



これからの働きやすさ



2018年10月20日

MG5400 サヤカ

目次

はじめに

1. 働きやすさの条件

2. 時代による条件の変化

2.1 現在の働きやすさ

2.2 現在の労働事情

2.3 過去の働きやすさと労働事情

3. 今後の働きやすさ

3.1 将来の労働環境

3.2 将来の予想

まえがき

現在、我が国の労働人口は増加し、働き方にも多様性が見られる。今後、さらなる高齢化とともに、年金支給開始年齢の引き上げ、それに伴う定年の引き上げや廃止なども進んでいくと考えられる。今後の人生が百寿までならその4割以上を仕事に捧げていくこととなるだろう。

この論文では、人生で多くの時間を費やす仕事について、実際に働く人が仕事に求める条件を「働きやすさ」と定義し、その働きやすさが何によって変化するのか、また今後の働きやすさはどう変化していくのかを考えた。

結論として、個人が仕事に求めるものは、その時代の労働環境によって変化することが分かった。

1. では、この論文に関連する先行研究を紹介した。また、個人の動機づけ要因がその時代の労働環境に依存し、その変化によって動機づけ要因も変化するという仮説を立てた。

2. では、現在と過去の働きやすさの条件を挙げ、時代と環境変化によってその条件が移り変わることが分かった。

3. では、2020 年以降の将来の労働環境を予測し、環境の変化による働きやすさの移り変わりを予想した。

1. 働きやすさの条件

仕事に対する動機づけに関しては、1950年代にアメリカで研究が始まったモチベーション理論 [11] が有名である。この理論は経営、教育やスポーツにおいてもモチベーション向上のために実践されてきた。モチベーション理論は「内容理論」と「過程理論」の2つの視点に大別される。内容理論は「個人を動機づけるのは何か」に注目し、過程理論は「どのようなプロセスで動機づけられるのか」を研究している。

この論文は仕事に対して何を求めるのか、つまり「個人を動機づけるもの」に関する研究である。このことから、内容理論の研究という観点で先行研究を紹介する。

内容理論の中でも特に有名なのが、A.マズローの自己実現理論、その自己実現理論に基づく人間観と科学的管理法の経済人モデルの人間観をもとに提唱されたD.マクレガーのXY理論 [10]、そしてF.ハーズバーグの衛生理論 [9] などがある。

A.H.マズローの自己実現理論は、人間の欲求は5段階のピラミッドのように構成されていて、低階層の欲求が満たされると、より高次の階層の欲求を欲

するとされる。それぞれ、第一段階の「生理的欲求」は、生きていくための基本的・本能的な欲求である。この欲求がある程度満たされると次の階層「安全欲求」を求めるようになる。第二段階の「安全欲求」には、危機を回避したい、安全・安心な暮らしがしたいという欲求が含まれる。同じように第三段階で「社会的欲求」、第四段階で「承認欲求」、最後の第五段階で「自己実現欲求」を求めるようになるというものである。

D.マクレガーのXY理論は、経済人モデルを元にしたX理論とA.マズローに基づくY理論からなる、経営理論である。X理論は「人間は本来なまけたがる生き物で、責任をとりたがらず、放っておくと仕事をしなくなる」という考え方であり、この場合、命令や強制で管理し、目標が達成できなければ懲罰といった手法をとる。一方Y理論は「人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題解決をする」という考え方である。この場合、労働者の自主性を尊重する経営手法となり、労働者が高次元欲求を持っている場合有効である。

そして、F.ハーズバーグの衛生理論は、人間が仕事に満足感を感じる要因と不満足を感じる要因は全く別物であるとする考え方である。「衛生要因」とは

給与、作業条件、人間関係などの職務不満要因であり、「動機づけ要因」とは、仕事自体の面白さ、達成感などの職務満足要因である。また、衛生要因の改善は不満の防止にはなるが、やる気を起こすことにはならず、動機づけ要因への働きかけこそが職務満足をもたらすものであるとした。

これらの研究では、仕事に対するモチベーションを上げるためには職務の充実や、仕事そのものの魅力を高める必要があると結論づけている。それに対して、この論文では、個人の動機づけ要因がその時代の労働環境に依存し、その変化によって動機づけ要因も変化するという仮説を立てた。

