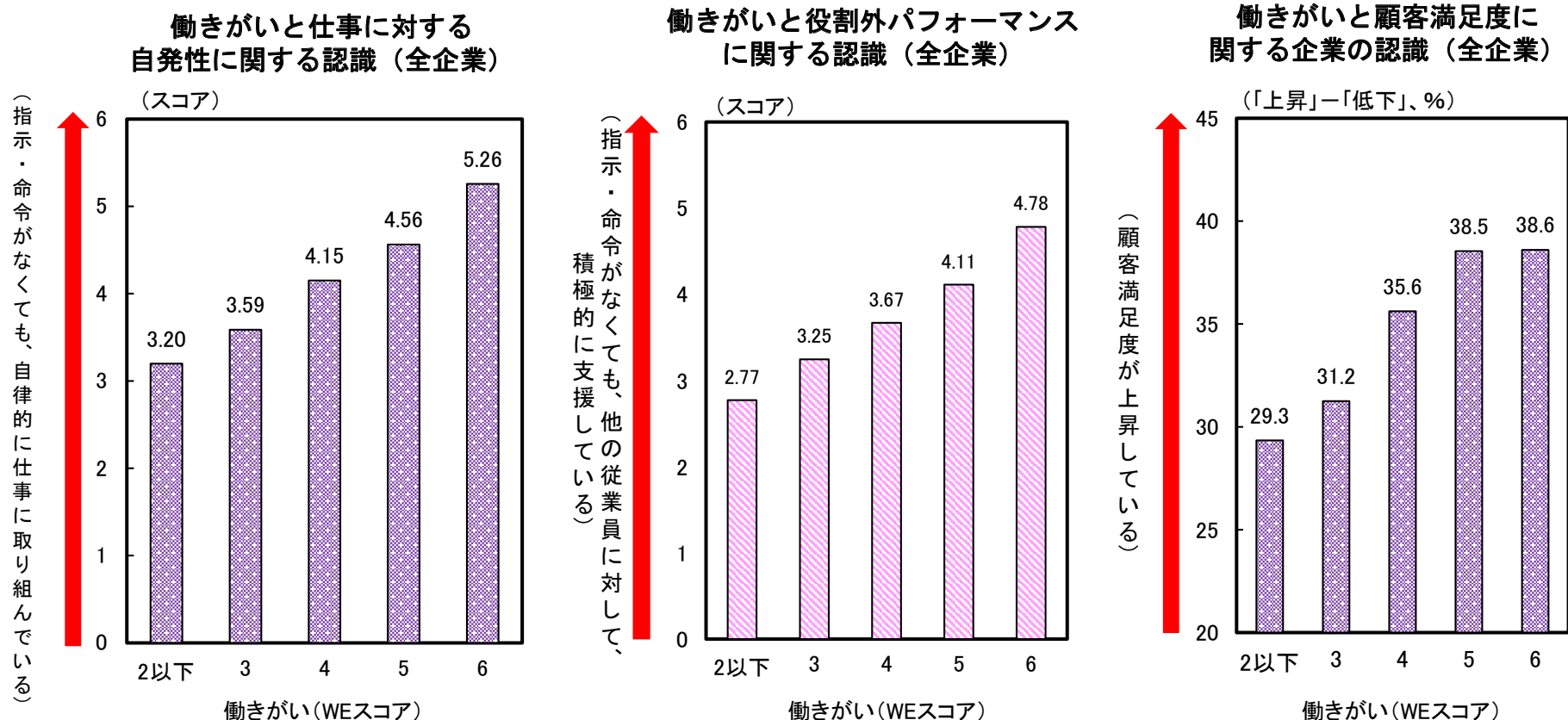
資料出所  
(注)

(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。



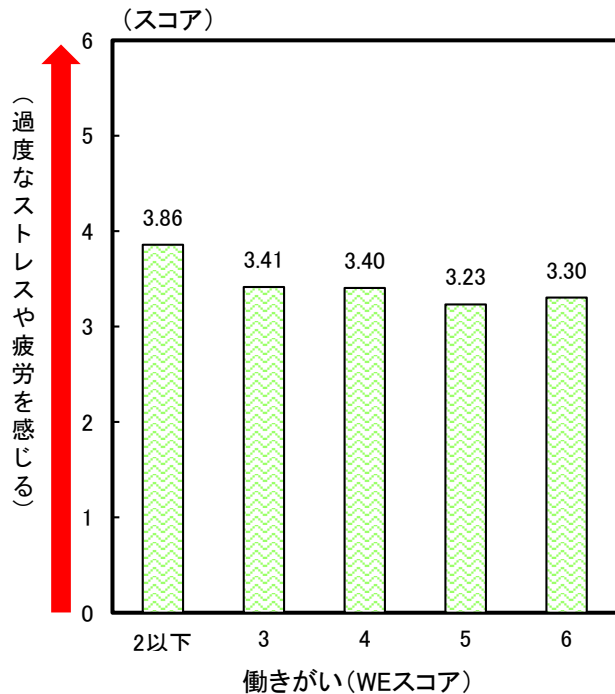
資料出所  
 (注)

- (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。

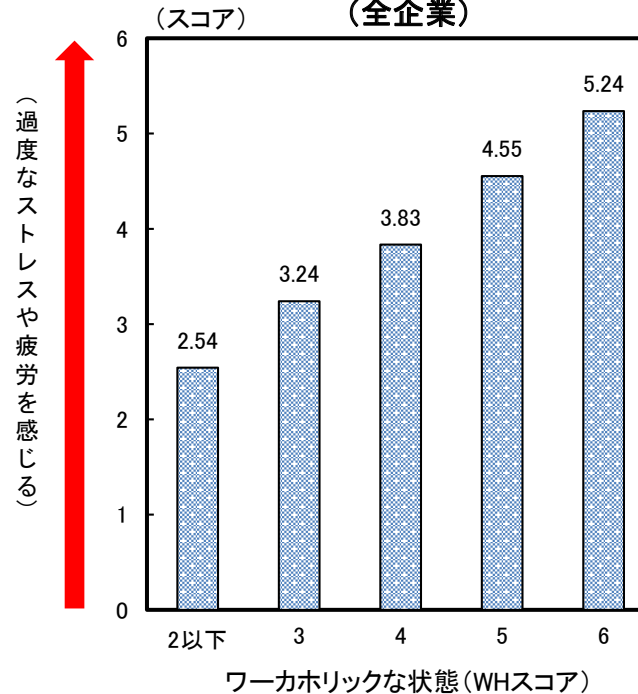
## －「働きがい」とストレス・疲労－

- 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。

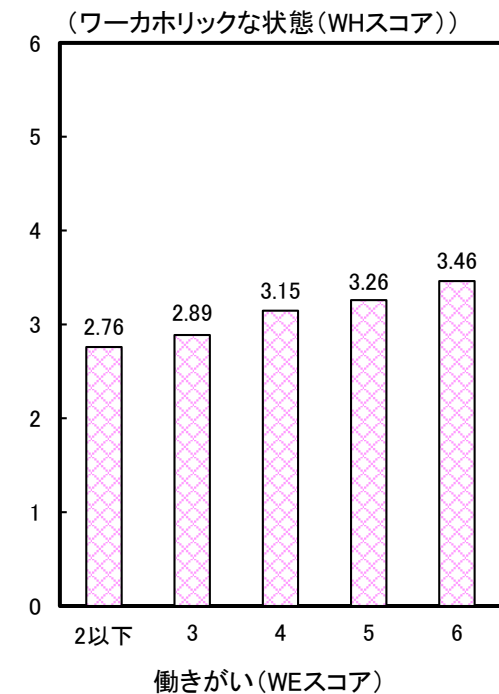
働きがいとストレス・  
疲労に関する認識（全企業）



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

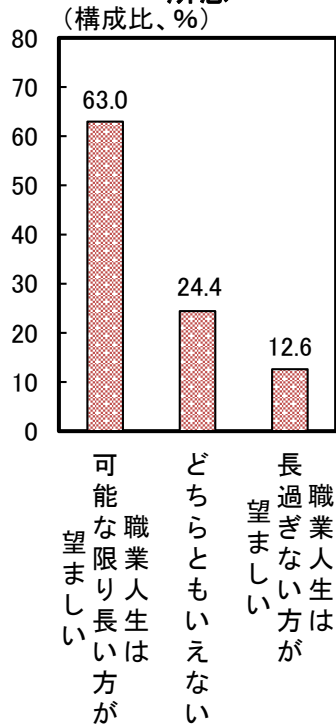
(注)1) ストレスや疲労に関する認識は、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる」といった質問項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とスコア化した値を示しており、当該スコアは、従業員個人が仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる度合いを指している。

