

第4章 考察 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか

本章では、少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材の能力・資質や就労意欲を高めるマネジメントのあり方に関心が集まっていることを踏まえ、雇用管理や人材育成の実施状況と就労意欲の関係性について若干の考察を試みたい。また昨今、景気の回復基調を受け、人材確保（囲い込み）の動きが活発になっている。そこで、人材の定着率を高める雇用管理とはどのようなものか、についても併せて考察を行いたい。

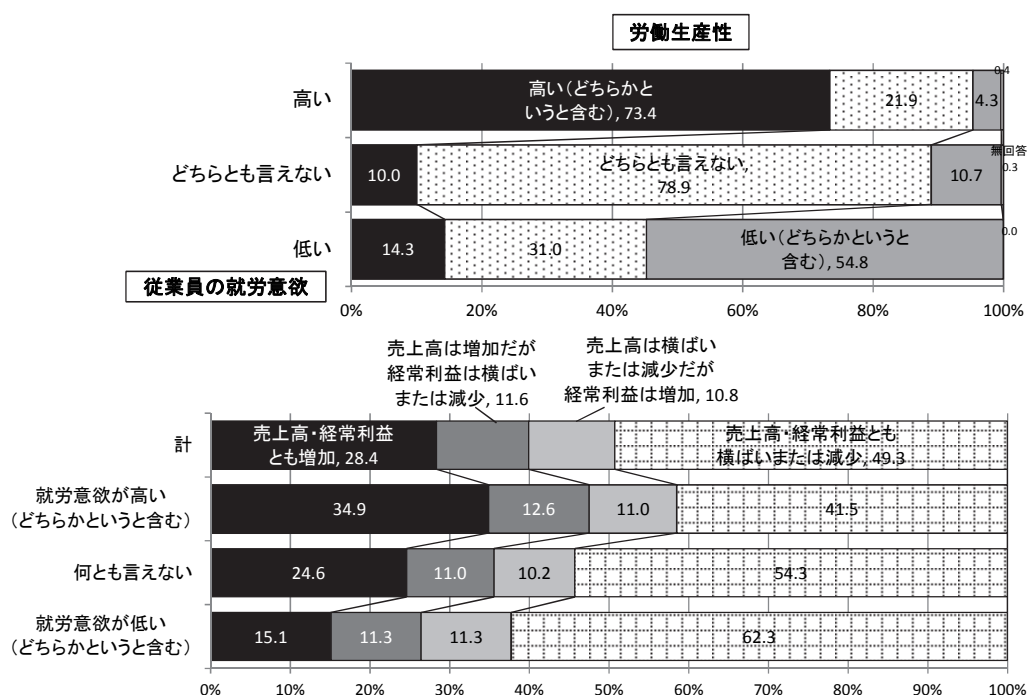
第1節 従業員の就労意欲と人材マネジメント

1. 労働生産性や売上高経常利益率と就労意欲の関係

本調査には、「従業員の就労意欲」を同業他社と比較した評価について尋ねた設問がある（20頁参照）。そこで以降はこの回答結果をもとに、自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と低いと考える企業の間で、その人材マネジメントにどのような違いがあるかをみていくこととしたい。

なお、前提としてそもそもなぜ、就労意欲に着目するのかに触れておきたい。本調査では、就労意欲と併せて「労働生産性（＝従業員一人あたりの付加価値、と定義）」をどう評価するかについても尋ねている。これらの関係性をみると、従業員の就労意欲が高いと考えている企業では、労働生産性が高いと評価している割合も高くなっていることが分かる（図表38）。従業員の就労意欲が高いと考えている企業の4分の3弱は労働生産性も高いと評価している。一方、就労意欲が低いと考えている企業の半数以上は、労働生産性も低いと受け止めている。

図表38 従業員の就労意欲と労働生産性や企業収益との関係



それでは、従業員の就労意欲が高いと考えている企業では、実際に労働生産性も高いのだろうか。労働生産性を客観的に把握できる設問はないため、企業の収益性を示す指標である「売上高」と「経常利益」の5年前と比較した増減に着目する。結果をみると、従業員の就労意欲が高いと考えている企業では、「売上高・経常利益」とともに増加した割合が3社に1社超と高くなっており、就労意欲が低いと考えている企業のそれ（15.1%）を20%近く上回っていることが分かる。他方、従業員の就労意欲が低いと受け止めている企業では、その6割以上が「売上高・経常利益とも横ばいまたは減少」となっており、同割合が4割程度にとどまる就労意欲の高い企業とは対照的になっている。

従業員の就労意欲が高いとなぜ、他社と比べた労働生産性の評価が高まったり、売上高や経常利益が増加するのだろうか。今回の調査で把握した設問範囲に限られるものの、人材マネジメントの状況をあらわすいくつかの指標と就労意欲の関係性を調べると、次のような結果が得られた（図表39）。

図表39 従業員の就労意欲と定着率や人材育成上で抱える課題、
管理職のマネジメント上で抱える課題の関係

	正社員の 平均在籍率(%)	入社3年後	入社10年後	入社3年後 -10年後 ^{ポイント差}	同業が入社3年後 の平均在籍率に占 める割合(低減率)
就 労 意 欲	高い	83.7	73.2	10.5	12.6
	どちらかといえば高い	76.6	61.4	15.2	19.8
	何とも言えない	75.5	60.6	14.9	19.7
	どちらかといえば低い	69.0	52.2	16.8	24.3
	低い	57.0	21.7	35.3	62.0
	計	76.0	61.1	14.9	19.6

	管理職の育成・ 登用上の課題	平均選択数 (個)
	高い	2.0
	どちらかといえば高い	2.2
	何とも言えない	2.2
	どちらかといえば低い	2.4
	低い	2.6
	計	2.2

	人材育成上の課題 (正社員若年層)	平均選択数 (個)	人材育成上の課題 (正社員中堅層)	平均選択数 (個)	人材育成上の課題 (非正社員全般)	平均選択数 (個)
就 労 意 欲	高い	2.1	高い	2.2	高い	1.3
	どちらかといえば高い	2.4	どちらかといえば高い	2.7	どちらかといえば高い	1.9
	何とも言えない	2.7	何とも言えない	2.9	何とも言えない	2.2
	どちらかといえば低い	3.2	どちらかといえば低い	3.4	どちらかといえば低い	2.4
	低い	5.0	低い	5.4	低い	3.3
	計	2.6	計	2.8	計	2.0

まず、就労意欲が高いと考えている企業では、正社員の採用後の定着率も高くなっている。就労意欲が高いと考えている企業と低いとする企業の間には、入社3年後の平均在籍率（＝新規に採用した正社員のうち、入社3年以上勤めている人の採用者数に占める割合、と定義）にして、25%以上の開きがある。また、入社10年後の平均在籍率についても、就労意欲が高いと考えている企業ほど高い傾向がみられる。さらに、入社3年後から10年後に向けての平均在籍率の低減率は、就労意欲が高いと考えているほど抑制されていることが分かる。

また、就労意欲については人材育成上で抱える課題や、管理職の育成・登用上の課題との間でも、顕著な関係性が見て取れる。すなわち、従業員の就労意欲が高いと考えている企業ほど、人材育成上で抱える課題や管理職の育成・登用上の課題が少なくなっている（**図表39**）。

総じて、正社員が定着し、仕事を通じた経験を着実に積み重ねることで、人材育成上の課題や管理職の育成・登用上の課題等も軽減され、結果として従業員の就労意欲が高まるほど、競争力の源泉である人的資本が強化され、労働生産性や企業収益性にも良い影響を与えるのではないだろうか。

こうした前提を踏まえ、以降は自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と、低いと考えている企業の間で、その雇用管理や人材育成のあり方にはどのような違いがあるかについて詳しくみていこう。

2. 就労意欲別にみた雇用・人材育成方針

まず、基本的な雇用方針について就労意欲別に比較すると、就労意欲が高いと考えている企業では、低いとする企業に比べて「正社員の長期雇用は維持する」方針の割合が多くなっていることが分かる（**図表40**）。また、正社員ほど顕著ではないものの、非正社員についても就労意欲が高いと考える企業の方が、「できるだけ長く雇用する」方針（どちらかといえば含む）を採る割合が多いようである。

