



PERSOL

パーソル 総合研究所

働き方改革による就業と意識の変化 に関する定量調査

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

目次

本報告書の目次

P3	はじめに	調査背景
P4	調査概要	調査概要
P6	全体のサマリ	結果のサマリ
		提言
P16	1章：働き方改革によって、残業は減ったのか	働く実態の変化
		働く意向の変化
P31	2章：働き方改革がもたらした成果	
P39	3章：働き方改革の副作用	職場の「低体温」化
		部下の「成長錯覚」化
P58	4章：職場の「熱さ」をどう取り戻すか	
P69	Appendix	個人属性など

はじめに 調査背景

労働時間の減少という長期トレンドが続く中、働き方の在り方を問う議論が活発化している。

これまでの働き方改革は、長時間労働の是正に対して成果を上げた半面、一律の規制が日本の国力や現場の活力を削いでしまったのではないかと、との懸念の声も上がり始めている。

現在、マクロ統計上は労働時間の減少が見られるが、これは短時間労働者の増加による影響(平均の押し下げ)も大きい。そのため、本議論の前提となる「正社員の残業実態」を捉えた知見は、いまだ蓄積途上である。

加えて、単なる「時間の増減」を追うだけでは、働き方改革が現場にもたらした変化の全体像は捉えきれない。残業の変化がいかなる要因でもたらされ、現場にどのような成果や副作用を引き起こしたのか、その構造的な変化の解明が必要と考える。

そこで本調査では、働き方改革が本格化した時期を起点とする変化を、客観的なデータを基に整理する。先行調査との比較に基づき、残業時間の変化とその要因、現場への影響を定量的に確認し、社会全体として次なる改革をいかに模索していくべきか、その議論の一助となることを目指す。

※ 本調査における「働き方改革」は、主に残業削減に関する取り組みを指す。国が推進する働き方改革においては、柔軟な働き方の促進や同一労働同一賃金なども包含されるが、本レポートでは国や企業が行う残業削減施策に関する成果や副作用を整理している点に留意されたい。

概要

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「働き方改革による就業と意識の変化に関する定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・先行調査との比較に基づき、正社員の残業実態・意識の変化と、その要因について明らかにする。 ・働き方改革による成果と副作用について明らかにする。 ・働き方改革の副作用を乗り越えるためのポイントを導出する。
調査対象	<p>【共通条件】全国20～59歳の正社員、農業・林業・漁業・鉱業は除く</p> <p><2018年調査※と同設計> ※パーソル総合研究所・中原淳「第二回 長時間労働に関する実態調査」(次頁参照)</p> <p>1. メンバー層:3,000s (勤務先の従業員数:10人以上、職位:一般社員・従業員)</p> <p>※性年代均等割付で回収(年代10歳刻み、各層375s回収)。 ただし、本レポートでは国勢調査の性年代構成比にあわせてウェイトバック補正した結果を掲載</p> <p>2. 上司層:1,000s (勤務先の従業員数:10人以上、職位:主任・係長・課長・部長相当、部下1人以上)</p> <p>※自然発生回収</p> <p><2019年調査※と同設計> ※パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」(次頁参照)</p> <p>3. 上司層:1,000s (勤務先の従業員数:50人以上、職位:主任・係長・課長・部長相当【第1階層の管理職】、部下1人以上)</p> <p>※2019年調査の性年代構成比に合わせて割付</p>
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2026年 2月27日 - 3月4日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例:パーソル総合研究所「働き方改革による就業と意識の変化に関する定量調査」

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

概要

比較する先行調査の概要

調査名称	パーソル総合研究所・中原淳「第二回 長時間労働に関する実態調査」
調査対象	調査対象者の設定は、2026年「働き方改革による就業と意識の変化に関する定量調査」の対象者1、対象者2と同じ
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2018年3月
実施主体	株式会社パーソル総合研究所／立教大学教授 中原淳
関連URL	https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/zangyo/

報告書内で「2018年」と表記する時は、上記調査の結果

調査名称	パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」
調査対象	調査対象者の設定は、2026年「働き方改革による就業と意識の変化に関する定量調査」の対象者3と同じ
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2019年3月
実施主体	株式会社パーソル総合研究所
関連URL	https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-management/

報告書内で「2019年」と表記する時は、上記調査の結果

1

メンバー層、上司層ともに月間残業時間は減少

- 【メンバー層】18年:23.8h ➡ 26年:17.1h(6.7h減)、【上司層】18年:32.7h ➡ 26年:23.7h (9.0h減)
- 【メンバー層】
月間残業時間の変化を性年代別に見たところ、特に男性20代・30代の残業時間の減少が顕著(それぞれ-10.4h、-9.3h)。一方、最も減少幅が小さいのは男性50代(-3.4h)であった。
- 月間残業時間の減少幅が小さい職種は「配送・物流(-2.0h)」、「生産・管理・製造(-3.4h)」、「営業職(-3.7h)」。
とりわけ「配送・物流」は、残業自体も長い傾向であった(33.3h/月)。 ※25年度の年間単位でも長時間残業の傾向を確認
- 【上司層】
男性の残業時間の減少幅が大きく、職位別では上位層であるほど残業時間の減少が顕著。

残業減少の主因は、企業が行う働き方改革(=残業削減施策)である可能性

- 残業が減った理由として最も多いのは、メンバー層・上司層ともに「労働時間の管理が厳格になった」から。
メンバー層では次いで、「残業が原則禁止もしくは事前の承認が必要になった」が続く。
一方、上司層では「役職・階級が変わった」という回答や、「業務プロセスの見直し」「DX化・ITツール導入」といった生産性向上に関する理由が高い傾向となった。

1

もっと働きたい層が労働時間を増やした場合の労働力は、常用換算で約3万人相当

- 1ヵ月当たりの希望する残業時間は、メンバー層で平均8.6h、上司層で平均10.9h。どちらも2018年より減少。
- 労働時間の増減に対する意向を聴取したところ、「(今よりも)労働時間を増やしたい」層は7.1%にとどまる。「現状維持」層(52.7%)や「(今よりも)労働時間を減らしたい」層(40.1%)の方が圧倒的に多い。
- 上記の傾向を基に労働力増減の試算を行った。もっと働きたい層が労働時間を増やした場合の潜在的労働力は、常用換算で約3万人相当にとどまるが、今より働きたくない層が労働時間を減らした場合の労働力減少分は約119万人相当。個人が希望通りに働いた場合、労働力不足を促進するインパクトの方が大きい可能性が示唆される。

労働時間を増やしたい主因は、収入確保である可能性

- 働く意向別に1ヵ月当たりの手取り額を比較したところ、労働時間を増やしたい層の手取り額が最も低く24.4万円。
※現状維持層の手取り額:30.5万円、労働時間を減らしたい層の手取り額:37.9万円
- 残業を行う理由の中で「給料を増やすため」を選択した割合を見ると、労働時間を増やしたい層で最も選択率が高い(47.4%)。
※現状維持層の選択率:31.1%、労働時間を減らしたい層の選択率:25.7%
- 月間残業時間の実態と、労働時間を増やしたい割合を業種別・職種別に見たところ、「運輸業・郵便業」や「配送・物流」の職種においては、月間残業時間が長いにもかかわらず、「(今よりも)労働時間を増やしたい」と回答した割合が多い傾向。



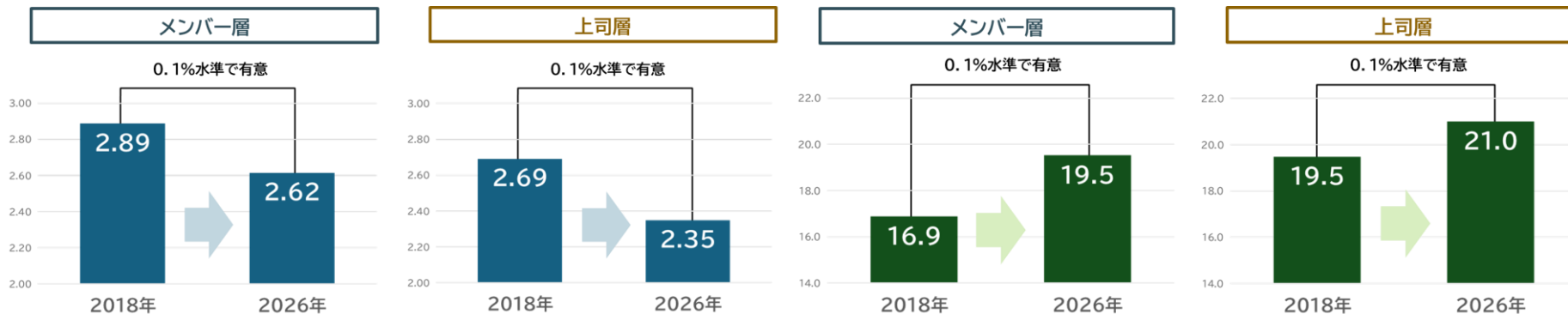
2

メンバー層、上司層ともにバーンアウト(燃え尽き症候群)が改善し、ウェルビーイングが向上

- バーンアウトの変化を見たところ、メンバー層・上司層ともに2018年よりも有意に減少傾向であることが確認された[左下図]。
- 残業が減少した層に対して、その創出時間の活用実態を聴取した。「睡眠・休養」が42.5%で突出して高く、次いで「SNSの視聴(24.9%)」、「TVの視聴(24.4%)」が続く。
- 平日の睡眠時間の変化を確認したところ、メンバー層・上司層ともに2018年よりも睡眠時間が増えている傾向が確認された。1ヵ月換算で、メンバー層では5.3h、上司層では4.3h睡眠時間が増えている計算となる。
- 人生満足度の変化を見たところ、メンバー層・上司層ともに2018年よりも上昇傾向であることが確認された[右下図]。特に、男女ともに20代の上昇幅が大きいことが確認された。
- 企業業績や組織パフォーマンスの変化を確認した。どの指標も2018年と比べた減少傾向は見られず、本調査からは、残業時間減少による業績悪化を示唆する影響は確認されなかった。

バーンアウトの変化(平均値)

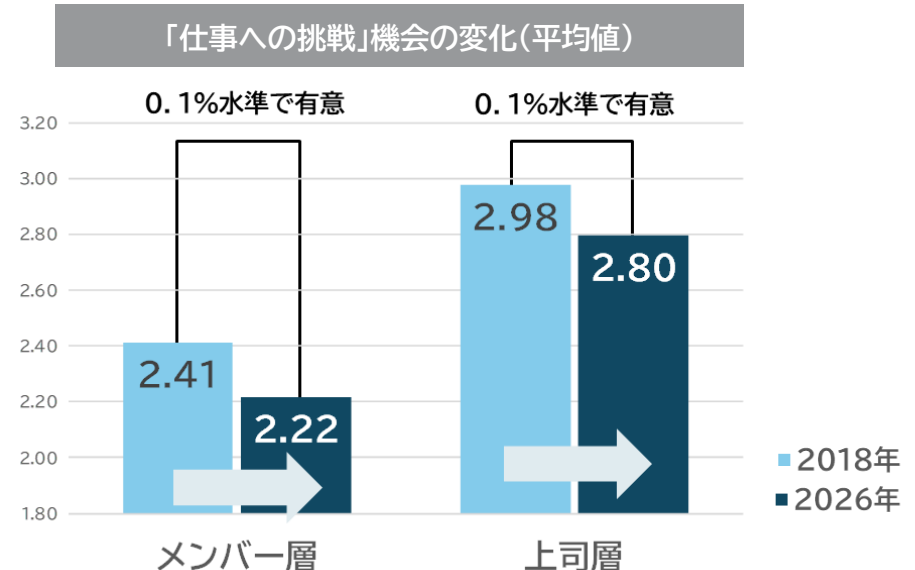
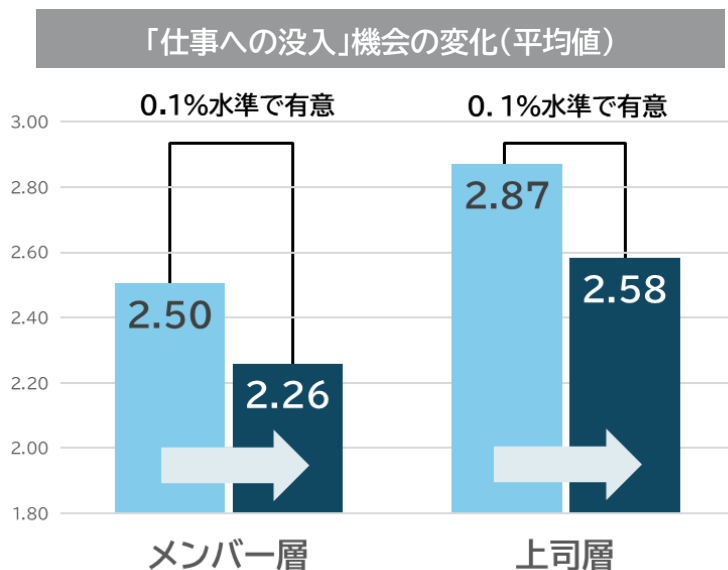
人生満足度の変化(合計値)



詳しくは
p.39-

3 働き方改革による副作用① | 職場の「低体温」化

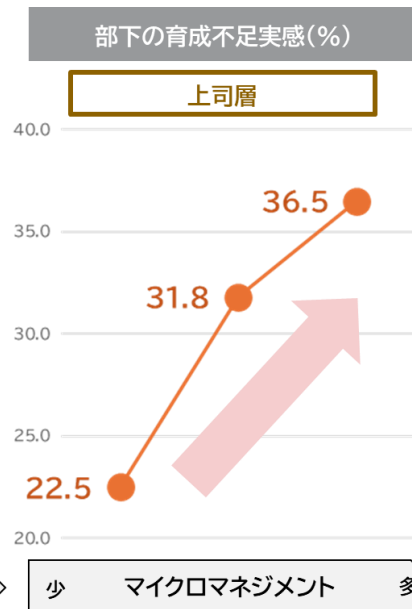
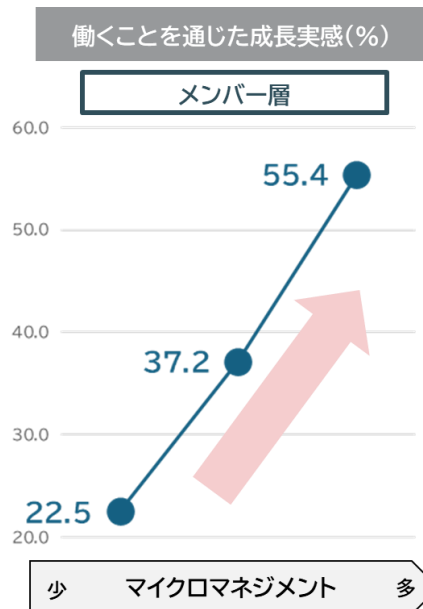
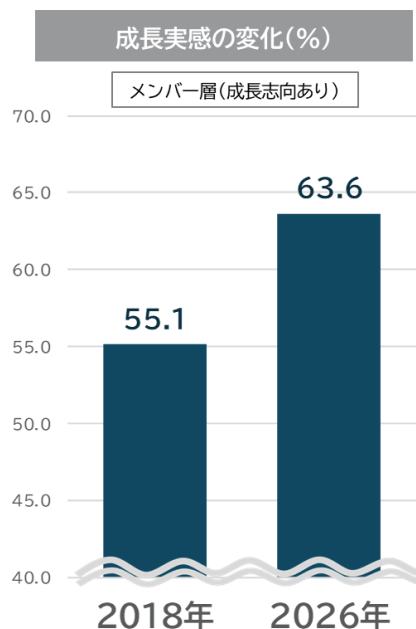
- メンバー層・上司層ともに、(目の前の)仕事に「没入」する機会や、(新たな)仕事に「挑戦」する機会は、2018年より減少傾向[下図]。また、「働き方改革の歪み」が強い組織ほど、社員の没入・挑戦機会を妨げている傾向も同時に確認された。
- 上司が部下に対して行うマイクロマネジメントは、2019年より増加傾向。また、「働き方改革の歪み」が強い組織ほど、上司がマイクロマネジメントを行いやすくなる傾向も同時に確認された。
- 上司の業務課題は、2019年の「自身の業務量増・学習時間不足」から、2026年には「働き方改革への対応」や「部下の育成不足・メンタルケア」といったマネジメント課題へとシフトしている。
- 2019年比で、「管理職は魅力的だ」や「学びが多い」「意欲が高まった」といった、管理職の仕事に対するやりがいが増加。また、こうした魅力度や意欲は、働き方改革の歪みが強い組織ほど低い可能性が示唆されている。
- 学びに対する意識は、メンバー層・上司層ともに、AI関連の学び意欲を除く全項目で2018年よりも減少傾向。



詳しくは
p.49-

3 働き方改革による副作用② | 部下の「成長錯覚」化

- 学びへの意識が低下する一方、メンバー層(成長志向あり層)の成長実感は、2018年よりも増加傾向[左下図]。なお、メンバー層が感じる「成長」の背景には、仕事への没入・挑戦を起点とする【自律的成長】パターンと、上司からのマイクロマネジメントを介して生じる【補助輪付き成長】パターンの2つが確認された。
- メンバー側はマイクロマネジメントを受けるほど「自身の成長」を実感する。一方、上司側はマイクロマネジメントを行うほど「部下の育成不足」を実感している[右下図]。
- 「自律的成長」層と「補助輪付き成長」層の意識を比較すると、どちらも出世意向は同程度であるが、学びへの意識は「自律的成長」層が圧倒的に高い。
- 人事評価を比較すると、「自走的成長」層は高評価を得やすいのに対し、「補助輪付き成長」層は平均的な評価にとどまる。なお、メンバー層の人事評価は2018年比で平均的な評価層が増加しており、中心化傾向が進んでいる。



サマリ

働き方改革の「成果」「副作用」の整理

1章から3章までの傾向を基に、働き方改革の「成果」と「副作用」を整理した。



4 働き方改革の副作用を乗り越えるアプローチ

- 働き方改革の副作用を乗り越えるには、その背景にある「(目の前の)仕事への没入」や「(新たな)仕事への挑戦」を促していく施策が重要と考えられる。4章では、仕事への没入・挑戦を高める要因をそれぞれ分析し、職場の「熱さ」を取り戻すための方策を探った。分析結果は以下の通り。

① 仕事への意識

仕事への意識として、「仕事の無意味さ(ブルシット・ジョブ感)」を測定し、多変量解析を行った。その結果、仕事の無意味さが、仕事への没入・挑戦をどちらも阻害する傾向が確認された。

※半数以上の社員が仕事の無意味さを感じている傾向も確認されている

② 職場内の取り組み・工夫

仕事の無意味さ(ブルシットジョブ感)を抑制するには、「DXによる省力化」などが有効であった。

また、仕事への没入には「成果基準の明確化」、挑戦への促進には「能力意欲重視のアサイン(時間制約によらないアサイン)」などが有効であった。

③ 上司マネジメント

仕事への没入には、「キャリアへの期待の明示」や「平等な情報提供」が有効であり、挑戦の促進には「キャリアを相談できる関係構築」や「公平な評価の徹底」が有効であった。

※上記マネジメントは、上司・部下の認識ギャップが大きい傾向も確認されている

④ 目標管理の在り方

目標管理における「プロセス重視」「目標の連動」「脱・数値依存」といった要素が有効であった。なお、目標管理の見直しは、仕事への挑戦を促進する上で有効に機能しやすい傾向が明らかとなった。

サマリ

職場の「熱さ」を取り戻すために

4章の分析結果を基に、職場の「熱さ」を取り戻すための方策を整理した。

(目の前の)仕事への没入 を促すアプローチ



仕事への迷いをなくし、責任ある自由を与える

- ✓ **成果基準の明確さ**
「どのアウトプットを出せば完了か」の明確な握り
- ✓ **裁量の担保**
仕事のプロセスやペースはメンバー個人に委ねる
- ✓ **“つたえる”型の上司マネジメント**
キャリアへの期待を伝える／平等に情報提供する／十分にフィードバックする など

(新たな)仕事への挑戦 を促すアプローチ



時間制約があっても機能する枠組みを整備する

- ✓ **働く時間に依存しない案件アサイン**
→業務の切り出し、突発業務の組織的ルール整備などによる
挑戦機会の創出
- ✓ **「(定量・定性の)バランス」と「(目標の)連動性」を意識した目標管理**
◎ 勤務態度や取り組む姿勢の尊重、個人目標と組織目標の紐づき
× 何でも数値化して目標を測定・管理している
- ✓ **“ととのえる”型の上司マネジメント**
部下がキャリア相談できる関係構築／公平な評価の徹底 など

《前提》脱・仕事の無意味化

DX・AI活用を前提とした業務プロセスの抜本的見直し

チームの予定・稼働の可視化によるムダの削減

業務の必要性を伝達する機会づくり
(ブルシット・ジョブ感の抑制)

など

働き方改革に伴う構造的副作用の顕在化

長時間労働是正の面において、働き方改革は着実な前進を遂げてきた。残業時間の短縮や睡眠時間の増加が見られるほか、バーンアウト傾向の改善、さらには人生満足度の向上も確認されている。こうした進展を、本調査の結果は明確に示している。

一方で、見過ごせない副作用も表面化している。厳格な労働時間管理と短期間での業績達成を求める圧力が強まった結果、「目の前の業務の効率的遂行」に社員の意識が向きやすくなっているのだ。そのため、試行錯誤を通じて質を高める余地や、周囲との協力の機会は縮小し、仕事への没入感や新たな挑戦の場も減少しつつある。本レポートで示す「職場の『低体温』化」とは、こうした業務の無機質化や関係の希薄化の帰結と言えるだろう。表面上に大きな混乱がなくとも、仕事に対する熱量や挑戦行動は少しずつ薄れ、組織の競争力を支える土台が静かに揺らぐ「地盤沈下」として捉えられる。

さらに懸念すべきは、上司とメンバーの間に生じる「育成・成長の捻じれ」だ。限られた時間の中で成果を出すことを求められる上司は、マイクロマネジメントに傾きやすく、「部下育成が十分でない」という認識を持つ。他方、メンバー側には、「指示業務の完遂」をもって成長と捉える意識が広がりつつある。今後、企業はこうした育成問題にも対応していかなければならない。

労働力不足が深刻化する昨今において、「労働時間の削減」が「職場の活力低下」につながる構造は解消しなければならない。限られた時間の中で、いかにして職場の「熱さ」を生み出すか——。この問いに正面から向き合い、仕事の進め方や組織運営、育成の在り方を再設計していくことこそが、日本の働き方改革における次の段階と言える。

1章：働き方改革によって、残業は減ったのか

1.

働く実態の変化

2.