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。

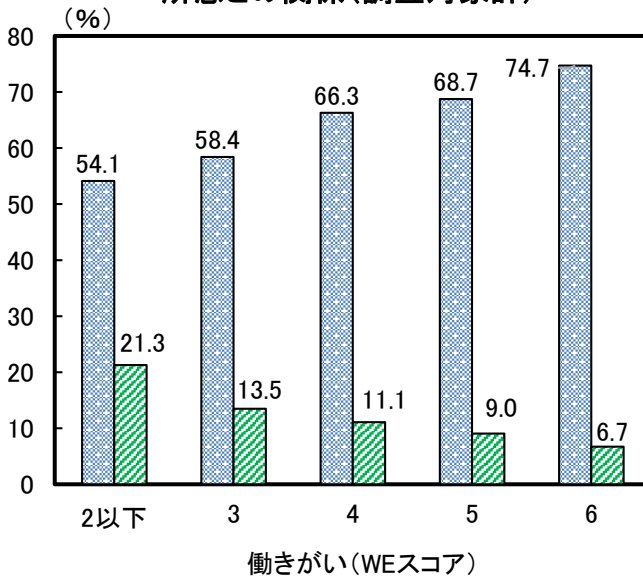
# －「働きがい」と職業人生の長さに関する所感－

- 「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。

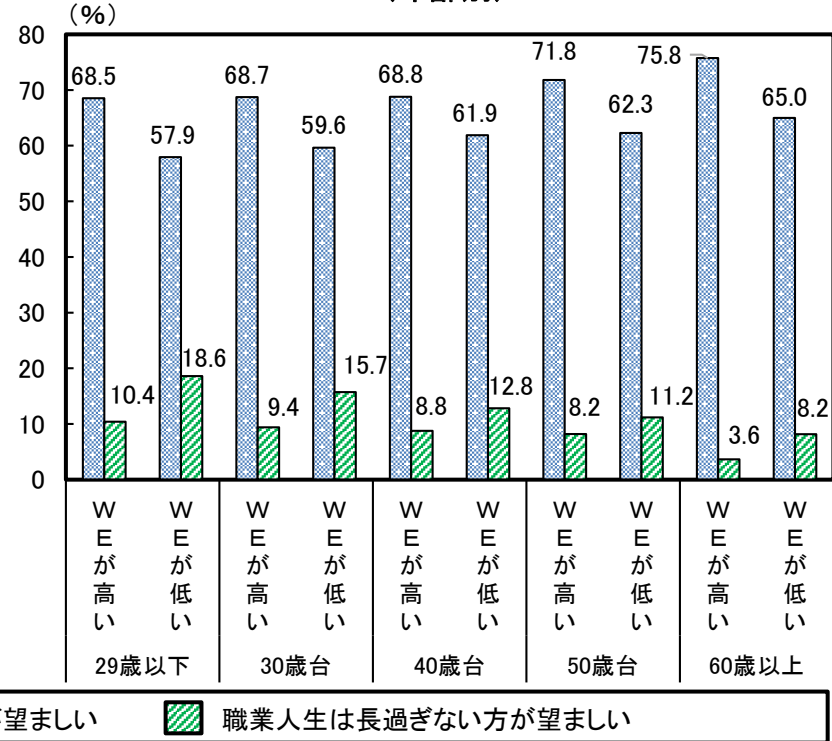
職業人生の長さに関する所感



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

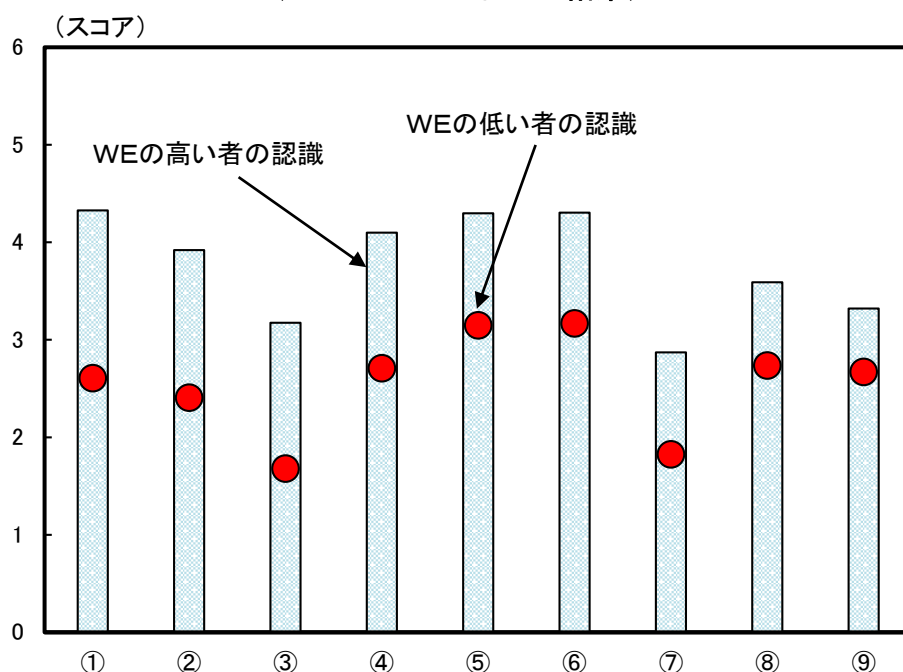
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査(正社員票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) 1) 本図表における「職業人生は可能な限り長い方が望ましい(職業人生は長過ぎない方が望ましい)」は、「自身が健康で、マイペースに働ける希望にあった職であれば、職業人生は可能な限り長い方が望ましい」をAとし、「自身が健康で、マイペースに働ける希望にあった職であっても、職業人生は長過ぎない方が望ましい」をBとした場合、「Aである(Bである)」「どちらかというA(B)」と回答した者としている。  
 2) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、WEスコアが4.5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。



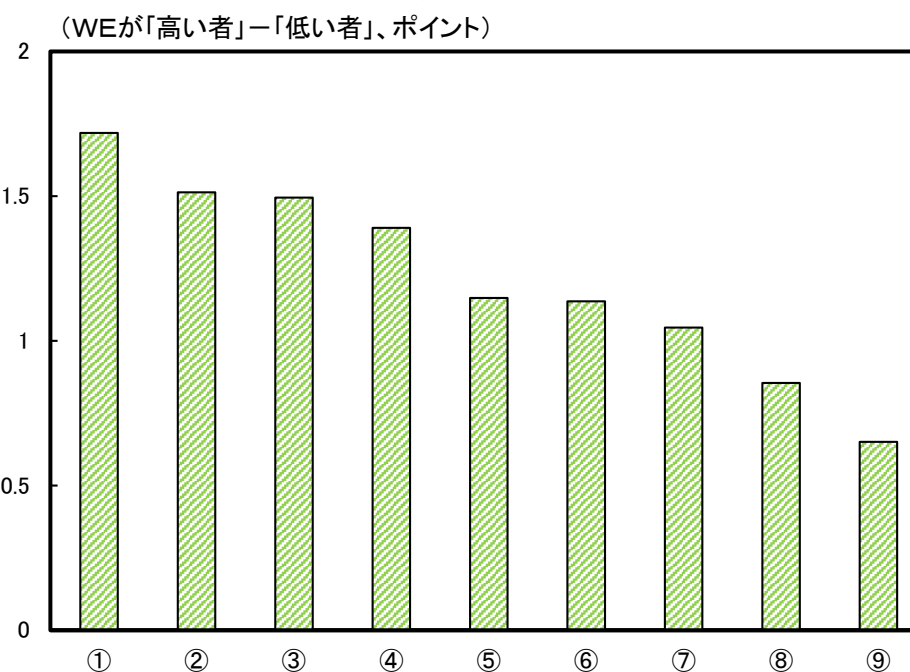
## －「働きがい」の高い労働者の主な仕事に対する認識－

- 「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)



