

雇用・労働市場提言

**いま、働き方改革から
「働きがい」改革へのチェンジを**

**2025年7月1日
一般社団法人 新経済連盟**

提言骨子：働き方改革から「働きがい」改革へのチェンジを

いま、起きていること

- ✓ 熱意ある社員の割合は **世界最低水準**
- ✓ 様々な分野で続く深刻な **労働力不足**

一人ひとりが **働きがい** を感じることができれば…

- ✓ 主体性や創造性が向上し、生産性や組織のパフォーマンスが向上
- ✓ エンゲージメントが高まり、**定着率や採用力が強化**
- ✓ 自律的なキャリア形成を通して、**労働市場の流動性も促進**

**労働力不足
解消の好循環へ**

「働きがい」改革に向けた新経済連盟の提言

提言Ⅰ．労働時間法制の選択的柔軟化

■ 高度プロフェSSIONAL制度の拡充

業種要件を撤廃し、1075万円以上の年収要件のみとする

■ 次世代リーダーの育成等を趣旨とした新制度の創設（仮称：成長支援型労働制度）

成長意欲があり一定の基礎能力を持つ労働者に対して、健康・福祉確保措置を前提に、労働時間に関する規定を一部適用除外とする制度を新設する

提言Ⅱ．政府における「働きがい改革検討会議」の設置

- 仕事への低熱化や労働力不足の原因について、各業界・業種・職種の実態やデータに基づき、精緻かつ省庁横断的に分析する必要
- 施策を検討するにあたっては、現行の労働法制の枠を超えて必要な議論を行うべき

議論の例：**エッセンシャルワークや中小企業の労働力不足解消**に向けた取組のあり方、**次世代のイノベーション人材の育成等**に資する労働法制、労働市場の流動化促進（ジョブ型雇用、解雇無効時の金銭救済の制度化）、ミッション型経営の推進等

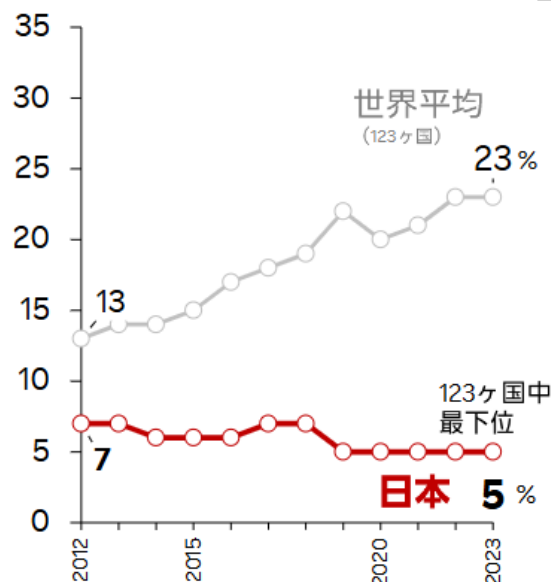
現状分析①：熱意と労働時間の国際比較

- 他国が熱意を高めていくなか、日本は「熱意ある社員」の割合が世界最下位
- 仕事への低熱化に加えて、**実労働時間も減少**

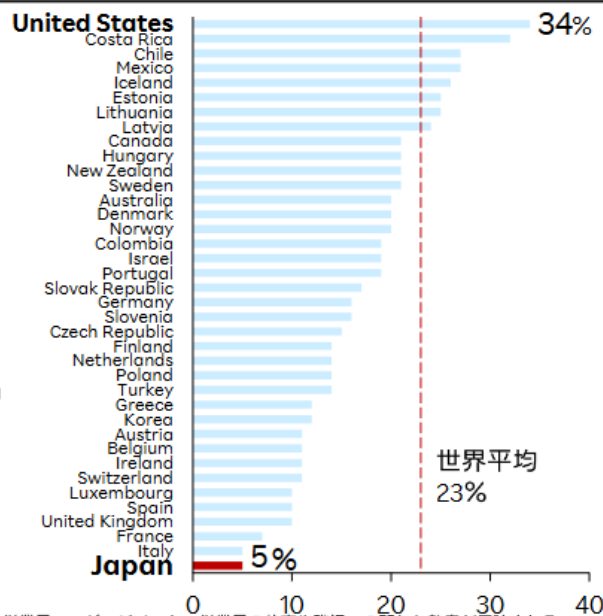
かつて勤勉と言われた日本人は「働かない国民」に。まずは「働きすぎ」という自己認識を変える必要

