

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ということが指摘されている。

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。

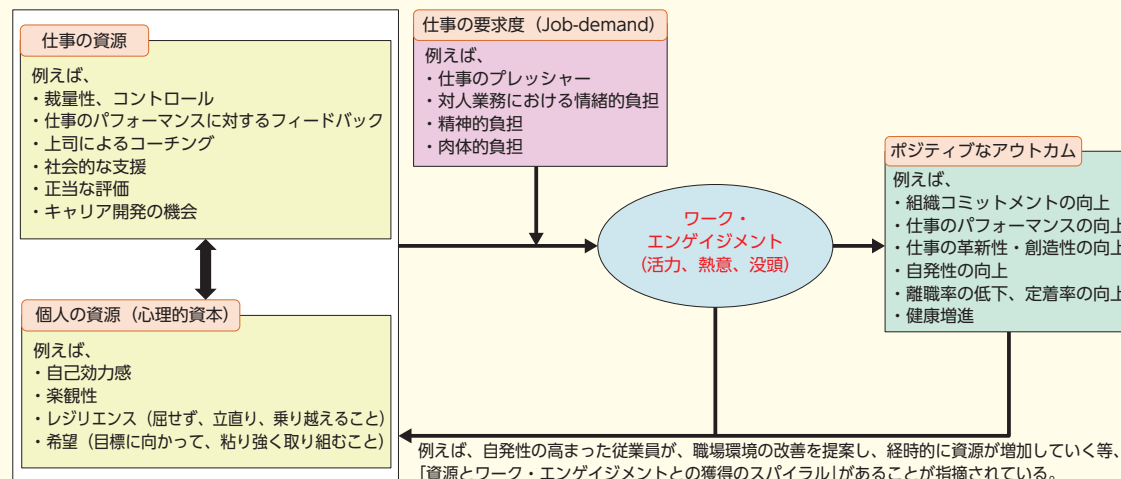
最後に、資源とワーク・エンゲイジメントの間には、「獲得のスパイラル」があると指摘されている。Hakanen, Schaufeli, & Ahola (2008) では、3年経過した変化を捉えるパネル研究において、仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを向上させ、ワーク・エンゲイジメントが個人の自発性を促し、その自発性が職場組織の革新性にポジティブな影響を与え続けていることを指摘している。中長期的な観点でみれば、このような好循環を実現していくことが重要になると考えられるだろう。

