

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

第1章で概観したように、多くの労使は、人手不足が職場環境に影響を及ぼすと感じており、その具体的な影響の一つとして、「従業員の働きがいや意欲の低下」を挙げている¹。こうした従業員の働きがいや意欲の低下は、働くことによるストレスや疲労感を高め、健康に悪影響を与える可能性があることに加えて、仕事のパフォーマンスの低下につながることも懸念される。実際に、多くの企業は、人手不足が会社経営に影響を及ぼしていると感じており、その具体的な影響の一つとして、財・サービスの品質の低下等といった「既存事業の運営への支障」を挙げている²。こうした財・サービスの品質の低下等は、従業員の働きがいや意欲の低下が一因となって顕在化している可能性も考えられる。

今後、我が国では、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中、労働供給制約を抱えており、その時々々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている³。

こうした状況の中、就労を望む多くの人が「働きがい」をもって働くことができる環境を整備し、働く方が、より豊かな職業人生を過ごしながら、健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現することで、持続的な経済成長を実現していくことが、ますます重要な課題となっていくものと考えられる。

そこで、本章では、我が国における「働きがい」をめぐる現状を明らかにするとともに、「働きがい」を向上させるために有効な企業の雇用管理・人材育成の取組内容等について考察していきたい。

なお、「働きがい」といった言葉は、一見すると抽象的な概念である印象を受けるかもしれない。そこで、詳しくは後述するが、本稿では、「平成30年版 労働経済の分析」においても紹介している⁴「ワーク・エンゲイジメント（Work Engagement）」という概念を活用しながら、「働きがい」を客観的に捉えるように努めつつ、分析を進めていく。また、ワーク・エンゲイジメントという尺度は、オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli教授らによって、2002年に確立されたものであるが、今日まで様々な研究者による学術研究も蓄積されており、本稿における議論の前提として、必要があるものについては、可能な範囲で併せて紹介していきたい。

さらに、「働きがい」は、「働き方」だけではなく、「休み方」にも密接に関係することが指摘されている。すなわち、働く方の休日等の過ごし方（リカバリー経験）は、後日就業する際の「働きがい」にもプラスの影響を与える可能性がある。そのため、本稿では、我が国における「リカバリー経験（休み方）」をめぐる現状を明らかにしていく。また、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮

1 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-20図を参照。

2 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-19図を参照。

3 第Ⅱ部第1章の第2-(1)-22図を参照。

4 「平成30年版 労働経済の分析」第Ⅱ部「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」のp.191を参照。

に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくため、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）が重要であることを明らかにしていく。

そこで、本章の第1節では、「ワーク・エンゲイジメントに着目した「働きがい」をめぐる現状について」と題して、ワーク・エンゲイジメントの特徴等を整理した上で、我が国におけるワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察している。第2節では、「「働きがい」と様々なアウトカムとの関係性について」と題して、ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメント、定着率・離職率、労働生産性、仕事に対する自発性等、顧客満足度、健康増進、職業人生の長さに関する所感といった様々なアウトカムとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させることで得られる可能性のある利点を明らかにしている。第3節では、「「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けた課題について」と題して、仕事を通じた成長実感等といった働く方の主な仕事⁵に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、ワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させる要因を考察している。特に、業務上の目標達成の難易度、フィードバック、今後のキャリアや働き方への希望に関する労使の意思疎通機会、ロールモデルとなる先輩社員などについては、より詳細に分析している。最後に、第4節では、「リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との好循環の実現に向けて」と題して、我が国におけるリカバリー経験（休み方）をめぐる現状や課題を明らかにしていく⁶。

第1節 ワーク・エンゲイジメントに着目した「働きがい」をめぐる現状について

1 ワーク・エンゲイジメントという概念と歴史的変遷

- ワーク・エンゲイジメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にある

まず、本章の出発点として、ワーク・エンゲイジメントという概念について整理していく。

第2-(3)-1図は、ワーク・エンゲイジメントという概念を構成する下位因子を整理しており、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「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。つまり、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあるといえる。

さらに、ワーク・エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた「一時的な状態」ではなく、仕事に向けられた「持続的かつ全般的な感情と認知」によって特徴づけられる。つまり、ワーク・エンゲイジメントは、「個人」と「仕事全般」との関係性を示す概念であることに加えて、個人の中で日々の時間の経過とともに一時的な経験として変動していく面もあるものの、基本的には、持続的かつ安定的な状態を捉える概念となっている。

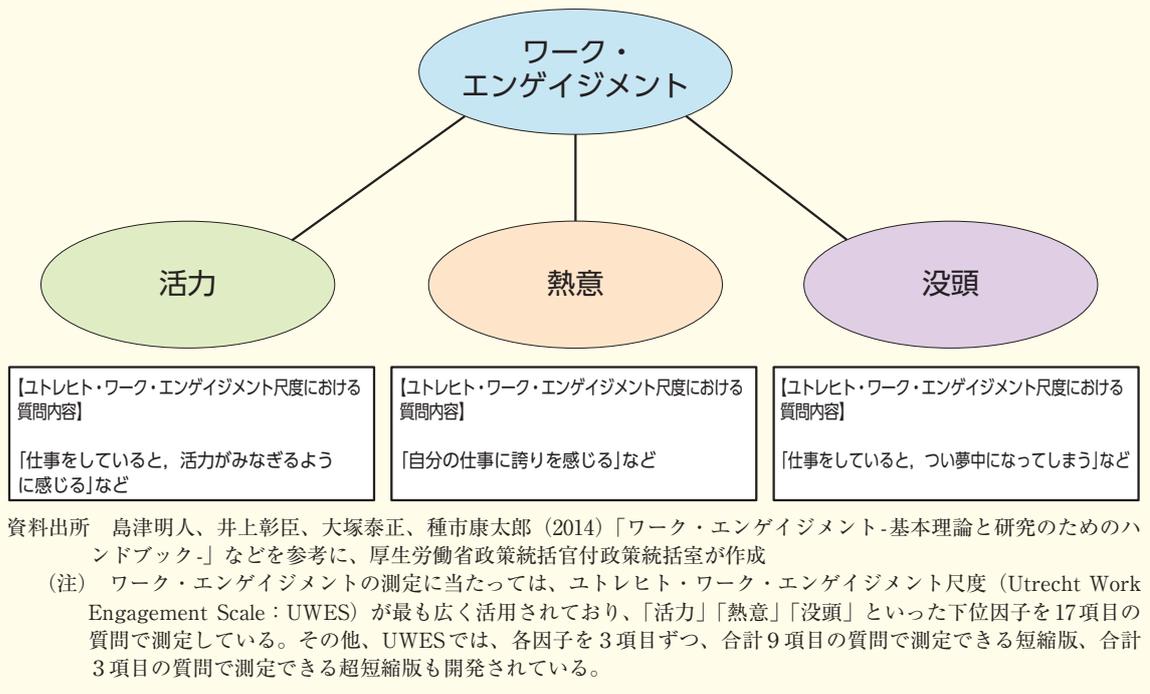
5 本章を通じて、「主な仕事」は副業を除いたものである。

6 本章の執筆作業段階では、長年にわたってワーク・エンゲイジメント等の研究を熱心に進めてこられた慶應義塾大学総合政策学部の島津明人教授に、有益なアドバイスや的確な御指摘を頂いており、この場においても改めて感謝を申し上げたい。

本稿では、ワーク・エンゲイジメントが捉えるこうした状態が、働く方にとって「働きがい」のある状態と定義し、ワーク・エンゲイジメントを活用した様々な分析を通じて、「働きがい」をめぐる諸課題について考察していく。

第2-(3)-1図 ワーク・エンゲイジメントの概念について

- 「ワーク・エンゲイジメント」は、オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli 教授らが提唱した概念であり、「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。



● 5年前と比較すると、我が国において「エンゲイジメント」を含む記事件数は約10倍となっており、我が国においても急速に関心が高まっている傾向が確認できる

次に、「ワーク・エンゲイジメント」という概念の歴史的変遷について概要をまとめていく。

「エンゲイジメント」という用語は、当初はコンサルタント業界で使用され、1990年代にギャラップ社によって初めて使用された可能性が高いと指摘されている。こうしたコンサルタント業界におけるエンゲイジメントについて、Bakker & Leiter (2010)⁷では、「実際には、(組織コミットメントなどの) 伝統的な概念と重なっているにもかかわらず、ビジネス界及びコンサルタントの間では、目新しい人目を引く名称として用いられ、いささか一時的な流行のようにも見える。しかし、これらの業界でのエンゲイジメントの人気は、「これには何かがある」ということを物語ってもいる。それゆえ、学術研究者らは、独特の構成概念としてエンゲイジメントを定義し、研究し始めた」と記述している。

こうした中、学問の世界でエンゲイジメントを最初に概念化したのは、Kahn (1990) である。Kahnは、「パーソナル・エンゲイジメント」という名称を用いて、「組織構成員の自己と「仕事上の役割」との結びつきの度合い」として概念を定義した。そして、こうした状態にある従業員は、自身と仕事を同一化し、それゆえ多大な労力を注ぐと指摘している。その後、エ

7 島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎による監訳版を参照。

ンゲイジメントを様々な形で特徴づける研究者がいたが、2002年には、オランダのSchaufeli教授らによってワーク・エンゲイジメントの概念が確立された。現在、ワーク・エンゲイジメントの概念に基づき、国際的な比較も可能なユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(Utrecht Work Engagement Scale)が開発されており、広く活用されている。

さらに、やや視点をかえて、我が国におけるエンゲイジメントといった用語のプレゼンスについても考察してみよう。日経テレコムを活用し、新聞(主要全国紙、一般紙、業界紙を含む)、雑誌、インターネットニュース、研究・調査レポート、書籍などを対象として、「エンゲイジメント」(完全一致に限定)というワードを含む記事数の推移をみると、2014年の1月から6月末までが198件、2015年の同期間が365件、2016年の同期間が672件、2017年の同期間が1,022件、2018年の同期間が1,272件、2019年の同期間が1,999件となっており、5年前と比較すると、「エンゲイジメント」を含む記事数は約10倍となっており、我が国においても急速に関心が高まっている傾向が確認できる。

2 ワーク・エンゲイジメントという概念の特徴

●ワーク・エンゲイジメントは、バーンアウト(燃え尽き)の対局の概念となっており、様々な類似する概念がある中、部分的に重複する部分もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっている

さらに、他の関連する概念との関係性を整理することで、ワーク・エンゲイジメントの特徴について理解を深めていきたい。

第2-(3)-2図の(1)は、「活動水準」「仕事への態度・認知」といった軸を用いて、「バーンアウト(燃え尽き)」「ワーカホリズム」「職務満足感」といったワーク・エンゲイジメントに関連する概念を整理したものである。

「バーンアウト(燃え尽き)」の定義については、島津(2016)において「仕事に対して過度のエネルギーを費やした結果、疲弊的に抑うつ状態に至り、仕事への興味・関心や自信を低下させた状態」とされており、「仕事への態度・認知」について否定的な状態で、「活動水準」が低い状態にある。

「ワーカホリズム」については、Schaufeli, Shimazu, & Taris(2009)において「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」とされており、「活動水準」が高い点がワーク・エンゲイジメントと共通しているが、「仕事への態度・認知」が否定的な状態にある。

「職務満足感」については、Locke(1976)において「自分の仕事を評価してみた結果として生じる、ポジティブな情動状態」とされており、ワーク・エンゲイジメントが仕事を「している時」の感情や認知を指す一方で、職務満足感の仕事「そのものに対する」感情や認知を指す点で差異があり、どちらも「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であるが、後者は仕事に没頭している訳ではないため、「活動水準」が低い状態にある。

ワーク・エンゲイジメントについては、「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であり、「活動水準」が高い状態にあることから、バーンアウト(燃え尽き)の対極の概念として位置づけられていることが特徴となっている。

次に、同図の(2)は、「パーソナル・エンゲイジメント」「組織コミットメント」「ワーク・モチベーション」「ジョブ・インボルブメント(仕事への関与)」「フロー」といったワーク・エンゲイジメントに類似する概念との差異について整理したものである。

まず、既出になるが、Kahnが提唱した「パーソナル・エンゲイジメント」は、「組織構成員の自己と「仕事上の役割」との結びつきの度合い」と定義され、個人と仕事との関係性といった点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの度合いを示す概念であり、対象範囲の点で差異がある。

次に、Mawdayらが提唱した「組織コミットメント」は、「特定の組織に対する個人の一体感と関与の相対的な強さ」と定義され、一体感や「熱意」があるといった点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの度合いを示す概念であり、個人と「組織」との結びつきの度合いを示す組織コミットメントとは、対象範囲の点で差異がある。

さらに、「ワーク・モチベーション⁸」は、Mitchell (1997) による定義が近年定着しており、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」とされ、「活力」や「熱意」がある点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ワーク・モチベーションは、ある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、行動を起こす主体である個人が、動機付けられた結果として経験する「感情」「認知」に関連する概念を示しており、主眼とする点で差異がある。

その他、Lodahlらが提唱した「ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）」は、「人が自分の仕事と心理的にどれほど一体化しているか、もしくは、ある人の総合的な自己イメージにおいて、仕事がどれほどの重要性を占めるかの度合い」と定義され、個人と仕事との関係性といった点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）は、仕事への態度・認知に関しては織り込んでいない一方で、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示しており、仕事への態度・認知に関する着眼の有無といった点で差異がある。

最後に、Csikszentmihalyiが提唱した「フロー」は、「取り組んでいる活動に完全にのめり込んだ没頭状態を指し、心と体が一体化して、時間も忘れて内発的な喜びが得られることを特徴とする状態」と定義され、ポジティブな感情や「没頭」している点などで部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。しかし、「フロー」は、仕事に限定されない概念であり、短期的・一時的な体験として、多数の複雑な側面が備わった状態を指し、非常に限定的な心理状態である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの強さや、持続的かつ安定的な状態を示す点で差異がある。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントに類似する概念との差異について整理したが、先行研究では、様々なアウトカムとの相関といった観点から、概念の特徴を捉えようとする分析

8 池田 (2017) では、「フレデリック・テイラー (Frederick Taylor) による科学的管理法では、労働者による「怠業」の問題を解決すべく、標準的な課業の設定とその達成に連動したインセンティブ (賃金) の有効性が明らかにされた。そこでは、必ずしもワーク・モチベーションという概念は存在しなかったものの、経営者として労働者の意欲をどのように引き出すかが課題だったと言える。その後、ホーソン研究を機に、労働者の生産性を左右する心理的要因の一つとしてワーク・モチベーションの重要性が認識されるようになり、本格的に研究が始まった。」とされている。

さらに、Kanfer, Frese, & Johnson (2017) では、「ワーク・モチベーションという文言は、Viteles (1953) において、初めて記載された」と指摘している。

以上を踏まえ、第2-(3)-2図では、ワーク・モチベーションという文言を明確に定義した訳ではないものの、問題意識として捉えていたという観点から、提唱者はFrederick Taylorとしているが、文言化したという観点からは、Vitelesが提唱者とも考えられ、様々な捉え方がある点に留意が必要である。

が行われている。

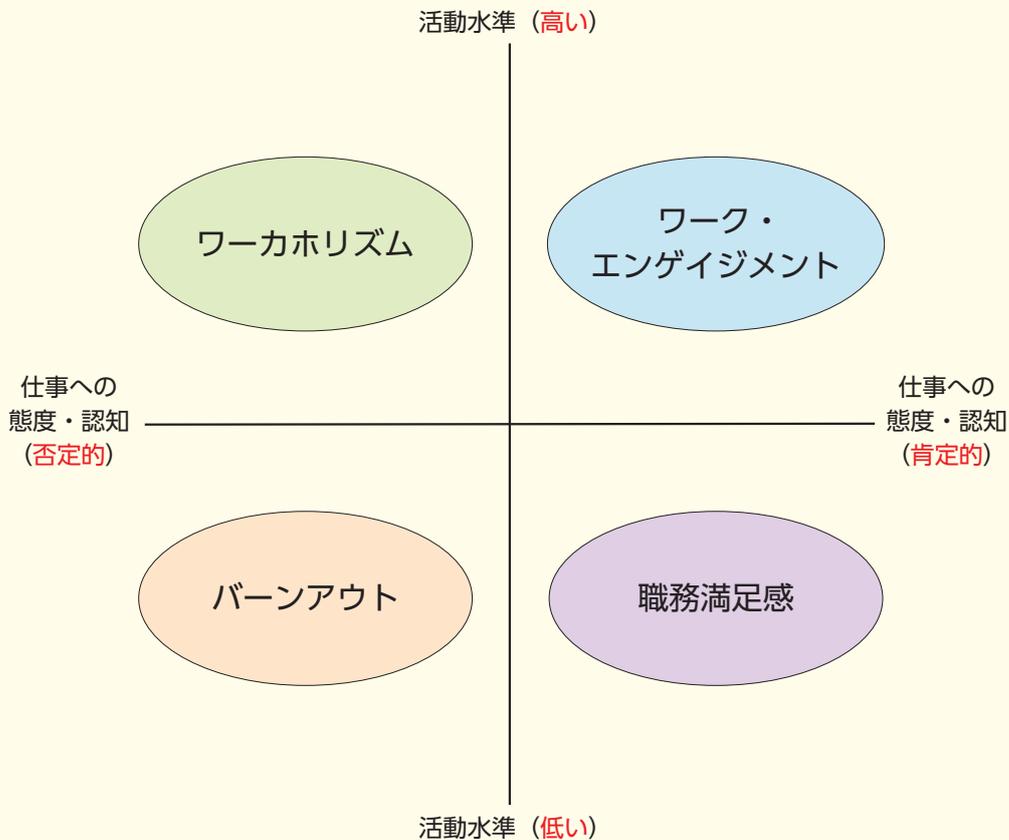
例えば、Hallberg & Schaufeli (2006) では、ワーク・エンゲイジメントと「組織コミットメント」「ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）」を分析し、いずれの指標も働く方の離職意思と負の相関があるが、ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）のみが過重な仕事と正の相関があること、また、ワーク・エンゲイジメントと「組織コミットメント」が様々な健康上の不調と負の相関があり、特にワーク・エンゲイジメントで強い負の相関が確認されたことを明らかにした。この結果を踏まえ、ワーク・エンゲイジメントは、様々な健康上の不調と負の相関がある概念であり、バーンアウト（燃え尽き）の対極の概念として位置づけられていることが関係していると指摘している。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントには様々な類似する概念があり、部分的に重複する面もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっているものと評価できる。特に、詳しくは第2節において分析結果を示していくが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、働く方の健康増進と仕事のパフォーマンスの向上に資する可能性がある。つまり、働く方の健康増進と仕事のパフォーマンスの向上を同時に実現していくに当たって、着目すべき有用な概念だといえるだろう。

第2-(3)-2図 ワーク・エンゲイジメントの特徴について

- 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・エンゲイジメントには、様々な類似する概念があり、部分的に重複する部分もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっている。

(1)「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



(2) ワーク・エンゲイジメントと類似する主な概念との相違点の整理

概念	提唱者	定義	ワーク・エンゲイジメントとの差異
パーソナル・エンゲイジメント (Personal Engagement)	Kahn (1990年)	組織構成員の自己と仕事上の役割との結びつきの度合い。エンゲイジしている人は、身体的、認知的、感情的、精神的に自分の役割に関わっている。	kahnが定義したエンゲイジメントは、「仕事上の役割」に着目しているが、ワーク・エンゲイジメントは、「仕事全般」に着目している。
組織コミットメント (Organizational Commitment)	Mawday et al. (1979年)	特定の組織に対する個人の一体感と関与の相対的な強さ	組織コミットメントは、個人と「組織」との結びつきの強さを示している一方で、ワーク・エンゲイジメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの強さを示している。
ワーク・モチベーション (Work Motivation)	Frederick Taylor (1911年) ※1 テイラーの科学的管理法では、ワーク・モチベーションという概念は存在しなかったものの、経営者が労働者の意欲を引き出すことが課題であった。 ※2 「ワーク・モチベーション」という言葉は、Viteles (1953)で初めて用いられた (Kanfer, Frese, & Johnson (2017))	目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス ※3 Mitchell (1997)における定義を引用。	ワーク・モチベーションは、ある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、行動を起こす主体である個人が、動機付けられた結果として経験する「感情」や「認知」に関連する概念を示している。
ジョブ・インボルブメント (Job Involvement)	Lodahl et al. (1965年)	人が自分の仕事と心理的にどれほど一体化しているか、もしくは、ある人の総合的な自己イメージにおいて、仕事がどれほどの重要性を占めるかの度合い	ジョブ・インボルブメント (仕事への関与) は、ワーク・エンゲイジメントと密接に関連するが、仕事への態度・認知に関しては織り込んでいない。 一方、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示しており、仕事への態度・認知に関する着眼の有無といった点で差異がある。
フロー (Flow)	Csikszentmihalyi M (1990年)	取り組んでいる活動に完全にのめり込んだ没頭状態を指し、心と体が一体化して、時間も忘れて内発的な喜びが得られることを特徴とする状態	ポジティブな感情や「没頭」していることが、ワーク・エンゲイジメントと共通するが、フローは、 ・仕事に限定されない概念であること ・短期的・一時的な体験であること ・多数の複雑な側面が備わった状態を指し、非常に限定的な心理状態であることから、個人と「仕事全般」との結びつきの強さや、持続的かつ安定的な状態を示すワーク・エンゲイジメントとは差異がある。

資料出所 島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014)、Hallberg & Schaufeli (2006)、Kanfer, Frese, & Johnson (2017)などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

3 ワーク・エンゲイジメントに着目した我が国における「働きがい」の概況

- ワーク・エンゲイジメント・スコアは、加齢又は職位・職責の高まりに伴って、高まる傾向がみられることに加えて、「教育関連専門職」「管理職 (リーダー職を含む)」「接客・サービス職」などの非定型的業務の比重が高いと思われる職種では高い傾向にある

ここからは、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査⁹」を活用し、スコア化したワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察することで、我が国における「働きがい」の現状を示していきたい。

同調査では、企業調査及び正社員調査を実施しており、例えば、正社員調査では、ワーク・エンゲイジメントの下位因子に着目して、調査時点の主な仕事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)といった質問項目が盛り込まれている。当該質問項目に対して、「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)」とスコアを付した上で、「活

9 本調査は、2019年2月末時点の状況について、調査を実施しており、企業調査票は4,599サンプル (有効回答率23.0%)、正社員調査票は16,752サンプル (有効回答率16.4%)の回答を得ている。

力」「熱意」「没頭」の3項目に関する1項目当たりの平均値を算出し、ワーク・エンゲイジメント・スコアとしている¹⁰。

その上で、第2-(3)-3図では、我が国の正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアについて、様々な属性に着目しながら、その概況を示している。

まず、我が国における正社員全体のワーク・エンゲイジメント・スコアは3.42となっており、「熱意」が3.92と最も高く、次いで「没頭」が3.55となっており、「活力」が2.78と低くなっている状況にあることが分かる。

性別でみると、男性と比較し、女性のワーク・エンゲイジメント・スコアがやや高く、「活力」は男性より低い、「熱意」「没頭」は男性より高い状況がうかがえる。

年齢別又は役職別にみると、加齢又は職位・職責の高まりにともなって、ワーク・エンゲイジメント・スコアは高くなっていく傾向にある。こうした傾向は、加齢又は職位・職責の高まりに伴って、自己効力感（仕事への自信）や仕事を通じた成長実感が高まることに加えて、仕事にコントロールが効きやすくなること、また、難易度が高めの仕事に挑戦する機会が増えることなどが影響している可能性が考えられる。

他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアの平均値からは、居住地や勤め先企業の規模によって、特定の傾向はみられない結果となった。

さらに、職種別にみると、「輸送・機械運転職」「事務職（一般事務等）」「建設・採掘職」「製造・生産工程職」などの定型的業務の比重が高いと思われる職種と比較し、「教育関連専門職」「管理職（リーダー職を含む）」「接客・サービス職」等といった非定型的業務の比重が高いと思われる職種では、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い傾向にあることが分かる¹¹。つまり、定型・非定型といった仕事の作業内容は、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準にも影響を与えている可能性が考えられる。

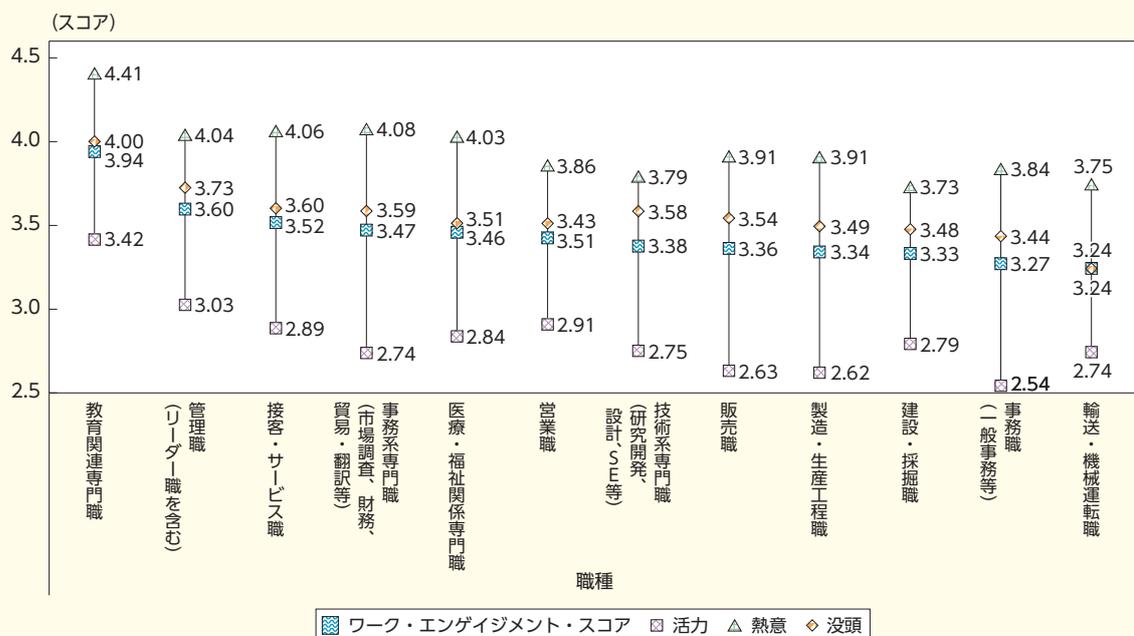
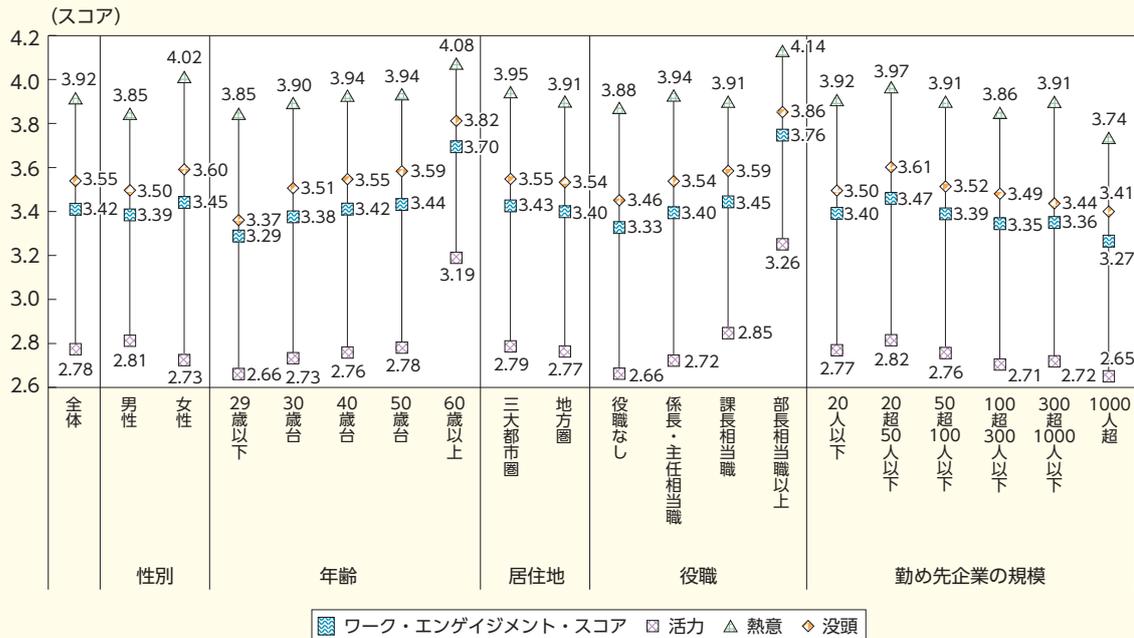
10 ワーク・エンゲイジメントの測定に当たっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale：UWES）が最も広く活用されており、通常、「活力」「熱意」「没頭」といった下位因子を17項目の質問で測定している。その他、UWESでは、3つの因子を3項目ずつ、合計9項目の質問で測定できる短縮版、合計3項目の質問で測定できる超短縮版（Ultra-Short Measure）も開発されている。本稿におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、合計3項目の質問で測定できる超短縮版（Ultra-Short Measure）の質問を参考としている。

なお、本来のUWESでは、スコア化するに当たって、「いつも感じる（＝6点）」「とてもよく感じる（＝5点）」「よく感じる（＝4点）」「時々感じる（＝3点）」「めったに感じない（＝2点）」「ほとんど感じない（＝1点）」「全くない（＝0点）」としており、「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、スコアの配分方法が若干異なる点に留意が必要である。

11 2019年7月4日の日本経済新聞（朝刊）の経済教室において、慶應義塾大学・山本勲教授は、AIと雇用といった観点から、「AI導入により反復的な作業が減少し、複雑な問題への対処が増加するといったタスクの高度化がみられる。さらに注目すべきは仕事のやりがいの変化だ。既にAIが導入されている労働者は仕事のやりがいが増加したと回答する一方、それ以外は減少すると予想している。同様の傾向は、経済産業研究所のプロジェクトで実施した黒田祥子・早稲田大教授と筆者による共同研究結果でも確認できる。労働者を追跡調査したパネルデータを用いると、AI導入により仕事のやりがいだけでなく、ワーク・エンゲイジメント（仕事への活力・熱意・没頭）やメンタルヘルスが改善することが示された」と指摘しており、定型・非定型といった仕事の作業内容とワーク・エンゲイジメントとの間に関係があること可能性が考えられる。

第2-(3)-3図 ワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

- 正社員全体のワーク・エンゲイジメント・スコアは、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。性別で見ると、女性はワーク・エンゲイジメント・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、加齢ともなって、ワーク・エンゲイジメント・スコアは高くなっていく傾向にある。さらに、職位・職責が高くなるほど、ワーク・エンゲイジメント・スコアは高くなっていく傾向にある。
- ワーク・エンゲイジメント・スコアの平均値からは、居住地や勤め先企業の規模によって、特定の傾向はみられない。
- 職種別にみると、「輸送・機械運転職」「事務職（一般事務等）」「建設・採掘職」「製造・生産工程職」等といった定型的業務の比重が高いと思われる職種と比較し、「教育関連専門職」「管理職（リーダー職を含む）」「接客・サービス職」等といった非定型的業務の比重が高いと思われる職種では、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い傾向にある。



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（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点の主な仕事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。

コラム2-3 ワーク・エンゲイジメント・スコアの国際比較

ワーク・エンゲイジメントの測定に当たっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) が最も広く活用されており、日本を含めた16ヶ国のワーク・エンゲイジメント・スコアを比較した論文として、Shimazu, Schaufeli, Miyanaka, & Iwata (2010) がある。

その分析結果の一部を紹介しているコラム2-3によると、我が国のワーク・エンゲイジメント・スコアは、他国と比較して、相対的に低い状況にあることが分かっている。

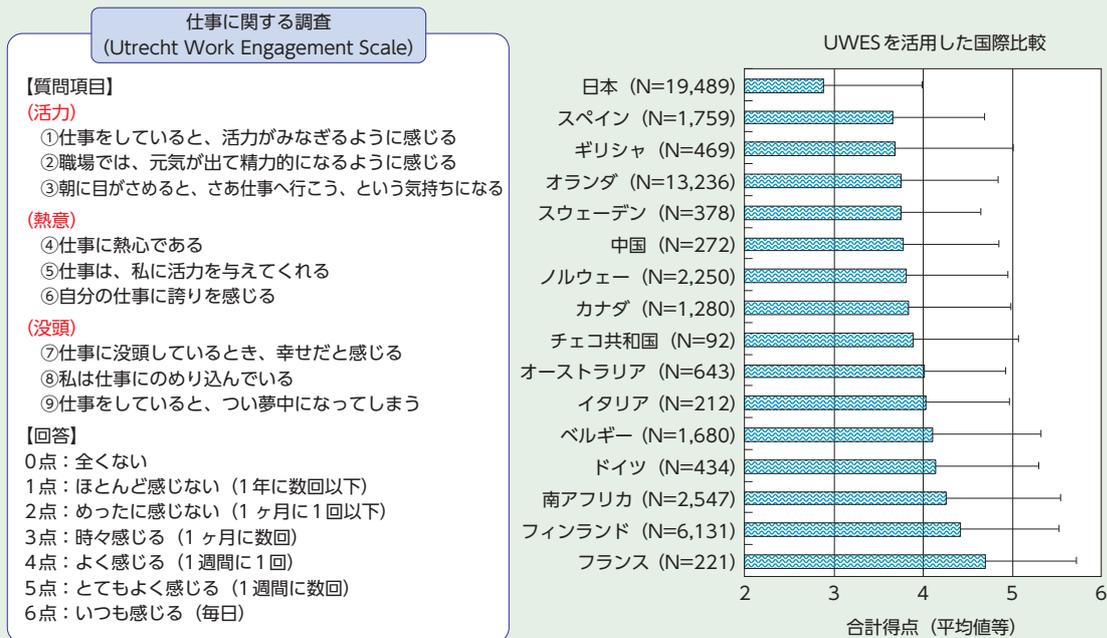
しかしながら、こうした結果の解釈に当たっては、慎重な考察が必要であることが指摘されている。同論文では、日本人がポジティブな感情や態度の表出を抑制するのが、社会的に望ましいとされる風潮があるのに対して、欧米では積極的に表出することが望ましいとされる風潮があることを理由として挙げている。つまり、集団の調和を重視する文化のある日本社会では、仮に「活力」「熱意」「没頭」が内在されている労働者であっても、ポジティブな感情として表出させることを控えている可能性が考えられる。

なお、こうした傾向は、自己効力感、幸福感、職務満足感などのポジティブな感情を示すその他の指標でも確認されることが指摘されている。

したがって、国際比較は有用な分析観点の一つであるものの、ワーク・エンゲイジメント・スコアの国際比較に当たっては、各国の文化等にも影響を受ける可能性があることを踏まえながら、一定の幅をもって解釈することが重要である。