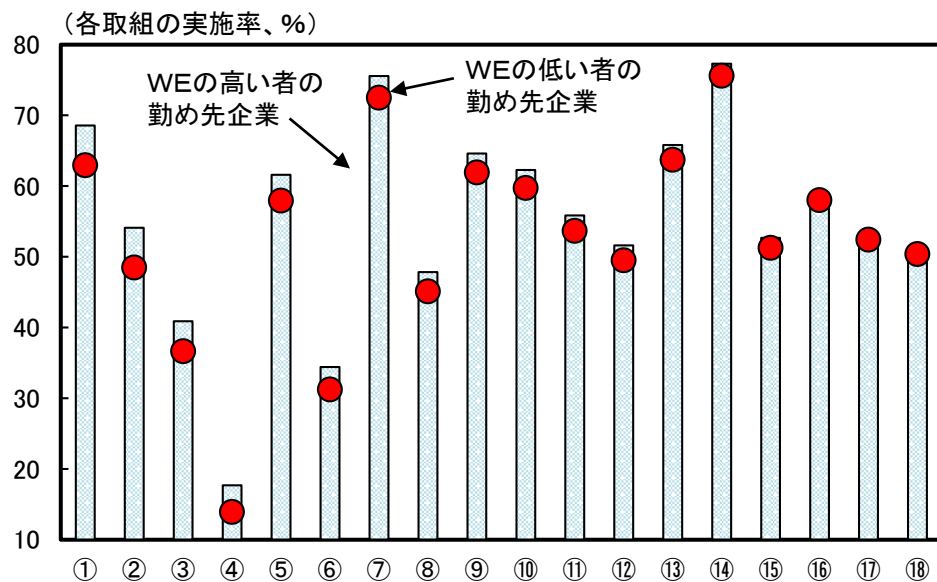
- ①仕事を通じて、成長できている、②自己効力感(仕事への自信)が高い、③勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている、④働きやすさに対して満足感を感じる、⑤仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である、⑥仕事の裁量度(仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度)が高い、⑦職場にロールモデルとなる先輩社員がいる、⑧労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事をしている、⑨自身に業務が集中している

- 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。

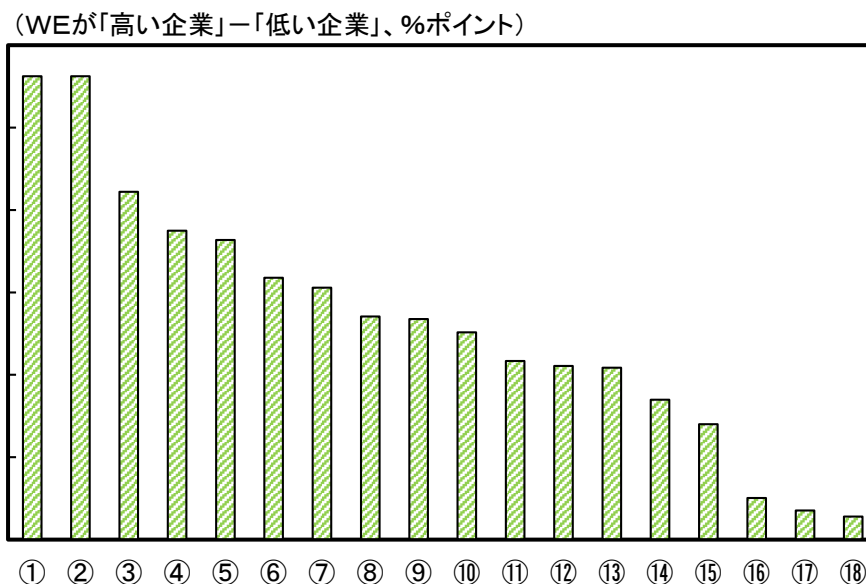
## —「働きがい」の高い者の勤め先企業で実施されている雇用管理—

- 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

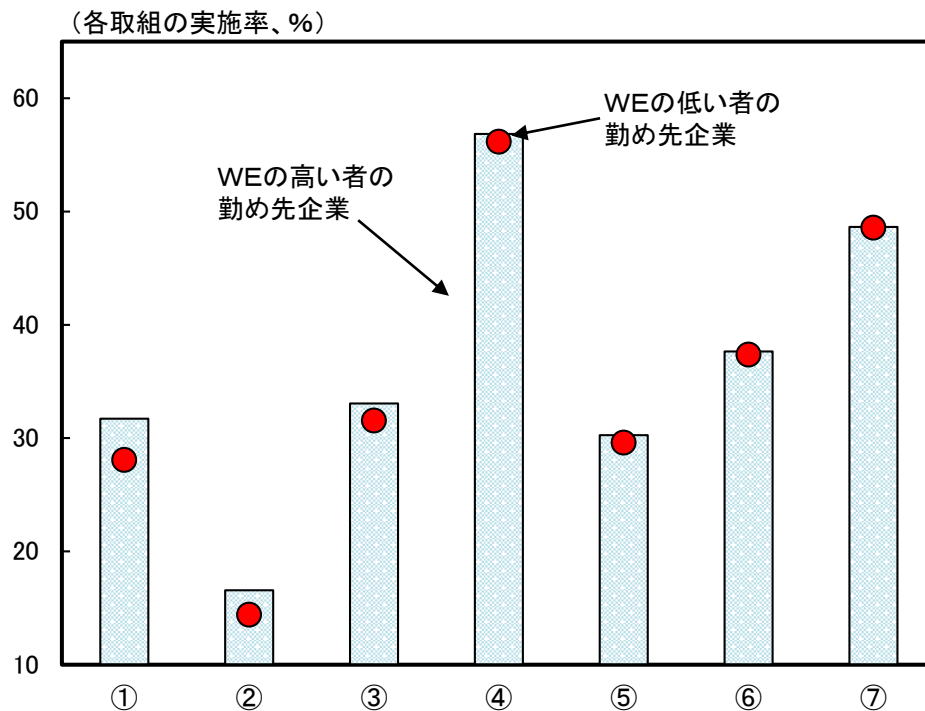
(注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、WEスコアが4.5以上の者、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、WEスコアが3.0以下の者としている。

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。

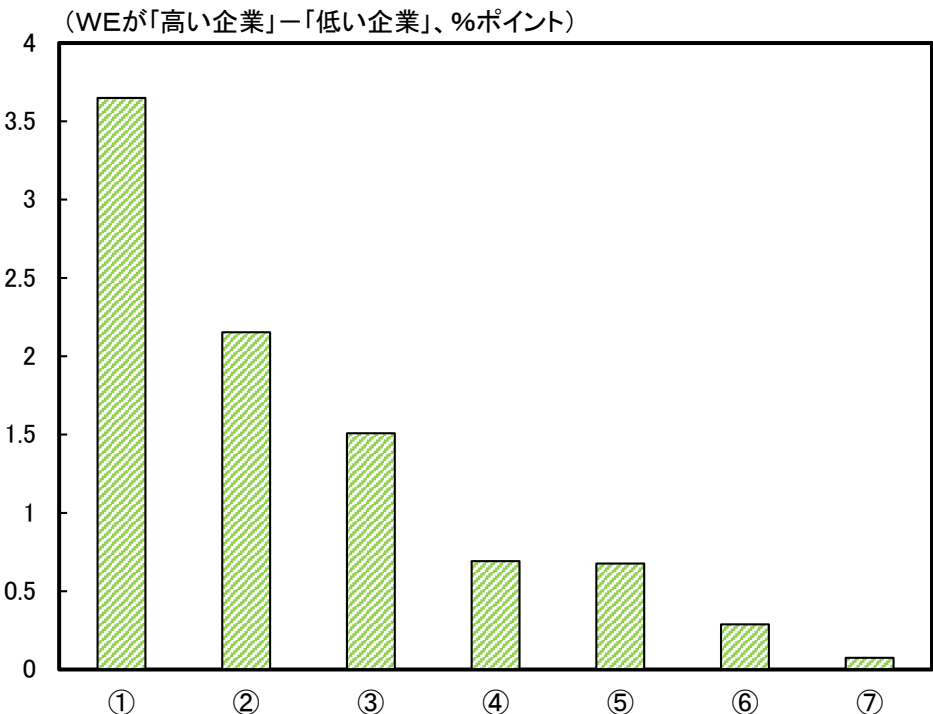
## —「働きがい」の高い者の勤め先企業で実施されている人材育成—

- 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

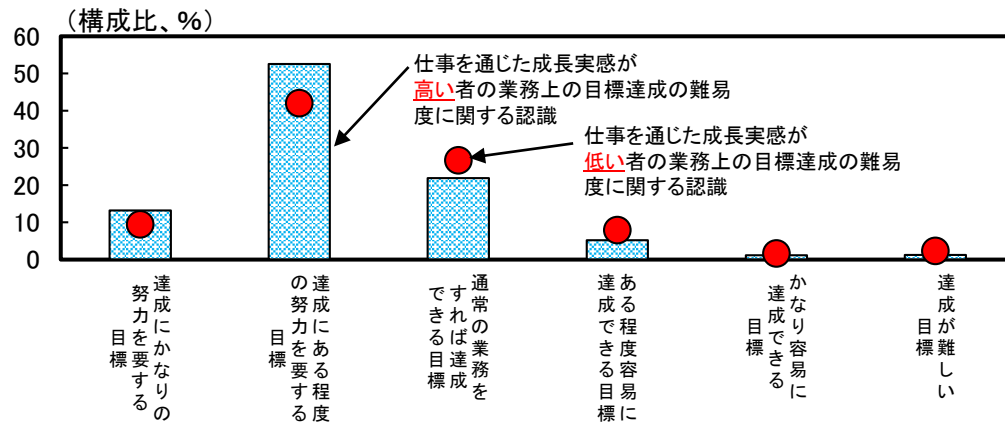
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成