働く意向の変化



PERSOL

パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

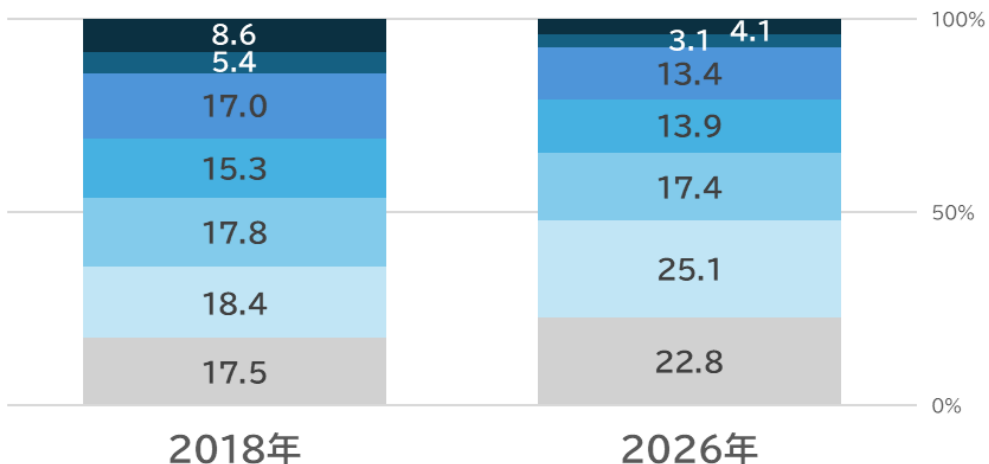
月間残業時間の変化

月間残業時間は、メンバー層・上司層ともに2018年よりも減少。上司層の方が減少幅が大きい(-9.0h)。

直近1カ月の残業時間※の変化(%)

メンバー層

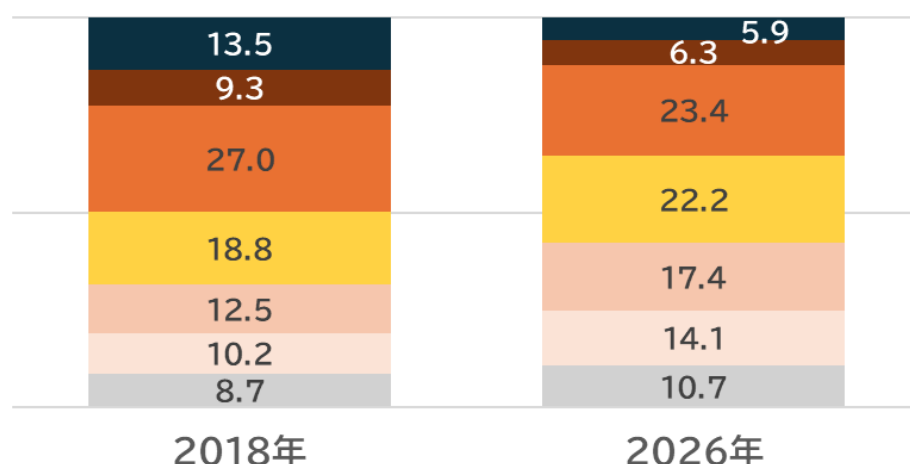
23.8h $\xrightarrow{-6.7h}$ 17.1h



■ 残業なし ■ 1~10時間未満 ■ 10~20時間未満 ■ 20~30時間未満
■ 30~45時間未満 ■ 45~60時間未満 ■ 60時間超え

上司層

32.7h $\xrightarrow{-9.0h}$ 23.7h



■ 残業なし ■ 1~10時間未満 ■ 10~20時間未満 ■ 20~30時間未満
■ 30~45時間未満 ■ 45~60時間未満 ■ 60時間超え

※休日含め、所定の勤務時間を超えて働くすべての時間(手当が支払われない時間も含む)
※メンバー層 | 2018年:n=5,000、2026年:n=3,000、上司層 | いずれもn=1,000

調査結果

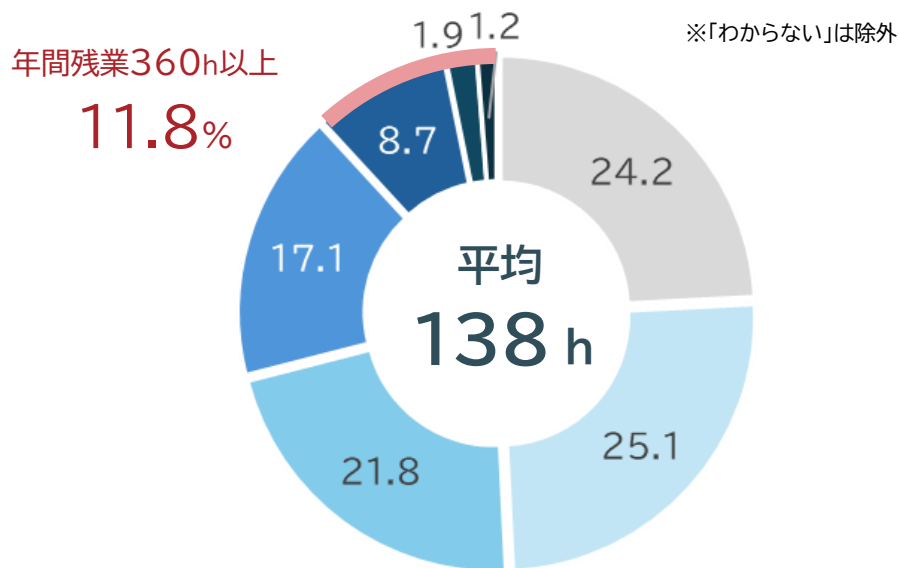
2025年度の年間残業時間

2025年度の年間残業時間(見込み)はメンバー層で平均138h、上司層で平均225h。
 上司層のおよそ5人に1人が年間残業360hを超える見込み。

2025年度の年間残業時間※(%)

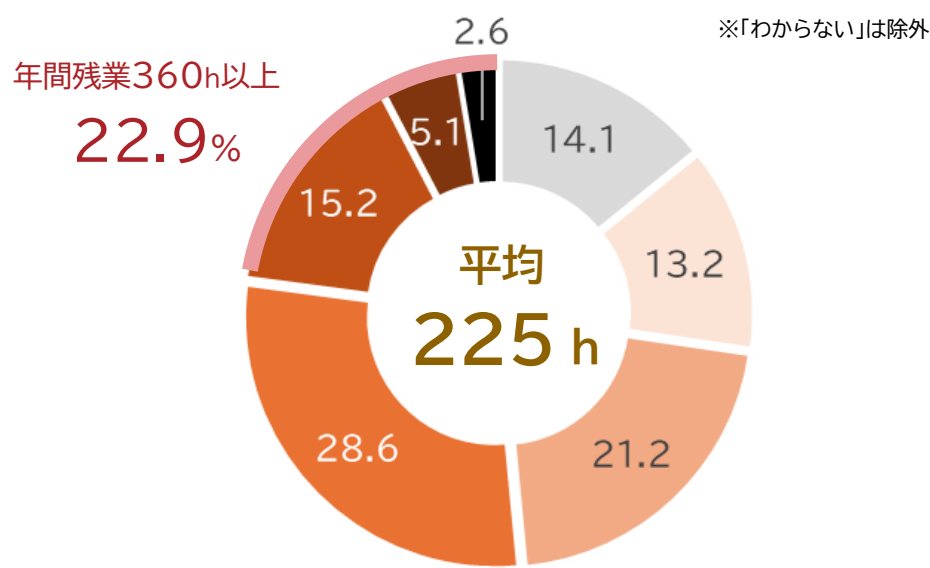
調査時期は3月上旬のため、2025年度の残業時間「見込み」を聴取

メンバー層 n=2,644



- 年間残業なし
- 年間60~180時間未満
- 年間180~360時間未満
- 年間360~540時間未満
- 年間540~720時間未満
- 年間720時間以上

上司層 n=926



- 年間残業なし
- 年間60~180時間未満
- 年間180~360時間未満
- 年間360~540時間未満
- 年間540~720時間未満
- 年間720時間以上

※残業手当が支払われない時間は除く

調査結果

残業が減った理由

残業が減った理由として最も多いのは、メンバー層・上司層ともに「労働時間の管理が厳格になった」から。次いで、メンバー層では「残業が原則禁止もしくは事前の承認が必要になった」が続く。一方、上司層では「役職・階級が変わった」から残業が減ったという回答や、「業務プロセスの見直し」「DX化・ITツール導入」といった生産性向上に関する理由が高い傾向となった。

以前と比べて残業が減った理由 上位10項目(複数回答/%)

メンバー層の残業減少理由		26年結果(%)	上司層の残業減少理由		26年結果(%)
1位	労働時間の管理が厳格になった	27.8	1位	労働時間の管理が厳格になった	33.7
2位	残業が原則禁止もしくは事前の承認が必要になった	15.3	2位	役職・階級が変わった	20.4
3位	業務プロセスが見直された	14.8	3位	業務プロセスが見直された	18.2
4位	残業上限規制が適用されるようになった	14.0	4位	DX化やITツールの導入が進んだ	15.4
5位	仕事よりもプライベートを重視したくなった	13.8	5位	残業が原則禁止もしくは事前の承認が必要になった	14.7
6位	部署が異動になった	11.9	6位	フレックス制や在宅勤務など、働き方が柔軟になった	14.4
7位	業績不振に伴い、残業が制限されている	10.8	7位	部署が異動になった	13.0
8位	周りの社員が残業しなくなった	8.6	8位	仕事よりもプライベートを重視したくなった	12.6
9位	フレックス制や在宅勤務など、働き方が柔軟になった	8.4	9位	残業上限規制が適用されるようになった	11.9
10位	以前よりも働く意欲・やりがいなくなった	8.0	10位	周りの社員が残業しなくなった	10.9

※勤続年数が7年以上の正社員(2010年代後半の時期より「残業しなくなった」と回答した者)を対象 | メンバー層:n=459、上司層:n=285

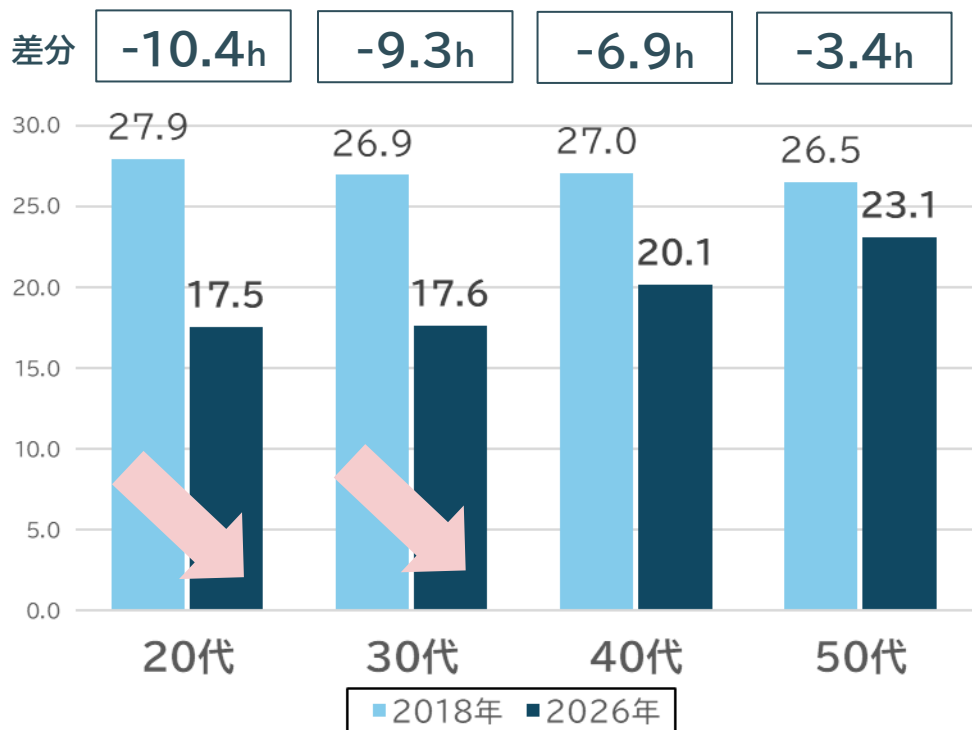
調査結果

月間残業時間の変化[メンバー層_性別・年代別]

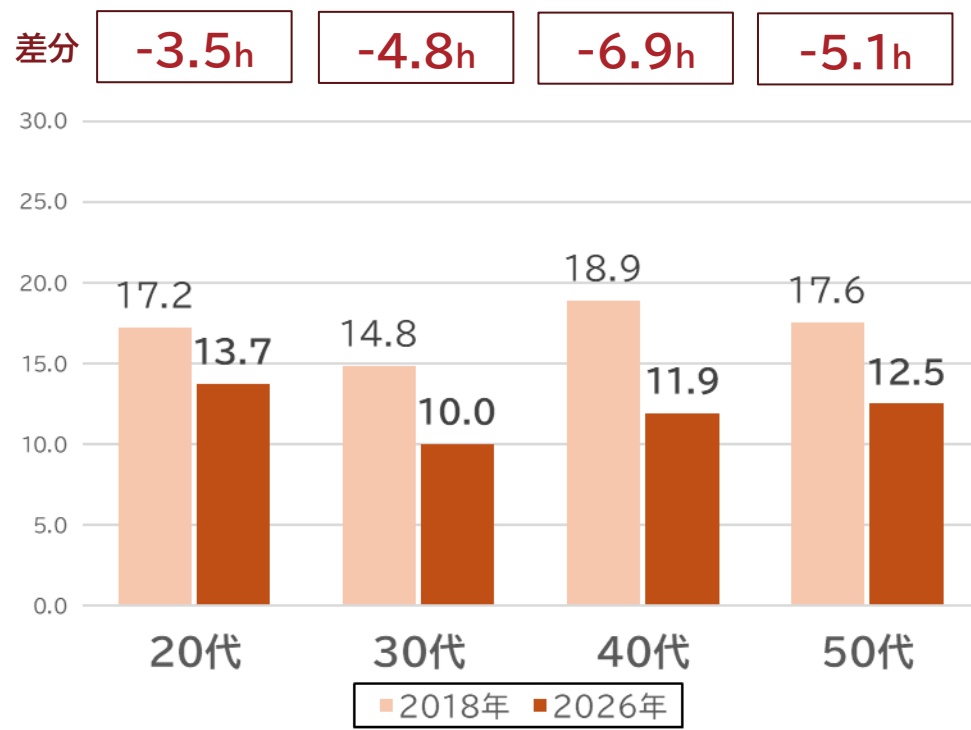
メンバー層の月間残業時間の変化を性年代別に見たところ、特に男性20代・30代の残業時間の減少が顕著。一方、最も減少幅が小さいのは男性50代であった。

【メンバー層】性年代別 | 月間残業時間の変化(平均値/h)

男性



女性

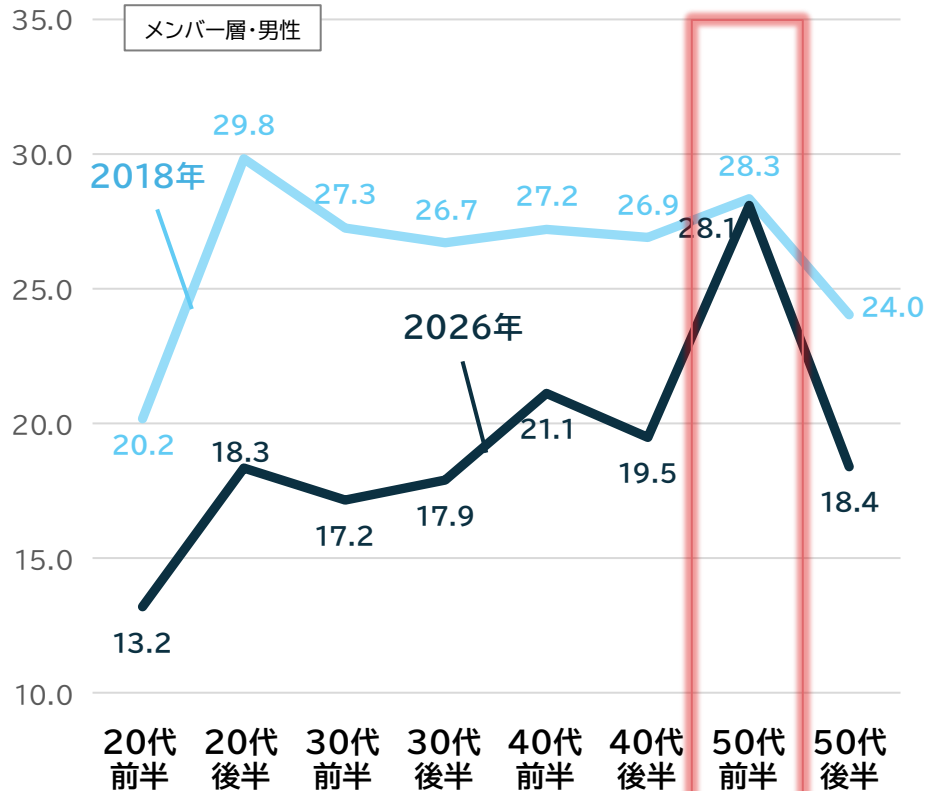


調査結果

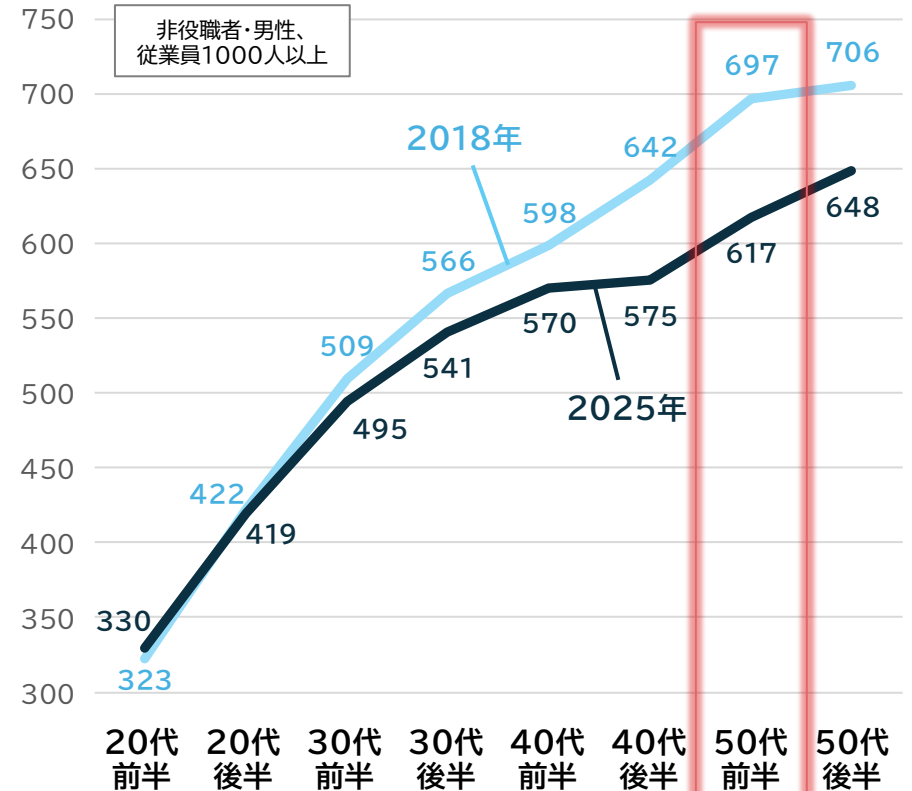
残業時間の変化、実質賃金の変化[メンバー層・男性]

男性の月間残業時間を年齢5歳刻みで確認した結果、2018年以降の減少幅が最も小さいのは50代前半であった。また、50代前半は実質賃金の低下幅が大きい傾向にあることも、公的統計から確認されている。

年代別 | 月間残業時間の変化(平均値/h)



[参考] 年代別 | 実質年収(残業代除く)の変化(万円)



※厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を基に作成
 ※(「所定内給与額」×12+「年間賞与その他特別給与額」)÷消費者物価指数/100で算出
 ※消費者物価指数は2020年基準(持家の帰属家賃を除く総合指数)

調査結果

月間残業時間の変化[上司層_性別、職位別]

上司層の月間残業時間の変化を確認した。男性の残業時間の減少幅が大きく、職位別では上位になるほど残業時間の減少が顕著であった。

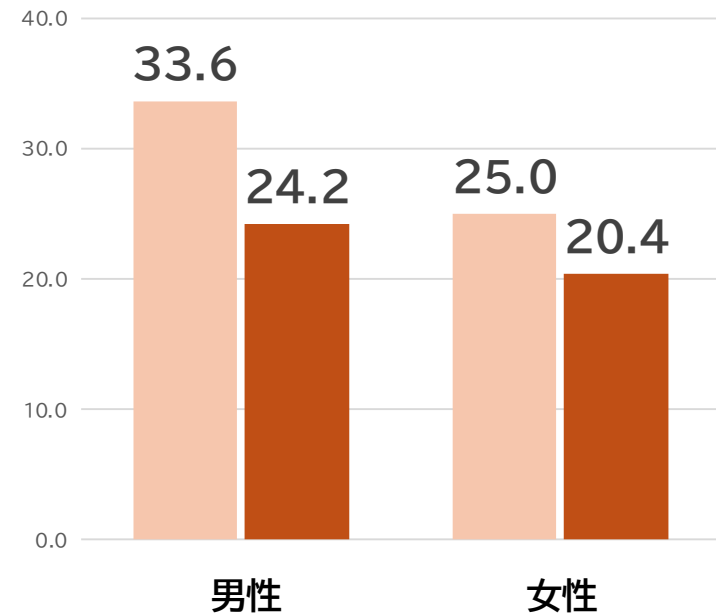
【上司層】月間残業時間の変化(平均値/h)

性別

差分

-9.4h

-4.6h



■ 2018年 ■ 2026年

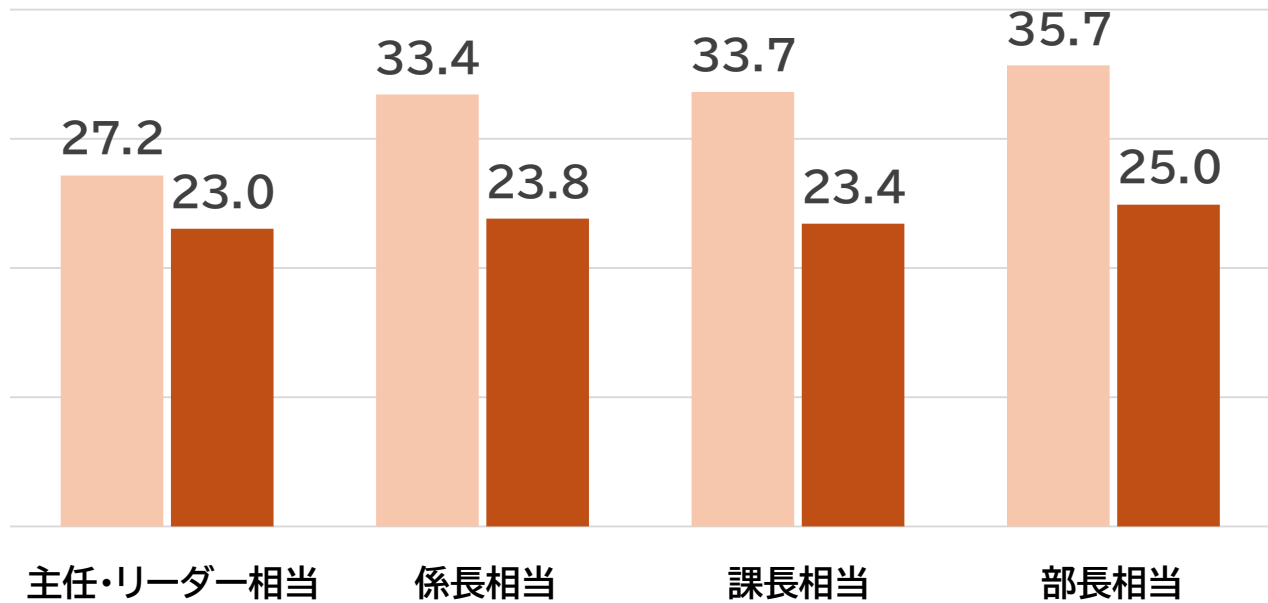
職位別

-4.2h

-9.6h

-10.3h

-10.7h



■ 2018年 ■ 2026年

調査結果

月間残業時間の変化[メンバー層_職種別・従業員規模別]

月間残業時間の減少幅が小さい職種は「配送・物流(-2.0h)」、「生産・管理・製造(-3.4h)」「営業職(-3.7h)」。とりわけ「配送・物流」は、残業自体も長い傾向である(33.3h/月)。

職種別 平均残業時間	n数	26年結果(h)	18年との差分(h)
配送・物流	(234)	33.3	-2.0
生産・管理・製造	(556)	18.5	-3.4
営業職	(246)	23.5	-3.7
医療・福祉・教育関連	(236)	11.6	-5.9
事務・サービス・サポート職	(635)	12.2	-6.1
マーケティング・企画職	(65)	17.4	-6.3
バックオフィス	(441)	11.7	-7.4
商品開発・研究	(93)	17.7	-8.9
その他の職種	(92)	18.6	-10.6
IT技術・クリエイティブ職	(267)	18.4	-11.8
専門職種	(136)	17.2	-16.4

従業員規模別 平均残業時間	n数	26年結果(h)	18年との差分(h)
10人~50人未満	(612)	17.6	-4.8
50人~100人未満	(377)	16.2	-8.7
100人~200人未満	(336)	16.9	-6.5
200人~300人未満	(201)	16.5	-8.1
300人~500人未満	(190)	14.6	-9.8
500人~1,000人未満	(273)	16.8	-7.4
1,000人~2,000人未満	(261)	18.3	-4.9
2,000人~5,000人未満	(231)	15.7	-7.9
5,000人~1万人未満	(167)	19.7	-4.2
1万人以上	(351)	18.0	-6.7

※カッコ内は26年調査のn数

メンバー層

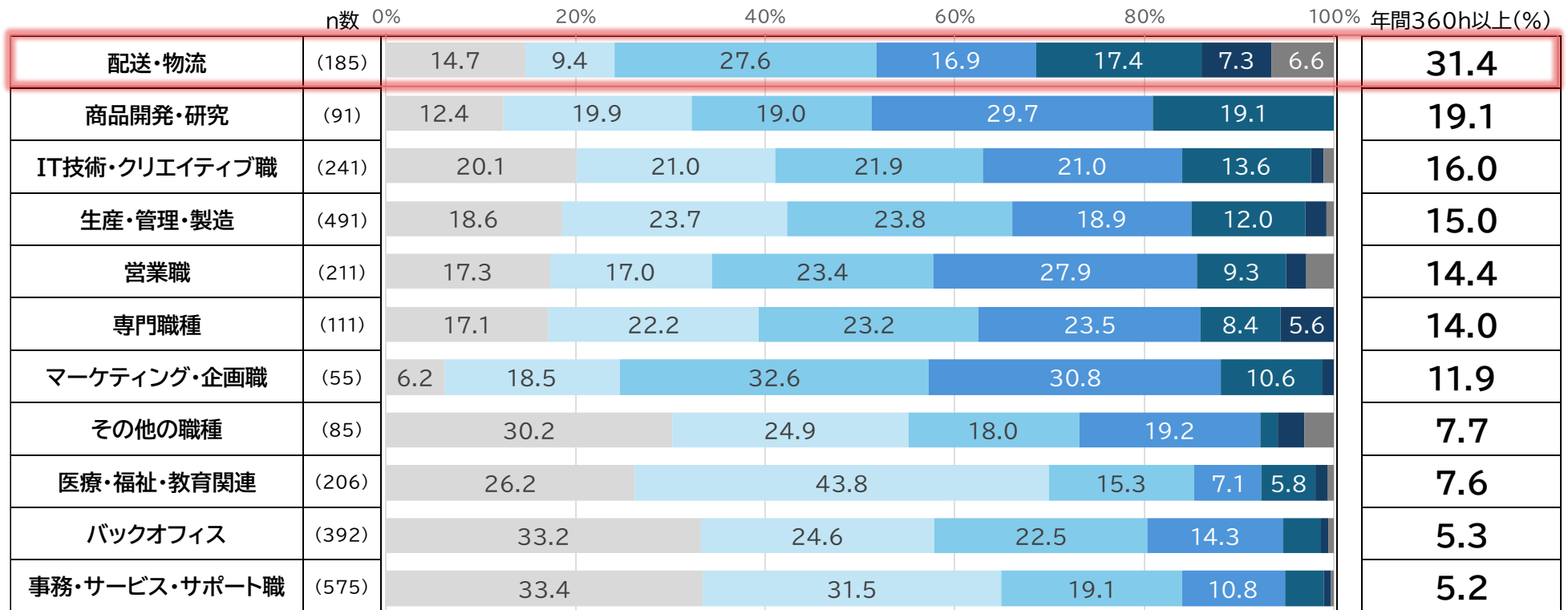
調査結果

2025年度の年間残業時間[メンバー層_職種別]

2025年度の年間単位で見ても、「配送・物流」の残業時間は長い傾向であることが分かる。
 配送・物流職のおよそ3人に1人が年間で360h以上残業しており、また6.6%が720h以上の残業を行っている。

※「わからない」は除外
 ※5%未満は非表示

【メンバー層】職種別 | 2025年度の年間残業時間見込み(%)



■ 年間残業なし ■ 年間60時間未満 ■ 年間60~180時間未満 ■ 年間180~360時間未満
 ■ 年間360~540時間未満 ■ 年間540~720時間未満 ■ 年間720時間以上

1章：働き方改革によって、残業は減ったのか

1.

