

2020年4月17日
株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

高いワーク・エンゲージメントは、離職意向低下や個人の幸福感向上につながる事が明らかに 「ワーク・エンゲージメント」実態調査 結果を発表

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(本社:東京都品川区、代表取締役社長:藤島 敬太郎)組織行動研究所は、従業員規模300名以上の企業において、20~40代の会社員624名に「ワーク・エンゲージメントに関する実態調査」を実施し、「**高いワーク・エンゲージメントは、個人と組織の両方に良い影響を与える**」ことや「**ワーク・エンゲージメントを高める職務・職場の特徴や制度・仕組み**」など、調査結果から見える実態について公表しました。詳細は4月16日に公表した当社Webサイトの調査レポート(https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000842/)からもご参照いただけます。

1. 調査実施の背景

『エンゲージメント』は、人事領域において「社員と会社との間での確固たる信頼関係」を意味しており、現在大きな注目を集めています。注目を集める理由としては、2019年12月末に、経団連・中西宏明会長が「働き手がやりがいをもって仕事に打ち込める『エンゲージメント』を高めることが、日本経済にとって重要だ」との考えを示したことと、調査「人事・人材管理市場2019」によると、国内の従業員エンゲージメント市場は2017年度から2018年度の1年で約3倍拡大、今後も成長は加速し2022年度には市場規模が120億円になる見込みである*こと等が挙げられます。

エンゲージメントは、大きく分けると「組織に対するもの」と「仕事に対するもの」がありますが、今回は、個人と組織の両方にポジティブな影響がより大きい「仕事に対するエンゲージメント」、すなわち『ワーク・エンゲージメント』に焦点をあてて調査を行いました。

今般、ワーク・エンゲージメントの実態調査に加えて、ワーク・エンゲージメントが高い状態を生み出すにはどのような組織的サポートが有効か等について調査を実施し、分析・考察しています。

*出典: ITR Market View: 人事・人材管理市場2019(2019年8月)

2. 結果のポイント

- **仕事に熱意があるのは全体の約4割、仕事から活力を得ているのは約2割**
約4割が1週間に1度以上の頻度で「仕事に熱心だ」、3割強が「仕事に誇りを感じる」「仕事をしているとつい夢中になってしまう」と回答。一方で、「活力がみなぎるように感じる」「さあ仕事へ行こう、という気になる」と回答した人は全体の約2割であった。【図表2-①】
- **ワーク・エンゲージメントが高いのは「営業職の20代男性と40代女性」、低いのは「サービス職の30代女性と40代女性」という結果に【図表3左列】**
- **ワーク・エンゲージメントが高まるのは、「仕事が前に進む時」「役に立っていると思ったとき」「集中しているとき」「成果が出たとき」「よいものを目指して工夫しているとき」。**【図表4】
一方で下がるのは、「仕事が誰のためにもならないと感じるとき」「誰でもできる仕事だと感じる時」「上司から理不尽な扱いを受けたとき」【図表5】
- **約4割の人が週に1度以上「仕事のために心にゆとりがなくなった」「心身ともに疲れ果てた」と感じている【図表2-②】**
職種別に結果に差が見られ、サービス職ではスコアが高く、技術職や事務職では低かった。【図表3右列】
また、その理由は「仕事の裁量の低さや仕事の負荷に対する報酬の不足が疲弊感をひきおこすこと」と考察できた。【図表6】

●高いワーク・エンゲージメントは、「個人」と「組織」の両方に良い影響を与える

「個人の幸福感」「組織や仕事への適応感」「離職意向」の3つとワーク・エンゲージメントとの関係は、ワーク・エンゲージメント高群（上位33%）と低群（下位33%）間に有意な差が見られた。【図表7】

●ワーク・エンゲージメントを高める職務・職場の特徴は、「先々やってみたいことを具体的にイメージできる」「環境変化を楽しめる」。また、職務のアサインの仕方や上司や同僚の支援は、「上司が、担当する仕事の意味や意義に関する話をする」「職場や会社の将来に関する意見交換をすること」や「職場における質の高い成果を志向する風土」【図表9】

●ワーク・エンゲージメントを高めるための制度・仕組みとして有効なのは、経営や仕事に関する情報の共有（「経営の重要な情報の従業員への開示」「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」）や職場での「仕事上の成功事例を共有する機会」、また働き方改革の施策としては「働き方（時間・場所）の柔軟化」であることが示唆された。

自信やスキルなどの個人の資源向上につながる「お互いの良いところやお互いへの感謝を伝え合う仕組み」「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「従業員が幅広いスキルを獲得できるようなジョブローテーションの機会」も、ワーク・エンゲージメントを高めることに効果がある可能性が高い。【図10、図11】

3. 組織行動研究所のコメント

■ワーク・エンゲージメントを高める2つのデザイン

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所
所長 古野庸一



過去の研究や事例を俯瞰すると、ワーク・エンゲージメント（以下WE）を高めるためには、二つのデザインから考えるとよいでしょう。

一つめのデザインは「仕事のデザイン」です。本人が持っている技量に対して、簡単すぎず、難しすぎない程度の仕事で、プロセスに創意工夫の余地があり、結果のフィードバックがある仕事が理想です。さらに、その仕事に意味・意義があると思えるようになれば、本人の内発的動機が高まり、WEも高まります。

WEを高める、もう一つのデザインは「コミュニケーションのデザイン」です。経営や同僚とのコミュニケーションの質を高めることで、居場所感を高め、仕事そのものを楽しくさせ、仕事の意味づけを喚起することができます。私たちの調査でも、経営や同僚とのコミュニケーションが、WEを高めることに役に立っていることがわかります。

「仕事のデザイン」も「コミュニケーションのデザイン」も、WEを高めるための環境づくりです。そのやり方は、まだまだ工夫の余地があり、よりよい方法を模索していくことは、これからの経営施策のコアになっていくと考えられます。

