

## 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。

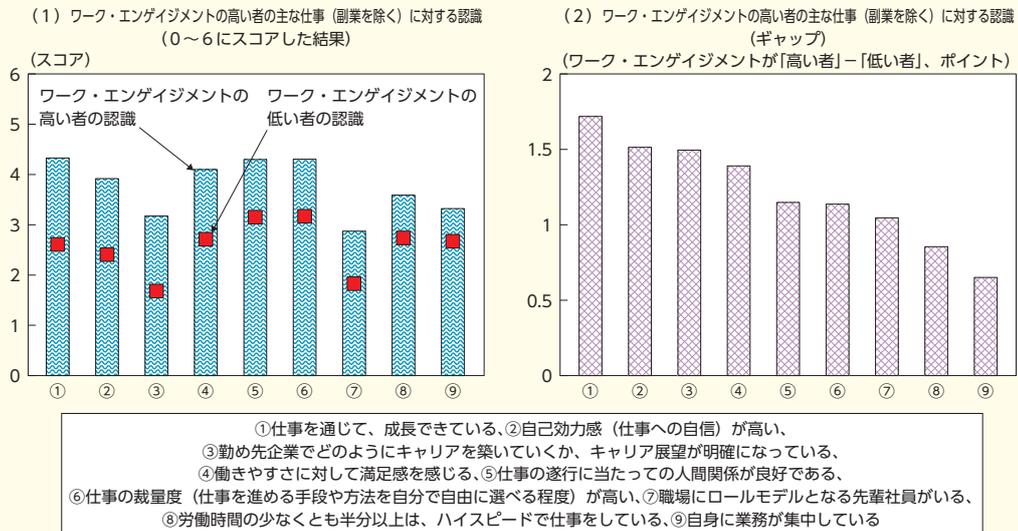
まず、第2-(3)-19図により、働く方の主な仕事に対する認識について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者をめぐる状況を比較してみよう。

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。

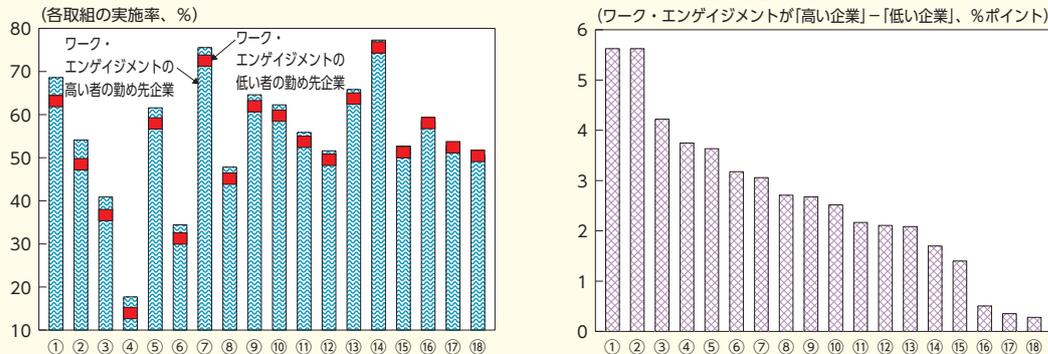
同図の(1)の縦軸は、自社の正社員を対象に実施されている雇用管理について、取組内容毎に実施率を示している。そして、同図の(1)をみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者では、ワーク・エンゲイジメントが低い者と比較し、いずれの雇用管理についても、勤め先企業における実施率が高くなっている。