「熱意ある社員*」の割合

(%; Engaged employee, Gallup調査)

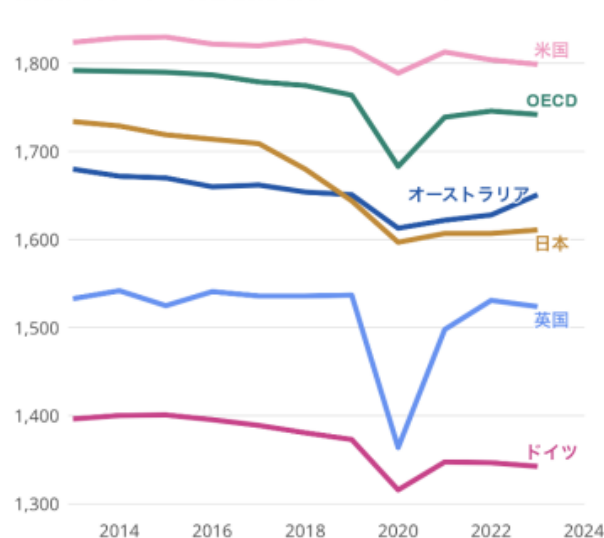


OECD各国 (2023)



日本は国際的にも労働時間の減少幅が大きく、一般労働者に絞った場合でも減少傾向。

労働者1人あたりの年間実労働時間、2013-2023年



2013年-2024年各年10月の一般労働者の月あたり平均労働時間



出所: 左図: OECD、右図: 厚生労働省「毎月勤労統計調査」の一般労働者の総実労働時間の指数及び2024年10月の実数よりIndeed作成。

indeed
インディード

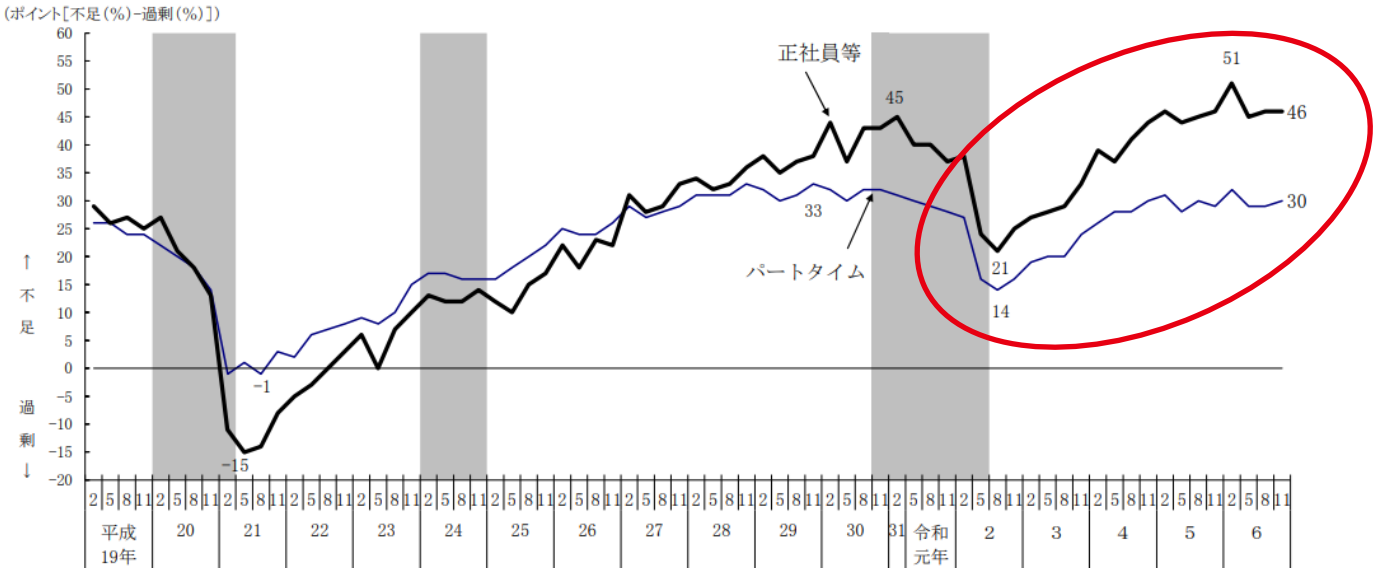
出典: State of the Global Workplace 2012-2023(GALUUP), Kuniaki Matsumura