2. 時代による条件の変化

仕事に求める条件は時代によって変化する、という仮定から現在と過去の労働環境を挙げ、またそれぞれの時代に求める条件とその変化について考える。

2.1 現在の働きやすさ

2017年の調査 [12] (同調査は、サイト『エン転職』を利用する20代の男女を対象とし、2287人から回答を得た) によると現在最も仕事に求めることは「プライベートを大切にしながら働けること」である。次に「人間関係の良い職場環境で働くこと」、そして「自分らしい生活を送ること」となっている。バブル期の“日本的経営”が確立される頃は、仕事とは会社への奉仕活動であり、会社と労働者との間に労使関係というはっきりとした意識は無かったといえる。

それに対し、現代では仕事はあくまで「仕事」であり、生活を害するものになってはいけないという意識が高まってきている。過労による自殺の問題や、労災などの事故が大きく事件として取り上げられることも増えてきた。これら

の問題は、少なからず以前も起きていたはずだが、ニュースになるようなことは少なかった。最近の大きなニュースといえば、2015年に、当時電通の新入社員だった女性が月の残業時間が100時間を超える過重労働を強いられたとして罰金50万円の判決が言い渡された [6]。このニュースは世間でも大きな話題となり、長時間労働や過労などの問題が看過されてきた労働慣習や、企業統治の見直しなども求められるようになってきた。

仕事に対する姿勢は時代とともに変化し、なるべくストレスのないように働いていくことが現在の働きやすさであると言える。

2.2 現在の労働事情

2016年の労働力人口(就業者と完全失業者の和)は6648万人と前年差50万人増となった [2]。これは4年連続の増加であり、男女別では、男性は3765万人と同9万人増、女性は2883万人と同41万人増となった。年齢別では、15～64歳層の非労働力人口は、女性の労働市場への参加拡大などにより、近年減少傾向にあるが、65歳以上の非労働力人口は、高齢化の進展により比較可能な1968年以降、増加が続いている。

2016年平均の就業者は6440万人と前年差64万人増(4年連続の増加)となった。男女別に見ると、男性は3639万人と前年差17万人増、女性は2801万人と前年差47万人増となった。

有効求人倍率は、2009年平均で過去最低の0.47倍となった後は回復に転じ、2016年平均は1.36倍となった。新規求人倍率も、2016年平均では2.04倍、月別に見ると2017年11月には2.37倍で月別では過去最高となった。ただしこれは「求人数」の増加だけでなく、人口減少の少子高齢化により労働力が不足して「求職者数」が減少している効果も大きい。

「就職氷河期」と言われた時代が終わり、現在は「就職売り手市場」と言われる時代を迎えている。労働者が就職先を自由に選べることが出来る時代だからこそ、賃金など仕事の報酬ではなく、職場の環境やプライベートを大切にできる働き方が重視されてきているのだろう。

2.3 過去の働きやすさと労働条件

この論文では、現在との対比として過去の労働環境と当時の働きやすさについて考察していく。具体的には、現在は景気が回復しつつあるという状況に対

して失業率が高く、求人倍率も低い水準にあった 1990 年代を「過去」として設定した。

1994 年に就業者数は 6453 万人で、前年差 3 万人増となり、1975 年以来最低の増加幅となった [8]。就業者数のここ数年の動きを見ると、1986 年末からの景気拡大期に大幅な増加を示し、1990 年には前年差 121 万人増となったが、1992 年以降、増加幅が減少していた。

1994 年の新規求職者は前年比 7.3% 増と、前年(同 14.3% 増)に比べ増加幅は縮小したものの、3 年連続の増加となった。

1990 年にバブルが崩壊し、景気が後退する中で人件費を圧縮するため、企業は新規採用を抑制し始めた。1993 年を底にして 1997 年にはいったん持ち直したが、1997 年夏のアジア通貨危機によって再び就職状況は悪化した。

当時の状況を考えると、求職者の志望や専門に合う仕事を選ぶことはおろか、就職すること自体が困難であったことがうかがえる。このことから、当時の働きやすさというのは、仕事や私生活を豊かにすることよりも、賃金や雇用に安定性などを重視していたものと思われる。