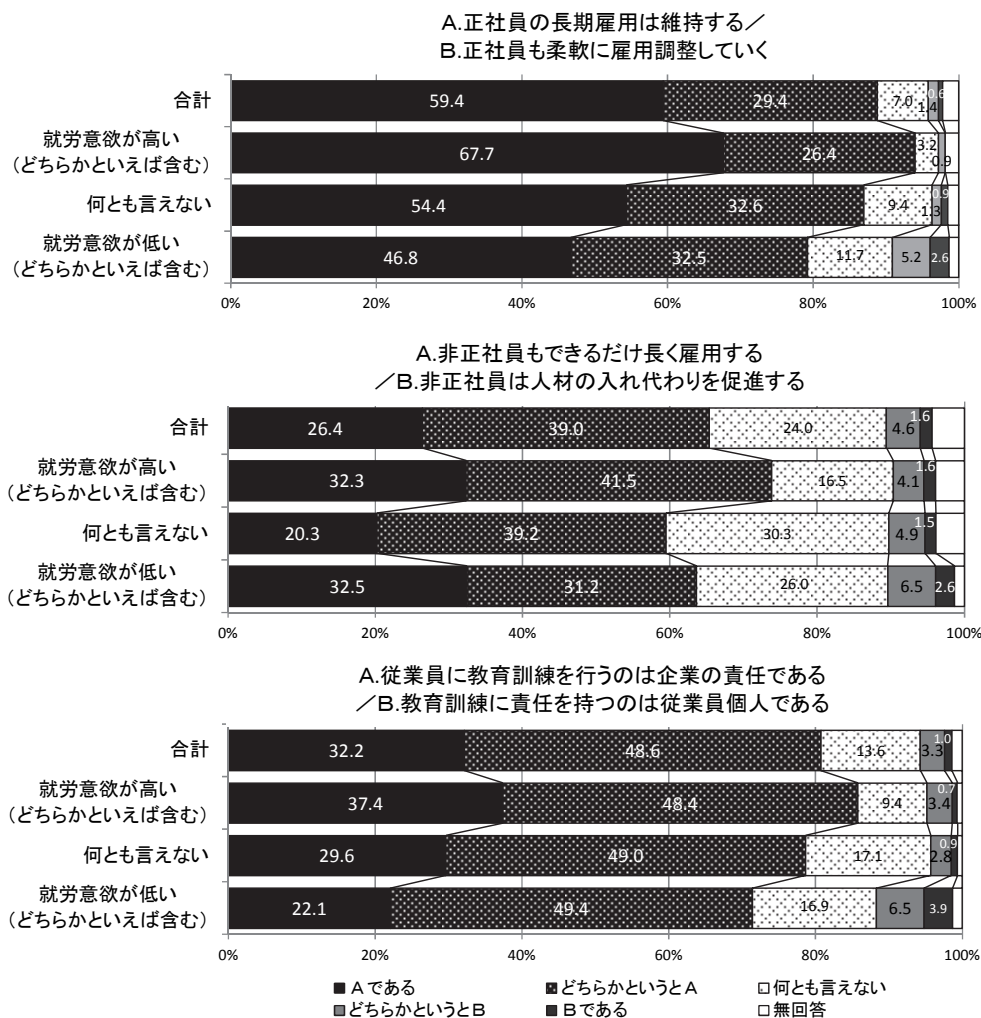
さらに、正社員の雇用方針と非正社員の雇用方針を掛け合わせると、正社員・非正社員とも「長期雇用方針」を志向する企業で、従業員の就労意欲が高いとする割合がもっとも多い（**図表41**）。次いで、同割合が多い順に、①正社員は「長期雇用方針」だが、非正社員は「人材の入れ代わりを促進方針」の企業、②正社員は「柔軟に雇用調整方針」で、非正社員も「人材の入れ代わりを促進方針」の企業となっていて、逆に、従業員の就労意欲が低いとする割合がもっとも多い（就労意欲が高いとする割合がもっとも少ない）のは、③正社員は「柔軟に雇用調整方針」だが、非正社員は「長期雇用方針」という、正社員と非正社員が逆転しているような企業である。

同様に人材の育成方針についても、従業員の就労意欲が高いとしている企業では、「教育訓練を行うのは企業の責任である」（どちらかといえば含む）と考える割合が多い。一方、就

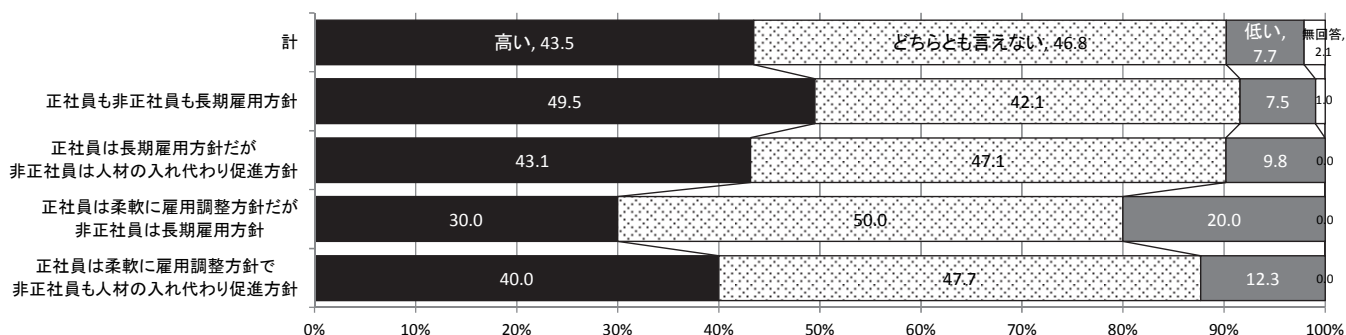
就労意欲が低いと考えている企業では、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」とする割合が相対的には多くなっている。

すなわち、従業員を長期にわたり雇用することを前提に、企業の責任として教育訓練を行っていくとする企業ほど、従業員の就労意欲も高まるという関係性が見て取れる。

図表 4 0 就労意欲別にみた雇用・人材育成方針



図表 4 1 正社員×非正社員の雇用方針



3. 就労意欲別にみた雇用ポートフォリオ

こうした結果にヒントを得て、雇用ポートフォリオの現状と5年後の見通しについても、就労意欲別に算出した（図表42）。それによると、就労意欲が高いと考えている企業は低いとする企業に比べて、「無期契約の社員」比率が高くなっていることが分かる。一方、5年後の見通しで、「有期契約の社員」から「無期契約の社員」への揺り戻し幅や、「非正社員」から「正社員」への揺り戻し幅が大きいのはむしろ、就労意欲が「低い（どちらかといえば含む）」と考えている企業である。

図表42 就労意欲や人材育成上の課題別にみた
雇用ポートフォリオの現状と見通し

	現状			5年後			揺り戻し幅 無期契約の社員から 有期契約の社員へ	非正社員から 正社員へ	
	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の非正社員	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の非正社員			
直接雇用みの場合									
計	64.7	60.9	35.3	67.9	61.2	32.1	3.2	0.4	
就労意欲									
高い (どちらかといえば含む)	65.4	61.7	34.6	69.1	62.0	30.9	3.8	0.3	
何とも言えない	67.8	63.9	32.2	69.9	64.0	30.1	2.0	0.0	
低い (どちらかといえば含む)	35.2	31.6	64.8	42.2	35.6	57.8	7.0	4.0	
派遣社員を含む場合									
計	63.1	59.3	36.9	66.1	59.7	33.9	3.1	0.4	
就労意欲									
高い (どちらかといえば含む)	63.7	60.2	36.3	67.4	60.5	32.6	3.7	0.3	
何とも言えない	66.0	62.3	34.0	68.0	62.3	32.0	2.0	0.0	
低い (どちらかといえば含む)	34.3	30.9	65.7	41.2	34.7	58.8	6.9	3.9	
直接雇用みの場合									
人材育成上の課題	【正社員】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	57.5	53.8	38.7	57.8	51.0	35.4	3.3	2.8
	非選択	67.2	62.5	28.1	67.8	60.4	24.8	3.3	2.1
	【非正社員全般】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	37.1	34.4	60.1	38.9	32.4	54.6	5.5	2.0
	非選択	59.1	53.9	35.7	59.6	50.6	31.4	4.3	3.3
	【正社員】離職等で人材育成投資が回収できない	58.2	45.7	29.4	59.0	46.6	28.6	0.8	-0.9
	非選択	60.8	58.2	36.5	61.1	55.0	32.8	3.7	3.2
	【非正社員全般】離職等で人材育成投資が回収できない	38.6	30.8	53.5	38.5	25.2	48.2	5.3	5.6
	非選択	50.1	46.4	46.2	51.3	43.9	41.4	4.8	2.5
	【正社員】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	57.4	50.1	35.3	58.1	50.7	34.5	0.8	-0.6
	非選択	61.4	58.3	35.6	61.6	54.8	31.5	4.1	3.5
	【非正社員全般】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	42.9	36.1	50.2	45.0	32.3	42.3	7.9	3.8
	非選択	50.0	46.4	46.3	50.9	43.7	41.9	4.4	2.7
派遣社員を含む場合									
人材育成上の課題	【正社員】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	55.9	52.2	40.5	56.1	49.5	37.3	3.2	2.7
	非選択	65.8	61.2	29.6	66.4	59.1	26.4	3.2	2.0
	【非正社員全般】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	36.5	33.8	60.8	38.2	31.8	55.3	5.4	2.0
	非選択	57.8	52.7	37.1	58.3	49.5	32.9	4.2	3.2
	【正社員】離職等で人材育成投資が回収できない	57.3	45.1	30.4	58.2	45.9	29.6	0.8	-0.9
	非選択	59.1	56.5	38.3	59.4	53.5	34.7	3.6	3.0
	【非正社員全般】離職等で人材育成投資が回収できない	37.1	29.6	55.3	37.0	24.2	50.2	5.1	5.4
	非選択	49.2	45.5	47.1	50.4	43.1	42.4	4.7	2.4
	【正社員】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	56.6	49.4	36.2	57.3	49.9	35.4	0.8	-0.5
	非選択	59.5	56.6	37.5	59.8	53.2	33.6	3.9	3.4
	【非正社員全般】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	42.1	35.4	51.1	44.1	31.6	43.4	7.8	3.7
	非選択	49.1	45.4	47.4	49.9	42.9	43.0	4.3	2.5