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。

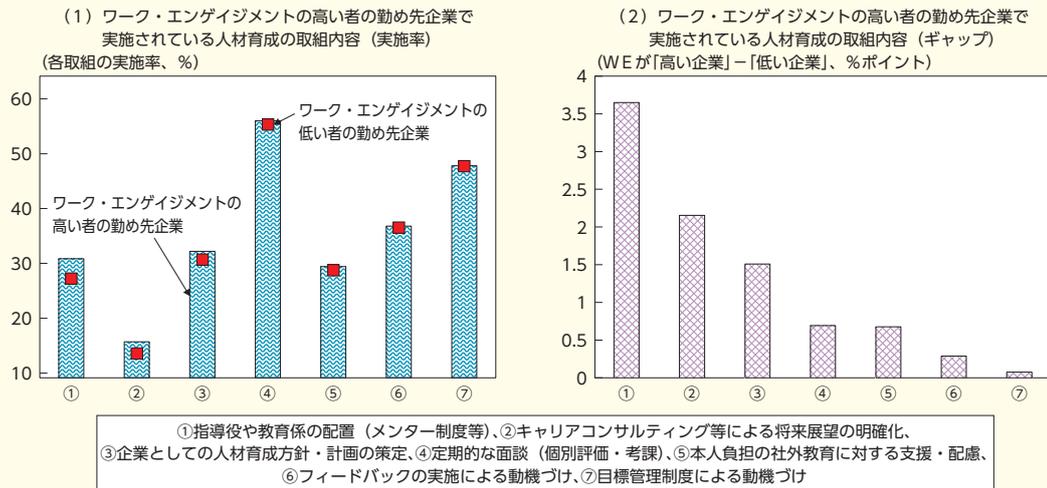
また、同図の(2)は、勤め先企業における人材育成の実施率について、ワーク・エンゲイジメントが高い者から低い者を差し引いた差分を示しており、両者のギャップが最も大きいのは「指導役や教育系の配置（メンター制度等）」であり、次いで、「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」などが大きくなっている。つまり、指導役や教育系の配置（メンター制度等）等、これらの人材育成の実施率の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアとの間には、正の相関がある可能性が予想されることが分かる。

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<sup>52</sup>）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<sup>53</sup>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<sup>54</sup>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<sup>55</sup>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<sup>56</sup>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<sup>57</sup>、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
年取ダミー (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) 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<sup>58</sup>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<sup>59</sup>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）<sup>60</sup>）。

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<sup>61</sup>））。

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、チームの雰囲気は良くなり、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。

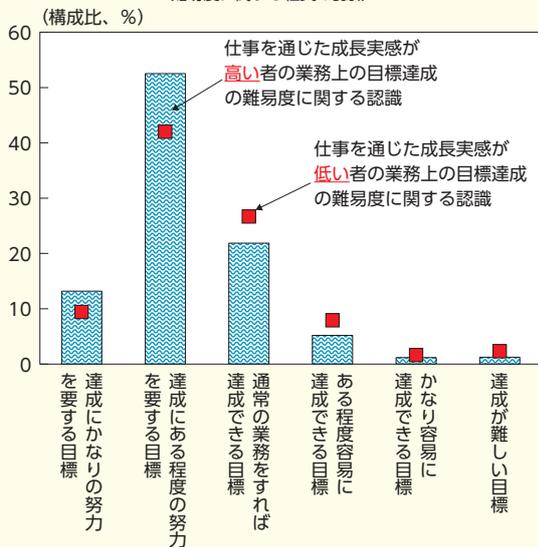
続いて、同図の（3）では、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者の特徴を考察するため、性別、年齢、職種について、「調査全体の各属性に係る構成比」から「企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者の各属性に係る構成比」の差分をとった値を整理している。同図の（3）によると、企業の想定と比較し、社員の認識している目標達成の難易度が低い状況になっている者では、性別で見ると、「男性」と比較し「女性」の構成比が高く、年齢で見ると、「29歳以下」「60歳以上」の構成比が高く、職種で見ると、「事務職（一般事務等）」で突出して高いことが分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