コラム2-3図 ワーク・エンゲイジメント・スコアの国際比較

- 国際比較によると、我が国のワーク・エンゲイジメント・スコアは相対的に低い状況にあるが、ポジティブな態度や感情の表出は、各国の文化等にも影響を受ける可能性があることが指摘されており、その結果については、一定の幅をもって解釈することが重要である。



資料出所 鳥津明人 (2016) 「ワーク・エンゲイジメント-ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を-」
 (注) 1) 棒線は、9つの質問項目の総得点を9で除した1項目当たりの平均的な得点を示している。
 2) 棒線の右線は、平均値 + 1 標準偏差の上限を示しており、その上限までの範囲内に、サンプルの68%が含まれる。

- 非正規雇用に就いた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が低い水準となっているが、大多数を占めるそれ以外の非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている

引き続き、我が国で働く方のワーク・エンゲイジメント・スコアについて、その概況を示していきたい。

第2-(3)-4図では、いわゆる正社員¹²と限定正社員¹³、又は、正規雇用と非正規雇用といった雇用形態等に注目しつつ、ワーク・エンゲイジメント・スコアの概況を示している。

まず、同図の(1)により、いわゆる正社員と限定正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアをみると、いわゆる正社員が3.41である一方で、限定正社員は3.51となっており、限定正社員の方が高い状況にある。限定されている項目別にワーク・エンゲイジメント・スコアをみると、勤務地のみが限定されている正社員は3.47、職務のみが限定されている正社員は3.46、労働時間等¹⁴のみが限定されている正社員は3.55となっており、労働時間等が限定されている正社員が、相対的に高い状況にあることがうかがえる。すなわち、労働時間等が限定されている正社員は、職務時間内で業務を効率的に進めようとする意識が醸成されていること等が要因となっている可能性が考えられる。さらに、性別や年齢でコントロールしても、40歳台を除き¹⁵、限定正社員の方が高い傾向がみられる。

以上のように、いわゆる正社員と限定正社員をみると、労働時間等が限定されている正社員を中心に、限定正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアは高い可能性が示唆された。

さらに、正規雇用と非正規雇用といった雇用形態別にワーク・エンゲイジメントの状況を考察していきたい。本稿では、非正規雇用という働き方の実態が多様であり、一括りにすることが困難であることを踏まえ、正規雇用を希望しながらも、非正規雇用による働き方を余儀なくされている者（いわゆる「不本意非正規雇用労働者」）と、それ以外の自分の都合が良い時間に働きたい、体力に合わせて働きたい、専門的能力を発揮したい等の理由から、非正規雇用による働き方を選択している者に分けて、ワーク・エンゲイジメントをめぐる現状を明らかにしていく。非正規雇用に就いた理由は、ワーク・エンゲイジメントに大きな差を生む可能性があり、こうした観点による分析は、非正規雇用という働き方の実態をより正確に捉えることができるものと考えられる。

その上で、同図の(2)により、(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」のデータ(2019年)を用いて、正規雇用と非正規雇用で働く方の中で、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合をみると、正規雇用で働く方と比

12 勤務地、職務、労働時間などが、いずれも限定されていない社員をいう。

13 本稿では、働く方が自分に合った「働き方」を選択できることが重要であることから、そのための選択肢の一つとして、限定正社員に着目しているが、多様な働き方を導入する場合には、本稿における分析結果等も勘案しながら、労使でよく話し合っていくことが重要である。

14 「所定内労働時間が短縮されている」「残業が制限されている」「出勤日数が短縮されている」のいずれか(複数該当も含む。)に該当する限定正社員としている。

15 40歳台では、職務が限定されている正社員が171人(61.5%)、勤務地が限定されている正社員が173人(62.2%)、労働時間等が限定されている正社員が65人(23.4%)となっている。

他方、例えば、39歳以下では、職務が限定されている正社員が122人(43.7%)、勤務地が限定されている正社員が192人(68.8%)、労働時間等が限定されている正社員が71人(25.4%)となっており、40歳台では、職務が限定されている正社員が相対的に多い一方で、勤務地や労働時間等が限定されている正社員が相対的に少ない。つまり、限定正社員という働き方へ求められるニーズが、年齢によって異なることが影響している可能性が考えられる。

べて、非正規雇用で働く方の同割合は高い¹⁶。こうした結果は、同調査において非正規雇用で働く方の約85%を占める不本意選択以外の非正規雇用労働者において、同割合が高い水準にあることが影響しているもの考えられる。他方、非正規雇用で働く方の約15%を占める不本意非正規雇用労働者では、正規雇用労働者と比較し、同割合の水準が低い。不本意非正規雇用労働者についてより詳細にみると、パート・アルバイトにおける同割合は、正規雇用よりやや低い程度であるが、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託における同割合は明らかに低い状況にあることが分かる。

さらに、同図の（3）により、不本意非正規雇用労働者における同割合を性別で比較すると、その水準は、特に男性において低い。また、不本意非正規雇用労働者における同割合を正規雇用労働者と比較すると、女性では1.3%ポイント低いのに対して、男性では3.0%ポイント低くなっており、男性において不本意な選択を余儀なくされている影響が強い可能性が示唆される。

最後に、同図の（4）により、不本意非正規雇用労働者における同割合を年齢別で比較すると、その水準は、特に「35～44歳」において低い。また、不本意非正規雇用労働者における同割合を正規雇用労働者と比較すると、「35～44歳」が5.3%ポイントと最も低くなっており、次いで、「45～54歳」が3.8%ポイント、「15～34歳」が2.3%ポイント、「55歳以上」が1.4%ポイントと低い状況にあり、特に「35～44歳」において不本意な選択を余儀なくされている影響が強い可能性が示唆される。

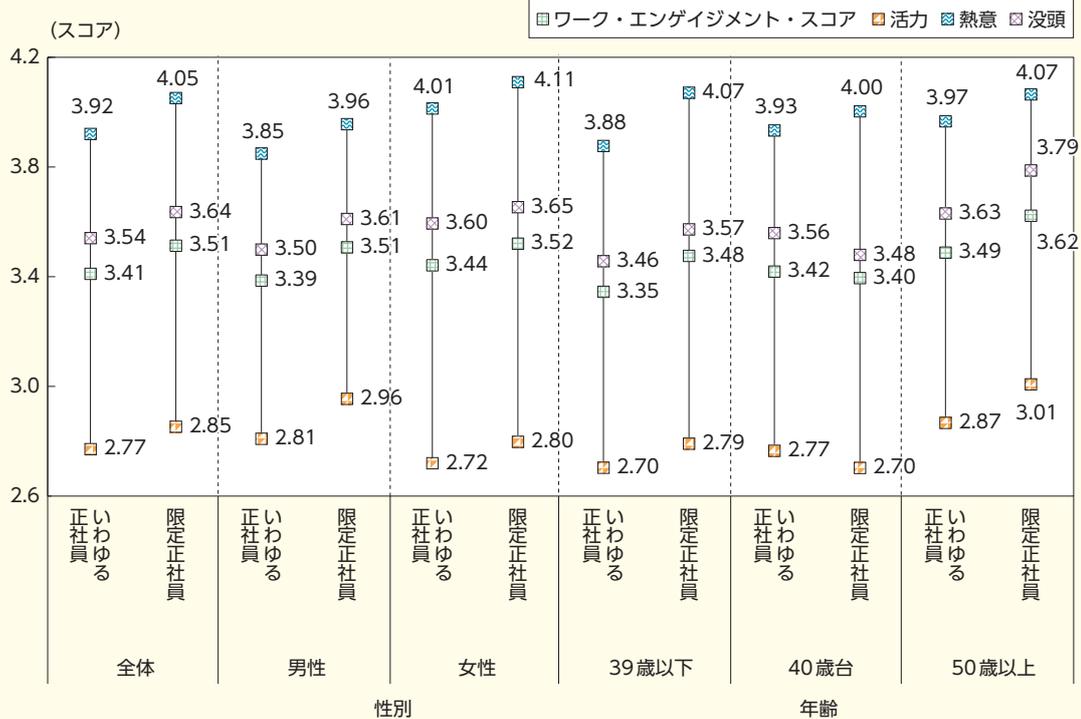
以上のように、非正規雇用に就いた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託、男性、35～44歳を中心として低い水準となっているが、大多数を占める不本意選択以外の非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている。先行研究においても、今回と類似する分析結果を示すものがあり、山本（2011）では、「慶應義塾家計パネル調査」（2004～10年）の個票データを用いて、就業形態毎に、個々人の主観的指標として心身症状（ストレス）がどのように異なるかを検証しており、不本意型の非正規雇用労働者は、正規雇用労働者よりもストレスが統計的に有意に大きいことが、大多数を占める不本意型以外の非正規雇用労働者は、正規雇用労働者と水準はかわらないことを指摘している。こうした分析結果からは、非正規雇用を一括りにすることなく、働く方一人ひとりが置かれている実情をよく勘案しながら、ワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察していく重要性が改めて明らかになったといえるだろう。

16 「ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者」とは、同調査において、2018年1月～12月の仕事に関して「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」と回答した者を示している。

第2-(3)-4図 雇用形態別等に応じたワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

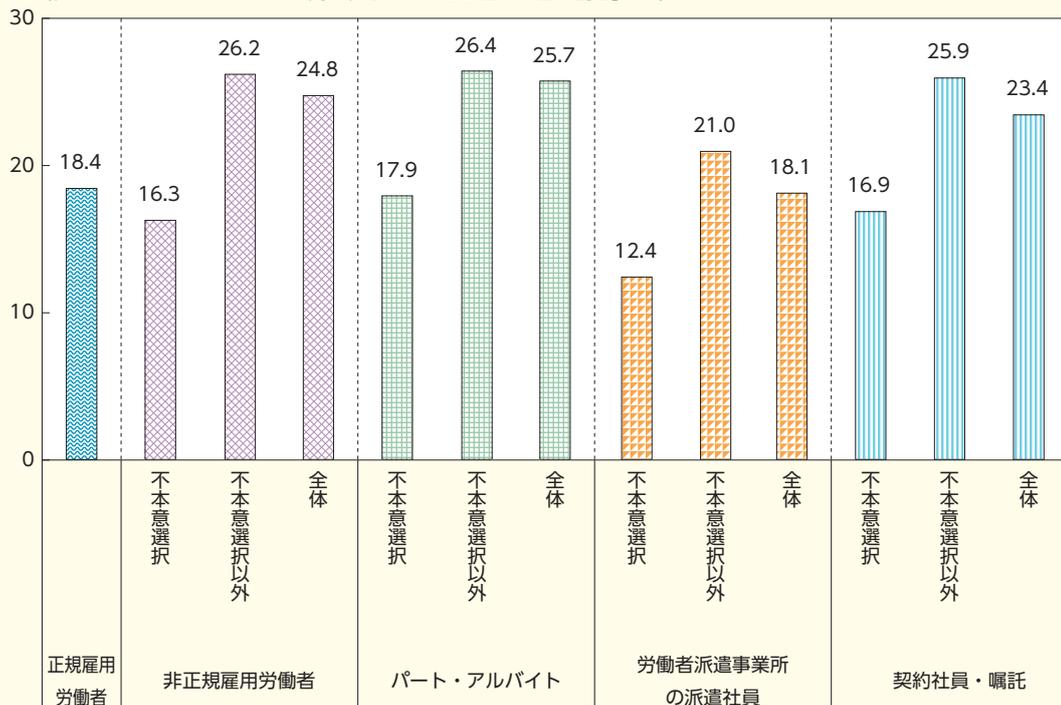
- いわゆる正社員と限定正社員をみると、労働時間等が限定されている正社員を中心に、限定正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアは高い可能性が示唆された。
- 非正規雇用に応じた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態であると回答した者の割合が、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託、男性、35～44歳を中心として低い水準となっているが、大多数を占める不本意選択以外の本意非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている。
- 非正規雇用労働者を一括りにすることなく、働く方一人ひとりが置かれている実情をよく勘案しながら、ワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察していくことが重要である。

(1) いわゆる正社員・限定正社員のワーク・エンゲイジメントの概況

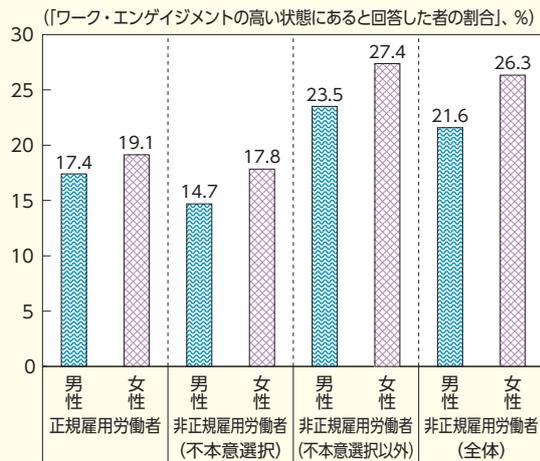


(2) 正規雇用労働者・非正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントの概況

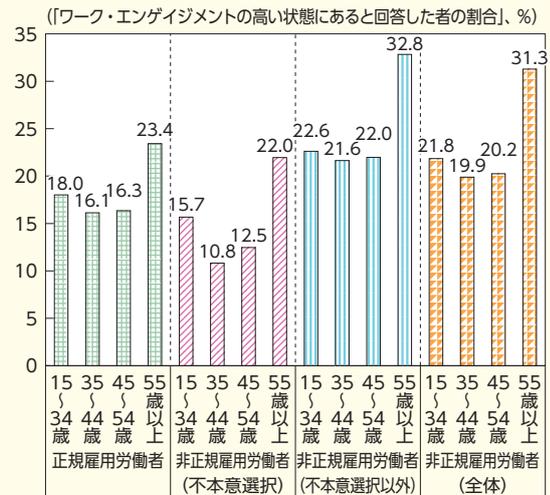
(「ワーク・エンゲイジメントの高い状態であると回答した者の割合」、%)



(3) 正規雇用労働者・非正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントの概況 (性別)



(4) 正規雇用労働者・非正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントの概況 (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 (正社員調査票)」(2019年)、(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」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 「ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合」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) 非正規雇用労働者 (不本意選択) 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」を選択した者を示している。非正規雇用労働者 (不本意選択以外) は、同質問について、「正規の職員・従業員の仕事がないから」を選択しなかった者を示している。

●人件費の増大といった費用負担が難しい企業であっても、仕事の在り方や職場環境を改善させる様々な工夫を重ねることによって、ワーク・エンゲイジメントを改善させることができる可能性が示唆される

第2-(3)-5図は、正社員について、年齢や役職をコントロールした上で、年取別のワーク・エンゲイジメント・スコアの概況を整理している。同図によると、39歳以下の正社員では、年取の増加に伴い、ワーク・エンゲイジメント・スコアが上昇する傾向がみられる一方で、40歳台や50歳以上の正社員では、こうした傾向がみられない結果となった。年取とワーク・エンゲイジメントとの関係については、様々な見解があり、例えば、Zeng, Zhou, & Han (2009) では、報酬の高いホテル従業員は、報酬の低いホテル従業員と比較し、ワーク・エンゲイジメントが高いことを指摘している。また、看護師を対象に分析を行ったSimpson (2009) でも、報酬とワーク・エンゲイジメントに統計的有意な正の相関があることに言及している。

他方、Putra, Cho, & Liu (2017) では、こうした先行研究が、金銭等の外発的動機付けと、仕事への誇り等の内発的動機付けを同時に考慮したものではないことを指摘しており、計量分析において外発的動機付けと内発的動機付けを同時に説明変数に入れた場合、仕事への誇り等の内発的動機付けは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的有意な正の相関が確認されるが、金銭等の外発的動機付けは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的有意な正の相関が確認されないことを指摘している。ただし、こうした状況は、従事している仕事の内容によってもかわってくる可能性があるだろう。例えば、ワーク・エンゲイジメントとの関係を検証したものではないが、Ariely, Bracha, & Meier (2009) やVan Beek et al. (2012) では、精神的負担が生じやすい定型的業務においては、報酬などの外発的動機付けが、モチベーションを高めるのに重要であることが指摘されている。つまり、働く方が、精神的負担が生じやすい

定型的業務、あるいは、報酬の水準が低い仕事に従事している場合には、報酬などの外発的動機付けが、ワーク・エンゲイジメントを高めるのに重要な要素となる可能性も予想させるだろう。

以上のように、年取とワーク・エンゲイジメントとの関係を判断する際は、慎重なスタンスが必要であると思われるが、近年では、収入などの外発的動機付けが、ワーク・エンゲイジメント・スコアに大きな影響を与えない可能性を示唆する研究もあり、これを前提として、今回の分析結果をみると、39歳以下の正社員では、年取の増加を通じて、仕事の中での成長実感や自己効力感の高まりによる効果を捉えている可能性も考えられるだろう。年取とワーク・エンゲイジメントとの間に相関がみられないことは、人件費の増大といった費用負担が難しい企業であっても、仕事の在り方や職場環境を改善させる様々な工夫を重ねることによって、ワーク・エンゲイジメントを改善させることができる可能性があることを示唆している。

続いて、第2-(3)-6図により、短期的ではあるものの、我が国におけるワーク・エンゲイジメントについて、時系列の観点から変動状況を整理している。同図は、(独)労働政策研究・研修機構が、2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の中で、調査時点の勤め先企業に1年前も在籍し、かつ、正社員であった方を対象として、1年前を振りかえった際の評価について御回答頂いた内容を基にして算出したワーク・エンゲイジメント・スコアを用いながら、現在と1年前の変動状況を示している。

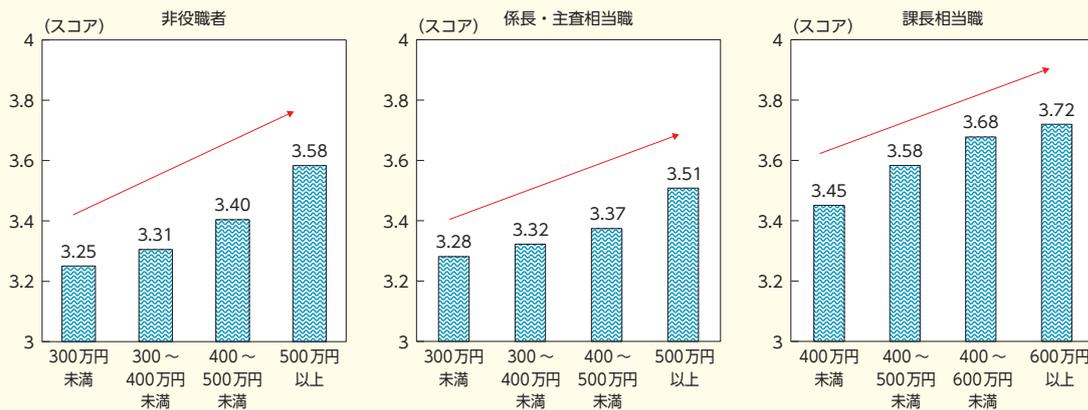
まず、同図の(1)をみると、ワーク・エンゲイジメントという概念が、日単位等の様々な時間軸で変化することが指摘されているものの、基本的には、一時的な状態ではなく、持続的かつ安定的な状態を捉えるものであることから、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアには大きな変動がみられない結果となった。

他方、同図の(2)により、現在と1年前を比較し、仕事について大きな変化のあった調査対象に限定すると、「年取のみが増加」「労働時間のみが短くなった」「仕事の難易度のみが上昇した」では、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアには大きな変動がみられないのに対して、「役職のみが高くなった」「仕事上の人間関係のみが良好になった」「仕事上の人間関係のみが良好になった」では、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアに変動が確認された。ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因については、第3節において、より詳細に考察していくが、こうした結果からは、仕事における裁量度などに変化が生じると思われる「役職の変化」や、仕事の遂行に当たって重要となる「人間関係の変化」といった仕事の在り方に関連する変化は、ワーク・エンゲイジメントに大きな影響を与える可能性が示唆される。

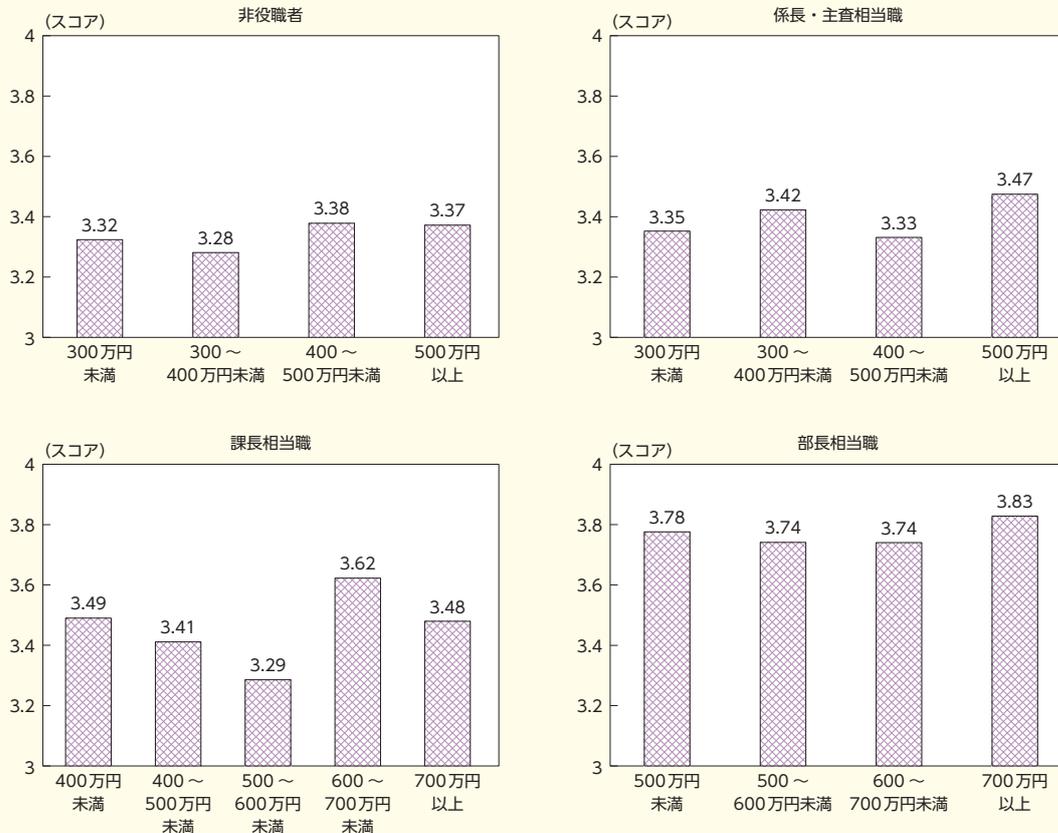
第2-(3)-5図 年収別に見たワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

- 39歳以下の正社員では、年収の増加に伴い、ワーク・エンゲイジメント・スコアが上昇する傾向がみられる一方で、40歳台や50歳以上の正社員ではこうした傾向がみられない。
- 年収とワーク・エンゲイジメントとの関係性を判断する際は、慎重なスタンスが必要であると思われるが、近年では、収入などの外発的動機付けが、ワーク・エンゲイジメント・スコアに大きな影響を与えない可能性を示唆する研究もあり、これを前提として、今回の分析結果をみると、39歳以下の正社員では、年収の増加を通じて、仕事の中での成長実感や自己効力感の高まりによる効果を捉えている可能性も考えられる。
- 年収とワーク・エンゲイジメントとの間に相関がみられないことは、人件費の増大といった費用負担が難しい企業であっても、仕事の在り方や職場環境を改善させる様々な工夫を重ねることによって、ワーク・エンゲイジメントを改善させることができる可能性があることを示唆している。

(1) 39歳以下の社員

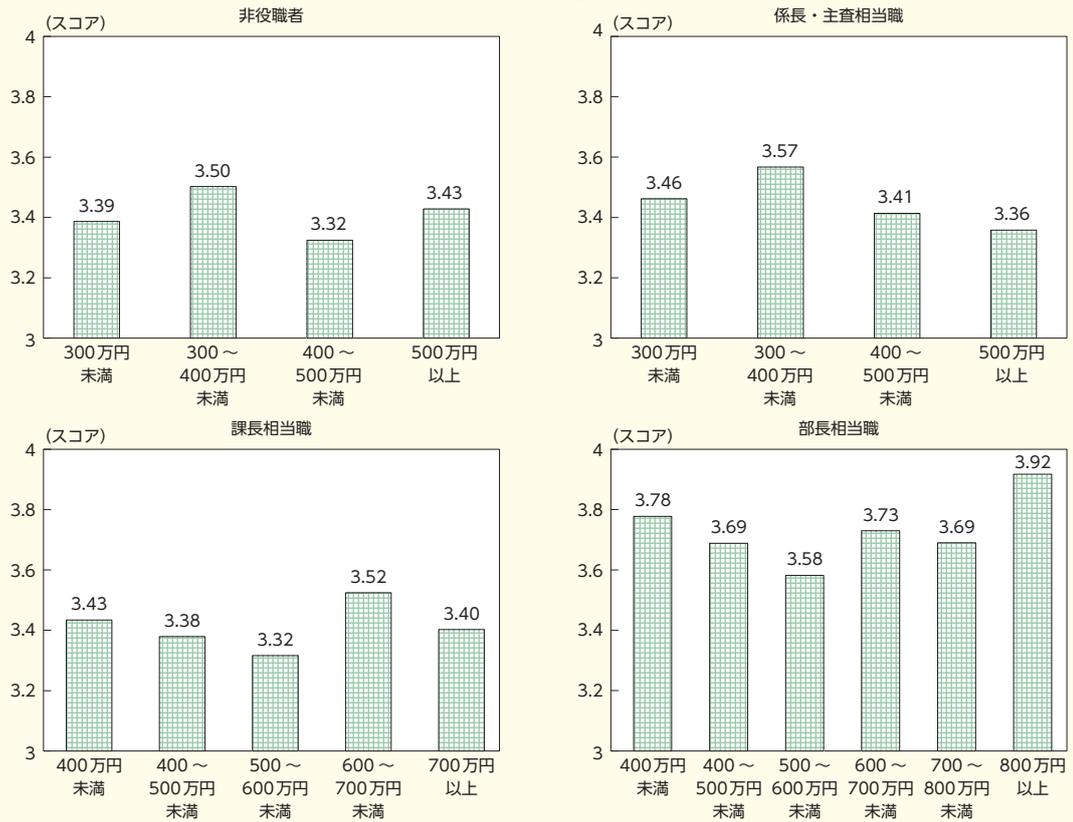


(2) 40歳台の社員



第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

(3) 50歳以上の社員



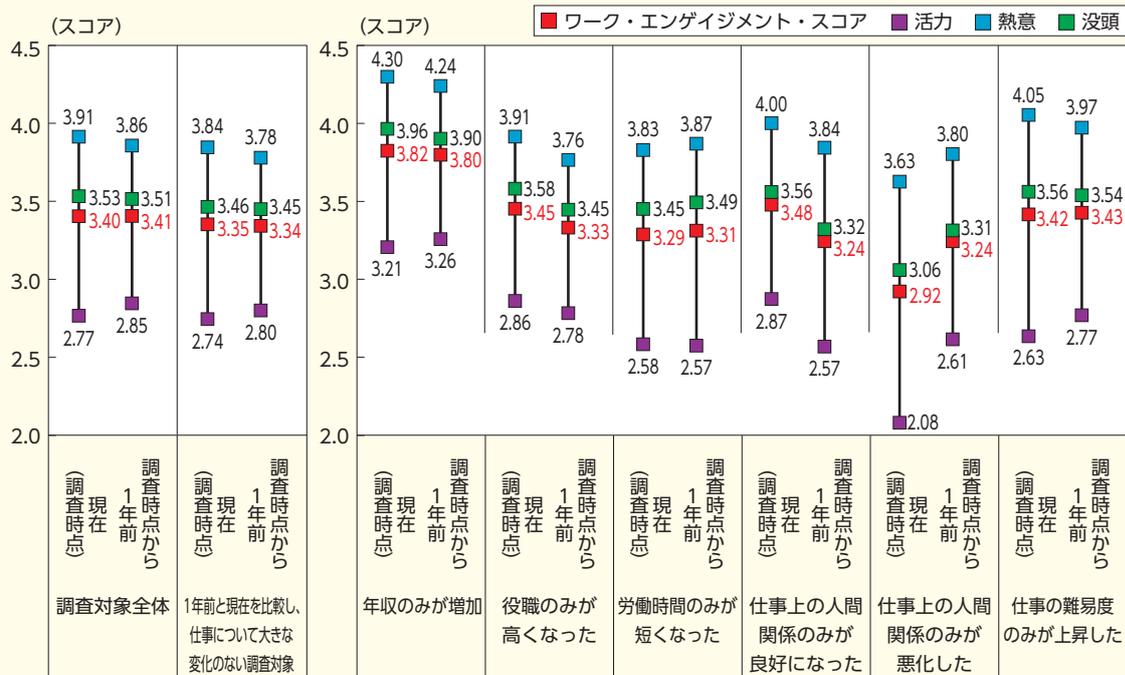
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点の主な仕事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項目について回答している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。

第2-(3)-6図 短期的にみたワーク・エンゲイジメントの動向について

- ワーク・エンゲイジメントという概念が、日単位等の様々な時間軸で変化することが指摘されているものの、基本的には、一時的な状態ではなく、持続的かつ安定的な状態を捉えるものであることから、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアには大きな変動がみられない。
- 仕事における裁量度などに変化が生じるとされる「役職の変化」や、仕事の遂行に当たって重要となる「人間関係の変化」といった仕事の在り方に関連する変化は、ワーク・エンゲイジメントに大きな影響を与える可能性が示唆される。

(1) ワーク・エンゲイジメント・スコアの2時点比較の結果 (2) 現在と1年前を比較して賃金水準、役職、労働時間、仕事上の人間関係、仕事の難易度が大きく変化した場合のワーク・エンゲイジメント・スコアの変動



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)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアは、2019年に実施した調査の中で、正社員本人に1年前を振りかえった際の評価について回答頂いた内容を基に算出した結果であり、一定の幅をもって解釈する必要がある。また、1年前の状況は、調査時点の勤め先企業に1年前も在籍し、かつ、正社員であった方のみに回答頂いており、調査対象全体で15,263名が比較可能である。
- 2) (1)における「1年前と現在を比較し、仕事について大きな変化のない調査対象」とは、現在と1年前を比較して、賃金水準、役職、労働時間、仕事上の人間関係、仕事の難易度のいずれも「おおむね変わらない」と回答した正社員を指す。
- 3) (2)では、年収のみが減少している等、サンプル数が僅少であった質問項目については、割愛している。

●人手適当企業であっても、企業が認識しているより、正社員は「働きがい」を感じることが出来ていない可能性を踏まえ、「働きがい」の向上に着目した積極的な取組を継続的に行っていく必要がある

第1節の最後に、労使のワーク・エンゲイジメントに関する認識を比較することで、労使間で生じている認識のギャップを考察していきたい。

第2-(3)-7図は、人手不足企業と人手適当企業に区別した上で、(1)では自社の正社員全体に対する企業の主観的な認識を、(2)では主な仕事に対する正社員の認識を整理している。同図の(1)(2)ともに、人手不足企業では、人手適当企業と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが低い状況にあることが分かる。

さらに、同図の(3)では、労使それぞれの集計結果に関して、分散などの分布の特徴が労

使で異なる可能性があるため、ワーク・エンゲイジメント・スコアを正規分布へ標準化¹⁷させることで、比較のための土台を合致させた上で、労使間で生じている認識のギャップを考察している。その結果、人手不足企業では、労使ともに平均値（0点）より低いということで認識がほぼ合致している。他方、人手適当企業では、企業は平均値（0点）より相当程度高いと認識している一方で、正社員は平均値（0点）よりやや高い程度であり、認識にギャップが生じている。つまり、人手適当企業であったとしても、企業が認識しているよりも、正社員は「働きがい」を感じる事が出来ていない可能性が示唆される。

労使ともに平均値（0点）より低いということで認識がほぼ合致している人手不足企業では、労使が一丸となって、「働きがい」の向上に着目した積極的な取組を継続的に行っていく必要があるものと考えられる。また、人手適当企業では、人手不足によって生じる「働きがい」の低下は、相対的には解消されていることが見込まれ、一見すると大きな問題が生じていないような印象を受けるかもしれない。しかしながら、今回の分析結果からは、「働きがい」を低下させる要因が解消されているだけでは、企業が見込んでいる程度まで、働く方の「働きがい」が高い状態となる訳ではない可能性があることが示唆された。したがって、人手適当企業であっても、企業が認識しているより、正社員は「働きがい」を感じる事が出来ていない可能性があることを、まずは十分に認識した上で、「働きがい」の更なる向上に着目した積極的な取組を継続的に行っていく必要があるものと考えられる。

17 正規分布へ標準化させると、労使ともに、平均値0点、標準偏差1となる。

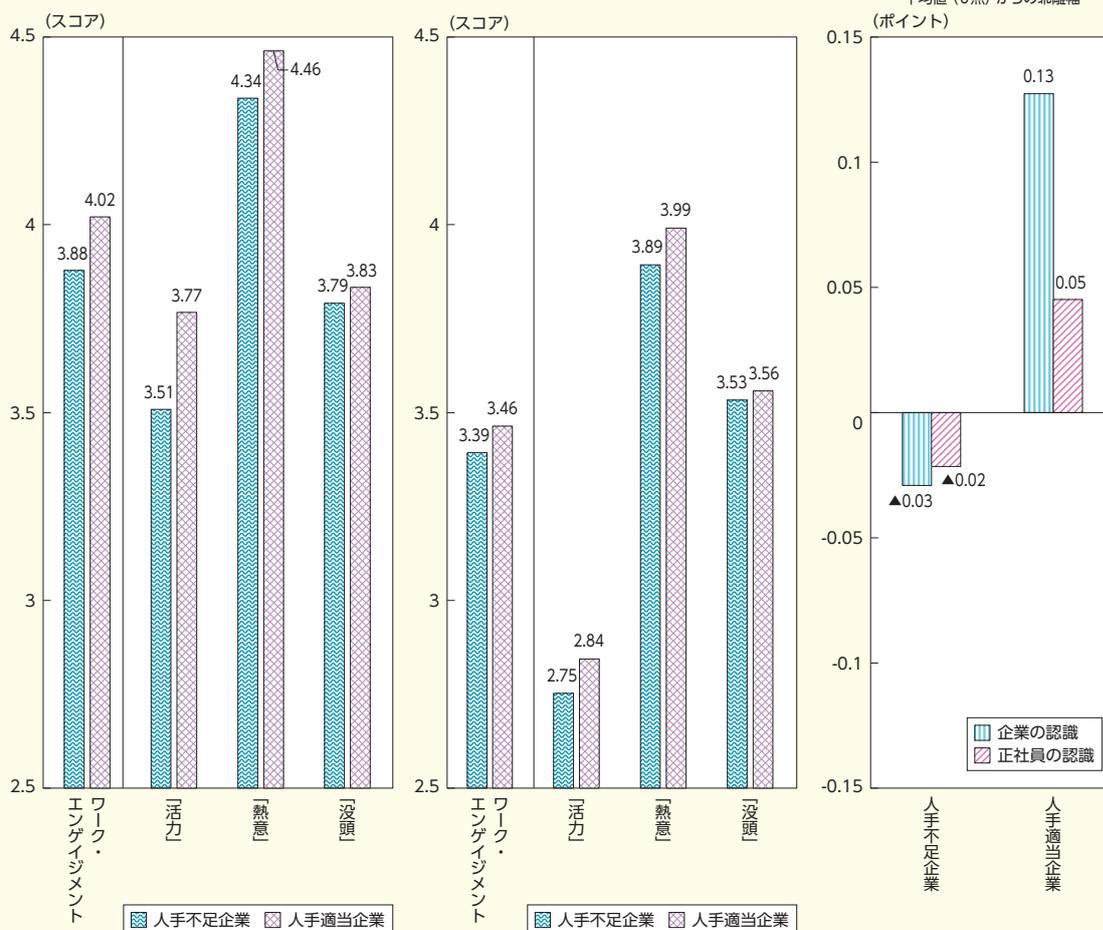
第2-(3)-7図 労使間で生じているワーク・エンゲイジメントに係る認識のギャップについて