- (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。

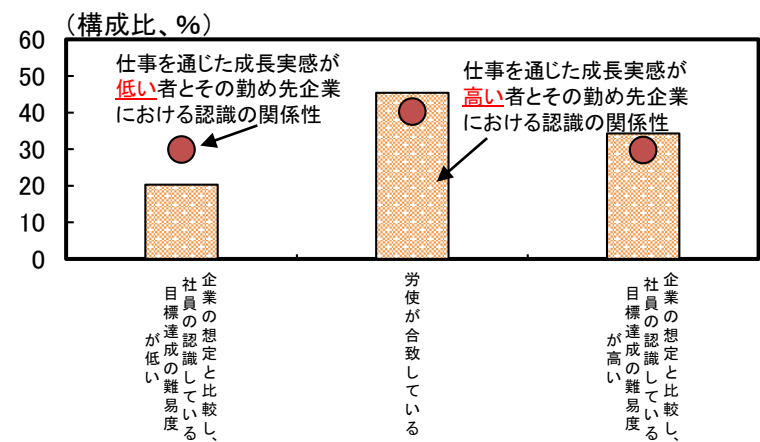
# －仕事を通じた成長実感と業務上の目標達成の難易度－

- 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。

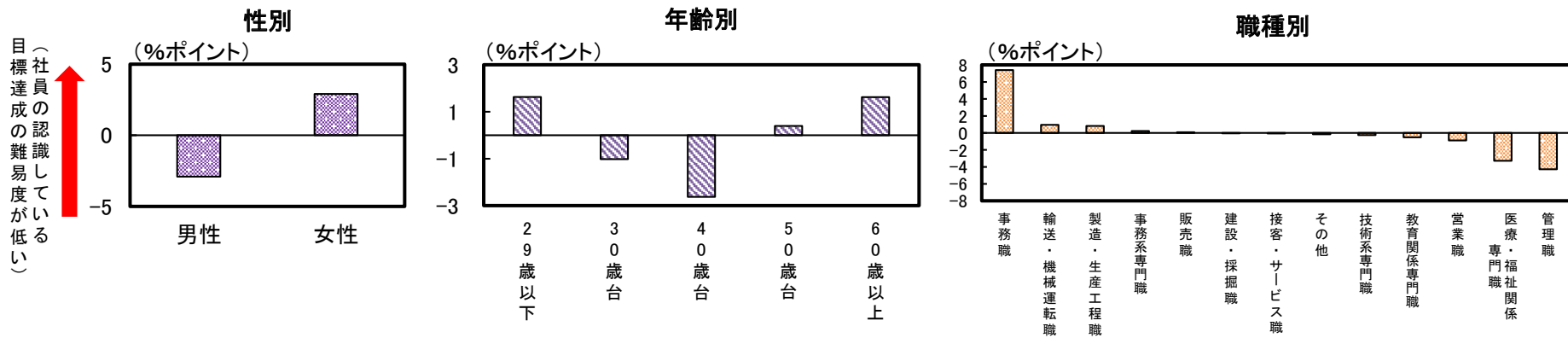
仕事を通じた成長実感の高低別にみた業務上の目標達成の難易度に関する社員の認識



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

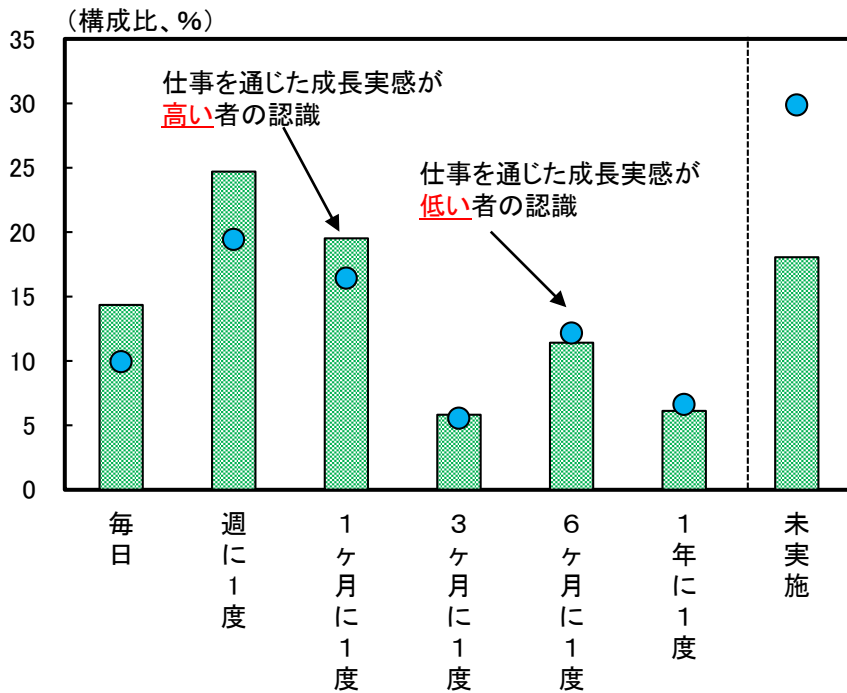


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) 1) 仕事を通じた成長実感が高い者(低い者)は、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「仕事を通じて、成長できていると感じる」と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、4.5点以上(3点以下)の者としている。  
 2) 上段の図については、「仕事を通じた成長実感が高い者」と「仕事を通じた成長実感が低い者」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

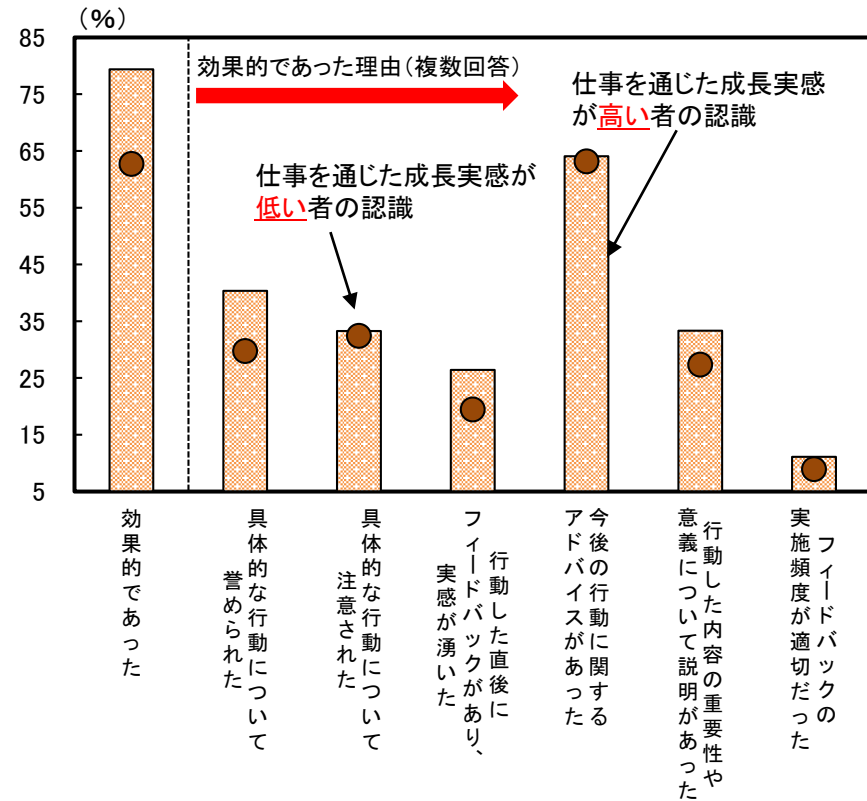
# 一成長実感とフィードバック

➤ 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



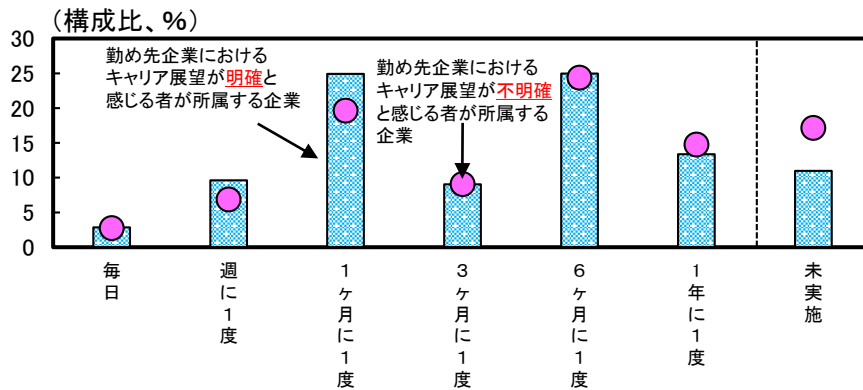
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票より作成