働く実態の変化

2.

働く意向の変化



PERSOL

パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

希望する月間残業時間の変化

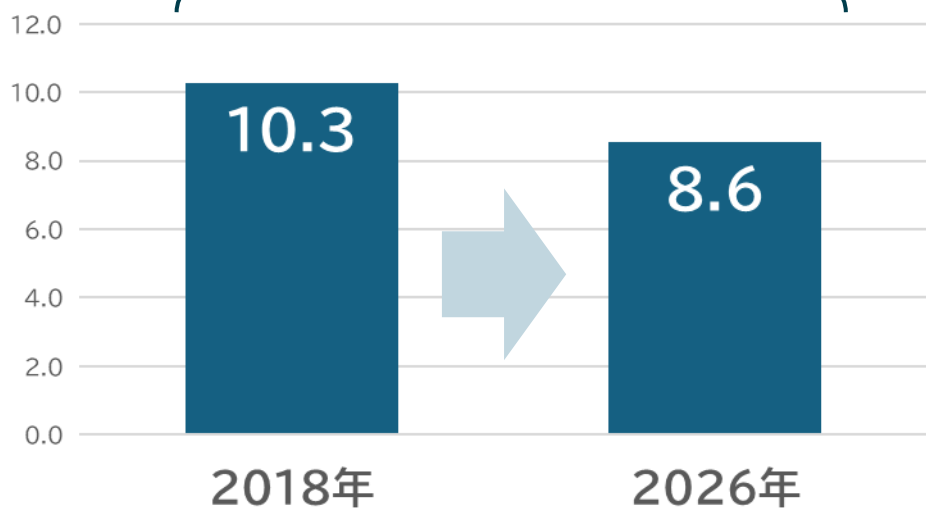
1ヵ月当たりの希望する残業時間はメンバー層で平均8.6h、上司層で平均10.9h。どちらも2018年より減少傾向であることが分かる。

希望する月間残業時間の変化(平均値/h)

メンバー層

差分

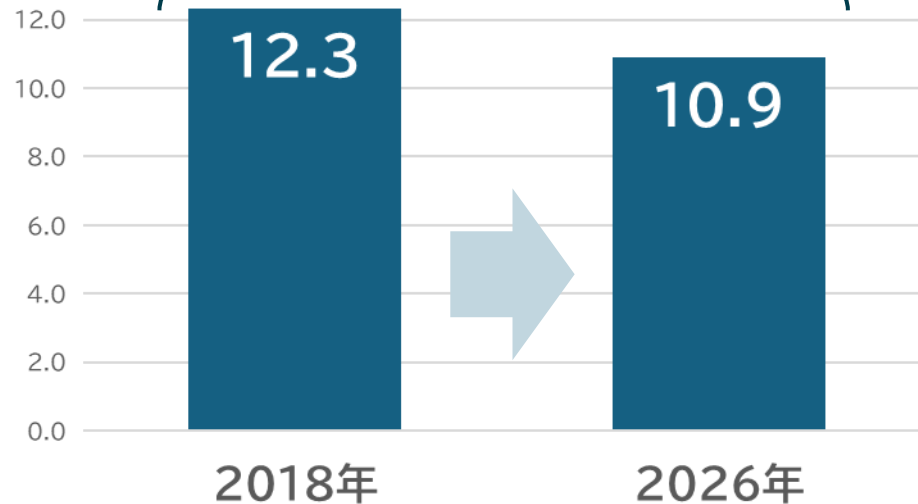
-1.7h



上司層

差分

-1.4h



※メンバー層 | 2018年:n=5,000、2026年:n=3,000、上司層 | いずれもn=1,000

調査結果

働くことに対する意向[メンバー層]

労働時間の増減に対する意向を聴取したところ、「(今よりも)労働時間を増やしたい」層は7.1%にとどまる。「現状維持」層(52.7%)や「(今よりも)労働時間を減らしたい」層(40.1%)の方が圧倒的に多いことが分かる。

労働時間の増減希望(%)

【26年調査】メンバー層
n=3,000

労働時間を
減らしたい

削減希望時間(月間)
-16時間 07分

40.1

労働時間を
増やしたい

追加希望時間(月間)
+2時間 23分

7.1

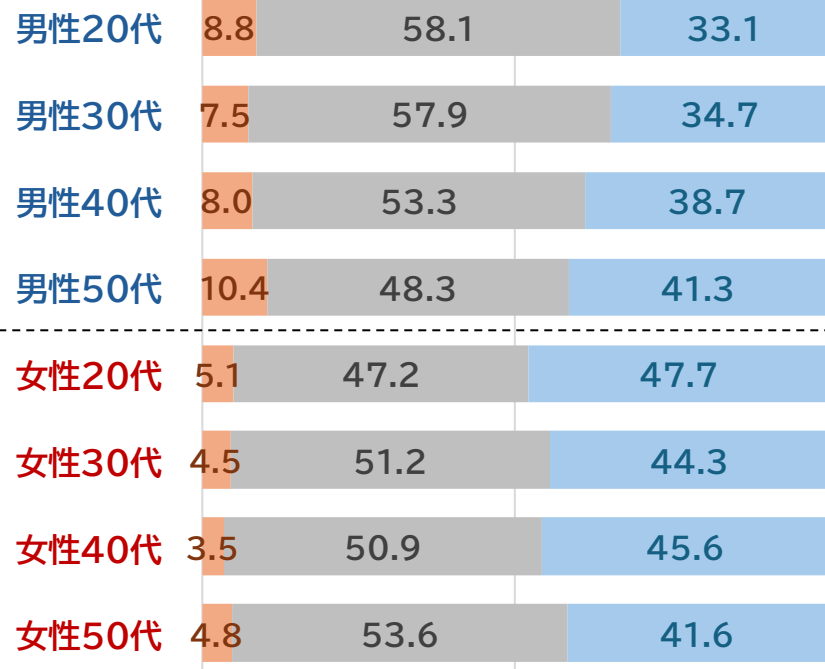
現状維持

52.7

性年代別 | 労働時間の増減希望(%)

【26年調査】
メンバー層

0% 50% 100%



※追加・削減希望時間：月間残業時間(実態)と月間残業時間(希望)の差分の平均

■ 労働時間を増やしたい ■ 現状維持 ■ 労働時間を減らしたい

調査結果

【試算】 個人が希望通りに働いた場合の労働力増減

前頁の傾向を基に労働力増減の試算を行った。(もっと)働きたい層が労働時間を増やした場合の潜在的労働力は常用換算※1で約3万人相当にとどまるが、(今より)働きたくない層が労働時間を減らした場合の労働力減少分は約119万人相当。個人が希望通りに働いた場合、労働力不足を促進するインパクトの方が大きい可能性が示唆される。

(もっと)働きたい層が労働時間を増やした場合

3万人相当※1
の労働力増加※2

(今より)働きたくない層が労働時間を減らした場合

119万人相当※1
の労働力減少

【参考】

一般労働者の未充足求人数※3
(≒正社員不足の状況)

99万人

※厚生労働省「雇用動向調査
(2024年6月)」より

本調査で分析対象の正社員(一般従業員): 2,943万人

※総務省「労働力調査」、「就業構造基本調査」を基に算出

もっと労働時間を
増やしたい: 7.1%

1カ月当たり[2時間23分]
労働時間を増やしたい

もっと労働時間を
減らしたい: 40.1%

1カ月当たり[16時間07分]
労働時間を減らしたい

※1 常用労働者数への換算は、厚生労働省「毎月勤労統計調査(2025年)」における一般労働者の月間労働時間(160.5時間)を基準とした

※2 月間残業時間の実態は加味していない

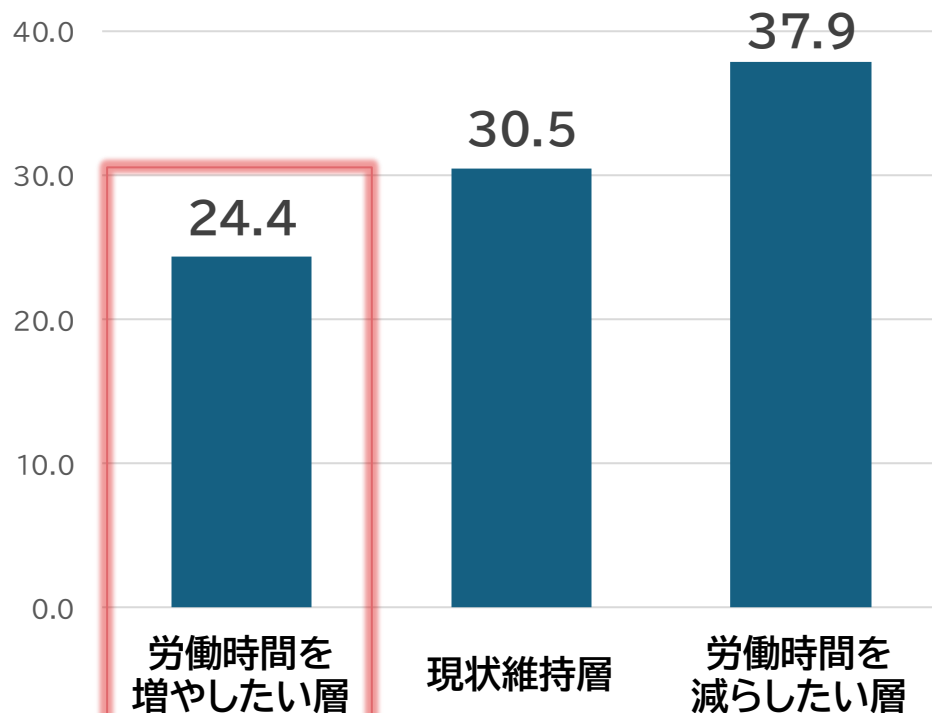
※3 未充足求人数: 事業所において、仕事があるにもかかわらず、その仕事に従事する人がいない(欠員)状態を補充するために行っている求人の数

調査結果

労働時間を増やしたい要因

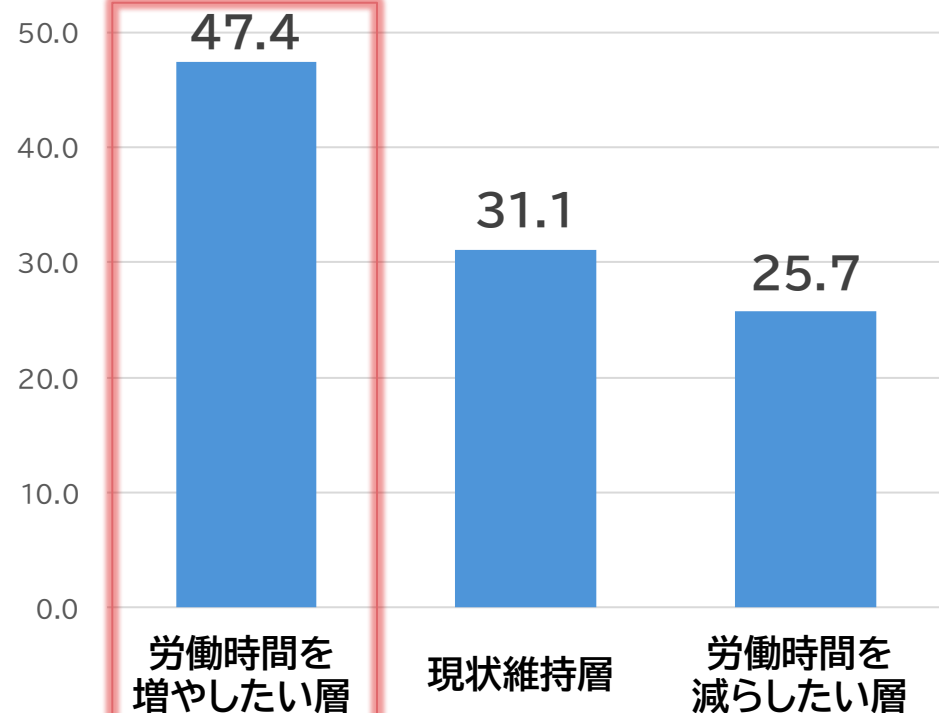
働く意向別に1ヵ月当たりの手取り額を比較したところ、労働時間を増やしたい層の手取り額が最も低い。また、残業を行う理由の中で「給料を増やすため」を選択した割合を見たところ、労働時間を増やしたい層で最も選択率が高い傾向。すなわち、労働時間を増やしたい意向の背景には、収入補填の動機が強い可能性が示唆される。

働く意向別 | 1ヵ月当たりの手取り額(万円)



【26年調査】メンバー層 n=3,000

働く意向別 | 残業理由「給料を増やすため」の回答割合(%)



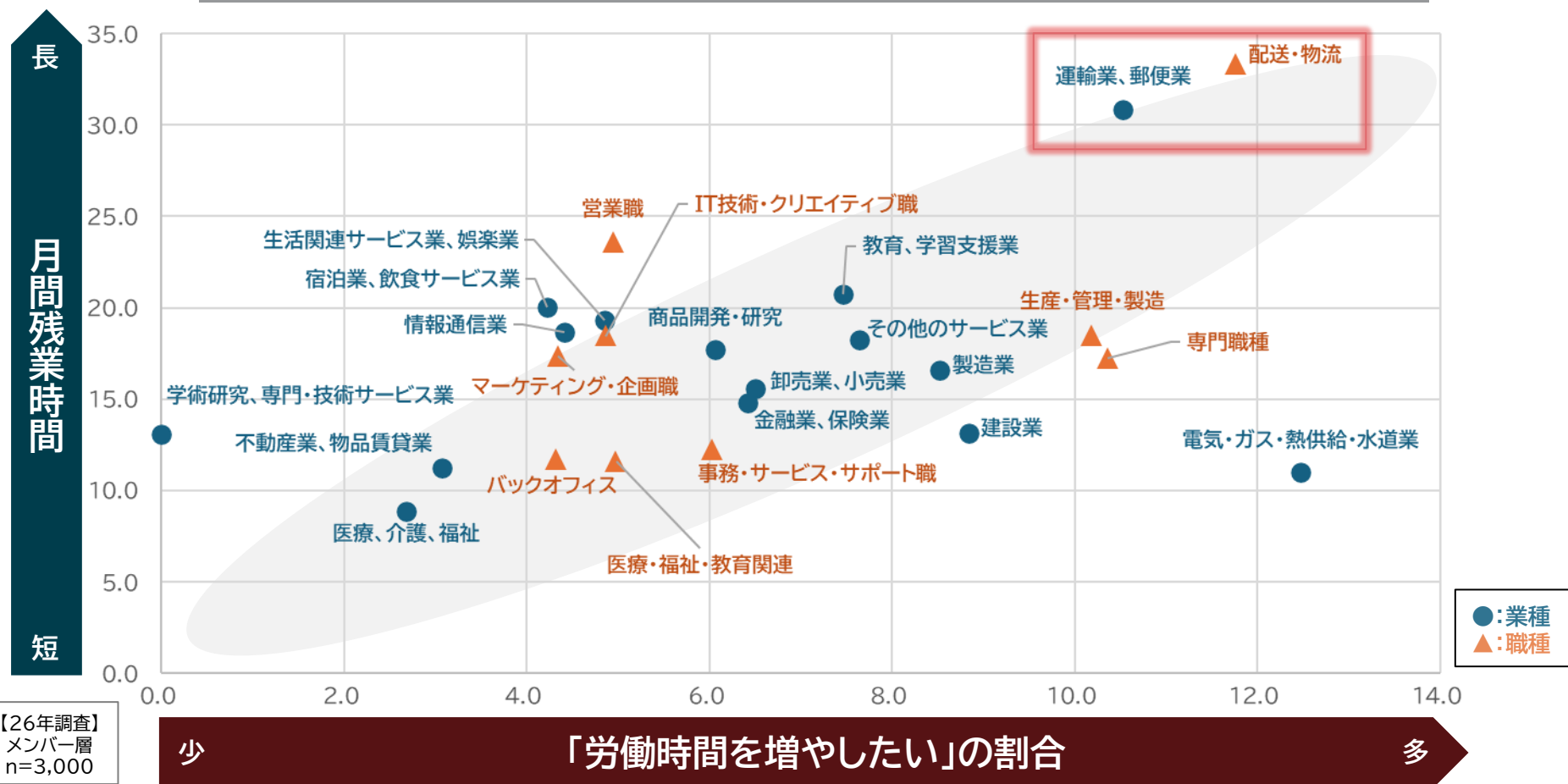
【26年調査】メンバー層(残業あり層) n=2,444

調査結果

残業における実態・希望の関係性

月間残業時間の実態と、労働時間を増やしたい割合を業種別・職種別にプロットした。「運輸業、郵便業」や「配送・物流」職においては、月間残業時間が長いにもかかわらず、「(今よりも)労働時間を増やしたい」と回答した割合が多い傾向。

月間残業時間と「労働時間を増やしたい」割合(縦軸:時間/月、横軸:%)



【26年調査】
メンバー層
n=3,000



PERSOL

パーソル 総合研究所

<2章>

働き方改革がもたらした成果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

バーンアウト(燃え尽き症候群)の変化

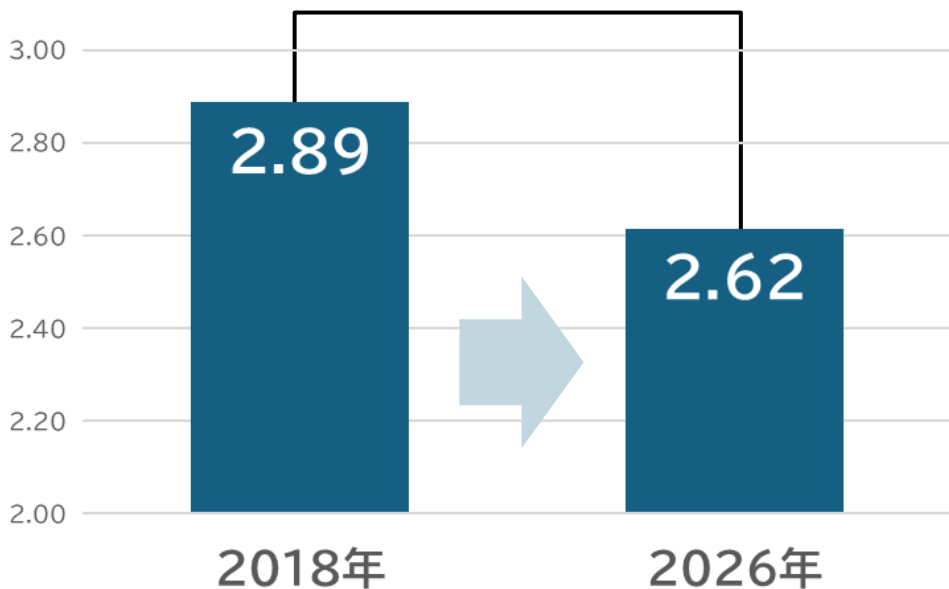
バーンアウト(燃え尽き症候群)[※]の変化を見たところ、メンバー層・上司層ともに2018年よりも減少傾向であることが確認された。

※参考:久保真人(2007)「バーンアウト(燃え尽き症候群)ーヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌』No.558, pp.54-64.