- 労使の認識をみると、いずれにおいても、人手不足企業では、人手適当企業と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが低い状況にある。
- 労使の認識のギャップを考察するに当たって、分散などの分布の特徴が労使で異なる可能性があるため、ワーク・エンゲイジメント・スコアを正規分布へ標準化させることで、比較のための土台を合致させると、人手不足企業では、労使ともに平均値より低いということで認識がほぼ合致している。他方、人手適当企業では、企業は平均値より相当程度高いと認識している一方で、正社員は平均値よりやや高い程度であり、認識にギャップが生じている。
- こうした結果から、人手適当企業であっても、企業が認識しているより、正社員は「働きがい」を感じる事が出来ていない可能性が示唆される。

(1) 自社の正社員に対する企業の主観的な認識

(2) 主な仕事（副業を除く）に対する正社員における認識

(3) 労使が認識しているワーク・エンゲイジメント・スコアを正規分布へ標準化した上でみた平均値（0点）からの乖離幅



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」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 人手不足企業や人手適当企業は、自社の正社員不足について、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を人手不足企業とし、「適当」と回答した企業を人手適当企業としている。
- 2) (1)におけるスコアは、企業が認識している正社員全体の様子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ている」(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、つい夢中になっている」(没頭)と質問した項目に対して、「あてはまる(=6点)」「どちらかといえば、あてはまる(=4.5点)」「どちらでもない(=3点)」「どちらかといえば、あてはまらない(=1.5点)」「あてはまらない(=0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目について、労使の認識が把握できる13,657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。
- 3) (2)におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点の主な仕事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項目について、労使の認識が把握できる13,657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。

第2節 「働きがい」と様々なアウトカムとの関係性について

1 ワーク・エンゲイジメントと労働者の離職意向・組織コミットメント

- 人手不足下では、従業員が高い仕事の要求度に直面する可能性が高くなると考えられ、その中で「働きがい」を向上させていくためには、仕事の資源を活用できる環境を整備していくことが、重要な「鍵」となる

本節では、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させることで得られる可能性のある様々な利点を明らかにしていく。また、次節では、仕事を通じた成長実感等といった働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、ワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させる要因について考察していく。そこで、ここでは、その前提となる包括的な考え方として、仕事の要求度 - 資源モデル (Job Demands-Resources model, JD-R モデル) について、説明しておきたい。

JD-Rモデルは、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって初めて提唱されたものである¹⁸。まず、「仕事の要求度」とは、従業員の適応能力を超えた場合、ストレス等を引き起こす可能性のある仕事の特性を指す。例えば、仕事のプレッシャー、対人業務における情緒的負担、精神的負担、肉体的負担、役割の過重などがある。ただし、仕事の要求度は、必ずしもネガティブなものだけではなく、挑戦的なストレッサーと妨害的なストレッサーといった観点から、区別することも重要である。例えば、仕事の難易度が上昇したものの、やりがいのある仕事として捉えられた場合、その挑戦的なストレッサーは、個人の成長を促進するものとなり得る。さらに、「仕事の資源」とは、就業条件 (キャリア開発の機会、雇用の安定性など)、対人関係や社会関係 (上司によるコーチング、社会的な支援など)、組織での仕事の進め方 (意思決定への参加、コントロールなど)、課題 (仕事のパフォーマンスに対するフィードバック、正当な評価など) を指している。

一般的には、仕事の要求度とコントロールのバランスがとれていない場合、従業員は仕事にストレスを感じるとともに、様々な仕事の資源も活用できなくなり、ワーク・エンゲイジメントを低下させることが指摘されている。しかしながら、Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou (2007) では、仕事の資源が豊富にあると、仕事の要求度の高さにかかわらず、ワーク・エンゲイジメントが高まることが指摘されている。つまり、人手不足下では、従業員が高い仕事の要求度に直面する可能性が高くなると考えられるが、その中で「働きがい」を向上させていくためには、仕事の資源を活用できる環境を整備していくことが、重要な「鍵」となる。

また、「個人の資源 (心理的資本)」とは、個人の成長におけるポジティブな心理状態であり、自己効力感、楽観性 (現在・未来の成功について、ポジティブに考えること)、レジリエンス (問題や逆境に悩まされた時も、成功するために屈せず、立ち直り、乗り越えること)、希望 (目標に向かって、粘り強く取り組み、必要があれば、目標達成までの道のりを軌道修正

18 図表は、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって初めて提唱され、その後、部分的に修正されたモデルに基づき作成している。

すること)によって特徴づけられる。個人の資源(心理的資本)は、ワーク・エンゲイジメントに対する重要な予測因子であり、その育成は、ワーク・エンゲイジメントの向上につながる事が指摘されている。

さらに、Xanthopoulou Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009)では、ワーク・エンゲイジメントに対する予測因子である「仕事の資源」と「個人の資源(心理的資本)」との関係性を考察しており、2年間の追跡期間を伴う2時点間比較を行い、各資源とワーク・エンゲイジメントとの間だけでなく、「仕事の資源」と「個人の資源(心理的資本)」が、相互に関連していることを指摘している。つまり、「仕事の資源」と「個人の資源(心理的資本)」は、ワーク・エンゲイジメントにポジティブな影響を与えながら、双方の資源を強化すると考えられている¹⁹。

次に、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあることから、様々なポジティブな効果が期待され、組織コミットメント、仕事のパフォーマンス、自発性、離職率・定着率、健康などのアウトカムを予測することが、多くの先行研究において支持されてきた。本節では、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」を活用し、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性を分析していくが、その結果は、両者の因果関係まで言及できるものではなく、あくまでも両者の相関関係を示すものであるため、その解釈には留意が必要であるが、我が国においても、多くの先行研究に類似する傾向が確認できるのかは、今後、「働きがい」の向上に着目した取組を労使で話し合っていくに当たって、有用な検討材料になることを期待したい。

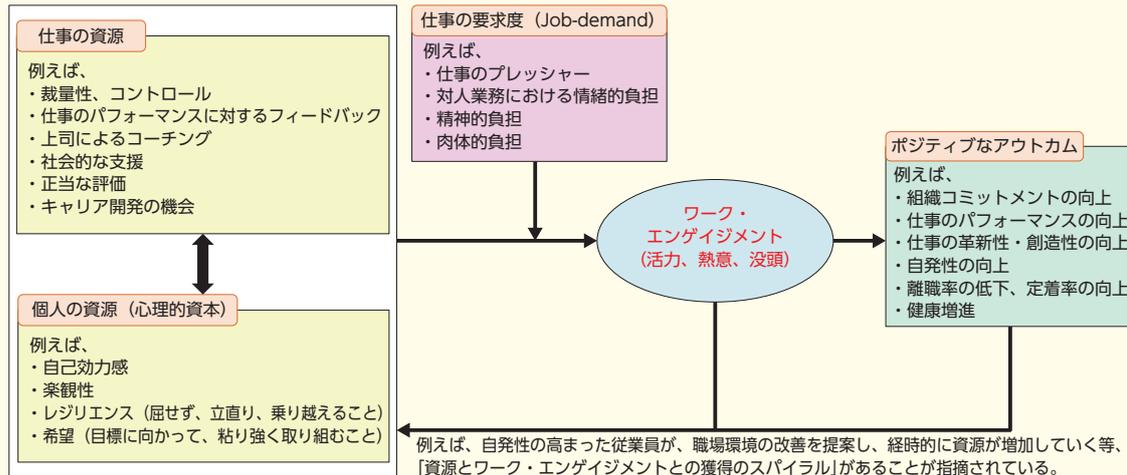
最後に、資源とワーク・エンゲイジメントの間には、「獲得のスパイラル」があると指摘されている。Hakanen, Schaufeli, & Ahola (2008)では、3年経過した変化を捉えるパネル研究において、仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを向上させ、ワーク・エンゲイジメントが個人の自発性を促し、その自発性が職場組織の革新性にポジティブな影響を与え続けていることを指摘している。中長期的な観点で見れば、このような好循環を実現していくことが重要になると考えられるだろう。

以上のように、本稿では、仕事の要求度 - 資源モデル(Job Demands-Resources model)の考え方を参考としながら、引き続き考察を進めていきたい。

19 例えば、自己啓発等の学習経験を通じて、個人の資源である自己効力感が高まり、能力開発の重要性を認識した従業員が、その機会に富んだ職場環境の整備を企業に提案し、その後、整備された機会を活用することで、従業員が更なる自己効力感を高める等が考えられる。

第2-(3)-8図 仕事の要求度-資源モデル (JD-Rモデル) とワーク・エンゲイジメントについて

- 仕事の要求度とコントロールのバランスがとれていない場合、従業員は仕事にストレスを感じるとともに、様々な仕事の資源も活用できなくなり、ワーク・エンゲイジメントを低下させる。他方、仕事の資源が豊富にある場合、仕事の要求度の高さにかかわらず、ワーク・エンゲイジメントが高まることが指摘されている。つまり、人手不足下では、従業員が高い仕事の要求度に直面する可能性が高くなると考えられ、その中で「働きがい」を向上させていくためには、仕事の資源を活用できる環境を整備していくことが、重要な「鍵」となる。
- また、仕事の資源や個人の資源は、各々が独立してワーク・エンゲイジメントを高めるだけでなく、相互に影響を及ぼしながらワーク・エンゲイジメントを高める。
- ワーク・エンゲイジメントは、媒介変数として、組織コミットメントの向上、離職率の低下、仕事のパフォーマンスの向上などの様々なアウトカムを予測する。



資料出所 Bakker & Demerouti (2007, 2008)、島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014) などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成
 (注) 仕事の要求度-資源モデルの起源は、Karasek (1979) であり、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって初めて提唱された。本図表は、その後、修正されたモデルに基づき作成している。

● **ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメント、新入社員の定着率（入社3年後）、従業員の離職率の低下には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される**

ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性について、順次データで具体的に示していく。まずは、組織コミットメントと定着率・離職率について、整理していきたい。

第2-(3)-9図は、調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の組織コミットメント（本稿では「企業の理念等や担当業務の意義等を理解した上で、企業の組織風土に好感もっている」といった状態を指す）の度合いをスコア化した値との関係性を整理しており、同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメントには、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²⁰がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、組織コミットメントの向上につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

20 本稿では、例えば、AとBの相関関係から、因果関係の方向性を推論により解釈しようとする際（A→B）、因果関係の逆の方向性（A←B）を「逆方向の因果関係」と表現している。そして、ここでは、比較時点の工夫をしているが、組織コミットメントが高い従業員が、ワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられることに留意が必要である。

なお、組織コミットメントを構成する「企業の理念・戦略・事業内容を理解している」「担当業務の意義や重要性を理解している」「企業の組織風土に好感をもっている」のいずれをみても、ワーク・エンゲイジメント・スコアと正の相関があることがうかがえる。

次に、第2-(3)-10図の(1)(2)の縦軸は、新入社員の定着率(入社3年後)²¹に関するD.I.を示しており、現在と3年前を比較した新入社員の定着率(入社3年後)の状況について、「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との差分を示しており、プラスであれば、現在と3年前を比較した新入社員の定着率(入社3年後)が上昇している企業の方が多いこととなる。同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコア²²と新入社員の定着率(入社3年後)に関するD.I.には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²³がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、新入社員の定着率(入社3年後)の向上につながる可能性が示唆される。

また、人手不足企業においても、同様に正の相関があることがうかがえるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準をみると、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3以下の場合、新入社員の定着率(入社3年後)が低下している企業が多いことが分かる。他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4以上の場合、人手不足企業であっても、定着率が上昇している企業が多くなっている。

さらに、同図の(3)(4)の縦軸は、従業員の離職率²⁴に関するD.I.を示しており、現在と3年前を比較した従業員の離職率の状況について、「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との差分を示しており、プラスであれば、現在と3年前を比較した従業員の離職率が低下している企業の方が多いことになる。同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコア²⁵と従業員の離職率に関するD.I.(プラスであれば、従業員の離職率が低下している企業の方が多い)には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²⁶がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、従業員の離職率の低下につながる可能性が示唆される。

また、人手不足企業においても、同様に正の相関があることがうかがえるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準をみると、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3以下の場合、従業員の離職率が上昇している企業が多いことが分かる。他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4以上の場合、人手不足企業であっても、従業員の離職率が低下している企業が多くなっている。

以上のように、ワーク・エンゲイジメント・スコアと組織コミットメント、新入社員の定着率(入社3年後)、従業員の離職率の低下には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向

21 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。

22 新入社員の定着率(入社3年後)は、企業の認識として、現在と3年前を比較した変化について回答を得ており、労働者のワーク・エンゲイジメント・スコアを調査時点の1年前とすることで生じる利点はないと思われるため、ここでは、サンプル数が増加する利点のある調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアを活用している。

23 新入社員の定着率(入社3年後)が高い企業では、職場に仕事の資源が多くあるなどにより、ワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

24 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。

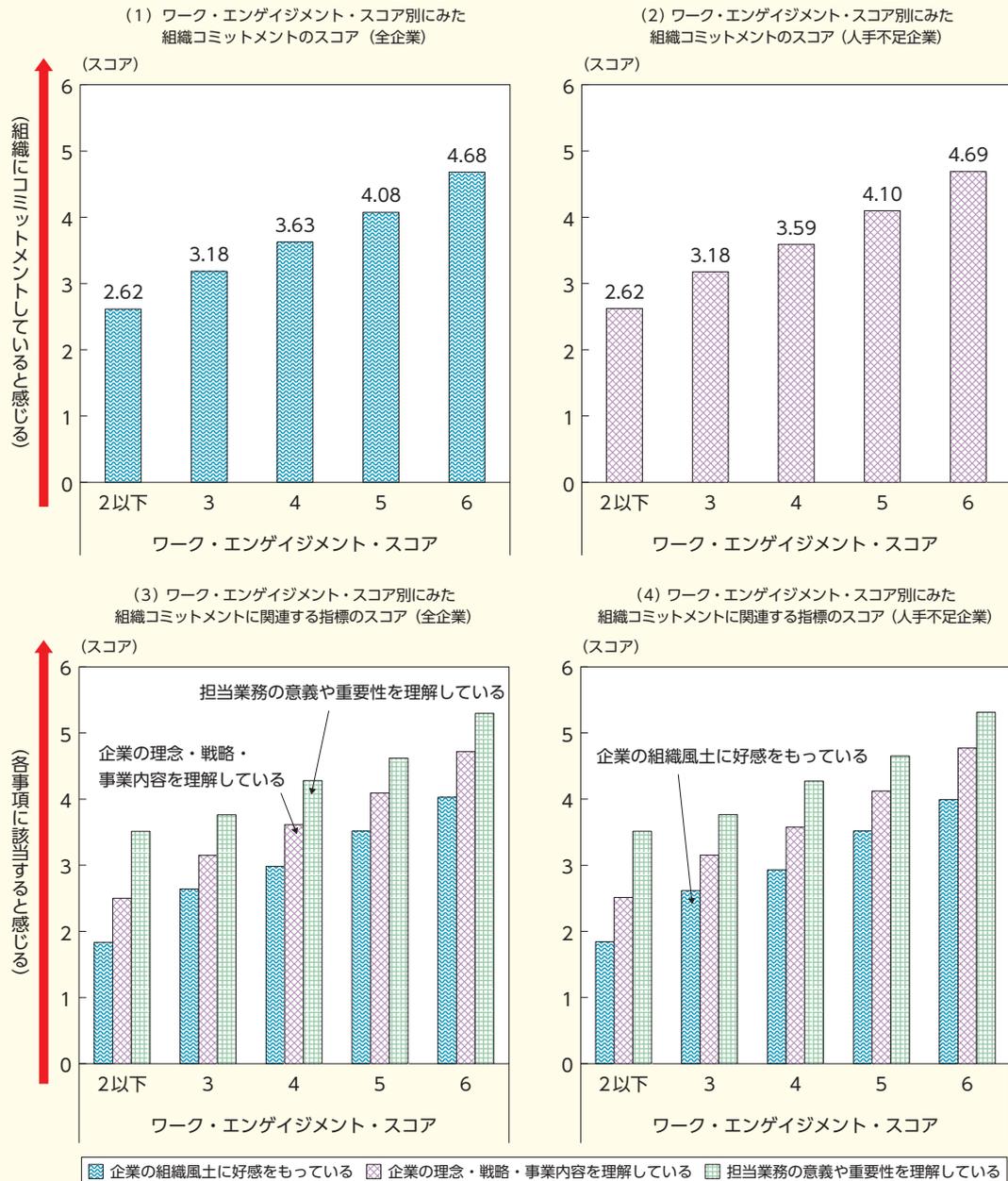
25 脚注22と同様の趣旨で、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアを活用している。

26 従業員の離職率が低い企業では、職場に仕事の資源が多くあるなどにより、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される。

第2-(3)-9図 ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントについて

- 組織コミットメント（企業の理念等や担当業務の意義等を理解した上で、企業の組織風土に好感をもっている）とワーク・エンゲイジメントには、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、組織コミットメントの向上につながる可能性が示唆される。
- また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

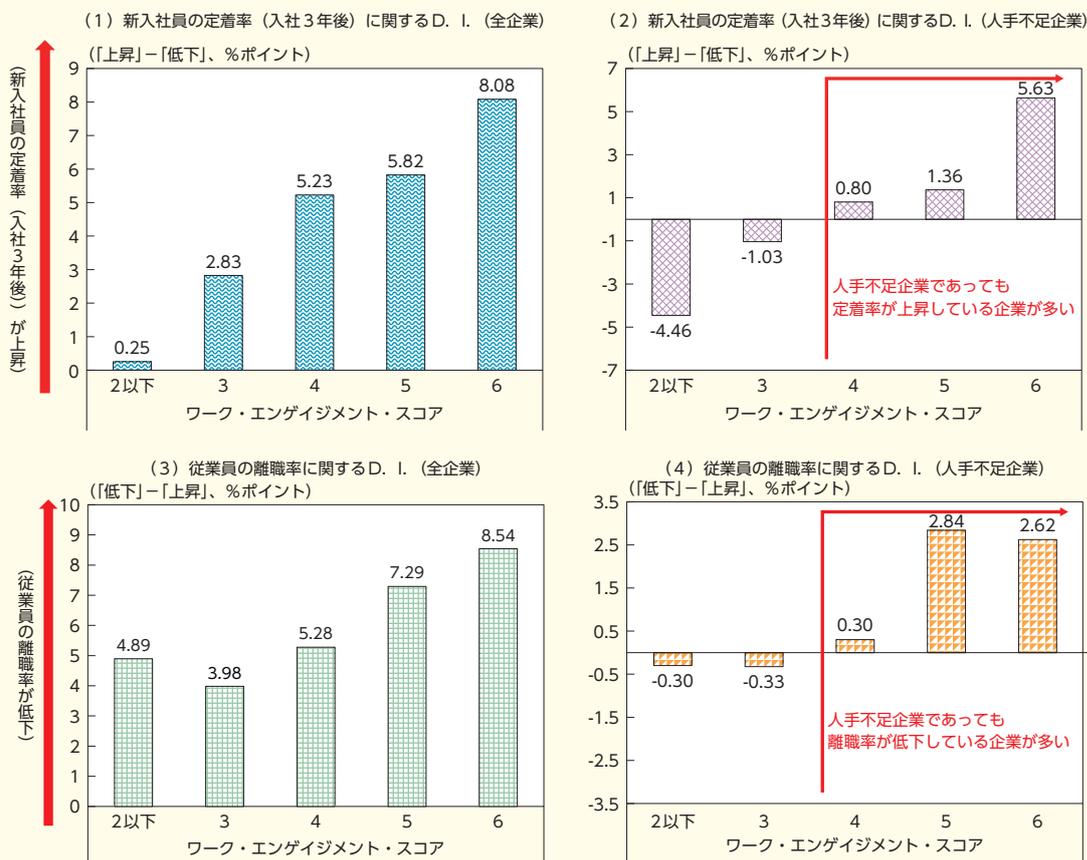


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) (2)における組織コミットメントは、調査時点の主な仕事に対する認識として、「担当業務の意義や重要性を理解している」「企業の理念・戦略・事業内容を理解している」「企業風土に好感をもっている」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)」とスコア化した上で、3項目の平均値を示している。
- 2) (2) (4)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) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点から1年前の状況について御回答頂いた結果を基に算出している。
- 4) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。

第2-(3)-10図 ワーク・エンゲイジメントと定着率・離職率について

- 新入社員の定着率（入社3年後）や従業員の離職率の低下は、ワーク・エンゲイジメント・スコアと正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される。
- また、人手不足企業においても、こうした傾向がみられ、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4以上の場合、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。



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」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)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) (2) (4)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) (3) (4)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いる
- 6) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。

2 ワーク・エンゲイジメントと仕事のパフォーマンス

- 労働生産性に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら計量分析を行った結果、逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、企業の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される

引き続き、ワーク・エンゲイジメント・スコアと様々なアウトカムとの関係性について、データで具体的に示していく。ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと、仕事のパフォーマンスに関連するものとして、個人の労働生産性、企業の労働生産性、仕事に対する自発性、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）、顧客満足度との関係性について、順次整理していきたい。

第2-(3)-11図は、調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の個人の認識から捉えた主観的な労働生産性の向上の度合いをスコア化した値との関係性を整理しており、同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと個人の労働生産性には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係²⁷がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、個人の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

次に、第2-(3)-12図により、ワーク・エンゲイジメント・スコアと企業の財務諸表等の客観的なデータを活用して算出した企業の労働生産性との関係性を考察していく。まずは、企業の労働生産性の算出方法について説明していきたい。(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、企業調査票において、常時従業者²⁸の人数(年平均)や総実労働時間(年間分)が、正規雇用と非正規雇用に分けて把握することが可能となっており、非正規雇用労働者数を正規雇用者数に換算しつつ、人数と総実労働時間を乗じることで、労働生産性の分母となる労働投入量を算出した。また、同調査において回答を得た企業の中から、帝国データバンクが把握している企業の財務諸表等のデータと紐付けることのできたサンプルを分析対象として、労働生産性の分子となる付加価値額²⁹を算出した。以上のように算出したマンアワーベースの企業の労働生産性(2018年平均)と調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について考察していく³⁰。

なお、今回の分析では、正社員とその勤め先企業を合致させるため、同調査における企業調査票と正社員調査標のデータを紐付けているが、例えば、各々の勤め先企業における標本サンプルとして把握した正社員³¹のワーク・エンゲイジメント・スコアが同水準であったとしても、各々の勤め先企業の従業員に占める正社員の割合に差異があれば、ワーク・エンゲイジメント・スコアが企業の労働生産性へ与える影響にも差異が生じる可能性も考えられるだろう。そこで、通常のワーク・エンゲイジメント・スコアに加えて、勤め先企業における従業員に占め

27 労働生産性の高い従業員が、自己効力感や仕事を通じた成長実感などの高まりによって、WEが高い可能性も考えられる。

28 期限を定めずに、又は、1ヶ月以上の期間を定めて雇用している者。

29 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」を合算している。

30 労働生産性については、GDPデフレーターを用いて実質化している。

31 企業規模に応じて、1企業当たり5～8枚の正社員調査票を企業に送付し、回答に御協力頂いた。

る正社員の割合を活用して、ワーク・エンゲイジメント・スコアにウェイト付け³²を行った値（以下、「加重版」という。）についても、併せて考察していく。

まず、同図の（1）（2）により、ワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版を含む。）と上記のように算出した企業の労働生産性との関係性をみると、両者には、正の相関があることがうかがえる。そこで、企業の労働生産性を被説明変数とする重回帰分析（OLS（Ordinary Least Squares））によって、企業の労働生産性に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行った。その分析結果を整理した同図の（3）をみると、有形固定資産額³³、企業の本社のある地域、業種、企業規模、人手不足の状況をコントロール変数として考慮した上で、ワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版を含む。）と企業の労働生産性には、統計的有意に正の相関があることが確認され、1単位のワーク・エンゲイジメントのスコアの上昇は、企業の労働生産性を1%～2%程度上昇させる可能性が示唆された。

さらに、労働生産性の付加価値額を向上させるために、企業が強化してきた取組内容についてもコントロール変数に加えた上で、ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性との関係性を推定する計量分析を行った。その分析結果を整理した同図の（4）をみると、有形固定資産額、企業の本社のある地域、業種、企業規模、人手不足の状況、労働生産性に影響を与えるその他の取組内容をコントロール変数として考慮した上で、ワーク・エンゲイジメント・スコアと企業の労働生産性には、統計的有意に正の相関があることが引き続き確認された。

なお、労働生産性に影響を与えるその他の取組内容としては、「営業力・販売力」「技術力」「自社ブランド」「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」「財・サービスの供給能力」「利便性（インターネットを活用した電子取引の強化、出前対応等）」「品揃えやサービスの種類」「イベント・キャンペーンの実施」「優秀な人材の獲得体制（人事部の増強等）」「特許などの知的財産の保有」「新製品・サービスの開発」に関して強化した企業を1とするダミー変数が、統計的有意に正の相関があることが確認された。

以上のように、労働生産性に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら計量分析を行った結果、ワーク・エンゲイジメント・スコアと企業の労働生産性には統計的有意に正の相関があることが確認され、逆方向の因果関係³⁴がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、企業の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。

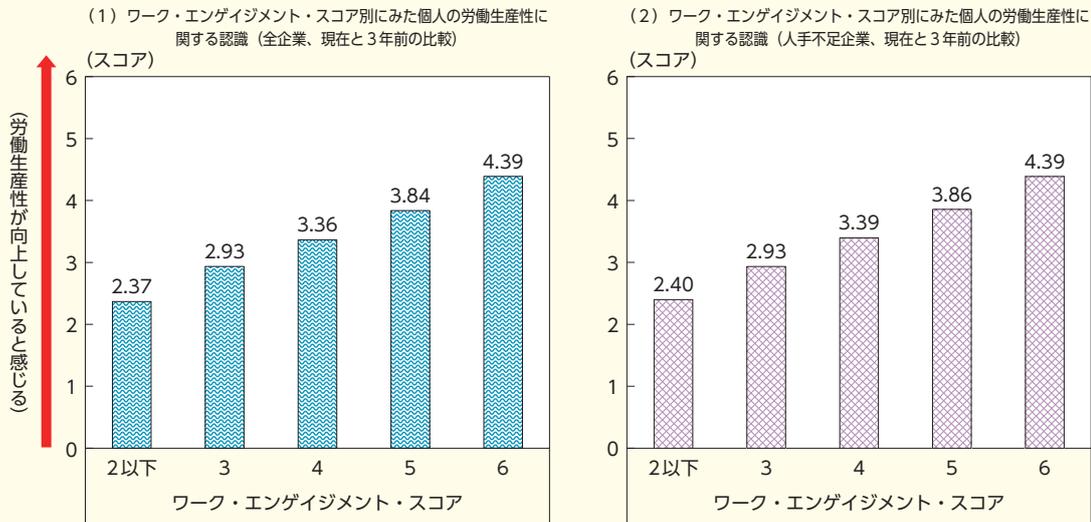
32 「正規雇用労働者の割合が6割程度」を基準とし、例えば、正規雇用労働者の割合が7割程度である企業に勤める労働者のワーク・エンゲイジメント・スコアについては、1.1を乗じるといった重み付けを行う調整をした。

33 2016年・2017年の額を平均した有形固定資産額（対数）を用いており、その実質化には総固定資本形成デフレーターを活用している。

34 労働生産性の高い企業において、ワーク・エンゲイジメントが高い従業員が在籍している可能性も考えられる。

第2-(3)-11 図 ワーク・エンゲイジメントと個人の労働生産性について

- 逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、個人の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。
- また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

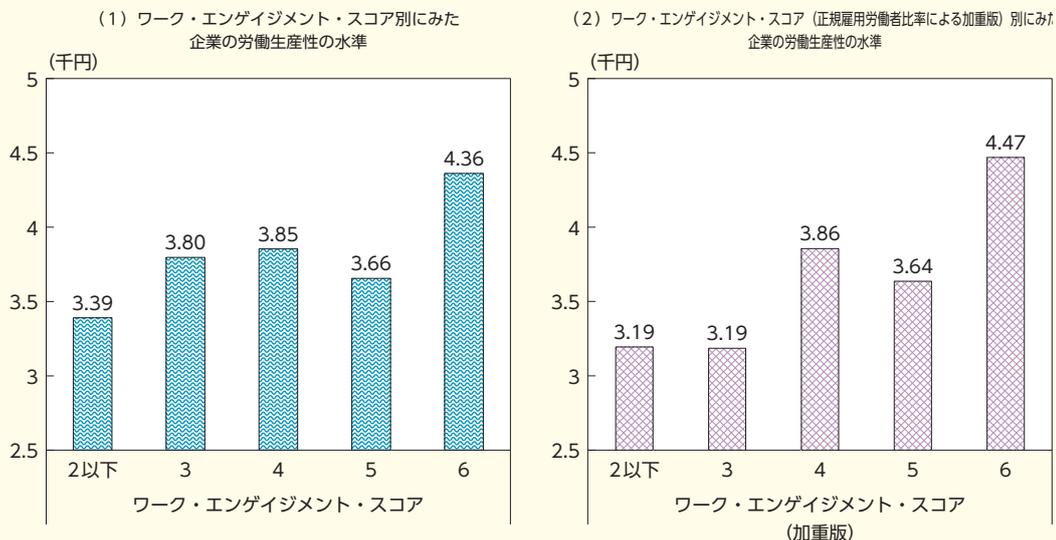


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) (2)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いる。
- 2) (1) (2)におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。
- 3) (2)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。
- 4) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点から1年前の状況について御回答頂いた結果を基に算出している。

第2-(3)-12 図 ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性について

- ワーク・エンゲイジメント・スコア(正規雇用労働者比率による加重版を含む)と労働生産性(マンアワーベース)の水準をみると、正の相関関係があることが示唆される。
- そこで、重回帰分析(最小二乗法: OLS)による計量分析を行った結果、ワーク・エンゲイジメント・スコアと労働生産性との間には、正の相関関係があることが確認され、1単位当たりのワーク・エンゲイジメント・スコアの上昇は、労働生産性を1%~2%程度上昇させる可能性が得られた。
- 逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、企業の労働生産性の向上につながる可能性が示唆される。



(3) ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性との関係性に関する計量分析（重回帰分析）の結果

	被説明変数（労働生産性（対数））					
	①	②	③	④	⑤	⑥
有形固定資産額（対数）	0.048*** (3.9)	0.050*** (4.1)	0.082*** (6.6)	0.083*** (6.8)	0.083*** (6.8)	0.085*** (6.9)
ワーク・エンゲイジメント・スコア	0.014** (2.1)		0.012* (1.9)		0.011* (1.7)	
ワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版）		0.026*** (4.8)		0.025*** (4.8)		0.025*** (4.7)
三大都市圏ダミー	なし	なし	あり	あり	あり	あり
製造業ダミー	なし	なし	あり	あり	あり	あり
企業規模20人以下ダミー	なし	なし	あり	あり	あり	あり
人手不足ダミー（正社員）	なし	なし	なし	なし	あり	あり
定数項	0.067 (0.9)	▲0.001 (▲0.0)	▲0.112 (▲1.6)	▲0.179** (▲2.5)	▲0.087 (▲1.2)	▲0.157** (▲2.2)
R-squared	0.007	0.014	0.081	0.087	0.083	0.089
サンプル数	2954	2954	2954	2954	2954	2954

(4) ワーク・エンゲイジメントと企業の労働生産性との関係性に関する計量分析（重回帰分析）の結果
(労働生産性に影響を与えるその他の要素も勘案)

	被説明変数（労働生産性（対数））											
	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱
有形固定資産額（対数）	0.085*** (6.4)	0.090*** (6.7)	0.088*** (6.6)	0.086*** (6.5)	0.085*** (6.4)	0.086*** (6.6)	0.085*** (6.4)	0.081*** (6.2)	0.080*** (6.1)	0.084*** (6.4)	0.085*** (6.4)	0.083*** (6.3)
ワーク・エンゲイジメント・スコア	0.015** (2.1)	0.013* (1.9)	0.013* (1.9)	0.013* (1.9)	0.013* (1.8)	0.013* (1.9)	0.014** (2.0)	0.014* (2.0)	0.014** (2.0)	0.014* (2.0)	0.015** (2.1)	0.013* (1.8)
47都道府県ダミー	あり											
製造業ダミー	あり											
企業規模20以下ダミー	あり											
人手不足ダミー（正社員）	あり											
<現在と3年前を比較し強化>												
営業力・販売力		0.068*** (3.9)										
技術力			0.068*** (3.7)									
自社ブランド				0.116*** (5.3)								
顧客満足度の向上によるリピーター獲得力					0.055*** (3.0)							
財・サービスの供給力						0.069*** (3.6)						
利便性（インターネットを活用した電子取引の強化、出前対応等）							0.048*** (5.3)					
品揃えやサービスの種類								0.079*** (4.2)				
イベント・キャンペーンの実施									0.092*** (4.1)			
優秀な人材の獲得体制（人事部の増強等）										0.062*** (2.9)		
特許などの知的財産の保有											0.118*** (4.1)	
新製品・サービスの開発												0.152*** (7.6)
定数項	▲0.12 (▲1.5)	▲0.17** (▲2.1)	▲0.16** (▲2.0)	▲0.15* (▲1.9)	▲0.14* (▲1.7)	▲0.14* (▲1.8)	▲0.13* (▲1.7)	▲0.12 (▲1.6)	▲0.10 (▲1.3)	▲0.13* (▲1.7)	▲0.13 (▲1.6)	▲0.13* (▲1.7)
R-squared	0.089	0.096	0.095	0.102	0.093	0.094	0.092	0.096	0.095	0.093	0.095	0.110
サンプル数	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622	2622

