

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。

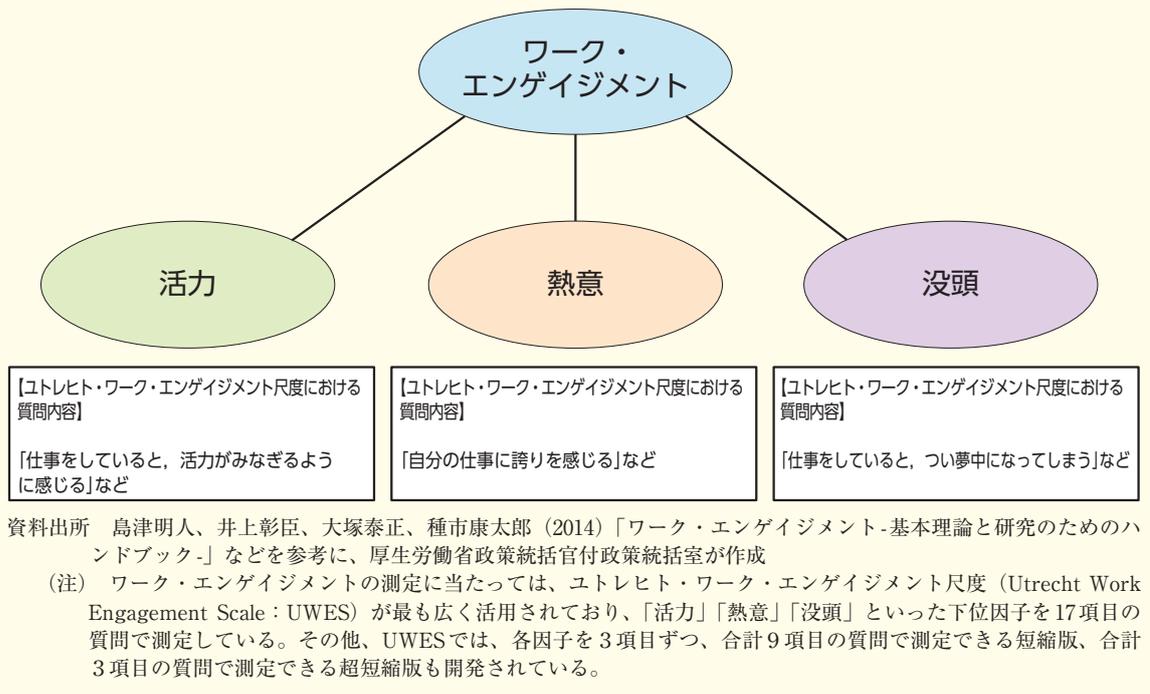
5 本章を通じて、「主な仕事」は副業を除いたものである。

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。

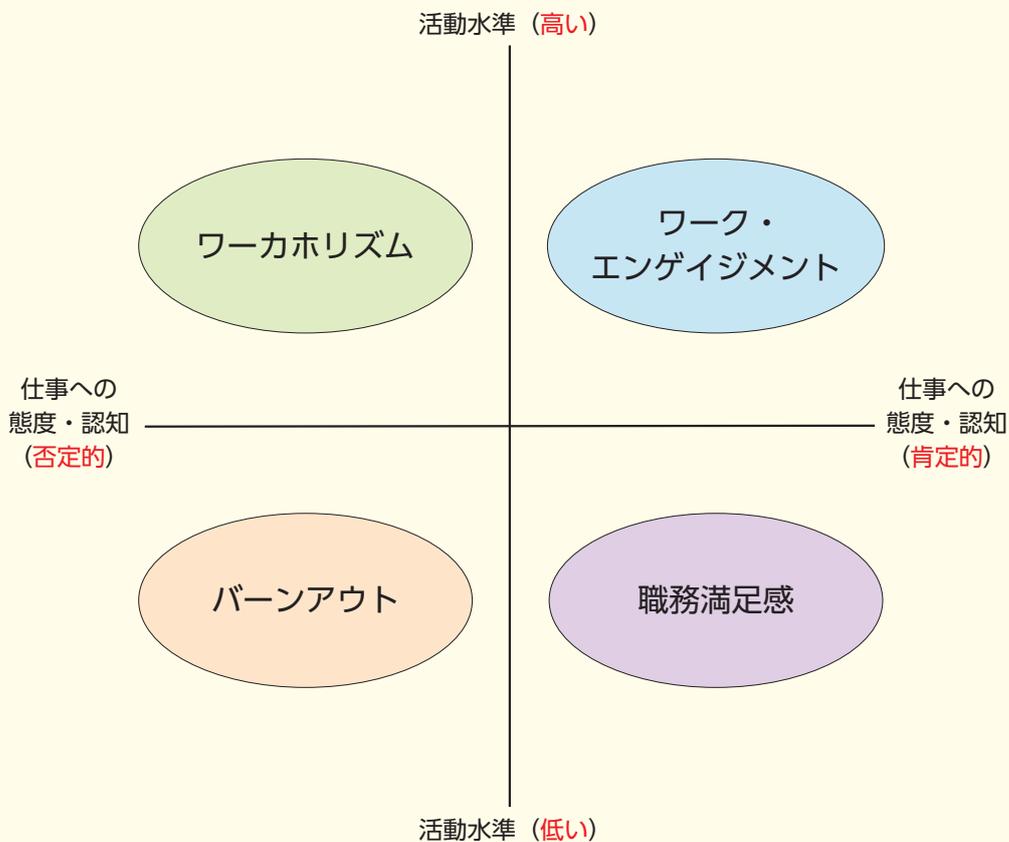
例えば、Hallberg & Schaufeli (2006) では、ワーク・エンゲイジメントと「組織コミットメント」「ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）」を分析し、いずれの指標も働く方の離職意思と負の相関があるが、ジョブ・インボルブメント（仕事への関与）のみが過重な仕事と正の相関があること、また、ワーク・エンゲイジメントと「組織コミットメント」が様々な健康上の不調と負の相関があり、特にワーク・エンゲイジメントで強い負の相関が確認されたことを明らかにした。この結果を踏まえ、ワーク・エンゲイジメントは、様々な健康上の不調と負の相関がある概念であり、バーンアウト（燃え尽き）の対極の概念として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