バーンアウト(燃え尽き症候群)の変化(平均値)

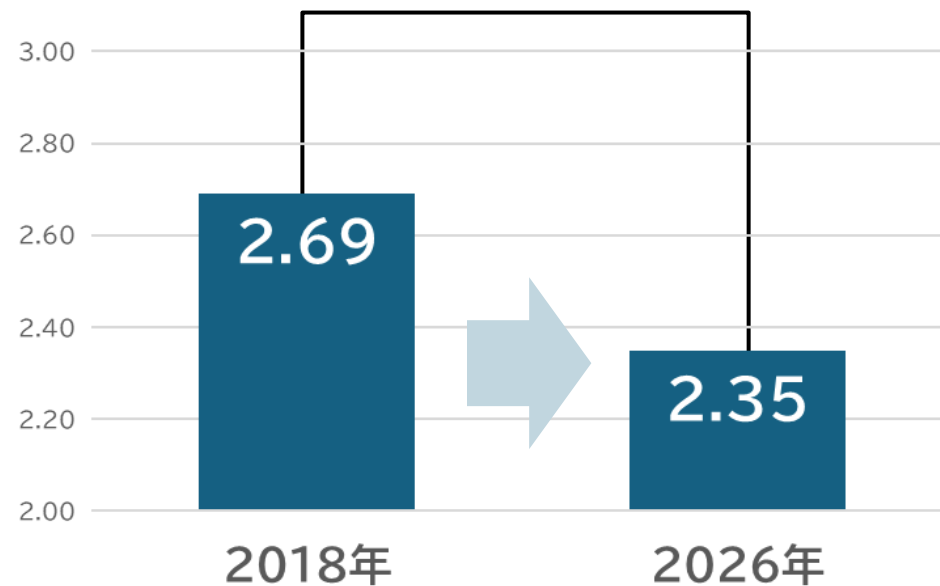
メンバー層

0.1%水準で有意



上司層

0.1%水準で有意



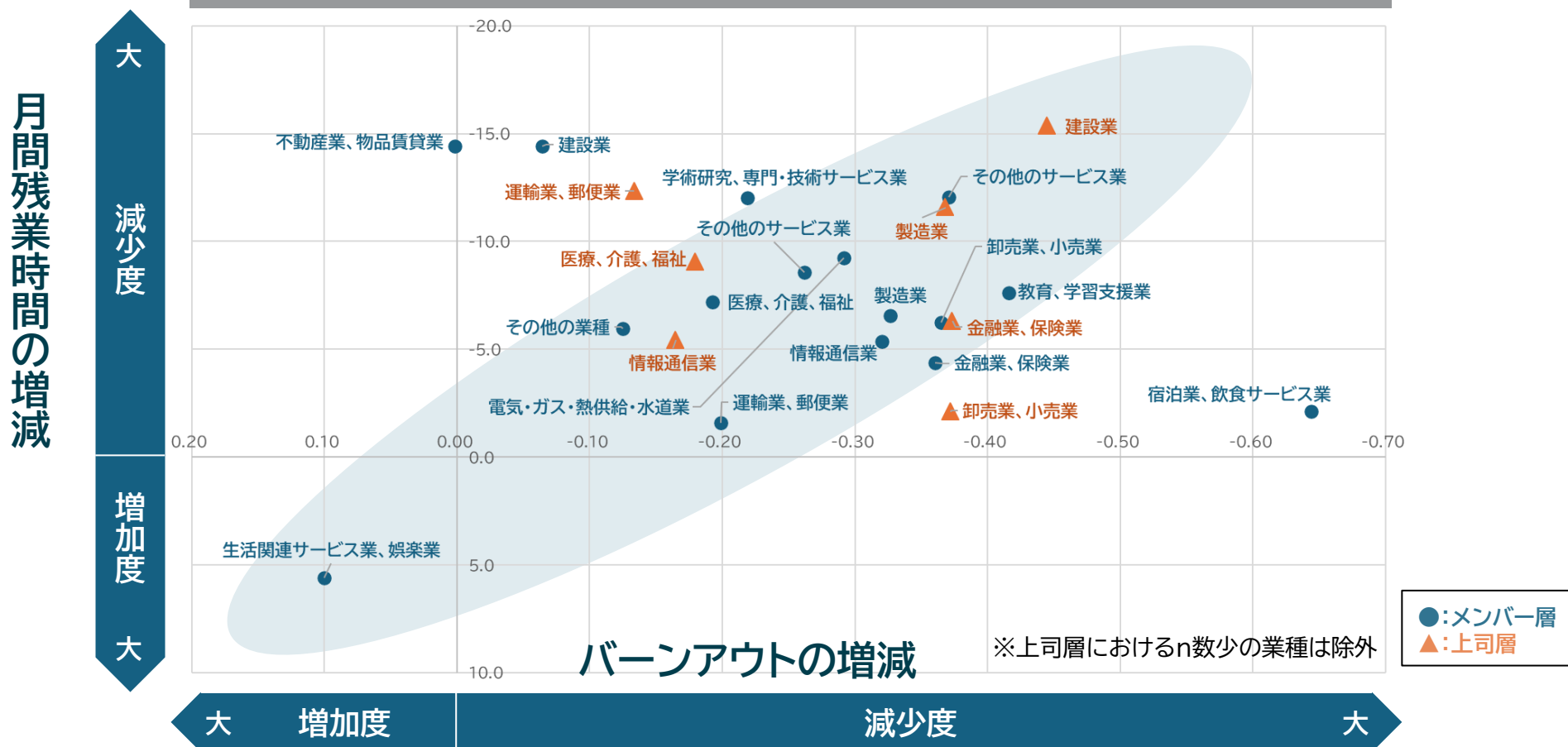
※メンバー層 | 2018年:n=5,000、2026年:n=3,000、上司層 | いずれもn=1,000

調査結果

バーンアウトと残業時間の関係

バーンアウトの変化と月間残業時間の変化を業種別にプロットした。
概ね、残業時間が減少している業種ほどバーンアウトが低下している関係性が見られる。

バーンアウトと残業時間の関係 (26年-18年の差分 | 縦軸:h、横軸:pt)



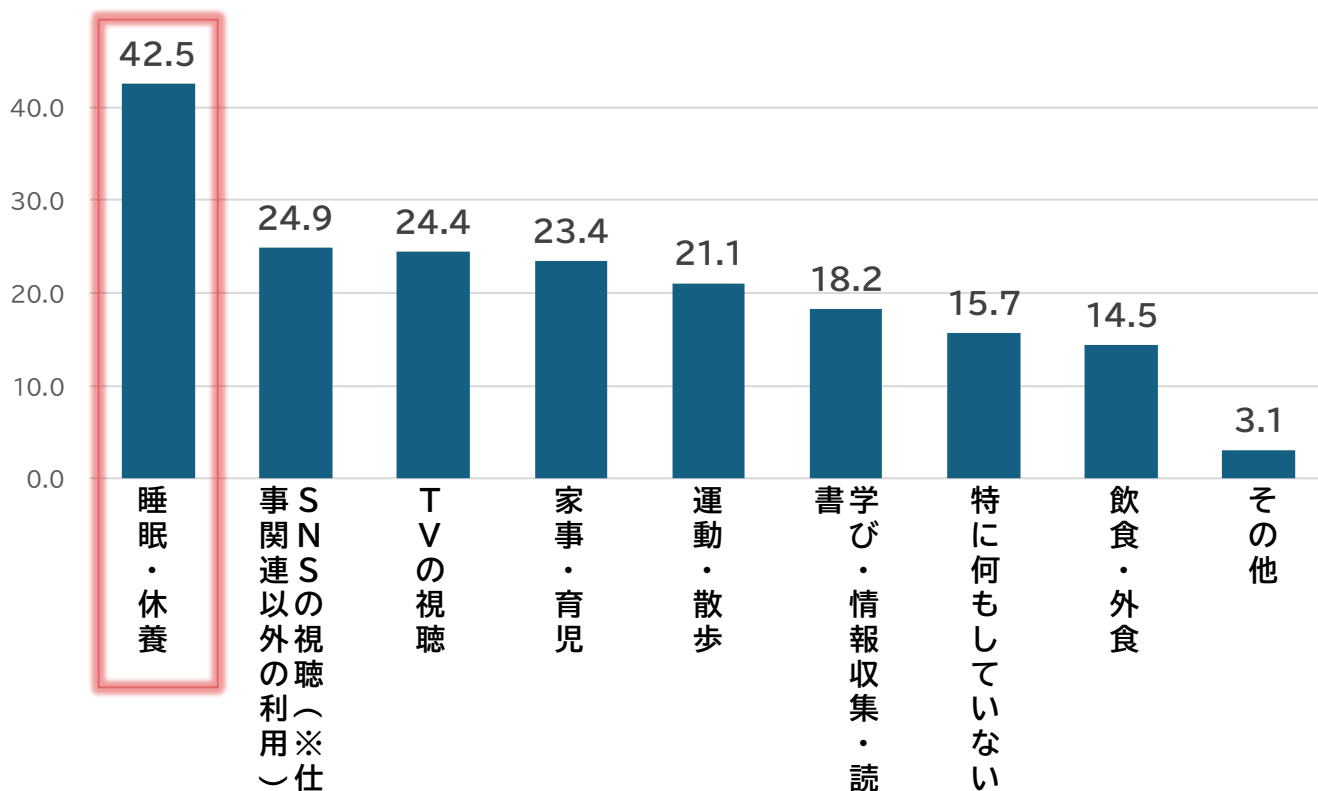
調査結果

残業が減った時間を何に費やしているか

残業が減少した層に対して、その創出時間の活用実態を聴取した。

「睡眠・休養」が42.5%で突出して高く、次いで「SNSの視聴(24.9%)」、「TVの視聴(24.4%)」が続く。

残業減少時間の活用実態(複数選択/%)



男女差



※分析対象:勤続年数が7年以上の正社員(2010年代後半の時期より「残業しなくなった」と回答した者) n=771

調査結果

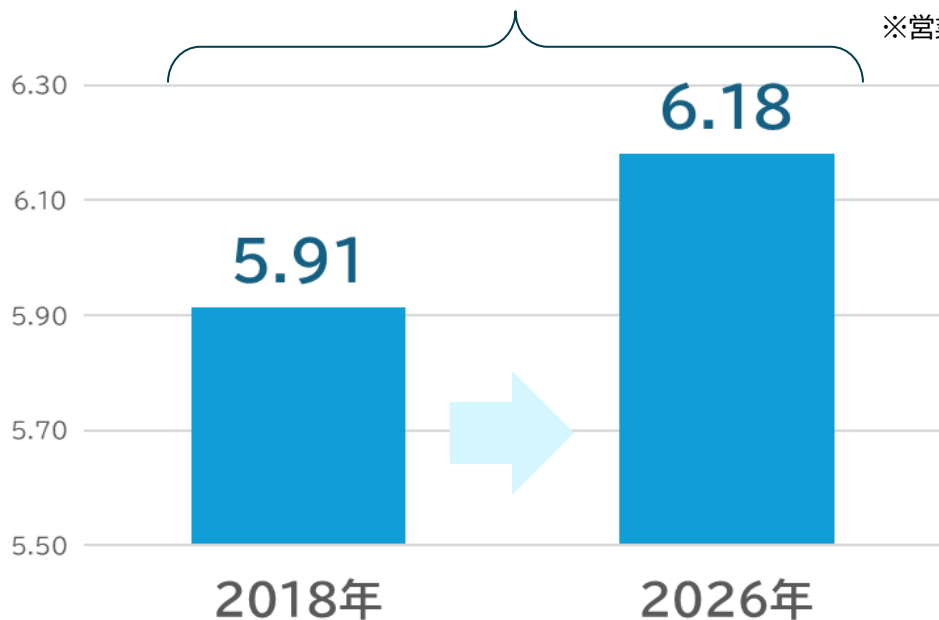
睡眠時間の変化

平日の睡眠時間の変化を確認したところ、メンバー層・上司層ともに2018年よりも睡眠時間が増えている傾向が確認された。1ヵ月換算で、メンバー層では5.3時間、上司層では4.3時間睡眠時間が増えている計算となる。

仕事がある日の平均睡眠時間の変化(h)

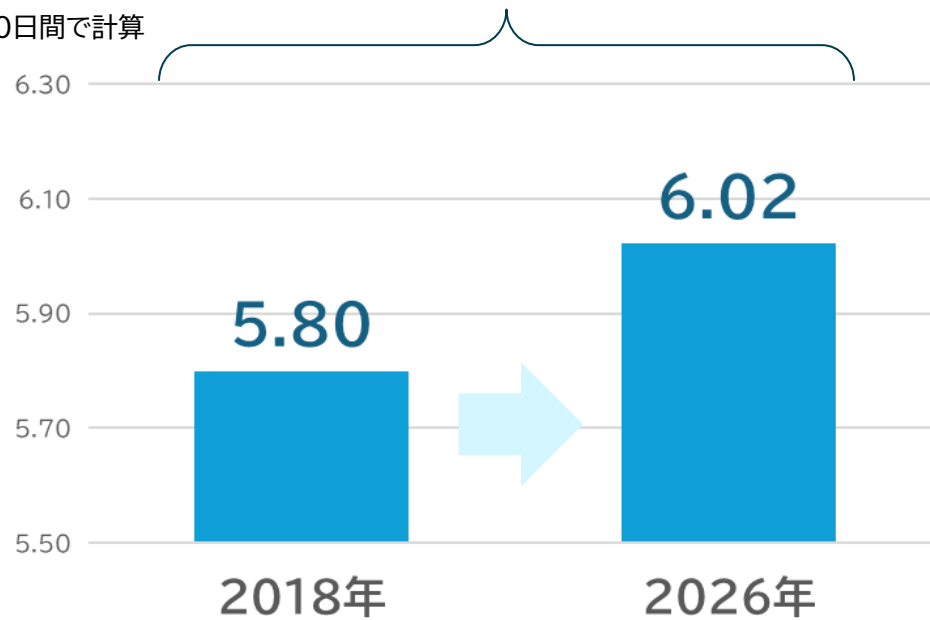
メンバー層

1日当たり +16分 (1ヵ月※あたり +5.3時間)



上司層

1日当たり +13分 (1ヵ月※あたり +4.3時間)



調査結果

ウェルビーイングの変化

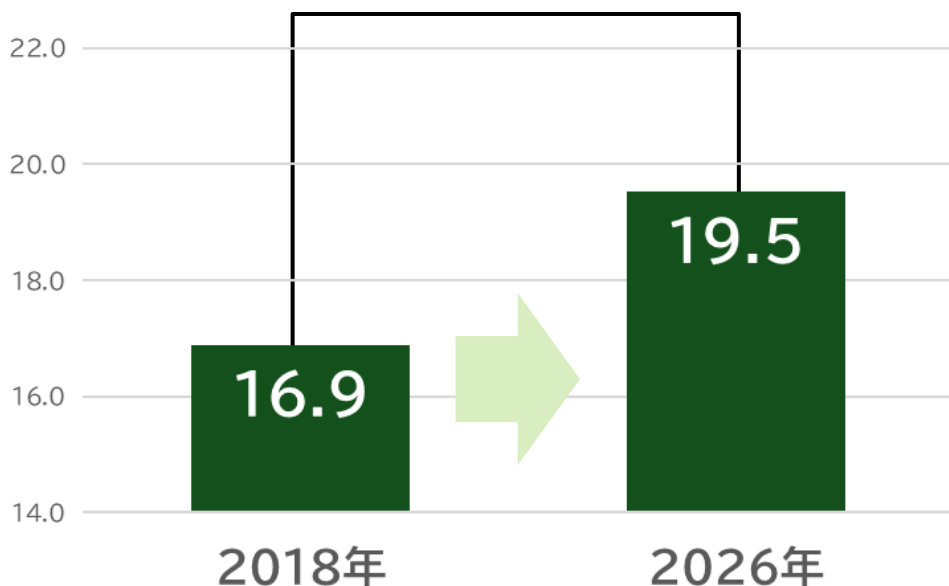
人生満足度※の変化を見たところ、メンバー層・上司層ともに2018年よりも上昇傾向であることが確認された。

※Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. Journal of Personality Assessment, 49(1), 71-75.

人生満足度[SWLS]の変化(合計値)

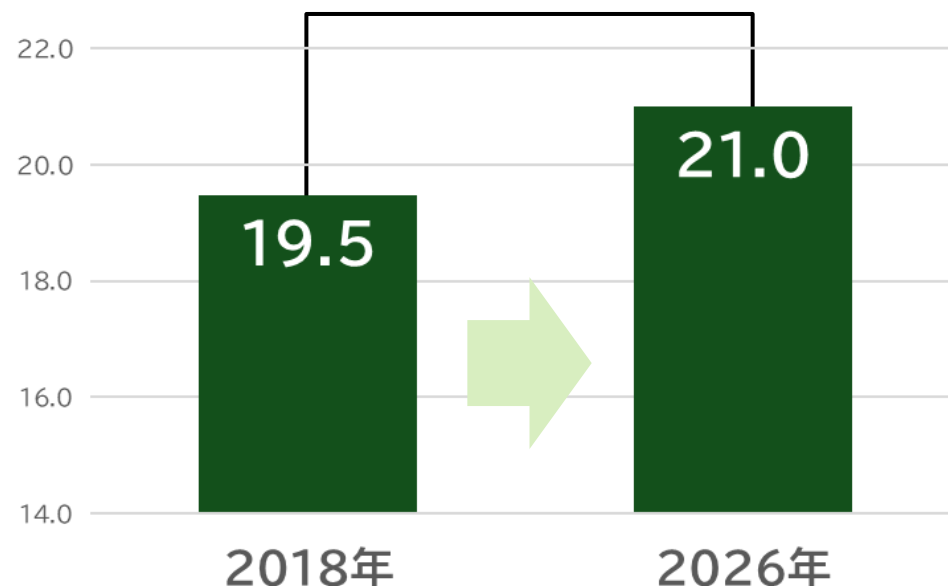
メンバー層

0.1%水準で有意



上司層

0.1%水準で有意



※メンバー層 | 2018年:n=5,000、2026年:n=3,000、上司層 | いずれもn=1,000

調査結果

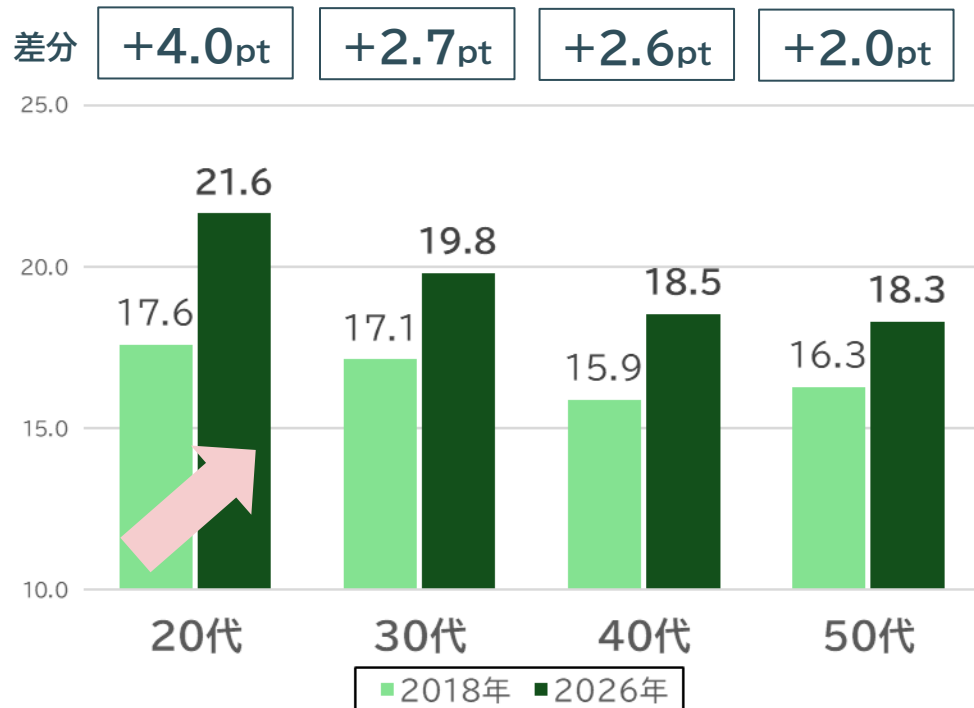
ウェルビーイングの変化[性別・年代別]

人生満足度※の変化を性年代別に確認したところ、男女ともに20代の上昇幅が大きいことが確認された。

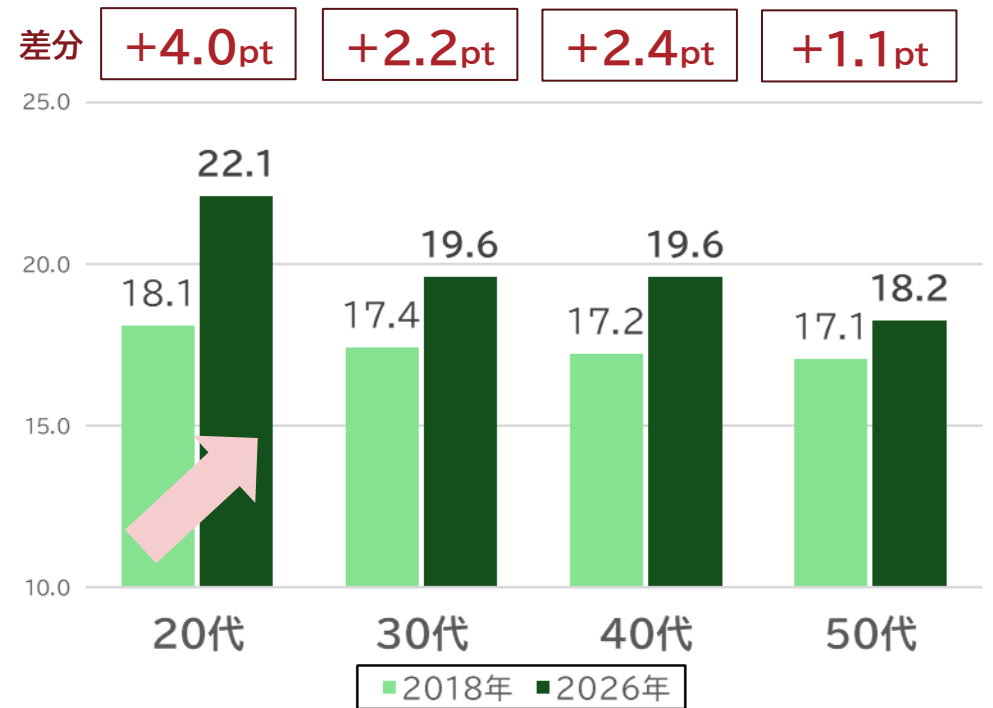
※Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. Journal of Personality Assessment, 49(1), 71-75.

【メンバー層】性年代別 | 人生満足度[SWLS]の変化(合計値)

男性



女性



調査結果

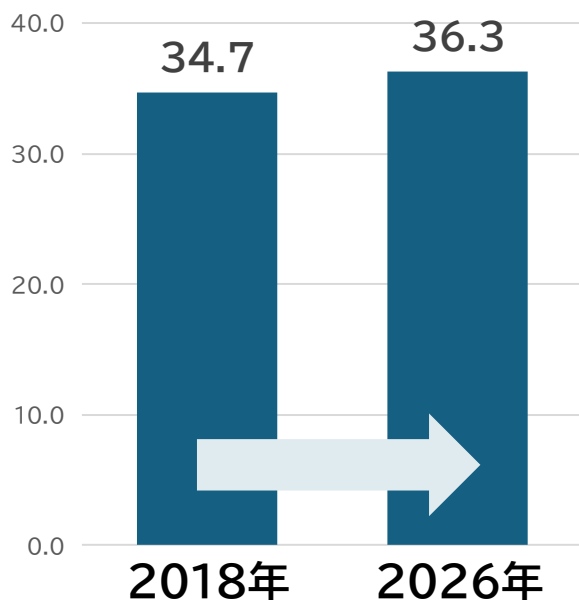
残業が減ったことで、企業の業績は下がったのか

企業業績や組織パフォーマンスの変化を確認した。どの指標も2018年と比べた減少傾向は見られず、本調査からは、残業時間減少による業績悪化を示唆する影響は確認されなかった。

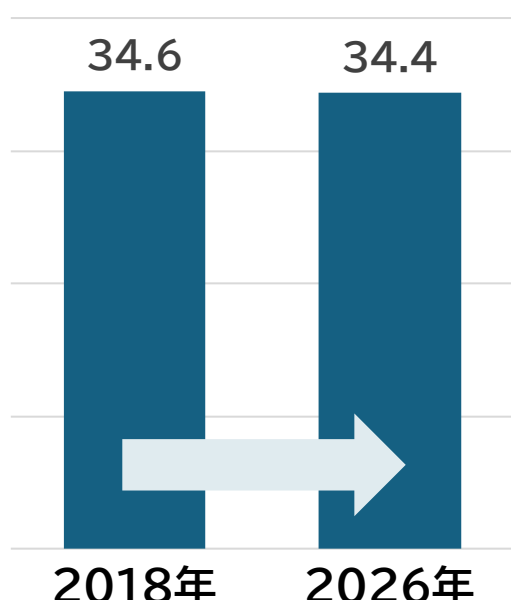
企業業績、営業利益の変化(あてはまる計/%)

自社の経営状況は良好だ

営業利益が伸び悩んでいる



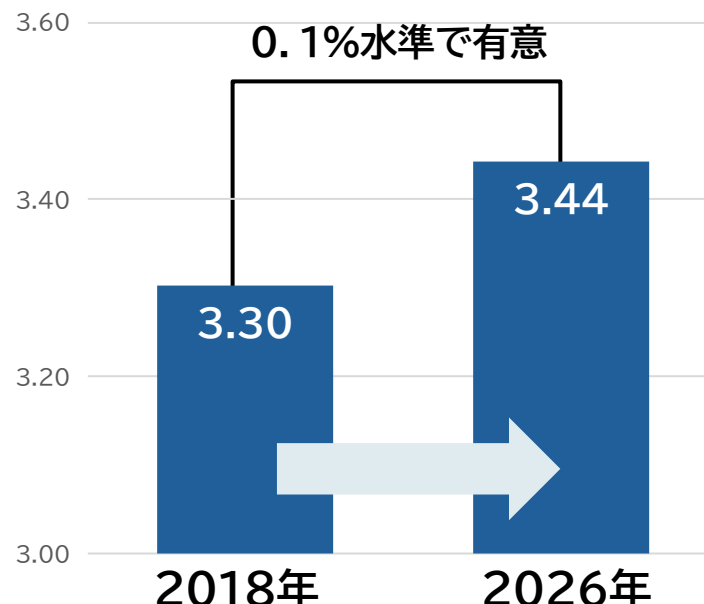
上司層
いずれもn=1000



上司層
いずれもn=1000

組織パフォーマンス※の変化(平均値)

※「私がいる組織は、会社からの期待に答えている」「私がいる組織は、定められた目標を達成している」「私がいる組織は、お客様や取引先などからの評判が良い」の平均値



上司層
いずれもn=1000

3章：働き方改革の副作用

1.

職場の「低体温」化

2.