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。

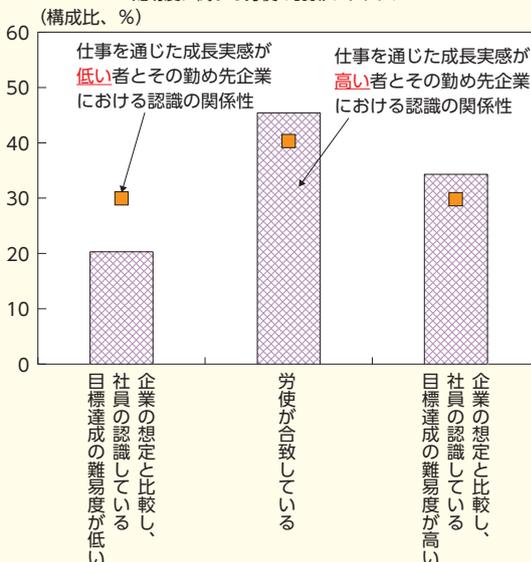
第2-(3)-23図 仕事を通じた成長実感と業務上の目標達成の難易度について

- 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。

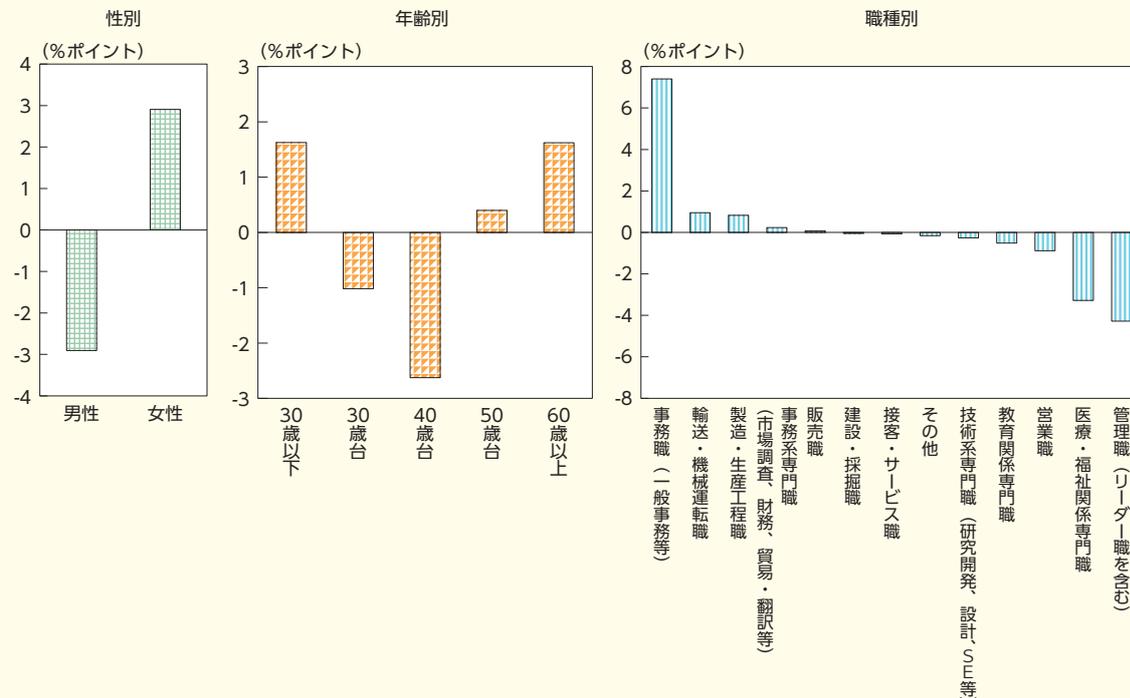
(1) 仕事を通じた成長実感の高低別にみた業務上の目標達成の難易度に関する社員の認識