出典: 2025年2月「Indeed が、正社員を対象に『労働時間に関する調査』を実施」

現状分析②：労働力不足の現状

- 労働者過不足判断D.I.によると、正社員、パートタイムともに過去5年で不足超過が上昇し続けている
- 正社員では「医療・福祉」「建設業」「運輸業・郵便業」で人手不足感が強い
- パートタイムでは「宿泊業・飲食サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」「卸売業・小売業」で人手不足感が強い

雇用形態別労働者過不足判断D.I.の推移（調査産業計）



注：「正社員等」については、平成19年11月調査以前は「常用」として調査していたため、平成20年2月調査以降の数値とは厳密には接続しない。
*「常用」・・・雇用期間を定めないで雇用されている者をいう。パートタイムは除く。
「労働者過不足判断D.I.」とは、「不足」と回答した事業所の割合から「過剰」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。
グラフ横軸の「2」は2月1日現在、「5」は5月1日現在、「8」は8月1日現在、「11」は11月1日現在の状況を示す。
網掛け部分は内閣府の景気基準日付（四半期基準日付）による景気後退期を示す。
無回答を除いて集計している。

労働者過不足状況・労働者過不足判断D.I.
（「不足」－「過剰」、単位：%、ポイント）
（正社員等）

産 業		令和6年11月調査 1)		
		不足	過剰	D.I.
調 査	産 業 計	48	2	46
建 設	業 計	58	1	57
製 造	業 計	44	4	40
情 報 通 信	業 計	55	1	54
運 輸 業 , 郵 便 業	業 計	58	1	57
卸 売 業 , 小 売 業	業 計	29	5	24
金 融 業 , 保 険 業	業 計	28	1	27
不 動 産 業 , 物 品 賃 貸 業	業 計	44	1	43
学 術 研 究 , 専 門 ・ 技 術 サ ー ビ ス 業	業 計	58	2	56
宿 泊 業 , 飲 食 サ ー ビ ス 業	業 計	46	2	44
生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 , 娯 楽 業	業 計	42	4	38
医 療 , 福 祉	業 計	64	1	63
サ ー ビ ス 業 (他 に 分 類 さ れ な い も の)	業 計	48	2	46