部下の「成長錯覚」化



PERSOL

パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

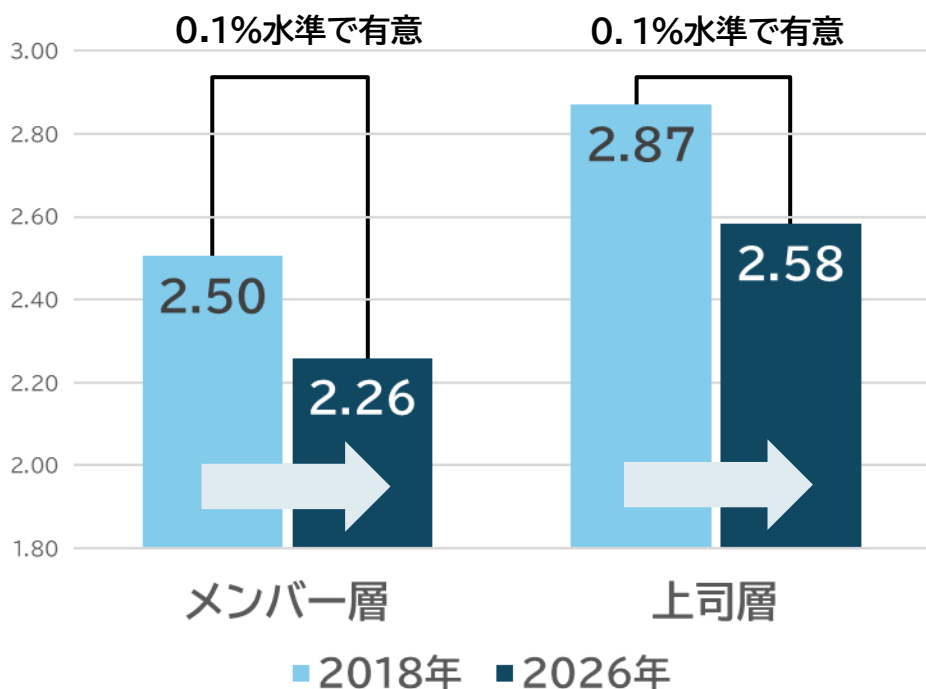
調査結果

「仕事における「没入」「挑戦」機会の変化

仕事に「没入」する機会や「挑戦」する機会の変化を見たところ、メンバー層・上司層ともに2018年よりも減少傾向であることが確認された。

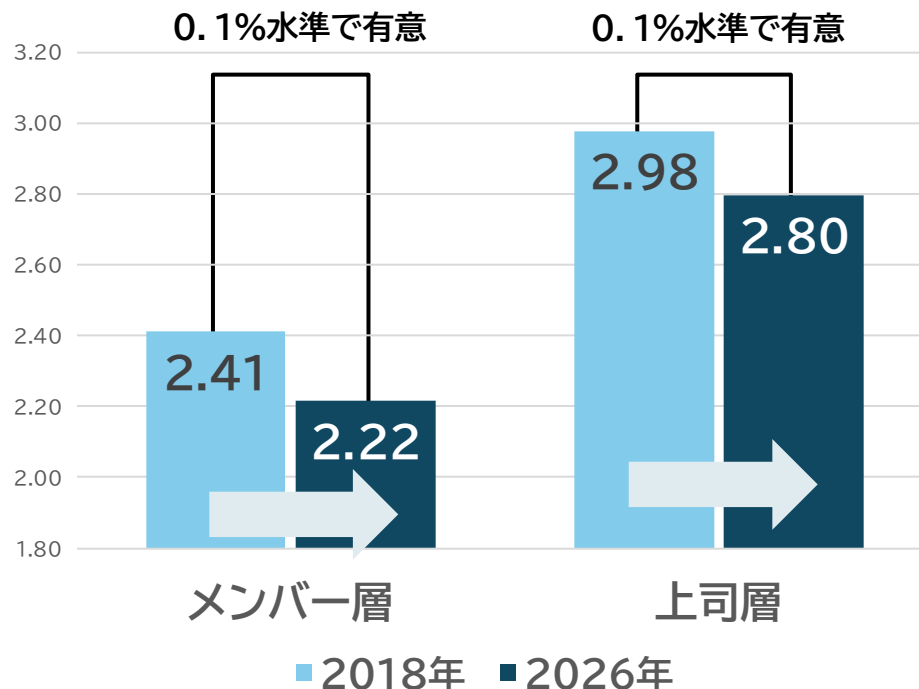
「仕事への没入」機会の変化(平均値)

※「時間を忘れて仕事をしていることがある」「完全に集中して周りが気にならなくなる」「我を忘れて仕事に没頭することがある」「楽しんで仕事をしている」の平均値



「仕事への挑戦」機会の変化(平均値)

※「挑戦的な仕事をしている」「目標に向かって仕事をしている」の平均値

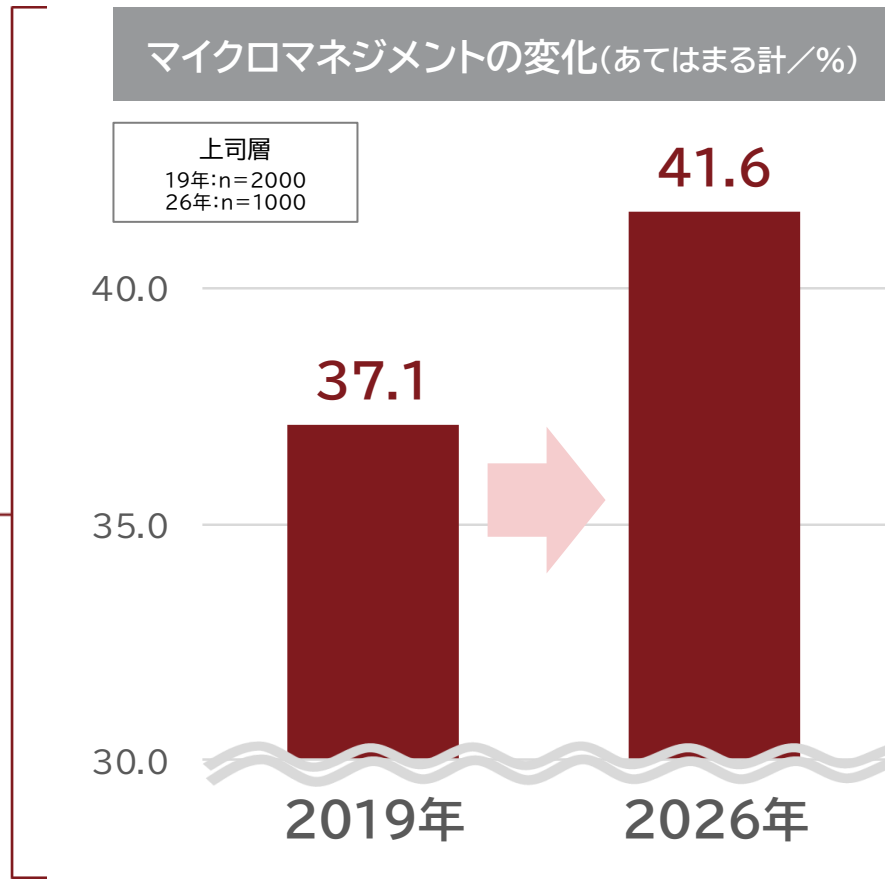
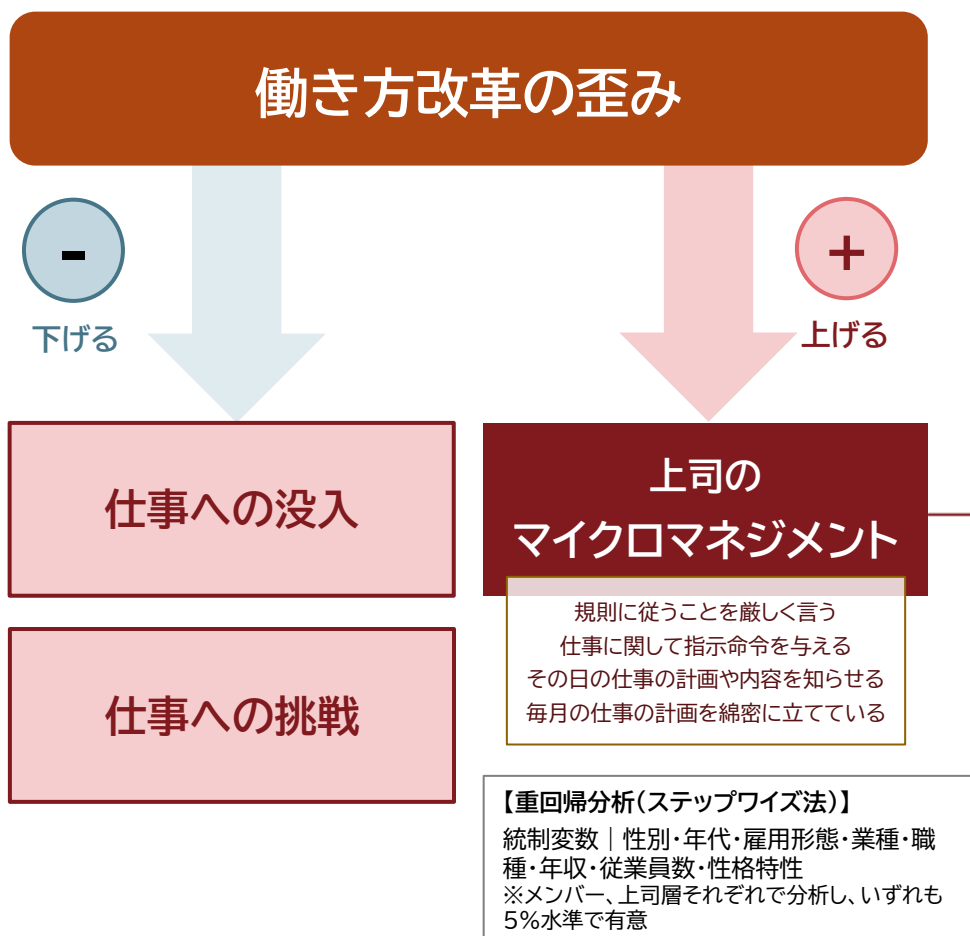


※メンバー層 | 2018年:n=5,000、2026年:n=3,000、上司層 | いずれもn=1,000

調査結果

働き方改革が与える悪影響

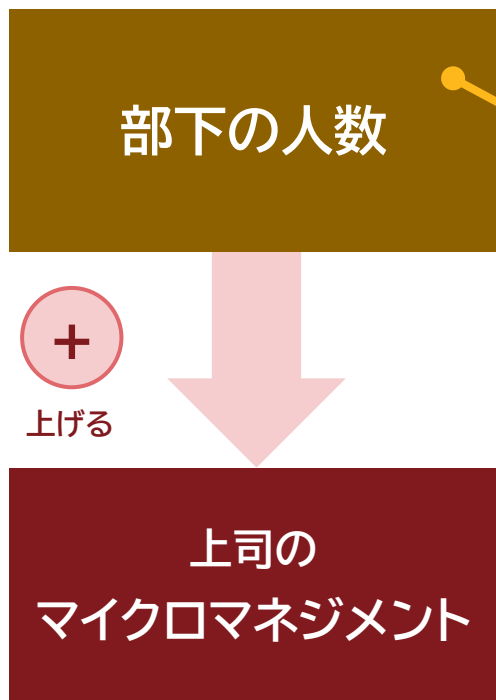
前頁で見た「働き方改革の歪み」が強い組織ほど、社員の「没入」や「挑戦」機会を妨げている傾向が確認された。また、「働き方改革の歪み」が強い組織ほど、上司がマイクロマネジメントを行いやすくなる可能性も示された。なお、2019年と比べて上司がマイクロマネジメントを行う割合は増加傾向。



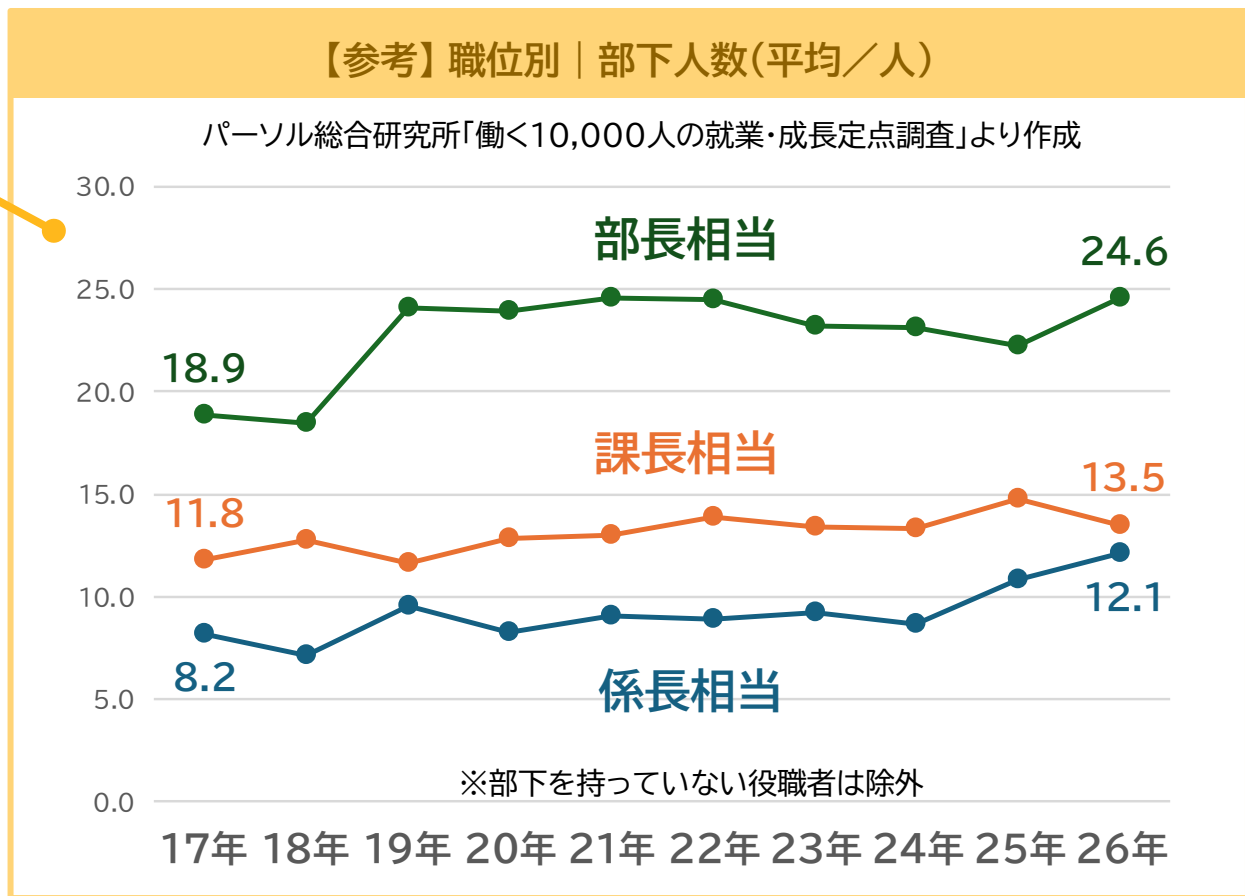
調査結果

部下人数とマイクロマネジメントの関係

上司のマイクロマネジメント増加の背景として、部下人数の増加も考えられる。多変量解析によって、部下が多い上司ほどマイクロマネジメントが増える関係性が確認されており、パーソル総合研究所の別調査では2017年比で上司の部下人数は増加傾向。



【重回帰分析(ステップワイズ法)】
 統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・年収・従業員数・性格特性
 分析対象 | 上司層 n=1,000
 ※1%水準で有意、標準化偏回帰係数:0.098



調査結果

上司が抱える課題の変化

上司の業務課題は、2019年の「自身の業務量増・学習時間不足」から、2026年には「働き方改革への対応」や「部下の育成不足・メンタルケア」といったマネジメント課題へとシフトしている。

上司が抱える業務上の課題変化(%)

2019年 n=2,000

順位 内容

- 1 人手不足
- 2 後任者の不在
- 3 自身の業務量増加
- 4 学びの時間を確保困難
- 5 時間不足による付加価値業務への未着手
- 6 働き方改革への対応増加**
- 7 部下の育成不足
- 8 コスト削減の要請増加
- 9 売り上げ・利益目標増加
- 10 スキル・知識不足による付加価値業務の未着手
- ⋮
- 12 部下のメンタル問題への対応の増加
- 15 コンプライアンスの対応の増加
- 21 ハラスメントの対応の増加

2026年 n=1,000

順位 内容

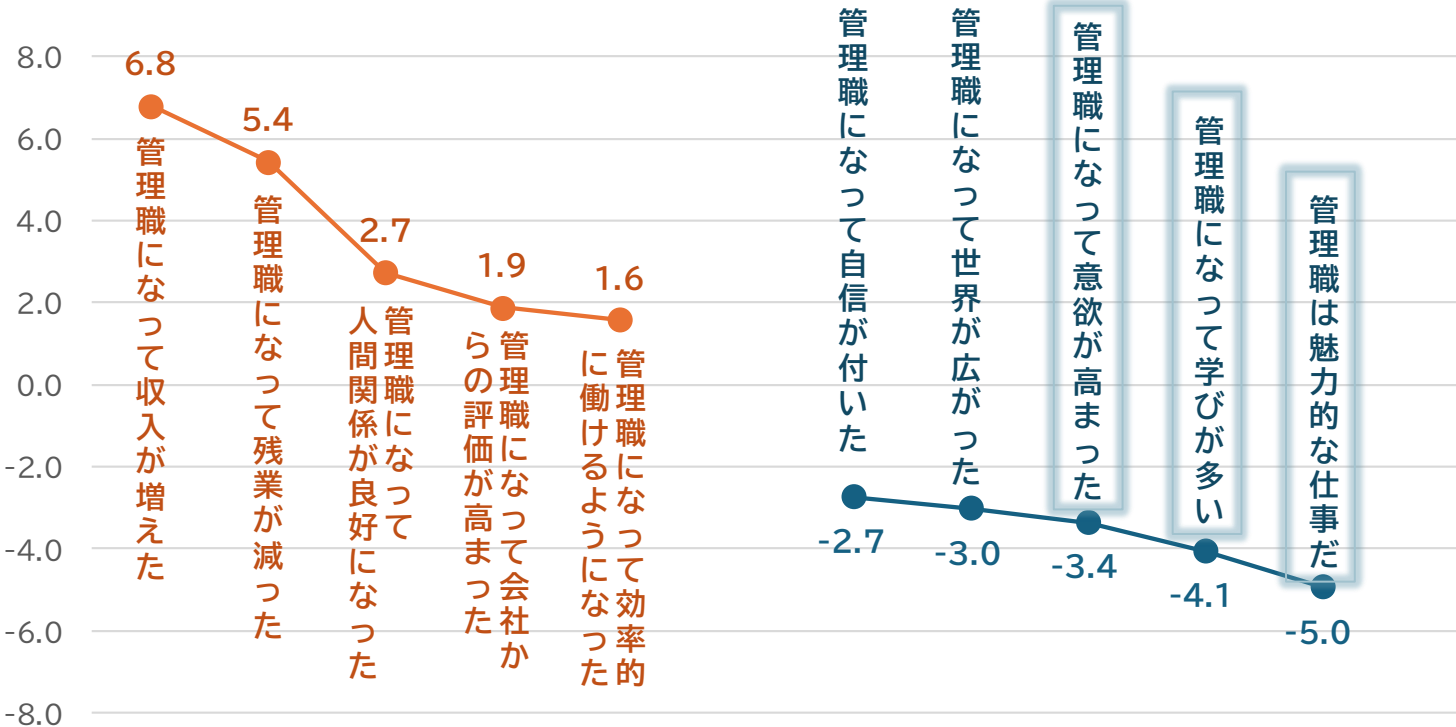
- 1 人手不足
- 2 部下の育成不足
- 3 働き方改革への対応増加**
- 4 後任者の不在
- 5 部下のメンタル問題への対応増加
- 6 コンプライアンスの対応増加
- 7 ハラスメントの対応増加
- 8 自身の業務量増加
- 9 職場のコミュニケーション不活性
- 10 部下の離職増加

調査結果

「管理職」という仕事への意識

2019年比で、「管理職は魅力的だ」や「学びが多い」「意欲が高まった」といった、管理職の仕事に対するやりがい
が減少。こうした魅力度や意欲は、働き方改革の歪みが強い組織ほど低い可能性が示唆されている。

「管理職」という仕事への意識変化(26年-19年の差分/pt)



働き方改革の歪み

下げる

重回帰分析結果

- ※基本属性は統制
- ※分析対象:管理職
- ※いずれも0.1%水準で有意

管理職は魅力的な仕事だ

-0.164

管理職になって学びが多い

-0.111

管理職になって意欲が高まった

-0.209

19年よりも上がった意識

19年よりも下がった意識

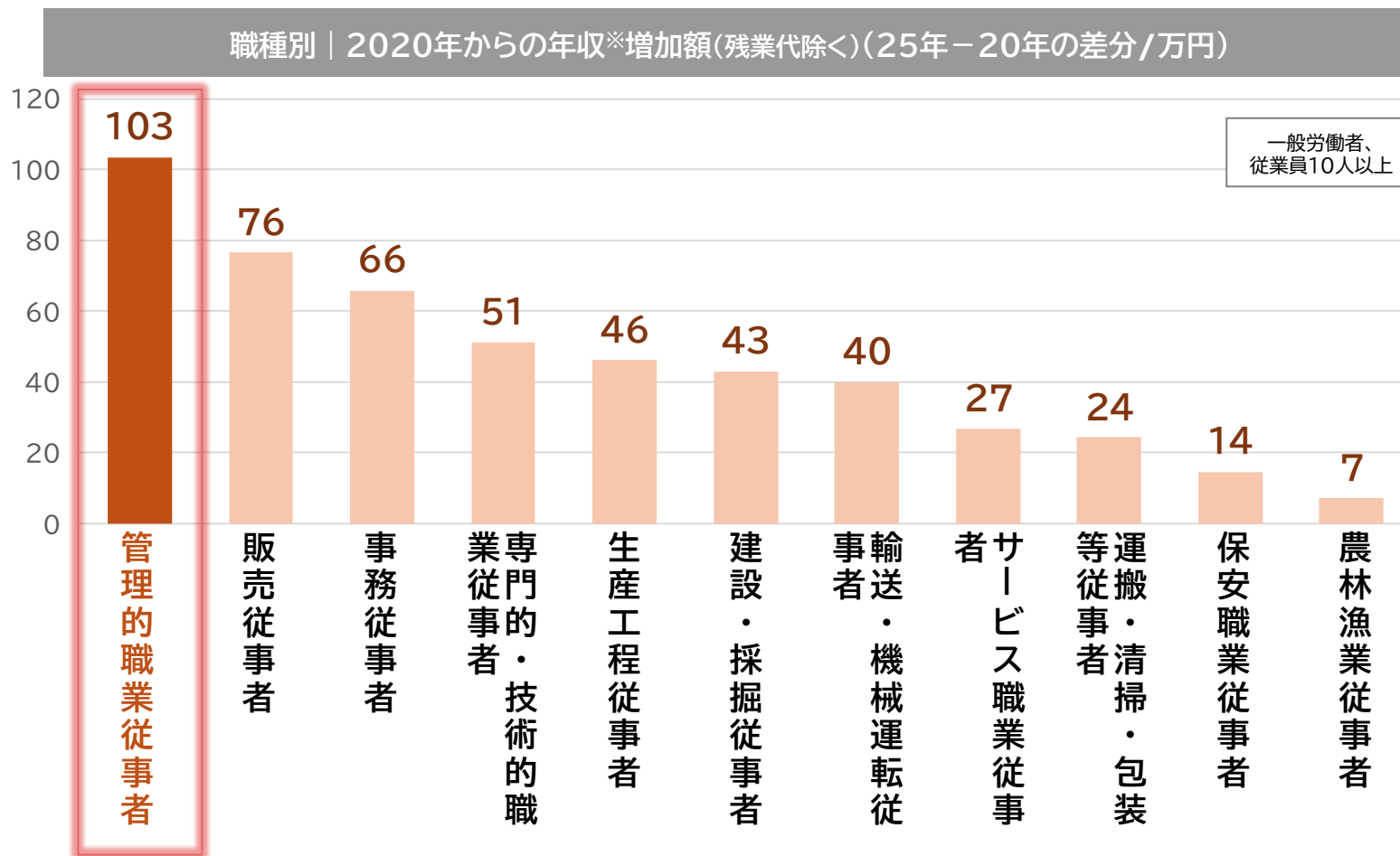
係長相当以上 | 19年:n=1,424、26年:n=804

参考

管理職の賃上げ傾向

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を基に、2020年以降の賃上げ傾向を職種別に確認した。その結果、賃上げの幅が最も大きいのは「管理的職業従事者」であり、前頁で示した収入増加の意識とも整合的である。