3. 今後の働きやすさ

現在、過去に対して、東京オリンピック・パラリンピックが開催された後の2020年以降を「将来」として設定する。

現在では労働力率の上昇や、求人倍率がバブル期を超えるなど、好景気に向かっている。特に人手不足が顕著である、医療・福祉の分野においては2020年以降さらに労働力の確保は重要な課題となっていく [7]。

3.1 将来の労働環境

2010年代に総人口のピークを迎え、2018年現在既に日本の人口減少は進み始めている [5]。同時に少子高齢化が進むことにより、さらに労働力が必要とされる時代になるだろう。

現在も高齢者や外国人労働者を積極的に登用し、労働力不足を補う取り組みがなされている [3]。しかし、雇用確保措置が未実施である企業も少なからず存在し、また外国人労働者に対して暴力や賃金未払いなどの横行が社会的問題にもなっている [1]。今後はこれらの問題を解消し、生産年齢人口の減少を補っていくことが必要である。

また、労働時間も減少が続いている [4]。1980 年代後半以降、年間総労働時間 1800 時間を目標とした労働時間短縮(時短)の取り組みが推進され、総実労働時間は毎年減少してきた。同時に、労働生産性を高める取り組みが進められている。2017 年に政府は働き方改革実行計画の中で、生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築されるとした。これは、労働生産性を高めることで労働時間のさらなる短縮を図り、企業文化や風土を含めて変えようとするものである。1 人当たり総実労働時間と時間当たりの労働生産性には負の相関関係があり、また日本よりも 1 人当たり GDP の大きい国は、労働生産性も高いことがわかっている。

以上のことから、これからの時代は、長時間労働が少なくなり、同じ労働時間の中でいかに内容を充実させていくか、についての研究が進められていくと考えられる。

3.2 将来の予想

2020年以降、労働環境の変化に伴って、働きやすさの条件も変化していくと思われる。3.1で述べたとおり、現在ではプライベートを大切にできることや、人間環境を重視した働き方が望まれている。多くの人は賃金やスキルアップなど、仕事そのものに何かを求めるのではなく、仕事をしながらも私生活を豊かにさせ、ストレスなく働いていきたいと考えているのだ。

この流れは将来も続いていくと考えられる。総人口は減少し、労働力が求められていく中で、人生において仕事に携わる時間はさらに増えていくだろう。求職者が自由に仕事を選び、働き方も多様化していく時代で、企業の側も単なる賃金の対価としての仕事を提供するのではなく、インセンティブを伴った仕事が提供できるように工夫していくことが必要になってくる。高齢者や外国人労働者だけでなく、様々な特徴を持った労働者が一つの場所で働くようになる時代は、そう遠くないはずだ。

参考文献、参考文献リスト

- [1] — 『外国人』 外国人労働者拡大で技能実習制度の劣悪な実態が直視されない危うさ, 参照日 2018-12-06,
<https://diamond.jp/articles/-/187337>.
- [2] 厚生労働省『厚生 17』労働経済白書, 2017.
- [3] 厚生労働省『厚生 29』平成 29 年「高年齢者の雇用状況」集計結果, 参照日 2018-12-06,
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000182200.html>.
- [4] 首相官邸ホームページ『首相』働き方改革実行計画, 参照日 2018-12-08,
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>.
- [5] 総務省統計局『総務』参照日 2018-12-05,
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.html>.
- [6] — 『電通』 電通に罰金 50 万円の有罪判決：違法残業事件,
参照日 2018-12-08,

<https://www.bbc.com/japanese/41524000>.

[7] 内閣府『内閣』平成30年第4回経済財政諮問会議，参照日
2018-12-06，

<https://www5.cao.go.jp/keizai->

[shimon/kaigi/minutes/2018/0412/shiryo_02.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2018/0412/shiryo_02.pdf).

[8] 日本労働研究機構『日本』雇用創出を通じた労働市場の構造
変化への対応，1995.

[9] フレデリック・ハーズバーグ『ハーズバーグ』北野利信訳，
仕事と人間性：動機づけ-衛生理論の新展開，東洋経済新報
社，1968.