(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。

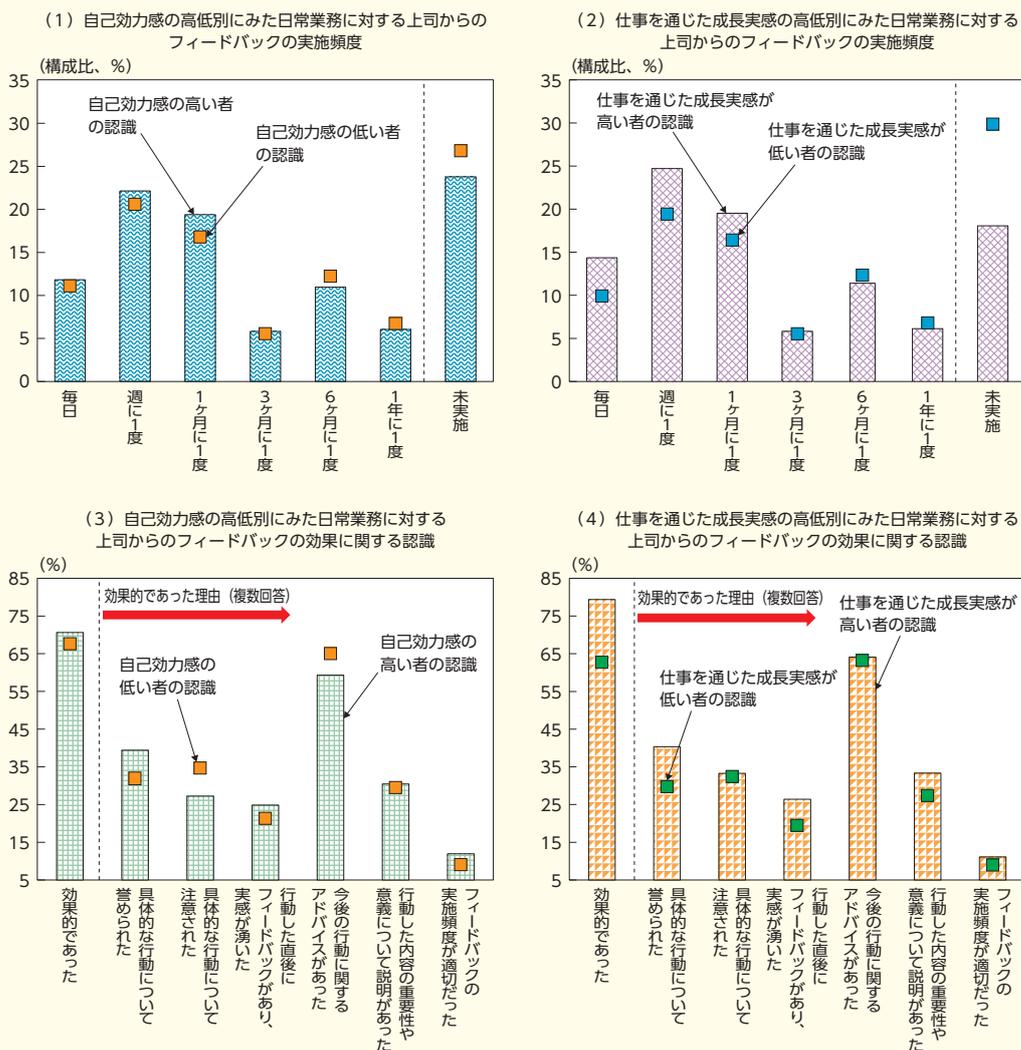
次に、同図の(3)(4)では、自己効力感が高い者と低い者、又は、仕事を通じた成長実感が高い者と低い者に分けつつ、日常業務に対する上司からのフィードバックの効果に関して「効果的であった<sup>62)</sup>」と回答された方の中で、その理由として挙げられている項目を比較している。まず、同図の(3)によると、自己効力感が高い者では、同認識が低い者と比較し、「具体的な行動について注意された」「今後の行動に関するアドバイスがあった」といった理由を挙げる割合が低く、「行動した内容の重要性や意義について説明があった」といった理由を挙げる割合がおおむね同水準、また、「具体的な行動について誉められた」「行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<sup>63</sup>。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。

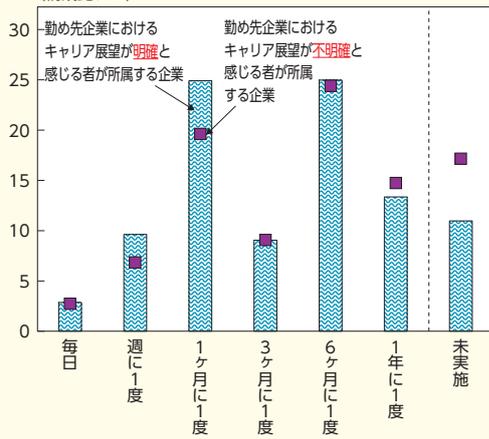
以上のように、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性を高める観点からは、

