

## 第38回 ワーク・エンゲイジメント

日本総合研究所 創発戦略センター  
スペシャリスト 小島 明子

エンゲイジメント (engagement) とは、約束などの「つながり」の意味を持つ英単語です。人々が働く主な目的は、お金を稼いで生活をしていくためですが、自分の仕事に誇りを持ち、やりがいを持って仕事をするのも大切です。2021年6月の日本経済新聞の記事に「医師が警告 仕事大好き人間がメンタル病む3パターン」という記事が掲載されていますが、燃え尽き症候群にならないようにメリハリをつけて仕事に取り組みたいと思う今日この頃です。(編集部・20歳代男性)

## 1. はじめに

第37回目は、「キャリア形成支援」について取り上げました。雇用環境や個人の価値観が変化する現在、キャリアの在り方も今まで以上に多様化しつつあります。企業側は、従業員のキャリア形成支援を行うことで、組織が目指す方向と、従業員がキャリアの方向とのギャップを縮め、従業員のワーク・エンゲイジメントを高めつつ、組織として高いパフォーマンスを発揮できることが求められます。そこで、第38回では「ワーク・エンゲイジメント」について取り上げます。

## 2. ワーク・エンゲイジメントとは

「ワーク・エンゲイジメント」は、オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli教授らが提唱した概念であり、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組ん

でいる」(没頭)の三つがそろった状態として定義されています。

厚生労働省では、「ワーク・エンゲイジメント」について、島津 (2016)<sup>ii</sup> や、Schaufeli, Shimazu, & Taris (2009)<sup>iii</sup>、Locke (1976)<sup>iv</sup> を踏まえて、「活動水準」「仕事への態度・認知」といった2軸を用いて、関連する概念を整理しています〔図表1〕。

「バーンアウト」については、「仕事への態度・認知」について否定的な状態で、「活動水準」が低い状態です。燃え尽き症候群という表現を使いますが、燃え尽きた結果、意欲が低く、うつ状態など活動量が減ってしまうというイメージに近いと考えます。「ワーカホリズム」については、「活動水準」が高くなっていますが、「仕事への態度・認知」が否定的な状態にあります。いつも仕事ばかりに追われている人をワーカホリック、という表現で呼ぶことがありますが、活動量は高いものの、好きでやっているというよりは、脅迫観念などから追われて、やらざるを得なくてやっている人というイメージが付きやすいかもしれません。「職務満足感」については、「仕事への態度・認知」に

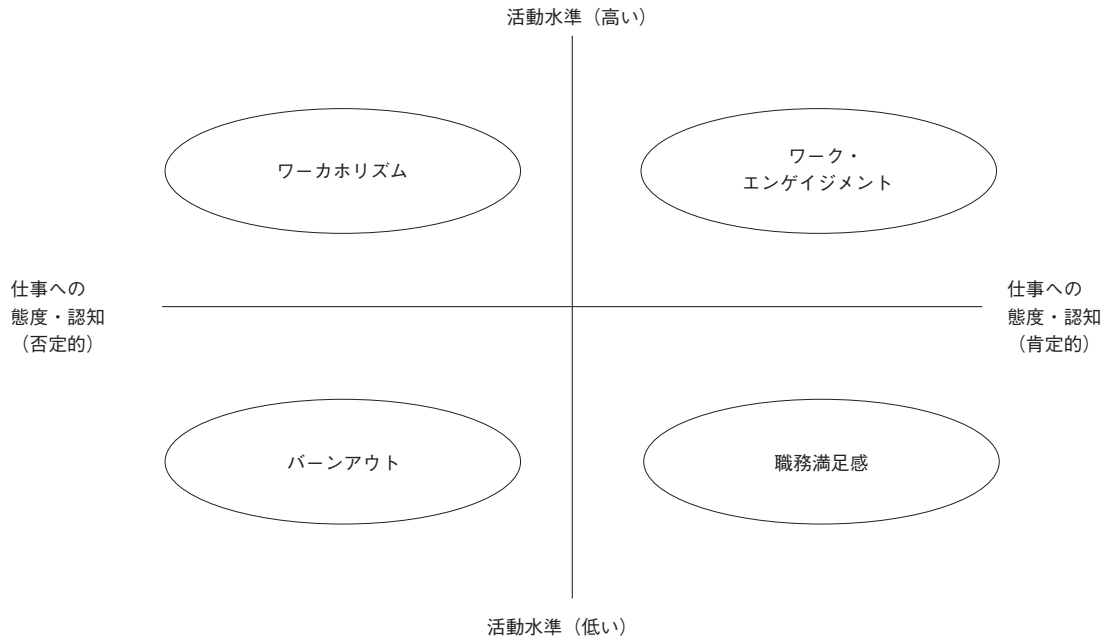
i 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」

ii 島津明人 (2016)「心理学の立場からみた行動科学コアカリキュラム」心身医学, 56(1), 24-28.

iii Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.

iv Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.