※(「所定内給与額」×12+「年間賞与その他特別給与額」)で算出



※厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成

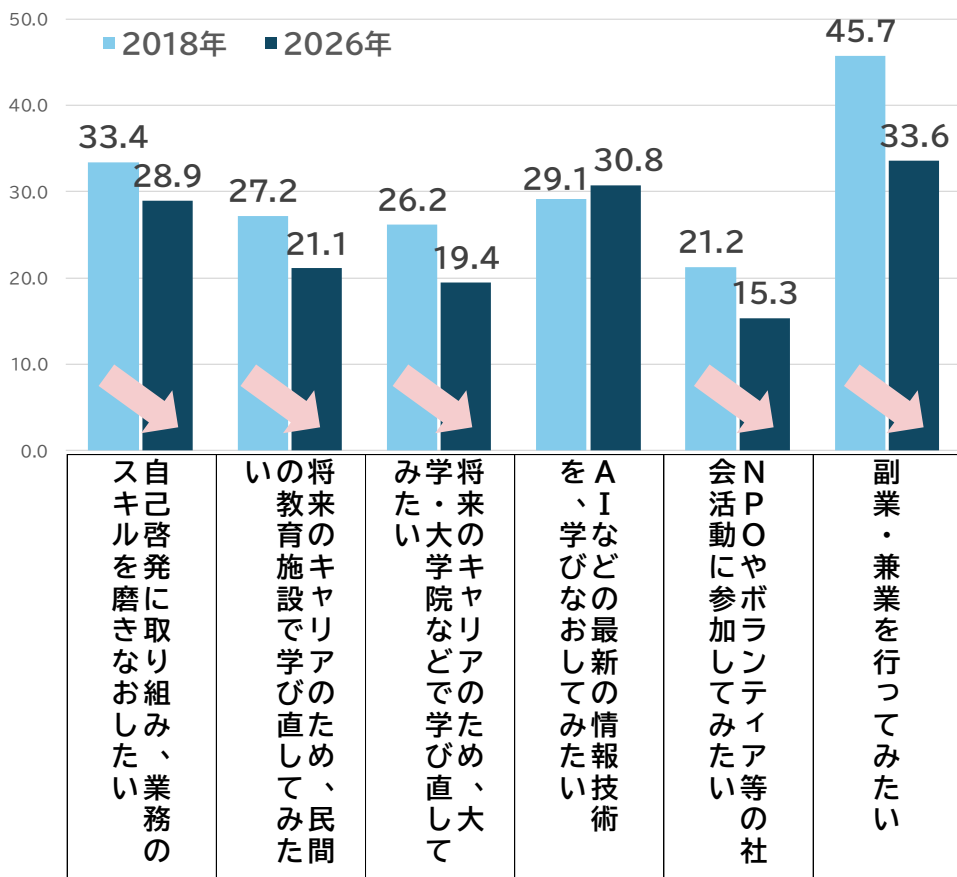
調査結果

学びに対する意識の変化

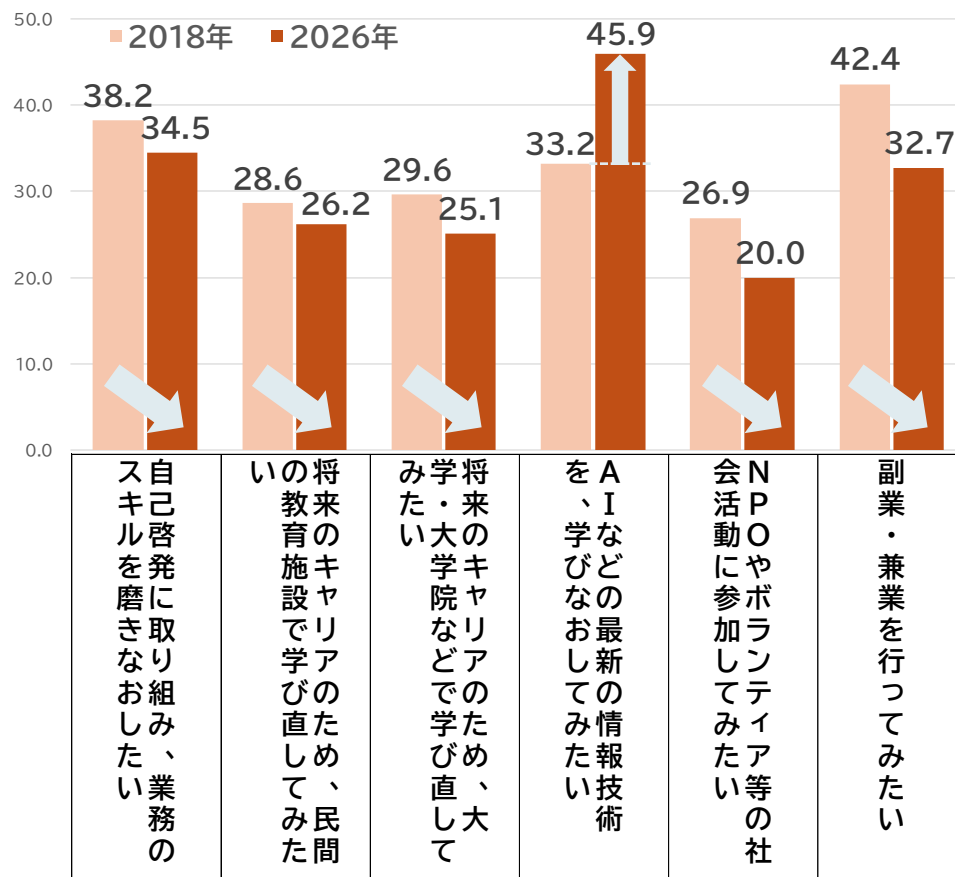
学びに対する意識の変化を見たところ、メンバー層・上司層ともに、AI関連の学び意欲を除く全項目で2018年比での減少傾向が確認されている。

学びに対する意識の変化(%)

メンバー層



上司層

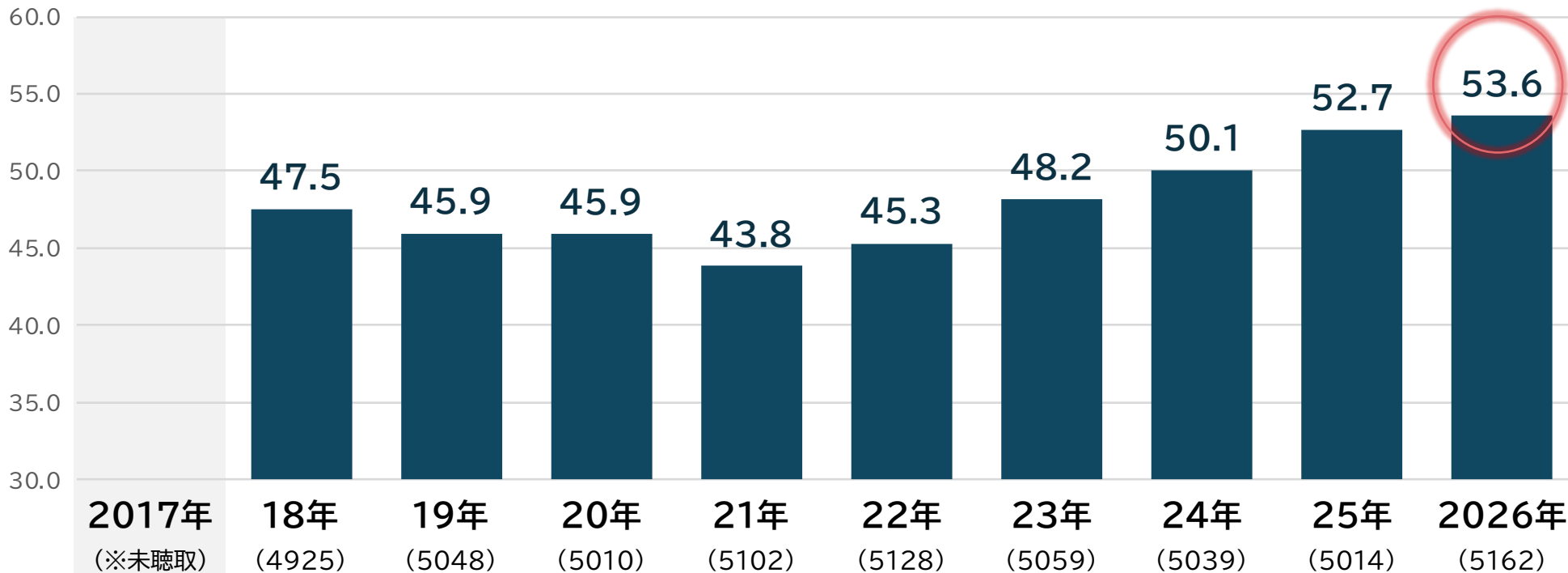


パーソル総合研究所の別調査では、学び行動の減少傾向も確認されている。勤務先以外での学習や自己啓発について、「とくに何も行っていない」割合が過半数(53.6%)となり、過去最も高い水準となった。

分析対象:正社員

勤務先以外での学習・自己啓発を「とくに何も行っていない」割合の推移(%)

過去最高



※設問文:あなたが、自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動についてお知らせください。【複数回答形式】

※選択肢:大学・大学院・専門学校/資格取得のための学習/語学学習/NPOやボランティア等の社会活動への参加/勉強会等の主催・運営/研修・セミナー、勉強会等への参加/通信教育、eラーニング/読書/副業・兼業/その他/とくに何も行ってない

3章：働き方改革の副作用

1.

職場の「低体温」化

2.

部下の「成長錯覚」化



PERSOL

パーソル 総合研究所

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

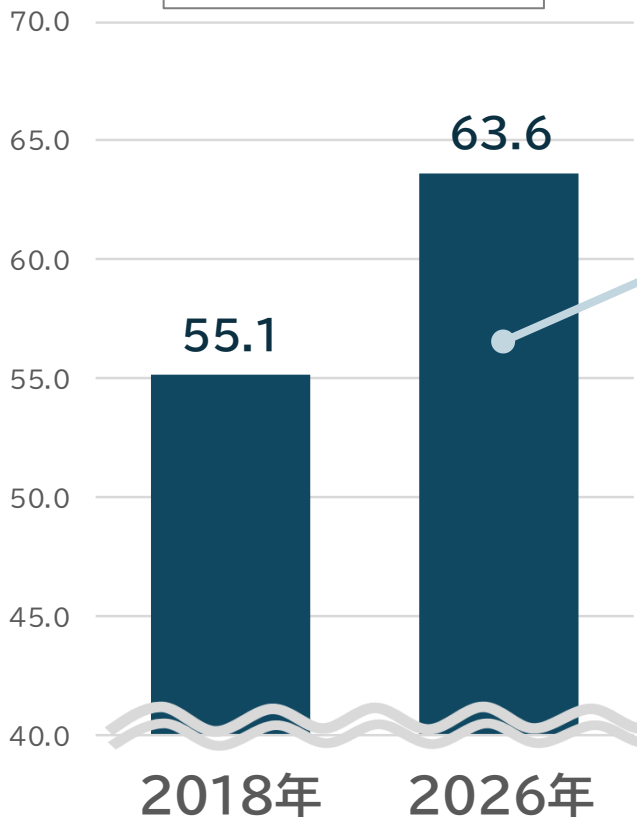
調査結果

メンバー層の成長実感の変化

メンバー層(成長志向あり層)の成長実感は、2018年と比較して増加傾向にある。なお、メンバー層が感じる「成長」の背景には、仕事への「没入」や「挑戦」を起点とするもの【自律的成長】と、上司からのマイクロマネジメントを介して生じるもの【補助輪付き成長】の、主に2パターンが存在することが確認された。

成長実感の変化(%)

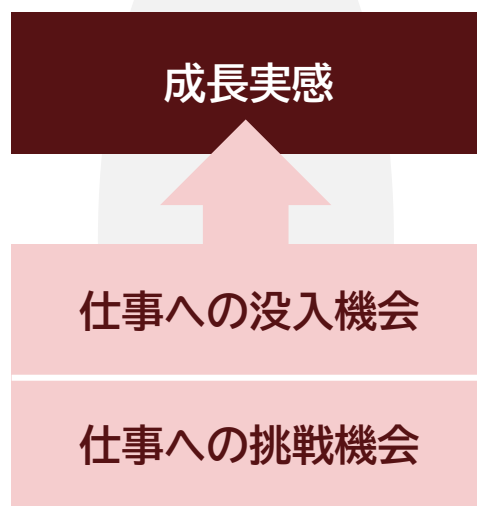
メンバー層(成長志向あり)



メンバー層が感じる「成長」の特徴 [重回帰分析の結果を基に整理]

自律的成長

(自身のフロー体験起点の成長)



補助輪付き成長

(マイクロマネジメントを介した成長)

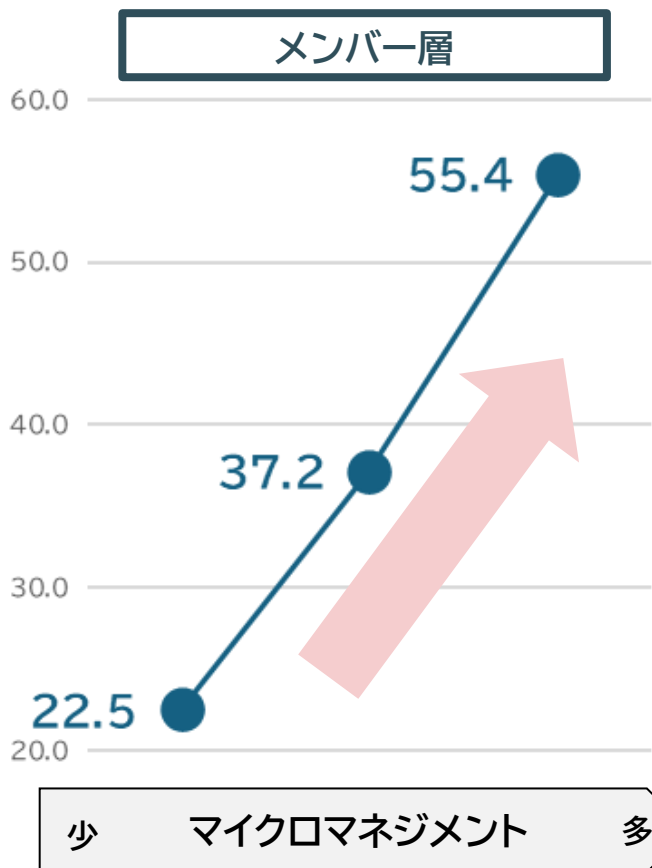


調査結果

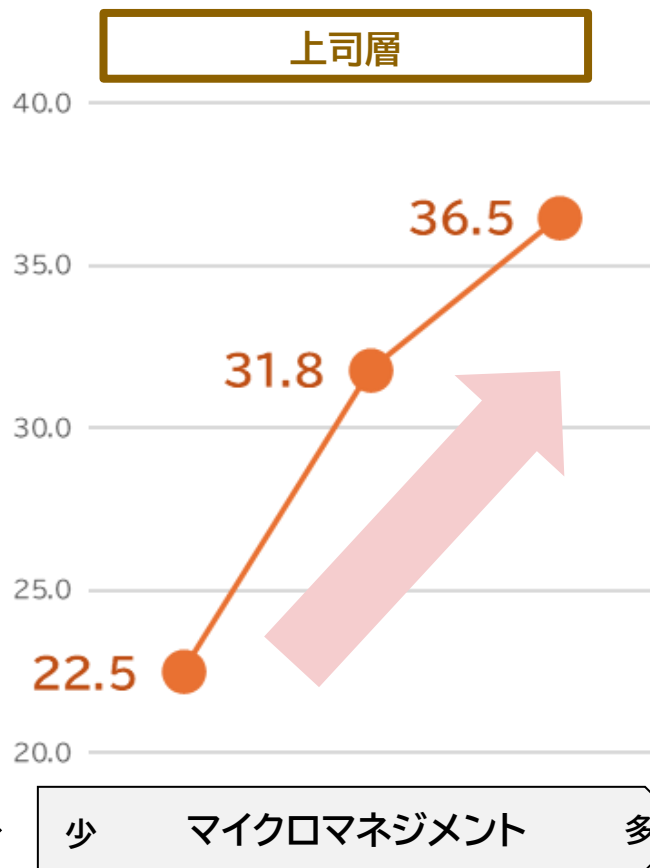
マイクロマネジメントによって感じる成長・育成の意識

マイクロマネジメントと成長実感の関係性を見たところ、メンバー側はマイクロマネジメントを受けるほど「自身の成長」を実感する傾向にある。その一方で、上司側はマイクロマネジメントを行うほど「部下の育成不足」を強く実感していることが確認された。

働くことを通じた成長実感(%)



部下の育成不足実感(%)



メンバー側の意識

マイクロマネジメント
されるほど

自身が「成長した」
と感じている

上司側の意識

マイクロマネジメント
するほど

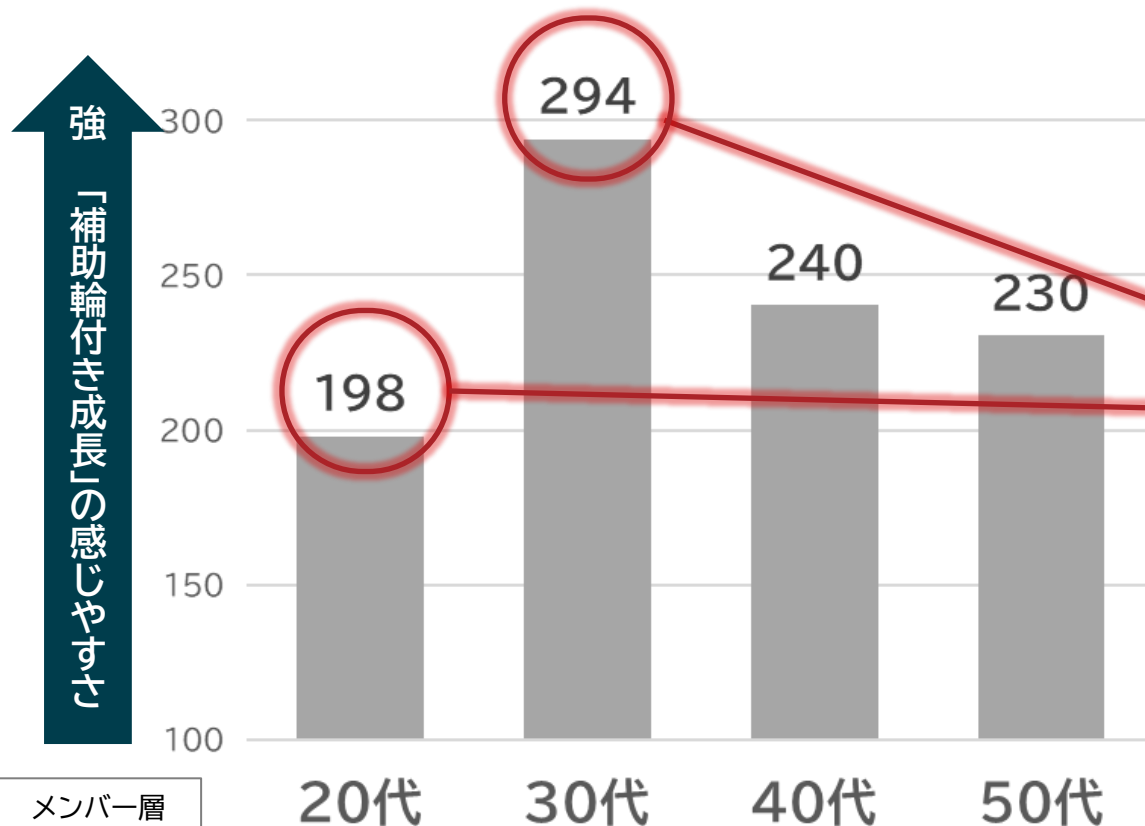
部下の育成不足
を感じている

調査結果

マイクロマネジメントによる成長実感[年代別傾向]

マイクロマネジメントによる成長(補助輪付き成長)の感じやすさを年代別に比較した。最も高いのは30代であり、次いで40代、50代と続く。また、20代は、マイクロマネジメントによる成長(補助輪付き成長)を最も感じにくい層であった。

年代別 | マイクロマネジメントが成長実感に与える影響※



マイクロマネジメントによる成長の感じやすさ

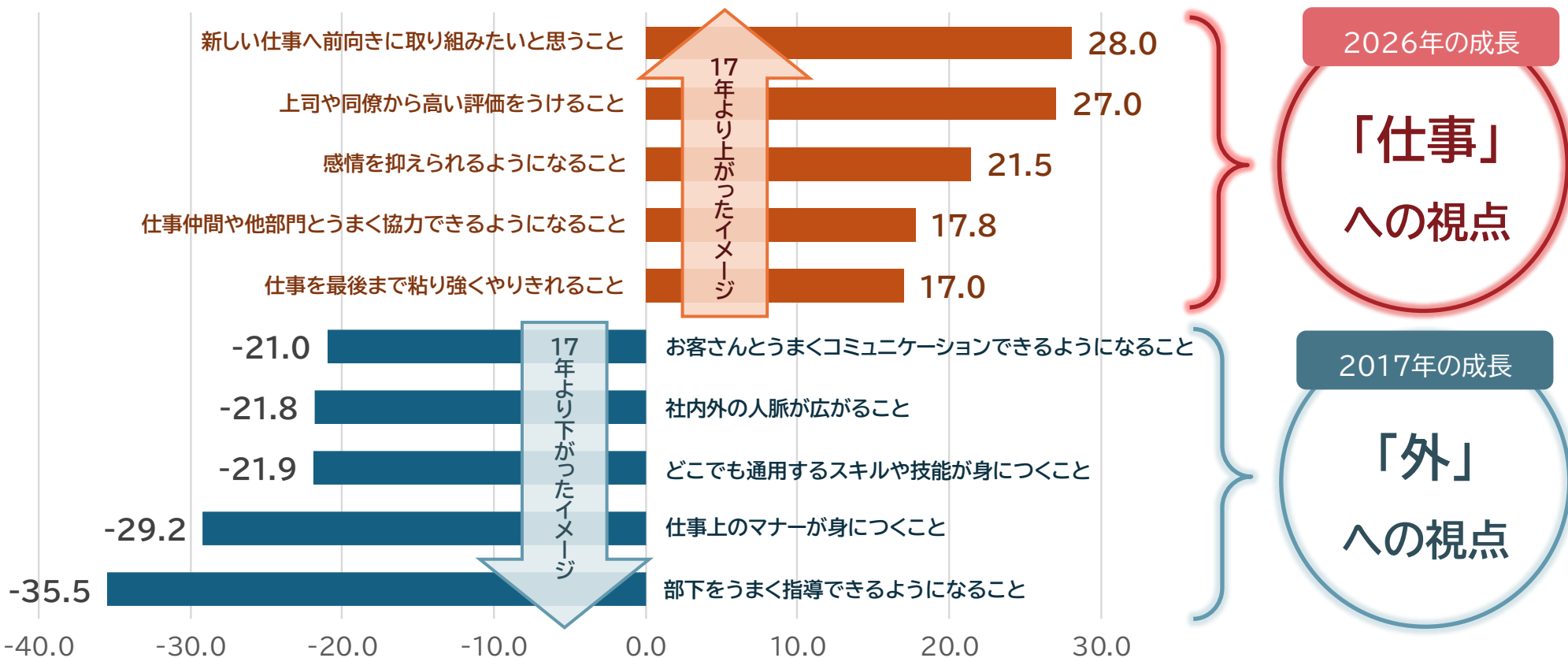
20代で最も低く
30代で最も高い

※マイクロマネジメント低群の成長実感を100とした場合の、マイクロマネジメント高群の数値

「働くことを通じた成長」へのイメージ(パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」)

「働くことを通じた成長」へのイメージについて、2017年からの変化を見た。2017年よりも上がったイメージには、「新しい仕事への取り組み」、「上司・同僚からの評価」、「感情制御」、「社内協力」などの項目が並ぶ。一方、下がったイメージでは、「部下育成」や「社会人基礎力」などに関する項目が並んでおり、成長を感じるポイントが、「外」から「仕事」へシフトしている様相がうかがえる。

「働くことを通じた成長」へのイメージ (2017年からの増減率/%)