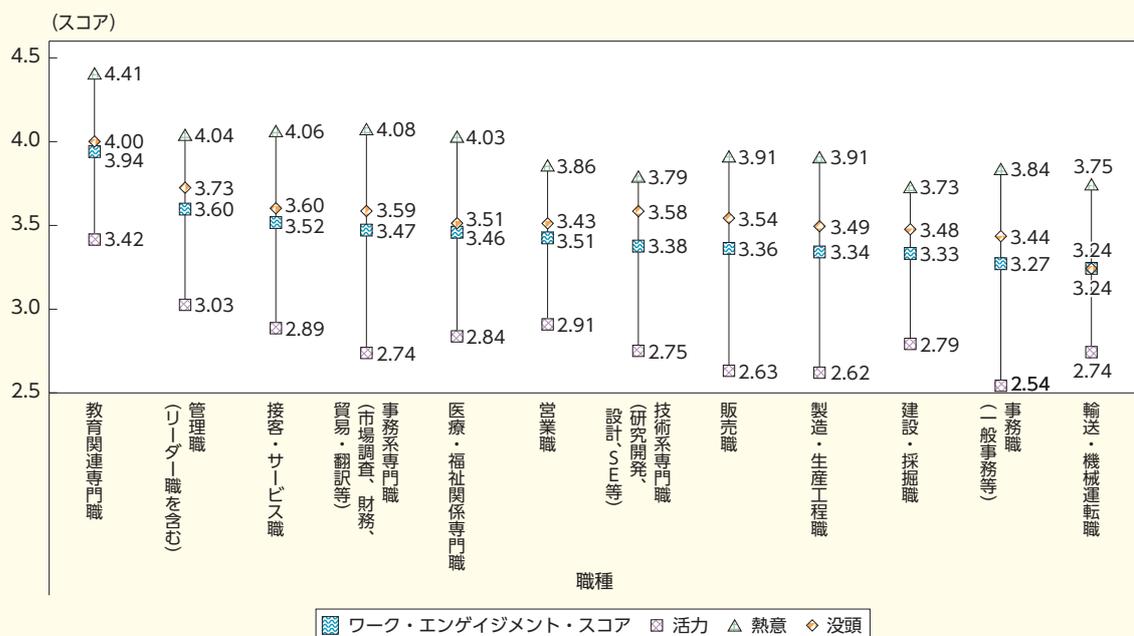
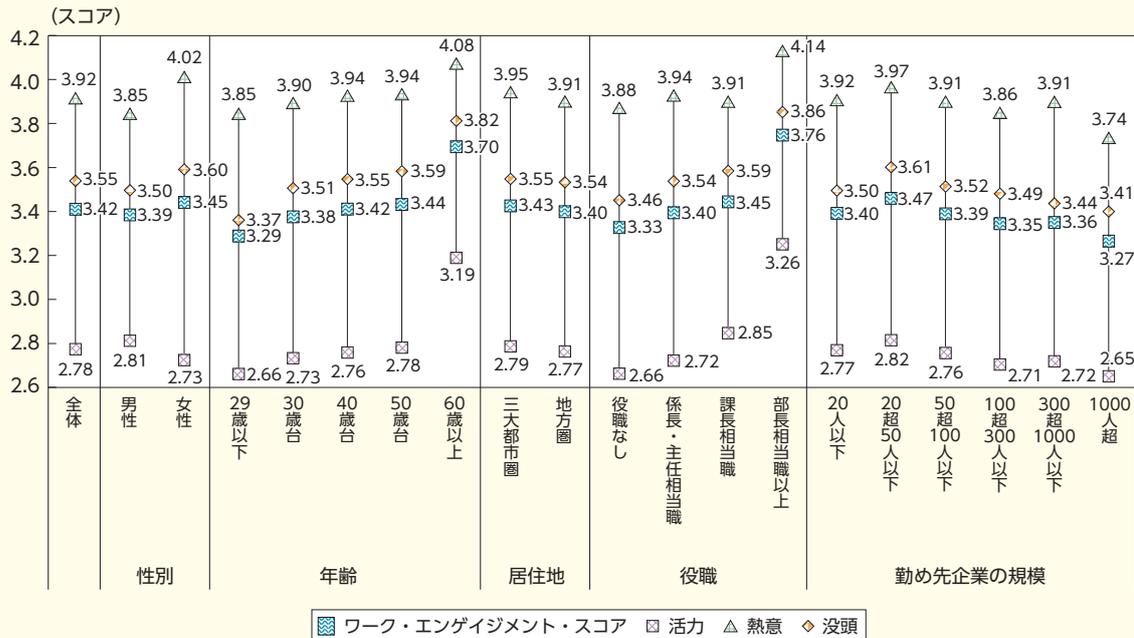
10 ワーク・エンゲイジメントの測定に当たっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale：UWES）が最も広く活用されており、通常、「活力」「熱意」「没頭」といった下位因子を17項目の質問で測定している。その他、UWESでは、3つの因子を3項目ずつ、合計9項目の質問で測定できる短縮版、合計3項目の質問で測定できる超短縮版（Ultra-Short Measure）も開発されている。本稿におけるワーク・エンゲイジメント・スコアは、合計3項目の質問で測定できる超短縮版（Ultra-Short Measure）の質問を参考としている。