（パートタイム労働者）

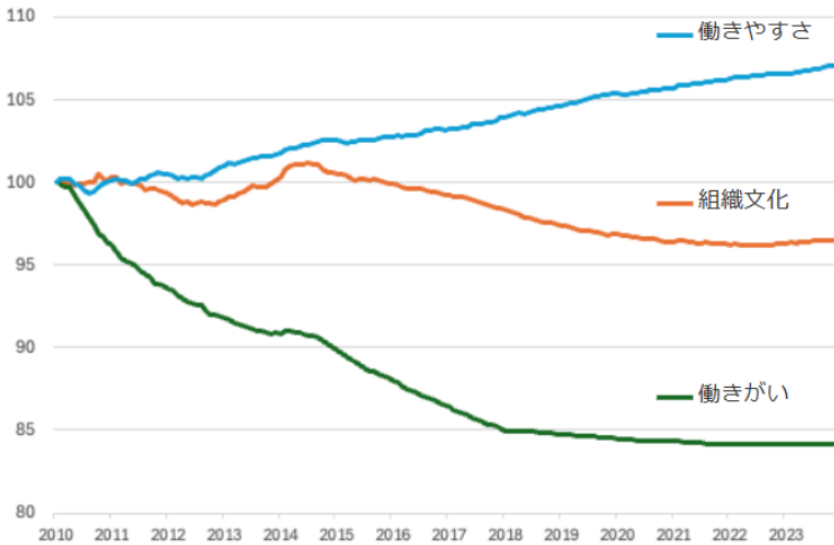
産 業		令和6年11月調査 1)		
		不足	過剰	D.I.
調 査	産 業 計	33	3	30
建 設	業 計	11	1	10
製 造	業 計	15	2	13
情 報 通 信	業 計	11	-	11
運 輸 業 , 郵 便 業	業 計	35	-	35
卸 売 業 , 小 売 業	業 計	40	2	38
金 融 業 , 保 険 業	業 計	10	1	9
不 動 産 業 , 物 品 賃 貸 業	業 計	33	3	30
学 術 研 究 , 専 門 ・ 技 術 サ ー ビ ス 業	業 計	10	2	8
宿 泊 業 , 飲 食 サ ー ビ ス 業	業 計	55	1	54
生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 , 娯 楽 業	業 計	41	5	36
医 療 , 福 祉	業 計	40	5	35
サ ー ビ ス 業 (他 に 分 類 さ れ な い も の)	業 計	56	2	54

出典：厚生労働省資料より一部抜粋（赤線は新経済連盟にて追記）

現状分析③：「働きがい」と「働きやすさ」の関係

- 最近15年間で「働きやすさ」は着実に改善している一方、「働きがい」は急激に低下
- 働きやすさだけでは、単なる停滞や組織の足枷せ、安定をもたらすのみ

▶ **働きやすさを前提に「働きがい」を取り戻し、好循環につなげるための抜本的かつ総合的な施策を！**



OpenWorkに投稿されたクチコミデータをもとに、クレジット・プライシング・コーポレーション (CPC) の西家宏典氏が作成

組織文化							
悪い				良い			
		働きがい				働きがい	
		悪い	良い			悪い	良い
働きやすさ	悪い	悪循環	ブラック懸念	悪い	組織底支え	活力	働きやすさ
	良い	停滞	組織足枷せ	良い	安定	好循環	