20~59歳の正社員(一般社員・従業員) | 2026年:n=3,213、2017年:n=2,887

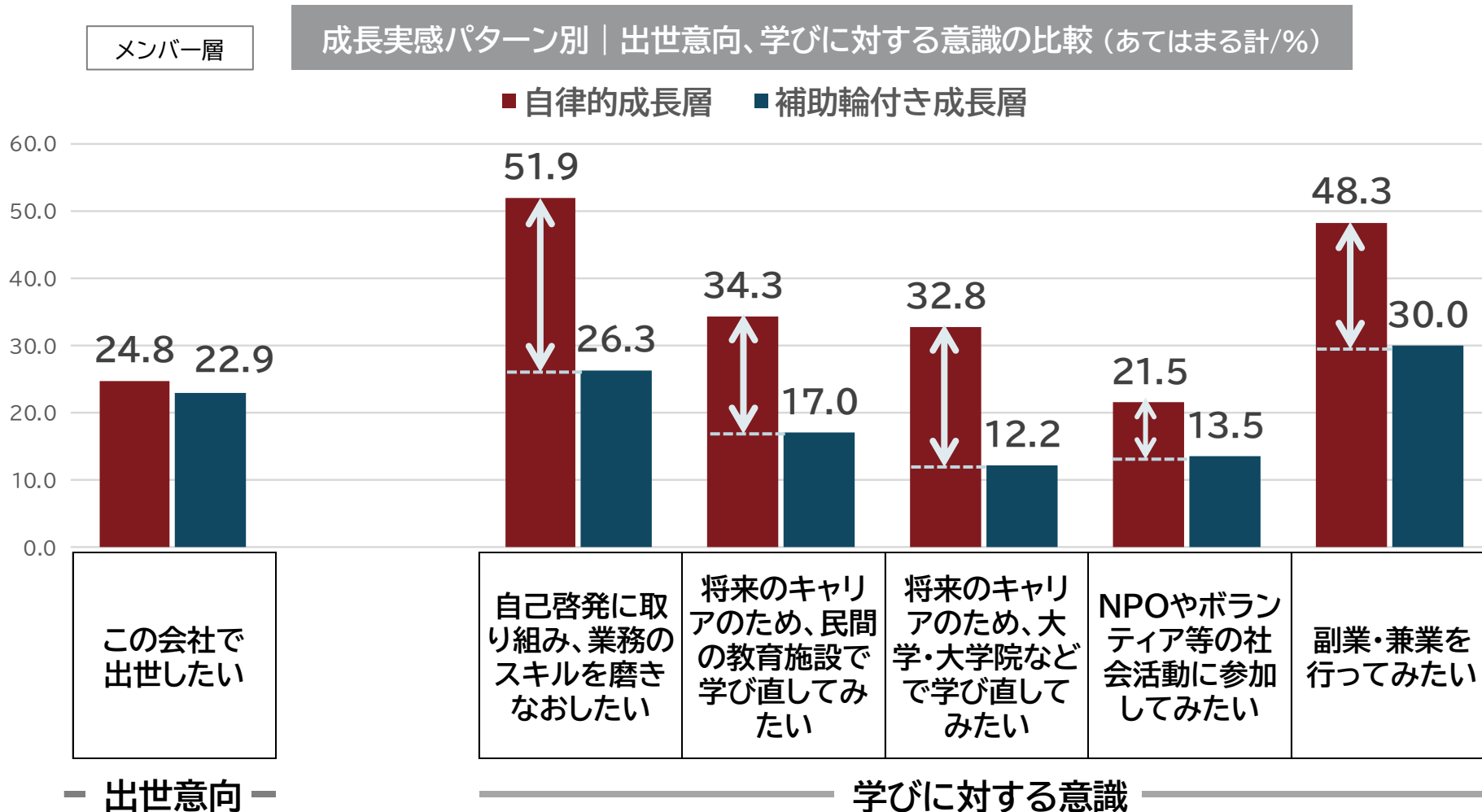
※17年と26年の平均選択率が3%未満の項目は分析対象外

調査結果

「自律的成長」層と「補助輪付き成長」層の比較

「自律的成長」層と「補助輪付き成長」層の意識を比較した。

どちらも出世意向は同程度であるが、学びに対する意識は「自律的成長」層が圧倒的に高い。



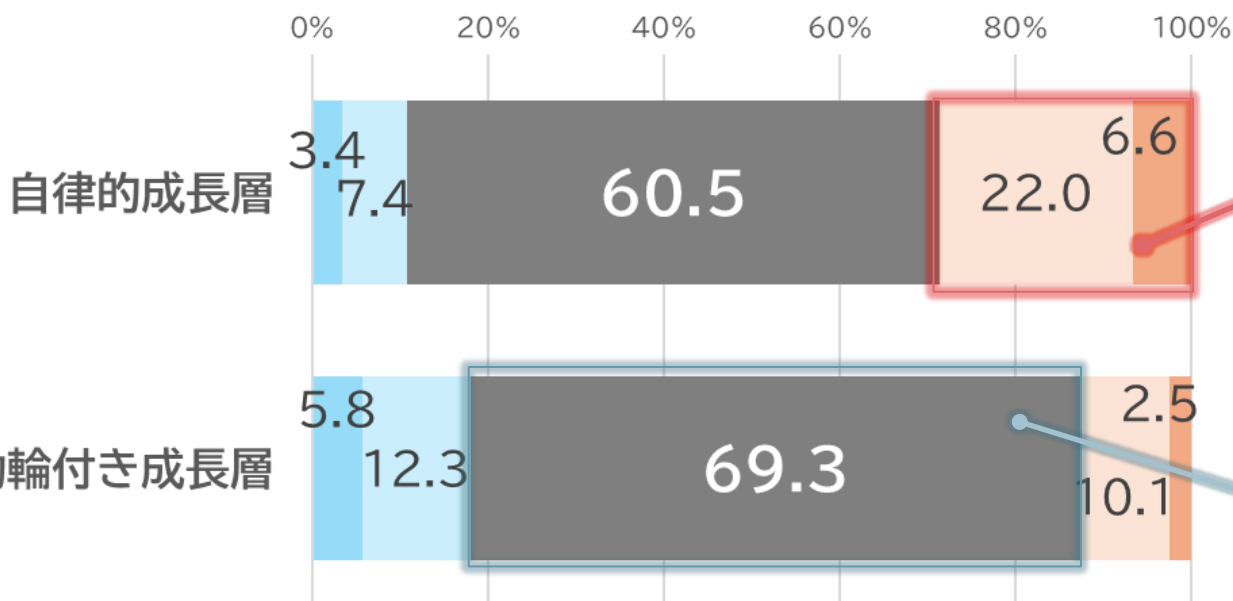
調査結果

「自律的成長」層と「補助輪付き成長」層の比較

人事評価の傾向を比較すると、「自律的成長」層が高評価を得やすいのに対し、「補助輪付き成長」層は平均的な評価にとどまるという違いが確認された。

人事評価の比較 (%)

※あなたの人事評価の高さは、同じ職位や同じ業務をしている人の中で、どのあたりに位置しますか。



特徴の比較

自律的成長層は
人事評価が高い傾向

補助輪付き成長層は
平均的な評価にとどまりがち

- 下位20%以内
- 下位20~40%くらい
- 平均的な位置
- 上位20~40%くらい
- 上位20%以内

メンバー層

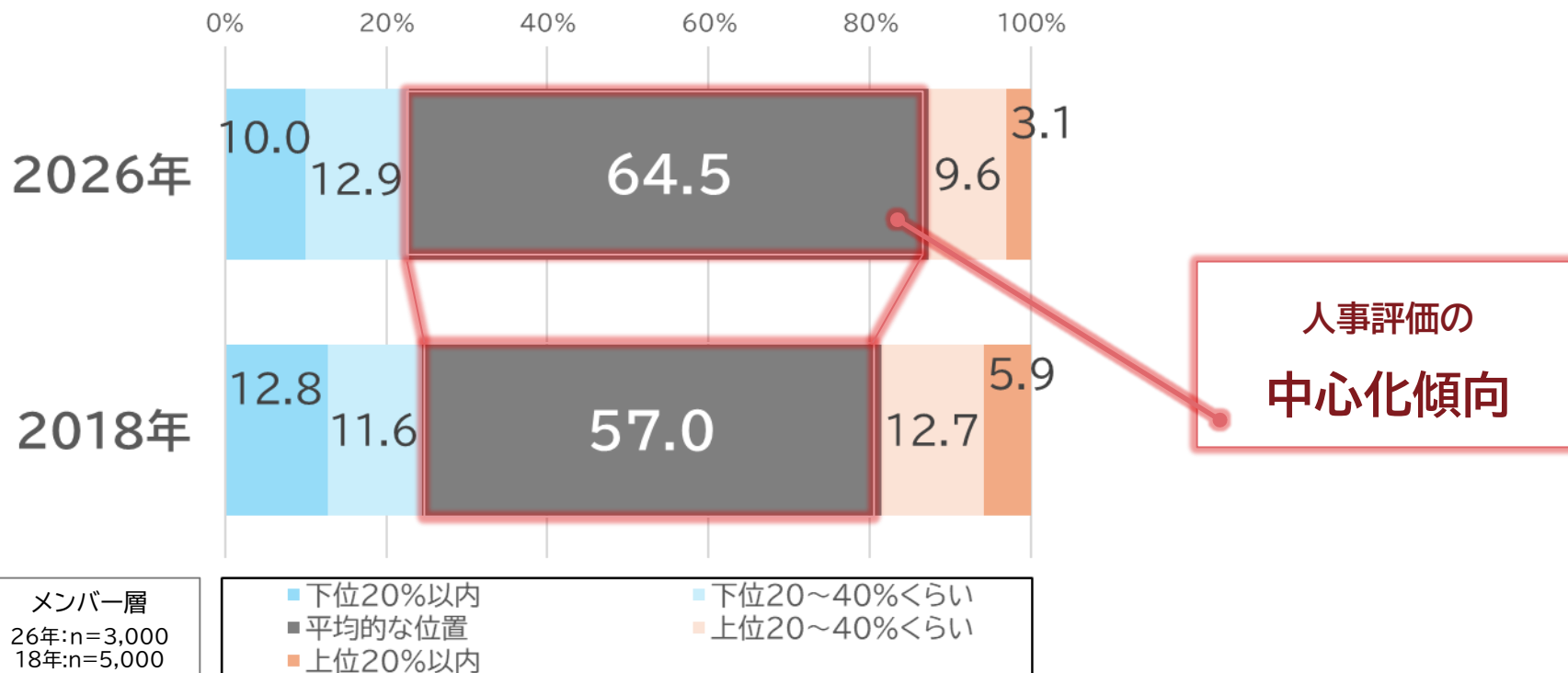
調査結果

人事評価の変化

メンバー層の人事評価を2018年と比較すると、平均的な評価層が増加し、中心化傾向が進んでいる。これは、企業内において突出した人材が少なくなっている可能性を示唆している。

人事評価の変化 (%)

※あなたの人事評価の高さは、同じ職位や同じ業務をしている人の中で、どのあたりに位置しますか。



まとめ

働き方改革の「成果」「副作用」の整理

1章から3章までの傾向を基に、働き方改革の「成果」と「副作用」を整理した。

働き方改革

管理の厳格化

成果

残業時間の減少

メンバー | 1ヵ月で -6.7h
上司 | 1ヵ月で -9.0h

睡眠時間の増加

メンバー | 1ヵ月で +5.3h
上司 | 1ヵ月で +4.3h

バーンアウト
の改善

人生満足度
の向上

歪み

仕事の過密化

(短時間で成果を出さないといけない)

業務の無機質化

(業務をこなすだけになった)

関係の希薄化

(職場に一体感がなくなった)

副作用

- ◆ 仕事へ没入する機会や
仕事に挑戦する機会の減少
- ◆ 「管理職」の役割の魅力低下
(マイクロマネジメント、部下
関連の対応負荷が増加)

職場の
「低体温」化

部下の
「成長錯覚」化

- (メンバーは…)
マイクロマネジメントされるほど
自身が「成長した」と実感
- (上司は…)
マイクロマネジメントするほど
「部下の育成不足」を実感



PERSOL

パーソル 総合研究所

<4章>

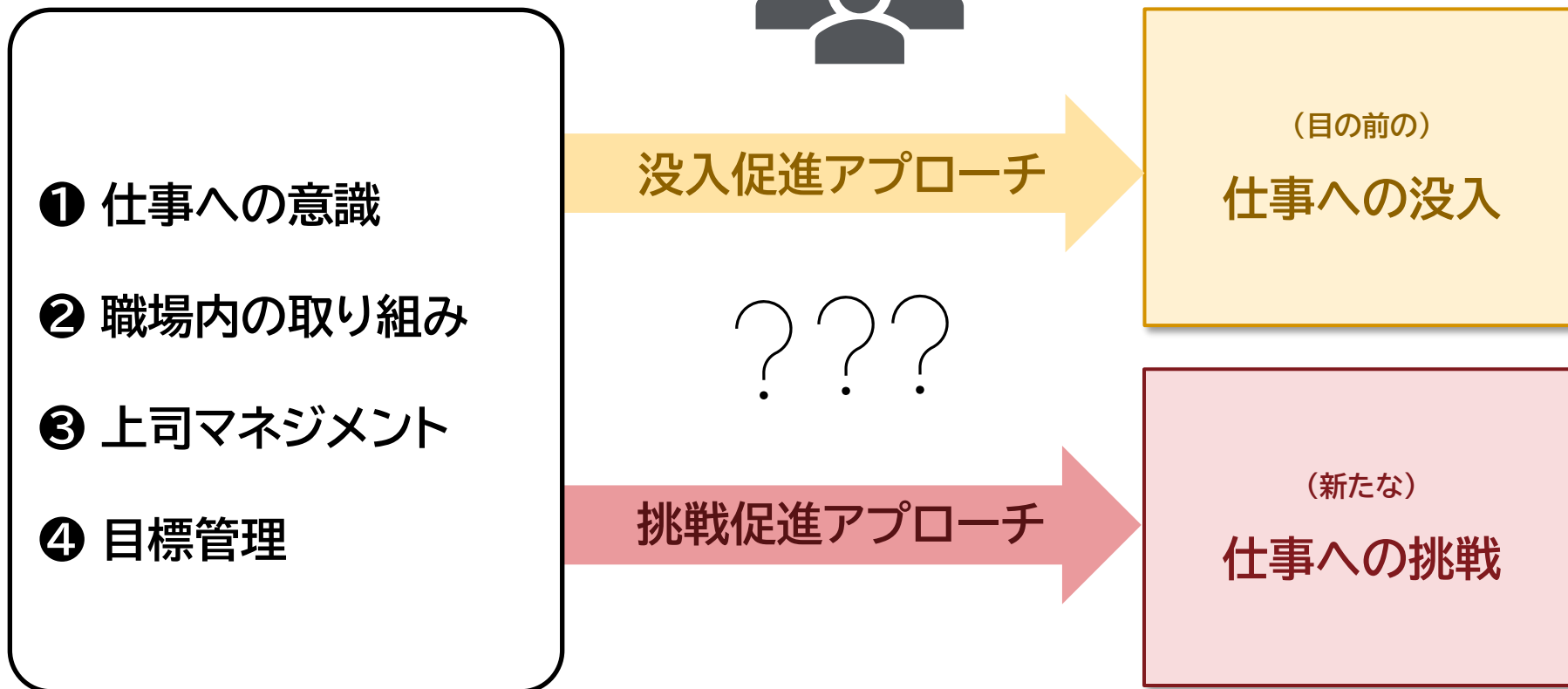
職場の「熱さ」をどう取り戻すか

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

説明

職場の「熱さ」を取り戻すポイント

前述した働き方改革における2つの副作用(職場の「低体温」化、部下の「成長錯覚」化)を乗り越えるには、その背景にある「仕事への没入」や「仕事への挑戦」を促していく施策が重要と考えられる。本章では、仕事への没入・挑戦を高める要因をそれぞれ分析し、職場の「熱さ」を取り戻すための方策を探った。

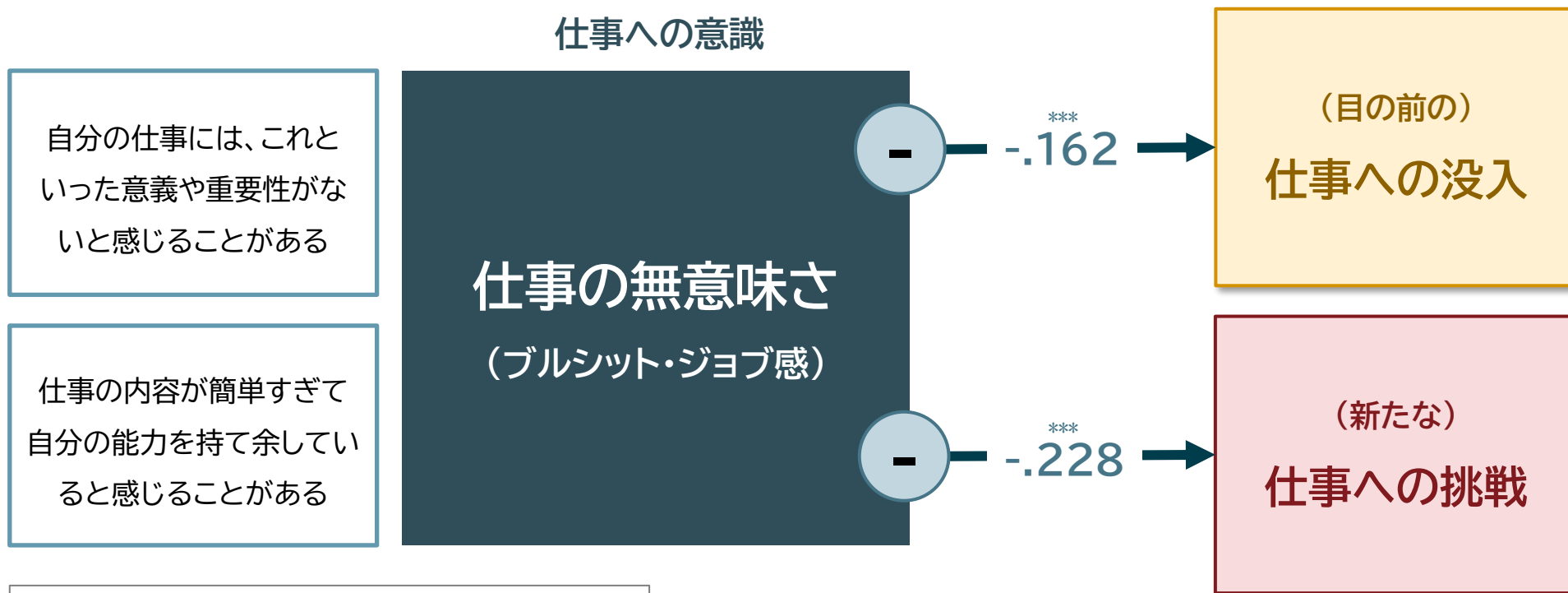


調査結果

職場の「熱さ」を取り戻すポイント | ①仕事への意識

仕事への意識として、本調査では「仕事の無意味さ(ブルシット・ジョブ*感)」を測定し、分析に用いた。
多変量解析の結果、仕事の無意味さが、仕事への没入・挑戦をどちらも阻害する傾向が確認された。

※グレーバー, D.(2020)『ブルシット・ジョブ——クソどうでもいい仕事の理論』(酒井隆史ほか訳)岩波書店



【重回帰分析(ステップワイズ法)】

統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・年収・従業員数・性格特性
分析対象 | メンバー層・上司層 ※0.1%水準で有意

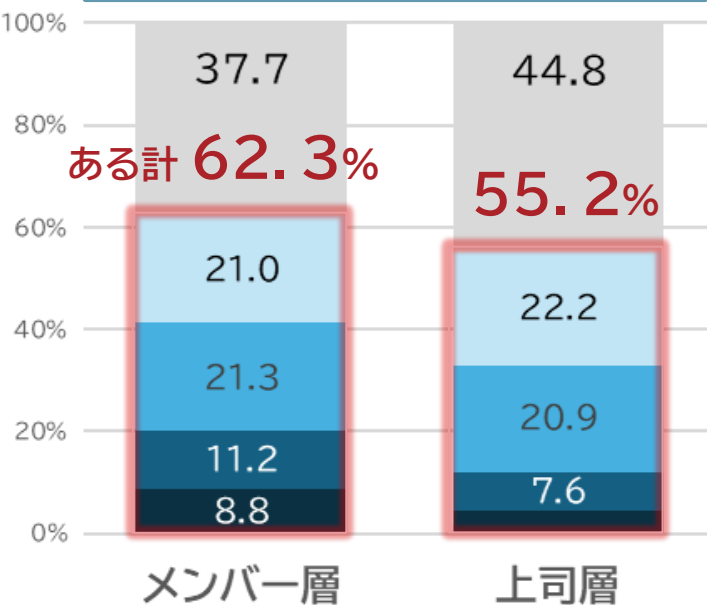
調査結果

仕事の無意味さ(ブルシット・ジョブ)の意識

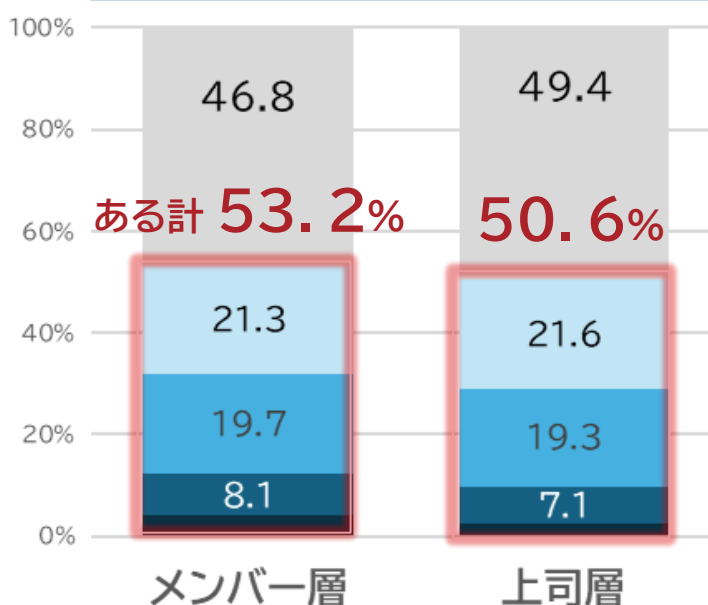
仕事の無意味さに関する意識は、メンバー層・上司層ともに半数を超え、無意味な業務を感じる社員の多さがうかがえる。その背景には、働き方改革に伴う業務の無機質化や関係の希薄化が影響している可能性が示唆される。

仕事の無意味さ(ブルシット・ジョブ感)の意識 (%)

自分の仕事には、これといった意義や重要性がないと感じることがある



仕事の内容が簡単すぎて自分の能力を持て余していると感じることがある



■いつもある ■しばしばある ■時々ある
■まれにある ■ない

■いつもある ■しばしばある ■時々ある
■まれにある ■ない

※メンバー層:n=3,000、上司層:n=1,000

働き方改革の影響分析

働き方改革の歪み

業務の無機質化

(業務をこなすだけになった)

関係の希薄化

(職場に一体感がなくなった)

上げる



重回帰分析結果

※基本属性は統制
※分析対象:メンバー層・上司層
※0.1%水準で有意

上げる



仕事の無意味さ

調査結果

職場の「熱さ」を取り戻すポイント | ②職場内の取り組み・工夫

職場内で行っている取り組み・工夫が与える影響を分析した。仕事の無意味さを抑制するには「DXによる省力化」などが有効であり、仕事への没入促進には「成果基準の明確化」、仕事への挑戦促進には「能力・意欲重視のアサイン」などが有効であることが確認された。

仕事の無意味さを抑制する取り組み

DXによる省力化

定型的な作業や下調べなどをツールに任せ、人間が判断・思考するコア業務に集中できる時間を捻出している

チームの予定可視化

誰がいつ稼働していて、いつ連絡がつかないかをチーム全員が常に把握できる状態にある

(目の前の)仕事への没入を促す取り組み

成果基準の明確化

「何時間働くか」ではなく「どのアウトプットを出せば完了か」を明確に握っている

裁量性の担保

最終納期さえ守れば、途中の作業タイミングやペース配分は個人に任せている

(新たな)仕事への挑戦を促す取り組み

能力・意欲重視のアサイン

労働時間にかかわらず、能力や意欲があれば難易度の高いプロジェクトにアサインしている

業務の切り出し

大きなプロジェクトを、一人で完結させるのではなく、工程ごとに細分化して分担できるようにしている

トラブル対応の整備

急なトラブル対応などを、特定の人に依存せずチーム全体でカバーするルールが決まっている

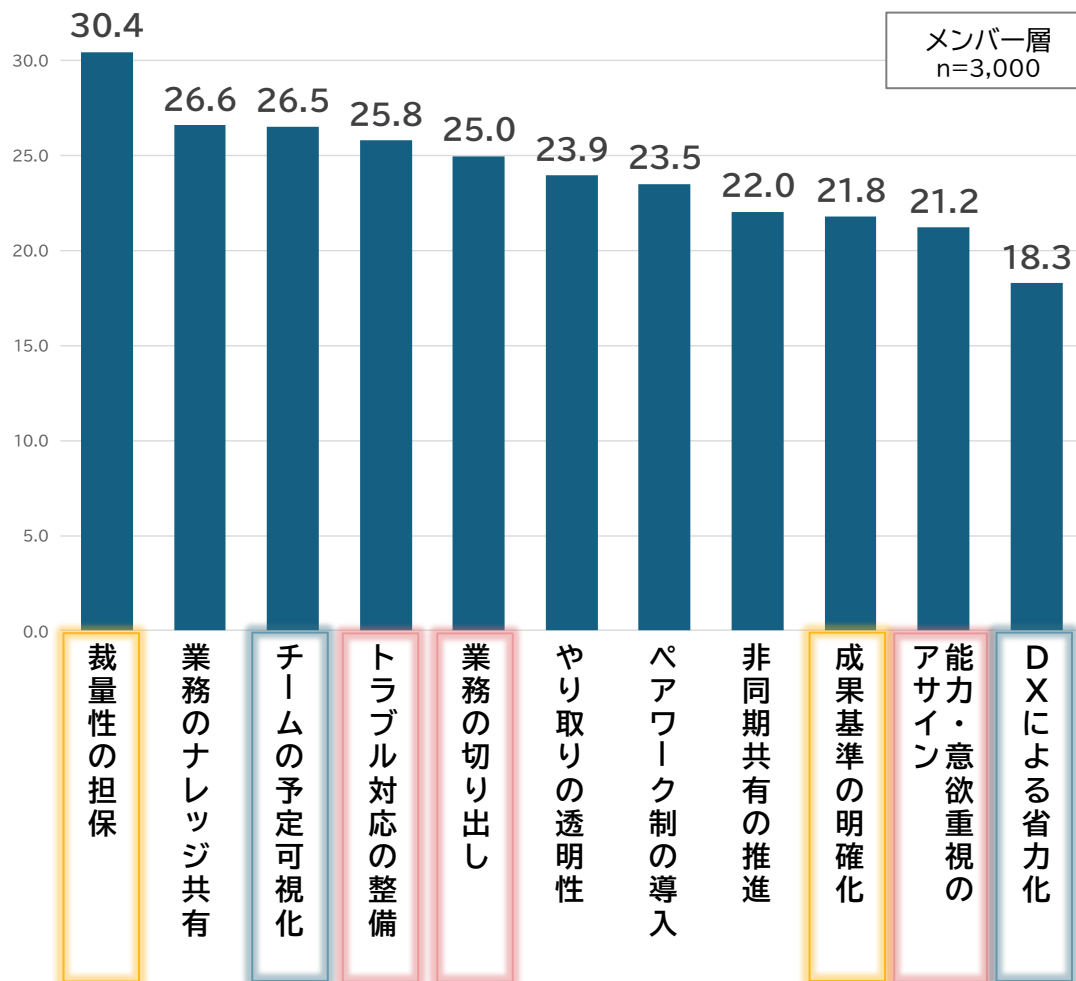
※重回帰分析の結果を基に整理(有意な項目のみ掲載)