4. 調査結果

● 仕事に熱意があるのは全体の約 4 割、仕事から活力を得ているのは約 2 割

<ワーク・エンゲージメントの測定>

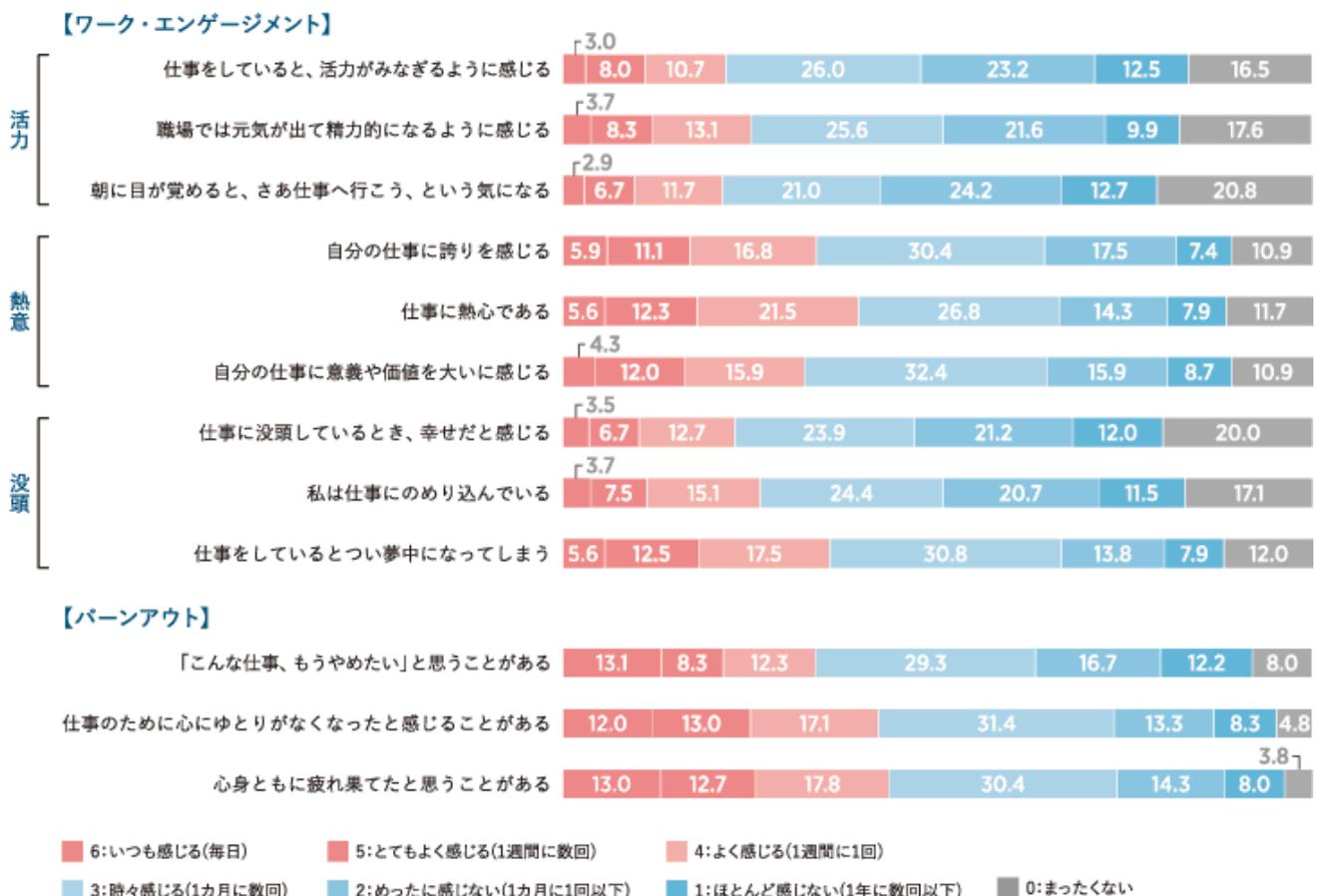
ワーク・エンゲージメントとは、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りややりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の 3 要素が揃った状態。測定にあたっては、いくつかのよく使われる尺度があるが、今回はユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の 9 項目版を使用。活力、熱意、没頭の各要素 3 項目ずつについて、「最近 1 年くらいにおいて、どのくらいの頻度で感じているか」を、0.まったくくない～6.いつも感じる、の 7 段階で聞いている。

- ・約 4 割が 1 週間に 1 度以上の頻度で「仕事に熱心だ」、3 割強が「仕事に誇りを感じる」「仕事をしているとつい夢中になってしまう」と回答。一方で、「活力がみなぎるように感じる」「さあ仕事へ行こう、という気になる」と回答した人は全体の約 2 割だった。（下図／図表 2-①）

図表 2 ワーク・エンゲージメント、バーンアウトの実態 ①

最近 1 年くらいのあなたについてお答えください。あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じていますか。

〈0:まったくくない～6:いつも感じる/単一回答/n=624〉



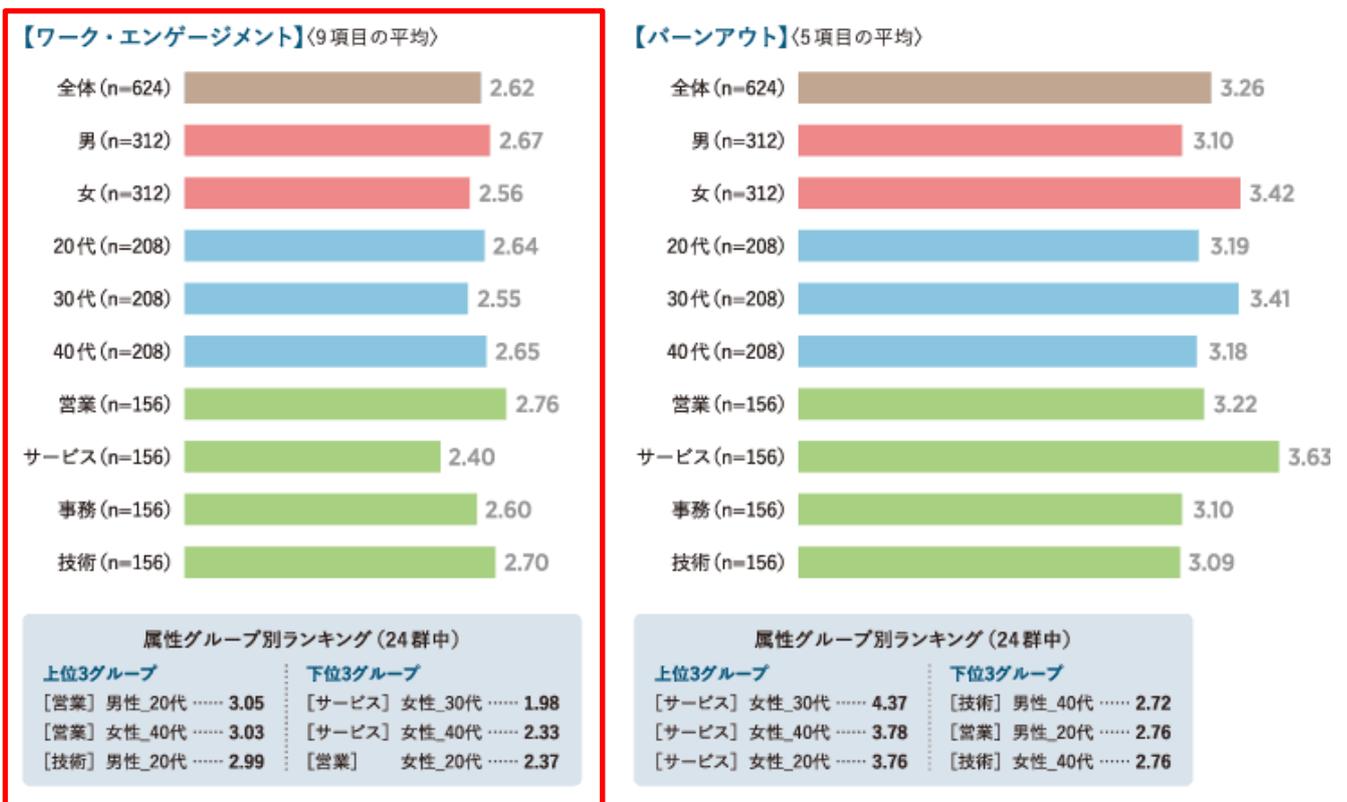
・また、9項目を平均したワーク・エンゲージメントのスコアは2.62（活力2.35、熱意2.92、没頭2.57）であった。