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。

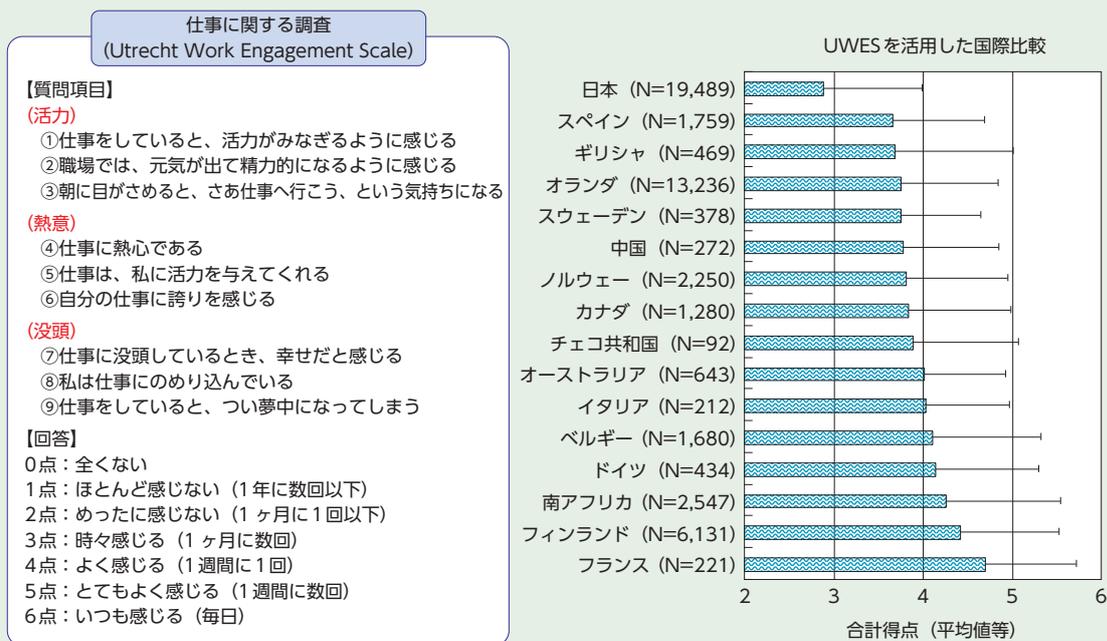
しかしながら、こうした結果の解釈に当たっては、慎重な考察が必要であることが指摘されている。同論文では、日本人がポジティブな感情や態度の表出を抑制するのが、社会的に望ましいとされる風潮があるのに対して、欧米では積極的に表出することが望ましいとされる風潮があることを理由として挙げている。つまり、集団の調和を重視する文化のある日本社会では、仮に「活力」「熱意」「没頭」が内在されている労働者であっても、ポジティブな感情として表出させることを控えている可能性が考えられる。