- ・ 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。

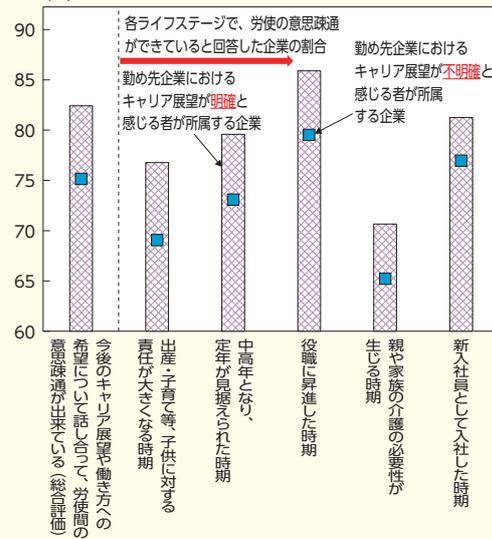
第2-(3)-25図 キャリア展望と労使間の意思疎通の機会について

- 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

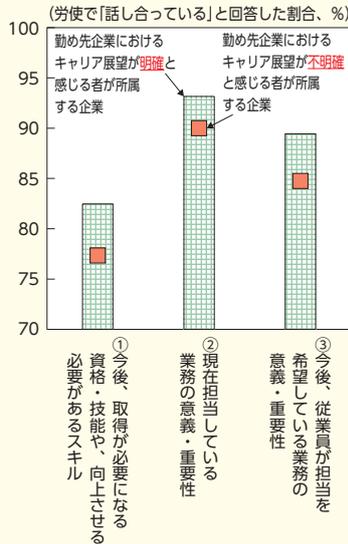
(1) 勤め先企業におけるキャリア展望別にみた日常業務の中で、管理職と今後のキャリア展望について話し合う頻度 (構成比、%)



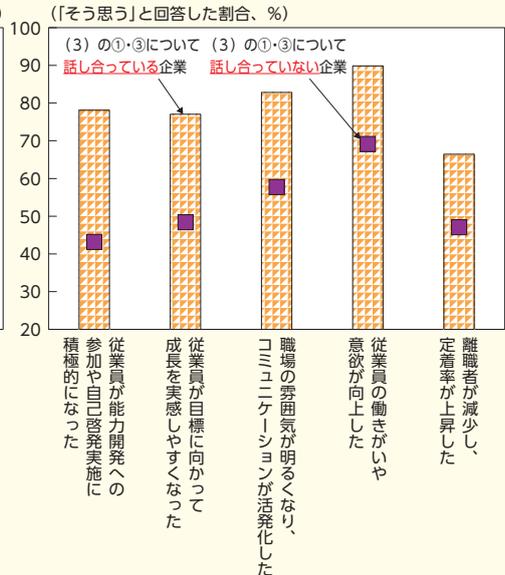
(2) 勤め先企業におけるキャリア展望別にみたライフステージの変化に応じた今後のキャリアや働き方への希望に関する労使間の意思疎通の機会について (%)



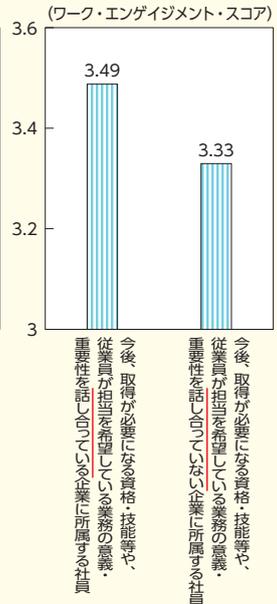
(3) 今後のキャリア展望について労使で話し合っている事項 (労使で「話し合っている」と回答した割合、%)



(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<sup>64</sup>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み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みつけにくい状況は、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<sup>65</sup>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<sup>66</sup>。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<sup>67</sup>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。

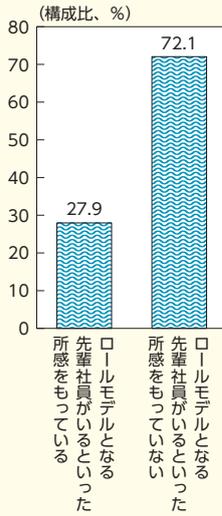
以上のように、我が国におけるロールモデルとなる先輩社員の有無をめぐる状況について整理した上で、ロールモデルとなる先輩社員がいることによって、自己効力感（仕事への自信）、勤め先企業におけるキャリア展望の明確性、ワーク・エンゲイジメント・スコアも向上している可能性が示唆された。その上で、働く方自身のロールモデルとなる先輩社員を見つけるためには、その前提として、働く方自身の勤め先企業におけるキャリア展望が明確になっていることが肝要であることも示唆された。つまり、JD-Rモデルに関する説明の中で、「獲得のスパイラル」について言及したが、働く方の勤め先企業におけるキャリア展望の明確化とロールモデルとなる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