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。

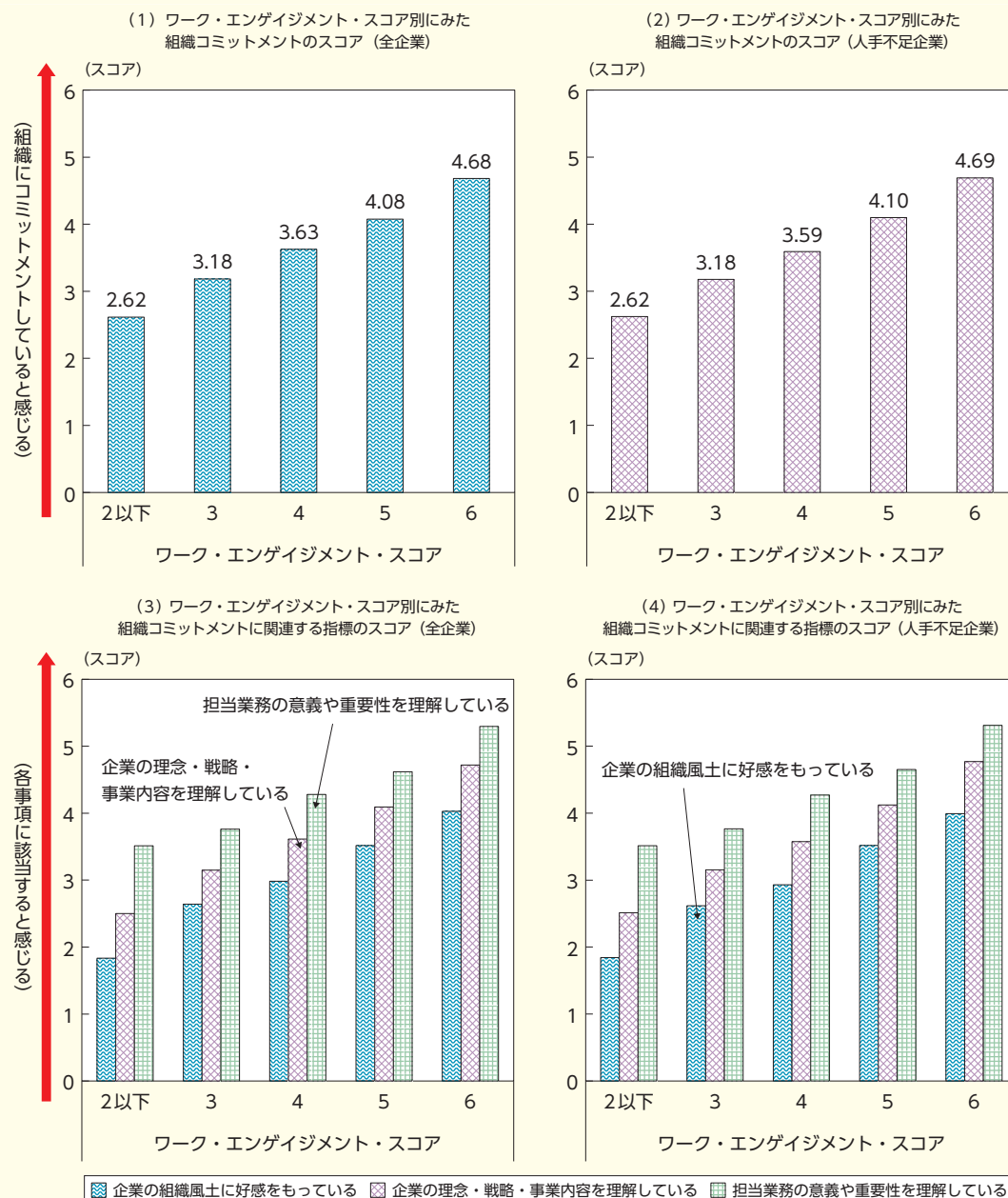
25 脚注22と同様の趣旨で、調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコアを活用している。