[10] D.マクレガー『マクレガー』高橋達男訳，企業の人的側
面，産業能率短期大学出版部，1966.

[11] A.H.マズロー『マズロー』小口忠彦監訳，人間性の心理
学，産業能率短期大学出版部，1971.

[12] —『MONO』20代が仕事に求めること，参照日 2018-10-
25，

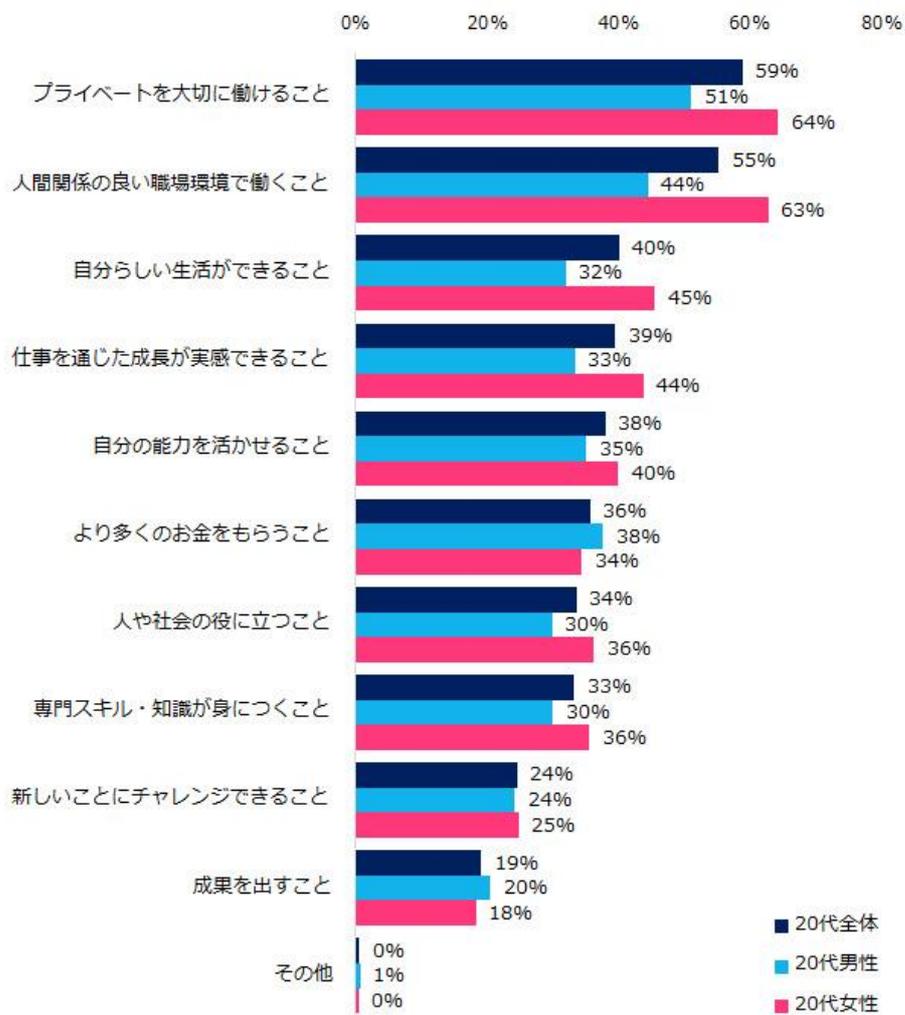
[http://monoist.atmarket.co.jp/mn/articles/1710/10/news050.](http://monoist.atmarket.co.jp/mn/articles/1710/10/news050)

[html.](#)

謝辞

本研究を進めるに当たり、指導教官の西村和夫教授からは多大な助言を賜りました。厚く感謝を申し上げます。

付録



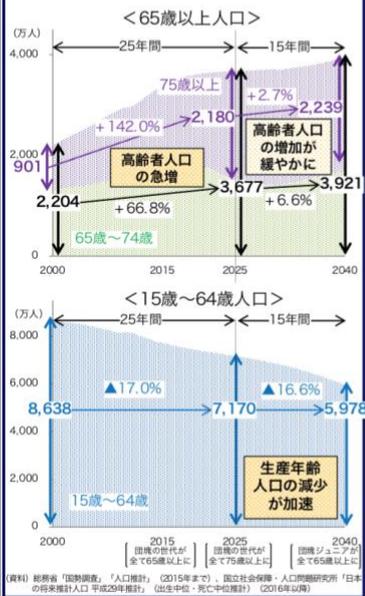
(http://image.itmedia.co.jp/l/im/mn/articles/1710/10/l_mn_career_17092902a.jpg?_ga=2.111984129.421570670.1544103561-907831768.1544103561)