**好循環につなげるためには
抜本的かつ総合的な施策が必要！**

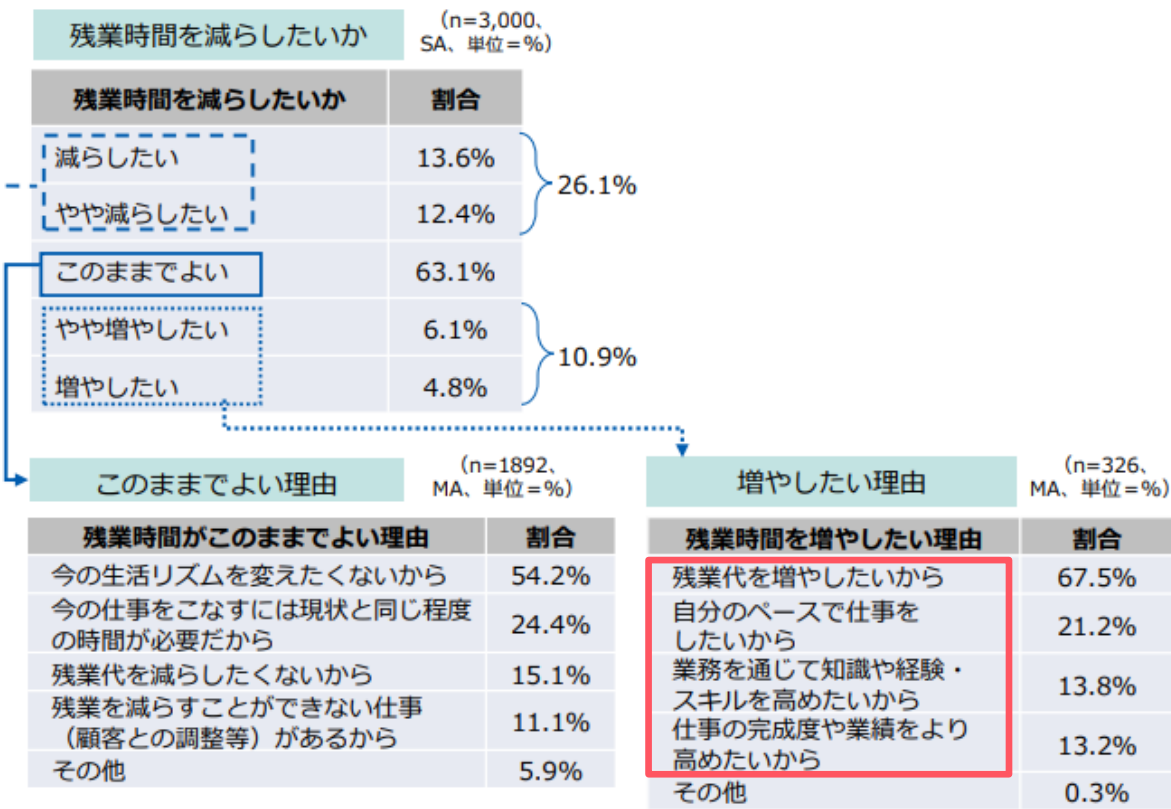
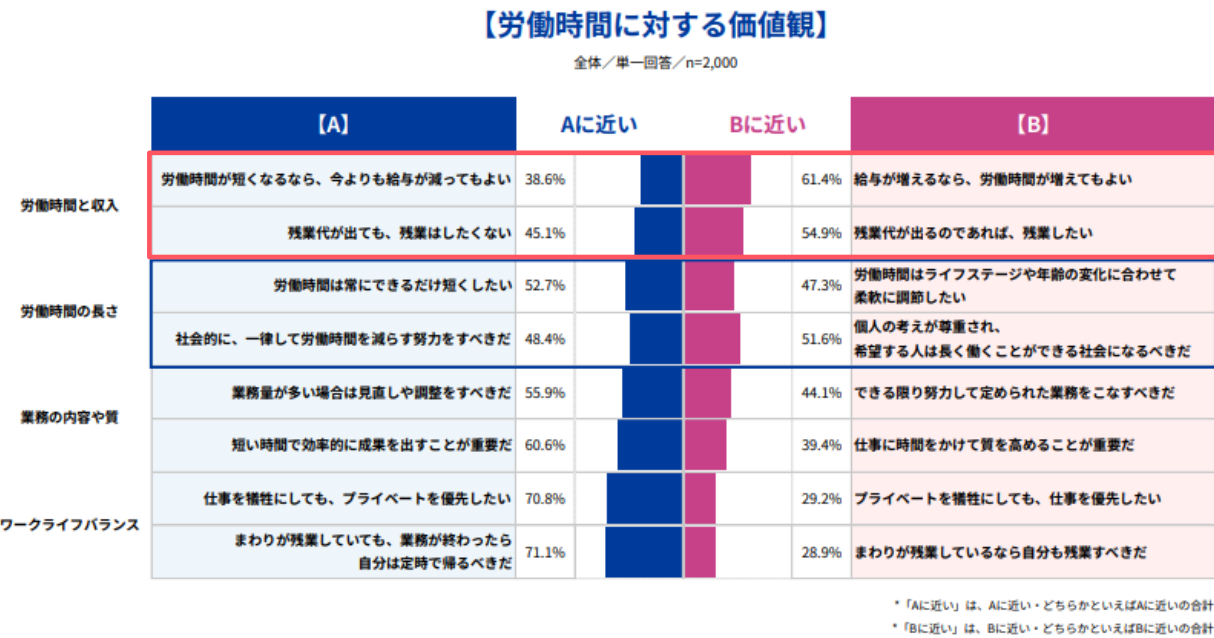
- 2019年施行の働き方改革関連法が労働環境の向上（時間外労働の上限規制の導入や有給休暇の取得等）をもたらし、働きがいの低下を一定程度抑えた可能性
- ただし依然として**働きがいは低水準**