- (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。

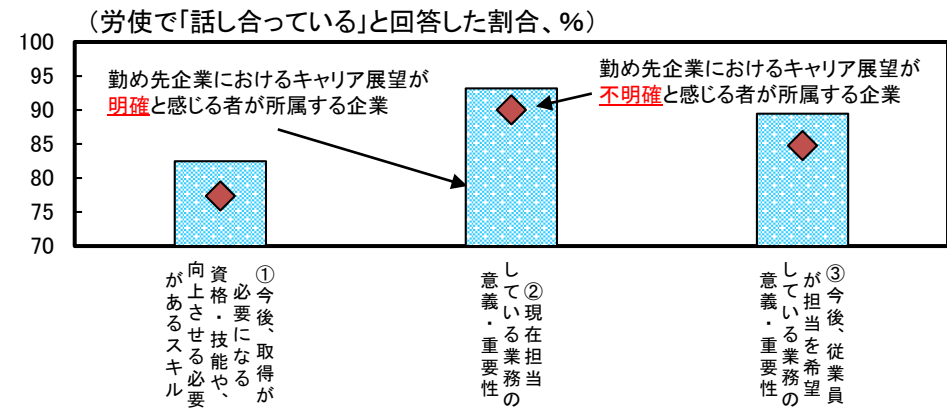
# －キャリア展望と労使間の意思疎通の機会－

- 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

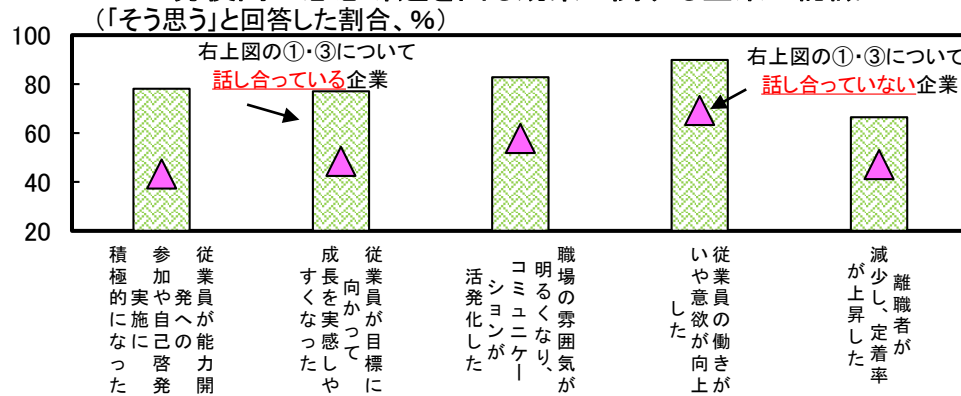
勤め先企業におけるキャリア展望別にみた日常業務の中で、  
管理職と今後のキャリア展望について話し合う頻度



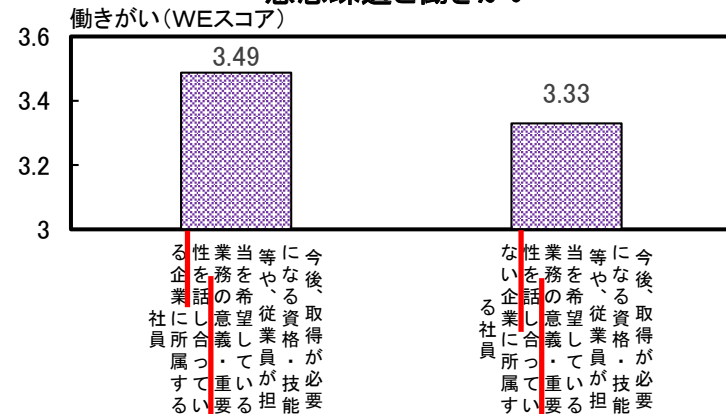
今後のキャリア展望について  
労使で話し合っている事項



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



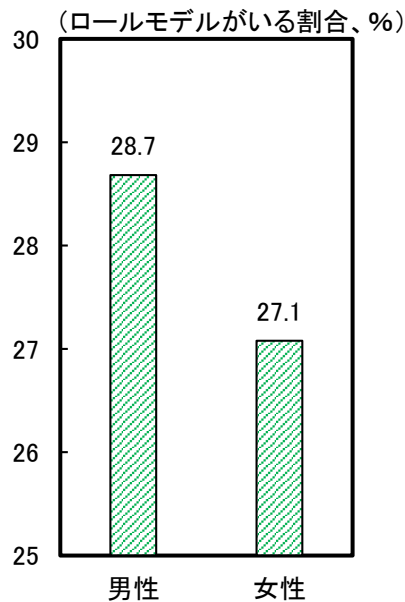
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員調査票)」(2019年)の個票より作成

(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。

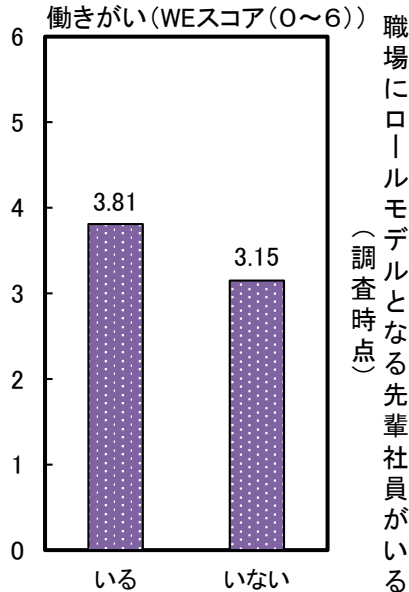
# －若者のキャリア展望等とロールモデルとなる先輩社員－

- 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。

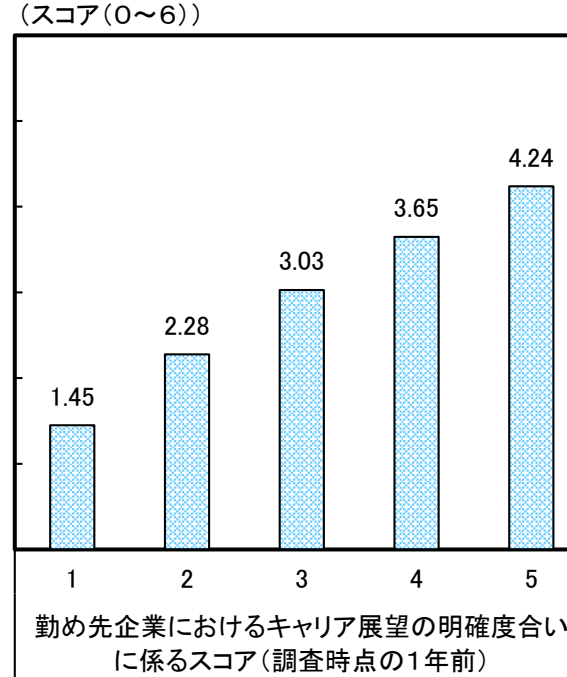
39歳以下の社員であって、  
ロールモデルとなる先輩社員  
がいる割合(男女別)