2040年頃を展望した社会保障改革の新たな局面と課題

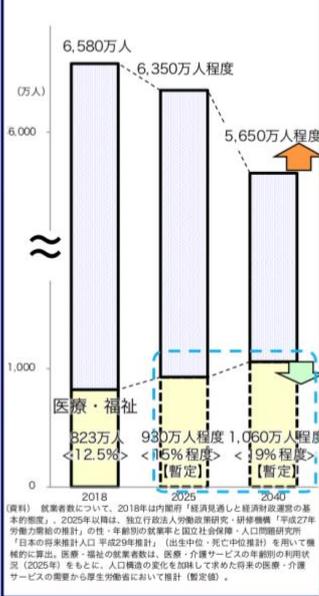
人口構造の推移を見ると、2025年以降、「高齢者の急増」から「現役世代の急減」に局面が変化。

2025年以降の現役世代の人口の急減という新たな局面における課題への対応が必要。

《2040年までの人口構造の変化》



《就業者数の推移》



国民的な議論の下、これまで進めてきた給付と負担の見直し等による社会保障の持続可能性の確保も図りつつ、以下の新たな局面に対応した政策課題を踏まえて、総合的に改革を推進。

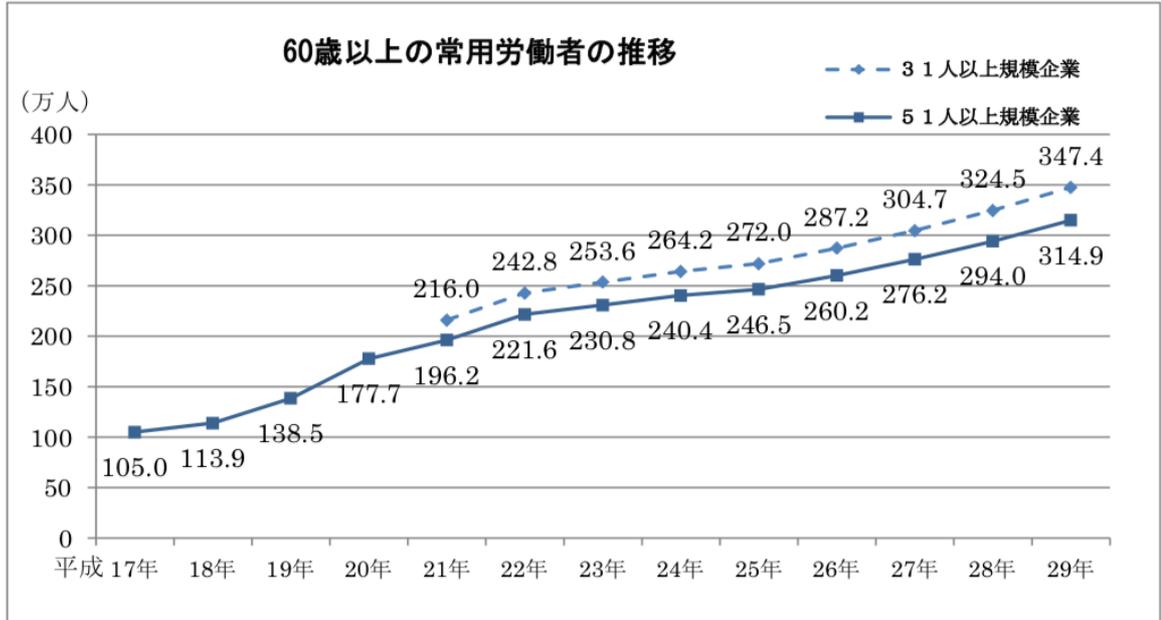
《新たな局面に対応した政策課題》

- 1. 現役世代の人口が急減中での社会の活力維持向上**
⇒ 高齢者をはじめとして多様な就労・社会参加を促進し、社会全体の活力を維持していく基盤として、2040年までに3年以上健康寿命を延伸することを目指す。
- 2. 労働力の制約が強まる中での医療・介護サービスの確保**
⇒ テクノロジーの活用等により、2040年時点において必要とされるサービスが適切に確保される水準の医療・介護サービスの生産性^{*}の向上を目指す。
※ サービス産出に要するマンパワー投入量。