- ・性別、年代、職種ごとの平均点に有意な差は見られなかったが、この3属性を掛け合わせた24群別にみると、スコアが高いのは営業職の20代男性（3.05）、40代女性（3.03）、低いのはサービス職の30代女性（1.98）、40代女性（2.33）であり、小さくない差が見られた（図表3左列）。

図表3 ワーク・エンゲージメント、バーンアウト：属性別スコア

最近1年くらいのあなたについてお答えください。あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じていますか。

〈0：まったくない～6：いつも感じる/単一回答〉



- ・具体的にどのような仕事の場面でワーク・エンゲージメントが高まるか（仕事が楽しくて知らないうちに時間が過ぎていくように感じたり、仕事に喜びを感じたりするのは、どのようなときか）という設問の自由記述回答をみると、多いのは「仕事が前に進む時」「役に立っていると思ったとき」「集中しているとき」「成果が出たとき」「良いものを目指して工夫しているとき」などだった（図表4）。

⇒「貢献」「達成」といった場面に加え、「仕事が段取り通りに進む」「作業に集中している」といった日常的な場面が、仕事へのポジティブな感情につながっていることがわかる。

図表 4 ワーク・エンゲージメントが上がる場面

仕事楽しくて知らないうちに時間が過ぎているように感じたり、仕事に喜びを感じたりするのは、どのようなときですか。
(自由記述/任意回答)

| | | | |
|-------------------|--|--------|--------|
| 仕事の前に進むとき | 案件を整理して1つずつ片づいていくとき | 【営業】 | 男性_20代 |
| | 営業先にて自分が想像していたとおりに、事が進み採用につながったとき | 【営業】 | 男性_30代 |
| | 忙しい仕事を乗り切ったとき | 【サービス】 | 男性_30代 |
| | お客様に対して、四苦八苦した交渉がうまくいったとき | 【サービス】 | 男性_40代 |
| | 朝から仕事が段取りどおりに進んでいるとき | 【事務】 | 女性_20代 |
| | 現場のトラブルや顧客の無理な要求にスムーズに対応できたとき | 【事務】 | 女性_40代 |
| | 実験で自分の予想していたとおりの結果が出たとき | 【技術】 | 女性_20代 |
| | 開発業務で課題が発生した際、解決法を計画、実行し、計画どおりに順調に進み、解決できたとき | 【技術】 | 男性_30代 |
| 役に立っていると思ったとき | すべてのことがうまくいっている(想定どおりに進んでいる)とき | 【技術】 | 男性_40代 |
| | 回復したとき、元気になる姿を見たとき | 【サービス】 | 女性_20代 |
| | お悩みをおもちのお客様を接客し、自分の提案したことでお客様に喜ばれたとき | 【サービス】 | 男性_30代 |
| | 得意先に評価されたり、人のために働いていると実感できたとき | 【営業】 | 女性_30代 |
| | お客様の重要な局面で自分の提案とアイデアでそれを成功に導くことができたとき | 【営業】 | 男性_40代 |
| | 自分で考えた施策が他の人の行動を変えたとき | 【営業】 | 女性_30代 |
| | 人手が不足し、自身が多めに仕事を引き受けたときに、チームから必要とされていると感じ、喜びにつながる | 【技術】 | 男性_20代 |
| | 職場の人と笑って話しているとき、社内報楽しみにしてるよと言われたとき、助かったと言われたとき | 【事務】 | 女性_20代 |
| 成果が出たとき | 営業支援をしているが、営業担当者の助けになったと感じたり、担当者から言われたりしたとき | 【事務】 | 男性_30代 |
| | 営業活動の頑張りが、数字などの結果として出たとき | 【営業】 | 女性_30代 |
| | 設計した装置が稼働するとき | 【技術】 | 男性_20代 |
| | 結果が多くの人に受け入れられたり、他方、自分で納得のいくものが仕上がったとき | 【技術】 | 男性_30代 |
| 良いものを目指して工夫しているとき | 担当する仕事やプロジェクトが進行し、大詰めを迎え、現実的になって形になり始めたとき | 【事務】 | 女性_20代 |
| | 今までにやっていない仕事を任されて、その結果がうまくいったとき | 【事務】 | 女性_30代 |
| | 施策の準備など自主的に動いているとき | 【サービス】 | 女性_30代 |
| | 商品の展開を考え、売り場を作成しているとき、その売り場からお客様が商品を買ってくれたとき | 【サービス】 | 男性_20代 |
| 集中しているとき | 問題点を解決しようといういろいろ悩んでいるとき | 【技術】 | 男性_20代 |
| | 新しい業務に取り組んでいるとき、どのようにクリアするかを考え達成できたとき | 【事務】 | 女性_40代 |
| | 難しいがもう少しできそう、答えが見えそうな仕事に没頭しているとき | 【事務】 | 男性_20代 |
| | 設計に集中しているとき | 【技術】 | 女性_40代 |
| 良いコミュニケーションがとれたとき | 実験結果を集中して見ているとき | 【技術】 | 男性_40代 |
| | 入力作業や情報収集、編集などをしていて、気がついたら昼を過ぎているとき | 【事務】 | 女性_40代 |
| 得意なことをしているとき | みんなで協力して作業をこなすとき | 【技術】 | 女性_20代 |
| | 忙しくとも職場の仲間と円滑にコミュニケーションをとり仕事を進めているとき。ピンチの局面を乗り切った経験から仕事が一層楽しくなった | 【技術】 | 男性_20代 |
| 新しいアイデアが得られたとき | 自分の得意分野の仕事をしているとき | 【技術】 | 男性_20代 |
| | 重要で時間が迫っているが、他の人に任せられない仕事をしているとき | 【技術】 | 男性_40代 |
| 新しいアイデアが得られたとき | 案件に対して、各担当の専門性を出し合い試行錯誤しながら、これだと思える解にたどり着いたとき | 【技術】 | 女性_40代 |
| | 誰もやったことがない構造を思いついたとき | 【技術】 | 男性_30代 |