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。

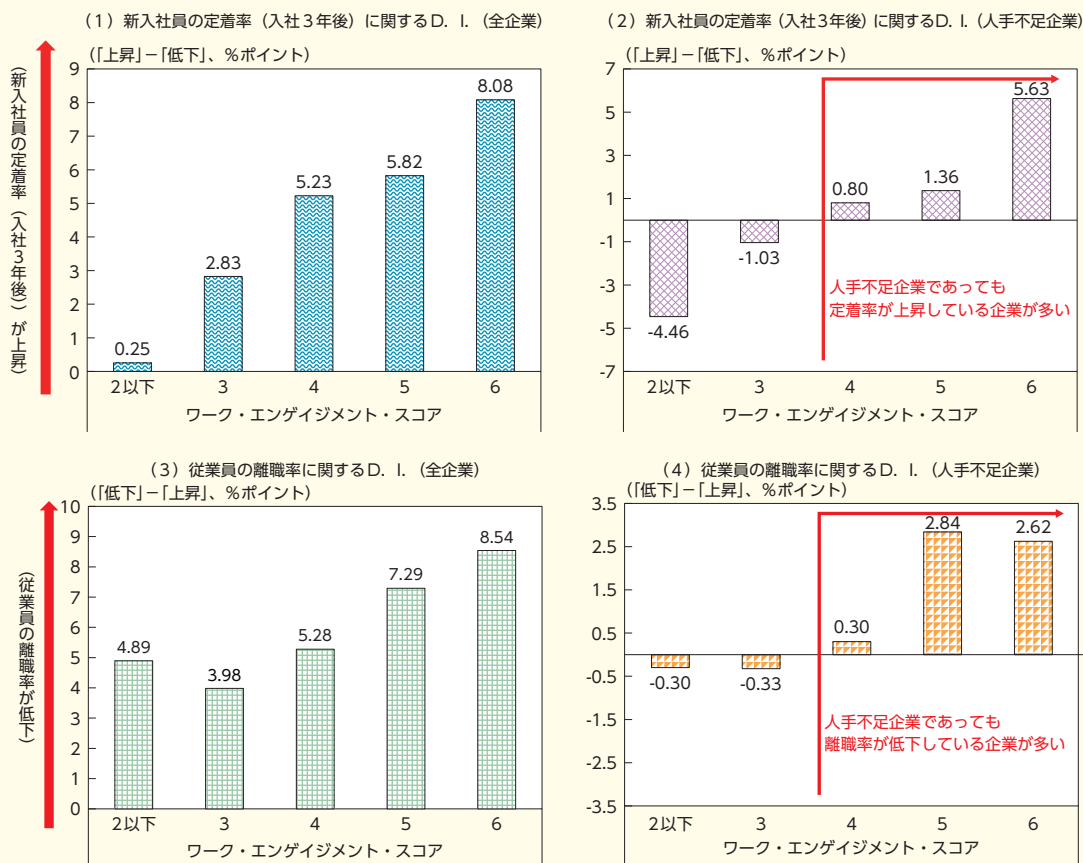


資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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、統計的に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、統計的に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、統計的に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に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。

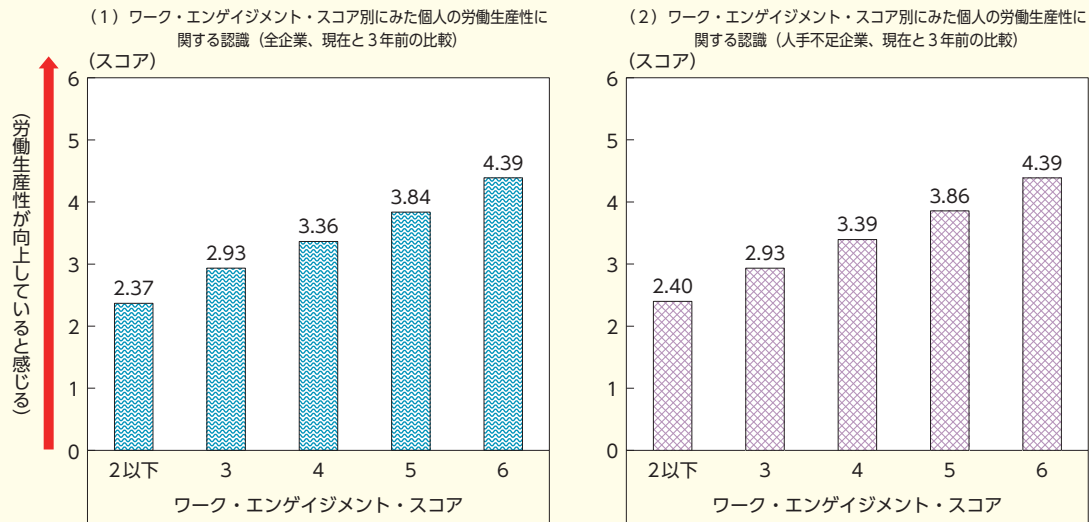
32 「正規雇用労働者の割合が６割程度」を基準とし、例えば、正規雇用労働者の割合が７割程度である企業に勤める労働者のワーク・エンゲイジメント・スコアについては、1.1を乗じるといった重み付けを行う調整をした。