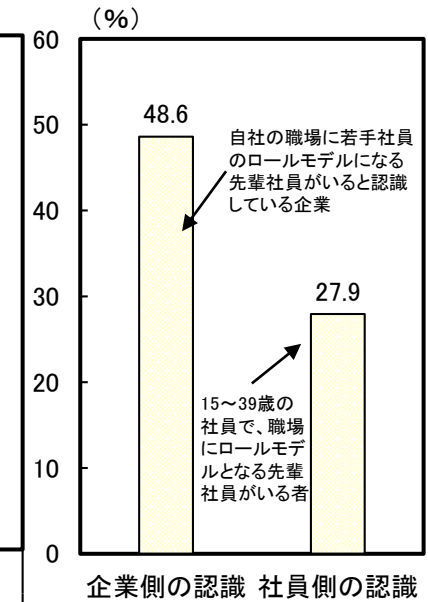
ロールモデルとなる先輩社員  
がいることと働きがいと  
の関係性



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

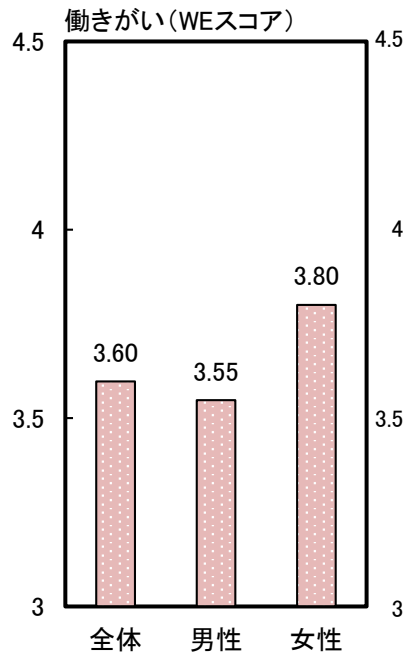


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成  
 (注) 1) 本図表は、いずれも15~39歳の正社員を対象とした分析を行っている。  
 2) 職場にロールモデルとなる先輩社員がいる(いない)は、調査時点の主な仕事(副業を除く)に対する認識として、「職場にロールモデルとなる先輩社員がいる」と質問した項目に対して、「いつも感じる」「よく感じる」「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者としている。  
 3) 右図における企業の認識は、正社員全体の様子について得た回答結果をまと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

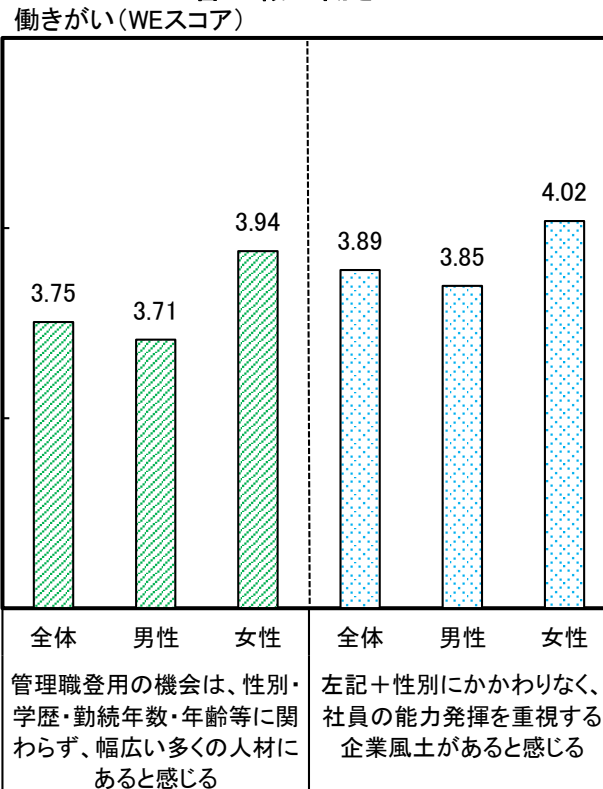
## —管理職の「働きがい」と登用機会の公平性等—

- 「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。

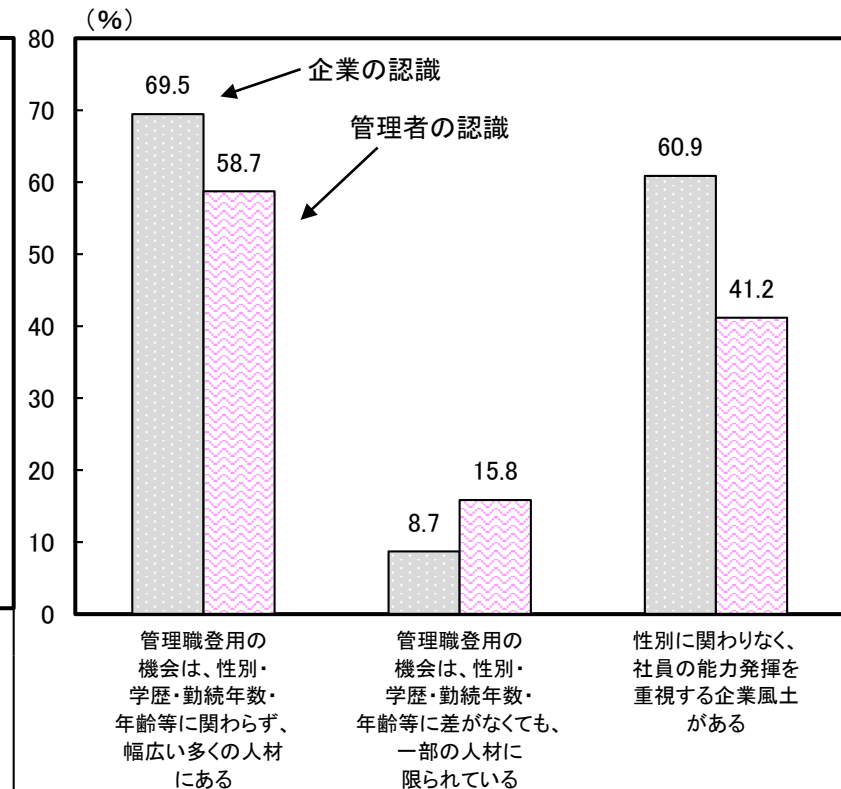
管理職の働きがいの概況



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

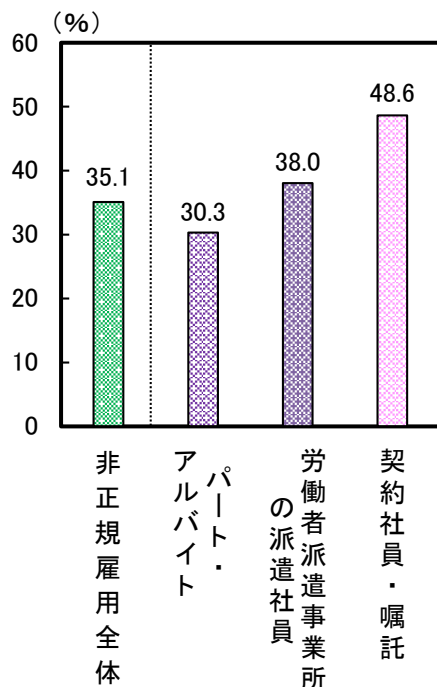
- (注)
- 1) 勤め先企業での職種について、「管理職(リーダー職を含む)」と回答した3301名に関する回答結果をまとめている。
  - 2) 「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に関わらず、幅広い多くの人材にある」「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に差がなくとも、一部の人材に限られている」は、「どちらともいえない」があるため、合算しても100%にはならない。