調査結果

職場内の取り組み・工夫の実態

職場内で行われている取り組みの実態を見た。特に、「DXによる省力化」を行っている企業は少ない傾向。

職場で行われている工夫・取り組み (%)

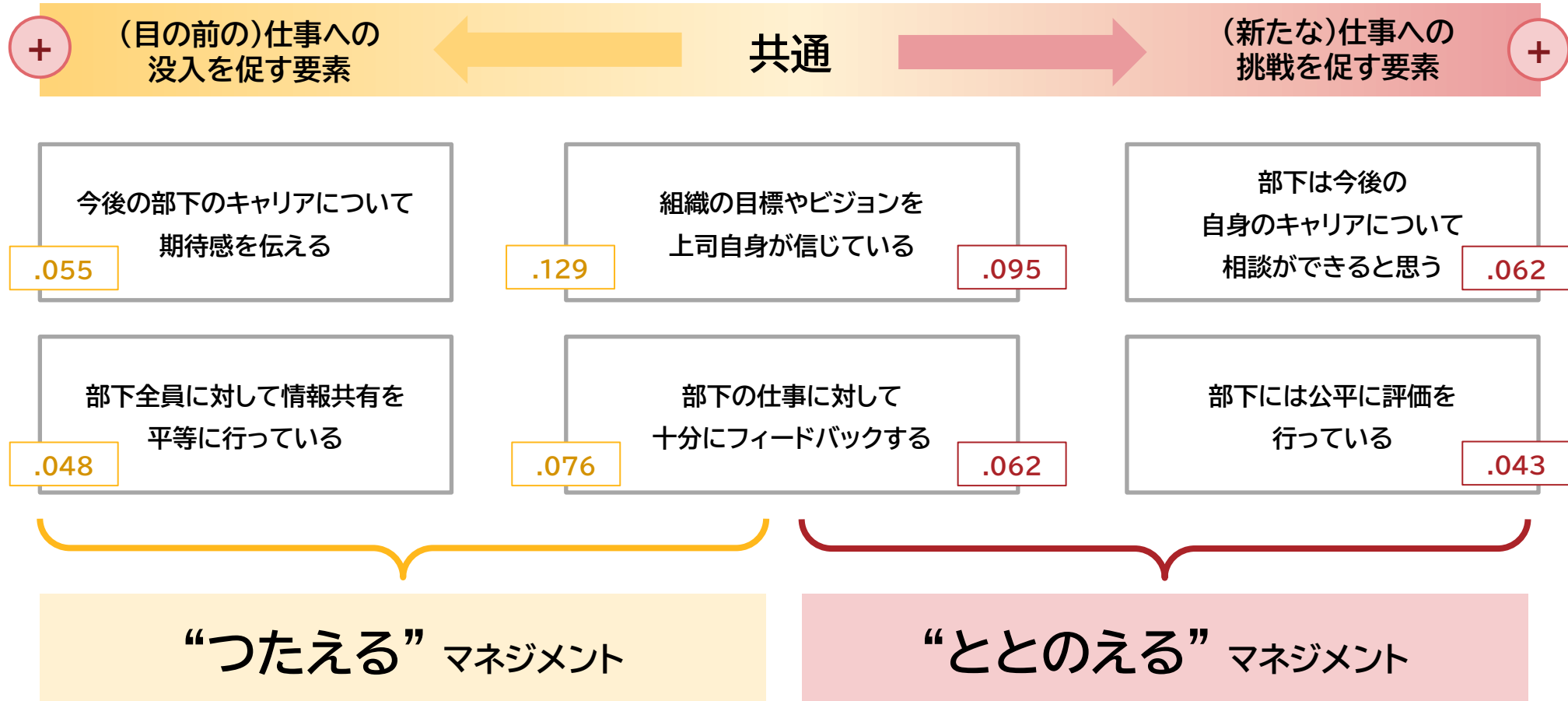


裁量性の担保	最終納期さえ守れば、途中の作業タイミングやペース配分は個人に任せている
業務のナレッジ共有	特定の個人しか分からない手順をなくし、文書化やマニュアル化によって誰でも状況を把握できるようにしている
チームの予定可視化	誰がいつ稼働していて、いつ連絡がつかないかをチーム全員が常に把握できる状態にある
トラブル対応の整備	急なトラブル対応などを、特定の人に依存せずチーム全体でカバーするルールが決まっている
業務の切り出し	大きなプロジェクトを、一人で完結させるのではなく、工程ごとに細分化して分担できるようにしている
やり取りの透明性	CCメールや個別のチャットではなく、チーム全体が見える場所でやり取りを行い、経緯を誰もが追えるようにしている
ペアワーク制の導入	重要な業務は必ず2名以上の体制で担当し、一方が不在でも進捗が止まらないようにしている
非同期共有の推進	会議へのリアルタイム参加を必須とせず、チャットや録画共有などで、いつ確認しても情報が得られるようにしている
成果基準の明確化	「何時間働くか」ではなく「どのアウトプットを出せば完了か」を事前に明確に握っている
能力・意欲重視のアサイン	働く時間の長さに関わらず、能力や意欲があれば難易度の高いプロジェクトにアサインしている
DXによる省力化	定型的な作業や下調べなどをツールに任せ、人間が判断・思考するコア業務に集中できる時間を捻出している

調査結果

職場の「熱さ」を取り戻すポイント | ③上司マネジメント

上司マネジメントが与える影響を分析した結果、仕事への没入には、「キャリアへの期待の明示」や「平等な情報提供」が有効であり、挑戦の促進には「キャリアを相談できる関係構築」や「公平な評価の徹底」が有効であった。



分析対象：メンバー層 n=3,000

※重回帰分析の結果を基に整理。数値は影響度(標準化偏回帰係数)

調査結果

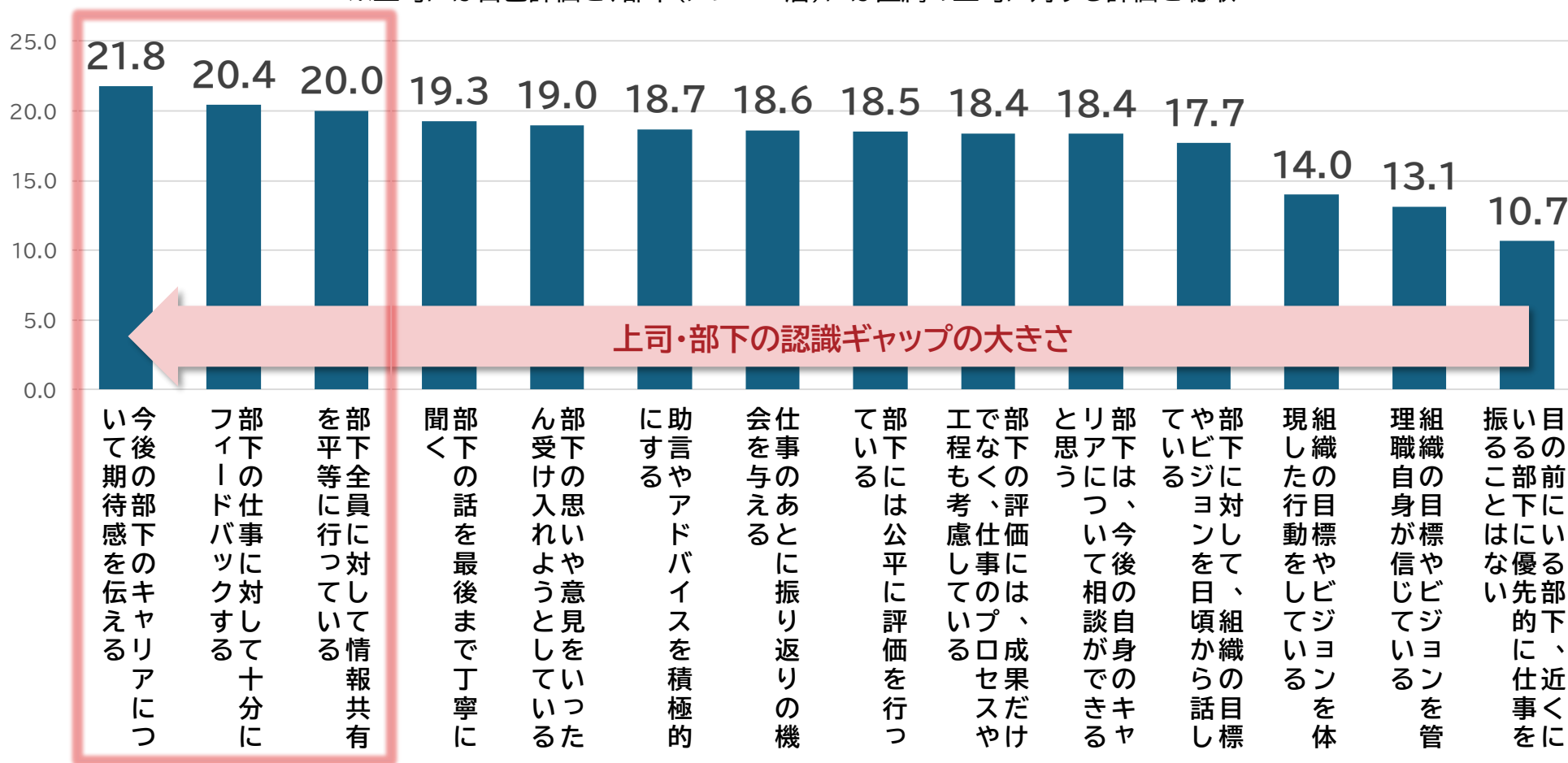
上司・部下の認識ギャップ

上司マネジメントに関する認識ギャップを測定した。ギャップが大きかったのは、仕事への没入・挑戦を促す有効性が示唆された「キャリアへの期待の明示」「十分なフィードバック」「平等な情報提供」であった。

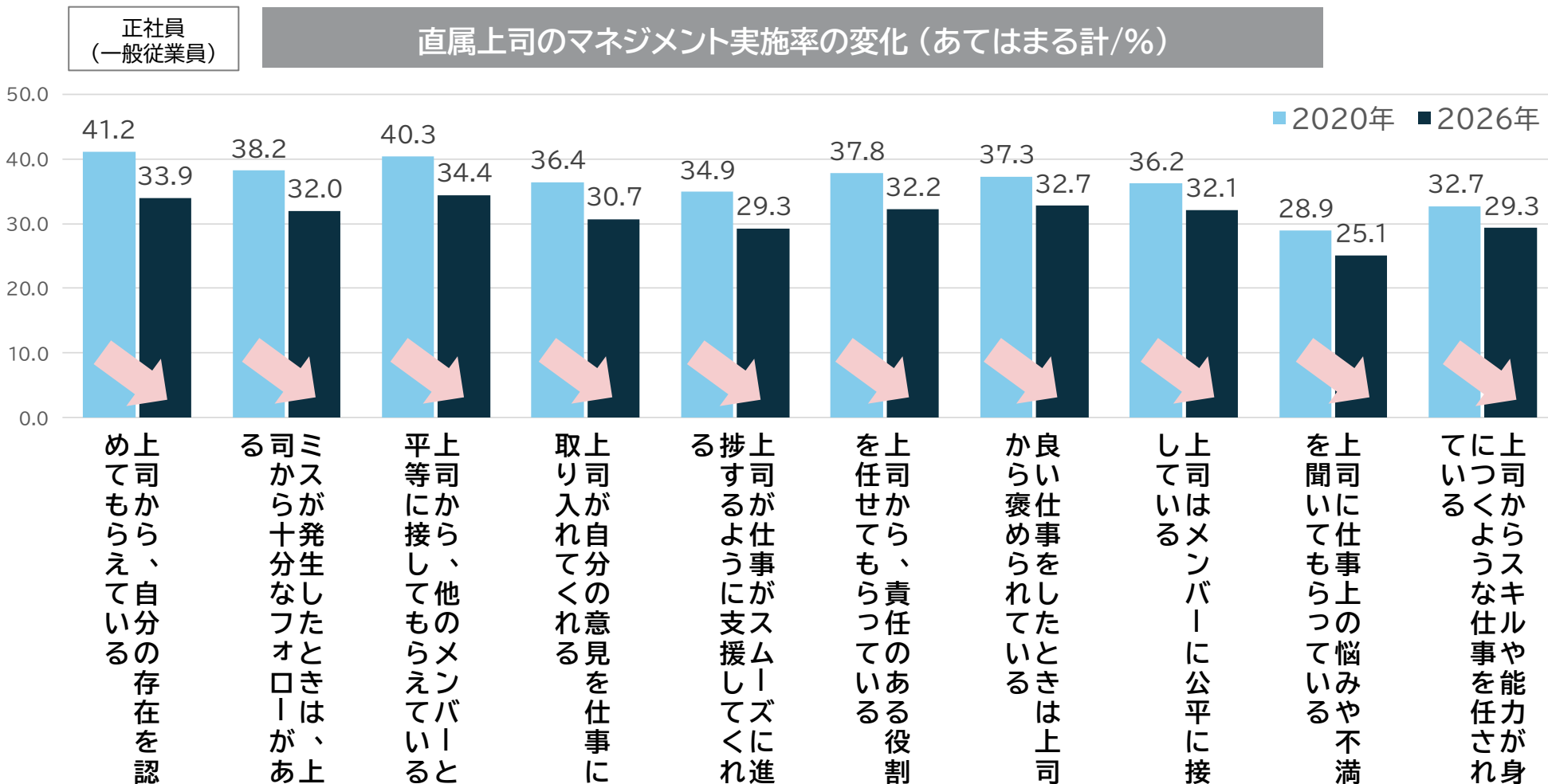
マネジメントにおける上司と部下の認識ギャップ（上司-部下の差分/pt）

メンバー層:n=3,000
上司層:n=1,000

※上司には自己評価を、部下(メンバー層)には直属の上司に対する評価を聴取



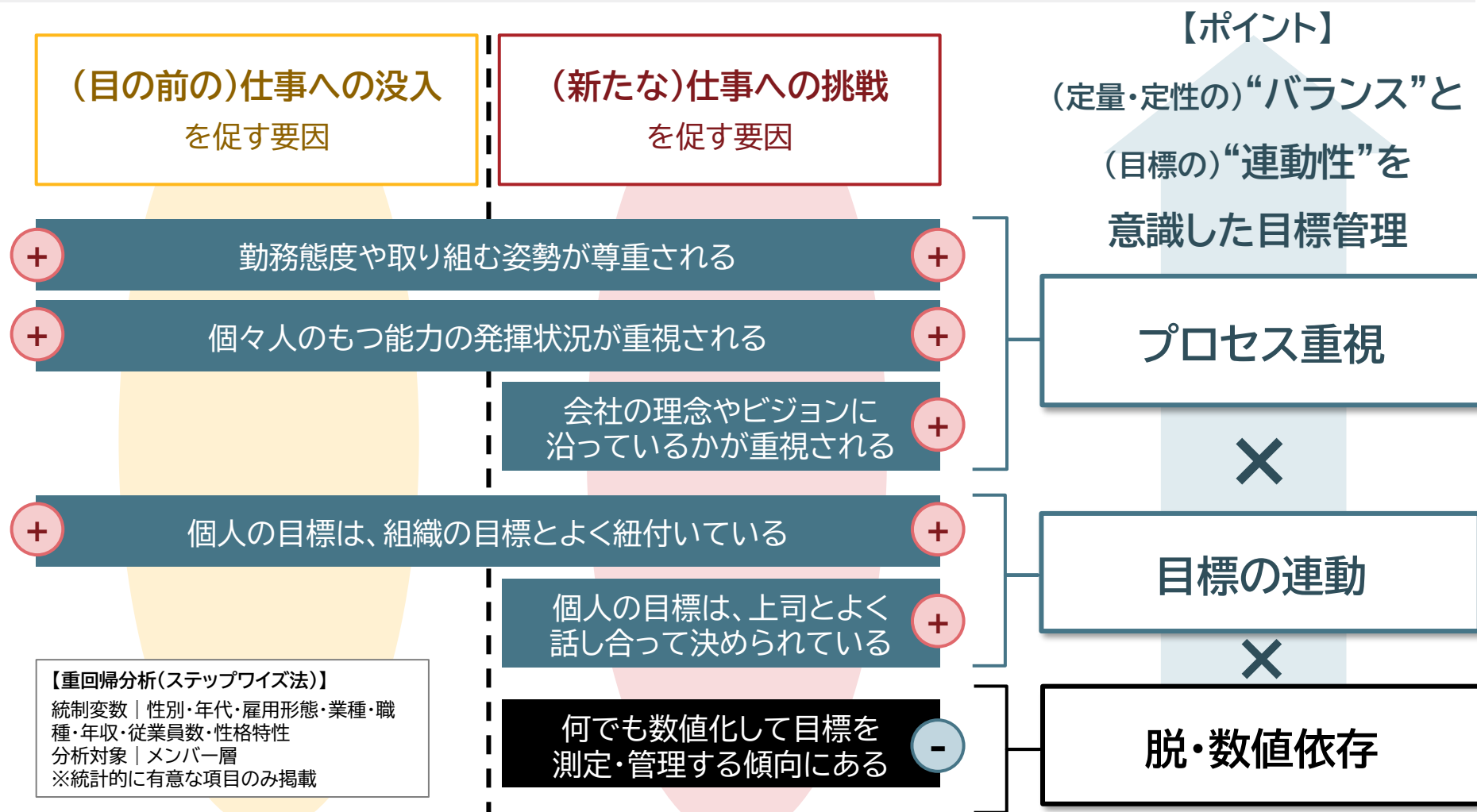
パーソル総合研究所の別調査では、上司マネジメントの実施率(部下側の認識)が全般的に下がっている傾向が確認される。



調査結果

職場の「熱さ」を取り戻すポイント | ④目標管理

仕事への没入度や挑戦意欲に対して、目標管理の運用がどのような影響を及ぼすかを検証した。分析の結果、「プロセス重視」「目標の連動」「脱・数値依存」の各要素が統計的に有意な関連を示すことが明らかになった。また、統計的に有意な項目が多い点を踏まえると、目標管理の改善は仕事における挑戦の促進に寄与しやすいと考えられる。



まとめ

職場の「熱さ」を取り戻すためのポイント

4章の分析結果を基に、職場の「熱さ」を取り戻すための方策を整理した。

(目の前の)仕事への没入 を促すアプローチ



仕事への迷いをなくし、責任ある自由を与える

- ✓ **成果基準の明確さ**
「どのアウトプットを出せば完了か」の明確な握り
- ✓ **裁量の担保**
仕事のプロセスやペースはメンバー個人に委ねる
- ✓ **“つたえる”型の上司マネジメント**
キャリアへの期待を伝える／平等に情報提供する／十分にフィードバックする など

(新たな)仕事への挑戦 を促すアプローチ



時間制約があっても機能する枠組みを整備する

- ✓ **働く時間に依存しない案件アサイン**
→業務の切り出し、突発業務の組織的ルール整備などによる挑戦機会の創出
- ✓ **「(定量・定性の)バランス」と「(目標の)連動性」を意識した目標管理**
◎ 勤務態度や取り組む姿勢の尊重、個人目標と組織目標の紐づき
× 何でも数値化して目標を測定・管理している
- ✓ **“ととのえる”型の上司マネジメント**
部下がキャリア相談できる関係構築／公平な評価の徹底 など

《前提》脱・仕事の無意味化

DX・AI活用を前提とした業務プロセスの抜本的見直し

チームの予定・稼働の可視化によるムダの削減

業務の必要性を伝達する機会づくり
(ブルシットジョブ感の抑制)

など



PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

回答者属性

性別・年代(%)		n数	男性 20代	男性 30代	男性 40代	男性 50代	女性 20代	女性 30代	女性 40代	女性 50代
対象1	メンバー層	(3000)	10.5	15.9	20.4	17.5	9.0	8.8	10.0	8.0
対象2	上司層	(1000)	1.3	8.9	22.5	54.5	0.7	2.8	4.7	4.6
対象3	上司層	(1000)	0.5	13.0	41.7	38.5	0.2	2.2	2.7	1.2

職位(%)		n数	一般社員	主任相当	係長相当	課長相当	部長相当
対象1	メンバー層	(3000)	100	-	-	-	-
対象2	管理職	(1000)	-	21.4	14.6	42.8	21.2
対象3	中間管理職	(1000)	-	19.6	14.2	59.4	6.8

職種(%)		n数	バックオフィス	マーケティング・企画職	営業職	事務・サービス・サポート職	IT技術・クリエイティブ職	生産・管理・製造	配送・物流	商品開発・研究	専門職種	医療・福祉・教育関連	その他
対象1	メンバー層	(3000)	14.7	2.2	8.2	21.2	8.9	18.5	7.8	3.1	4.5	7.9	3.1
対象2	上司層	(1000)	24.2	7.1	16.1	9.0	11.9	12.1	2.3	6.2	5.5	2.9	2.7
対象3	上司層	(1000)	19.7	6.8	16.6	9.2	12.4	14.7	1.8	8.7	5.7	1.8	2.6

業種(%)		n数	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業(法律)	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、介護、福祉	その他のサービス業	その他
対象1	メンバー層	(3000)	4.9	29.0	1.6	9.2	8.3	9.5	5.0	1.5	1.8	1.8	2.5	1.9	9.3	9.6	4.0
対象2	上司層	(1000)	6.4	33.8	2.0	11.5	5.0	10.5	7.5	2.4	1.6	2.0	1.7	2.3	3.9	7.5	1.9
対象3	上司層	(1000)	5.5	39.5	2.8	11.8	5.8	9.9	7.9	2.3	0.7	1.8	1.1	1.6	2.5	5.0	1.8

従業員規模(%)		n数	10~50人未満	50~100人未満	100~200人未満	200~300人未満	300~500人未満	500~1,000人未満	1,000~2,000人未満	2,000~5,000人未満	5,000~1万人未満	1万人以上
対象1	メンバー層	(3000)	20.4	12.6	11.2	6.7	6.3	9.1	8.7	7.7	5.6	11.7
対象2	上司層	(1000)	8.9	10.4	9.9	7.9	8.3	11.4	9.7	10.9	8.5	14.1
対象3	上司層	(1000)	-	5.3	7.4	7.2	7.2	14.2	9.9	15.6	11.9	21.3

※メンバー層は、国勢調査の性年代構成比にあわせてウェイトバック補正後の数値

バーンアウト(燃え尽き症候群)の測定

本調査では、バーンアウト(燃え尽き症候群)の実態を把握するため、先行研究に基づく以下の項目を用いて測定・分析した。

バーンアウト [燃え尽き症候群]

【参考文献】

久保真人(2007)「バーンアウト(燃え尽き症候群)ーヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌』No.558, pp.54-64.

情緒的消耗感

こんな仕事、もうやめたいと思うことがある

1日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じることがある

出勤前、職場に出るのが嫌になって、家にいたいと思うことがある

仕事のために心にゆとりがなくなったと感じることがある

体も気持ちも疲れはてたと
思うことがある

脱人格化

こまごまと気づきやすることが
面倒に感じることがある

同僚や顧客の顔を見るのも
嫌になることがある

自分の仕事がつまらなく思えて
しかたのないことがある

同僚や顧客と何も話したくなくなる
ことがある

仕事の結果はどうでもよいと
思うことがある

今の仕事は、私にとってあまり意味が
ないと思うことがある

※計11項目の回答傾向(「1.ない」~「5.いつもある」)の平均値