出典
左図：2025年2月 働きがい研究所 by Openwork「[経済成長と幸福の両立は可能か。最新の研究データを紐解いて見えてくるキーファクターとは。](#)」
右図：2024年1月 東洋経済オンライン「[従業員から見た『働きやすさランキング』100社](#)」（赤線は新経済連盟にて追記）

現状分析④：労働時間に対する価値観

- 「給与が増えるなら、労働時間が増えてもよい」「残業代が出るのであれば、残業したい」「個人の考えが尊重され、希望する人が長く働くことができる社会になるべき」と考える人が、半数割合以上存在
- 残業時間を増やしたいと考える人も、10%程度存在

キャリア設計やライフステージ等を背景とした個人の考えが尊重され、働きたい意欲にこたえる柔軟な労働時間制度が必要



提言：労働時間法制の選択的柔軟化

- 労働時間の上限規制を含む一律的な労働時間法制は、多様な働き方の希望を阻害する要因となる※
- 高度プロフェッショナル制度の対象者を拡大するとともに、成長意欲の高い労働者向けの制度を新設し、時間に縛られない自律的な働き方とキャリア形成を促すべき

【新経済連盟が提案する労働時間法制の全体像（イメージ）】

ハイスکیل労働者（≒高年収）

【改正】対象拡大

- ⑤-5 高度プロフェッショナル制度
※ 現行の業種要件撤廃

1075万円以上の年収要件あり

- ④ 専門業務型 裁量労働制
(対象業務の指定あり)

- ④ 企画業務型 裁量労働制
(対象業務の指定、労働者要件あり)

- ⑤-2 管理監督者 (経営者と一体的な立場にある者)

【新設】成長支援型労働制度（仮称）

- 成長意欲があり、一定の基礎能力を持つ労働者に対して、健康・福祉確保措置を前提に労働時間に関する規定を一部適用除外とする
- 次世代リーダーの育成、技能継承、労働者の成長意欲の促進、若手社員の早期成長と貢献、専門性や経験を問わない自律的な働き方の促進等を意図

ミドル～ロースکیل労働者

⑩原則時間制（1日8時間、週40時間制）

- ① 変形労働時間制
- ② フレックスタイム制
- ③ 事業場外みなし労働時間制

⑤時間規制の適用除外

- ⑤-1 農業・水産業（農業又は水産業等の事業に従事する労働者）
- ⑤-3 機密の事務を取り扱う者 例：職務が経営者等の活動と一体不可分である秘書
- ⑤-4 監視又は断続的労働に従事する者

※高度プロフェッショナル制度や管理監督者等には労働時間の上限規制は適用されないが、対象者はごくわずか

「成長支援型労働制度」と既存制度との比較

	法定労働時間制	裁量労働制	高度プロフェッショナル制度	成長支援型労働制度（提案）
概要	1日8時間、週40時間を上限とした原則となる労働制度	業務遂行の方法や時間配分を労働者の裁量に委ね、労使協定で定めた時間働いたとみなす制度	高度な専門知識やスキルを持つ労働者に対し、労働時間等に関する規定を一部適用除外とする制度	成長意欲があり、一定の基礎能力を持つ労働者に対して、健康・福祉確保措置を前提に労働時間に関する規定を一部適用除外とする制度
対象者	全ての労働者	19の専門業務の従事者(専門業務型) - 本社等の部門で事業運営に関する企画・立案・調査・分析を行い、業務遂行の方法を自らの裁量で決定する必要がある、使用者が具体的な指示をしない業務に従事する労働者(企画業務型)	- 高度な専門業務(金融商品の開発・ディーリング、証券アナリスト、コンサルタント、研究開発等)に従事 - 年収1075万円以上	- 成長意欲があり、一定の基礎能力を持つ労働者(裁量労働制の対象でなかった者を含む) - 一定の人的資本投資を行っている企業※に所属する労働者であること
個別同意	不要	必要 労使協定(専門型) or 労使委員会決議(企画型) + 労働者本人の書面同意	必要 労使委員会決議 + 労働者本人の書面同意	必要 労働者本人の書面同意 ※本人同意の任意性を確保するための措置について検討（第三者の立ち合い等）
労働時間上限	あり	あり	—（適用除外）	—（適用除外）
割増賃金(時間外)	あり	あり（法定労働時間を超える、みなし労働時間に対して割増賃金を支払）	—（適用除外） ※時間給を前提としないため	あり ※時間給を前提としない働き方だが、高プロのような職種・年収の限定がないことから報酬面での一定の手当は必要か
健康・福祉確保措置	時間外・休日労働の限度時間を超える労働者には、健康・福祉確保措置を実施	健康・福祉確保措置の実施	- 健康管理時間の把握 - 休日の確保(年間104日以上、かつ4週間を通じ4日以上) - 選択的措置(11時間以上の勤務間インターバルの確保等から選択) - 健康管理時間の状況に応じた健康・福祉確保措置	高プロ制度に準じつつ、必要十分な措置を検討
評価	時間	成果・時間	成果	成果・本人の成長
成長支援	—	個人の裁量による部分が多い	個人の裁量による部分が多い	研修・学習機会の提供、メンター制度等の環境整備を企業に要請
制度趣旨	労働条件の適正化	裁量や専門性の高い業務の性質に適した働き方への対応	特定の高収入・専門職の働き方の選択肢を増やし、成果重視の柔軟な労働環境の整備	次世代リーダーの育成、技能継承、労働者の成長意欲の促進、若手社員の早期成長と貢献、専門性や経験を問わない自律的な働き方の促進