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。

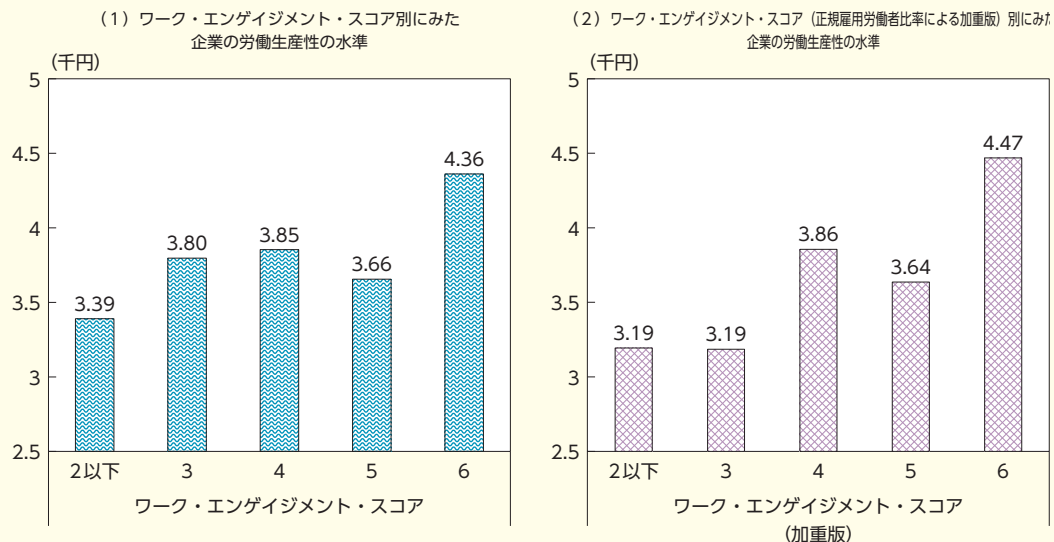


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
製造業ダミー	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
企業規模20以下ダミー	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
人手不足ダミー（正社員）	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	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、マンパワーベース（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。

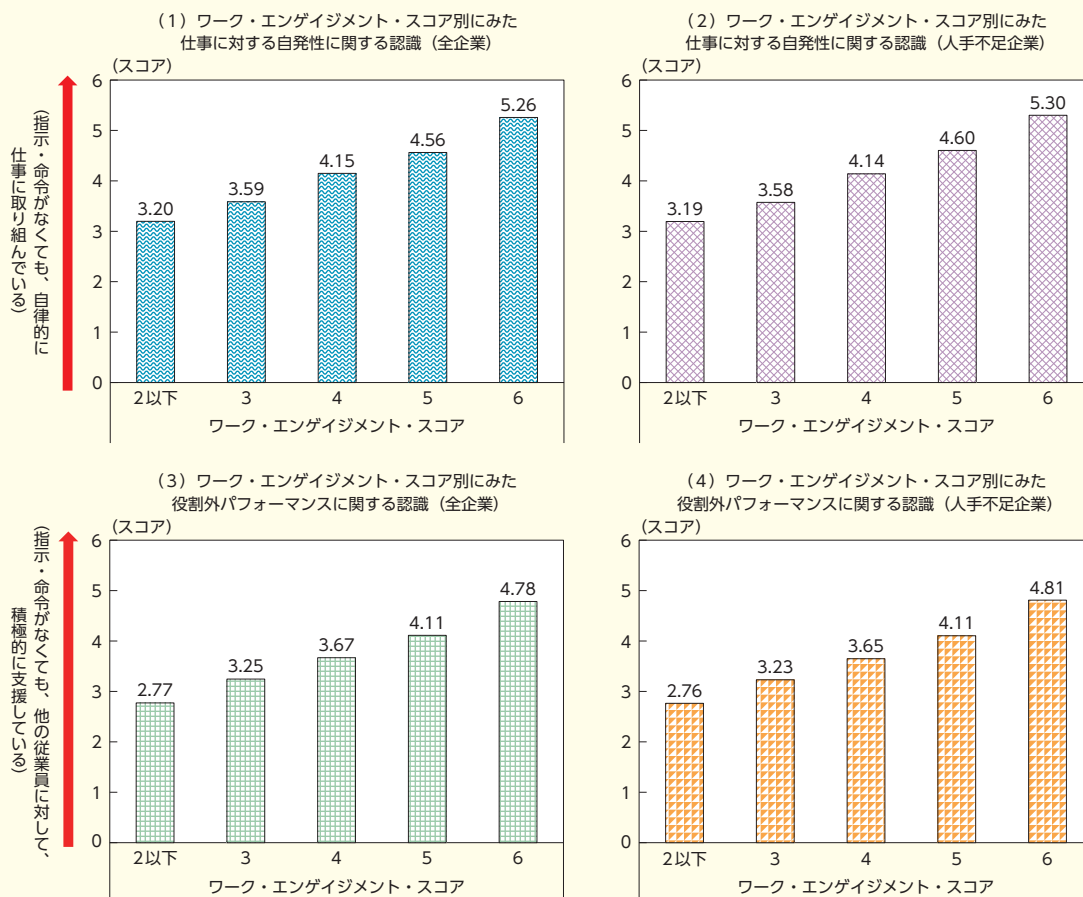
39 顧客満足度の高い企業では、職場に仕事の資源が多くあるなどにより、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い可能性も考えられる。