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」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) (2)におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位で四捨五入したものを示している。
 2) 本分析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。また、計量分析に当たっては、2016年・2017年の額を平均した有形固定資産額（対数）を用いており、その実質化には総固定資本形成デフレーターを活用している。
 3) ワーク・エンゲイジメント・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いる。また、本分析では、正社員と勤め先企業を紐付けたデータを活用しているが、企業単位の労働生産性への影響を考察するに当たって、ワーク・エンゲイジメントについて回答を得た正社員の影響は、勤め先企業の雇用者に占める正規雇用労働者の割合にも影響する可能性がある。そのため、「正規雇用労働者の割合が6割程度」を基準とし、例えば、正規雇用労働者の割合が7割程度である企業に勤める労働者のワーク・エンゲイジメント・スコアについては、1.1を乗じるといった重み付けを行うことで調整をしたワーク・エンゲイジメント・スコア（加重版）によっても、計量分析を行っている。
 4) 表中における「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。また、()はt値を示している。

- **ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事に対する自発性、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）、顧客満足度には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される**

次に、仕事のパフォーマンスに関連するものとして、ワーク・エンゲイジメント・スコアと、仕事に対する自発性、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）、顧客満足度との関係性について、整理していきたい。

第2-(3)-13図は、調査時点から1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の仕事に対する自発性³⁵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）³⁶の度合いをスコアした値との関係性を整理しており、同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと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）には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係³⁷がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、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）の向上につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

第2-(3)-14図の縦軸は、顧客満足度に関するD.I.を示しており、現在と3年前を比較した顧客満足度の状況について、「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との差分を示しており、プラスであれば、現在と3年前を比較した顧客満足度が上昇している企業の方が多いこととなる。同図によると、ワーク・エンゲイジメント・スコア³⁸と顧客満足度に関するD.I.には、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係³⁹がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究⁴⁰と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、顧客満足度の上昇につながる可能性が示唆される。また、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

以上のように、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事に対する自発性、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）、顧客満足度には、正の相関があることがうかがえる。いずれも逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイ

35 調査時点の主な仕事に対する認識として、「指示・命令がなくとも、自律的に仕事に取り組んでいる」といった質問項目への回答結果を活用している。

36 調査時点の主な仕事に対する認識として、「指示・命令がなくとも、他の従業員に対して、積極的に支援している」といった質問項目への回答結果を活用している。

37 比較時点の工夫をしているが、仕事に対する自発性がある従業員や、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）を行う従業員が、ワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

38 脚注21と同様の趣旨で、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアを活用している。

39 顧客満足度の高い企業では、職場に仕事の資源が多くあるなどにより、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

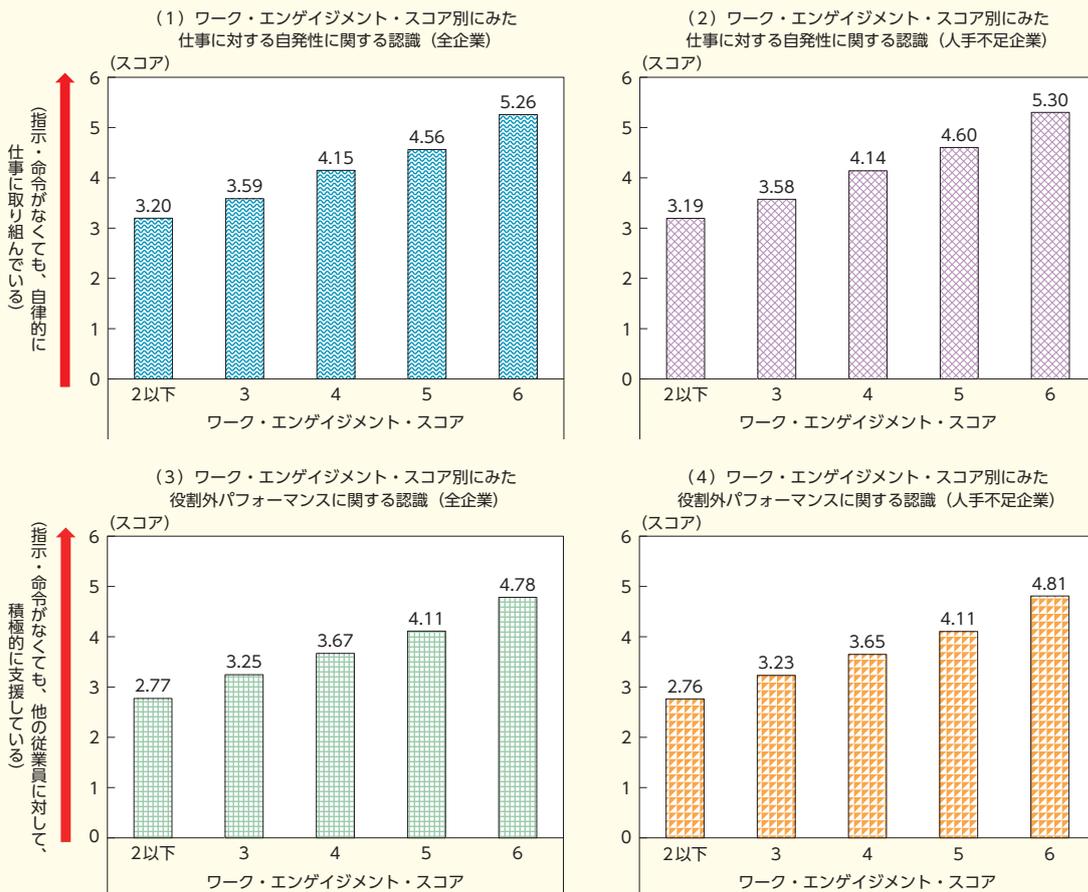
40 Salanova, Agut, & Peiro (2005) では、スペインのレストランやホテルで働く従業員 (N=342) を分析対象とし、100を超えるサービス部門で働く接客従業員（ホテルのフロントデスク等）の仕事の資源、ワーク・エンゲイジメント、サービス風土の関係性を考察している。また、当該部門を利用した顧客 (N=1,140) からみた、従業員のパフォーマンスに関する評価や顧客のロイヤリティに関する情報を収集し、これらの関係性についても考察している。解析の結果、仕事の資源とワーク・エンゲイジメントが、サービス風土の予測因子となっており、また、サービス風土が当該部門を利用した顧客からみた、従業員のパフォーマンスや顧客のロイヤリティの予測因子となっていることが明らかにされた。

なお、顧客のロイヤリティは、顧客がその店を再び利用しようとする可能性によって測定された行動原理とされている。本論文は、直接的に顧客満足度を考察しているものではないが、類似の観点を考察している論文として、ここでは紹介しておきたい。

ジメントを向上させることは、こうしたアウトカムにポジティブな影響を与えている可能性が示唆される。

第2-(3)-13図 ワーク・エンゲイジメントと仕事に対する自発性等について

- 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）とワーク・エンゲイジメント・スコアには、正の相関があることがうかがえる。
逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、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）の向上につながる可能性が示唆される。
- さらに、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。

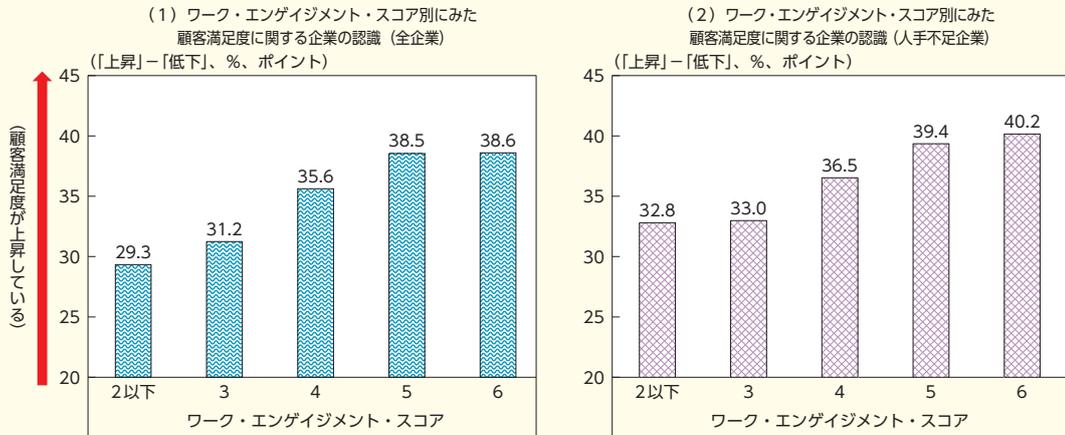


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 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に対する認識として、「指示・命令がなくとも、自律的に仕事に取り組んでいる」「指示・命令がなくとも、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いる。
- 2) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
- 3) (2) (4)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。
- 4) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点から1年前の状況について御回答頂いた結果を基に算出している。

第2-(3)-14図 ワーク・エンゲイジメントと顧客満足度について

- 企業が認識する顧客満足度に関するD.I.とワーク・エンゲイジメント・スコアには、正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、顧客満足度の上昇につながる可能性が示唆される。
- さらに、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。



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」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
 2) 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」としている。
 3) 「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。
 4) 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いる。

3 ワーク・エンゲイジメントと働く方の健康増進

●働く方の健康増進には、ワーク・エンゲイジメントを高める観点が必要であることが示唆されるが、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーカホリックな状態に陥りやすい傾向にある。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

ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと働く方の健康との関係性について整理していきたい。また、働く方の健康という観点からは、ワーク・エンゲイジメントだけではなく、「ワーカホリズム」と併せて考察していくことが、ワーク・エンゲイジメントの特徴をより深く理解する上でも有用であることから、以下では、ワーカホリズムについても考察していく。

まず、第2-(3)-15図の(1)は、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアと、調査時点の仕事に過度なストレスや疲労を感じる度合い⁴¹をスコアした値との関係性を整理しており、同図の(1)によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事に過度なストレスや疲労には、負の相関があることがうかがえる。

なお、我が国においても、先行研究⁴²と同様に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事に過度なストレスや疲労に統計的に有意な負の相関が確認されるかどうかは、重要なポイント

41 調査時点の主な仕事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」といった質問項目への回答結果を活用している。

42 既出であるが、Hallberg & Schaufeli (2006)では、ワーク・エンゲイジメントと様々な健康上の不調には、強い負の相関があることを確認している。

であると考えられるため、第2-(3)-16図では、工作中的の過度なストレスや疲労に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行った結果をまとめており、その詳細な内容については後述していく。

次に、第2-(3)-15図の(2)は、調査時点のワーカホリズムをスコア化した値（以下「ワーカホリック・スコア」という。）と、調査時点の工作中に過度なストレスや疲労を感じる度合いをスコア化した値との関係性を整理している。ワーカホリズムの本質に関する研究者間の意見については、基本的には一致していないとの指摘があることに留意が必要であるが、Schaufeli, Shimazu, & Taris (2009) では、ワーカホリズムに関して、「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」とされており、(i) 一生懸命に働きすぎる、また、(ii) 強力かつ強迫的な内発的な衝動がある、といった2つの特徴がみられることが指摘されている。これを踏まえ、(独) 労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」では、(i) の観点から「常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している」といった質問項目を、(ii) の観点から「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」といった質問項目を盛り込んでいる。また、ワーク・エンゲイジメント・スコアと同様に、当該質問項目に対して、「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)」とスコアを付した上で、3項目に関する1項目当たりの平均値を算出し、ワーカホリック・スコアとしている。

その上で、同図の(2)によると、ワーカホリック・スコアと工作中的の過度なストレスや疲労には、強い正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係⁴³がある可能性にも留意が必要であるが、ワーカホリズムの度合いが高まると、工作中的の過度なストレスや疲労を感じる度合いが大きく高まる可能性があること示唆される。

さらに、第2-(3)-15図の(3)は、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアと調査時点のワーカホリック・スコアとの関係性を整理しており、同図の(3)によると、両者には、正の相関があることがうかがえる。「平成30年版 労働経済の分析」においても、両者に弱い正の相関があることに留意が必要であることを指摘しているが⁴⁴、今回の調査においても、同様の傾向が確認される結果となった。すなわち、働く方の健康増進には、ワーク・エンゲイジメントを高める観点が重要であることが示唆されるが、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーク・エンゲイジメントの状態にあった者がワーカホリズムの状態に陥りやすい傾向にある。したがって、企業は、働く方がワーカホリズムの状態に陥らないよう、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、しっかりと検討していく必要がある。

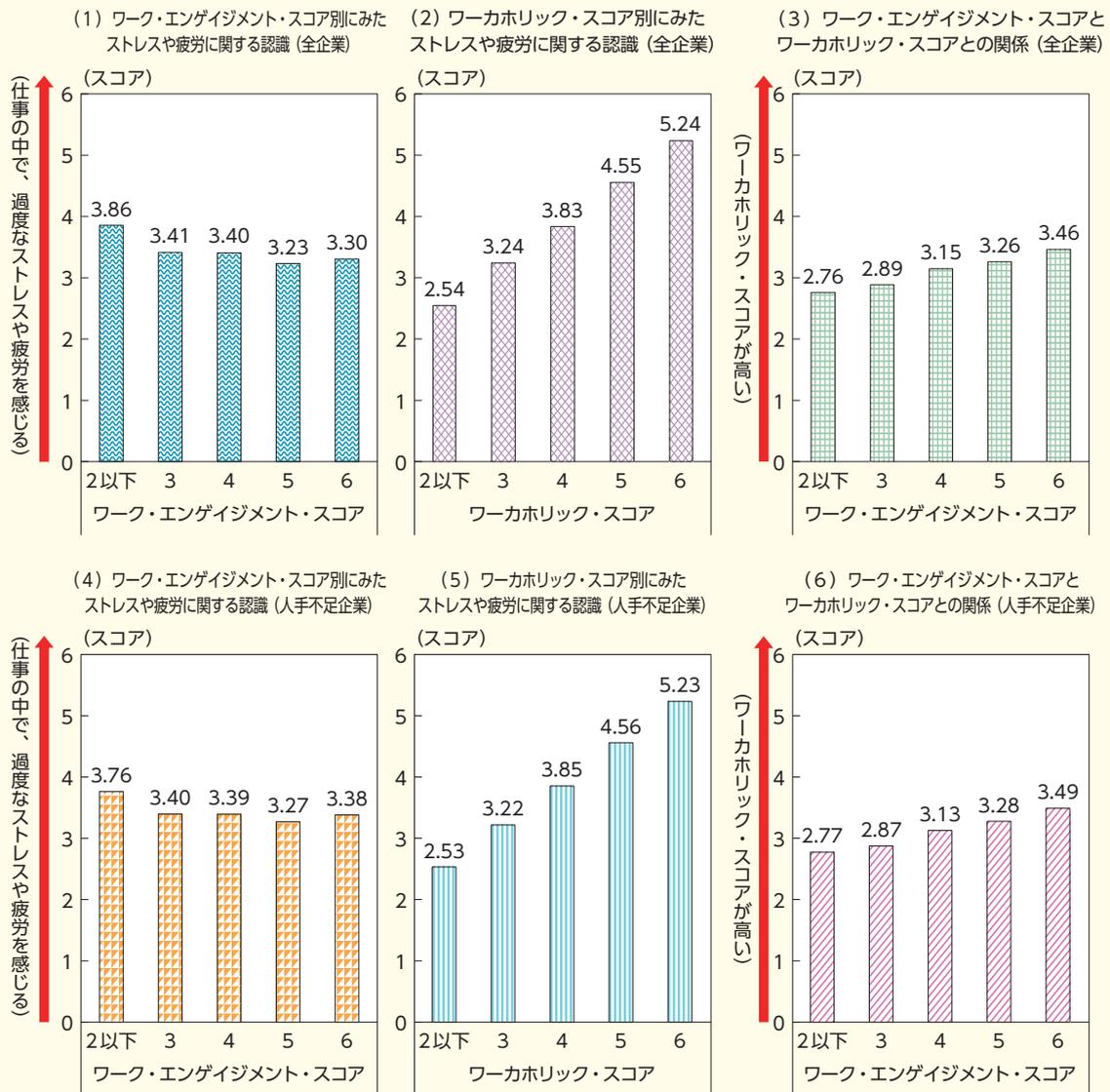
加えて、第2-(3)-15図の(1)から(3)は、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。特に、人手不足企業では、仕事の要求度の高まりに伴って、長時間労働者を称える雰囲気醸成されやすいものと思われる。したがって、人手不足企業では、働く方がワーカホリックな状態に陥らないよう、より一層の留意が必要である。

43 工作中的の過度なストレスや疲労の度合いが高い労働者が、ワーカホリック・スコアが高い可能性も考えられる。

44 第Ⅱ部「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」のp.192を参照。

第2-(3)-15図 ワーク・エンゲイジメントと働く方の健康増進について

- ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事での過度なストレスや疲労には、負の相関があることがうかがえる。また、ワーカホリック・スコアと仕事での過度なストレスや疲労には、強い正の相関があることがうかがえる。
- 働く方の健康増進には、ワーク・エンゲイジメントを高める観点が必要であることが示唆されるが、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーク・エンゲイジメントの高い状態にあった者がワーカホリズムの状態に陥りやすい傾向にある。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。
- さらに、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。



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)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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いる。
- 2) 図表中のワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
- 3) ワーカホリック・スコアは、調査時点の主な仕事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いる。
- 4) 「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。

- 計量分析からは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労に、統計的有意な負の相関が確認され、逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、仕事中の過度なストレスや疲労を感じる度合いを低下させる可能性がある

前述したように、我が国においても、先行研究と同様に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労に統計的有意な負の相関が確認されるかどうかは、重要なポイントであると考えられるため、仕事中の過度なストレスや疲労に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行う。加えて、ここでは、ワーク・エンゲイジメント・スコアやワーカホリック・スコアと労働時間（所定外労働時間を含む。）との関係性を推定する計量分析も行う。後者の計量分析の結果については、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いに対して、ワーカホリック・スコアは負の相関が確認される一方で、ワーク・エンゲイジメント・スコアは強い正の相関が確認されるのか、その要因を理解する一助になるものと考えられる。また、ワーク・エンゲイジメントは、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃った状態として定義されるが、ワーカホリズムと同様に、「働きすぎ」につながらないのか懸念されている方もいるかもしれない。この点については、後者の計量分析の結果が、重要なポイントとなるだろう。

まず、第2-(3)-16図では、「仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じる」といった質問項目への回答について、「いつも感じる（＝5点）」「よく感じる（＝4点）」「時々感じる（＝3点）」「めったに感じない（＝2点）」「全く感じない（＝1点）」と順序付けした変数を被説明変数とする順序ロジット分析⁴⁵を行う。コントロール変数としては、年齢、職種、性別、役職に加えて、仕事中の過度なストレスや疲労に影響を与える可能性がある要因として、「出勤日数（月平均）」「有給休暇の取得率」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」を考慮した、いくつかの推計式によって検討を進めていきたい。多くの方が予想されるように、「出勤日数（月平均）」が多く、「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」が長い労働者は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いが高いことが予想される一方で、「有給休暇の取得率」が高い労働者は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いが低いことが予想され、これらの状況の差異をコントロールすることは有用だと考えられる。

こうした分析の結果を整理した同図をみると、年齢、職種、性別、役職に加えて、「出勤日数（月平均）」「有給休暇の取得率」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」を考慮したいずれの推計式においても、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いには、統計的有意に負の相関があることが確認された。

なお、「出勤日数（月平均）」「有給休暇の取得率」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」については、いずれも予想される符号で統計的有意になっており、「出勤日数（月平均）」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いと統計的有意に正の相関があることが確認された一方で、「有給休暇の取得率」は、同度合いと統計的有意に負の相関があることが確認された。

以上のように、計量分析からは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なスト

45 順序ロジットモデル（ordered logit model）は、被説明変数のとりうる値が連続変数ではなく、数通りの限られた値しかとらない離散変数であり、選択肢が3つ以上、かつ、それらに何らかの順序がある場合に適用するモデルである（山本勲（2015）「実証分析のための計量経済学：正しい手法と結果の読み方」（中央経済社））。

レスや疲労に、統計的有意な負の相関が確認され、逆方向の因果関係⁴⁶がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、仕事中の過度なストレスや疲労を感じる度合いを低下させる可能性があることが示唆される。

次に、第2-(3)-17図では、労働時間（所定外労働時間を含む。）を被説明変数とする重回帰分析（OLS（Ordinary Least Squares））によって、労働時間に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、ワーク・エンゲイジメント・スコアやワーカホリック・スコアと労働時間との関係性を推定する計量分析を行う。その分析結果を整理した同図をみると、年齢、職種、性別、役職、年収、企業規模、学歴をコントロール変数として考慮した上で、ワーカホリック・スコアと労働時間には、統計的有意な正の相関があることが確認された一方で、ワーク・エンゲイジメント・スコアと労働時間には、統計的有意な相関が確認されず、推計したパラメータの値も低い水準であったことが分かる。

すなわち、逆方向の因果関係⁴⁷がある可能性にも留意が必要であるが、ワーカホリックの度合いの高まりは、労働時間を統計的有意に増加させる可能性があり、こうした労働時間の増加が一因となり、仕事中の過度なストレスや疲労を増大させている可能性があるものと考えられる。他方、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、労働時間を統計的有意に増加させることなく、一定の労働時間の中で、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃い、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあり、働く方にとって「労働時間の質の向上」が促されることによって、仕事中の過度なストレスや疲労を減少させている可能性があるものと考えられる。

以上のように、計量分析を行った結果、ワーカホリック・スコアとワーク・エンゲイジメント・スコアでは、労働時間との関係性に大きな差異があり、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、労働時間を統計的有意に増加させることなく、一定の労働時間の中で、「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃い、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあり、働く方にとって「労働時間の質の向上」が促されている可能性が示唆される。

46 仕事中の過度なストレスや疲労の度合いが高い労働者が、ワーカホリック・スコアが高い可能性も考えられる。

47 労働時間が長い労働者が、ワーカホリック・スコアが高い可能性も考えられる。

第2-(3)-16図 ワーク・エンゲイジメントと働く方の健康増進に関する計量分析の結果

- 計量分析からは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと仕事中の過度なストレスや疲労に、統計的有意な負の相関が確認され、逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメント・スコアの向上は、仕事中の過度なストレスや疲労を感じる度合いを低下させる可能性があること示唆される。
- なお、「出勤日数（月平均）」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」は、仕事中に過度なストレスや疲労を感じる度合いと統計的有意に正の相関があることが確認された一方で、「有給休暇の取得率」は、同度合いと統計的有意に負の相関があることが確認された。

	被説明変数（仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じている）（1～5の5段階）					
	①	②	③	④	⑤	⑥
ワーク・エンゲイジメント・スコア （0～6）	▲0.210*** （▲13.1）	▲0.237*** （▲14.4）	▲0.241*** （▲14.7）	▲0.239*** （▲14.5）	▲0.243*** （▲12.8）	▲0.246*** （▲11.8）
出勤日数（月平均）			0.061*** （7.7）	0.057*** （7.1）		
有給休暇の取得率				▲0.004*** （▲6.2）	▲0.003*** （▲3.8）	▲0.002*** （▲3.2）
労働時間（月平均）					0.011*** （13.6）	0.012*** （12.7）
通勤時間（月平均）						0.001** （2.2）
年齢 （基準：29歳以下）	なし	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー （基準：事務職（一般事務等））	なし	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー （基準：男性）	なし	あり	あり	あり	あり	あり
役職 （基準：役職なし）	なし	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.005	0.012	0.014	0.015	0.02	0.022
サンプル数	12386	12386	12386	12386	9528	7948

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）の個票を厚生労働省政策統計官付政策統計室にて独自集計

- (注) 1) 表内の数値は「係数（パラメータ）」を示している。また、() 内はz値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。
- 2) 推計に当たっては、主な仕事に関する調査時点の認識として、「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、「全く感じない=1」「いつも感じる=5」といった順序を設定した値を被説明変数とした順序ロジット分析を行った。
- 3) 通勤時間については、3時間を超えるサンプルは対象外としており、7,948サンプルを分析対象としている。
- 4) 出勤日数、労働時間、通勤時間については、調査時点から3ヵ月前を振りかえった際の月単位の平均的な値を用いている。

第2-(3)-17図 ワーク・エンゲイジメントと労働時間に関する計量分析の結果

- ワーカホリズムは、労働時間と強い正の相関があることが確認された一方で、ワーク・エンゲイジメントは、労働時間と統計的有意な相関が確認されず、パラメータの値も低い水準にあり、両者は異なる概念であることが分かる。

	被説明変数 (対数、労働時間 (所定外労働時間 (残業時間) を含む))	
ワーク・エンゲイジメント・スコア (0～6)	0.0009 (1.6)	
ワーカホリック・スコア (0～6)		0.0086*** (15.7)
年齢 (基準：29歳以下)	あり	あり
職種ダミー (基準：事務職 (一般事務等))	あり	あり
女性ダミー (基準：男性)	あり	あり
役職 (基準：役職なし)	あり	あり
年取ダミー (基準：300万円未満)	あり	あり
企業規模 (従業員20人以下)	あり	あり
学歴 (専門・各種学校、短大・高専卒)	あり	あり
定数項	2.241*** (633.4)	2.221*** (663.9)
R-squared	0.157	0.181
サンプル数	9019	8972

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)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 表内の数値は「係数 (パラメータ) を示している。また、() 内はt値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。
2) ワーカホリック・スコアは、調査時点の主な仕事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いる。

● 逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆される

第2節の最後に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感⁴⁸との関係性について考察していく。我が国では、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中、労働供給制約を抱えており、その時々々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先(2022年)に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。今後、恒常化する可能性も懸念される高い人手不足感への対処策の一つとして、高齢者から若者まで、就労を望む誰もが、いくつになっても活躍できる社会を構築していくことが肝要だと考えられる。その前提としては、働く方一人ひとりにとって、職業人生は可能な限り長い方が望ましいと感じることのできる「働き方」が実現されることが重要であり、そのために、「働きがい」が重要な「鍵」となることが推察される。そのため、ここでは、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感との関係性について考察していく。

まず、第2-(3)-17図の(1)では、職業人生の長さに関する所感について、我が国の概況を整理しており、同図の(1)によると、「職業人生は長過ぎない方が望ましい」と考える

48 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」(2019年)に盛り込まれている「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」や「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」といった質問項目に対する結果を活用して分析している。

者が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63.0%となっており、後者の割合が高いことが分かる。

次に、同図の(2)では、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感との関係性を整理しており、同図の(2)によると、ワーク・エンゲイジメント・スコアと「職業人生は長過ぎない方が望ましい」には負の相関があることが、また、ワーク・エンゲイジメント・スコアと「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」には正の相関があることがうかがえる。逆方向の因果関係⁴⁹がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆される。

さらに、同図の(3)では、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者と低い者に分けつつ⁵⁰、年齢別に、ワーク・エンゲイジメント・スコアと職業人生の長さに関する所感との関係性を整理している。まず、ワーク・エンゲイジメント・スコアの高低にかかわらず、加齢に伴って、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の割合が高くなる傾向にあり、例えば、「60歳以上」であって、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者では、75.8%が同所感を持っていることが分かる。こうした傾向は、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者の中における平均的なスコアが、高齢者において相対的に高い可能性も考えられるが、「平成30年版 労働経済の分析」では、高齢者(70歳)が仕事をしている理由について、他の年齢と同様に、収入に関連する理由を挙げる者が多いが、健康の維持や社会参加を目的にする者が相対的に多くなることを指摘しており⁵¹、その分析結果を踏まえると、加齢に伴って、職業人生を通じて実現したい目標や達成した目的に変化が生じており、それが影響している可能性も考えられる。次に、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の割合について、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者から低い者を差し引いた差分を年齢別に比較すると、「60歳以上」が10.8%ポイントと最も高くなっており、次いで、「29歳以下」が10.6%ポイント、「50歳台」が9.5%ポイント、「30歳台」が9.1%ポイント、「40歳台」が6.9%ポイントとなっている。いずれの年齢階級においても、ワーク・エンゲイジメント・スコアが低い者と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者では、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の割合が高いが、特に60歳以上の高齢者や29歳以下の若者では、「働きがい」と職業人生の長さに関する所感との関係性が強い可能性が示唆される。

以上のように、本節では、様々なアウトカムとワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について、データで具体的に示してきた。人手不足下においては、企業にとって、従業員の組織コミットメントを向上させるとともに、従業員の離職率を低下させることは重要な課題であり、そのためにワーク・エンゲイジメントを向上させることは、有効な手段となる可能性が示唆された。また、我が国においても、ワーク・エンゲイジメントを向上させることが、働く方の健康増進と仕事のパフォーマンスの向上を同時に実現していく可能性が示唆された。さらに、働く方の健康に与える影響といった観点からは、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムに大きな

49 「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、「働きがい」を感じており、結果としてワーク・エンゲイジメント・スコアも高い可能性も考えられる。

50 本稿におけるワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者(「よく感じている」「いつも感じている」に相当)としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者(「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当)としている。

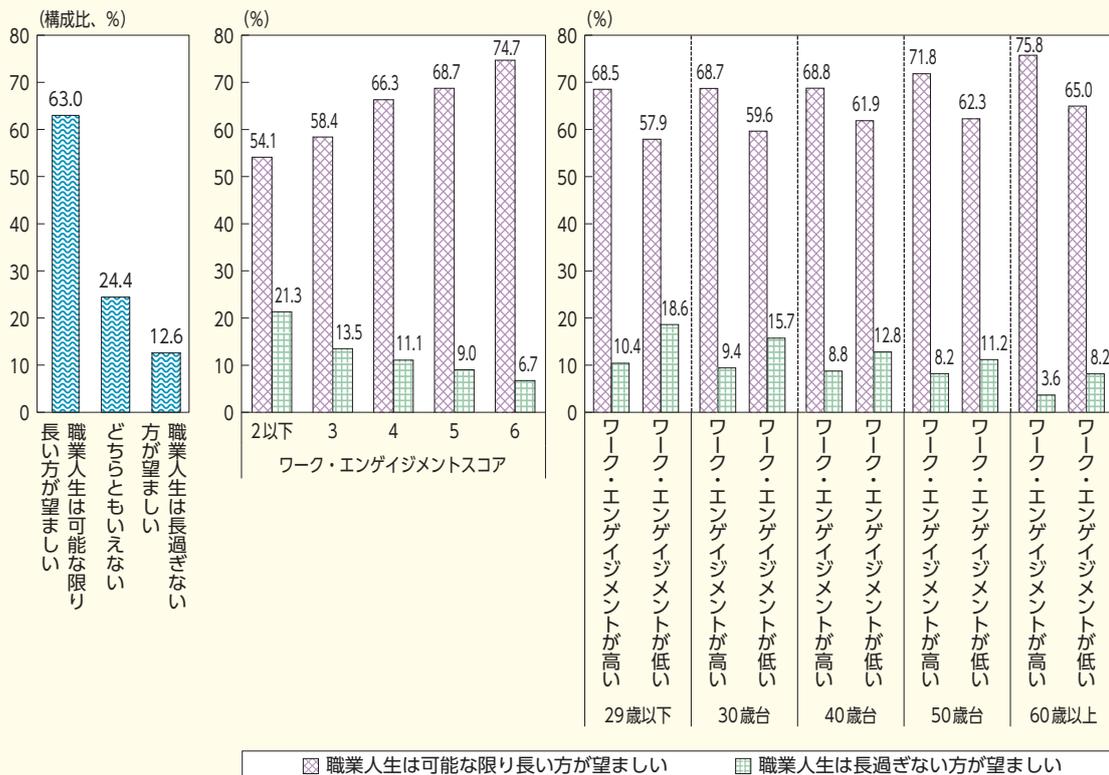
51 第Ⅱ部「働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」のp.103を参照。

差異がある可能性が確認された。ただし、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認され、状況によってはワーク・エンゲイジメントの状態にあった者がワーカホリズムの状態に陥りやすい傾向もあり、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、しっかりと検討していく必要があることを指摘した。そして、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆され、今後も引き続き懸念される高い人手不足感への対処策の一つとして、就労を望む誰もが、いくつになっても活躍できる社会を構築していくためには、その向上が有効な手段となる可能性が示唆された。

第2-(3)-18図 ワーク・エンゲイジメントと職業人生の長さに関する所感について

- 「職業人生は長過ぎない方が望ましい」と考える者が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63.0%となっており、後者の割合が高い。
- 逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるが、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、「職業人生は可能な限り長い方が望ましい」と感じる労働者の増加につながる可能性が示唆される。
- いずれの年齢階級においても、ワーク・エンゲイジメント・スコアが低い者と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者では、「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が、特に、60歳以上の高齢者や29歳以下の若者では、「働きがい」と職業人生の長さに関する所感との関係性が強い可能性が示唆される。

(1) 職業人生の長さに関する所感 (2) ワーク・エンゲイジメントスコアと職業人生の長さに関する所感との関係 (調査対象別) (3) ワーク・エンゲイジメントスコアと職業人生の長さに関する所感との関係 (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 (正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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) (2) におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、小数点第一位を四捨五入したものを示している。
- 3) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者 (「よく感じている」「いつも感じている」に相当) としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者 (「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当) としている。

第3節 「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けた課題について

1 ワーク・エンゲイジメント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、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアには、正の相関がある可能性が予想される

本節では、仕事を通じた成長実感等といった働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させる可能性のある要因について明らかにしていきたい。本節の流れとしては、まずは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い者と低い者をめぐる状況を比較することで、ワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させる可能性のある要因について予想していく。その結果を踏まえ、ワーク・エンゲイジメント・スコアを被説明変数とする計量分析を行うことで、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のある要因を特定していく。その後、今回の計量分析では、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的に有意な正の相関が確認できなかった目標管理制度、フィードバック、定期的な面談を含めて、いくつかの取組についてより詳細な分析を行うことで、「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けた、我が国における課題の所在について明らかにしていきたい。

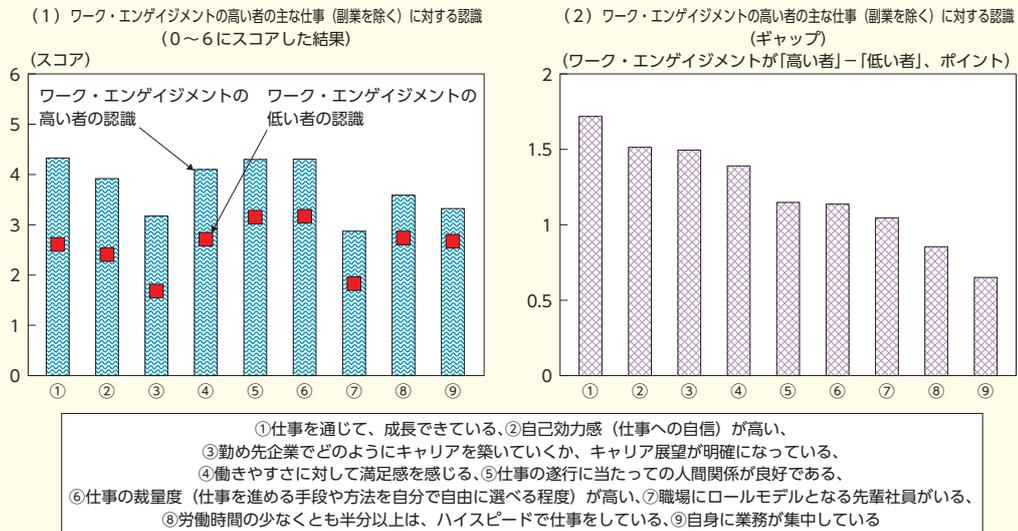
まず、第2-(3)-19図により、働く方の主な仕事に対する認識について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者をめぐる状況を比較してみよう。