※ 医療分野: ICT、AI、ロボットの活用で業務代替が可能と考えられるものが5%程度（「医師の勤務実態及び働き方の意向等に関する調査」結果から抽出）
※ 介護分野: 特別養護老人ホームでは、平均では入所者2人に対し介護職員等が1人程度の配置となっているが、ICT等の活用により2.7人に対し1人程度の配置で運営を行っている施設あり。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai->

[shimon/kaigi/minutes/2018/0412/shiryo_02.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2018/0412/shiryo_02.pdf))

<参考グラフ>

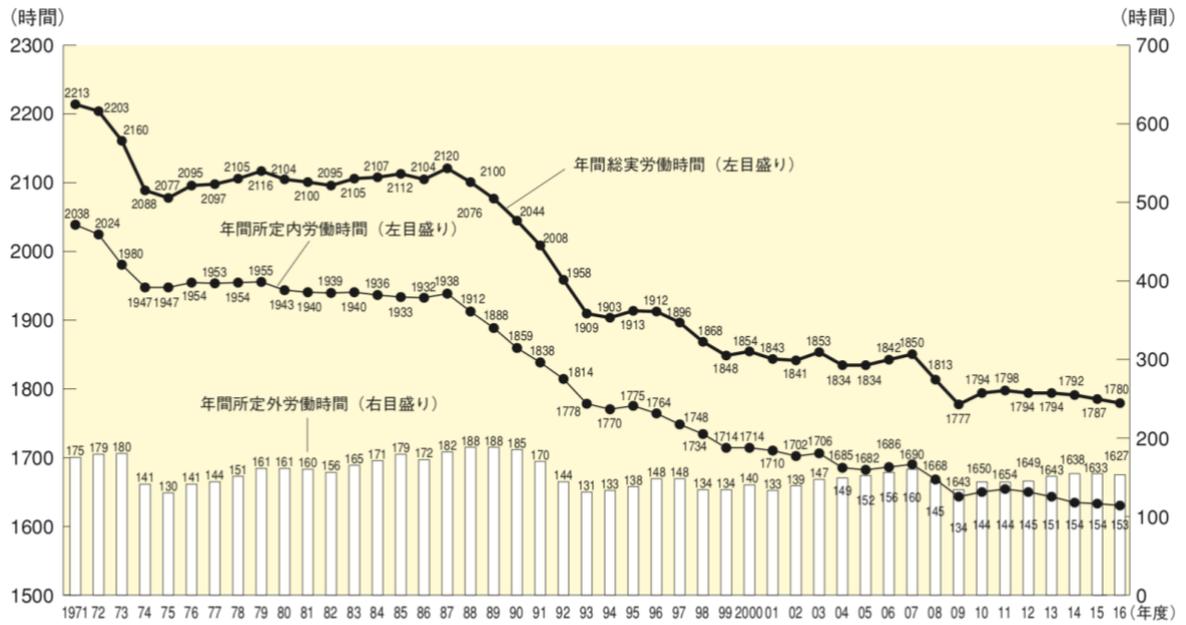


<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11703000->

[Shokugyouanteikyokukoureishougai koyoutaisakubu-](#)

[Koureishakoyoutaisakuka/0000182225.pdf\)](#)