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。

- 非正規雇用に使った理由によって、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。非正規雇用に使った理由は、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。

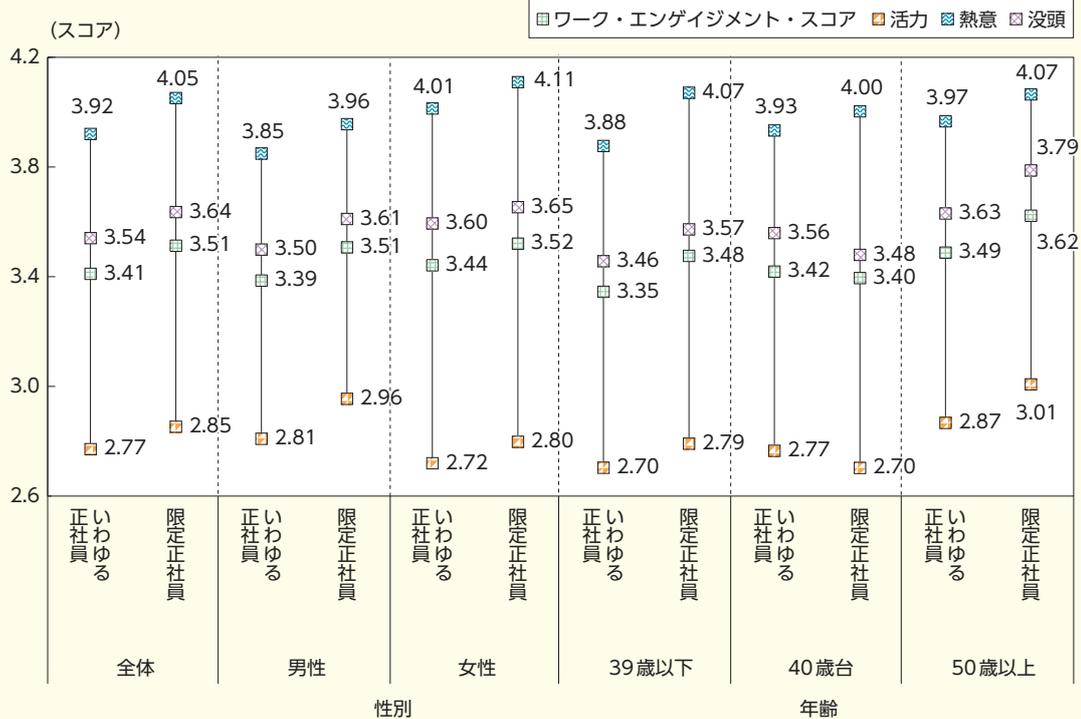
以上のように、非正規雇用に就いた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態にあると回答した者の割合が、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託、男性、35～44歳を中心として低い水準となっているが、大多数を占める不本意選択以外の非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている。先行研究においても、今回と類似する分析結果を示すものがあり、山本（2011）では、「慶應義塾家計パネル調査」（2004～10年）の個票データを用いて、就業形態毎に、個々人の主観的指標として心身症状（ストレス）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