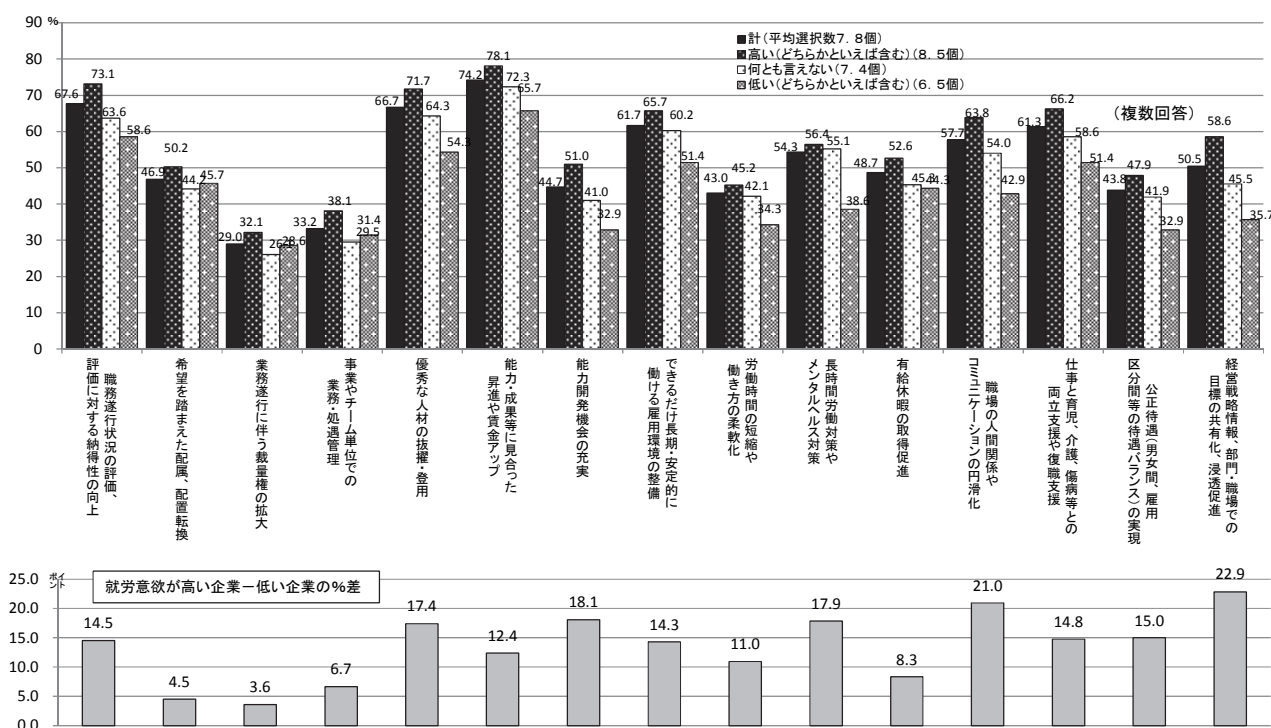
その理由を探るため、人材育成上で抱えている課題と、雇用ポートフォリオの見直しの関係性についても調べた。結果をみると、「非正社員全般」を活用する中で人材育成上、何らかの不都合を感じてきた企業ほど、「無期契約の社員」への揺り戻しを図ろうとしている様子が窺える。すなわち、「無期契約の社員」への揺り戻し幅が大きいのは、「非正社員全般」について「離職等で人材育成投資が回収できない」(5.3割)、「業務が多忙で育成の時間的余裕がない」(5.5割)、「人材育成を受ける社員側の意欲が低い」(7.9割)などと感じてきた企業であり、こうした企業では正社員を含めた「無期契約の社員」割合が、5割を下回ってきた現状にある。

総じて、第2章でみたような有期契約から無期契約へ、非正社員から正社員への「揺り戻し」が図られようとしている背景には、人材の定着率を引き上げて就労意欲や人材の育成効果を高め、労働生産性を向上させたいという企業の狙いがあると言えるのではないだろうか。

4. 就労意欲別にみた雇用管理事項の実施状況

それでは、自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と低いとする企業の間で、雇用管理のあり方にはどのような違いがあるのだろうか。取り組んでいる雇用管理事項を、就労意欲別に比較すると、そのすべてについて就労意欲が高いと考えている企業の実施率が、就労意欲が低いとしている企業のそれを上回っている(図表4.3)。

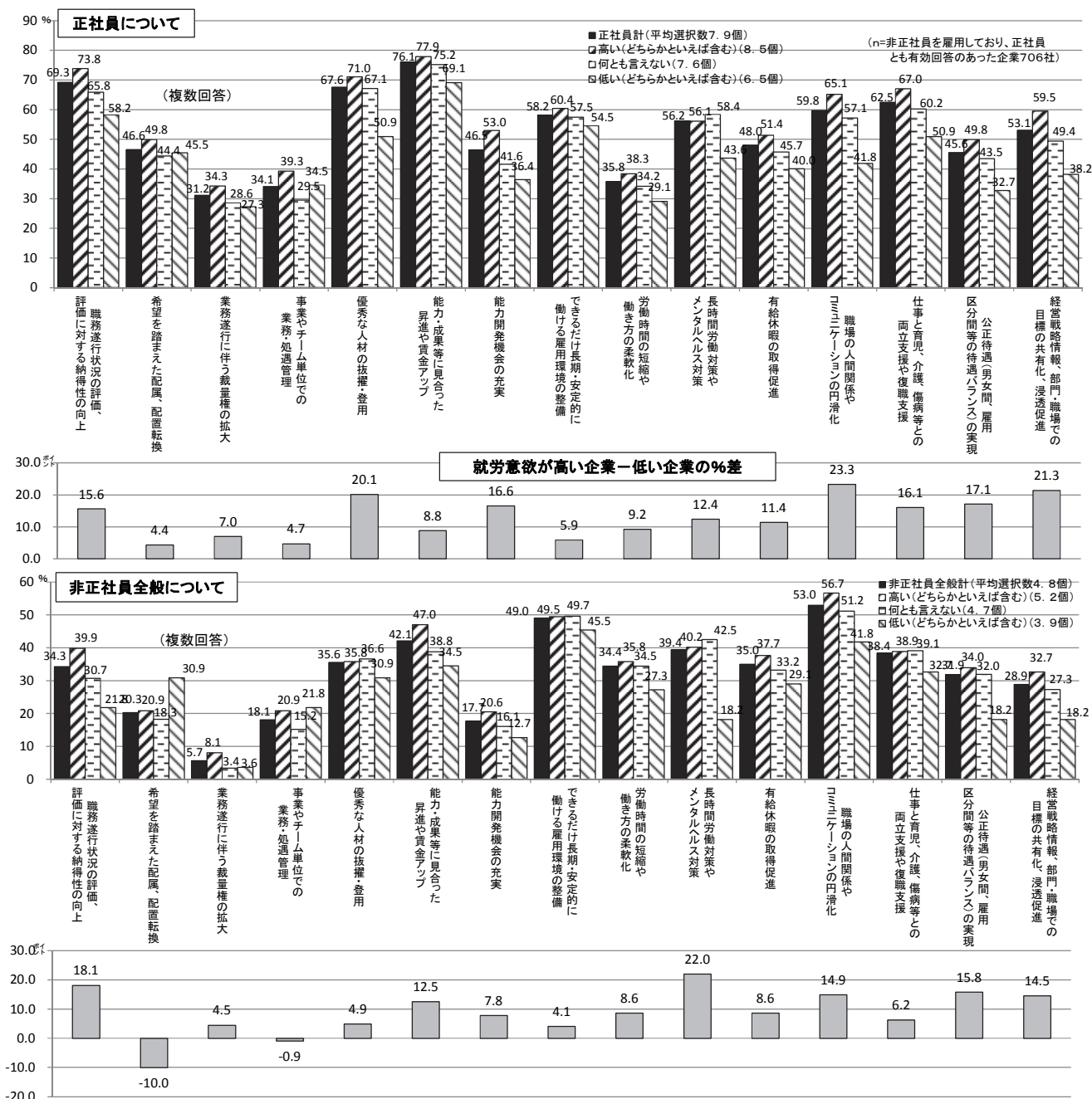
図表4.3 就労意欲別にみた雇用管理の実施状況①



実施している雇用管理の事項数は、就労意欲が高いと考えている企業が平均 8.5 個に対し、低い企業は同 6.5 個と 2 個程度の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」(22.9 ㇿ) や、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(21.0 ㇿ) であり、これに「能力開発機会の充実」(18.1 ㇿ)、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」(17.9 ㇿ)、「優秀な人材の抜擢・登用」(17.4 ㇿ) などが続く。

さらに、正社員・非正社員とも雇用しており、有効回答のあった企業でも、就労意欲が高いと考えている企業は低いとする企業に比べ、広範な雇用管理事項にわたってより積極的に、取り組んでいることが分かる(図表 4 4)。

図表 4 4 就労意欲別にみた雇用管理の実施状況②



具体的にみると、正社員に対しては、就労意欲が高いと考えている企業が、すべての雇用管理事項の実施率で上回っている。平均選択数にして、就労意欲が高いと考える企業が 8.5 個に対し、低いとしている企業は 6.5 個で 2 個程度の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(23.3 票) や「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」(21.3 票)、「優秀な人材の抜擢・登用」(20.1 票)のほか、「公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現」(17.1 票) や「能力開発機会の充実」(16.6 票)、「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」(16.1 票)、「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」(15.6 票) などとなっている。

一方、非正社員全般に対しては、就労意欲が高いと考えている企業が、低いとする企業を下回ったものが 2 つある。非正社員全般に対しても「希望を踏まえた配属、配置転換」や「事業やチーム単位での業務・処遇処理」を実施している割合が高いのだが、就労意欲が低い企業ほど、従業員に占める非正社員割合が多い（先述）ことから、非正社員を基幹的に活用していることの裏返しではないかと考えられる。しかしながら、大半の雇用管理事項の実施率では、従業員の就労意欲が高いと考えている企業の方が上回っており、平均選択数にして 1 個以上（高い：5.2 個に対し、低い：3.9 個）の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」(22.0 票) や「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」(18.1 票) のほか、「公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現」(15.8 票) などである。