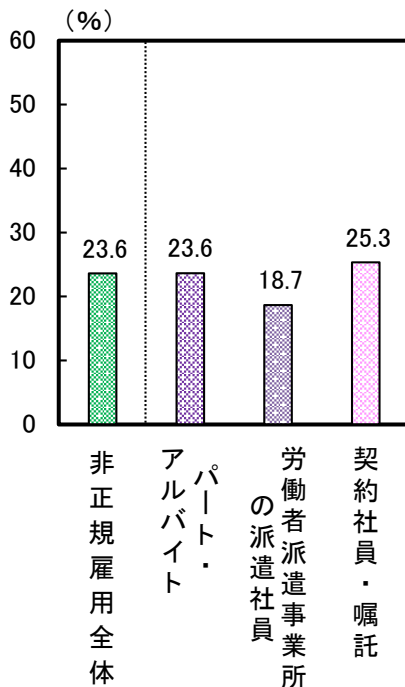
## —非正規雇用の方の働きがいと公正な評価—

- 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。

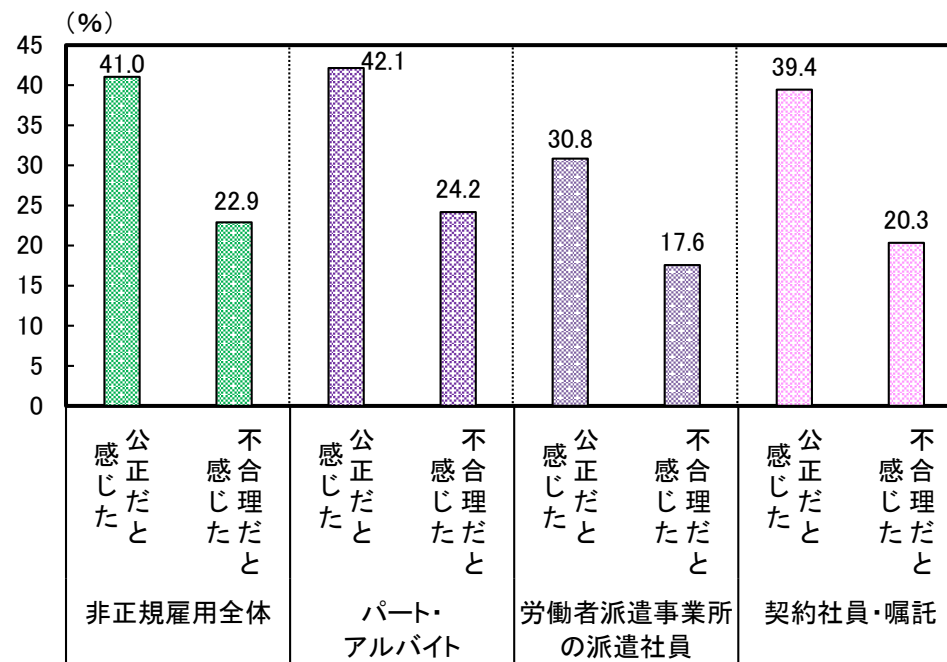
自分と同様の働き方をしている  
正規雇用の方がいたと認識して  
いる非正規雇用の方の割合



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



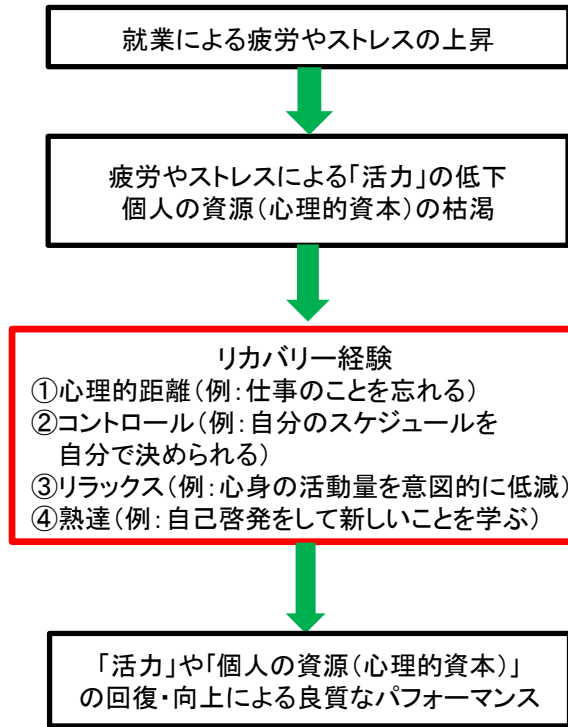
資料出所 (株) リクルート (リクルートワークス研究所) 「全国就業実態パネル調査」の個票より作成

- (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。

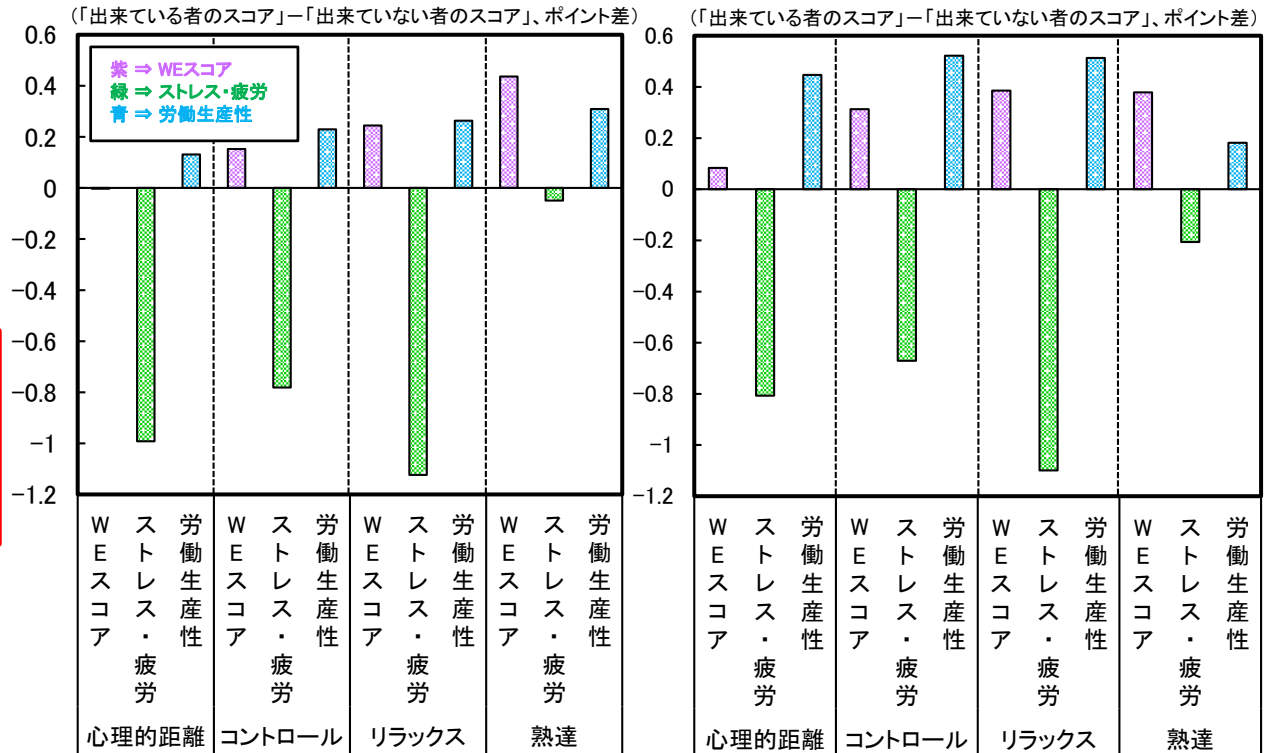
## リカバリー経験の考え方



## 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

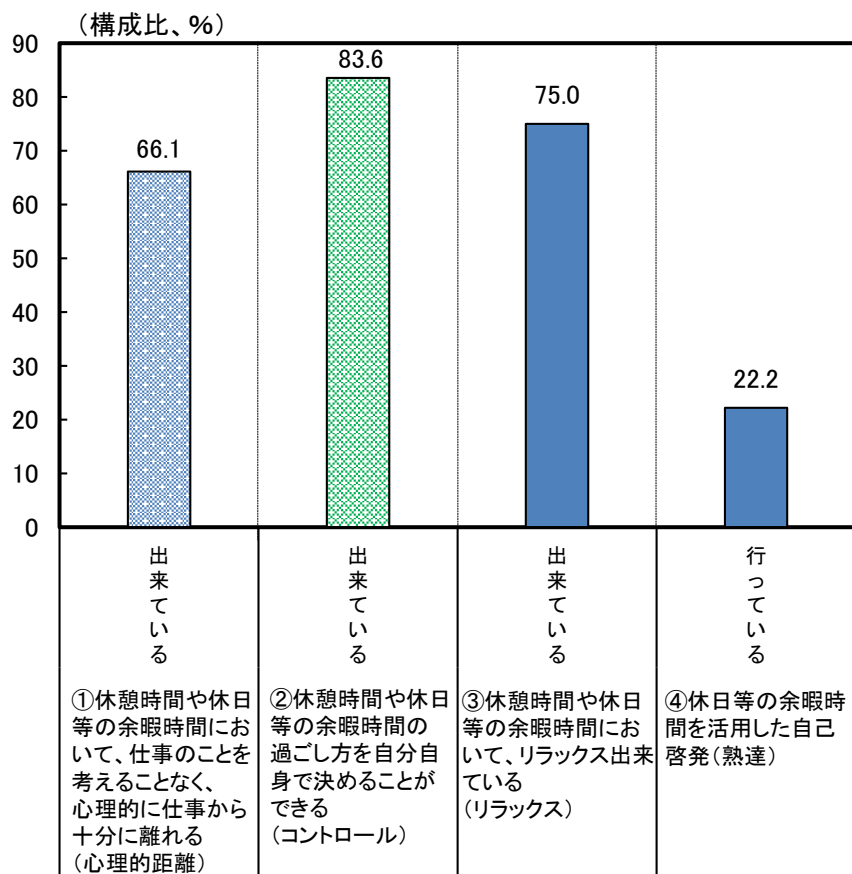
(注) 1) 労働強度が高い人手不足企業とは、企業が自社の正社員について「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、同企業に所属する正社員の主な仕事(副業を除く)に対する認識に関する「労働時間の少なくとも半分以上は、ハイスピードで仕事している」といった質問項目について、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した企業を指す。