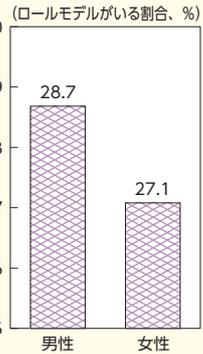
第2-(3)-26図 若者のキャリア展望等とロールモデルとなる先輩社員について

- 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。

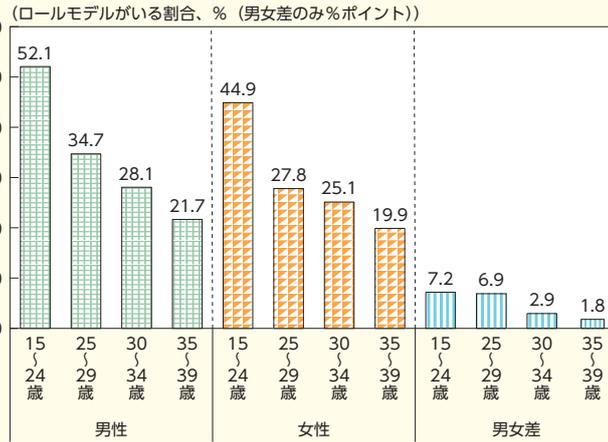
(1) 39歳以下の社員のロールモデルに関する所感



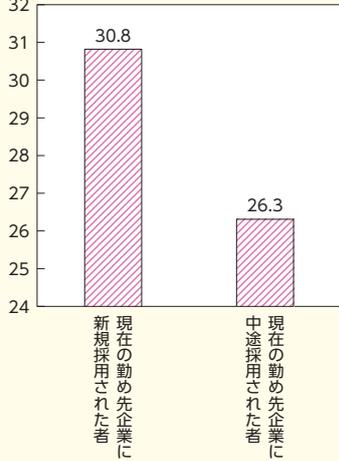
(2) 39歳以下の社員であって、ロールモデルとなる先輩社員がいる割合 (男女別)



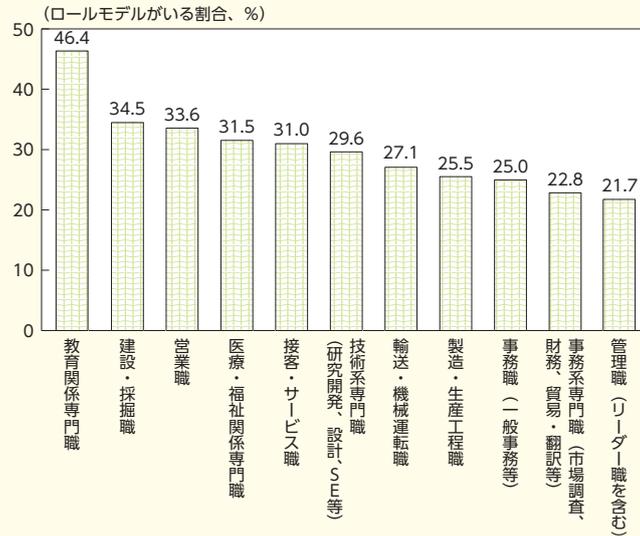
(3) 39歳以下の間の年齢階層別にみたロールモデルとなる先輩社員がいる割合 (男女別)