同図の(1)の縦軸は、仕事を通じた成長実感等、働く方の主な仕事に対するいくつかの認識について、「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、スコア化した値を示している。そして、同図の(1)をみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者では、ワーク・エンゲイジメントが低い者と比較し、いずれの認識においてもスコアの水準が高くなっており、これらの認識を持つ頻度が高いことが分かる。

また、同図の(2)は、主な仕事に対する認識に関するスコアについて、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分を示しており、両者のギャップが最も大きい認識は「仕事を通じて、成長できている」であり、次いで、「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」「働きやすさに対して満足感を感じる」などが大きくなっている。すなわち、仕事を通じた成長実感等、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想されることが分かる。

第2-(3)-19図 ワーク・エンゲイジメント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、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が推察される。



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（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「活力」「熱意」「没頭」について、「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。
 2) (1)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いる。

2 ワーク・エンゲイジメントの高い者の勤め先企業で実施されている雇用管理

● 「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、これらの雇用管理の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想される

続いて、第2-(3)-20図により、勤め先企業で実施されている雇用管理について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者をめぐる状況を比較してみよう。

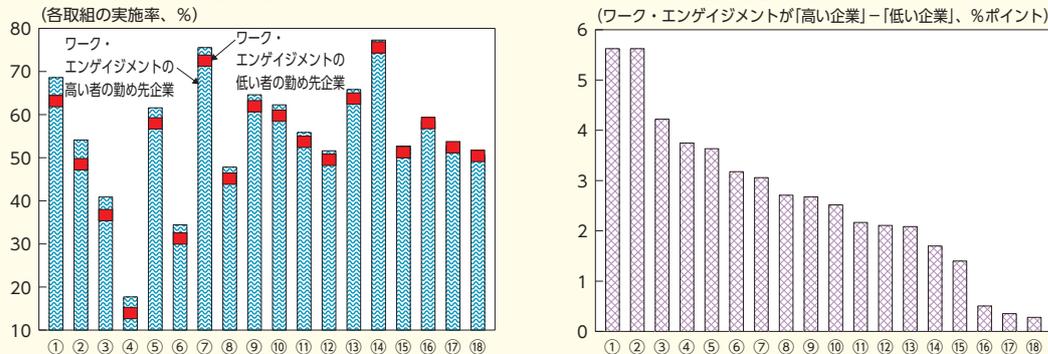
同図の(1)の縦軸は、自社の正社員を対象に実施されている雇用管理について、取組内容毎に実施率を示している。そして、同図の(1)をみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者では、ワーク・エンゲイジメントが低い者と比較し、いずれの雇用管理についても、勤め先企業における実施率が高くなっている。

また、同図の(2)は、勤め先企業における雇用管理の実施率について、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分を示しており、両者のギャップが最も大きいのは「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」であり、次いで、「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」「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」「仕事と病気治療との両立支援」「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」などが大きくなっている。すなわち、職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化等、これらの雇用管理の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想されることが分かる。

第2-(3)-20図 ワーク・エンゲイジメントの高い者の勤め先企業で実施されている雇用管理

○ 「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、これらの雇用管理の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が推察される。

(1) ワーク・エンゲイジメントの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） (2) ワーク・エンゲイジメントの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）



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」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じている」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

3 ワーク・エンゲイジメントの高い者の勤め先企業で実施されている人材育成

● 「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、これらの人材育成の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想される

さらに、第2-(3)-21図により、勤め先企業で実施されている人材育成について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者をめぐる状況を比較してみよう。

同図の(1)の縦軸は、自社の正社員を対象に実施されている人材育成について、取組内容毎に実施率を示している。そして、同図の(1)をみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者では、ワーク・エンゲイジメントが低い者と比較し、いずれの人材育成についても、勤め先企業における実施率が高くなっている。

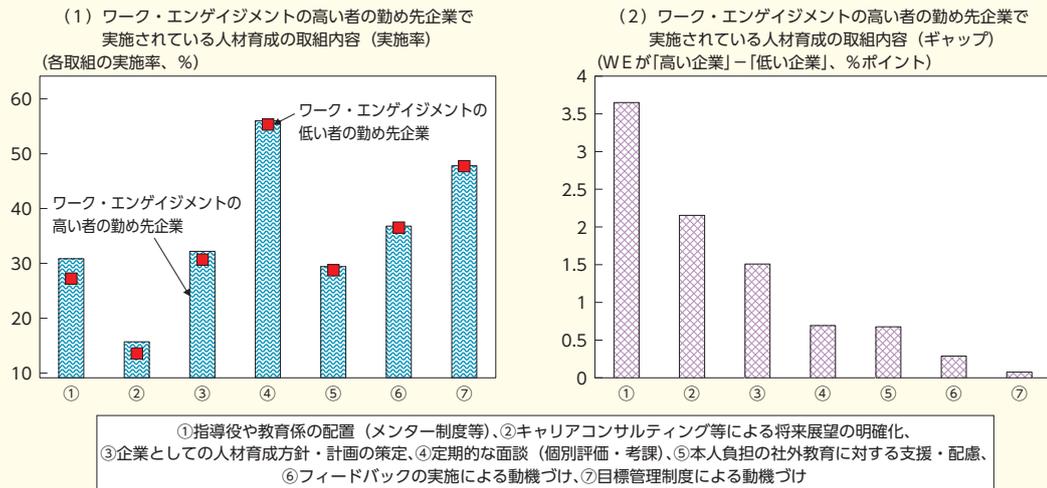
また、同図の(2)は、勤め先企業における人材育成の実施率について、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分を示しており、両者のギャップが最も大きいのは「指導役や教育系の配置（メンター制度等）」であり、次いで、「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」などが大きくなっている。つまり、指導役や教育系の配置（メンター制度等）等、これらの人材育成の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想されることが分かる。

なお、「定期的な面談（個別評価・考課）」「フィードバックの実施による動機づけ」「目標管

理制度による動機づけ」では、勤め先企業における人材育成の実施率について、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分がプラスであるものの、その差分の大きさは小さく、統計的に有意な正の相関がない可能性が予想される。

第2-(3)-21 図 ワーク・エンゲイジメント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

○ 「指導役や教育係の配置（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、これらの人材育成の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想される。



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」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

（注） ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「活力」「熱意」「没頭」について、「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じている」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

4 ワーク・エンゲイジメントを向上させる要因に関する計量分析

● 計量分析の結果、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対する認識や、「仕事の資源」に相当する企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容について、いずれも逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆された

ここまで確認してきたように、働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想された。そこで、ここからは、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロール変数として考慮しながら、両者の関係性を推定する計量分析を行うことで、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のある要因を特定していきたい。

そこで、第2-(3)-22図では、ワーク・エンゲイジメント・スコア（0から6の7段階⁵²）を被説明変数とし、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える可能性のある要素とし

52 順序ロジット分析に当たって、被説明変数としては、順序が設定された整数である必要があるため、ここでは、ワーク・エンゲイジメント・スコアを四捨五入し、0から6の7段階の範囲で、数値が大きくなる程、ワーク・エンゲイジメントが高くなるように順序を設定している。

て、年齢、年収、職種、性別、役職をコントロール変数として考慮しながら、働く方の主な仕事に対する認識や、企業の雇用管理・人材育成の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を推定する順序ロジット分析⁵³を行っている。

まず、同図の(1)では、調査時点の働く方の主な仕事に対する認識と調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について分析している。計量分析を行うに当たって、説明変数としては、働く方の主な仕事について、「いつも感じる(=5)」「よく感じる(=4)」「時々感じる(=3)」「めったに感じない(=2)」「全く感じない(=1)」とした階級値を用いている。また、説明変数には、仕事の要求度を捉えるため、「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」「自身に業務が集中している」といった労働強度に関連する質問項目に対する回答結果を用いた同様の階級値を加えている。さらに、後述する第4節において、より詳細に現状を分析していく「休み方」に関連し、「余暇時間は、仕事からの疲労回復に十分な長さか」といった質問項目に対して、「十分である」「どちらかといえば足りている」を1とするダミー変数を説明変数として加えている。そして、同図の(1)によると、「働きやすさに対して満足している」「自己効力感(仕事への自信)が高い」「仕事の裁量度が高い(仕事を進める手段や方法を自分で選べる)」「仕事を通じて、成長できていると感じる」「仕事遂行に当たっての人間関係が良好」「勤め先企業でのキャリア展望が明確になっている」「職場にロールモデルとなる先輩職員がいる」「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」「自身に業務が集中している」「仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認された。逆方向の因果関係⁵⁴がある可能性にも留意が必要であるが、前述したJD-Rモデルにおける「個人の資源(心理的資本)」に相当する仕事を通じた成長実感や自己効力感(仕事への自信)等、主な仕事に対するこれらの認識を持つことのできる環境を整備することで、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆される。

また、今回の分析結果からは、仕事の要求度に関連した説明変数とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認され、第2節冒頭で述べたように、挑戦的なストレッサーとして、やりがいのある仕事に従事している状態を統計として捉えた可能性や、仕事の資源が豊富にある状況との交互作用の結果として生じている可能性も示唆される。他方、ワーク・エンゲイジメントが高い者に対して、仕事の要求度が高くなっているといった逆方向の因果関係が生じている可能性も考えられるため、仕事の要求度に関する今回の分析結果については、一定の幅をもって解釈する必要があることに留意が必要である。いずれにせよ、仕事の資源が豊富にある状況の中で、働く方が、仕事の要求度を挑戦的なストレッサーとして捉え、やりがいのある仕事として認識できるような環境の整備を推進し、仕事の要求度をワーク・エンゲイジメントの向上につなげていくことが重要だと考えられる。

さらに、今回の分析結果からは、「休み方」に関連する「仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある」といったダミー変数とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが確認され、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための有効な手段となる可能性が示唆された。こうした結果を踏まえ、我が国におけるリカバリー経験(休み方)をめぐる現状について、第4節において詳細に考察していきたい。

53 順序ロジット分析については、脚注45を参照。

54 ワーク・エンゲイジメントの高い者が、主な仕事に対して良い認識を持っている可能性も考えられる。

次に、同図の（２）では、調査時点において自社の正社員を対象に実施されている雇用管理と調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について分析している。計量分析を行うに当たって、説明変数としては、様々な雇用管理の取組内容について、正社員に実施されている場合を１とするダミー変数を用いている。同図の（２）によると、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「優秀な人材の抜擢・登用」「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」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「採用時に職務内容を文書で明確化」「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」「仕事と育児との両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規雇用労働者・非正規雇用労働者間等）」「企業としての中期計画等にワーク・ライフ・バランスに関する目標を盛り込んでいる」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的に有意な正の相関があることが確認された。逆方向の因果関係⁵⁵がある可能性にも留意が必要であるが、前述したJD-Rモデルにおける「仕事の資源」に相当するこれらの雇用管理を推進することで、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆される。

なお、ワーク・エンゲイジメント・スコアとの統計的に有意な正の相関が確認された雇用管理のうち、仕事との両立支援、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、労働時間の短縮や働き方の柔軟化、有給休暇の取得促進などについては、働く方のワーク・ライフ・バランスの推進を通じて、「働きやすさ」の向上にも資する可能性がある。つまり、働く方の「働きがい」を向上させるためには、その前提として、「働きやすさ」を向上させることで、望まない離職や過度な疲労・ストレスの蓄積につながる要因を解消し、就労を望む誰もが働き続けることのできる環境を整備していくことが重要であると考えられる。

最後に、同図の（３）では、調査時点において自社の正社員を対象に実施されている人材育成と調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性について分析している。計量分析を行うに当たって、説明変数としては、様々な人材育成の取組内容について、正社員に実施されている場合を１とするダミー変数を用いている。同図の（３）によると、「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」「企業としての人材育成方針・計画の策定」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的に有意な正の相関があることが確認された。逆方向の因果関係⁵⁶がある可能性にも留意が必要であるが、雇用管理と同様に、「仕事の資源」に相当するこれらの人材育成を推進することで、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆される。

なお、今回の分析では、「目標管理制度による動機づけ」「フィードバックによる動機づけ」「定期的な面談（個別評価・考課）」については正の値を示しているものの、統計的に有意な相関は確認されなかった。そのため、後述において、これらの取組を含めて、いくつかの取組についてより詳細な分析を行うことで、「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けた、我が国における課題の所在について、明らかにしていきたい。

以上のように、先行研究にあるJD-Rモデルの考え方を踏まえると、我が国においても、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対する認識や、「仕事の資源」に相当

55 ワーク・エンゲイジメントの高い者が、多くの雇用管理が実施されている可能性も考えられる。

56 ワーク・エンゲイジメントの高い者が、多くの人材育成の対象となっている可能性も考えられる。

する企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容について、いずれも逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆された。

第2-(3)-22図 ワーク・エンゲイジメントを向上させる要因に関する計量分析の結果

- 計量分析の結果、先行研究にあるJD-Rモデルの考え方を踏まえると、我が国においても、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対する認識や、「仕事の資源」に相当する企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容について、いずれも逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆された。

(1) 主な仕事に対する労働者の認識とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数（ワーク・エンゲイジメント・スコア）（0～6の7段階）											
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	
<主な仕事に対する労働者の認識（1～5）>												
働きやすさに対して満足している	0.812*** (49.7)											0.393*** (19.3)
自己効力感（仕事への自信）が高い		1.154*** (59.0)										0.575*** (25.9)
仕事の裁量度が高い （仕事を進める手段や方法を自分で選べる）			0.662*** (39.9)									0.008 (0.4)
仕事を通じて、成長できていると感じる				1.414*** (69.3)								0.824*** (35.0)
仕事遂行に当たっての人間関係が良好					0.821*** (45.3)							0.168*** (8.0)
勤め先企業でのキャリア展望が明確になっている						0.945*** (54.1)						0.268*** (12.8)
職場にロールモデルとなる先輩職員がいる							0.506*** (36.1)					0.150*** (9.1)
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								0.508*** (29.7)				0.431*** (21.0)
自身に業務が集中している									0.341*** (21.2)			0.132*** (6.8)
仕事から疲労回復するのに 十分な長さの余暇時間がある										0.439*** (14.7)		0.077** (2.3)
年齢（基準：29歳以下）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
年収（年収300万円未満）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー（基準：事務職（一般事務等））	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー（基準：男性）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
役職（基準：役職なし）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.058	0.093	0.047	0.13	0.058	0.078	0.04	0.031	0.021	0.016	0.202	
サンプル数	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418	15418

第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

(2) 企業が実施している雇用管理の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数 (ワーク・エンゲイジメント・スコア) (0～6の7段階)															
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	
<企業が実施している雇用管理>																
人事評価に関する公正性・納得性の向上	0.089** (2.5)															
本人の希望を踏まえた配属、配置転換		0.099*** (2.9)														
業務遂行に伴う裁量権の拡大			0.132*** (3.8)													
優秀な人材の抜擢・登用				0.124*** (3.5)												
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					0.154*** (3.2)											
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ						0.146*** (3.5)										
労働時間の短縮や働き方の柔軟化							0.157*** (4.6)									
採用時に職務内容を文書で明確化								0.058* (1.7)								
有給休暇の取得促進									0.099** (2.5)							
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化										0.163*** (4.5)						
仕事と育児との両立支援											0.064* (1.8)					
仕事と病気治療との両立支援												0.119*** (3.4)				
育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援													0.095*** (2.6)			
従業員間の不合理な待遇格差の解消 (男女間、正規雇用労働者・非正規雇用労働者間等)															0.079** (2.3)	
企業としての中期計画等にワーク・ライフ・バランスに関する目業を盛り込んでいる																0.076** (2.0)
年齢 (基準: 29歳以下)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
年取 (年取300万円未満)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
職種ダミー (基準: 事務職 (一般事務等))	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
女性ダミー (基準: 男性)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
役職 (基準: 役職なし)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
Pseudo R-squared	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.014	
サンプル数	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	10102	

(3) 企業が実施している人材育成の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数 (ワーク・エンゲイジメント・スコア) (0～6の7段階)						
	①	②	③	④	⑤	⑥	
<企業が実施している人材育成>							
キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化		0.128*** (2.8)					
目標管理制度による動機づけ			0.026 (0.8)				
フィードバックによる動機づけ				0.046 (1.3)			
定期的な面談 (個別評価・考課)					0.028 (0.8)		
指導役や教育係の配置 (メンター制度等)						0.094** (2.5)	
企業としての人材育成方針・計画の策定							0.064* (1.8)
年齢 (基準: 29歳以下)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
年取 (年取300万円未満)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
職種ダミー (基準: 事務職 (一般事務等))	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
女性ダミー (基準: 男性)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
役職 (基準: 役職なし)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	
Pseudo R-squared	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	
サンプル数	11481	11481	11481	11481	11481	11481	

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」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 表内の数値は「係数 (パラメータ)」を示している。また、() 内はz値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。
- 2) 推計に当たっては、「全く感じない=0」「いつも感じる=6」といった順序を設定した調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコア(0～6)を被説明変数とし、労働者の認識については、「全く感じない=1」「いつも感じる=5」といった順序を設定しスコア化した値を説明変数とし、また、企業の雇用管理・人材育成については、「正社員を対象に実施している=1」とするダミー変数を説明変数として、順序ロジット分析を行った。

コラム2-4

主な仕事に対する働く方の認識と年齢からみた特徴について

第2-(3)-22図における計量分析の結果、JD-Rモデルの考え方を踏まえると、我が国においても、「個人の資源（心理的資本）」に相当する働く方の主な仕事に対するいくつかの認識、仕事の要求度、休み方とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関が確認された。つまり、逆方向の因果関係がある可能性に留意が必要だが、「個人の資源（心理的資本）」を豊富に持つことのできる環境を整備すること等により、ワーク・エンゲイジメントを向上させることのできる可能性が示唆された。

他方、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からみて、様々な個人の資源（心理的資本）、仕事の要求度、休み方の重要性は、年齢によっても大きく異なる可能性が考えられ、その状況を明らかにすることは、今後、「働きがい」の向上に着目した取組を労使で話し合っていくに当たって、有用な検討材料になるものと思われる。

そこで、コラム2-4では、第2-(3)-22図で行った計量分析の手法をベースとしつつ、説明変数の中に、「働く方の主な仕事に対する認識、仕事の要求度、休み方に関する変数と年齢階級別にとったダミー変数を乗じた「交差項」」を加えることで、29歳以下における上記変数とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関の強さを基準としながら、その他の年齢階級における上記変数とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関の強さを比較した際、その強さに統計的有意な差が確認されるのか、といった観点から分析を進めていく。

まず、主な仕事に対する認識についてみると、「働きやすさ」「自己効力感（仕事への自信）の高さ」「仕事の裁量度の高さ」「仕事遂行に当たっての人間関係の良好さ」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、「60歳以上」で統計的有意に高いことが分かる。基本的に、これらの変数とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが前提ではあるが、これらの「個人の資源（心理的資本）」を獲得することの効果は、「60歳以上」で相対的に高い可能性が示唆された。

さらに、「キャリア展望の明確性」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、「30歳台」「40歳台」「50歳台」で統計的有意に低いことが分かる。基本的に、「キャリア展望の明確性」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが前提ではあるが、その獲得効果は、「29歳以下」「60歳以上」で相対的に高い可能性が示唆された。すなわち、職業人生を開始した、あるいは、その序盤段階である29歳以下の若年層に加えて、定年退職・継続雇用等といった職業人生の転機に差しかかる60歳以上の高年齢層にとって、「働きがい」という観点からみても、今後のキャリア展望を明確化する重要性が高いことが示唆される。

また、「ロールモデルとなる先輩社員がいること」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、その他のいずれの年齢階級においても統計的有意に低いことが分かる。基本的に、「ロールモデルとなる先輩社員がいること」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的有意な正の相関があることが前提ではあるが、その獲得効果は、「29歳以下」で相対的に高い可能性が示唆された。

加えて、「仕事を通じて、成長できている」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、その他のいずれの年齢階級においても統計的有意な差が得られなかったことが分かる。すなわち、仕事を通じた成長実感は、年齢階級による差はなく、働く方一人ひとりにとって、重要性が高いことが示唆された。

次に、同図により、仕事の要求度についてみると、「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」では、「29歳以下」と比較すると、その他のいずれの年齢階級においても統計的に有意に高いこと、また、加齢に伴って、パラメータの値も高まっていくことが分かる。また、「自身に業務が集中している」では、「29歳以下」と比較すると、「40歳台」や「60歳以上」で統計的に有意に高いことが分かる。前述したように、仕事の要求度に関する分析結果については、一定の幅をもって解釈する必要があることに留意が必要であるが、その効果は、29歳以下の若年層より、中高年層で相対的に高い可能性が示唆された。

最後に、同図により、休み方についてみると、「仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある」の相関の強さは、「29歳以下」と比較すると、「30歳台」「40歳台」「50歳台」で統計的に有意に低く、特に、「40歳台」「50歳台」におけるパラメータの値が低いことが分かる。詳細は第4節で説明していくが、我が国におけるリカバリー経験（休み方）を概観すると、30歳台、40歳台、50歳台でリカバリー経験が出来ていると自己評価された方の割合が低い状況にあり⁵⁷、これらの分析結果を踏まえると、こうした年齢層において何らかの課題が生じていることが予想され、休み方の工夫を検討する必要性が生じている可能性が示唆された。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からみて、様々な個人の資源（心理的資本）、仕事の要求度、休み方の重要性は、年齢によっても大きく異なる可能性がうかがえた。今後、「働きがい」の向上に着目した取組を労使で話し合っていくに当たって、その取組の主たるターゲットを明確に想定していく視点も有用だと考えられ、本コラムで明らかにした分析結果が、その一助になることを期待したい。

57 「第2-(3)-31 図 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の概況について」を参照。

コラム2-4図 主な仕事に対する働く方の認識と年齢からみた特徴について

○ 働く方の主な仕事に対する認識、仕事の要求度、休み方に関する変数と年齢階級別にとったダミー変数を乗じた「交差項」加えた計量分析の結果、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からみて、様々な個人の資源（心理的資本）、仕事の要求度、休み方の重要性は、年齢によっても大きく異なる可能性がうかがえた。

		被説明変数（ワーク・エンゲイジメント・スコア）（0～6の7段階）				
		①	②	③	④	⑤
①働きやすさに対して満足している		0.851*** (21.5)	/	/	/	/
年齢 (基準：29歳以下)	①×30歳台	▲0.100** (▲2.0)				
	①×40歳台	▲0.047 (▲1.0)				
	①×50歳台	▲0.039 (▲0.8)				
	①×60歳以上	0.198*** (2.6)				
②自己効力感（仕事への自信）が高い		1.123*** (24.1)				
年齢 (基準：29歳以下)	②×30歳台	▲0.005 (▲0.1)				
	②×40歳台	0.015 (0.3)				
	②×50歳台	0.074 (1.3)				
	②×60歳以上	0.201** (2.4)				
③仕事の裁量度が高い (仕事を進める手段や方法を自分で選べる)		0.619*** (15.0)				
年齢 (基準：29歳以下)	③×30歳台	0.013 (0.3)				
	③×40歳台	0.071 (1.4)				
	③×50歳台	0.034 (0.6)				
	③×60歳以上	0.183** (2.4)				
④仕事を通じて、成長できている		1.380*** (30.1)				
年齢 (基準：29歳以下)	④×30歳台	0.053 (0.9)				
	④×40歳台	0.049 (0.9)				
	④×50歳台	0.018 (0.3)				
	④×60歳以上	0.026 (0.3)				
⑤仕事遂行に当たっての人間関係が良好		0.863*** (19.8)				
年齢 (基準：29歳以下)	⑤×30歳台	▲0.047 (▲0.9)				
	⑤×40歳台	▲0.112** (▲2.1)				
	⑤×50歳台	▲0.018 (▲0.3)				
	⑤×60歳以上	0.178** (2.2)				
年齢 (基準：29歳以下)		あり	あり	あり	あり	あり
年収ダミー (基準：300万円未満)		あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準：事務職（一般事務等）)		あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー (基準：男性)		あり	あり	あり	あり	あり
役職 (基準：役職なし)		あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared		0.069	0.093	0.047	0.130	0.058
サンプル数		15418	15418	15418	15418	15418

第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

		被説明変数（ワーク・エンゲイジメント・スコア）（0～6の7段階）				
		⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
⑥ 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		1.054*** (24.4)				
年齢 (基準：29歳以下)	⑥×30歳台	▲0.112** (▲2.1)				
	⑥×40歳台	▲0.126** (▲2.5)				
	⑥×50歳台	▲0.153*** (▲2.8)				
	⑥×60歳以上	▲0.114 (▲1.5)				
⑦ 職場にロールモデルとなる先輩社員がいる			0.662*** (19.4)			
年齢 (基準：29歳以下)	⑦×30歳台		▲0.120*** (▲2.8)			
	⑦×40歳台		▲0.210*** (▲5.1)			
	⑦×50歳台		▲0.228*** (▲5.0)			
	⑦×60歳以上		▲0.203*** (▲3.0)			
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している				0.376*** (8.1)		
年齢 (基準：29歳以下)	⑧×30歳台			0.097* (1.7)		
	⑧×40歳台			0.126** (2.3)		
	⑧×50歳台			0.223*** (3.8)		
	⑧×60歳以上			0.270*** (3.4)		
⑨ 自身に業務が集中している					0.284*** (6.5)	
年齢 (基準：29歳以下)	⑨×30歳台				▲0.019 (▲0.4)	
	⑨×40歳台				0.108** (2.1)	
	⑨×50歳台				0.078 (1.4)	
	⑨×60歳以上				0.128* (1.7)	
⑩ 仕事から疲労回復するのに十分な長さの余暇時間がある						0.708*** (8.6)
年齢 (基準：29歳以下)	⑩×30歳台					▲0.282*** (▲2.8)
	⑩×40歳台					▲0.352*** (▲3.6)
	⑩×50歳台					▲0.327*** (▲3.2)
	⑩×60歳以上					▲0.116 (▲0.8)
年齢 (基準：29歳以下)		あり	あり	あり	あり	あり
年収ダミー (基準：300万円未満)		あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準：事務職（一般事務等）)		あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー (基準：男性)		あり	あり	あり	あり	あり
役職 (基準：役職なし)		あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared		0.079	0.041	0.031	0.021	0.016
サンプル数		15418	15418	15418	15418	15418

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（正社員調査票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 表内の数値は「係数（パラメータ）」を示している。また、()内はt値を示しており、「***」は1%水準、「**」は5%水準、「*」は10%水準において統計的有意であることを示している。

コラム2-5 ワーク・エンゲイジメントに着目した企業の取組事例について

本コラムでは、ワーク・エンゲイジメントに着目した取組を推進されている「株式会社福井」「株式会社FICC」「Sansan株式会社」に御協力を頂き、ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯も含めて、企業の取組事例を紹介していく。

株式会社 福井

1. ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯（企業としての課題の所在）

大阪府堺市に本社を構える「株式会社福井」は、創業100年を超える金物製造卸売業の老舗企業である。金物店やホームセンターへの卸売りに加えて、近年はEC関係⁵⁸での販売を中心に、農業用ハサミ等の農業園芸資材を主力商品とした事業活動を進めており、従業員は65名（うち正社員は37名）となっている。

顧客の構造変化等により、1995年頃から2006年頃まで、売上げが減少する苦しい時代を経験したが、販路の新規開拓などの地道な営業努力を続け、2008年頃から売上げは徐々に回復していき、今日まで増加基調にある。

他方、創業から100年を超える期間を振り返った際、「社員に十分向き合えていなかったのでは」という反省があったという。2016年までは、社員の各々が担当エリアをもって、担当交代もほぼなく、いわゆる個人事業主が集まったようなガンバリズム気質の企業であった。この時期は、売上の拡大が始まった時期でもあったが、組織的な機能分化が出来ていなかったこと等もあり、離職者が多い時期でもあったという。

こうした状況もあり、株式会社福井では、2016年以降、組織的な機能分化を進めていったが、その後も離職者が断続的に発生する状況にあり、強い危機感を覚えたという。そのため、「共に喜ぶ」といった既存の経営理念に加えて、会社としての基本方針と行動方針を、起業から100年以上を経て、初めて策定した。基本方針の最上段には、「社員」「家族」を位置づけ、最重要視する姿勢を社内外に提示するとともに、行動指針の最上段には、「収益の拡大」を位置づけた。

以上のような取組を進めていく中で、ワーク・エンゲイジメントの測定システム⁵⁹に出会ったという。株式会社福井では、当該システムを2018年から導入しており、経営陣が主導している取組に対して、客観的に組織の状態を計測することで、「従業員から経営陣への通信簿」を得る、という感覚でスタートさせたという。

58 インターネット等を利用した電子商取引。

59 なお、厚生労働科学研究費補助金 労働安全衛生総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」（研究代表者：川上憲人）の平成21-23年度総合研究報告書が、2013年2月4日に公表されており、研究班が作成した「新職業性ストレス簡易調査票」においても、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度に準じたワーク・エンゲイジメントを測定することができる。

2. ワーク・エンゲイジメントの把握方法等

株式会社福井では、1か月に1度、全社員を対象として、ワーク・エンゲイジメント・スコアを計測しており、本社、複数ある営業課、物流担当課といった単位ごとに組織の状態を数値化している。同数値は、各場の管理職や経営陣の間で共有される。スコアの変動から、生じている課題を適切に捉えることが可能となり、その改善に向けた取組について管理職や経営陣が定期的に話し合いを行っている。

その際、集計したワーク・エンゲイジメント・スコアをExcel化した上で、70点以上を青、50点未満を赤で表示するなどして、課題が生じている点を「見える化」するように工夫をしており、問題があると判断された箇所に対しては、可能な限りスピーディーな対策が講じられるという。

3. 自社のワーク・エンゲイジメント・スコアに対する所感

経営陣が、初めてワーク・エンゲイジメント・スコアをみた際、物流センターの従業員の点数が、相対的に低いことに気づいた。その原因がマンパワー不足にあると判断し、直ちに物流センターの従業員の増員（合計3名の正社員）を実施した。その後、ワーク・エンゲイジメント・スコアが劇的に改善した訳ではないものの、物流センター従業員の離職が止まったことから、最低限の効果が得られたのではないかと考えているという。

4. ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組内容

株式会社福井では、「コミュニケーションは質より量である」をモットーに、階層別に「1 on 1」を多く実施している。管理職は、1か月に1回必ず従業員と1 on 1を実施するようにしており、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。その効果は、ワーク・エンゲイジメント・スコアの改善としても表れ、1 on 1を始めてから、離職率が急激に低下したという。

また、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は、意思決定のできる多くのリーダーを育成していった方が、組織としての強さが絶対に出てくると考え、管理職への権限の移譲（裁量性の向上）にも取り組んでいる。



5. ワーク・エンゲイジメントに着目することで生じた変化

定期的にワーク・エンゲイジメントを測定し、課題が生じている点を「見える化」することで、解決に向けたアクションが取りやすくなった。こうした中、社内コミュニケーションの円滑化や、管理職への権限（裁量性）の移譲といった様々な取組を行うことで、株式会社福井では、2018年の離職者が、数年ぶりにゼロとなったという。

以上のように、株式会社福井は、創業100年目の老舗企業であるが、従業員の「働きがい」にも着目しながら、「新たな組織改革」に挑み続けている。その原動力の一つとしては、「社員が自分の子どもに自信を持って入社を勧められる会社になりたい」といった思いがある。



株式会社 FICC

1. ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯（企業としての課題の所在）

東京都港区赤坂に本社を構える「株式会社FICC」は、データに基づくブランドマーケティングを提供するデジタルエージェンシーであり、消費者に価値あるコンテンツと体験を届けるため、戦略立案から施策実行まで一貫してサービスを提供している（従業員は53名（正社員）⁶⁰）。

同社が、ワーク・エンゲイジメントという概念に着目するようになったきっかけは、当時の現場社員からの経営陣への提案であった。同社員は、一緒にやってきた仲間が辞めてしまうのがもったいないという気持ちや、自分達が働く場所は自分達で良くしていく必要があるという意識が根底にあり、自発的に何かできることはないか調べていく中で、ワーク・エンゲイジメントという概念に出会ったという。その後、ワーク・エンゲイジメントをしっかりと考えていくことで、離職率が低下する効果に加えて、会社の生産性も向上し、企業の成長にもつながる可能性があることについて、同社の取締役に対するプレゼンテーションを行った。結果として、経営陣からの賛同を得て、ワーク・エンゲイジメントの向上を社内プロジェクトとして進めることが決定され、2017年8月よりワーク・エンゲイジメントの測定システムが導入された。

当時、経営陣としても、体系的な人材マネジメントの在り方に課題を感じていたことから、現場社員から声があがったことについて、「非常によい提案をしてくれた」と振りかえってくれた。

2. ワーク・エンゲイジメントの把握方法等

株式会社FICCでは、ワーク・エンゲイジメントの測定システム導入直後は月に1回という頻度でワーク・エンゲイジメント・スコアを把握していたが、現在では隔週へと頻度を高めているという。ワーク・エンゲイジメント・スコアは、匿名性を重視し、個人が特定できないように配慮しており、チーム単位での把握を行っている。また、管理職の中で、事業部長やマネージャーは、ワーク・エンゲイジメント・スコアの状況を把握することが可能となっており、その低下を認知した場合、そこにある何らかの原因について仮説を立て、スピーディーに対策が講じられるようになったという。

また、ワーク・エンゲイジメント・スコアによる「見える化」は、マネージャーにとっても自信につながっている。会社としても、以前からマネージャーの頑張りをしっかりと評価していたが、一方で、退職者は変わらずに存在している事実があり、マネージャー自身としても、「どこかが上手く出来ていなかったのではないか」といった漠然とした不安感を持っている様子がみてとれたという。ワーク・エンゲイジメント・スコアによる「見える化」は、その変動を通じて、講じた取組に対する評価を得ることができ、よい効果のあった取組は、マネージャーの自信やモチベーションの向上につながるとともに、効果のない取組は、やる必要がないものと明確化され、管理職による人材マネジメントも効率化された。