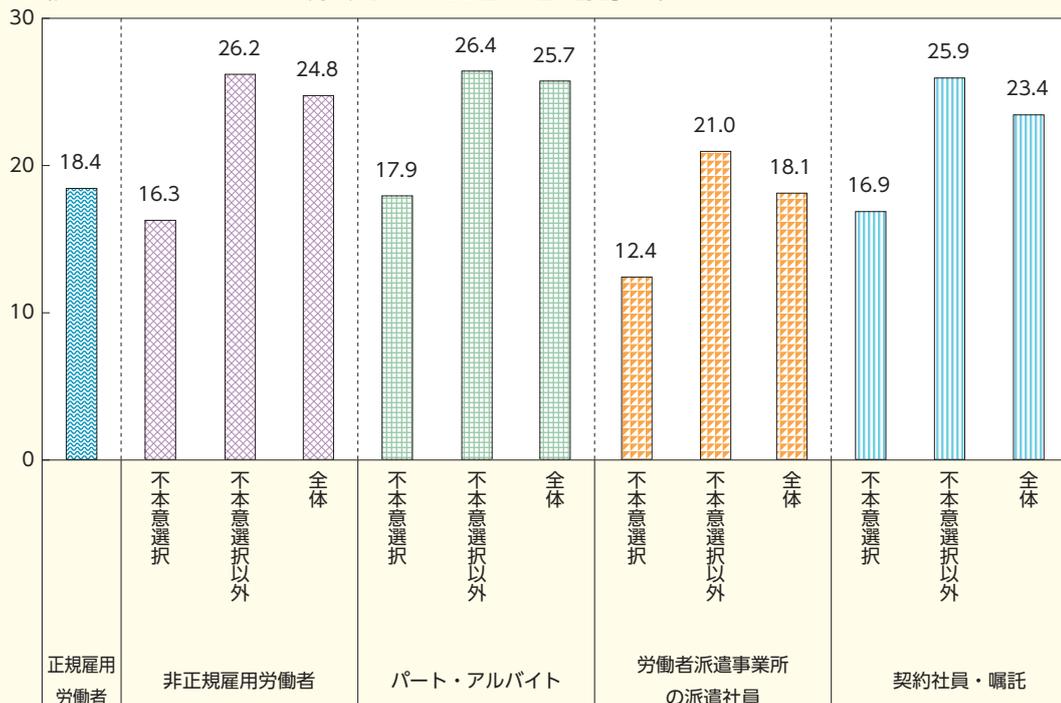
- いわゆる正社員と限定正社員をみると、労働時間等が限定されている正社員を中心に、限定正社員のワーク・エンゲイジメント・スコアは高い可能性が示唆された。
- 非正規雇用に応じた理由によって、ワーク・エンゲイジメントには大きな差が生じており、正規雇用労働者と比較すると、不本意非正規雇用労働者では、ワーク・エンゲイジメントの高い状態であると回答した者の割合が、労働者派遣事業所の派遣社員や契約社員・嘱託、男性、35～44歳を中心として低い水準となっているが、大多数を占める不本意選択以外の本意非正規雇用労働者では、同割合が高い水準となっている。
- 非正規雇用労働者を一括りにすることなく、働く方一人ひ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

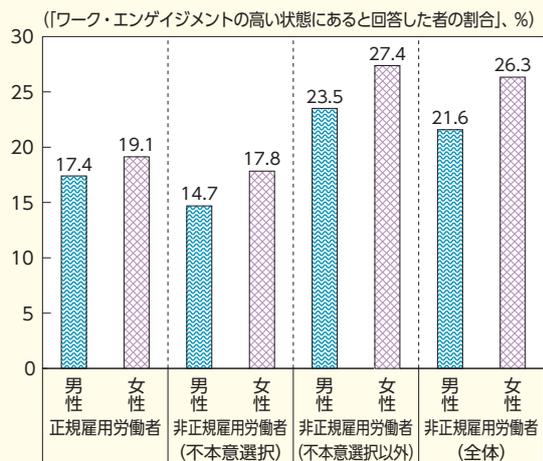


(2) 正規雇用労働者・非正規雇用労働者のワーク・エンゲイジメントの概況

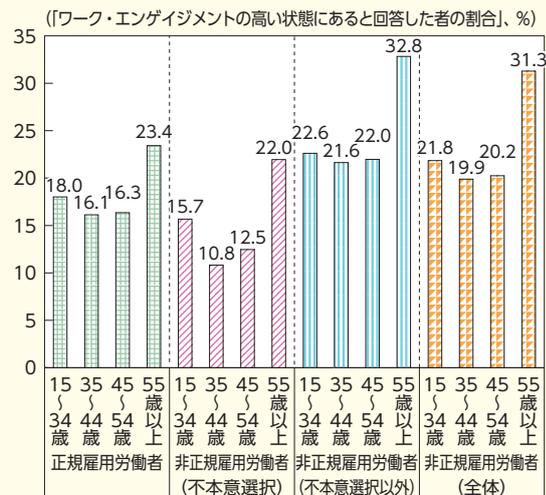
(「ワーク・エンゲイジメントの高い状態であると回答した者の割合」、%)