5. 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲

それでは逆に、雇用管理事項として何を実施するかによって、従業員の就労意欲にはどの程度の違いが出るのだろうか。

まず、すべての雇用管理事項について、それぞれを実施している企業と実施していない企業の間で、就労意欲の評価点数¹²を比較すると、**図表 4 5**の通りとなった。

結果をみると、就労意欲の評価点数の差は「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」を実施している企業と、実施していない企業の間でもっとも大きくなっている（12.2 点差）。次いで、両者の開きが大きい順に「能力開発機会の充実」（10.9 点差）、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（10.8 点差）、「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」（10.4 点差）、「優秀な人材の抜擢・登用」（9.8 点差）、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（9.6 点差）などとなっている。

すなわち、これらを実施するかどうかによって、従業員の就労意欲にも大きな違いを生じている可能性があると言えるだろう。

¹² 「高い」×1.0 点+「どちらかと言えば高い」×0.5 点+「何とも言えない」×0 点+「どちらかと言えば低い」×(-0.5 点)+「低い」×(-1.0 点)で算出した。

図表 4 5 雇用管理事項別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数			
	実施している	実施していない	実施-未実施の点差	実施している場合の平均との点差
計	20.6			
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	24.4	14.0	10.4	3.8
希望を踏まえた配属、配置転換	23.9	18.0	5.8	3.3
業務遂行に伴う裁量権の拡大	25.7	18.7	7.1	5.1
事業やチーム単位での業務・処遇管理	26.1	18.1	8.0	5.5
優秀な人材の抜擢・登用	24.3	14.5	9.8	3.7
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	23.5	13.9	9.6	2.9
能力開発機会の充実	26.9	16.0	10.9	6.3
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	24.4	15.4	8.9	3.8
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	23.9	18.4	5.5	3.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	24.0	17.0	7.0	3.4
有給休暇の取得促進	24.2	17.6	6.6	3.6
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	25.6	14.8	10.8	5.0
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	24.2	15.7	8.5	3.6
公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現	24.5	17.9	6.5	3.9
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.0	14.8	12.2	6.4

それでは、こうした雇用管理事項をどう組み合わせるかによっても、就労意欲の高さに違いはみられるのだろうか。すべての組み合わせをみることは難しいため、「アベノミクス」や「日本再興戦略」等で注目されてきた「賃金アップ」や「女性の活躍促進」「（正社員の）働き方改革」を切り口に、関連する雇用管理事項を取り上げる。具体的には「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」「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「有給休暇の取得促進」の6つについて、就労意欲をより効果的に高める組み合わせがないかを探した（図表 4 6～4 8）。

（1）「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」の効果的な組み合わせ

まず、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」について2項目間でみると、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」と組み合わせた場合の就労意欲が、もっとも高い結果となった（全体平均を7.2点上回る）。次いで、就労意欲の高い順に「事業やチーム単位での業務・処遇管理」（同6.6点）、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（6.5点）、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」（6.5点）、「能力開発機会の充実」（6.4点）などとなっている。

これらの中でさらに効果的な組み合わせがないか調べると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」については、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」や「能力開発機会の充実」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」と同時に実施した方が、就労意欲が高められるようである（全体平均より9.9点アップ）（図表 4 6）。このことは、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」に取り組むのであれば、経営戦略に基づきどのような能力・成果等を求めるかという目標を共有・浸

透させたうえで、裁量権の拡大を通じて能力を発揮しやすくし、また、能力をさらに高められる機会を充実させた方が効果的であるなどとして、合理的に解釈できるところだろう。

図表 4 6 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数①

	就労意欲の評価点数	
	導入している	平均との点差
計	20.6	
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	23.5	2.9
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	25.4	4.8
希望を踏まえた配属、配置転換	24.5	3.9
業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.8	7.2
事業やチーム単位での業務・処遇管理	27.2	6.6
優秀な人材の抜擢・登用	25.3	4.7
能力開発機会の充実	27.0	6.4
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	26.3	5.7
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	24.4	3.8
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	25.8	5.2
有給休暇の取得促進	26.4	5.8
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.1	6.5
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	26.0	5.4
公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	25.5	4.9
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.1	6.5
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+能力開発機会の充実	27.7	7.1
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+能力開発機会の充実 +職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	28.0	7.5
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+能力開発機会の充実 +職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	30.5	9.9
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.2	7.7
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+事業やチーム単位での業務・処遇管理 +能力開発機会の充実+職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	29.5	8.9
能力開発機会の充実	26.9	6.3
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	27.7	7.1
希望を踏まえた配属、配置転換	26.6	6.0
業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.8	7.3
事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.5	7.9
優秀な人材の抜擢・登用	28.0	7.4
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	27.0	6.4
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	27.7	7.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	26.5	5.9
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	27.3	6.7
有給休暇の取得促進	28.2	7.6
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	28.0	7.4
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	27.2	6.6
公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	27.3	6.7
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	29.7	9.1
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理 +経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	29.9	9.4
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理 +経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+有給休暇の取得促進	30.7	10.1
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理 +経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+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	30.9	10.3
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理 +経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+有給休暇の取得促進 +優秀な人材の抜擢・登用	30.6	10.0
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理 +経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+有給休暇の取得促進 +優秀な人材の抜擢・登用+職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	31.2	10.6

(2) 「能力開発機会の充実」の効果的な組み合わせ

「能力開発機会の充実」については、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」（全体平均を 9.1 点上回る）のほか、「事業やチーム単位での業務・処遇管理」（同 7.9 点）や「有給休暇の取得促進」（7.6 点）、「優秀な人材の抜擢・登用」及び「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（ともに 7.4 点）などとの組み合わせ効果が高い（**図表 4 6**）。そして、就労意欲の評価点数がもっとも高い組み合わせは、これらすべてを実施する場合である（平均より 10.6 点増）。

(3) 「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」「労働時間の短縮や

働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」の効果的な組み合わせ

一方、「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」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」（全体平均を 7.4 点上回る）や「業務遂行に伴う裁量権の拡大」（同 7.2 点）などとの組み合わせ効果が高く、これら 3 つを同時に実施している企業の従業員の就労意欲は、全体平均を 9.2 点上回った（**図表 4 7**）。

これに対し、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」に関しては、「事業やチーム単位での業務・処遇管理」（8.0 点）のほか、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」（7.2 点）や「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（7.1 点）との組み合わせ効果が高くなっており、これら 4 つを同時に実施している場合の就労意欲は、全体平均を 10.5 点上回る結果となっている。

「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」についても、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」と同様の組み合わせが効果的であり、全体平均を 10.5 点上回った。

「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」については、(個別の)「業務遂行に伴う裁量権の拡大」との組み合わせが、就労意欲を高めるのに効果的であるのに対し、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」と「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」についてはむしろ、従業員間で補完し合える「事業やチーム単位での業務・処遇管理」と組み合わせの方が、効果が高いという点は興味深いところである。こうしたなか、いずれも「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」による押し上げ効果が高くなっていることから、制度を活かすうえでは運用面までのフォローアップが、必要であることを示唆していると言えるだろう。

(4) 「有給休暇の取得促進」の効果的な組み合わせ

ところで「有給休暇の取得促進」に関しては、先述したように「能力開発機会の充実」との組合せ効果（全体平均を 7.6 点上回る）が高くなっている（**図表 4 8**）。このことは、例えば教育訓練休暇の導入促進が、結果として（育児、介護、傷病等以外の全世代的な）、有給休暇の取得促進に効果的なのではないかという、政策的なヒントも示唆しているように思われる。

図表 4 7 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数②

		就労意欲の評価点数	
		導入している	平均との点差
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援		24.2	3.6
	職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	26.6	6.0
	希望を踏まえた配属、配置転換	25.8	5.2
	業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.8	7.2
	事業やチーム単位での業務・処遇管理	26.7	6.1
	優秀な人材の抜擢・登用	26.8	6.2
	能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	26.0	5.4
	能力開発機会の充実	27.2	6.6
	できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	27.0	6.4
	労働時間の短縮や働き方の柔軟化	24.9	4.3
	長時間労働対策やメンタルヘルス対策	25.8	5.2
	有給休暇の取得促進	26.1	5.6
	職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	28.0	7.4
	公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	25.1	4.6
	経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	26.6	6.0
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援＋業務遂行に伴う裁量権の拡大 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		29.8	9.2
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援＋業務遂行に伴う裁量権の拡大＋能力開発機会の充実		28.7	8.1
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援＋業務遂行に伴う裁量権の拡大＋能力開発機会の充実 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		28.7	8.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化		23.9	3.3
	職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	24.8	4.2
	希望を踏まえた配属、配置転換	26.9	6.3
	業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.4	6.8
	事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.6	8.0
	優秀な人材の抜擢・登用	25.6	5.1
	能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	24.4	3.8
	能力開発機会の充実	26.5	5.9
	できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	25.2	4.7
	長時間労働対策やメンタルヘルス対策	24.3	3.7
	有給休暇の取得促進	25.9	5.3
	職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.7	7.1
	仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	24.9	4.3
	公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	26.7	6.1
	経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.8	7.2
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進		29.7	9.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		29.6	9.0
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋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		31.1	10.5
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋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 ＋業務遂行に伴う裁量権の拡大		30.3	9.7
長時間労働対策やメンタルヘルス対策		24.0	3.4
	職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	25.9	5.3
	希望を踏まえた配属、配置転換	26.5	5.9
	業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.1	6.5
	事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.8	8.2
	優秀な人材の抜擢・登用	27.0	6.4
	能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	25.8	5.2
	能力開発機会の充実	27.3	6.7
	できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	26.7	6.1
	労働時間の短縮や働き方の柔軟化	24.3	3.7
	有給休暇の取得促進	25.3	4.7
	職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.6	7.1
	仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	25.8	5.2
	公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	26.5	5.9
	経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.9	7.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進		29.8	9.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		30.3	9.7
長時間労働対策やメンタルヘルス対策＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進		31.1	10.5