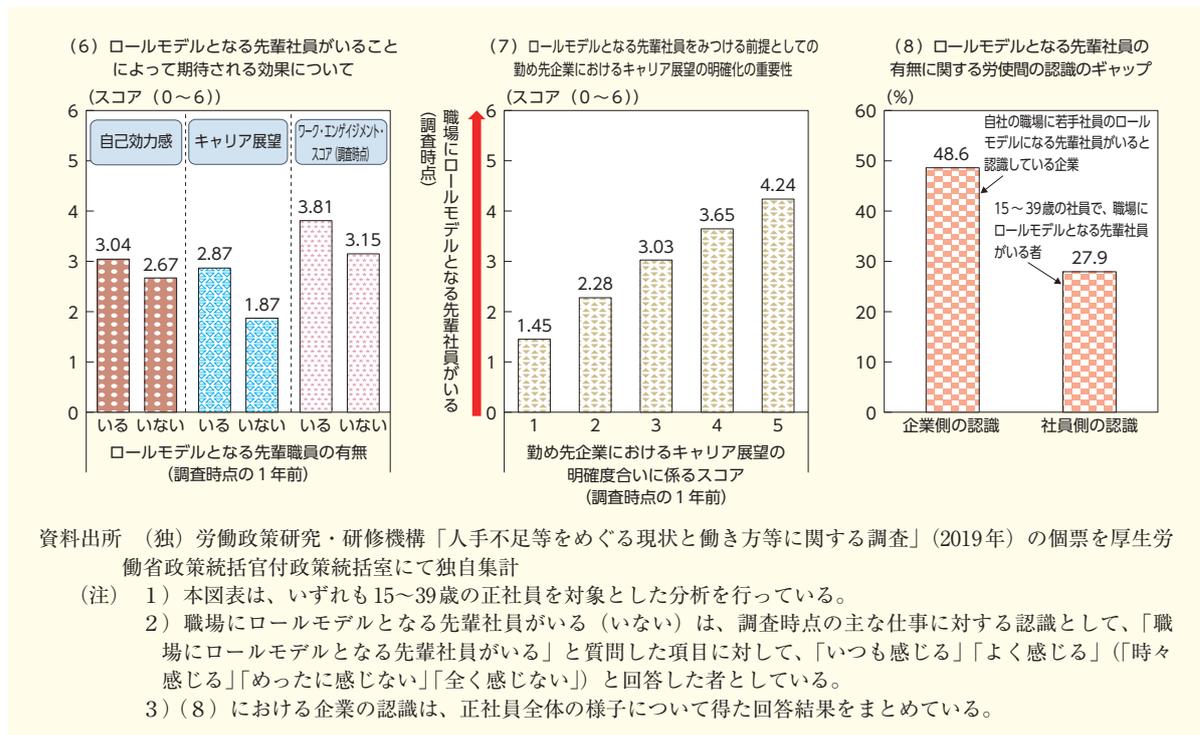


(4) 現在の勤め先企業への入職方法別にみたロールモデルとなる先輩社員がいる割合 (ロールモデルがいる割合、%)



(5) 職種別にみたロールモデルとなる先輩社員がいる割合





●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<sup>68</sup>」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。

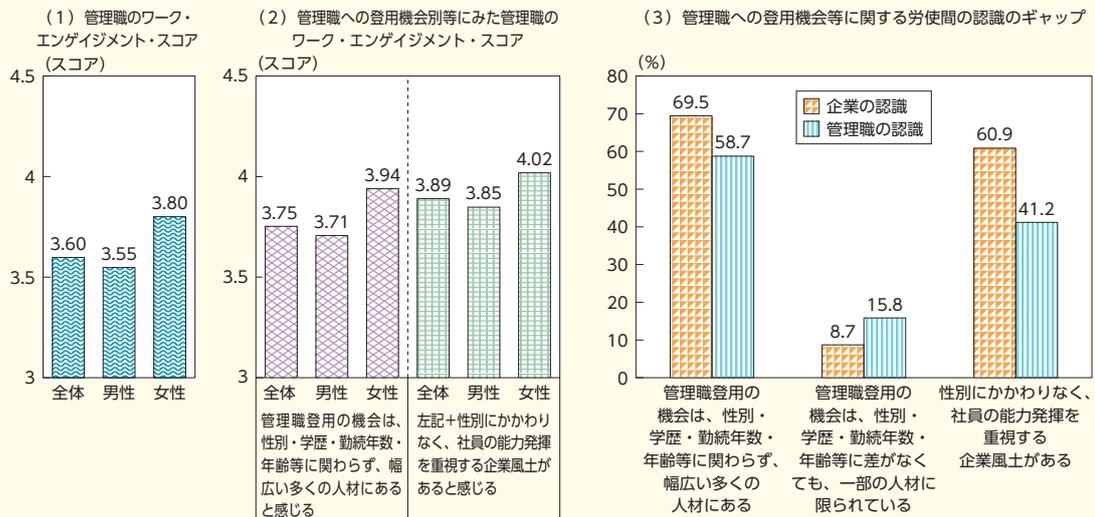
以上のように、本分析結果は、あくまでも管理職や非正規雇用で働く方の所感に基づくもの