・一方、「仕事が面白くない、仕事がかたらない、意味がない仕事だ、と感じるのはどのようなときか」という設問への自由記述回答では、「誰のためにもならないと感じるとき」「誰でもできる仕事だと感じるとき」「上司からの理不尽な扱い」などが見られた(図表5)

図表 5 ワーク・エンゲージメントが下がる場合

仕事が面白くない、仕事がかたらない、意味がない仕事だ、と感じるのは、どのようなときですか。〈自由記述/任意回答〉

| | | | |
|--------------------------|--|--------|--------|
| 誰のためにも ならないと 感じるとき | 上から押し付けられた商品を販売しないといけないとき | 【営業】 | 女性_20代 |
| | 個人の情情的にあまり褒められない販売をしている顧客がいるため、虚しくなる | 【サービス】 | 女性_30代 |
| | ノルマに追われて自分が良いと思えない商品を販売しなければならないとき | 【サービス】 | 女性_40代 |
| | 利用者が、介助サービスを望んでいない際、これを行っているとき | 【サービス】 | 男性_30代 |
| | 誰も活用しない資料のルーチンワークをしているとき | 【事務】 | 女性_20代 |
| | 理不尽な内容で上司に怒られたり、納得いかない仕事をこなさないといけないとき | 【事務】 | 女性_20代 |
| | ただの社内調整 | 【事務】 | 男性_20代 |
| | 上司から振られた雑用 | 【事務】 | 男性_30代 |
| | やっても周りに迷惑がかかると分かっている仕事をすると | 【事務】 | 男性_40代 |
| | やる前から結果がダメだと想像できるときで、それでもやらないといけないとき | 【技術】 | 男性_40代 |
| 誰でもできる 仕事だと 感じるとき | 機械ができそうな仕事、自分じゃなくても誰でもできる仕事をしていると仕事をする意味が分からなくなる | 【営業】 | 男性_30代 |
| | 誰でもできる仕事をずっと一人でやっている自分の存在意義がよく分からないし、私がやっている仕事を誰も把握していないので「普段何やってるの?」とよく聞かれてつらい。やりたくてやっているわけじゃないのに | 【事務】 | 女性_20代 |
| | 誰でもできるような書類仕事をやっているとき | 【事務】 | 男性_20代 |
| | 誰でもできる業務だと上司に言われる | 【技術】 | 女性_30代 |
| | 自分の仕事が来た仕事をただ横に流すだけの仕事だと感じるとき | 【営業】 | 男性_40代 |
| 上司からの 理不尽な扱い | 上司から無駄に詰められるとき | 【営業】 | 男性_20代 |
| | ノルマが厳しすぎると感じたとき、バワハラ上司を見たとき | 【営業】 | 男性_30代 |
| | 役員から一方的に否定されるとき | 【事務】 | 男性_40代 |
| 結果が出ないとき | 結果が出せないとき、プロセスを再度考えたが結論が出ないとき | 【サービス】 | 男性_40代 |
| | 自身の作った商品がまったく売れないとき | 【事務】 | 男性_20代 |

●約 4 割の人が週に 1 度以上、「仕事のために心にゆとりがなくなった」「心身ともに疲れ果てた」と感じている

＜バーンアウトの測定＞

「バーンアウト（燃え尽き症候群）」とは、ワーク・エンゲージメントの対義語で、「自分はこれだけ頑張っているのに、これだけ尽くしているのに、なぜ成果が上がらないのだ」という思いが募った結果、何かの引き金によって燃え尽きてしまい、突然休職したり、重い場合には離職したりうつ病になってしまったりすることを指す。本調査では、ワーク・エンゲージメントの実態と共に、仕事に熱心に取り組みすぎるあまりに心身が疲弊してしまうことへの懸念も鑑み、バーンアウトの実態についても調査を実施した。日本版バーンアウト尺度で使われる項目のうち情緒的消耗感に関する 3 項目を用い、ワーク・エンゲージメントと同様に最近 1 年間の状況を 0.まったくくない～6.いつも感じる、の 7 段階で尋ねた。

- ・「仕事のために心にゆとりがなくなった」「心身ともに疲れ果てた」と 1 週間に 1 度以上の頻度で感じている人は約 4 割だった（下図/図表 2-②）。
- ・また、5 項目の平均スコアは 3.26 で、ワーク・エンゲージメントのスコアよりも高かった。

図表2 ワーク・エンゲージメント、バーンアウトの実態②

最近1年くらいのあなたについてお答えください。あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じていますか。

(0:まったくない~6:いつも感じる/単一回答/n=624)

【バーンアウト】



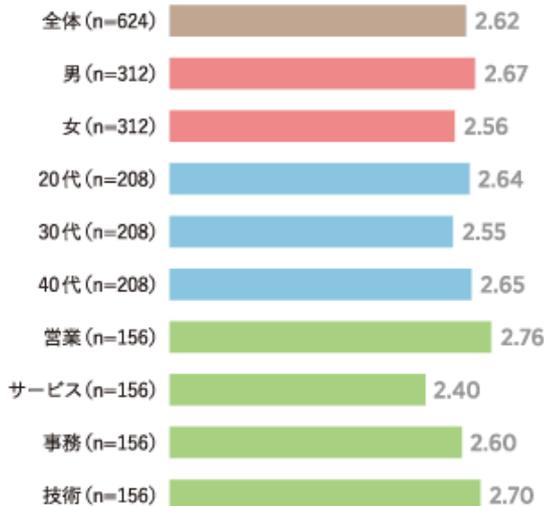
- バーンアウトは特にヒューマンサービス従事者に多くみられるとされるが、本調査でも職種別に差が見られ、サービス職でバーンアウトのスコアが高く、技術職、事務職では低かった。(図表3右列)