3. 自社のワーク・エンゲイジメント・スコアに対する所感

株式会社FICCでは「リベラルアーツ」の考え方を重要視し、社内文化としても積極的に取り入れているという。“学び”を分野の枠だけで捉えるのではなく、自由に融合させ新しい発見や価値を見出していく「リベラルアーツ」の本質的な考えに基づき、自分の興味だけではなく、他者の興味にも関心を持ち、自分の興味と相手の興味を掛け合わせることで、さらに新しい発見や価値を見出していくアプローチを業務遂行においても大切にしている。また、行動指針においても、相手のことを尊重し相手の視点に立って物事を考えることや、多様性を受け入れることの重要性を盛り込んでいる。そのため、日々の業務の中で多様性を受け入れ、相手の興味をかけ合わせ、お互いの存在に感謝をすることが、ワーク・エンゲイジメント・スコアにおける「やりがい」や「達成感」のスコアを高める要因ではないかと考えているという。



4. ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組内容

株式会社FICCは、学びの情熱そのものを価値としてビジネスを行うことを目指している。学び続けることの情熱や喜びを大切にす社風と、新たな価値の創造に向けて社員の「主体性」「多様性」を重視する姿勢もあり、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組の一つとして、現場社員全員が参加可能である「ワークショップ」を実施している。

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、会社から資金を提供し、実際に事業として実行に移しており、現場社員に裁量性を持たせている。また、全社横断的な取組は、「みんなで会社を作っている」という仲間意識の醸成とともに、会社として、社員一人ひとりの提案・意見に耳を傾け、内容次第で採用していく姿勢にあることを改めて共有するための機会となっている。加えて、こうした取組を行う上で「楽しさ」は重要なポイントであり、社員へのワークショップ開催の伝達等においても、「堅苦しさ」ではなく「楽しさ」の要素を加えるように心掛けているという。

5. ワーク・エンゲイジメントに着目することで生じた変化

当初課題であった離職率については、改善傾向がみられるという。また、ワーク・エンゲイジメントに着目する以前は、毎週行われるマネージャーの定例会議における議題は、ビジネスの話が大半であったが、会社として同概念に着目することを決定した後は、ワーク・エンゲイジメントに関連する議題も多くなった。さらに、現場社員からは、「チームが良くなっている」といった声も聞こえてきている。

以上のように、株式会社FICCは、現場社員からの提案をきっかけとして、従業員の「働きがい」に着目しながら、「自走する組織」を目指している。その原点としては、社員一人ひとりが興味・関心を持つ分野や、それぞれのバックグラウンドを大切にしながら、主体的なチャレンジを後押しする環境が整備された企業でありたいという想いがある。



Sansan株式会社の事例

1. ワーク・エンゲイジメントに着目した経緯（企業としての課題の所在）

東京都渋谷区神宮前に本社を構える「Sansan株式会社」は、「出会いからイノベーションを生み出す」というミッションを掲げ、名刺を主軸とし、法人向けクラウド名刺管理サービス「Sansan」と、個人向け名刺アプリ「Eight」の2つのサービスで事業を展開している（従業員は477名（うち正社員422名⁶¹））。

同社では、人事施策の基本方針として、「事業目標の達成に向けて、メンバーの強みを最大限に活かす組織作り」を掲げている。そのため、個々のメンバーの強みを活かすための働き方が重要となってくるが、企業規模の拡大に伴って、従業員を「点（個人）」としてだけでなく、「面（チーム単位）」としても捉えていくことが、ひいては、組織としてのパフォーマンスの向上につながっていくと考えたという。

そして、入社3か月後等といった特定の時点だけではなく、「線」として組織の状態を定点観測していきたいというニーズもあいまって、2017年4月よりワーク・エンゲイジメントの測定システムを導入し、チーム単位でみたワーク・エンゲイジメントの測定を始めた。

2. ワーク・エンゲイジメントの把握方法等

Sansan株式会社では、1か月に1度、全社員を対象として、ワーク・エンゲイジメント・スコアを計測しており、平均7名程度のチーム単位で把握しているという。

システム導入当初は、人事部がワーク・エンゲイジメント・スコアの状況を把握し、経営に役立てようと試行錯誤していたが、現在は、現場のチーム・マネージャーに権限を付与し、自身のチームの状態を把握した上で、その士気を如何に高めるかを検討するために活用している。特に、現場のチーム・マネージャーは、これまでに経験がある社員ばかりではないことに加えて、先輩の背中をみて学べといった企業風土もあるため、新任者にとっては、マネジメントの補助ツールとして、貴重な存在になっている。

3. 自社のワーク・エンゲイジメント・スコアに対する所感

会社として講じた人事施策等の変更に対して、それまでは直感的に感じとっていた組織状態の変化が、データとなって確認できるようになったのが有用であったという。毎月実施している調査の結果は、月々で大きな変動をみせる訳ではないが、例えば、年末の繁忙期にはスコアが低下していく等、組織状態の変化がしっかりと確認できる。

他方、部署ごとの仕事の質によっても、ワーク・エンゲイジメント・スコアの水準には特徴があり、例えば、保守的な仕事の主たる業務である部署では、その水準が低くなりがちであるが、これが直ちに離職に繋がるようなものではなく、部署ごとの仕事の質を理解することも重要だという。

さらに、例えば、あるチーム・マネージャーが、メンバーに毎日挨拶をするように心掛けたところ、チームの雰囲気が良くなり、そのチームのワーク・エンゲイジメント・スコアが大きく上昇した事例もあり、企業として大々的な人事施策を講じなくても、日々の業務の中における小さな工夫を積み上げていくことで、ワーク・エンゲイジメント・スコアは改善していくと感じているという。



4. ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組内容

Sansan株式会社では、ワーク・エンゲイジメント・スコアの測定開始を契機とし、「チャージ休暇」といった取組を開始した。チャージ休暇は、生産性を向上させるための休み方に着目した制度であり、日々の疲れを回復させ、エネルギーをチャージすることを目的として、7～9月の間に連続3日間の休暇が取得できる制度である。取得対象者の取得率は9割を超えているという。

同社におけるワーク・エンゲイジメント・スコアの測定は、チーム単位であるため、個人レベルの関係性までは把握できないが、チャージ休暇の取得期間後の8月から10月における「健康」「組織風土」をみると、1～2%ポイントのスコア上昇が確認され、休暇取得によって疲労が回復し、エネルギーがチャージされたことと、休暇取得に向けて、チーム内での相互の協力体制が整備されたことによる影響があると考察しているという。

5. ワーク・エンゲイジメントに着目することで生じた変化

Sansan株式会社では、企業規模が拡大する中で、従業員を「点（個人）」としてだけではなく、「面（チーム単位）」としても捉えていくことが、ひいては、組織としてのパフォーマンスの向上につながっていくと考え、定期的にワーク・エンゲイジメントを測定し、課題が生じている点を「見える化」することで、組織に今足りないものに向き合い、更なる組織改革に挑戦している。



コラム2-6 ジョブ・クラフティングについて

ワーク・エンゲイジメントを向上させる取組の一つとして、ジョブ・クラフティングが有効であることが知られており、本コラムでは、その考え方や効果を検証した先行研究を紹介したい。

まず、コラム2-6の(1)により、ジョブ・クラフティングの考え方について、説明していく。

ジョブ・クラフティングは、Wrzesniewsk & Dutton (2001) によって提唱された概念であり、同論文では「課題や対人関係における従業員個人の物理的又は認知的変化」と定義されている。やや難しい表現であるが、言い換えれば、仕事のやりがいや満足度を高めるために、自分の働き方に工夫を加える手法である。そして、その工夫を加える際には、「作業クラフティング」「人間関係クラフティング」「認知クラフティング」という3つの観点がある。

「作業クラフティング」とは、仕事のやり方に対する工夫であり、仕事の中身がより充実したものになるよう、仕事の量や範囲を変化させる工夫である。例えば、目標設定や優先順位をつけたスケジュール管理があり、目標達成のための優先順位が必ずしも高い訳ではなく、必要性が乏しい仕事については、断ることで仕事の量や範囲を調整する工夫があげられる。

「人間関係クラフティング」とは、周囲の人への働きかけの工夫であり、仕事で関係する人々との関わり方を調整することで、サポートや前向きなフィードバックをもらい、仕事への満足感を高める工夫である。例えば、職場の先輩に自らの仕事に関するアドバイスを積極的に求める工夫があげられる。

「認知クラフティング」とは、仕事の捉え方や考え方に関する工夫であり、仕事の目的や意味を捉え直したり、自分の興味関心と結びつけて考えることで、やりがいを感じながら、前向きに仕事に取り組む工夫である。例えば、現在従事している自分の仕事が、自分の将来に与える意義を考えてみる工夫があげられる。

次に、コラム2-6の(2)により、ジョブ・クラフティングの効果を検証した先行研究について、説明していく。同先行研究については、現時点では、必ずしも多くが蓄積されている状況にはないが、いくつか先進的に取り組んだ研究がある。そのうち、いくつかの先行研究では、ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントや自己効力感等に対して、統計的有意な正の効果が確認されなかったことを報告している。しかしながら、Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami (2016) では、先行研究におけるジョブ・クラフティング研修について、「認知クラフティング」の視点が欠如している可能性があることを指摘した上で、「認知クラフティング」にも着目した研修を実施し、その前後の変化を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントが統計的有意に向上し、精神的ストレスも統計的有意に低下させる効果が確認されたことを報告している。

以上のように、先行研究では、特に「認知クラフティング」の重要性が指摘されており、ジョブ・クラフティングに着目した研修の結果、ワーク・エンゲイジメントが統計的有意に向上したことが報告されている。こうしたジョブ・クラフティングに着目した研修については、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための有効な手段の一つとなることが期待されている。

なお、厚生労働科学研究費補助金 労働安全衛生総合研究事業「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」（研究代表者：島津明人）の平成28-30年度総合研究報告書が、2019年6月14日に公表されており、研究班が「ジョブ・クラフティング介入プログラム実施マニュアル」を作成し、厚生労働科学研究成果データベースから、誰でも閲覧することが可能となっている。

コラム2-6図 ジョブ・クラフティングについて

- 仕事のやりがいや満足度を高め、ワーク・エンゲイジメントを向上させるための取組の1つとして、ジョブ・クラフティングが有効であることが知られている。

(1) ジョブ・クラフティングの考え方について

ジョブ・クラフティングは、Wrzesniewsk & Dutton (2001)によって提唱された概念であり、同論文では「課題や対人関係における従業員個人の物理的又は認知的変化」と定義されている。言い換えれば、仕事のやりがいや満足度を高めるために、自分の働き方に以下のような工夫を加える手法である。

①作業クラフティング（仕事のやり方に対する工夫）
 仕事の中身がより充実したものになるよう、仕事の量や範囲を変化させる工夫
 （例：目標設定や優先順位をつけたスケジュール管理）

②人間関係クラフティング（周囲の人への働きかけの工夫）
 仕事で関係する人々との関わり方を調整することで、サポートや前向きなフィードバックをもらい、仕事への満足度を高める工夫
 （例：職場の先輩に自らの仕事に関するアドバイスを求める）

③認知クラフティング（仕事の捉え方や考え方に関する工夫）
 仕事の目的や意味を捉え直したり、自分の興味関心と結びつけて考えることで、やりがいを感じながら、前向きに仕事に取り組む工夫
 （例：自分の仕事が自分の将来に与える意義を考える）

(2) ジョブ・クラフティングの効果を検証した先行研究

ジョブ・クラフティングの効果を検証した先行研究		
著者	分析対象	分析結果
Van Wingerden J, Derks D, Bakker AB (2017)	小学校の教員	○ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントや役割内パフォーマンスに対する統計的有意な正の効果は確認されなかった。
Heuvel M, Demerouti E, Peeters MC (2015)	警察官	○ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、自己効力感等に対する統計的有意な正の効果は確認されなかった。
Van Wingerden J, Bakker AB, Derks D (2016)	ヘルスケアの専門職	○ジョブ・クラフティング研修前後のコントロール群と介入群を比較した結果、ワーク・エンゲイジメントや役割内パフォーマンスに対する統計的有意な正の効果は確認された。
Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, Kawakami (2016)	日本の民間企業と精神病院のマネージャー	○先行研究におけるジョブ・クラフティング研修が、仕事の要求度や仕事の資源の変化に着目しており、本来の3つのクラフティングのうち、「認知クラフティング」の視点が欠如している可能性を指摘。 ○「認知クラフティング」にも着目した研修前後の変化を比較した結果、「総合的なジョブ・クラフティング」と下位尺度である「認知クラフティング」を示すスコアが、統計的有意に高まっていることを明らかにしている。 ○こうした結果、ワーク・エンゲイジメントが統計的有意に向上し、精神的ストレスも統計的有意に低下させる効果が確認された。

資料出所 Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami (2016)、Wingerden, Bakker, & Derks (2016) などをもとに、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

5 個人の資源（心理的資本）と仕事の資源との関係性等に着目した分析

- 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設定されていることが肝要であることが示唆された

ここからは、第2-(3)-22図の計量分析において、ワーク・エンゲイジメント・スコアと統計的有意な正の相関が確認できなかった目標管理制度、フィードバック、定期的な面談を含めて、いくつかの取組についてより詳細な分析を行うことで、「働きがい」をもって働ける環境の実現に向けた、我が国における課題の所在について明らかにしていきたい。また、前述したように、先行研究にあるJD-Rモデルでは、「個人の資源（心理的資本）」と目標管理制度、フィードバック、定期的な面談などの「仕事の資源」は、ワーク・エンゲイジメントにポジティブな影響を与えながら、双方の資源を強化すると考えられていることを踏まえ、両者の関係性等にも着目しながら、分析を進めていきたい。

まず、第2-(3)-23図では、仕事を通じた成長実感と、目標管理制度に関連し、業務上の目標達成の難易度との関係性を考察している。同図の(1)は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けて、業務上の目標達成の難易度に関する認識を比較している。同図の(1)によると、仕事を通じた成長実感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「通常の業務をすれば達成できる目標」「ある程度容易に達成できる目標」と認識している者の構成比が低い一方で、「達成にある程度の努力を要する目標」「達成にかなりの努力を要する目標」と認識している者の構成比が高く、特に「達成にある程度の努力を要する目標」と認識している者の構成比が高いことが分かる。

すなわち、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設定されていることが肝要であり、その達成に向けて取り組んだ経験やその過程で得た知識・知見に加えて、最終的に目標の達成経験を得ることで、仕事を通じた高い成長実感が獲得できている可能性が考えられる。

次に、こうした分析結果を踏まえつつ、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について考察してみたい。同図の(2)は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けつつ、働く方が認識している業務上の目標達成の難易度に関する認識と、各々が所属する勤め先企業が想定している業務上の目標達成の難易度に関する認識を比較している。例えば、業務上の目標達成の難易度について、労使ともに、「達成にある程度の努力を要する目標」と認識している場合には、「労使が合致している」と分類している。他方、勤め先企業では、「達成にある程度の努力を要する目標」と認識しているのに対して、働く方では、「通常の業務をすれば達成できる目標」と認識している場合には、「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」と分類している。また、このケースで、労使の認識する難易度が逆の場合には、「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高い」と分類している。

実際に、同図の(2)により、仕事を通じた成長実感が高い者とその勤め先企業における認識との関係性と、同認識が低い者とその勤め先企業における認識との関係性を比較すると、後者では、「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」状況にある者の構成比が高いことが分かる。すなわち、業務上の目標達成の難易度について、仕事を通じた成長実感が低い者の認識とその勤め先企業における認識との関係性としては、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という状況で、労使の認識のギャップが大

きくなっている可能性が示唆される。

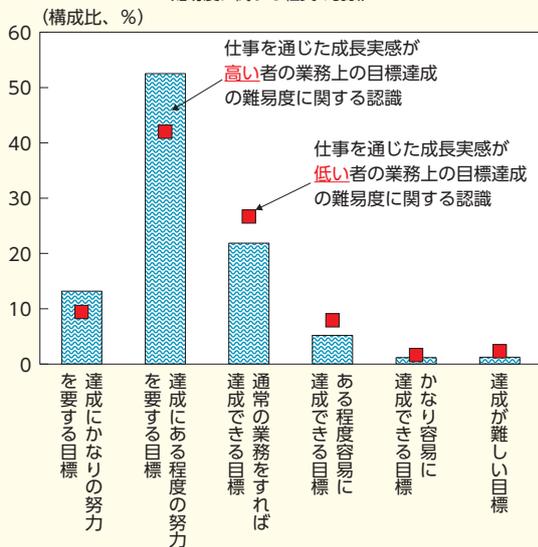
続いて、同図の（3）では、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者の特徴を考察するため、性別、年齢、職種について、「調査全体の各属性に係る構成比」から「企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者の各属性に係る構成比」の差分をとった値を整理している。同図の（3）によると、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者では、性別で見ると、「男性」と比較し「女性」の構成比が高く、年齢で見ると、「29歳以下」「60歳以上」の構成比が高く、職種で見ると、「事務職（一般事務等）」で突出して高いことが分かる。

以上のように、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設定されていることが肝要であることが示唆された。働く方一人ひとりが従事している仕事の内容は多種多様であり、達成にある程度の努力を要する難易度といっても、その具体的な内容を一概に捉えることは困難であるが、業務上の目標の難易度の設定が、仕事を通じた成長実感、ひいては、ワーク・エンゲイジメントの向上に資するものとして、その重要性が高いことを認識した上で、目標の具体的な内容について、労使でよく話し合っていくことが重要だと考えられる。その際には、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ことにも留意が必要である。

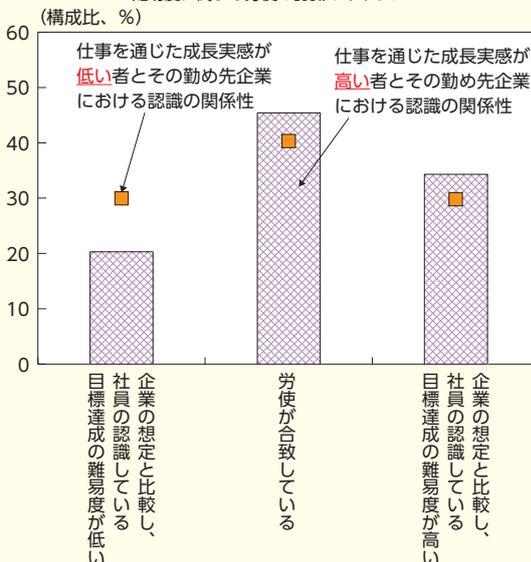
第2-(3)-23図 仕事を通じた成長実感と業務上の目標達成の難易度について

- 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設定されていることが肝要であることが示唆された。
- 他方、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ことにも留意が必要である。

(1) 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

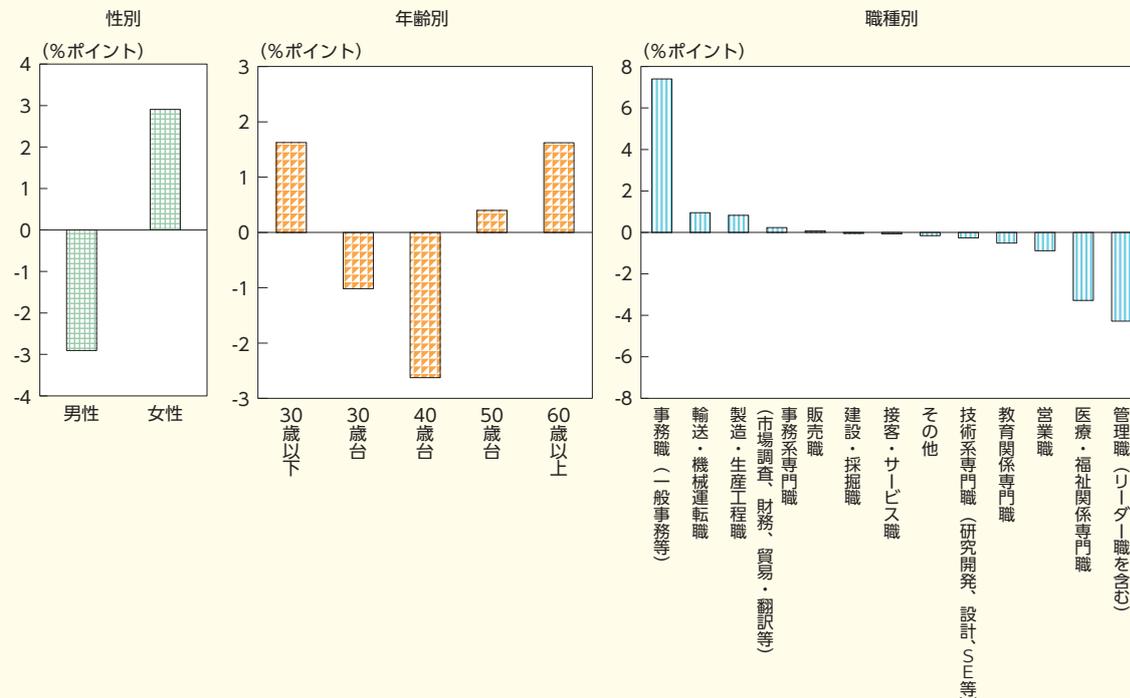


(2) 仕事を通じた成長実感の高低別にみた業務上の目標達成の難易度に関する労使の認識のギャップ



(3) 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

(「調査全体の各属性に係る構成比」から「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」の差分)



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）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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) (1) (2) 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。

- 自己効力感や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

続いて、自己効力感や仕事を通じた成長実感とフィードバックとの関係性について考察していきたい。具体的には、自己効力感や仕事を通じた成長実感の向上といった観点から、日常業務に対する上司からのフィードバックに関して、その効果的な実施頻度やフィードバックの具体的な手法について、分析を進めていく。

まず、第2-(3)-24図の(1)(2)では、自己効力感が高い者と低い者、又は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けつつ、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等を比較している。同図の(1)によると、自己効力感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「未実施」「6ヵ月に1度」「1年に1度」である者の割合が低く、「毎日」「3ヵ月に1度」である者の割合がおおむね同水準、また、「週に1度」「1ヵ月に1度」である者の割合が高いことが分かる。同様に、同図の(2)によると、仕事を通じた成長実感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「未実施」「6ヵ月に1度」「1年に1度」である者の割合が低く、「3ヵ月に1度」である者の割合がおおむね同水準、また、「毎日」「週に1度」「1ヵ月に1度」である者の割合が高いことが分かる。すなわち、自己効力感か仕事を通じた成長実感によって、同所感が高い者と低い者との間で生じているギャップの大きさには差異があるものの、総じてみると、自己効力感や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が肝要であることが示唆された。

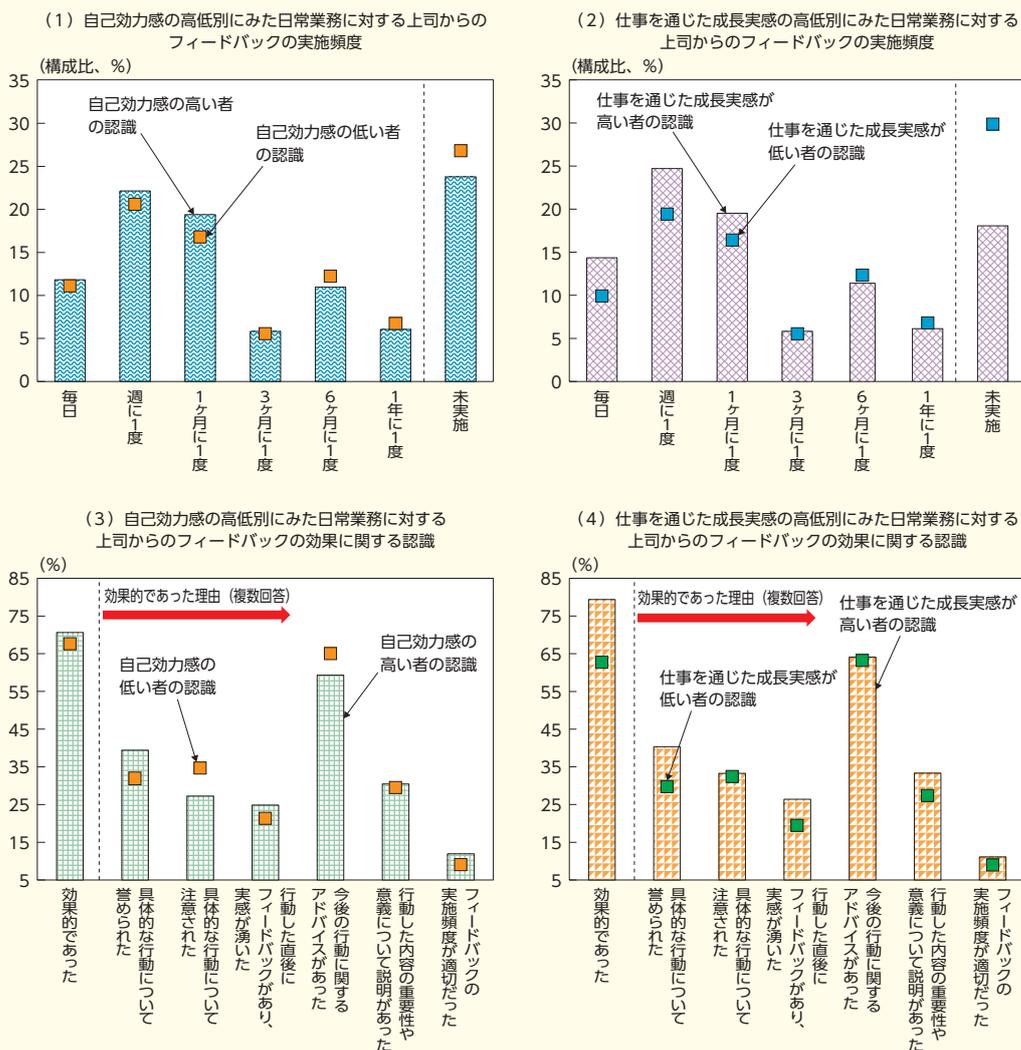
次に、同図の(3)(4)では、自己効力感が高い者と低い者、又は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けつつ、日常業務に対する上司からのフィードバックの効果に関して「効果的であった⁶²⁾」と回答された方の中で、その理由として挙げられている項目を比較している。まず、同図の(3)によると、自己効力感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「具体的な行動について注意された」「今後の行動に関するアドバイスがあった」といった理由を挙げる割合が低く、「行動した内容の重要性や意義について説明があった」といった理由を挙げる割合がおおむね同水準、また、「具体的な行動について誉められた」「行動した直後にフィードバックがあり、実感が湧いた」「フィードバックの実施頻度が適切だった」といった理由を挙げる割合が高いことが分かる。同様に、同図の(4)によると、仕事を通じた成長実感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「具体的な行動について注意された」「今後の行動に関するアドバイスがあった」といった理由を挙げる割合がおおむね同水準、また、「具体的な行動について誉められた」「行動した直後にフィードバックがあり、実感が湧いた」「行動した内容の重要性や意義について説明があった」「フィードバックの実施頻度が適切だった」といった理由を挙げる割合が高いことが分かる。すなわち、自己効力感か仕事を通じた成長実感によって、同所感が高い者と低い者との間で生じているギャップの大きさには差異があるものの、総じてみると、自己効力感や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の具体的な手法として、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。

62 正社員調査の中で、「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」のいずれかを選択している場合を指す。

以上のように、自己効力感や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。

第2-(3)-24図 自己効力感等とフィードバックについて

○ 自己効力感や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。



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) の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 自己効力感が高い者(低い者)は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「自己効力感(仕事への自信)が高い」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) 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。
- 3) (1)(2)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。
- 4) (3)(4)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。

●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、様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合っ
て意思疎通を図ることが肝要であることが示唆された

続いて、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性と、定期的な面談に関連し、労使間の意思疎通の機会との関係性について、分析を進めていきたい。ここでの労使間の意思疎通の機会としては、日常業務の中における機会にも着目しているが、入社、結婚、出産・育児、介護、定年等といった様々なライフステージの変化に応じた機会を主眼としており、様々な当該機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合っ
て意思疎通を図ることが出来ているのか、その状況を整理していく。その上で、具体的には、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、どのようなライフステージの変化において労使間の意思疎通をより一層図っていくことが重要なのか、また、どのような内容について話し合うことが有用なのか等について、考察していく。

なお、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の企業調査票では、学校卒業後直ちに企業に就職し、自社に長年継続勤務している標準的な正社員を想定した上で、様々なライフステージにおける従業員との意思疎通の機会に関して企業からの評価を得ており、回答頂いた企業に勤める正社員のキャリア展望に関する所感と併せて、その回答結果を整理していく。

まず、第2-(3)-25図の(1)では、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者と不明確と感じる者に分けつつ、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について比較している⁶³。同図の(1)によると、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者では、不明確と感じる者と比較し、「未実施」「1年に1度」である者の割合が低く、「毎日」「3ヶ月に1度」「6ヶ月に1度」である者の割合がおおむね同水準、また、「週に1度」「1ヶ月に1度」である者の割合が高いことが分かる。すなわち、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、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が肝要であることを示唆された。

次に、同図の(2)では、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業と不明確と感じる者が所属する企業に分けつつ、様々なライフステージの変化に応じた機会において、労使間で意思疎通を図ることが出来ているのかについて比較している。同図の(2)によると、様々なライフステージにおける状況を踏まえて総合評価した結果として、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業では、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合っ
て意思疎通を図ることが出来ていると82.4%が評価している一方で、不明確と感じる者が所属する企業では、75.2%が同様に評価しており、前者が7.2%ポイント高くなっている。さらに、各ライフステージにおける評価についてみると、いずれのライフステージにおいても、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業では、不明確と感じる者が所属する企業と比較し、同意思疎通を図ることが出来ていると評価している割合が高いことが分かる。その上で、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業において、同意思疎通を図ることが出来ている

63 第2-(3)-25図の(1)については、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の正社員調査票の結果を活用している。

と評価している割合から、不明確と感じる者が所属する企業における同割合を差し引いたギャップをみると、「出産・子育て等、子供に対する責任が大きくなる時期」が7.7%ポイントと最も大きくなっており、次いで、「中高年となり、定年が見据えられた時期」が6.5%ポイント、「役職に昇進した時期」が6.4%ポイント、「親や家族の介護の必要性が生じる時期」が5.4%ポイント、「新入社員として入社した時期」が4.3%ポイントとなっている。すなわち、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、様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ることが肝要であり、特に「出産・子育て等、子供に対する責任が大きくなる時期」「中高年となり、定年が見据えられた時期」「役職に昇進した時期」では、労使間で意思疎通を図る重要性が、より一層高い可能性があることが示唆された。

さらに、同図の（3）では、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業と不明確と感じる者が所属する企業に分けつつ、様々なライフステージの変化に応じて労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図るに当たって、どのような事項について話し合っているのか比較している。同図の（3）によると、いずれの事項においても、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業では、不明確と感じる者が所属する企業と比較し、話し合っている企業の割合が高いことが分かる。その上で、同図の（3）により、勤め先企業におけるキャリア展望が明確と感じる者が所属する企業において、話し合っている事項として挙げられた割合から、不明確と感じる者が所属する企業における同割合を差し引いたギャップをみると、「今後、取得が必要になる資格・技能や、向上させる必要があるスキル」が5.1%ポイントと最も高く、次いで、「今後、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性」が4.7%ポイント、「現在担当している業務の意義・重要性」が3.1%ポイントとなっている。

この結果を踏まえ、同図の（4）では、「今後、取得が必要になる資格・技能や、向上させる必要があるスキル」「今後、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性」について話し合っている企業と話し合っていない企業に分けつつ、労使間で意思疎通を図ることで得られた効果について、企業の主観的な評価を比較している。同図の（4）によると、いずれの効果においても、同項目について話し合っている企業では、話し合っていない企業と比較し、効果を感じている企業の割合が高いことが分かる。その上で、同項目について話し合っている企業が効果を感じている割合から、話し合っていない企業が効果を感じている割合を差し引いたギャップをみると、「従業員が能力開発への参加や自己啓発実施に積極的になった」が34.9%ポイントと最も高くなっており、次いで、「従業員が目標に向かって成長を実感しやすくなった」が28.6%ポイント、「職場の雰囲気明るくなり、コミュニケーションが活発化した」が25.1%ポイント、「従業員の働きがいや意欲が向上した」が20.7%ポイント、「離職者が減少し、定着率が上昇した」が19.3%ポイントとなっている。

加えて、同図の（5）では、「今後、取得が必要になる資格・技能や、向上させる必要があるスキル」「今後、従業員が担当を希望している業務の意義・重要性」について話し合っている企業と話し合っていない企業に分けつつ、各々の企業で働く方のワーク・エンゲイジメント・スコアについて比較している。同図の（5）によると、同事項について話し合っている企業において働く方は、話し合っていない企業において働く方と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高いことが分かる。

すなわち、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、様々なライフステージの変化に応じて労使間で意思疎通を図るに当たっては、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が有用であることが示唆された。また、様々なライフステージの変化に応じて、このような労使間の意思疎通の機会を高めることによって、職場の雰囲気明るくなり、コミュニケーションが活発化することで、従業員の離職率が低下する可能性が期待されるとともに、労使間で共有された具体的な目標に向かって、働く方は成長を実感しやすくなり、能力開発への参加や自己啓発の実施にも積極的になることが期待され、ひいては、働く方の「働きがい」も向上させる可能性が示唆された。

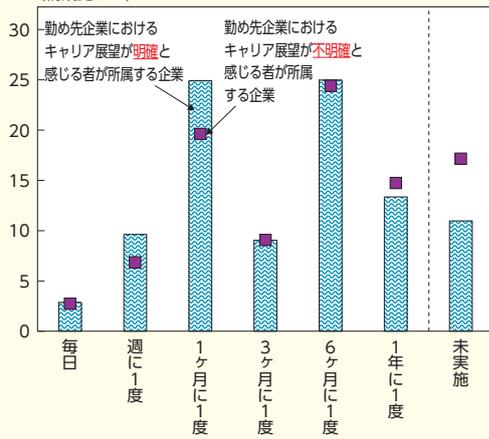
以上のように、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点からは、

- ・ 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
- ・ 様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合っ意思疎通を図ること
- ・ 話し合うに当たっては、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が肝要であることが示唆され、特に、ライフステージとしては、「出産・子育て等、子供に対する責任が大きくなる時期」「中高年となり、定年が見据えられた時期」「役職に昇進した時期」では、労使間で意思疎通を図る重要性が、より一層高い可能性があることも示唆された。そして、労使にとっても、双方の意思疎通を図ることで、働きがいを含めたポジティブな効果を得られる可能性も確認された。