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。

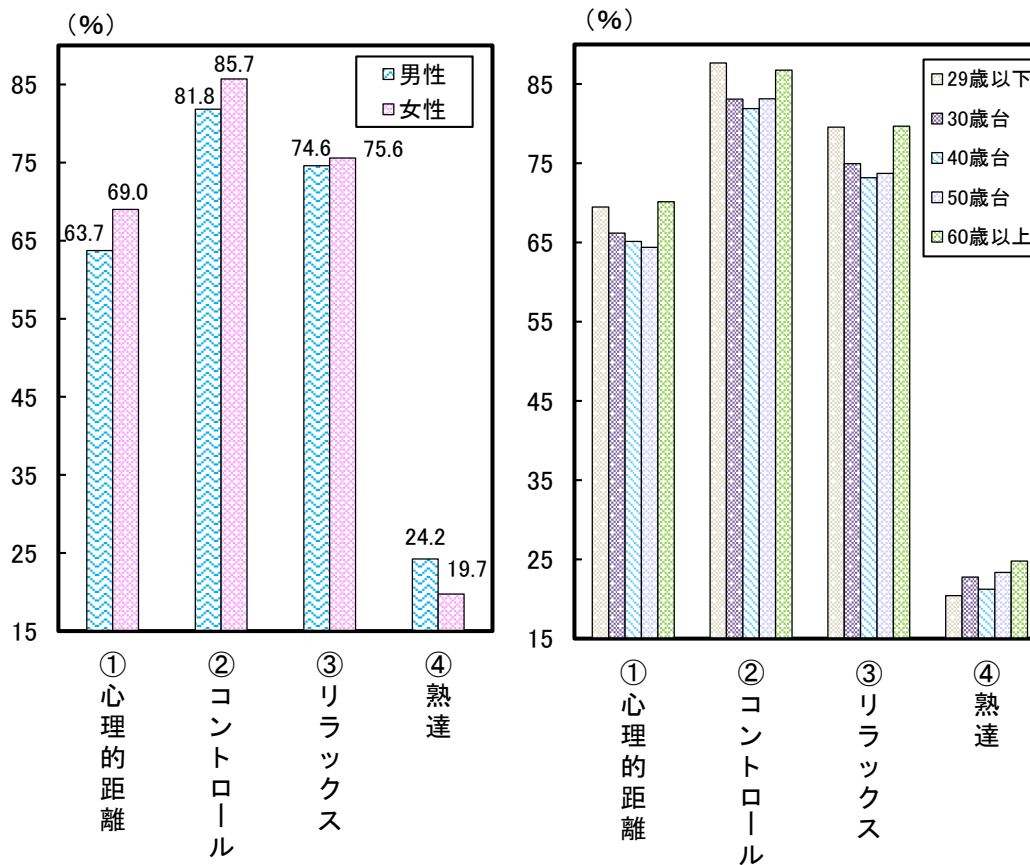
# －我が国における「休み方」(リカバリー経験)の概況－

- 「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)



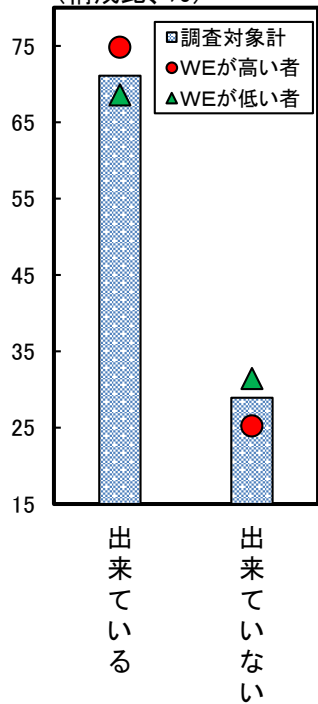
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票より作成

(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。

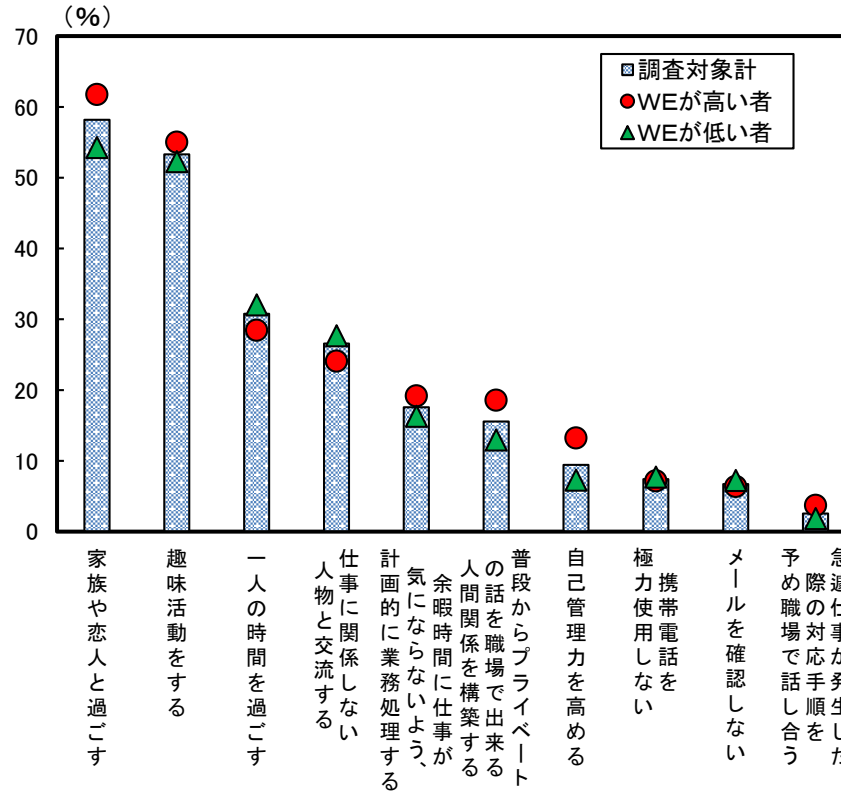
# —仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力(バウンダリー・マネジメント)—

- 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。

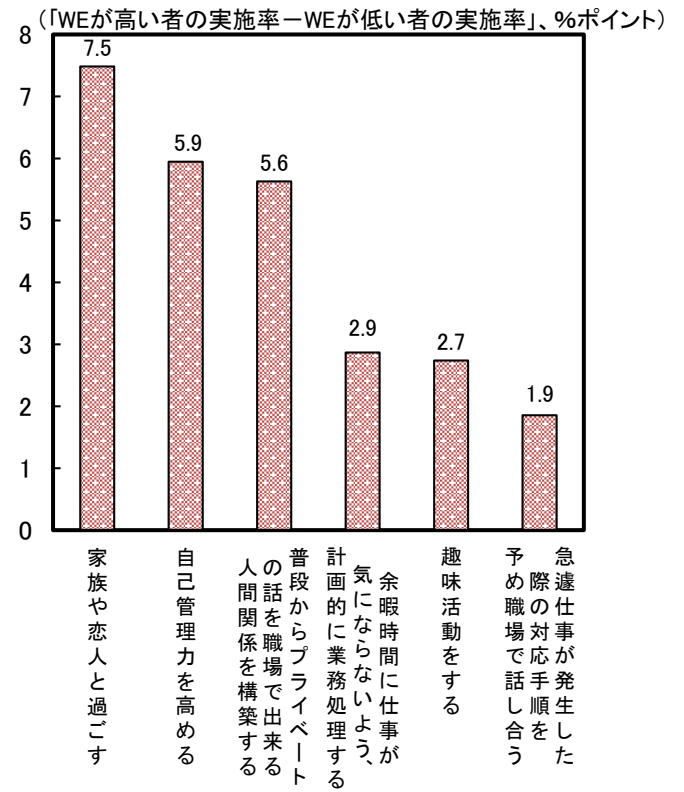
仕事と余暇時間の境目の管理の成否に係る社員の所感  
(構成比、%)



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 (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  
(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) 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。
- 3) 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。
- 4) 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。