図表3 ワーク・エンゲージメント、バーンアウト：属性別スコア

最近1年くらいのあなたについてお答えください。あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じていますか。

(0:まったくない~6:いつも感じる/単一回答)

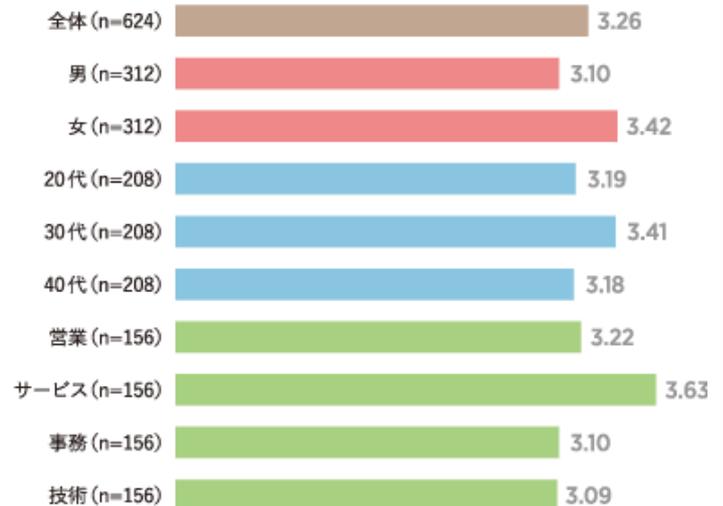
【ワーク・エンゲージメント】(9項目の平均)



属性グループ別ランキング (24群中)

| 上位3グループ | 下位3グループ |
|------------------------|--------------------------|
| [営業] 男性_20代 3.05 | [サービス] 女性_30代 1.98 |
| [営業] 女性_40代 3.03 | [サービス] 女性_40代 2.33 |
| [技術] 男性_20代 2.99 | [営業] 女性_20代 2.37 |

【バーンアウト】(5項目の平均)



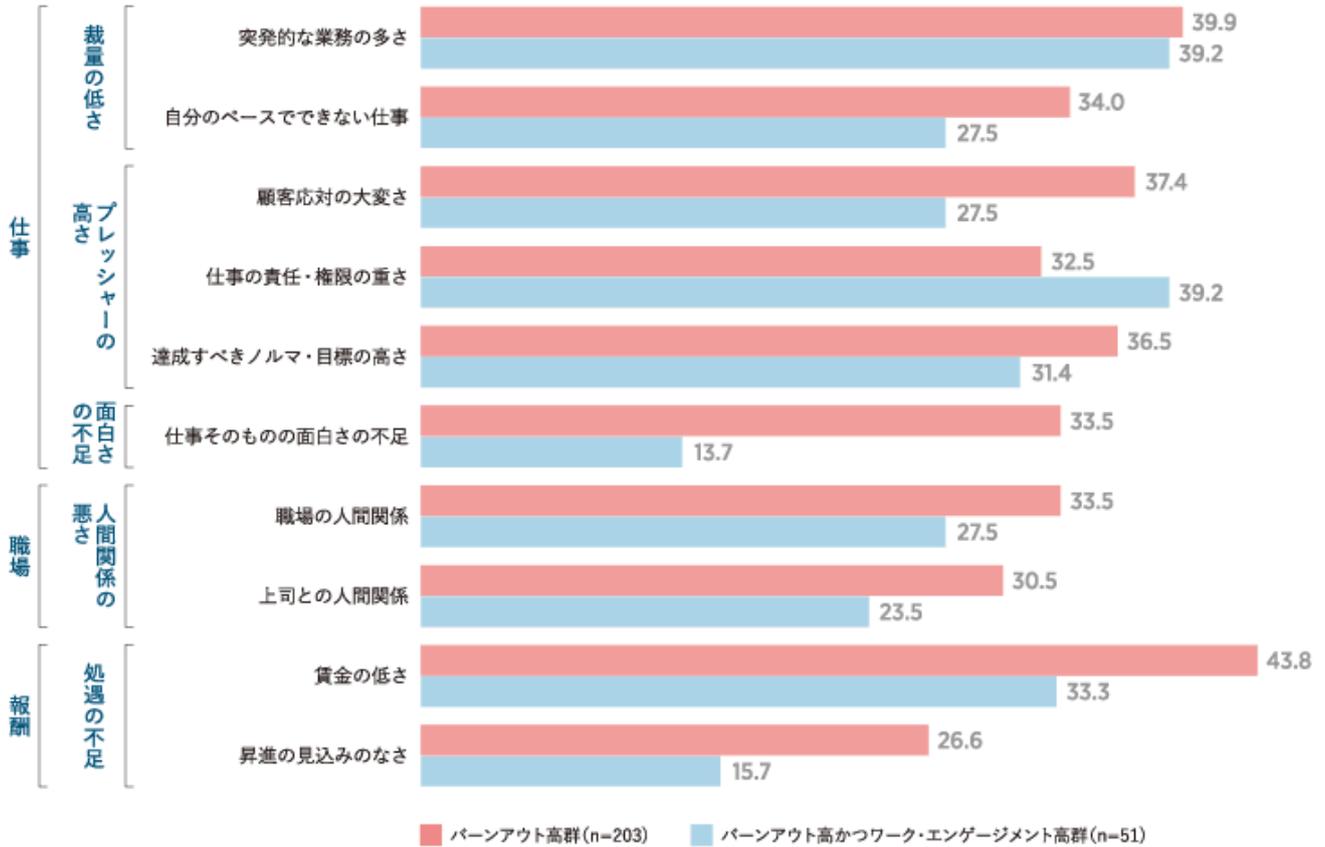
属性グループ別ランキング (24群中)

| 上位3グループ | 下位3グループ |
|--------------------------|------------------------|
| [サービス] 女性_30代 4.37 | [技術] 男性_40代 2.72 |
| [サービス] 女性_40代 3.78 | [営業] 男性_20代 2.76 |
| [サービス] 女性_20代 3.76 | [技術] 女性_40代 2.76 |