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して戻ってく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。

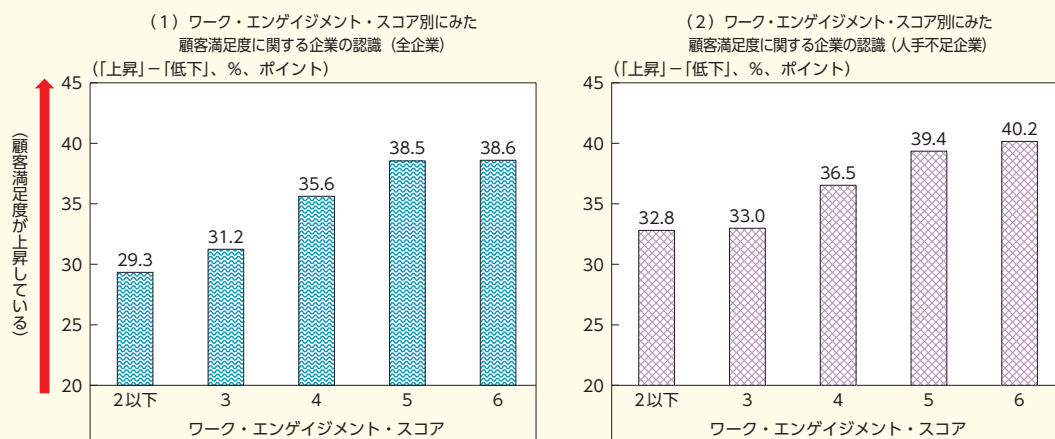


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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、調査時点のワークホリズムをスコア化した値(以下「ワークホリック・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。ワーク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、ワークホリズムに関して、「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、ワークホリック・スコアとしている。

その上で、同図の(2)によると、ワークホリック・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、ワーク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クホリック・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ク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ク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、働く方がワークホリズムの状態に陥らないよう、ワーク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。