(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。

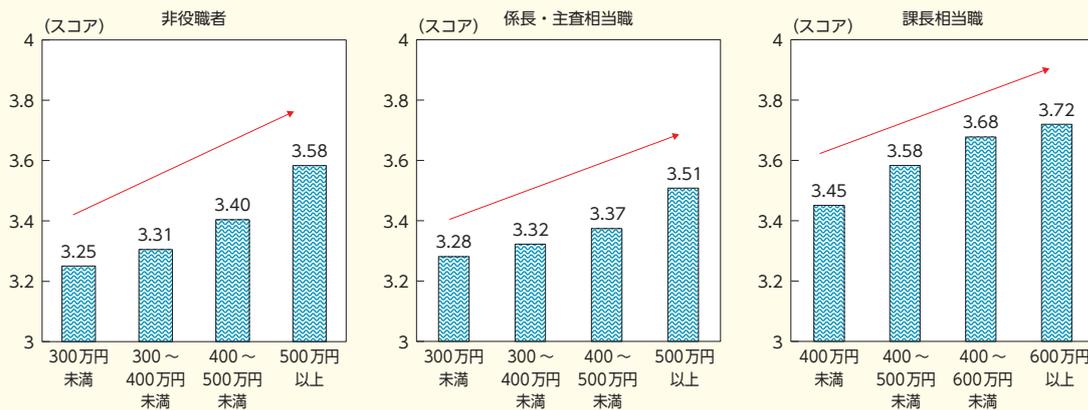
まず、同図の(1)をみると、ワーク・エンゲイジメントという概念が、日単位等の様々な時間軸で変化することが指摘されているものの、基本的には、一時的な状態ではなく、持続的かつ安定的な状態を捉えるものであることから、現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアには大きな変動がみられない結果となった。

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。

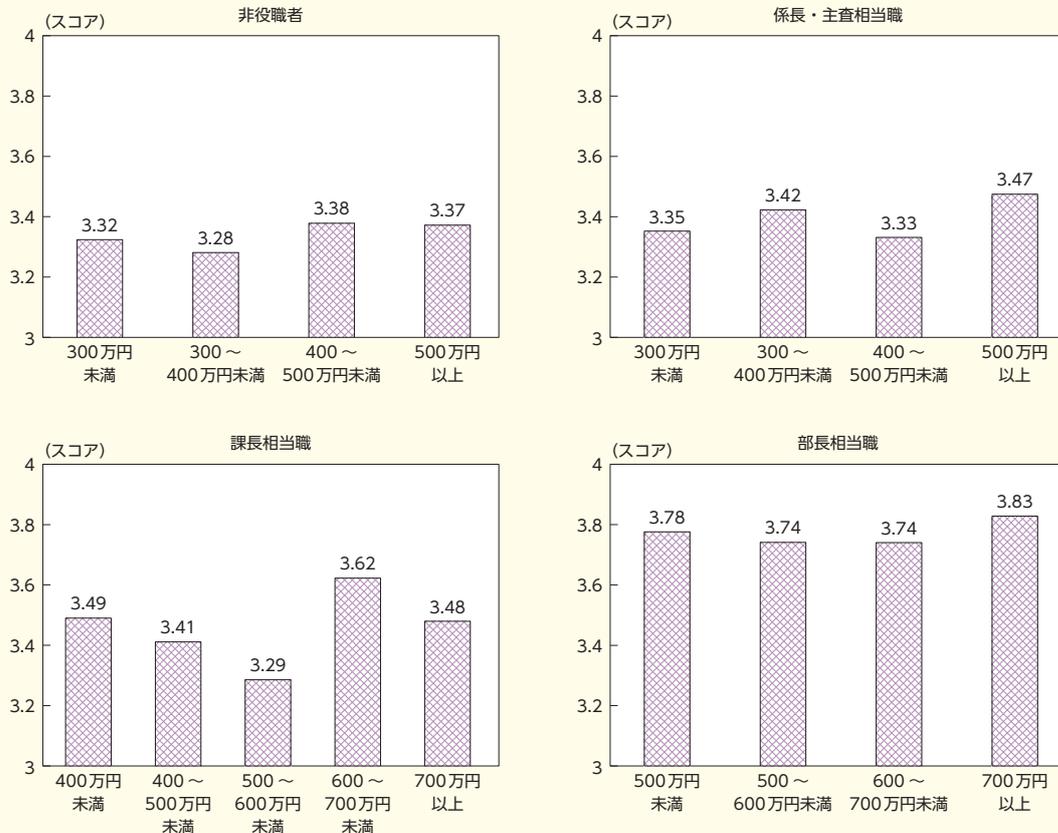
第2-(3)-5図 年収別に見たワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