また、「有給休暇の取得促進」についても「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」による押し上げ効果が高い（7.6点）。さらに、「公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現」（7.3点）や「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（6.9点）、「事業やチーム単位での業務・処遇管理」（6.8点）などとの組み合わせ効果も高く、これらすべてに同時に取り組む場合の就労意欲は、全体平均を10.7点上回る結果となっている。

図表48 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数③

	就労意欲の評価点数	
	導入している	平均との点差
有給休暇の取得促進	24.2	3.6
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	26.1	5.5
希望を踏まえた配属、配置転換	26.4	5.8
業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.2	6.6
事業やチーム単位での業務・処遇管理	27.4	6.8
優秀な人材の抜擢・登用	26.3	5.7
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	26.4	5.8
能力開発機会の充実	28.2	7.6
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	26.5	5.9
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	25.9	5.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	25.3	4.7
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.5	6.9
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	26.1	5.6
公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現	27.8	7.3
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	28.2	7.6
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	30.0	9.4
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現	30.5	9.9
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋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	30.7	10.2
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋事業やチーム単位での業務・処遇管理	30.7	10.1
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	30.9	10.3
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋事業やチーム単位での業務・処遇管理＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	30.9	10.3
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	31.3	10.7

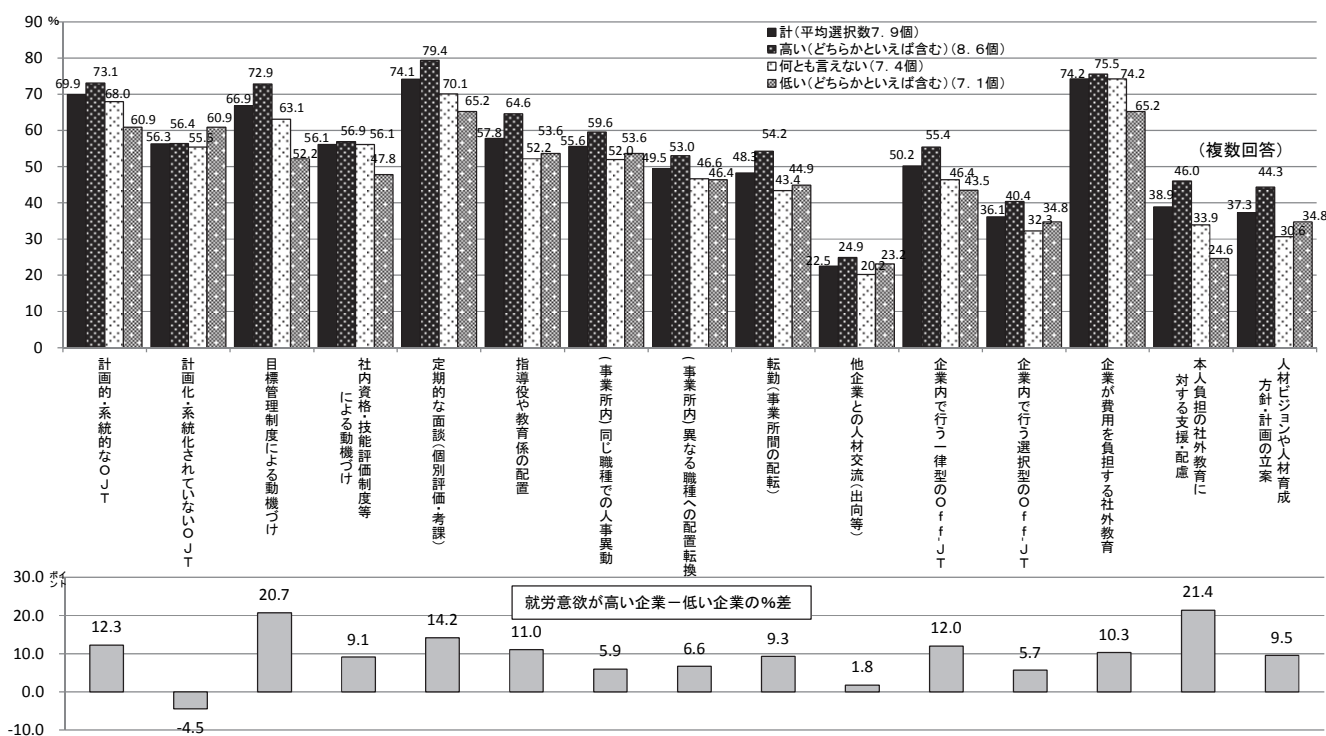
総じて、雇用管理事項として何を実施するか、また、それらをパッケージとしてどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲を高める効果も異なってくるようである。必ずしも、実施する雇用管理事項をただ増やせば良い、というわけではない点が興味深いところだろう。

6. 就労意欲別にみた人材育成の実施状況

それでは、自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と低いとする企業の間で、人材育成のあり方にはどのような違いがみられるのだろうか。

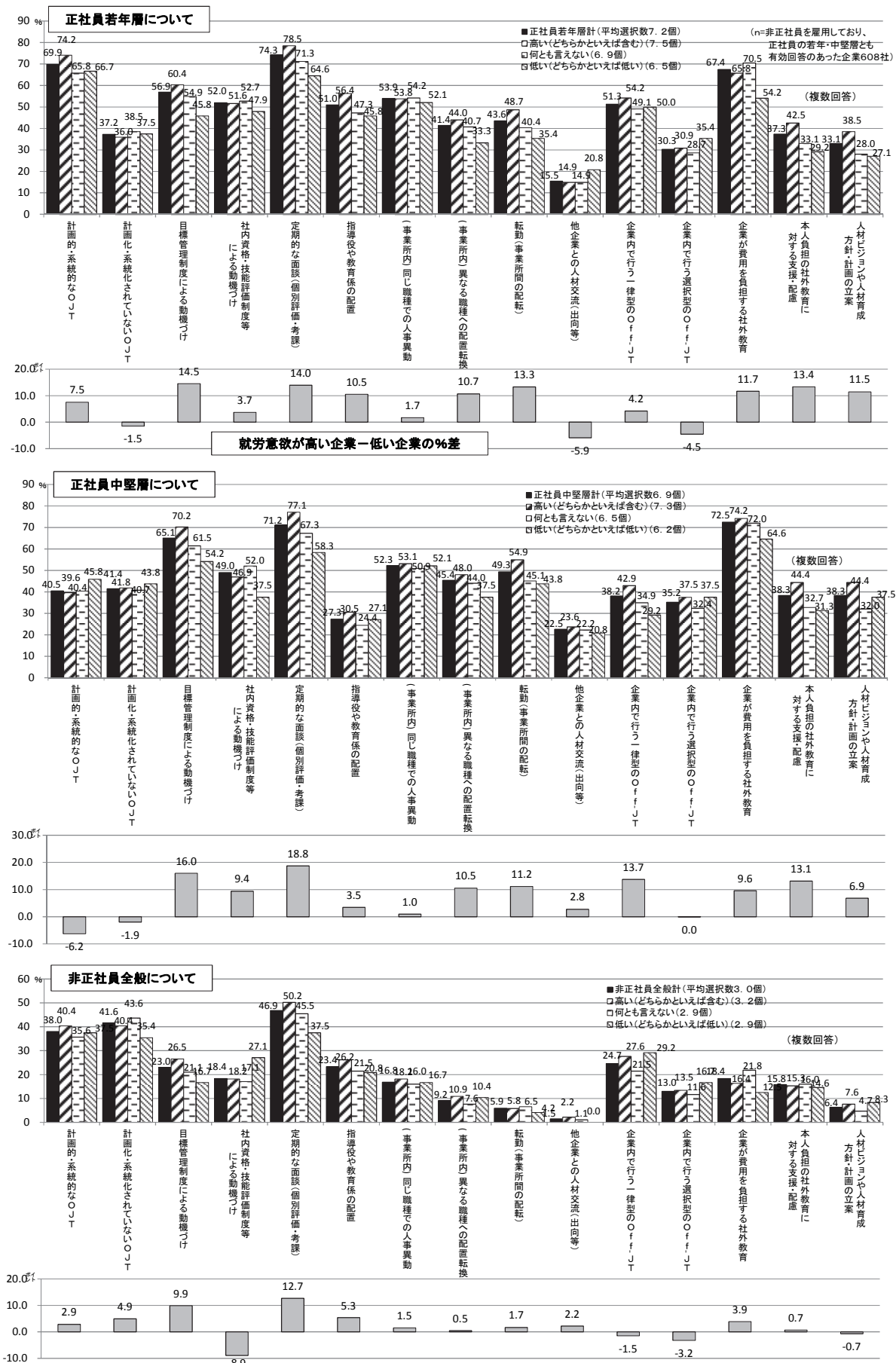
両者で人材育成の実施状況を比較すると、**図表 4 9**の通りとなった。すなわち、就労意欲が高いと考えている企業では、就労意欲が低いとする企業より、大半の人材育成項目で実施率が上回っている。就労意欲が高い企業の平均選択数が 8.6 個に対し、低い企業は 7.1 個と 1.5 個程度の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」(21.4 ㊦) や「目標管理制度による動機づけ」(20.7 ㊦)、「定期的な面談(個別評価・考課)」(14.2 ㊦) などである。