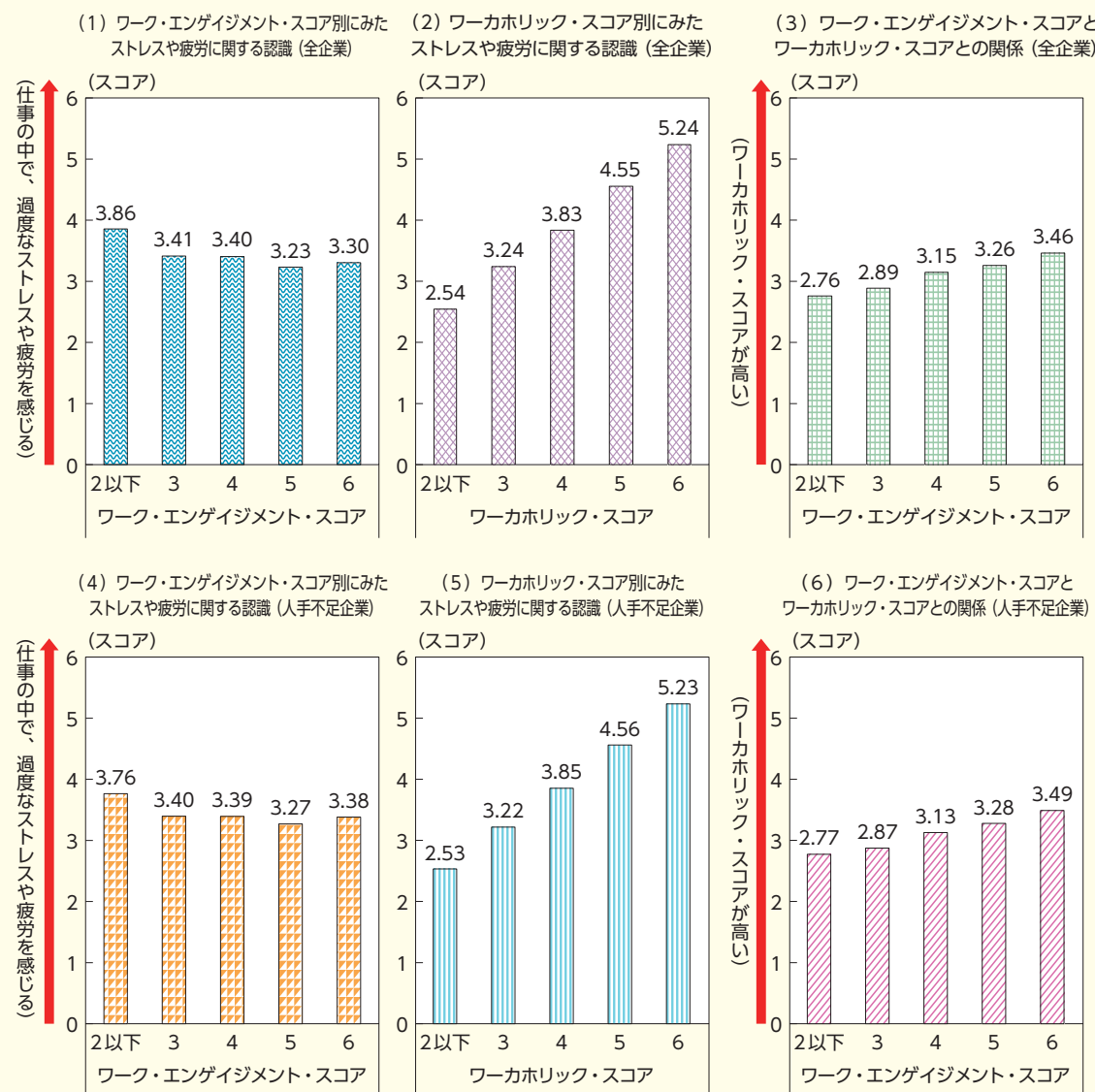
加えて、第2-(3)-15図の(1)から(3)は、人手不足企業においても、同様の傾向が確認できる。特に、人手不足企業では、仕事の要求度の高まりに伴って、長時間労働者を称える雰囲気醸成されやすいものと思われる。したがって、人手不足企業では、働く方がワークホリックな状態に陥らないよう、より一層の留意が必要である。