※ 人的資本開示において開示が義務化されている項目（人的資本経営、人材育成、従業員エンゲージメント、コンプライアンス、健康・安全分野等）を参考にすることも考えられるか

対象者の範囲

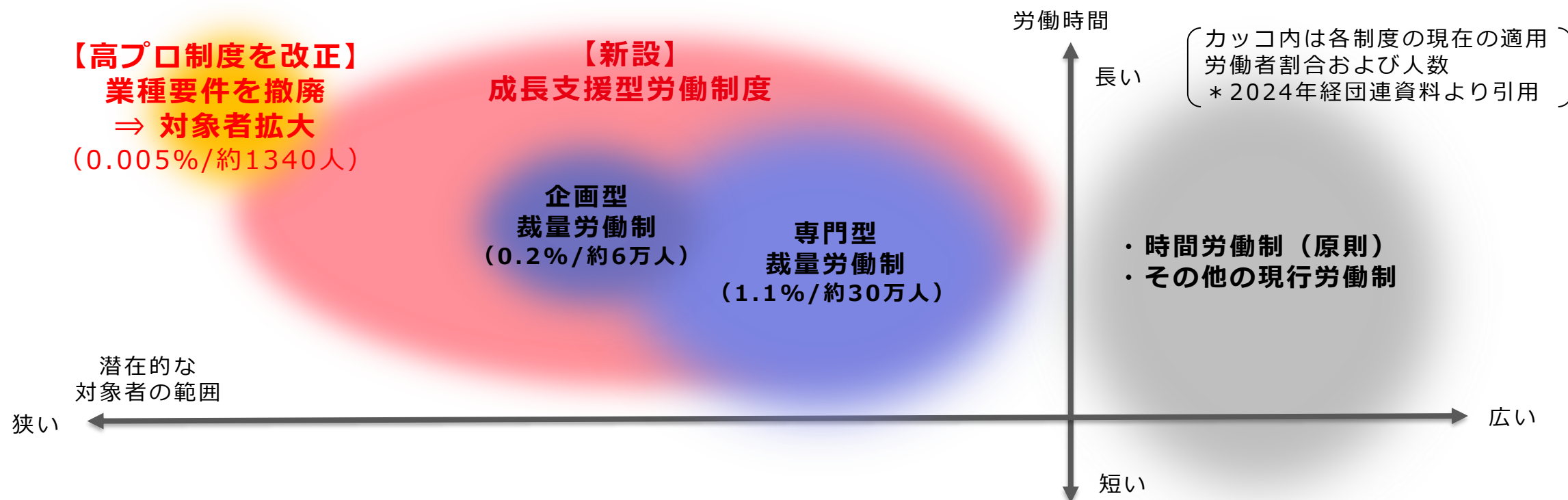
- 0.005%しか活用されていない**高度プロフェッショナル制度**は、**業種要件の撤廃**により対象者を拡大
- あわせて**成長意欲の高い労働者向けの制度（成長支援型労働制度）**を新設し、現在は裁量労働制の対象でない若手社員等も含めて、**一定の条件※のもと自律的・柔軟な働き方を選択できるようにする**