・バーンアウトの理由を選択肢で尋ねたところ、バーンアウト高群（上位 33%）で多かったのは、「賃金の低さ」「突発的な業務の多さ」「顧客対応の大変さ」だった（図表 6）。
⇒「仕事の裁量の低さ」「仕事の負荷に対する報酬の不足」が、疲弊感をひきおこすと考えられる。

図表 6 バーンアウトの理由

もうやめたい、心にゆとりがなくなった、疲れ果てた、と感じた理由として、あてはまるものをすべて選んでください。〈複数回答/％〉



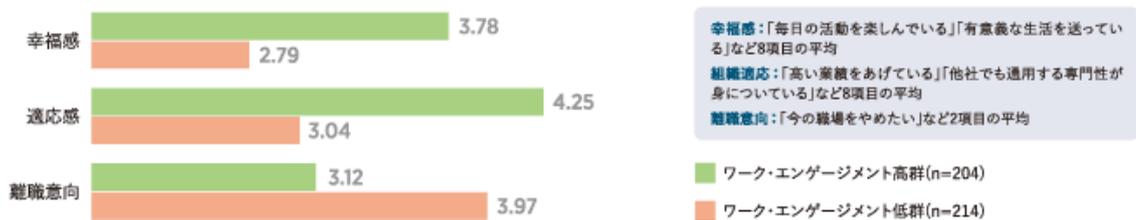
・今回の対象者のなかには、バーンアウト高群のうち、ワーク・エンゲージメント高群も一定数存在した。バーンアウト高群のうちワーク・エンゲージメントも高群である 51 名では、「仕事そのものの面白さ」や「昇進の見込み」の不足を選ぶ人は少なく、仕事や処遇に対する満足度は低くないが、「仕事の責任・権限の重さ」の選択率が高かった。
⇒仕事のやりがいにつながる側面もある「責任」や「権限の重さ」も、許容範囲を超えるとバーンアウトにつながり得ることが示唆される。

●ワーク・エンゲージメントのプラスの効果

・ワーク・エンゲージメントは、心身の健康、仕事や組織に対する態度、仕事のパフォーマンスなどにプラスの影響を及ぼすとされている。そこで、個人の幸福感（「毎日の活動を楽しんでいる」「有意義な生活を送っている」など8項目）、組織や仕事への適応感（「高い業績をあげている」「他社でも通用する専門性が身についている」など8項目）、離職意向（「今の職場をやめたい」など2項目）の3つとワーク・エンゲージメントとの関係を確認したところ、「個人の幸福感」「組織や仕事への適応感」「離職意向」のいずれも、ワーク・エンゲージメント高群（上位 33%）と低群（下位 33%）間に有意な差が見られ、ワーク・エンゲージメントが個人と組織の両者により影響を与えることが明らかになった。（図表 7）

図表 7 幸福感、適応感、離職意向とワーク・エンゲージメント

次のことは、あなたにどのくらいあてはまりますか。〈1:まったくあてはまらない～6:とてもあてはまる/単一回答〉



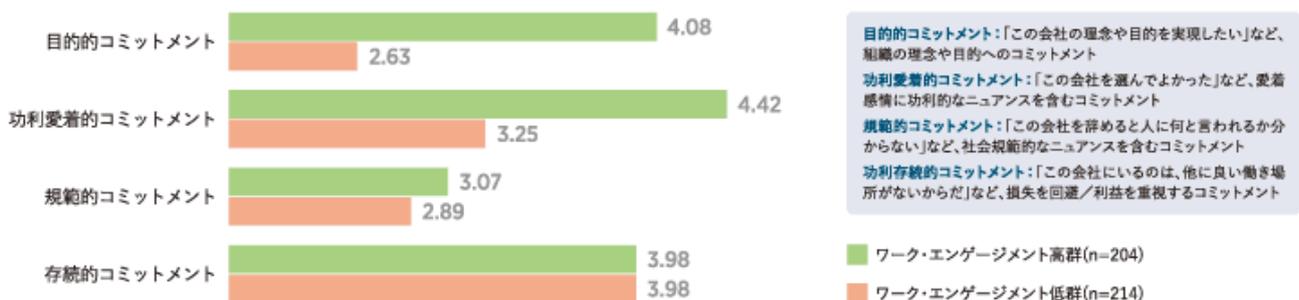
・ワーク・エンゲージメントは組織コミットメントを高めるとも言われており、2015年に『RMS Message (Vol.38)』で実施した「組織コミットメント実態調査」*1で確認された組織コミットメントの4因子とワーク・エンゲージメントとの関係を検証したところ、目的コミットメント（「この会社の理念や目的を実現したい」など、組織の理念や目的へのコミットメント）、功利愛着的コミットメント（「この会社を選んではよかった」など、愛着感情に功利的なニュアンスを含むコミットメント）について、ワーク・エンゲージメント高群と低群間に有意な差がみられ、特に目的コミットメントで差が大きいことが明らかになった。（図表 8）

⇒ワーク・エンゲージメントは組織の目的に対するコミットメントと強い関係があることが示唆された。

・規範的コミットメント（社会規範的なニュアンスを含むコミットメント）、功利存続的コミットメント（損失を回避/利益を重視するコミットメント）は、ワーク・エンゲージメント高低群で有意な差が見られなかった。

図表 8 組織コミットメントとワーク・エンゲージメント

次のことは、現在、あなたが勤めている会社について、どのくらいあてはまりますか。〈1:まったくあてはまらない～6:とてもあてはまる/単一回答〉



●ワーク・エンゲージメントを高める要因

個人と職務・職場の特徴とワーク・エンゲージメントとの関係から、ワーク・エンゲージメントを高める要因を分析した。ワーク・エンゲージメントを高める要因のひとつと考えられるものに、自己や仕事に関する本人の肯定的な態度や仕事のスキルがあり、本調査では、ジョブ・クラフティングやキャリア適応への認知に関する6項目について調査した。

また、職務のアサインの仕方や上司・同僚の支援、制度・仕組みといった物理的・組織的環境のあり方も、ワーク・エンゲージメントを左右すると言われており、本調査では、ハックマン・オルダムのモチベーションを高める職務特性の5側面、心理的安全性・成果志向などの職場風土6項目、意味づけ・個別配慮などの部下に対する上司支援5項目についても調査を実施した。(図表9)

- ・個人と職務・職場の特徴とワーク・エンゲージメントとの関係を見ると、いずれもワーク・エンゲージメント高群が低群に対して有意に高かった。特に、職務や職場に「先々やってみたいことを具体的にイメージできる」「環境変化にストレスを感じるよりも、それを楽しんでしまうほうだ」という特徴があてはまるかどうかという回答における差が大きかった。