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、ワークホリック・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、罪恶感を覚える」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・スコアと工作中的の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、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、工作中的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・スコアと工作中的の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、重要なポイントであると考えられるため、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、工作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、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、工作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、工作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・スコアと工作中に過度なストレスや疲労を感じる度合いには、統計的に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に有意になっており、「出勤日数（月平均）」「労働時間（月平均）」「通勤時間（月平均）」は、工作中に過度なストレスや疲労を感じる度合いと統計的に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、同度合いと統計的に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・スコアと工作中的の過度なスト

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、統計的に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に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、同度合いと統計的に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に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ク・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。

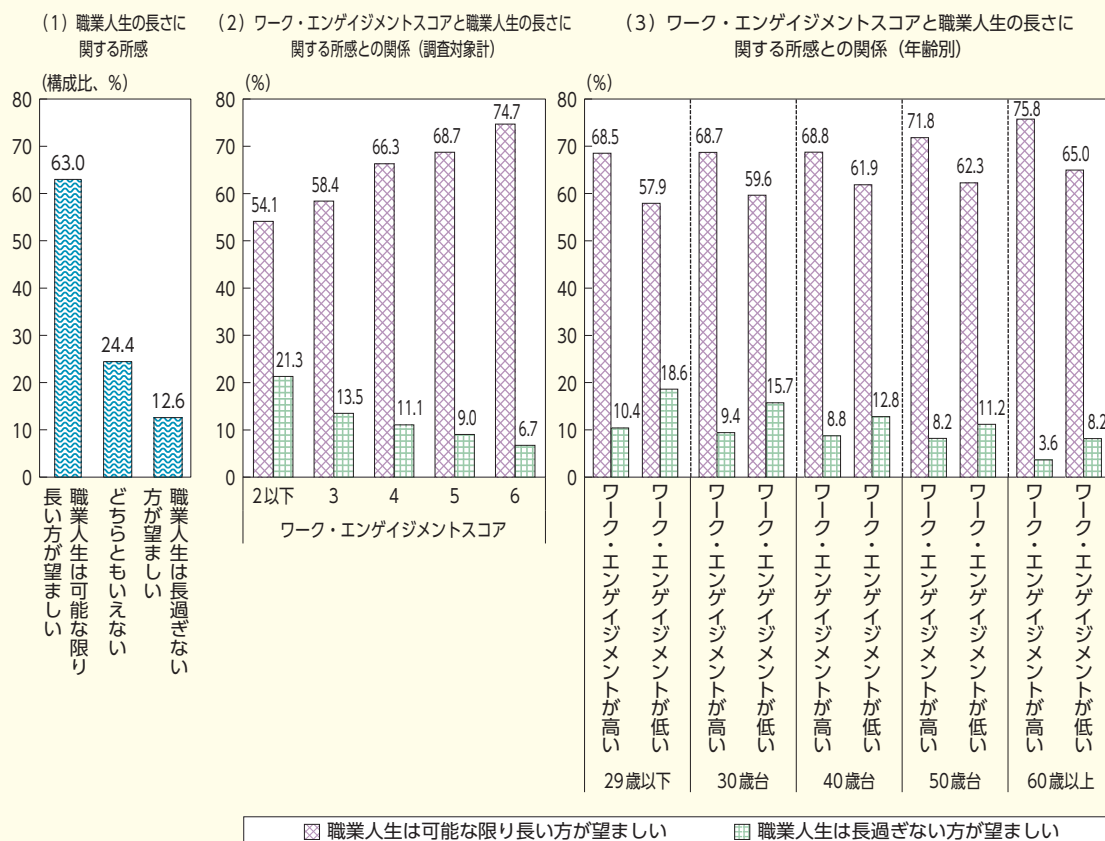
50 本稿におけるワーク・エンゲイジメントが高い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが4.5以上の者（「よく感じている」「いつも感じている」に相当）としている。また、ワーク・エンゲイジメントが低い者とは、ワーク・エンゲイジメント・スコアが3.0以下の者（「時々感じる」「めったに感じない」「全く感じない」に相当）としている。

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。



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。