- 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

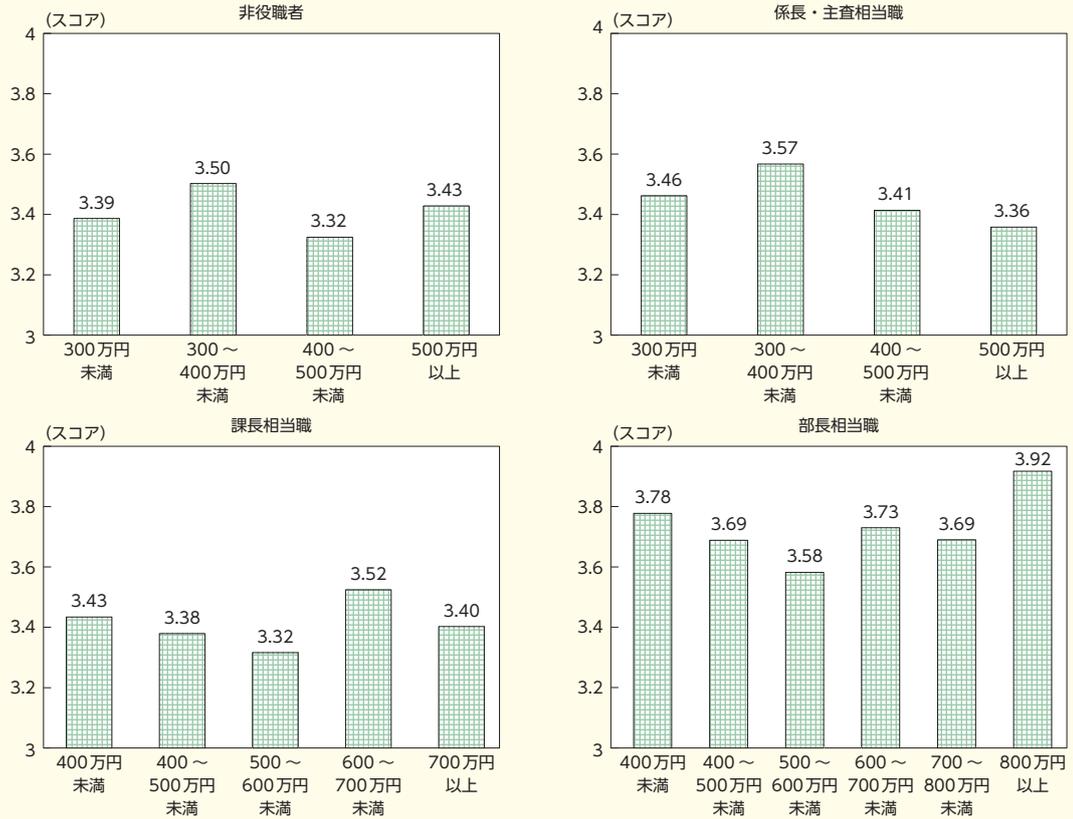


(2) 40歳台の社員



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



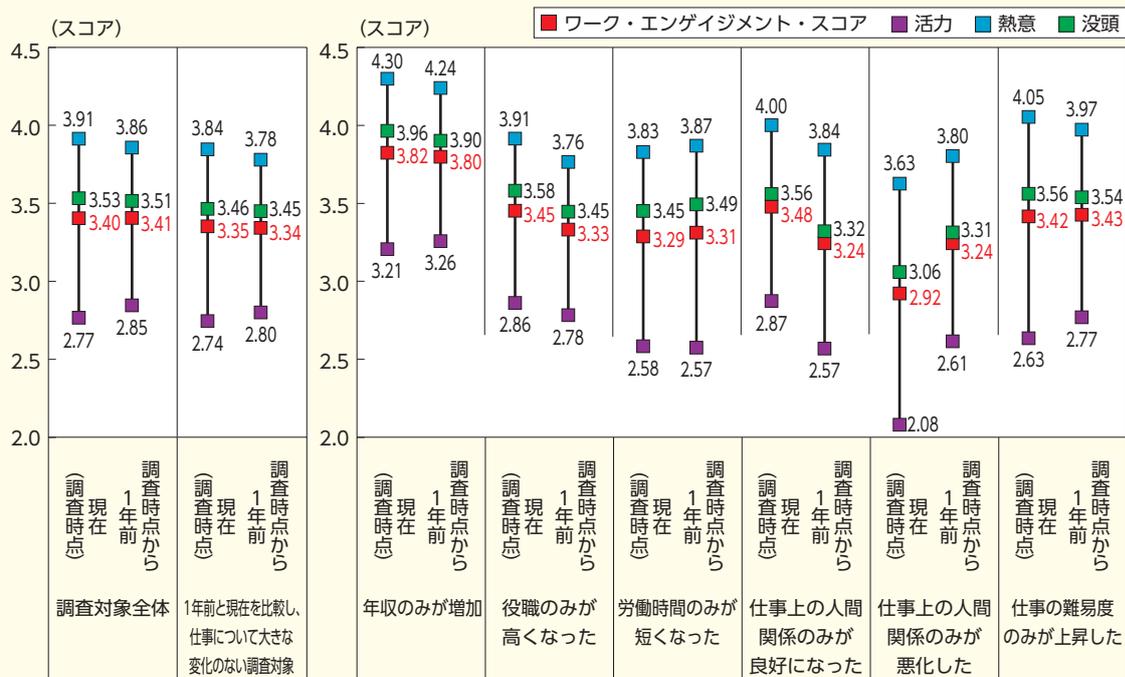
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(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、正社員であった方にのみ回答頂いており、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、年取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」を感じる事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