図表 4 9 就労意欲別にみた人材育成の実施状況①



これを正社員(若年層、中堅層)・非正社員ともに雇用しており、有効回答のあった企業でみても、就労意欲が高いと考えている企業は低いとする企業より、広範な人材育成により積極的に、取り組んでいることが分かる(図表 5 0)。具体的にみると、正社員の若年層について、就労意欲が高いと考えている企業で実施している人材育成項目の平均選択数が 7.5 個なのに対し、低いとする企業のそれは 6.5 個である。同様に、正社員の中堅層については就労意欲が高いと考えている企業が 7.3 個に対し、低いとする企業のそれは 6.2 個と 1 個程度の違いがみられる。非正社員全般では、就労意欲が高いと考えている企業が 3.2 個で、低いとする企業のそれが 2.9 個である。

図表50 就労意欲別にみた人材育成の実施状況②



両者の開きがとくに大きいのは、いずれも「目標管理制度による動機づけ」や「定期的な面談（個別評価・考課）」である。時間的・手続き的なコストを除けば、必ずしも費用に直結しない育成項目だけに、実施する方が合理的とみられるが、就労意欲が低い企業では「正社員」や「無期契約の社員」の占める比率が低くなっている。直接のコストを必要としなくても、人時（労働者数×労働時間数）的な側面から、難しいという事情も関係しているものと考えられる。

7. 人材育成項目の組み合わせ別にみた就労意欲

それでは、雇用管理事項と同様に、人材育成項目として何を実施するか、また、それをどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲はどのように異なるのだろうか。

まず、就労意欲の評価点数を人材育成の項目別に算出すると、**図表5-1**の通りとなった。結果をみると、各人材育成項目を実施している企業と、実施していない企業の間で、就労意欲の評価点数の乖離が大きいのは、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」（実施－未実施の乖離は11.5点）や「目標管理制度による動機づけ」（11.1点）などとなっている。

図表5-1 人材育成の実施状況別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数			
	実施している	実施していない	実施-未実施の点差	実施している場合の平均との点差
計	20.6			
計画的・系統的なOJT	23.8	14.8	8.9	3.2
計画化・系統化されていないOJT	21.0	20.2	0.8	0.4
目標管理制度による動機づけ	24.8	13.8	11.1	4.2
社内資格・技能評価制度等による動機づけ	22.9	18.1	4.7	2.3
定期的な面談（個別評価・考課）	23.9	13.5	10.3	3.3
指導役や教育係の配置	24.5	16.1	8.4	3.9
（事業所内）同じ職種での人事異動	23.6	17.4	6.3	3.0
（事業所内）異なる職種への配置転換	23.7	17.9	5.8	3.2
転勤（事業所間の配転）	25.1	17.0	8.1	4.5
他企業との人材交流（出向等）	23.6	19.8	3.7	3.0
企業内で行う一律型のOff-JT	24.8	17.0	7.8	4.2
企業内で行う選択型のOff-JT	24.9	18.5	6.4	4.3
企業が費用を負担する社外教育	22.2	17.2	5.0	1.6
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	28.0	16.5	11.5	7.4
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	27.4	17.0	10.4	6.8

こうした結果を踏まえ、従業員の就労意欲を高めるのにより効果的な人材育成項目の組み合わせを探索する。すべての組み合わせを試みることは難しいため、「計画的・系統的なOJT」「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談（個別評価・考課）」「転勤（事業所間の配転）」「企業内で行う選択型のOff-JT」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」の7つを取り上げ、それぞれの総当たりで就労意欲の評価点数を算出した（**図表5-2**）。

図表 5 2 人材育成の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数	
	導入している	平均との点差
計	20.6	
計画的・系統的なOJT	23.8	3.2
目標管理制度による動機づけ	26.3	5.8
定期的な面談(個別評価・考課)	25.9	5.3
転勤(事業所間の配転)	25.8	5.2
企業内で行う選択型のOff-JT	26.0	5.4
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	28.8	8.2
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	28.4	7.8
目標管理制度による動機づけ	24.8	4.2
計画的・系統的なOJT	26.3	5.8
定期的な面談(個別評価・考課)	26.2	5.7
転勤(事業所間の配転)	27.4	6.8
企業内で行う選択型のOff-JT	26.2	5.6
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	29.6	9.1
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	30.0	9.4
定期的な面談(個別評価・考課)	23.9	3.3
計画的・系統的なOJT	25.9	5.3
目標管理制度による動機づけ	26.2	5.7
転勤(事業所間の配転)	26.6	6.0
企業内で行う選択型のOff-JT	25.7	5.1
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	29.3	8.7
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	28.3	7.7
転勤(事業所間の配転)	25.1	4.5
計画的・系統的なOJT	25.8	5.2
目標管理制度による動機づけ	27.4	6.8
定期的な面談(個別評価・考課)	26.6	6.0
企業内で行う選択型のOff-JT	27.9	7.3
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	30.5	9.9
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	29.4	8.8
企業内で行う選択型のOff-JT	24.9	4.3
計画的・系統的なOJT	26.0	5.4
目標管理制度による動機づけ	26.2	5.6
定期的な面談(個別評価・考課)	25.7	5.1
転勤(事業所間の配転)	27.9	7.3
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	27.7	7.1
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	27.7	7.1
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	28.0	7.4
計画的・系統的なOJT	28.8	8.2
目標管理制度による動機づけ	29.6	9.1
定期的な面談(個別評価・考課)	29.3	8.7
転勤(事業所間の配転)	30.5	9.9
企業内で行う選択型のOff-JT	27.7	7.1
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	30.3	9.7
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	27.4	6.8
計画的・系統的なOJT	28.4	7.8
目標管理制度による動機づけ	30.0	9.4
定期的な面談(個別評価・考課)	28.3	7.7
転勤(事業所間の配転)	29.4	8.8
企業内で行う選択型のOff-JT	27.7	7.1
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	30.3	9.7
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)	27.7	7.1
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	31.0	10.4
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮	30.2	9.6
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	31.8	11.2
計画的・系統的なOJT+企業内で行う選択型のOff-JT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)	27.9	7.3
計画的・系統的なOJT+企業内で行う選択型のOff-JT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+人材ビジョンや人材育成方針・計画	30.9	10.3
計画的・系統的なOJT++企業内で行う選択型のOff-JT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	29.3	8.7
計画的・系統的なOJT++企業内で行う選択型のOff-JT+転勤(事業所間の配転)+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	30.0	9.4

総じてみると、いずれの人材育成項目についても「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」との組み合わせ効果が高いようである。このことは、**図表 5 1**で「計画化・系統化されていない OJT」を実施しても、実施していない企業の就労意欲と、大きな差がみられないことと整合的であると考えられる。すなわち、人材育成を行うのであれば、明確な「人材ビジョンや育成方針・計画」を立て、これに基づいて計画的・系統的に実施する方が、従業員の就労意欲を高めるうえでも効果的ということだろう。

また、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」を同時に実施している場合も、従業員の就労意欲は高まりやすいようである。従業員の自発性に基づく人材育成の余地を確保した方が、就労意欲を高めるうえでより効果的ということだろう。

こうした中で、人材育成についても実施する項目数を増やすほど、就労意欲が高まるというわけではなく、やはり効果的な組み合わせが存在するようである。試行した中では、「計画的・系統的な OJT」と「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談（個別評価・考課）」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」を組み合わせ実施している企業で、従業員の就労意欲がもっとも高くなっている（全体平均を 11.2 点上回る）。

総じて、人材育成項目として何を実施するか、また、それらをパッケージとしてどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲を高める効果も異なるようである。言い換えれば、組み合わせを工夫することで、さらに就労意欲を高められる余地があることを示唆しているのかも知れない。

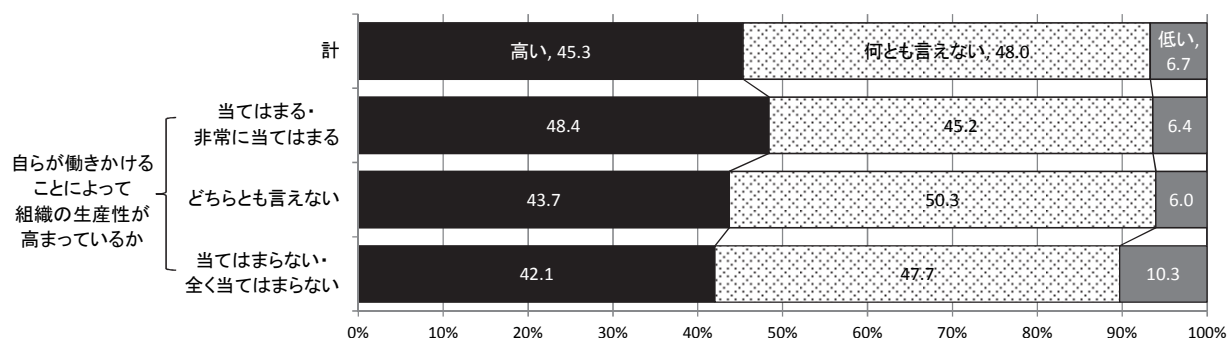
8. 就労意欲別にみた管理職マネジメント

ところで、管理職マネジメントのあり方によっても、従業員全体の就労意欲は変化するのだろうか。

管理職は企業組織の中核であり、職場のパフォーマンスを牽引する。管理職の働き掛けによって、従業員全体の就労意欲がどの程度、影響を受けるかについて、企業調査と労働者調査のマッチング集計で確認した。今回の労働者調査には、正社員ミドルマネジャーに対して、「自らが働きかけることによって、組織の生産性が高まっている」実感があるかを、5 段階評価で尋ねている。これを企業調査における、従業員全体の就労意欲の評価と掛け合わせると、**図表 5 3**の通りとなった。