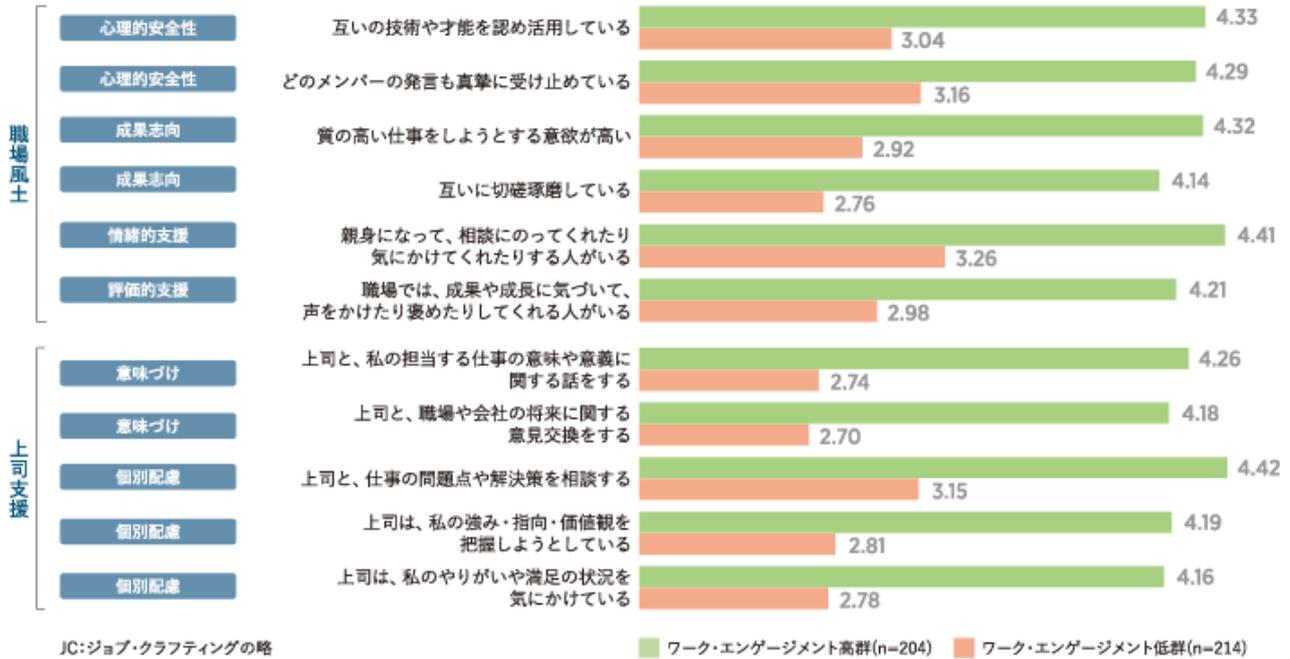
⇒個人がキャリアの見通しを持ち、仕事の捉え方を変化させていくことはワーク・エンゲージメントを高めることにつながることを示唆された。

- ・一方、職務のアサインの仕方や上司・同僚の支援、制度・仕組みといった物理的・組織的環境のあり方のいずれの項目も、ワーク・エンゲージメントの高低群で有意な差が見られた。特に、上司による仕事の意味づけ(「担当する仕事の意味や意義に関する話をする」「職場や会社の将来に関する意見交換をする」)や、職場における質の高い成果を志向する風土(「質の高い仕事をしようとする」「互いに切磋琢磨する」)という特徴があてはまるかどうかという回答における差が大きかった。

図表9 キャリアに対する態度、職務特性、職場風土、上司支援とワーク・エンゲージメント

次のことは、あなた、あなたの仕事、職場、上司に、どのくらいあてはまりますか。(1:まったくあてはまらない～6:とてもあてはまる/単一回答)





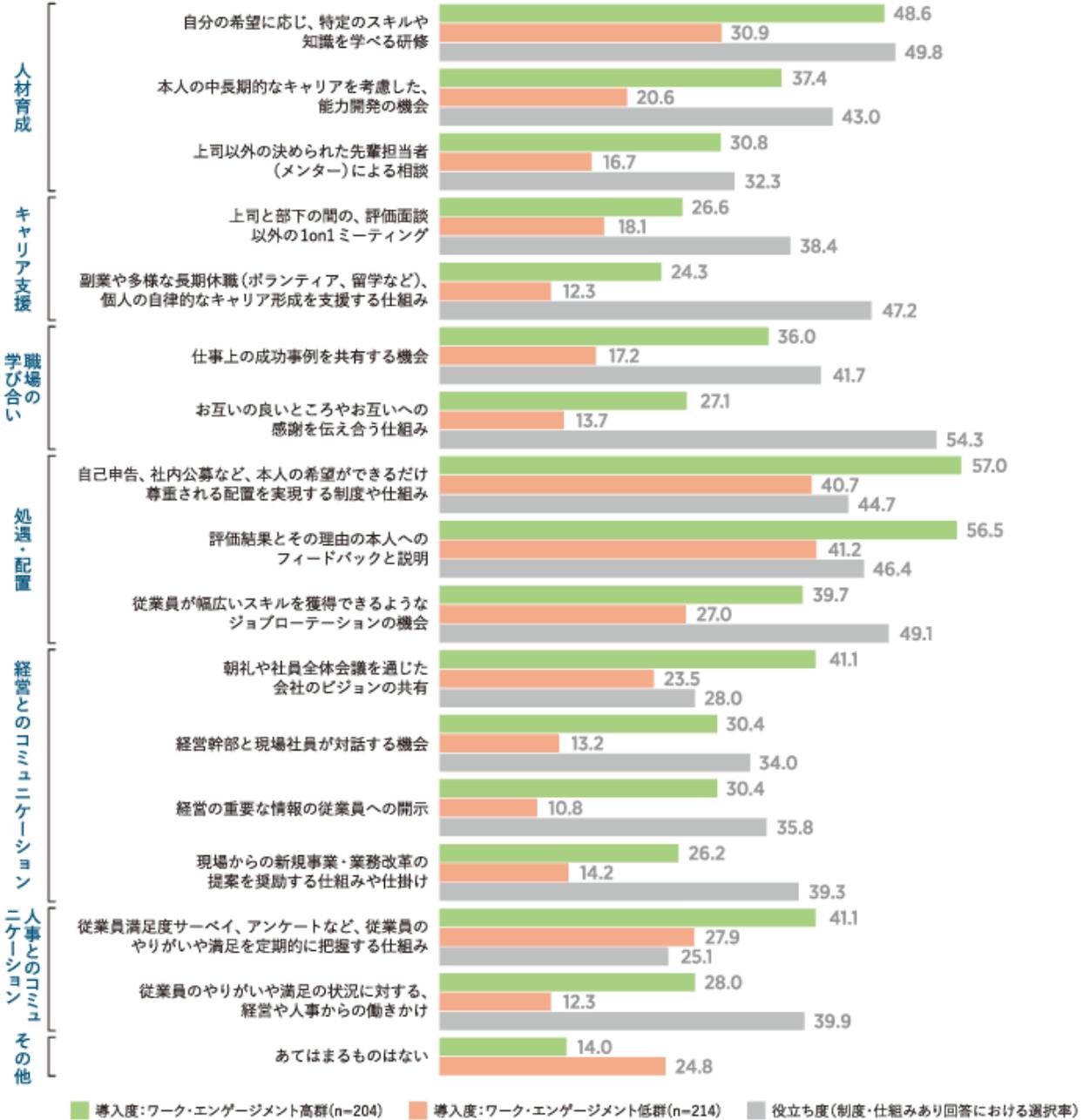
●制度・仕組みとワーク・エンゲージメント (図表 10)