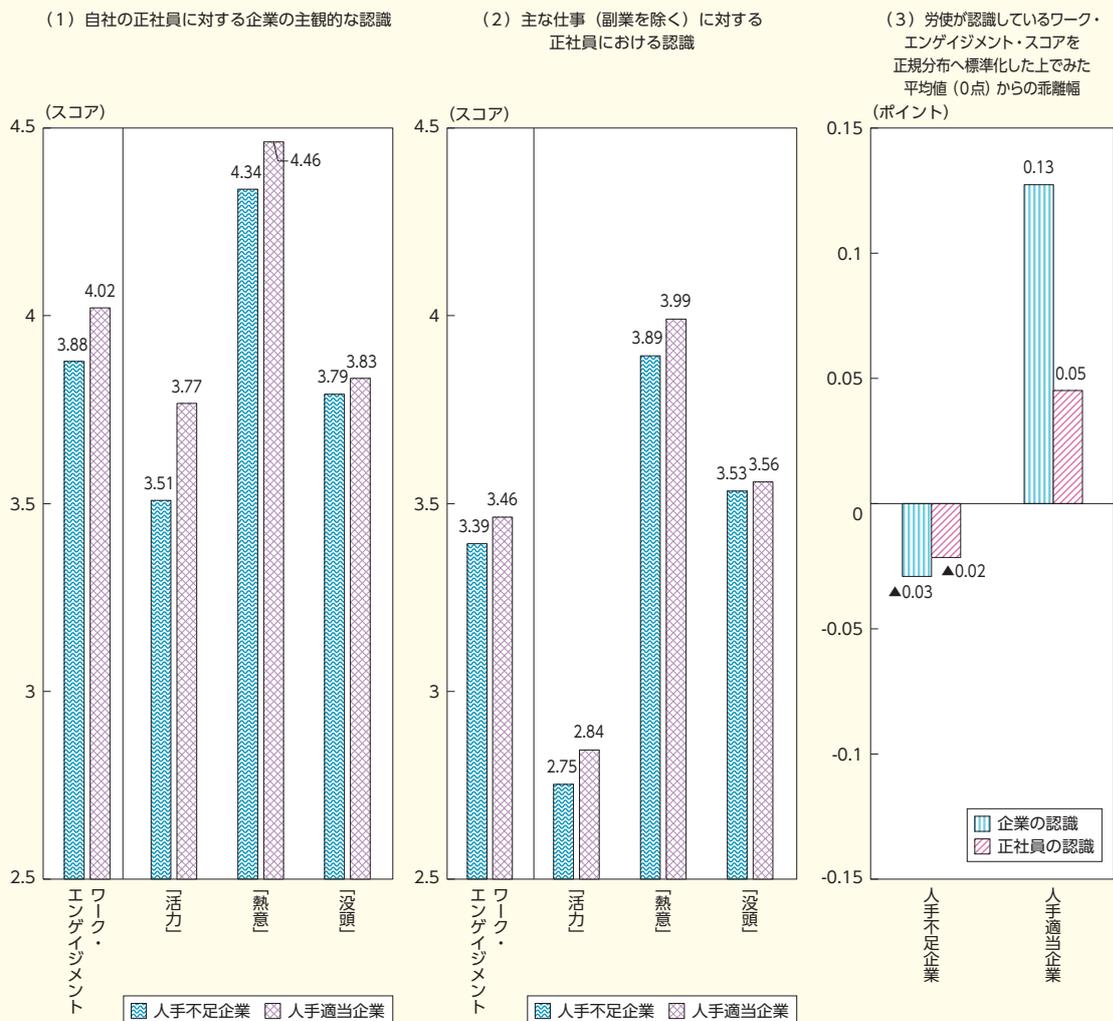
使で異なる可能性があるため、ワーク・エンゲイジメント・スコアを正規分布へ標準化¹⁷させることで、比較のための土台を合致させた上で、労使間で生じている認識のギャップを考察している。その結果、人手不足企業では、労使ともに平均値（0点）より低いということで認識がほぼ合致している。他方、人手適当企業では、企業は平均値（0点）より相当程度高いと認識している一方で、正社員は平均値（0点）よりやや高い程度であり、認識にギャップが生じている。つまり、人手適当企業であったとしても、企業が認識しているよりも、正社員は「働きがい」を感じる事が出来ていない可能性が示唆される。

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。



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。