詳細データ⑥ 年間労働時間の推移（事業所規模30人以上）



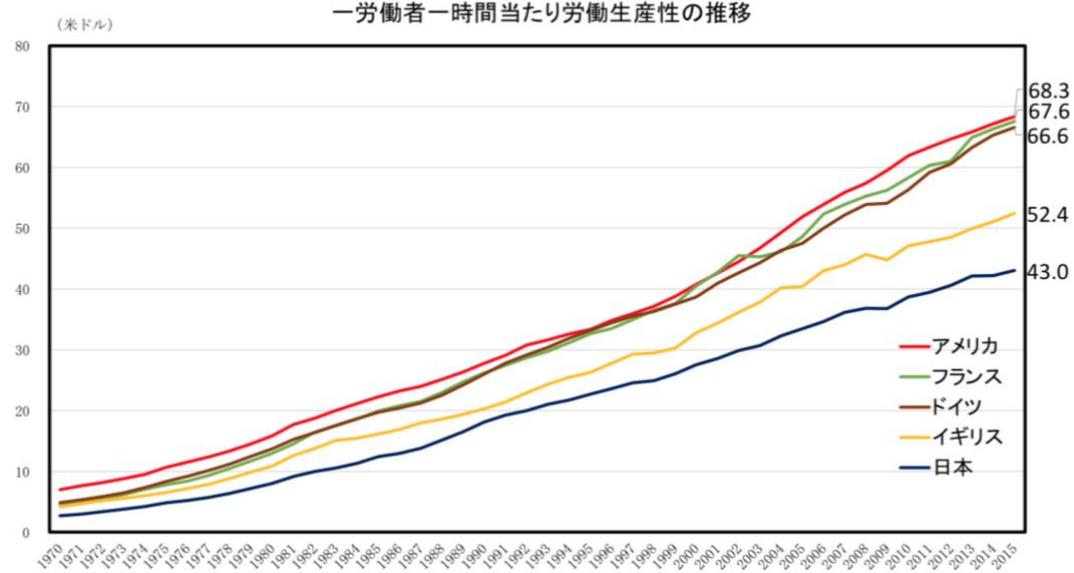
資料：厚生労働省政策統括官付雇用・賃金福祉統計室「毎月勤労統計調査」

- (注)
1. 数値は、年度平均月間値を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入したものである。
 2. 所定外労働時間は、総実労働時間から所定内労働時間を引いて求めた。
 3. 1983年度以前の数値は、各月次の数値を合算して求めた。

(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/17-2/dl/01.pdf>)

我が国の労働生産性

○他の先進国と比べ、我が国の時間当たり労働生産性は低く、米仏独との差は拡大傾向。



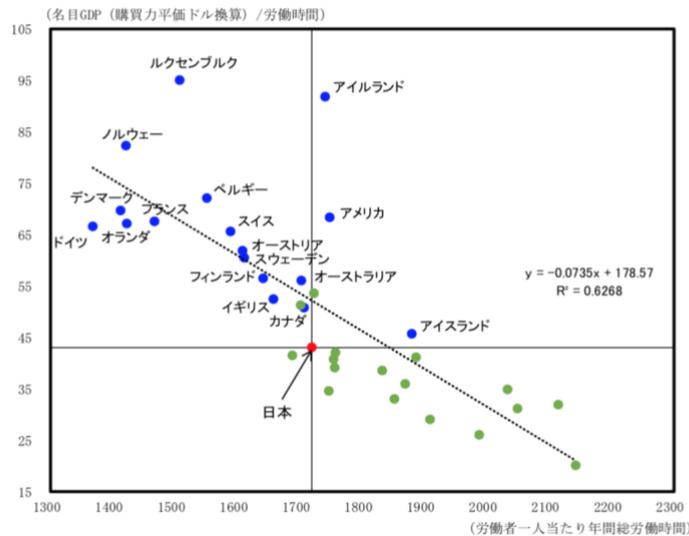
(備考) 1. OECD.Statにより作成。
2. 労働生産性は一労働者一時間当たりの名目GDPで、購買力平価 [Current PPP] でドル換算したもの。

6

(<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170529/06.pdf>)

我が国の労働生産性と総労働時間

○国際比較では、一人当たり総労働時間と時間当たり労働生産性には、負の相関関係がある。
○我が国より一人当たりGDPの大きな国(青い丸で表示)の多くは、一人当たり総労働時間が短い。



(備考) 1. OECD.Statにより作成。
2. 2015年の値。
3. 青丸は一人当たり名目GDP (購買力平価 [Current PPP] ドル換算) が日本より大きい国。

7

<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170529/06.pdf>