※ いわゆるブラック企業による悪用防止のための方策とセットである必要

例：一定の人的資本投資を行っている企業に所属する労働者であることを条件とする、

本人同意の任意性を確保するための措置（第三者の立ち合い）、他の働き方も含めた選択肢の提示、健康確保措置、報酬面での手当等

【新経済連盟が提案する労働時間法制的対象範囲（イメージ）】



対象者のペルソナ (IT・スタートアップ企業の場合の一例／業種・職種はこれに限らない想定)



事業開発担当・高橋健太 (30歳)／年収: 1100万円

- ・ 設立3年目のAIスタートアップで、事業開発を担当
- ・ 新規事業の企画、市場調査、提携交渉等を行う
- ・ AIを活用した最先端サービスの企画・開発・海外提携先も含めた交渉に情熱を注ぐ
- ・ **現在は高度プロフェッショナル制度の対象業種ではないが、残業時間の上限を気にせずに自律的に働き、抜kindでた成果を出したいと考えている**

高度プロフェッショナル制度（業種要件撤廃後）も選択可能に



マーケティング担当・鈴木彩 (27歳)／年収: 600万円

- ・ 設立2年目のSaaSスタートアップで、マーケティング全般を担当
- ・ SEO対策、広告運用、SNS運用、コンテンツ作成等業務範囲は広いが、マーケティング戦略の立案は上司が行う
- ・ 会社の成長を加速させたいという強い思いから、最新のマーケティング手法を常に学び、積極的に業務に取り組む
- ・ **戦略立案は上司が行うので現在は裁量労働制度の対象ではないが、業務手段や労働時間等を自分で決めることができれば一層成果を出せる**と考えている

成長支援型労働制度も選択可能に



営業（未経験）・渡辺翔太 (28歳)／年収: 520万円（インセンティブ含む）

- ・ 設立1年目のEdTechスタートアップで、営業を担当
- ・ 教育格差を解消し、すべての人に質の高い教育を提供したいという強い思いから、未経験ながら営業職に挑戦
- ・ 顧客への提案資料作成、プレゼンテーション、契約手続き等、営業活動全般を行う
- ・ 知識不足を補うため、自主的に営業に関する書籍を読んだり、先輩社員にアドバイスを求めたりしている
- ・ **数年以内に会社を立ち上げたいと考えており、仕事とプライベートを分ける感覚はあまりない。最大限にノウハウを吸収したい**と考えている

成長支援型労働制度も選択可能に



Webデザイナー（経験3年）・佐藤美咲 (29歳)／年収: 450万円

- ・ 中堅Web制作会社で、Webデザインを担当
- ・ デザインスキルは高いが、顧客との直接的なやり取りやデザインコンセプトの決定は、先輩デザイナーやディレクターが行う
- ・ もっとデザインスキルを向上させ、顧客に喜ばれるWebサイトを作りたいという思いから、自主的にデザインの勉強会に参加したり、新しいデザインツールを試している
- ・ **数年以内に子供ができればフリーランスで働きたいと思っており、スキルアップのために今は仕事に集中したい**と考えている

成長支援型労働制度も選択可能に



IT企業・プログラマー（経験5年）・中村健 (25歳)／年収: 650万円

- ・ 中小規模のシステム開発会社で、プログラミングを担当
- ・ 仕様書に基づいてコードを書くことが中心で、システム設計には関与しない
- ・ より高度なプログラミングスキルを習得し、大規模なシステム開発に携わりたいという思いから、自主的にプログラミングの勉強会に参加したり、新しいプログラミング言語を学んでいる
- ・ **より条件のよい大手企業に転職したいと考えており、スキルアップのために仕事に集中したい**と考えている

成長支援型労働制度も選択可能に