〔図表1〕 ワーク・エンゲイジメントの特徴



出典：厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」を基に日本総合研究所作成

ついて肯定的な状態になりますが、「活動水準」が低い状態になります。ワーク・エンゲイジメントについては、「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であり、「活動水準」が高い状態になります。バーンアウトの対極の概念として位置づけられています。仕事に対する意欲と活動量がともに高い状態になっています。従業員のワーク・エンゲイジメントが高まることは、定着率の向上、ストレスの低下、生産性の向上などの効果が得られることが期待されています。

### 3. ワーク・エンゲイジメントの向上に向けた施策

厚生労働省<sup>v</sup>によれば、ワーク・エンゲイジメントのスコアが最も高いのは60歳以上であり、年齢が若くなるに従って低くなっています。役職別では、役職が低くなるにつれて低くなり、勤め先企業の規模では、企業規模が大きくなるに従って、ワーク・エンゲイジメントのスコア

が低くなる傾向が見られます〔図表2〕。これらのことから、年齢が若く、責任あるポジションについていない大企業の従業員は、働きがいを感じづらいということが想像できます。

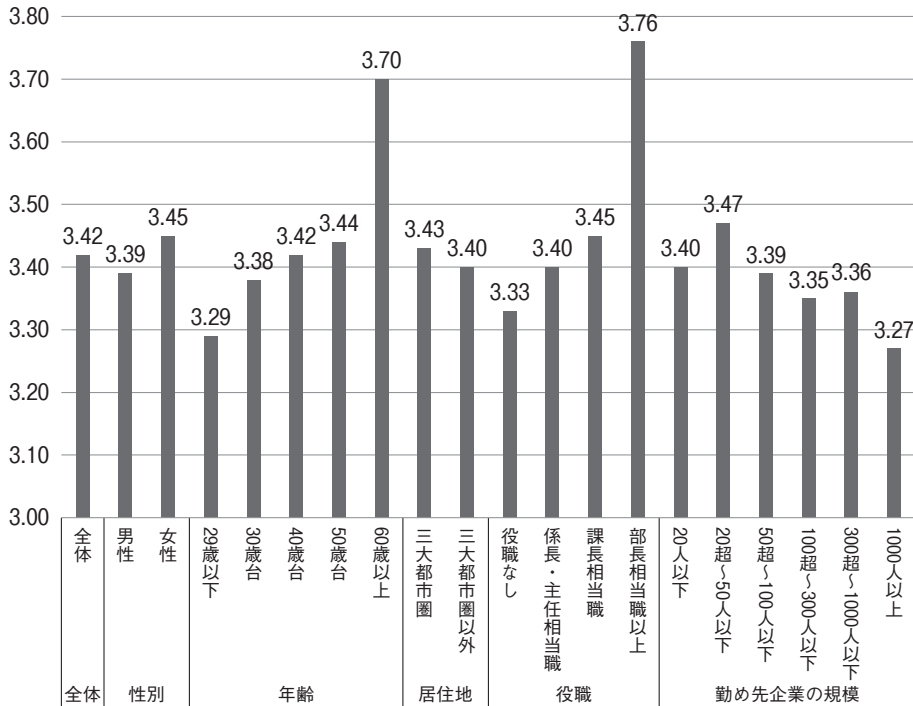
また、同報告書<sup>vi</sup>によれば、従業員の働きがいが高い企業の取り組みについて調査を行っており、雇用管理の面では、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(5.6%ポイント)、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」(5.6%ポイント)が最も多く、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」(4.2%ポイント)と続いています。人材育成の面では、「指導役や教育系の配置(メンター制度等)」(3.6%ポイント)が最も多く、「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」(2.2%ポイント)と続いています。これらのことから、コミュニケーションの円滑化、労働時間の短縮や働き方の柔軟化、裁量権の拡大、将来のキャリア展望の明確化などは、一般的にワーク・エンゲイジメントを高める上で、効果的な施策であると考えます。

一例として、株式会社LIXIL<sup>vii</sup>では、2022年

<sup>v</sup> 厚生労働省【骨子】「令和元年版 労働経済の分析」

<sup>vi</sup> 厚生労働省【骨子】「令和元年版 労働経済の分析」

〔図表2〕 働きがいの概況（正社員）  
（ワーク・エンゲージメントスコア）



出典：厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」を基に日本総合研究所作成

3月期に従業員のエンゲージメントを高めることを目的に、「従業員エクスペリエンス」（従業員が組織の中で体験するあらゆる価値経験）に注力した取り組みを開始しています。全従業員に対する調査結果を踏まえた上で、現地訪問を通じた現場の把握や管理監督者への教育訓練、就労環境の整備等の改善を行うことで、従業員意識調査エンゲージメント（肯定的回答の割合）は73%に上り、成果につなげています。

## 4. 最後に

本稿では、ワーク・エンゲージメントについて述べましたが、同じようによく耳にする言葉が従業員満足度という言葉です。従業員満足度は、職場の環境に対してどれくらい満足をしているかということに着眼していますので、満足度が高い従業員が必ずしも職場への貢献意欲が高いとはいえません。働きやすい職場環境づくりという視点と、従業員の働きがいや意欲を引き出すという視点、この二つの視点を踏まえた施策を行うことが必要だといえます。

vii [https://www.lixil.com/jp/impact/inclusion/rewarding\\_workplace.html](https://www.lixil.com/jp/impact/inclusion/rewarding_workplace.html)

こじま あきこ 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト。CFP®認定者、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けに女性活躍や働き方改革推進状況の診断を行っている。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院）、『「わたし」のための金融リテラシー』（共著・金融財政事情研究会）、『中高年男性の働き方の未来』（金融財政事情研究会）、『女性と定年』（金融財政事情研究会）、『協同労働入門』（共著・経営書院）。