- ・ワーク・エンゲージメント高群で導入が多かったのは、処遇・配置に関する「自己申告、社内公募など、本人の希望をできるだけ尊重される配置を実現する制度や仕組み」「評価結果とその理由の本人へのフィードバックと説明」、次いで人材育成の「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」だった。これらはワーク・エンゲージメント低群においても導入が多い。
- ・高群と低群で導入度の差が大きかったのは、経営とのコミュニケーションに関する「経営の重要な情報の従業員への開示」「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」や、職場での「仕事上の成功事例を共有する機会」で、経営や仕事に関する情報の共有に関するものであった。
- ・導入ありと回答したもののうち「あなたの仕事のやりがいや意欲を高めると思うもの」を選んでもらったところ、「お互いの良いところやお互いへの感謝を伝え合う仕組み」「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「従業員が幅広いスキルを獲得できるようなジョブローテーションの機会」と、自信やスキルといった個人の資源向上につながるものが上位に並んだ。

図表10 制度・仕組みとワーク・エンゲージメント

あなたのお勤めの会社で行われている制度や仕組みをすべてお選びください。

また、そのなかで、あなたの仕事のやりがいや意欲を高めると思うものをすべてお選びください。〈複数回答/％〉



●働き方改革とワーク・エンゲージメント

・働き方改革の進展とワーク・エンゲージメントの関係については、「労働時間削減」「生産性向上」「働き方（時間・場所）の柔軟化」のいずれも、ワーク・エンゲージメント高群が低群に比べて進展しており、中でも両群の差が大きいのは「働き方の柔軟化」だった。

⇒働き方改革は、ワーク・エンゲージメントの向上にプラスの影響を与えていると言えそうである。働く時間や場所の選択肢が広がることで、職務のコントロール感が高まったり、意味がないと感じる会議や移動を最小化したりでき、それがワーク・エンゲージメントを高める方向に影響すると推測できる。

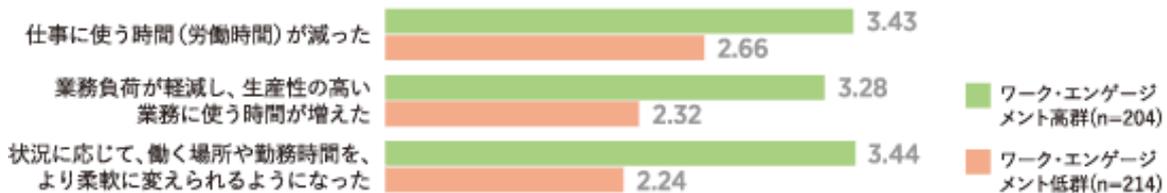
・私生活の快感情が仕事に良い影響を与えることも知られており^{*2}、本調査でも、バーンアウトせずに高いワーク・エンゲージメントを保つには、私生活の充実（「仕事以外に打ち込めるものがある」など3項目）が重要であることが示唆された。

⇒さらなる働き方改革がワーク・エンゲージメントの向上に寄与する可能性がある^{*3}。

図表11 働き方改革とワーク・エンゲージメント

現在お勤めの会社では、この2～3年で、あなたに次のような変化はどのくらいありましたか。

〈1:まったくあてはまらない～6:とてもあてはまる / 単一回答〉



*1 リクルートマネジメントソリューションズ（2015）RMS Message vol.38「組織コミットメント実態調査」

*2 同（2018）RMS Message vol.51「ワーク・ライフのポジティブな関係性」

*3 『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査 2019」参照

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000833/>

5. 調査概要

| | |
|--------|---|
| 調査対象 | <p>会社勤務の正社員</p> <p>※勤務先の従業員規模は 300 名以上、管理職・役員・経営者は除く。 勤務先企業での在籍移管は 1 年以上</p> <p>※性別、年齢層(20 代/30 代/40 代)、職務系統(営業/サービス/事務/技術)がそれぞれ均等になるように回収</p> |
| 調査内容 | <p>どの程度仕事に熱中したり喜びを感じたりするか、またそれはどのようなときか、どの程度仕事が面白くない、意味がないと感じるか、またそれはどのようなときか、仕事や職場・上司の状況、適応感など</p> |
| 実施期間 | 2019 年 11 月 |
| 実施方法 | インターネット調査 |
| 有効回答数 | 624 名 |
| 回答者の属性 | <p>製造業 25.6%、非製造業 73.7%、その他・不明 0.6%</p> <p>従業員規模：</p> <p>300 名以上 1000 名未満 30.4%</p> <p>1000 名以上 3000 名未満 20.5%</p> <p>3000 名以上 5000 名未満 9.0%</p> <p>5000 名以上 10000 名未満 12.5%</p> <p>10000 名以上 27.5%</p> <p>勤務先企業での在籍期間：</p> <p>1 年以上 3 年未満 16.2%</p> <p>3 年以上 5 年未満 17.1%</p> <p>5 年以上 10 年未満 28.5%、</p> <p>10 年以上 38.1%</p> <p>未婚 50.5%、既婚 49.5%</p> |

f

【本件に関するお問い合わせ先】

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 社外広報担当 山野、小川
TEL: 03-6670-1042 E-mail: press@recruit-ms.co.jp