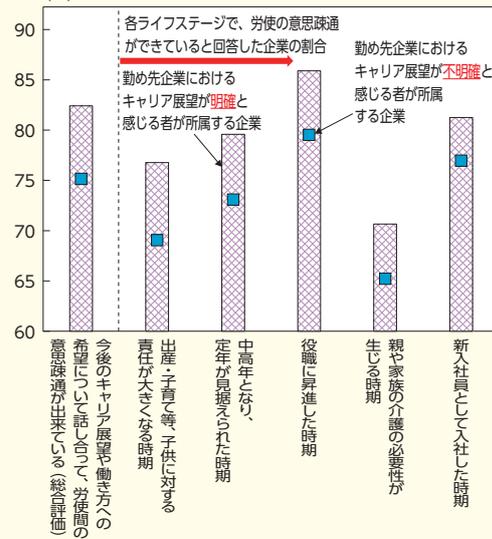
第2-(3)-25図 キャリア展望と労使間の意思疎通の機会について

- 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
 - ・ 様々なライフステージの変化に応じた機会において、働く方の今後のキャリア展望や働き方への希望について、労使間でしっかりと話し合って意思疎通を図ること
 - ・ 話し合うに当たっては、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

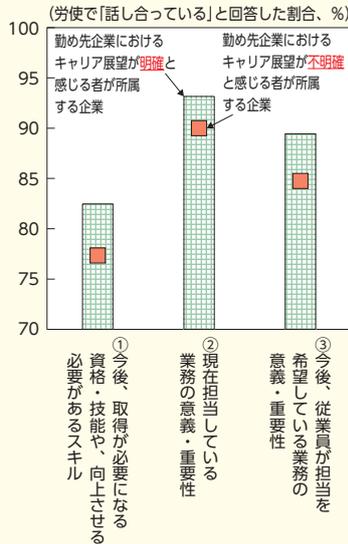
(1) 勤め先企業におけるキャリア展望別にみた日常業務の中で、管理職と今後のキャリア展望について話し合う頻度 (構成比、%)



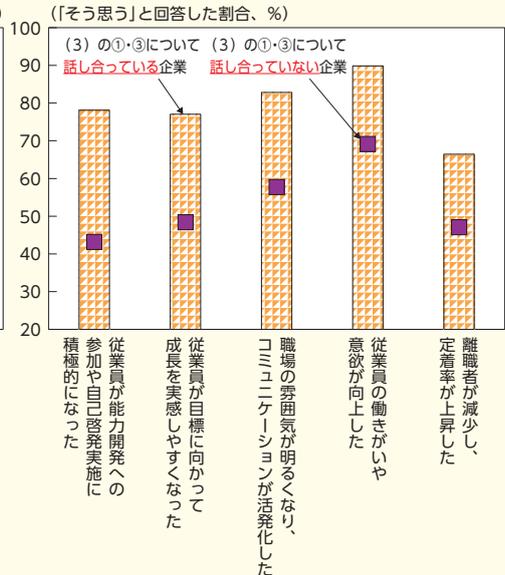
(2) 勤め先企業におけるキャリア展望別にみたライフステージの変化に応じた今後のキャリアや働き方への希望に関する労使間の意思疎通の機会について (%)



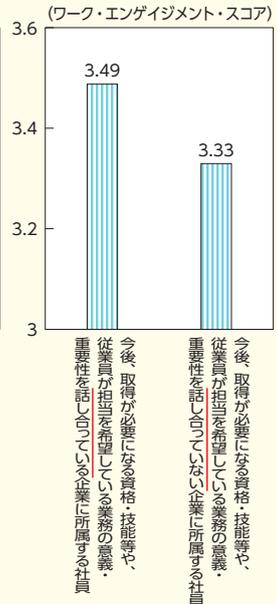
(3) 今後のキャリア展望について労使で話し合っている事項 (労使で「話し合っている」と回答した割合、%)



(4) (3)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 (「そう思う」と回答した割合、%)



(5) ワーク・エンゲイジメントスコアの状況 (ワーク・エンゲイジメント・スコア)



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」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(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。

- 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

続いて、39歳以下の若者に着目して、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況や課題を整理してみたい。ロールモデルとなる先輩社員がいることは、キャリア展望の明確化が図られるとともに、自身に類似するキャリアをもった先輩社員の仕事における成功を通じて、自身の自己効力感（仕事への自信）を間接的に高める効果（代理学習）も期待され、ひいては、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性がある。他方、詳しくは後述するが、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。そのため、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況や課題を明らかにしていくことが有用だと考えられる。

まず、第2-(3)-26図の(1)から(5)により、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況を整理していきたい。同図の(1)によると、我が国において、「ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感⁶⁴をもっている者」は27.9%となっている一方で、「同所感をもっていない者」は72.1%となっており、後者が大勢を占める状況にあることが分かる。次に、同図の(2)により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を性別で比較すると、「男性」が28.7%である一方で、「女性」が27.1%となっており、男性と比較し、女性の方がロールモデルとなる先輩社員を見つけにくい状況にある可能性がうかがえる。さらに、同図の(3)により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を性別及び年齢別で比較すると、「15～24歳」では、男性が52.1%、女性が44.9%となっており、半数前後はロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている状況にあることが分かる。他方、年齢階級の高まりに伴って、男女ともに、同割合は低下していく傾向にあることがうかがえる。さらに、男性の同割合から女性の同割合を差し引いたギャップを年齢別に比較すると、「15～24歳」が7.2%ポイントと最も高く、次いで、「25～29歳」が6.9%ポイント、「30～34歳」が6.9%ポイント、「35～39歳」が1.8%ポイントとなっていることが分かる。つまり、男性と比較し、女性の方がロールモデルとなる先輩社員を見つけにくい状況は、特に「15～24歳」「25～29歳」において顕著にみられる特徴であり、「30～34歳」「35～39歳」では、相対的にみれば、男女共通の課題になっていることが示唆される。この解釈としては、女性がロールモデルとなる先輩社員を探すに当たって、「15～24歳」「25～29歳」では、同性の先輩社員を探す傾向にある一方で、管理職になる者も増加してくる「30～34歳」「35～39歳」では、趨勢的に上昇傾向にはあるものの、女性の管理職者比率の水準は必ずしも高くない状況にある中、同性の先輩社員に限らず（むしろ限ることができず）、男性も含めた先輩社員がロールモデルの候補に含まれるため、同年齢階級における男女間のギャップが相対的に低い可能性が考えられる。

続いて、同図の(4)により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を採用形態別で比較すると、「現在の勤め先企業に新規採用された者」では、同割合が30.8%である一方で、「現在の勤め先企業に中途採用された者」では、同割合が26.3%と

64 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。

なっており、後者が低いことが分かる。中途採用者において同割合が低い要因としては、中途で入った故に勤め先企業におけるキャリア展望が描きにくい状態になっており、ロールモデルとなる先輩社員をみつけにくい可能性に加えて、中途採用者の仕事遂行能力が高く、そもそもロールモデルを要していない可能性も考えられるだろう。そこで、15～39歳以下を対象とし、新規採用者と中途採用者に分けた上で、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性と自己効力感（仕事への自信）をスコア化した値⁶⁵について、性別で比較すると、男性では、新規採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が2.25、自己効力感（仕事への自信）が2.70となっている一方で、中途採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が2.41、自己効力感（仕事への自信）が2.98となっている。また、女性では、新規採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が2.00、自己効力感（仕事への自信）が2.53となっている一方で、中途採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性が1.94、自己効力感（仕事への自信）が2.62となっている。特に、女性の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値に着目すると、15～24歳と35～39歳では、新規採用者と比較し、中途採用者が低い値を示している⁶⁶。すなわち、男女ともに、新規採用者と比較し、中途採用者では、自己効力感（仕事への自信）のスコアが高い状況にあり、相対的にみれば、仕事遂行能力の高さから、ロールモデルを要していない側面を持ち合わせている可能性も示唆された。もちろん、両者ともに、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合は、必ずしも高い状況にはないことから、ロールモデルの在り方を改めて再考してみることが重要だと考えられるが、その際には、新規採用者と中途採用者によって、ロールモデルとなる先輩社員の有無に対するニーズが異なる可能性があることに留意が必要であろう。また、特に、女性の15～24歳と35～39歳では、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性のスコアが低い状況にあり、中途で入った故に勤め先企業におけるキャリア展望が描きにくい状態になっており、ロールモデルとなる先輩社員をみつけにくい状況にある可能性も示唆され、この点についても併せて留意が必要である。

さらに、同図の（5）により、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合を職種間で比較すると、「教育関係専門職」が46.4%と最も高くなっており、次いで、「建設・採掘職」が34.5%、「営業職」が33.6%、「医療・福祉関係専門職」が31.5%、「接客・サービス職」が31.0%、「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」が29.6%となっている一方で、管理職（リーダー職を含む）が21.7%と最も低くなっており、「事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）」や「事務職（一般事務等）」といった事務職関連の職種において低いことが分かる。すなわち、職種間で比較すると、仕事を遂行するために求められる能力や専門的な技術・技能について、比較的イメージをもちやすく、後輩社員が先輩社員の仕事ぶりを目にする機会も多いことが想像される職種では、ロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合が、相対的に高い可能性が示唆される。

続いて、ここからは、ロールモデルとなる先輩社員がいることによって期待される効果について確認し、ロールモデルとなる先輩社員をみつける前提として、勤め先企業におけるキャリ

65 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）」とスコアを付した上で、平均値を算出している。

66 女性の中途採用者の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値に着目すると、15～24歳が2.11、25～29歳が2.03、30～34歳が1.82、35～39歳が1.95となっている。一方、新規採用者の同値は、15～24歳が2.32、25～29歳が1.87、30～34歳が1.69、35～39歳が2.11となっている。

ア展望の明確化が図られていることの重要性について言及した上で、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をめぐる状況を示していく。

まず、同図の（６）では、調査時点から１年前のロールモデルとなる先輩社員の有無と、調査時点の自己効力感や勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値、ワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理しており、ロールモデルとなる先輩社員がいることによって、働く方のいずれの所感も向上している可能性が示唆される。

次に、同図の（７）では、調査時点から１年前の勤め先企業におけるキャリア展望の明確性をスコア化した値と、調査時点のロールモデルとなる先輩社員がいることをスコア化した値⁶⁷との関係性を整理している。同図の（７）によると、両者には、正の相関があることがうかがえる。比較時点の工夫はしているものの、上記のような逆の因果関係も想定されていることに留意が必要であるが、勤め先企業におけるキャリア展望の明確化を図ることは、ロールモデルとなる先輩社員がいる社員を増加させる可能性が示唆される。すなわち、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る。

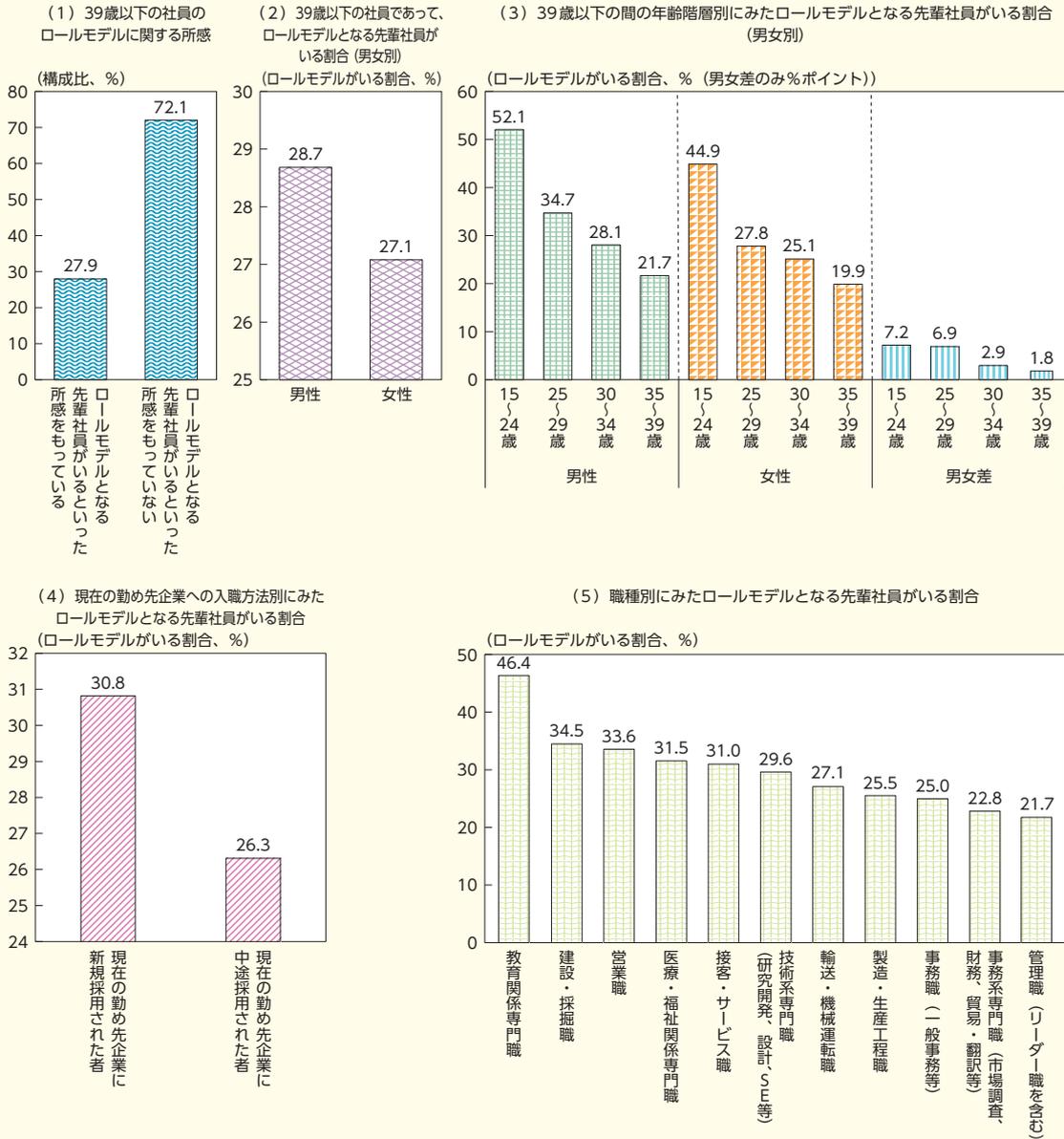
最後に、同図の（８）では、ロールモデルとなる先輩社員の有無に関する労使間の認識ギャップを示しており、既出ではあるが、働く方でロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感をもっている者の割合が27.9%である一方で、自社の職場に若手社員のロールモデルとなる先輩社員がいると認識している企業は48.6%であることが分かる。すなわち、企業が想定している以上に、働く方はロールモデルとなる先輩社員がいるといった所感を持つことができている状況にあることが示唆される。

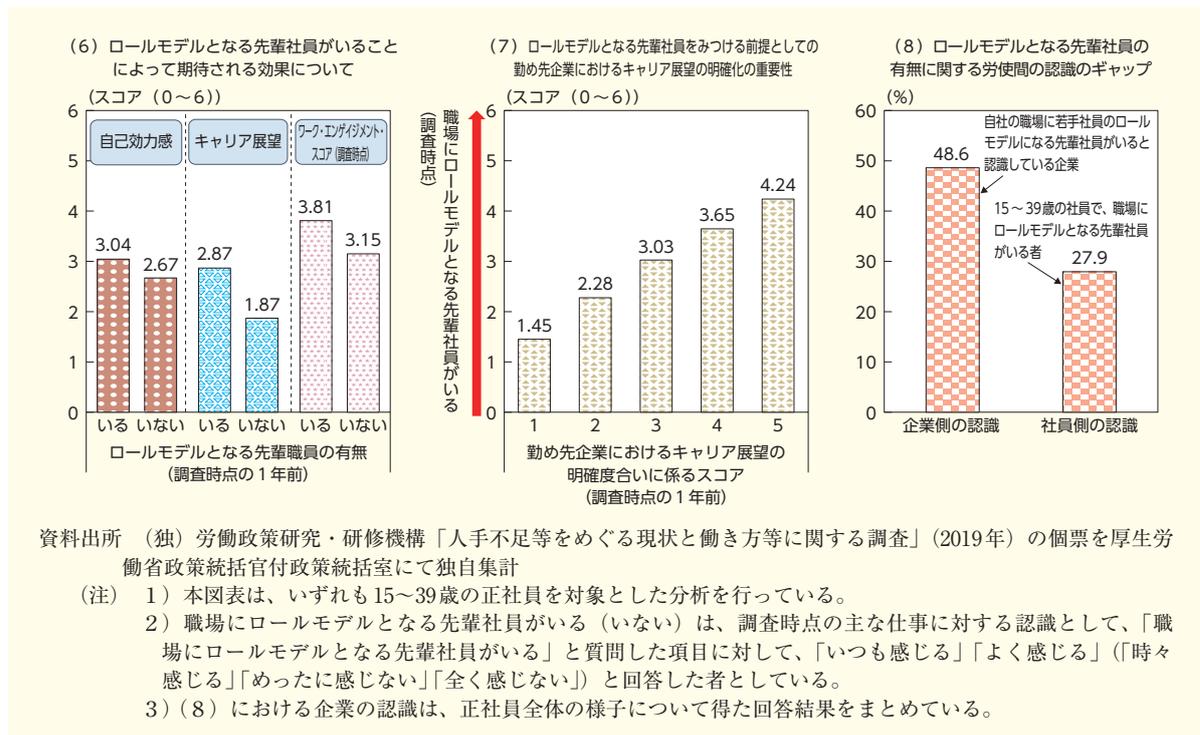
以上のように、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況について整理した上で、ロールモデルとなる先輩社員がいることによって、自己効力感（仕事への自信）、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性、ワーク・エンゲイジメント・スコアも向上している可能性が示唆された。その上で、働く方自身のロールモデルとなる先輩社員を見つけるためには、その前提として、働く方自身の勤め先企業におけるキャリア展望が明確になっていることが肝要であることも示唆された。つまり、JD-Rモデルに関する説明の中で、「獲得のスパイラル」について言及したが、働く方の勤め先企業におけるキャリア展望の明確化とロールモデルとなる先輩社員を見つけることが、中長期的な観点でみて、ポジティブな循環を実現していくために重要と考えられる。こうした好循環の実現に向けては、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る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。

67 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）」とスコアを付した上で、平均値を算出している。

第2-(3)-26図 若者のキャリア展望等とロールモデルとなる先輩社員について

- 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る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。





●管理職では、管理職へ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について、実感が担保されるような環境の推進が、また、非正規雇用で働く方では、働き方に対する評価が不合理ではなく公正である実感が担保されるような環境の推進が、ワーク・エンゲイジメントを向上させるために有用である可能性が示唆された

第3節の最後に、管理職と非正規雇用で働く方に着目して、働く方にとっての公正性とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理してみたい。

まず、第2-(3)-27図では、管理職への登用機会に関する管理職の所感と管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理している。また、趨勢的に上昇傾向にはあるものの、女性の管理職者比率の水準は必ずしも高くない状況にあることを踏まえ、性別にかかわらず、社員の能力発揮を重視する企業風土に対する管理職の所感と管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性についても、併せて整理している。同図の(1)によると、管理職全体のワーク・エンゲイジメント・スコアは3.60となっており、「男性」が3.55である一方で、「女性」が3.80となっており、女性の方が高い状況にあることが分かる。また、同図の(2)によると、「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」といった所感をもった管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアは、全体、男性及び女性のいずれにおいても、同図の(1)のワーク・エンゲイジメント・スコアより高い水準にあることが分かる。さらに、上記の所感に加えて、「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」といった所感をもった管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアは、全体、男性及び女性のいずれにおいても、より高い水準を示していることが分かる。すなわち、本分析結果はあくまでも管理職の所感に基づくものであり、企業における実際の管理職への登用機会等をめぐる状況を直接的に示すものではないことに留意が必要であるが、「働きがい」といった働く方にとっての主観的な指標を考察する際には、働く方がどのように感じているかが重要であり、その観点からみると、「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、管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させることのできる可能性が示唆される。

その上で、同図の（3）によると、企業が認識している以上に、管理職は「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」といった所感をもっておらず、「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に差がなくても、一部の人材に限られている⁶⁸」といった所感をもっている管理職が、企業が認識している以上に多い可能性がうかがえる。また、同様に、企業が認識している以上に、管理職は「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」といった所感をもっていない状況がうかがえる。すなわち、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、上記のような認識ギャップが生じていることに留意が必要である。

次に、第2-(3)-28図では、働き方に対する評価が不合理ではなく公正であることと非正規雇用で働く方のワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を整理している。

なお、上記と同様に、本分析結果はあくまでも非正規雇用で働く方の所感に基づくものであり、実際の正規雇用で働く方との関係性をめぐる状況を直接的に示すものではないことに留意が必要であるが、「働きがい」といった働く方にとっての主観的な指標を考察する際には、働く方がどのように感じているかが重要であり、その観点から分析を進めていく。また、本分析では、(株)リクルート(リクルートワークス研究所)の「全国就業実態パネル調査」において、2018年1月～12月の仕事に関する状況として把握した結果を活用しており、働き方改革関連法案の施行前であることについても、留意が必要である。

まず、同図の（1）（2）によると、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者がいたと認識している非正規雇用労働者の割合は、「非正規雇用労働者全体」で35.1%となっており、「契約社員・嘱託」で48.6%と最も高くなっていることが分かる。また、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者への評価と比較し、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非正規雇用労働者の割合は、「非正規雇用労働者全体」で23.6%となっており、「契約社員・嘱託」で25.3%と最も高くなっている一方で、「労働者派遣事務所の派遣社員」で18.7%と相対的に低くなっていることが分かる。こうした中、同図の（3）によると、非正規雇用労働者であって、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者への評価と比較し、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、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が高いことが分かる。すなわち、非正規雇用といった働き方に対する評価が不合理ではなく公正である実感が担保されるような環境の推進が、非正規雇用で働く方のワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示唆される。

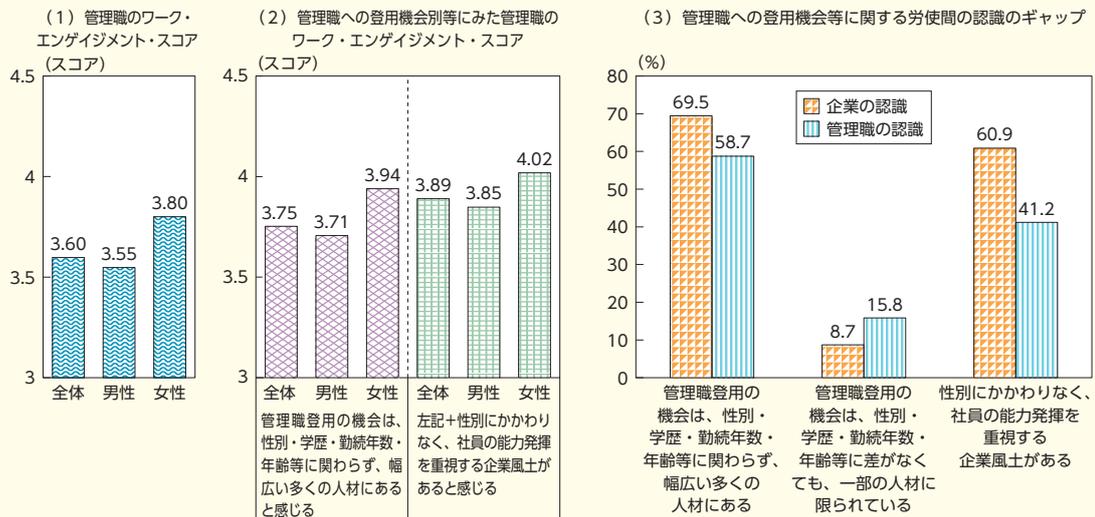
以上のように、本分析結果は、あくまでも管理職や非正規雇用で働く方の所感に基づくもの

68 回答項目には、「どちらともいえない」が含まれており、「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」と「管理職登用の機会は、性別・学歴・勤続年数・年齢等に差がなくても、一部の人材に限られている」の2つの選択肢しかない訳ではないことに留意が必要である。

であり、企業における実際の管理職への登用機会等をめぐる状況や実際の正規雇用で働く方との関係性をめぐる状況を直接的に示すものではないことに留意が必要だが、管理職にとっては、管理職へ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について、実感が担保されるような環境の推進が、また、非正規雇用で働く方にとっては、非正規雇用といった働き方に対する評価が不合理ではなく公正である実感が担保されるような環境の推進が、ワーク・エンゲイジメントを向上させるために有効な手段である可能性が示唆された。

第2-(3)-27図 管理職のワーク・エンゲイジメントと登用機会の公正性等について

- 「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、管理職のワーク・エンゲイジメント・スコアを向上させることが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、上記のような認識ギャップが生じていることに留意が必要である。

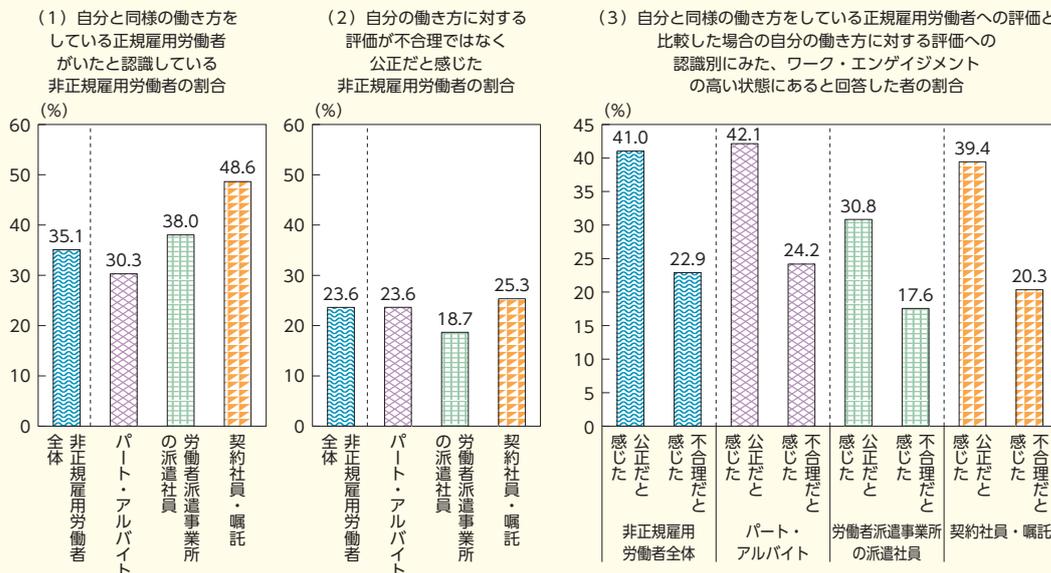


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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。

第2-(3)-28図 非正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントと公正な評価について

- 自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者がいたと認識している非正規雇用労働者の割合は、35.1%となっている。
- 非正規雇用労働者であって、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者への評価と比較し、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、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が高いことが分かる。



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」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)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おいて、「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) (2)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おいて、「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。
- 3) (3)における「ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合」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。

コラム2-7 ワーク・エンゲイジメントと副業・兼業について

ここまで分析してきたように、働きがい（ワーク・エンゲイジメント）が高い者は、健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現していくことが期待できる。こうした指標の特性を踏まえると、副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、副業・兼業に伴う疲労感を上手くコントロールしながら、本業にポジティブな影響をもたらす効果を獲得していることが予想できる。また、「働きがい」といった観点で見ると、副業・兼業の実施が、本業における「働きがい」を向上させ、両業の間で、ポジティブな循環を構築している可能性も考えられる。本コラムでは、こうした仮説の下、副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者をめぐる状況を考察してみたい。

まず、コラム2-7の（1）により、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」における副業・兼業の実施状況を概観すると、「副業・兼業を実施しなかった者」の構成比が70.1%と大勢を占めており、「企業に実施が認められていない者」の構成比が26.2%である中、「副業・兼業を実施した者」の構成比は3.7%となっており、かなり限定的な状況にあることが分かる。

次に、コラム2-7の（2）では、副業・兼業を実施した者をワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者に分けつつ、副業・兼業を実施することによって得られたと感じている効果・影響について比較している。これによると、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「本業に影響する他分野での人脈ができた」「本業で役立つ新しいスキル・知識が得られた」といった仕事のパフォーマンスにポジティブな影響を与える可能性のある効果について、得られたと感じている者の割合が高いことが分かる。また、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「ストレスが軽減され、前向きな気持ちになった」といった効果について、得られたと感じている者の割合も高く、これは、好きなことに取り組む時間が得られたこと等によって、その効果が得られた可能性が考えられる。さらに、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「疲労感が高まり、本業がおろそかになった」と感じている者の割合が低いことが分かる。加えて、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「本業での働きがいが向上した」と感じている者の割合が高いことが分かる。

以上のように、副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、副業・兼業に伴う疲労感を上手くコントロールしながら、本業にポジティブな影響をもたらす効果を獲得していることが示唆された。また、「働きがい」といった観点で見ると、副業・兼業の実施が、本業における「働きがい」を向上させ、両業の間で、ポジティブな循環を構築している可能性も確認された。

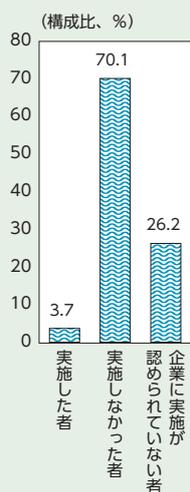
最後に、コラム2-7の(3)により、ワーク・エンゲイジメントが高い者が実施している副業・兼業の内容の特徴についても、考察しておきたい。コラム2-7の(3)では、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者に分けつつ、実施した副業・兼業の内容について比較しており、ワーク・エンゲイジメントが高い者が実施した副業・兼業の内容の構成比から、ワーク・エンゲイジメントが低い者が実施した副業・兼業の内容の構成比を差し引いたギャップをみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「主な仕事と異なる内容(営利活動)」の副業・兼業を実施している割合が低く、「主な仕事と同じ内容(営利活動)」や「主な仕事と同じ内容(非営利活動)」の副業・兼業を実施している割合が高い。特に、主な仕事と同じ内容(非営利活動)の副業・兼業は、上記のギャップの水準が相対的に大きく、全体の構成比からみると、必ずしも高い水準を占める訳ではないが、ワーク・エンゲイジメントが高い者が、相対的に積極的に取り組んでいる可能性が示唆された。

副業・兼業を実施した者は、かなり限定的な状況にあることを踏まえれば、本分析結果についても、一定の幅をもってみる必要があるが、「働きがい」といった観点からみると、副業・兼業を実施することが、本業における「働きがい」を向上させるようなポジティブな循環を構築していく視点が重要であり、副業・兼業の在り方について、労使において改めて話し合ってみることが有用であろう。

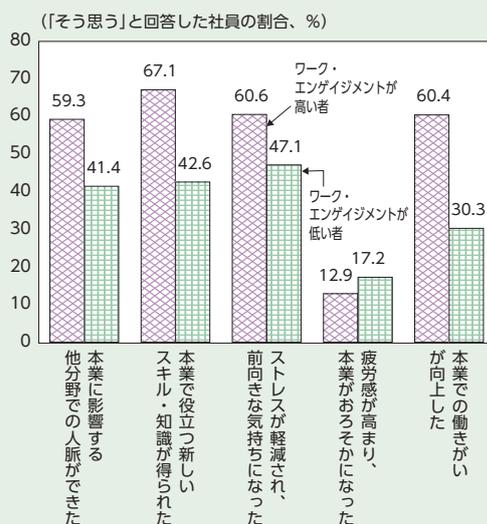
コラム2-7図 ワーク・エンゲイジメントと副業・兼業について

- 副業・兼業を実施している者であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、副業・兼業に伴う疲労感を上手くコントロールしながら、本業にポジティブな影響をもたらす効果を獲得していることが示唆された。
- また、「働きがい」といった観点でみると、副業・兼業の実施が、本業における「働きがい」を向上させ、両業の間で、ポジティブな循環を構築している可能性も確認された。

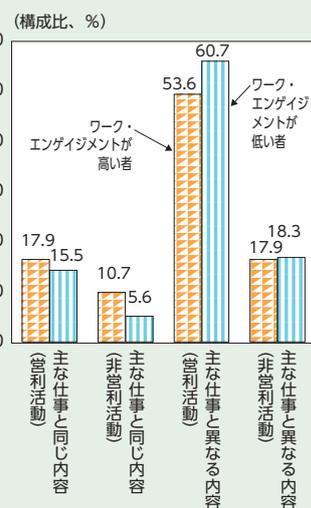
(1) 副業・兼業の実施状況



(2) 副業・兼業を実施することによって得られたと感じている効果・影響



(3) 実施した副業・兼業の内容



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)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) ワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者(「よく感じている」「いつも感じている」に相当)としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者(「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当)としている。
- 2) (1)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いる。

第4節 リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との好循環の実現に向けて

1 リカバリー経験（休み方）と「働きがい」との関係性について

- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「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を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された

本節では、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性を分析し、「働きがい」を向上させるために、リカバリー経験（休み方）の在り方が重要であることを明らかにしていく。本節の流れとしては、まずは、リカバリー経験（休み方）に関する考え方や、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を紹介した上で、（独）労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、先行研究で確認されるようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性が確認されるのか検証していく。その上で、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について概観しつつ、いくつかの課題の所在を明らかにしていきたい。

まず、第2-(3)-29図では、リカバリー経験（休み方）に関する考え方や、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を整理していく。同図の（1）のフローチャートのように、働く方は、就業を続けることによって、次第に疲労やストレスが蓄積していき、仕事から活力を得ていきいきとすることが難しくなり、レジリエンス（屈せず、立直り、乗り越えること）や楽観性などの「個人の資源（心理的距離）」も枯渇していくため、リカバリー経験によって、「活力」や「個人の資源（心理的資本）」を回復・向上させる機会を得ることで、後日再び就業する際に良質なパフォーマンスを発揮することができる。Sonnetag & Fritz (2007) によると、そのリカバリー経験（休み方）には、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」といった4つの種類がある。「心理的距離」とは、仕事から物理的及び心理的にも離れている状態であり、仕事に関することを考えない状態を指す⁶⁹。「リラックス」とは、心身の活動量を意図的に低減させて、くつろいでいる状態を指す。「熟達」とは、余暇時間における自己啓発の実施を指す。「コントロール」とは、余暇時間に何をどのように行うのかを、自分で決められる状態を指す。本稿では、リカバリー経験（休み方）について、こうした4つの種類があるといった先行研究における考え方を踏まえながら、考察を進めていく。

次に、同図の（2）では、Shimazu, Sonnetag, Kubota, & Kawakami (2012) において、日本人労働者2,520名を対象とし、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性を分析した結果を紹介しており、表中の値は、計量分析により推定した相関係数として、絶対値が1に近い方が変数間の関連が強く、0に近い方が変数間の関連が弱いことを示している。その分析結果をみると、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」のいずれについても、「精神的ストレス」「身体的疲労（身体愁訴）」との相関係数は統計