すなわち、正社員ミドルマネジャーが「自らが働きかけることによって、組織の生産性が高まっている」と感じている企業では、従業員全体の就労意欲も確かに高くなっている（48.4%）。一方、正社員ミドルマネジャーがそう感じていない企業では、従業員全体の就労意欲が低いとする割合（10.3%）が相対的には高いことも分かる。

図表 5 3 管理職の働き掛けと従業員全体の就労意欲の関係



それでは、管理職の能力・資質やそのマネジメントのあり方によって、従業員全体の就労意欲はどのように異なるのだろうか。

まず、管理職に不足している能力・資質と就労意欲の関係をみると、まずもって不足している能力・資質があるかどうかで、就労意欲に平均 5.5 点の差を生じていることが分かる(図表 5 4)。そのうえで、能力・資質を具体的にみると、両者の開きが大きい順に「積極性、挑戦意欲・バイタリティ」(8.6 点差)、「日常的な業務管理・統制力(業務配分、進捗管理等)」(8.4 点差)、「日常的な職場の課題の解決力」(8.2 点差)、「組織の活性化を促す動機づけ力」(6.8 点差)、「経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力」(6.7 点差)などとなっている。

従業員全体の就労意欲を高めるうえでは、管理職の能力・資質を向上させることも重要な要素の一つであると言えるだろう。

図表 5 4 管理職に不足している資質等別にみた組織全体の就労意欲の評価点数

計	就労意欲の評価点数		
	なし	あり	点差
計	20.6		
管理職に不足している能力・資質	25.9	20.4	5.5
	不足していない	不足している	
日常的な業務管理・統制力(業務配分、進捗管理等)	23.6	15.2	8.4
新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	20.5	21.1	-0.6
部下や後継者の指導・育成力(傾聴・対話力)	23.4	19.3	4.1
組織の活性化を促す動機づけ力	23.1	16.3	6.8
経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力	22.9	16.2	6.7
日常的な職場の課題の解決力	22.6	14.4	8.2
情報の重要性の判断力、リスク管理力	21.7	18.1	3.6
組織内外との利害調整・交渉力、人脈力	21.7	18.6	3.1
専門性、創造性	21.6	16.1	5.5
積極性、挑戦意欲・バイタリティ	23.3	14.7	8.6
リーダーシップ、統率・実行力	23.1	18.0	5.1
グローバルな視野や国際コミュニケーション力	20.4	22.1	-1.7
健康・ストレス管理力	21.8	15.8	5.9
その他	20.8	8.3	12.5

それでは、管理職をどうマネジメントするかによっても、従業員全体の就労意欲に違いはみられるのだろうか。

まず、基本的な登用・育成方針で比較すると、「経験人材の外部調達を重視している」企業（10.8点）より、「内部育成・昇進を重視している」企業（24.0点）の方が、就労意欲は高くなっていることが分かる。

また、管理職の現状の処遇方針別に就労意欲の評価点数を算出すると、「成果・業績主義」（22.2点）、「能力主義」（21.4点）、「年功主義」（17.8点）の順で高い。関連して「早期選抜」の実施状況を比較すると、就労意欲の評価点数は「導入を検討中」の企業（25.5点）、「既に導入した」企業（23.1点）、「導入予定はない」企業（18.6点）の順で高くなっている。

さらに、導入している人事制度と就労意欲の評価点数の関係性を調べると、**図表55**の通りとなった。すなわち、「社内FA制度（社員が自ら希望部署等に売り込む制度）」（21.2点差）等については、これを導入しているかどうかで、従業員全体の就労意欲の評価点数にも、大きな差を生じる結果となっている。

図表55 導入している人事制度別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数		
	導入している	導入していない	点差
社内公募制度(必要な人材要件を公示し社内求人する制度)	25.2	21.3	3.9
社内FA制度(社員が自ら希望部署等に売り込む制度)	42.2	21.0	21.2
複線型人事制度(管理職、専門職、専任職コース等)	20.8	22.3	-1.5
評価、昇進等に対する苦情処理制度	24.0	21.8	2.2
役職定年制・任期制	23.9	20.4	3.5
降格・降職制度	21.5	22.7	-1.2
出向・転籍制度	20.7	23.1	-2.4
早期退職者優遇制度	17.7	22.7	-5.0

第2節 従業員の定着率と人材マネジメント

1. 雇用管理事項と定着率の関係

労働力人口が減少するなか、企業においては人材確保（囲い込み）の動きが活発になっている。そこで、雇用管理や人材育成の実施状況と人材定着の関係性についても、若干の考察を試みたい。

まず、実施している雇用管理事項別に正社員の入社3年後、及び10年後の平均在籍率を比較すると、いくつかの雇用管理事項についてはとくに、取り組んでいるかどうかによって、平均在籍率にも顕著な違いを生じている様子が見て取れる（**図表56**）。

入社3年後、10年後を問わず、取り組んでいる企業と取り組んでいない企業の間で、両者の開きをもっとも大きいのは「有給休暇の取得促進」（入社3年後で6.6ポイント差、10年後で5.1ポイント差）である。次いで、「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」（5.8ポイント、4.8

弊)、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」(4.3 弊、4.0 弊)、「能力開発機会の充実」(4.3 弊、2.9 弊)、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」(4.3 弊、2.3 弊)、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(3.6 弊、2.7 弊)、「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」(3.0 弊、3.0 弊)などの順となっている。

図表 5 6 実施している雇用管理事項別にみた平均在籍率

	入社3年後の平均在籍率(%)			入社10年後の平均在籍率(%)		
	取り組んでいる	取り組んでいない	差(弊)	取り組んでいる	取り組んでいない	差(弊)
正社員に対して取り組んでいる計	76.0			61.1		
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	77.1	74.1	3.0	62.4	59.4	3.0
希望を踏まえた配属、配置転換	76.8	75.7	1.1	61.7	61.2	0.5
業務遂行に伴う裁量権の拡大	79.2	74.9	4.3	63.0	60.7	2.3
事業やチーム単位での業務・処遇管理	75.9	76.3	-0.4	58.9	62.6	-3.7
優秀な人材の抜擢・登用	76.7	75.1	1.6	61.4	61.4	0.1
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	76.4	75.4	1.1	61.7	60.7	1.0
能力開発機会の充実	78.5	74.2	4.3	63.1	60.1	2.9
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	77.2	75.4	1.8	62.6	60.5	2.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	77.8	75.3	2.5	61.6	61.3	0.4
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	78.1	73.9	4.3	63.3	59.3	4.0
有給休暇の取得促進	79.6	73.0	6.6	64.1	59.1	5.1
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	77.7	74.1	3.6	62.6	59.9	2.7
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	78.5	72.7	5.8	63.4	58.6	4.8
公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	76.8	75.7	1.1	61.3	61.5	-0.1
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	77.2	75.1	2.1	62.5	60.3	2.2

2. 人材育成と定着率の関係

「能力開発機会の充実」が、平均在籍率を左右する可能性があることは上記で触れた通りだが、具体的にどのような人材育成項目を実施するかによっても、違いはあるのだろうか。

平均在籍率を人材育成の実施項目別に算出してみると、いくつかの育成項目ではこれに取り組んでいるかどうかによって、顕著な違いを生じていることが分かる(図表 5 7)。入社3年後、10年後とも、両者の開きをもっとも大きいのは「他企業との人材交流(出向等)」(入社3年後で6.7 弊差、10年後で7.8 弊差)である。次いで、「計画的・系統的なOJT」(5.6 弊、2.8 弊)、「企業が費用を負担する社外教育」(5.0 弊、5.9 弊)、「(事業所内)異なる職種への配置転換」(4.1 弊、4.3 弊)、「目標管理制度による動機づけ」(3.6 弊、5.0 弊)などの順となっている。

すなわち、人材の定着率を高めるには、1つの企業に属しながらも環境を大きく変えられるような人材交流機会や職種転換機会があること、また、計画的・系統的なOJTや動機づけ、社外教育といった訓練機会が確保されていることが効果的なようである。

そして人材育成に関しては、入社3年後よりむしろ、入社10年後の平均在籍率により大きく影響する項目もいくつかみられる点の特徴である。例えば、「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」(入社3年後2.5 弊差→10年後4.1 弊差)のほか、「本人負担の社外教育に

対する支援・配慮」(2.9 差→5.0 差)や「目標管理制度による動機づけ」(3.6 差→5.0 差)などについては、人材の中長期的な定着の観点からさらに重要と言えるだろう。