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。

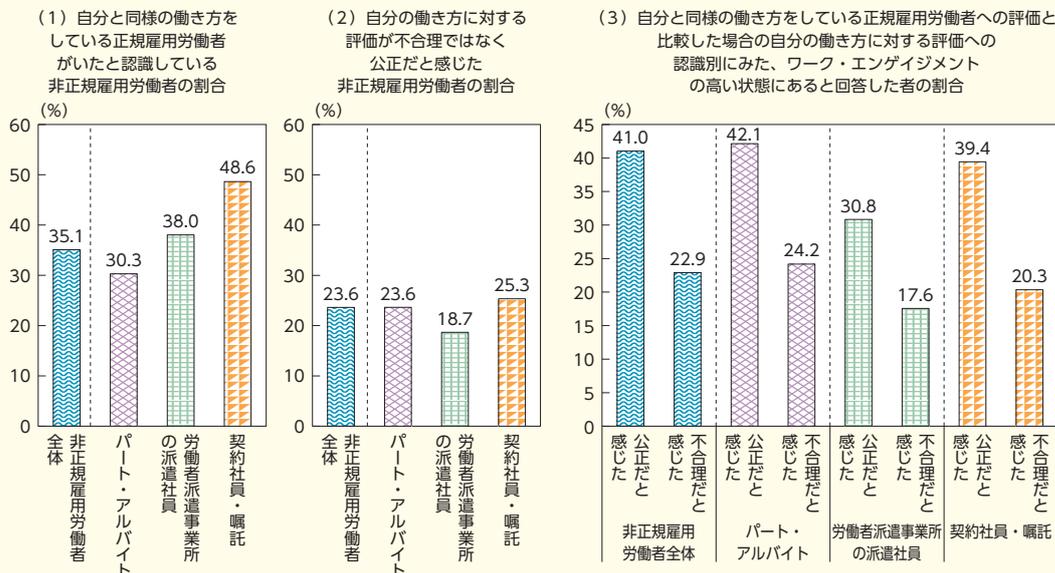


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票、正社員票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (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。

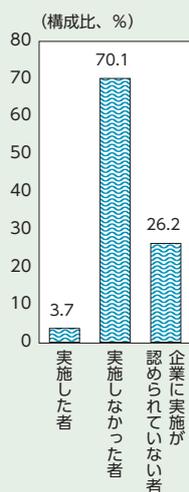
最後に、コラム2-7の(3)により、ワーク・エンゲイジメントが高い者が実施している副業・兼業の内容の特徴についても、考察しておきたい。コラム2-7の(3)では、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者に分けつつ、実施した副業・兼業の内容について比較しており、ワーク・エンゲイジメントが高い者が実施した副業・兼業の内容の構成比から、ワーク・エンゲイジメントが低い者が実施した副業・兼業の内容の構成比を差し引いたギャップをみると、ワーク・エンゲイジメントが高い者は、低い者と比較し、「主な仕事と異なる内容(営利活動)」の副業・兼業を実施している割合が低く、「主な仕事と同じ内容(営利活動)」や「主な仕事と同じ内容(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。

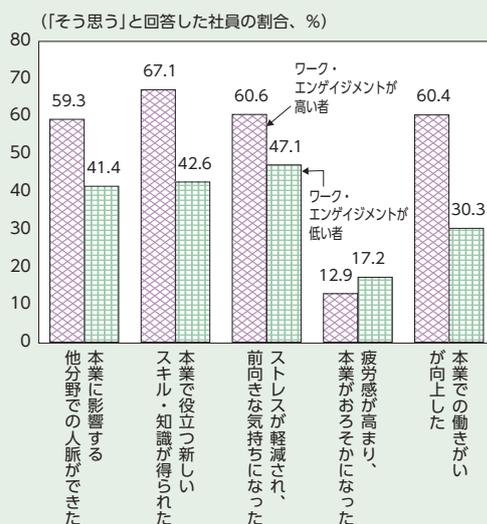
コラム2-7図 ワーク・エンゲイジメントと副業・兼業について

- 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。

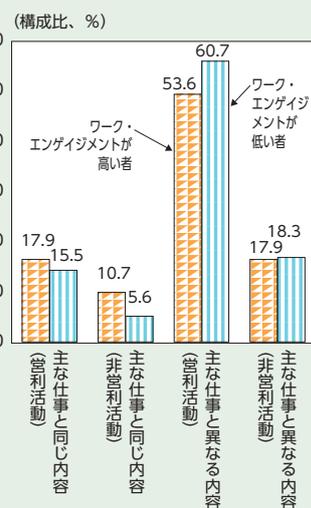
(1) 副業・兼業の実施状況



(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。