69 Sonnetag & Fritz (2014) では、Sonnetag & Bayer (2005) の中で、「心理的距離」というコンセプトが、ストレスやリカバリー経験に関する研究に導入されたと記載している。

的有意な負の値となっており⁷⁰、また、「仕事のパフォーマンス」との相関係数は統計的有意な正の値となっている。他方、「リラックス」「熟達」「コントロール」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関係数は統計的有意な正の値であるが、「心理的距離」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関係数が統計的有意な負の値となっていることが分かる。「心理的距離」とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係性に関する分析結果は、それまでの先行研究とは異なる結果を示しており、同論文では、この点について、「個人が、余暇時間において、精神的に仕事から離れようとした際、実際には仕事から離れることに困難が生じており、ワーク・エンゲイジメントの向上に繋がるように、仕事に対する活力を回復させるためには、より多くの時間を要する可能性があるのかもしれない」と指摘している。すなわち、日本人労働者を対象とした調査を活用した同論文の分析結果において、それまでの先行研究とは異なる結果が示されたことは、我が国で働く方の中で「心理的距離」というリカバリー経験について、何らかの課題が生じている可能性があることを示唆しているとも解釈できるだろう。

さらに、第2-(3)-30図では、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性に関する先行研究の分析結果を踏まえつつ、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、先行研究で確認されるようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性が確認されるのか検証していく。

同図の(1)では、「心理的距離⁷¹」「リラックス⁷²」「コントロール⁷³」「熟達⁷⁴」について、「出来ている」又は「出来ていない」と回答された方に分けつつ、ワーク・エンゲイジメント、仕事上の過度なストレスや疲労、個人の労働生産性をスコア化した値を比較している。同図の(1)によると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」のいずれにおいても、同項目が「出来ている」と回答された方は、「出来ていない」と回答された方と比較して、仕事上の過度なストレスや疲労に関するスコアの水準が低く、個人の労働生産性に関するスコアの水準が高いことが分かる。また、「リラックス」「コントロール」「熟達」では、同項目が「出来ている」と回答された方は、「出来ていない」と回答された方と比較して、ワーク・エンゲイジメントの水準が高い一方で、「心理的距離」のみは、同様に比較すると、ワーク・エンゲイジメントがおおむね同水準（あるいは、若干のマイナス）であることが分かる。すなわち、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」においても、リカバリー経験（休み方）とワーク・エンゲイジメント・スコア等との関係性については、先行研究とおおむね同様の結果が確認されたと評価できるだろう。

その上で、同図の(2)(3)では、上記のようなリカバリー経験（休み方）とワーク・エ

70 「熟達」については、身体的疲労（身体愁訴）が高まる印象を受けるかもしれないが、好きなことについて学ぶ時間が得られたこと等によって、気持ちが前向きになり、身体的疲労（身体愁訴）の一部が失念されることや、仕事に関連する知識やスキルを習得することで、仕事をより円滑に進めることができ、その結果として心身のストレスが低減することなどが想定される。

71 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、仕事のことを考えることなく、心理的に仕事から十分に離れることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。

72 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、リラックスすることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。

73 「仕事の休憩時間や休日等の余暇時間において、どのような過ごし方をするのか、自分自身で決めることが出来ていますか」といった質問項目が含まれている。

74 「休日等の余暇時間において、自己啓発（会社や職場の指示によらない自発的な勉強）を行っていますか」といった質問項目が含まれている。

ンゲイジメント・スコア等との関係性が、「調査対象計」と「労働強度が高い人手不足企業⁷⁵」において異なるのか検証している。同図の（２）は、同図の（１）におけるワーク・エンゲイジメント、仕事上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」と回答された方のスコアから、リカバリー経験（休み方）が「出来ていない」と回答された方のスコアを差し引いたギャップを示している。同図の（３）は、「労働強度が高い人手不足企業」を対象とし、同様のギャップを示している。同図の（２）と（３）を比較すると、「労働強度が高い人手不足企業」では、「調査対象計」と比較し、「心理的距離」「コントロール」「リラックス」が出来ていることで、ワーク・エンゲイジメント・スコアや個人の労働生産性に関するスコアが向上する度合いが、より一層高いことが分かる。また、「労働強度が高い人手不足企業」における「熟達」については、「調査対象計」と比較し、ワーク・エンゲイジメント・スコアや個人の労働生産性に関するスコアが向上する度合いがやや低いものの、仕事上の過度なストレスや疲労に関するスコアが低下する度合いが高いことも分かる。すなわち、仕事上の過度なストレスや疲労の回復を図り、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントと労働生産性の向上を実現させる観点からみると、「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。

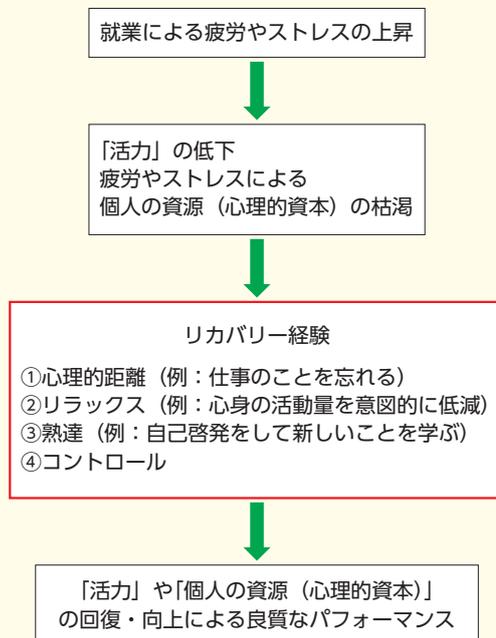
以上のように、先行研究や今回の分析結果を踏まえると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が出来ている場合には、仕事上の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。つまり、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくことが肝要だと考えられる。特に、「労働強度が高い人手不足企業」では、こうしたポジティブな循環を生み出していくことが有用であることが示唆され、「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）を得られ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。

75 企業が自社の正社員について「大いに不足」「やや不足」と回答しているとともに、同企業に所属する正社員が、主な仕事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対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答している企業を指す。

第2-(3)-29図 リカバリー経験（休み方）に関する考え方と先行研究について

- リカバリー経験には、「心理的距離」「リラックス」「熟達」「コントロール」といった4つの種類がある。
- 先行研究によると、リカバリー経験は、精神的ストレスや身体的疲労を軽減し、ワーク・エンゲージメントや仕事のパフォーマンスを向上させる。

(1) リカバリー経験の考え方



(2) リカバリー経験と健康、ワーク・エンゲージメント等との関係
(先行研究による分析結果)

		被説明変数			
		精神的ストレス	身体的疲労 (身体愁訴)	ワーク・ エンゲージメント	仕事の パフォーマンス
説明 変数	心理的距離	▲0.18***	▲0.14***	▲0.08***	0.12***
	リラックス	▲0.23***	▲0.17***	0.10***	0.18***
	熟達	▲0.21***	▲0.15***	0.36***	0.26***
	コントロール	▲0.20***	▲0.13***	0.19***	0.21***

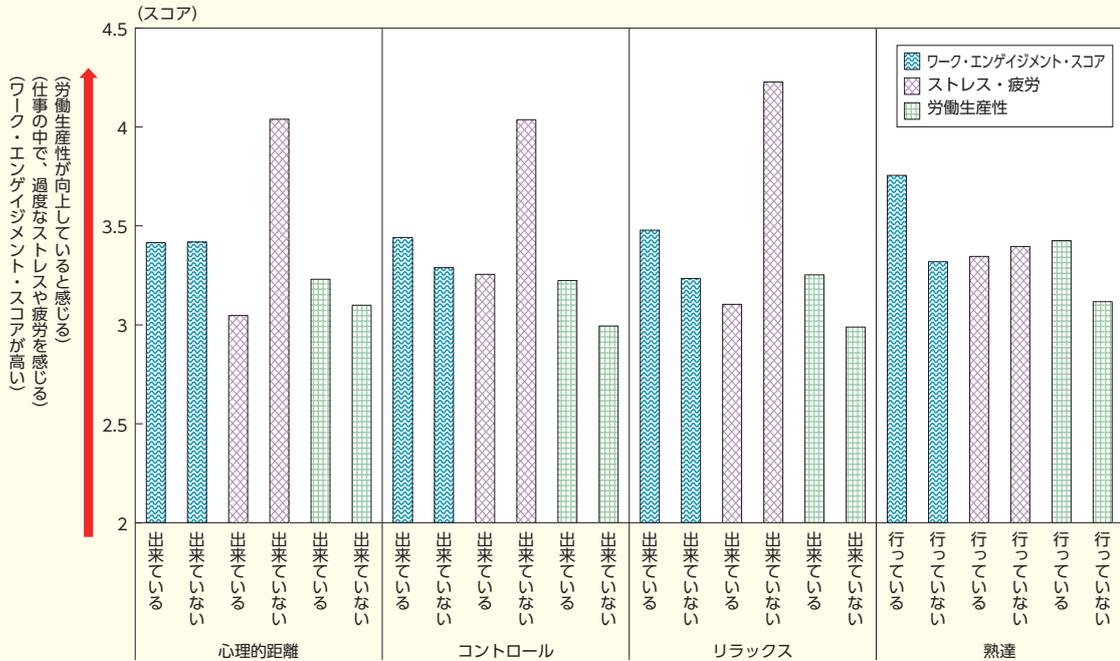
資料出所 Shimazu, Sonnentag, Kubota, & Kawakami (2012)、鳥津 (2014)、Sonnentag & Fritz (2007)などを参考に厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) (2) は、日本人労働者2,520名を対象に調査を行った結果について、探索的・検証的因子分析 (Exploratory and confirmatory factor analyses) による相関係数を示している。
- 2) (2) の仕事のパフォーマンスは、調査時点から振り返った4週間について、0～10の間で自己評価した結果を活用している。
- 3) (2) の表中における「***」は、1%水準において統計的有意であることを示している。

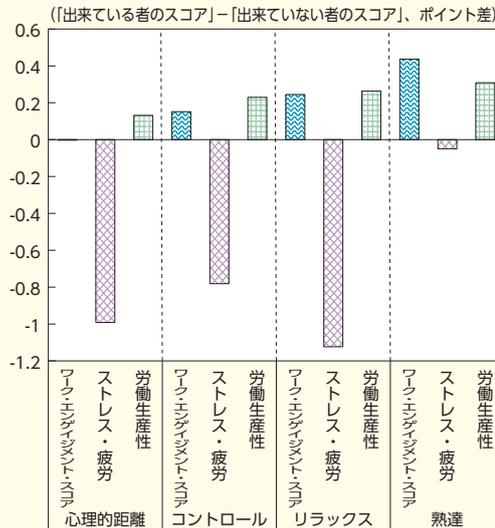
第2-(3)-30図 ワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験（休み方）との関係について

- 「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「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、働く方のワーク・エンゲイジメント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。

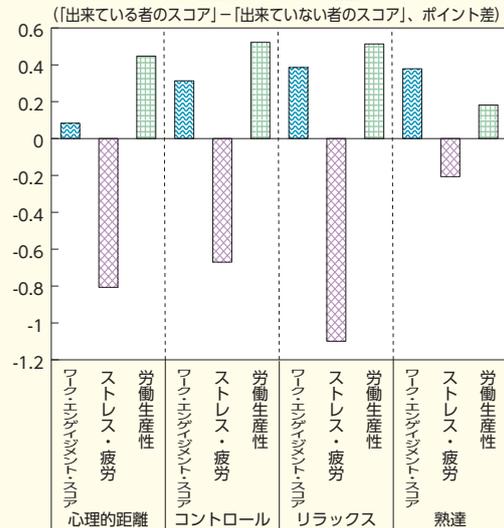
(1) ワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験（休み方）との関係（調査対象計）



(2) リカバリーの成否とワーク・エンゲイジメント・スコア等の結果（調査対象計）



(3) リカバリーの成否とワーク・エンゲイジメント・スコア等の結果（労働強度が高い人手不足企業）



ワーク・エンゲイジメント・スコア ストレス・疲労 労働生産性

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）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 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」と回答しているとともに、同企業に所属する正社員が、主な仕事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対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答している企業を指す。

2 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について

- 「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、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」と自己評価された方の割合が低い

「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「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、工作中的の過度なストレスや疲労を回復させ、後日再び就業する際に、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性の向上を実現させる可能性が示唆された。つまり、「働きがい」を向上させるためには、リカバリー経験（休み方）も重要であることが確認されたことを踏まえ、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状について、概観していきたい。

まず、第2-(3)-31図の（1）により、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」「熟達」といったリカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合をみると、「心理的距離」が66.1%、「リラックス」が83.6%、「コントロール」が75.0%、「熟達」が22.2%となっていることが分かる。「心理的距離」については、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。

ここからは、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合に関して、いくつかの属性に着目しながら、その特徴を考察してみたい。

最初に、同図の（2）により、同割合を性別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、女性の同割合が高い一方で、「熟達」については、男性の同割合が高いことが分かる。Sonnetag（2005）では、分析の結果、男性は、女性と比較して、リカバリー経験が上手くいっていない可能性があることを指摘しており、Sonnetag（2001）において、男性の方が、余暇時間に仕事に関連する活動により多くの時間を割いているといった分析結果が得られたことと整合的であるとしている。したがって、本分析結果についても、こうした先行研究とおおむね同様の傾向を示していると評価できるだろう。

次に、同図の（3）により、同割合を年齢別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「30歳台」「40歳台」「50歳台」において同割合が低い一方で、「熟達」については、おおむね加齢に伴って同割合が高くなることが分かる。

さらに、同図の（4）により、同割合を居住地別でみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「三大都市圏」「地方圏」における同割合ともに、おおむね同水準である一方で、「熟達」については、「三大都市圏」における同割合が高いことが分かる。

続いて、同図の（5）により、同割合を勤め先企業における役職別にみると、「心理的距離」については、「係長・主任相当職」「課長相当職」「部長相当職以上」といった役職者において同割合が低いことが分かる。また、「リラックス」「コントロール」について、「係長・主任相当職」「課長相当職」における同割合が低い一方で、「熟達」については、加齢に伴って同割合が高くなることが分かる。

最後に、同図の（6）により、同割合を勤め先企業規模別にみると、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」については、「50人超～100人以下」「100人超～300人以下」において同割合が低い一方で、「熟達」については、企業規模の高まりに伴って同割合が高くなることが分かる。

以上のように、リカバリー経験（休み方）が「出来ている」又は「行っている」と自己評価された方の割合については、「心理的距離」「リラックス」「コントロール」と「熟達」に分けてみると、「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、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。また、「熟達」については、女性、若者、地方圏、非役職者、小規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。

特に、「心理的距離」については、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、高い水準にある中、男性、50歳台、課長職相当や部長相当職以上、中規模企業に勤める方において、リカバリー経験（休み方）が「出来ていない」と自己評価された方の割合が高い。

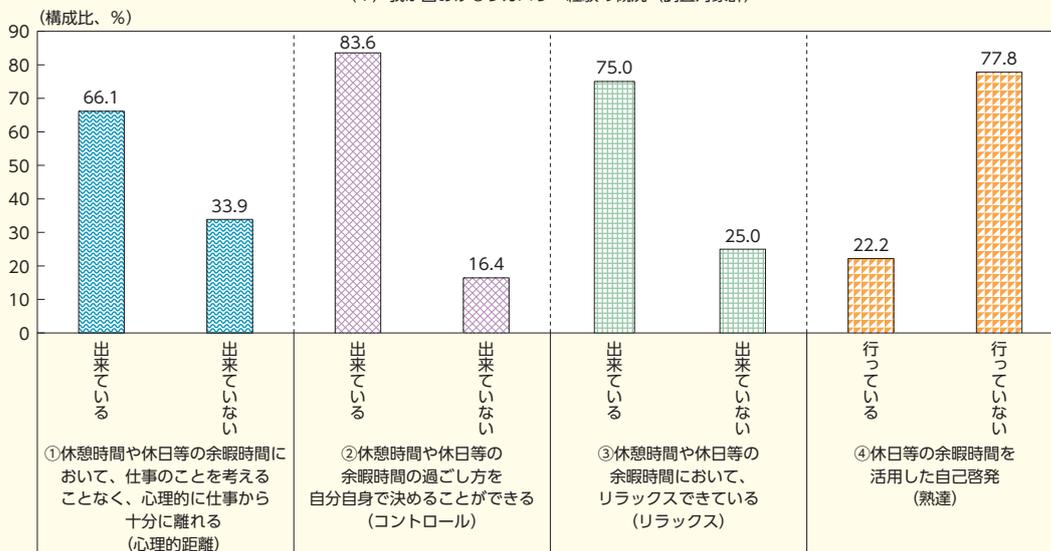
上述したように、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくことが肝要だと考えられるが、そうした好循環の実現に向けて、我が国におけるリカバリー経験（休み方）の現状に関する本分析結果を踏まえながら、働く方は、自身の「休み方」について改めて再考してみることが有用であり、また、企業は、従業員が積極的に休める環境整備を推進することが、働く方のワーク・エンゲイジメントや労働生産性を向上させる可能性があることをよく認識した上で、従業員に対して講じられる支援を検討していくことも有用だと考えられる。

今後、我が国では、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中、労働供給制約を抱えており、その時々々の景況感によって左右される可能性があることに留意が必要であるものの、3年先（2022年）に関する企業予測では、現状よりも高い人手不足感が見込まれている。こうした人手不足下では、働く方の「休み方」を通じて、「働きがい」を向上させる好循環を実現し、働く方がより豊かな職業人生を過ごしながら、健康の増進と労働生産性の向上を同時に実現していくことで、企業としての成長にも結びつけていくといった人材マネジメントの視点が重要であり、働く方の「休み方」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と考えられる。

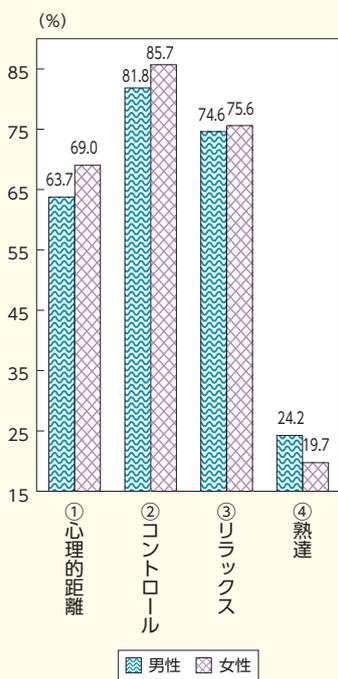
第2-(3)-31図 我が国におけるリカバリー経験（休み方）の概況について

- 「心理的距離」については、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、係長・主任相当職や課長相当職、50人超～300以下の中規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。また、「熟達」については、女性、若者、地方圏、非役職者、小規模企業に勤める方において、同割合が低い状況にあることがうかがえた。

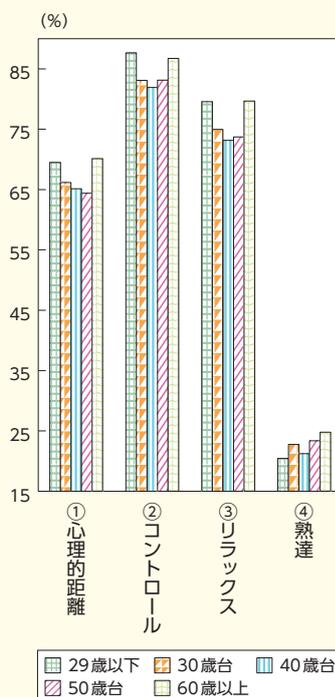
(1) 我が国におけるリカバリー経験の概況（調査対象計）



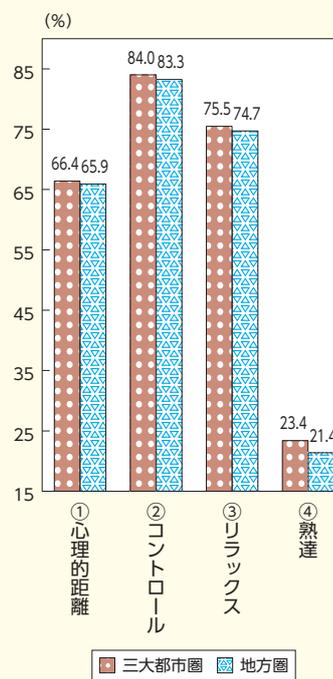
(2) リカバリー経験が出来ている者の割合 (男女別)

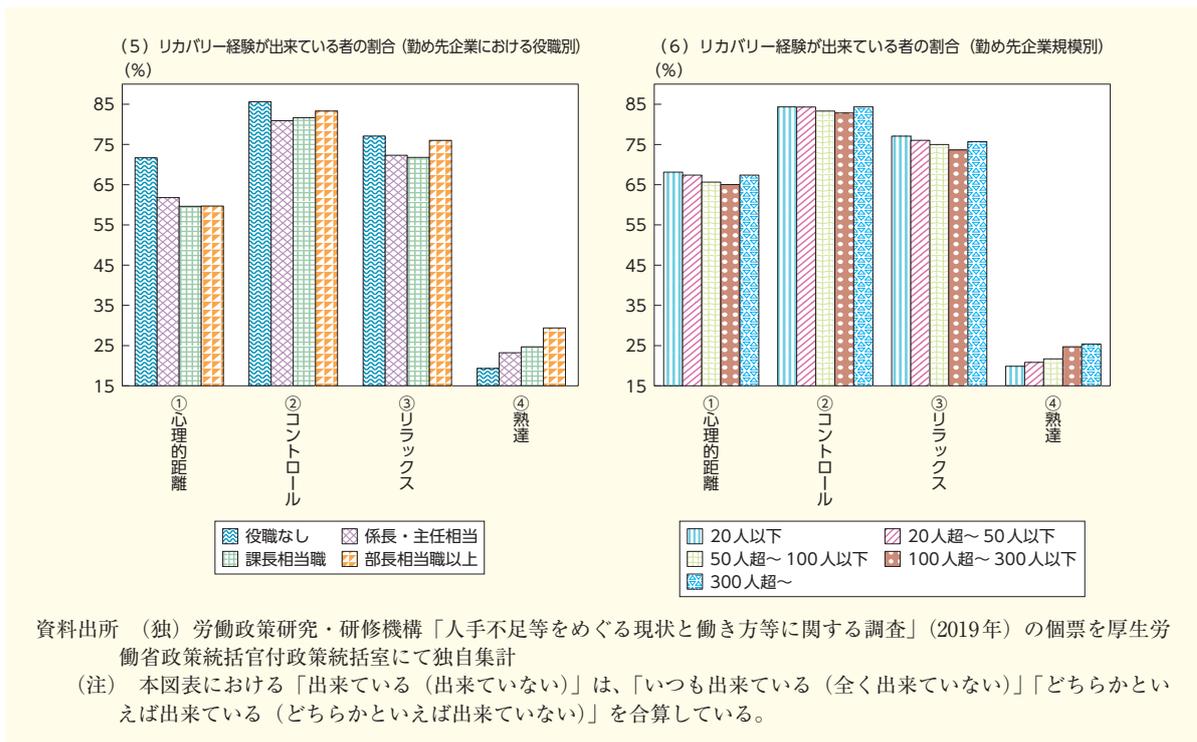


(3) リカバリー経験が出来ている者の割合 (年齢別)



(4) リカバリー経験が出来ている者の割合 (居住地域別)





3 仕事と余暇の境目をマネジメントする能力の重要性と課題

- 仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組としては、「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挙がっている

最後に、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくために、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）について考察することで、働く方の「休み方」について、労使で話し合っていく際の一助としたい。

まず、第2-(3)-32図の(1)をみると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方の割合は71.1%となっている一方で、同マネジメントが「出来ていない」と自己評価された方の割合は28.9%となっている。また、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い方で分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、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）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆される。

次に、同図の(2)では、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方が、どのような取組を心掛けているのか、複数回答によって挙げた内容を整理している。同図の(2)により、調査対象計をみると、「家族や恋人と過ごす」が58.2%と最も高くなっており、次いで、「趣味活動をする」が53.3%、「一人の時間を過ごす」が30.8%、「仕事に関係しない人物と交流する」が26.6%、「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」が17.6%、「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⁷⁶」が15.6%、「自己管理能力を高める」が9.4%などとなっている。

続いて、同図の（3）では、同図の（2）をワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者と分けつつ、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組内容として挙げた割合から、ワーク・エンゲイジメントが低い者の同割合を差し引いたギャップを示しており、同図によると、「家族や恋人と過ごす」が7.5%ポイントと最も高くなっており、次いで、「自己管理能力を高める」が5.9%ポイント、「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」が5.6%ポイント、「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」が2.9%ポイントなどとなっている。すなわち、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組としては、「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挙げていることが分かる。

さらに、第2-(3)-33図により、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）に関する課題を分析していく。分析の視点としては、企業や働く方が、向上させて欲しい（向上させたい）と考えている能力・意識の中で、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）は、どのくらいの優先順位で認識されているのか、その状況を明らかにしたい。

まず、同図の（1）により、企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識をみると、「コミュニケーション能力」が59.8%と最も高くなっており、次いで、「協調性」が55.1%、「粘り強さ、忍耐力、継続力」が50.6%、「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」が49.0%、「計画性」が44.5%、「分析力・思考力」が39.2%などとなる中、「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」は15.6%にとどまっていることが分かる。

次に、同図の（2）により、正社員が向上させたいと考えている能力・意識をみると、「コミュニケーション能力」が45.6%と最も高くなっており、次いで、「分析力・思考力」が38.0%、「計画性」が35.7%、「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」が35.0%、「外向性（積極性、社交性）」が29.8%などとなる中、「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」は16.8%にとどまっていることが分かる。

続いて、同図の（3）により、企業の認識から正社員の認識を差し引いたギャップをみると、「協調性」「粘り強さ、忍耐力、継続力」「勤勉性」「コミュニケーション能力」「職場のマネジメント能力、リーダーシップ」などは、企業が正社員に向上させて欲しいと考えているものの、働く方に十分に伝わっていない可能性が示唆される能力・意識となっていることが分かる。「仕事と余暇を切り分けるセルフマネジメント力」については、企業が想定している以上に、正社員は向上させたいと感じている者が多いことが示唆される。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者と分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、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）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆された。そして、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価

76 例えば、週末に家族旅行があることを職場内のチームに事前に共有した場合、万一、休日に仕事が発生しても、急な連絡を要する仕事でなければ、翌週の平日に連絡しようというインセンティブが生じたり、職場内のチームメンバーで休日出勤の調整がしやすくなったりすることなどを想定している。

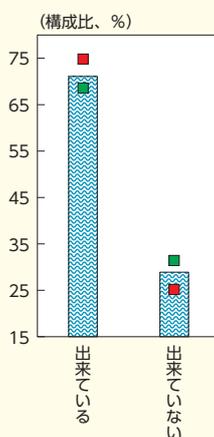
された方であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組には、「家族や恋人と過ごす」といった内容に加えて、「自己管理能力を高める」「普段からプライベートの話を職場で出来る人間関係を構築する」「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」といった業務遂行に関連する内容もあり、このような取組が有効である可能性が示唆された。

他方、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）をめぐる課題としては、労使ともに、当該能力の重要性について、十分に認識できていない状況にあることがうかがえた。働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休むことで、後日再び就業する際の良質なパフォーマンスの発揮に結びつけていき、その両方の時の間にポジティブな循環を生み出していくといった視点は、今後ともその重要性が高まっていくことが予想される中、当該能力の重要性に関する労使の認識がより深まっていくことを期待したい。

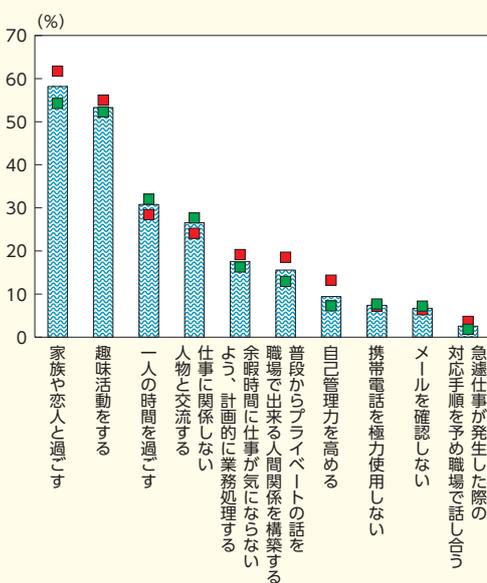
第2-(3)-32図 仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）

- ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者と分けると、仕事と余暇時間の境目のマネジメントが「出来ている」と自己評価された方では、ワーク・エンゲイジメントが高い者の構成比が高いことが分かり、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）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる観点からも有用であることが示唆される。
- ワーク・エンゲイジメント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ことが分かる。

(1) 仕事と余暇時間の境目の管理の成否に係る社員の所感

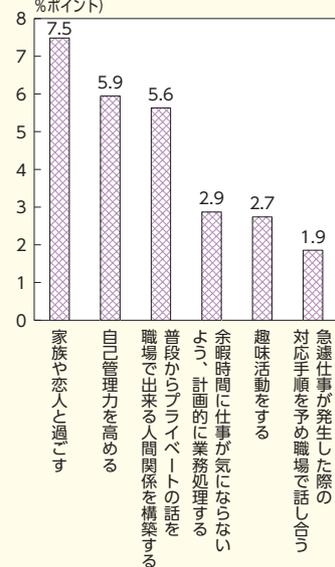


(2) ワーク・エンゲイジメント・スコアの高低別にみた「仕事と余暇時間の境目の管理が出来ている者」が心掛けている取組



(3) 「仕事と余暇時間の境目の管理が出来ている者」であって、ワーク・エンゲイジメントが高い者が心掛けている取組

(ワーク・エンゲイジメントが高い者の実施率-ワーク・エンゲイジメントが低い者の実施率、%ポイント)



調査対象計 ■ ワーク・エンゲイジメントが高い者 ■ ワーク・エンゲイジメントが低い者

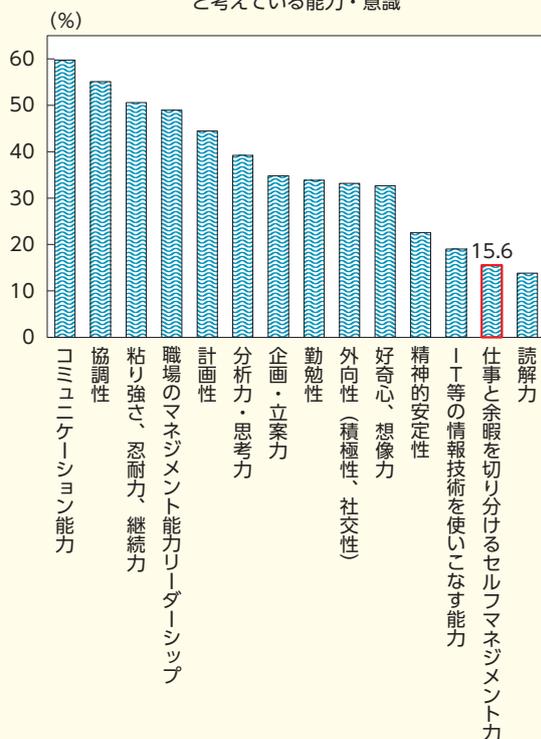
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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) (2)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、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者(「よく感じている」「いつも感じている」に相当)としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者(「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当)としている。

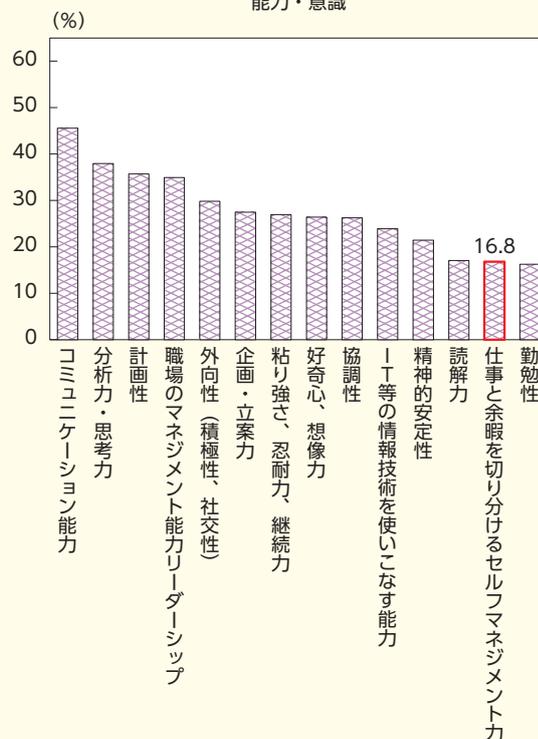
第2-(3)-33図 仕事と余暇時間の境目をマネジメントする能力（バウンダリー・マネジメント）に関する課題

○ 企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識をみると、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）を挙げる企業は、15.6%にとどまっている。同様に、正社員が向上させたいと考えている能力・意識をみても、当該能力を挙げる正社員は、16.8%にとどまっている。すなわち、当該能力をめぐる課題としては、労使ともに、その重要性について十分に認識できていない状況にあることがうかがえる。

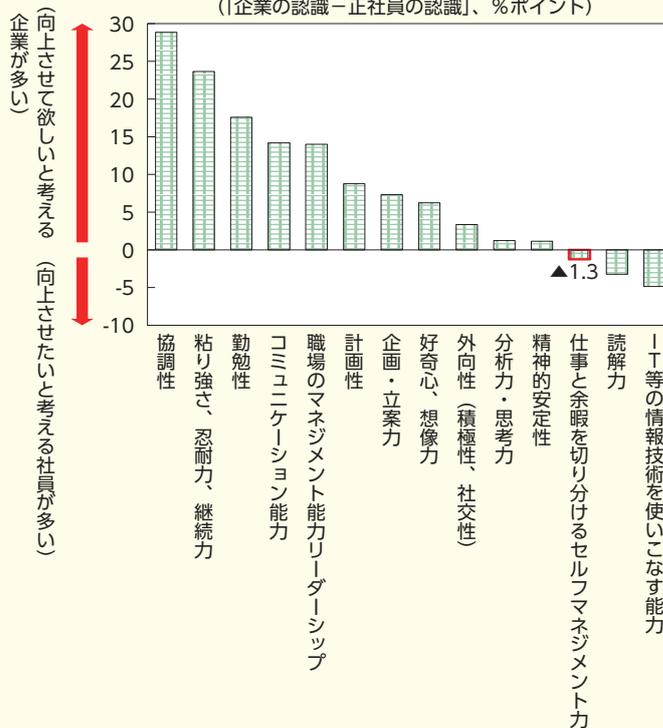
(1) 企業が正社員に向上させて欲しいと考えている能力・意識



(2) 正社員が向上させたいと考えている能力・意識



(3) 能力・意識に関する労使の認識ギャップ
（「企業の認識－正社員の認識」、%ポイント）



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（企業票、正社員票）」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) (1) (2) は、該当する全てについて得た回答結果を示している。