図表 5 7 実施している人材育成項目別にみた平均在籍率

	入社3年後の平均在籍率(%)			入社10年後の平均在籍率(%)		
	取り組んでいる	取り組んでいない	差	取り組んでいる	取り組んでいない	差
正社員の若年層に対して実施しているもの計	76.0			61.1		
計画的・系統的なOJT	77.8	72.3	5.6	62.2	59.4	2.8
計画化・系統化されていないOJT	75.0	76.6	-1.6	58.4	63.0	-4.6
目標管理制度による動機づけ	77.7	74.1	3.6	63.6	58.7	5.0
社内資格・技能評価制度等による動機づけ	76.2	75.9	0.3	61.2	61.3	-0.1
定期的な面談(個別評価・考課)	77.0	73.7	3.3	62.6	58.4	4.2
指導役や教育係の配置	76.9	75.2	1.8	60.4	62.1	-1.7
(事業所内)同じ職種での人事異動	77.2	74.9	2.4	61.6	60.9	0.7
(事業所内)異なる職種への配置転換	78.5	74.4	4.1	63.9	59.6	4.3
転勤(事業所間の配転)	76.6	75.6	1.0	61.4	61.2	0.2
他企業との人材交流(出向等)	81.8	75.1	6.7	68.0	60.3	7.8
企業内で行う一律型のOff-JT	76.3	75.8	0.5	61.6	61.0	0.5
企業内で行う選択型のOff-JT	75.9	76.1	-0.1	61.1	61.4	-0.3
企業が費用を負担する社外教育	77.7	72.7	5.0	63.4	57.4	5.9
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	77.9	75.0	2.9	64.5	59.5	5.0
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	77.7	75.3	2.5	64.1	60.1	4.1
	無	有		無	有	
人材育成上の課題	85.5	75.1	10.4	72.6	60.1	12.5

こうした中で、とくに若年層に対する人材育成上の課題を解消することが、平均在籍率の改善につながることを示唆する結果もみられる(図表 5 7)。すなわち、正社員の若年層に関して人材育成上、何らかの課題があると回答した企業の、入社3年後の平均在籍率が75.1%なのに対し、課題はないと回答した企業のそれは85.5%と、両者には10.4 差の開きがある。入社10年後については、課題ありが60.1%に対し、課題なしは72.6%と、両者の開きはさらに拡大する(12.5 差)。

すなわち、若年層に対する人材育成上の課題を解消することが、正社員の短期・中長期的な定着にも、効果的であると言えるだろう。

なお、雇用管理や人材育成と平均在籍率の関係をめぐっては、企業の規模効果を見ているだけではないかとの指摘もあろう。すなわち、規模が大きいほど賃金など他の処遇・労働条件も良くそもそも平均在籍率が高い中であって、雇用管理事項や人材育成項目も充実しているという関係性を見ているに過ぎないのではないかという指摘である。

そこで、従業員規模(人)と平均在籍率(%)、及び雇用管理事項や人材育成の充実度合いを表す各実施項目数(個)の間で相関分析を行うと、従業員規模の大きさと雇用管理事項や人材育成の充実度合いの間、及び雇用管理事項や人材育成の充実度合いと平均在籍率の間には、確かに有意な相関がみられるものの、従業員規模の大きさと平均在籍率の間には、有意な相関はみられないことが分かる(図表 5 8)。

さらに、300人未満の中小企業と300人以上の中堅・大企業に層化して相関分析を行うと、

前者では雇用管理事項の実施項目数と入社3年後の平均在籍率の間や、人材育成の実施項目数と入社10年後の平均在籍率の間で、一方、後者では雇用管理事項の実施項目数や人材育成の実施項目数と入社3年後の平均在籍率の間で、それぞれ相関が認められた。

すなわち、第4章第2節でみたような関係性は、必ずしも企業の規模効果を排除できていない（規模が大きいほど雇用管理事項や人材育成を実施する資力等がある）ものの、雇用管理事項や人材育成の充実度合いと平均在籍率の間には、同規模にあっても確かに相関があると言えよう。

図表58 雇用管理事項や人材育成項目と平均在籍率の間の相関分析

	1	2	3	4
1. 入社3年後の在籍率 (%)	1	.014	.105***	.083**
2. 従業員数 (人)	.014	1	.176***	.215***
3. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.105***	.176***	1	.629***
4. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.083**	.215***	.629***	1
	5	6	7	8
5. 入社10年後の在籍率 (%)	1	-.009	.063	.075**
6. 従業員数 (人)	-.009	1	.176***	.215***
7. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.063	.176***	1	.629***
8. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.075**	.215***	.629***	1

	300人未満の中小企業			300人以上の中堅・大企業		
	1	3	4	1	3	4
1. 入社3年後の在籍率 (%)	1	.085	.061	1	.144**	.125**
3. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.085	1	.613***	.144**	1	.612***
4. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.061	.613***	1	.125**	.612***	1
	5	7	8	5	7	8
5. 入社10年後の在籍率 (%)	1	.069	.100**	1	.085	.083
7. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.069	1	.613***	.085	1	.612***
8. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.100**	.613***	1	.083	.612***	1

は5%水準、*は1%水準で有意であることを示す。

第3節 小 括

従業員の就労意欲を高めることは、労働生産性や企業収益性の向上に寄与すると考えられ、企業にとってはこれを効率的に高める人材マネジメントが喫緊の課題となっている。こうしたなか、本章では雇用管理事項や人材育成項目として何を実施するか、また、それらをどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲や人材の定着率は左右される可能性があることを指摘した。

少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材の着実な確保や一人当たり付加価値の向上は必至である。企業においてはより効果・効率的に、従業員の就労意欲や定着率を高める人材マネジメントを、追求する必要があるだろう。

第5章 全体のまとめに代えて

産業構造転換やグローバル化等に伴う不確実性の高まり、デフレ不況下で強まった人件費抑制傾向などを背景に、雇用者に占める非正規の職員・従業員比率は四半世紀でほぼ倍増し、直近では37.9%まで高まった（労働力調査）。こうしたなか、今回の調査では向こう5年間に、「有期契約の社員」からいわゆる（無限定）正社員や限定正社員といった「無期契約の社員」への揺り戻しが図られる可能性が示唆された。

最近の報道によれば、実際にスターバックスコーヒー・ジャパンやすかいらく、グルメ杵屋など飲食サービス業のほか、イケア・ジャパンやユニクロ、生協（Co-op）など小売業を中心に、揺り戻しの動きがみられ始めている。また、マクロ統計でも、不本意非正規の減少の兆しや、正規転換の増加の兆しが観察され始めている。

そうした動きが今後、仕事や処遇、メンバーシップの組み直しなどを伴いながら、正規—非正規の二極化問題を緩和するものとなっていくのか、また、「無期契約の社員」の多元化によって正社員の概念はどう変わるのかなどについて、引き続き注意深く観察する必要がある。

一方、今回の調査結果によると、正社員の人事処遇制度も今、大きく変わろうとしている。管理職の育成・登用は依然として「内部育成・昇進」を基本方針としつつも、近年は「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する企業や、将来の管理職や経営幹部の育成のために「早期選抜」を実施する企業が増えている。最年少の昇進者は標準より5歳以上早く登用されており、早期選抜者となれば異動配置による多様な経験や特別な仕事の機会が付与されるなど、正社員の間でも格差が広がっている。

そして、そうした変化は評価・処遇制度の「成果・業績主義」化等に裏打ちされ、着実に進められてきたところだが、最近の報道によればグローバル企業を中心に更なる見直しを図られようとしている。日立製作所や日産自動車が発給における年功要素の全面廃止を打ち出したほか、ソニーやパナソニックでも廃止に向けた動きがあるという。正社員の雇用・賃金のありようが今後、どのように変わっていくのか、そしてそれは、グローバルな人材獲得競争によってどの程度の影響を受けるのかなど、引き続きその動向を注視していく必要がある。

こうしたなか、本調査の考察では、いわゆる（無限定）正社員や限定正社員といった「無期契約の社員」への揺り戻しや、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」などが今、従業員の就労意欲を高める人材マネジメントとしても注目される可能性を指摘した。今回の調査を分析した限りでは、雇用管理事項や人材育成項目として何を実施するか、また、それらをどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲や人材の定着率も左右される可能性があることが示唆された。

少子高齢化に伴う労働力人口の減少への対応と、持続的成長による経済の好循環との両立が喫緊の課題となる中で、労働生産性の向上が必須となっている。労働生産性の向上を目指すうえでは、従業員の就労意欲をどう高めるかが重要な鍵を握る。そのためには企業における、雇用管理面や人材育成面の取り組みが必要である¹³。その取り組みを、さらに効果・効率的に就労意欲の向上に結びつけられるような工夫が求められている。

¹³ 労働者の意欲と企業業績、雇用管理等の関係については、『平成 16 年版労働経済白書』でも分析が行われている。JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」を特別集計した結果等を通じ、①企業業績の向上と労働者の意欲や満足感の間には、正の関係があると考えられること（業績の向上が、労働者の意欲や満足感を高めるという要因も考えられるが、労働者の意欲や満足感を高めることが、労働者の職務への積極的な取り組みや創造的能力を引き出し、業績の向上に貢献していると捉えることも可能であること）、②労働者の能力開発の実施に積極的な企業は、積極的でない企業と比べて売上状況や経常利益が増収である割合が高く、企業からみた競争力も強いこと、③経常利益が 3 年前と比べて増加した企業では、減少した企業と比べて仕事の成果を賃金に反映させる制度、目標管理制度を導入している割合や裁量労働制、フレックスタイム制度、短時間勤務制度、変形労働時間制などの労働時間制度を導入している割合、また、育児・介護を支援する制度、非正規・正規間の転換制度を導入している割合などが高いこと（業績が高い企業では、雇用管理制度の変更や能力開発に積極的に取り組むことができる余裕や能力があるといった要因も考えられるが、雇用管理制度の変更や能力開発に積極的に取り組むことが、労働者の意欲や能力を引き出し、業績の向上に貢献していると捉えることも可能であること）——などを指摘している。