

働き方改革から働きがい改革へ
～社労士と考える「人を大切にする社会」づくり～

ワークエンゲージメントの実践に向けて

2023年3月

山本 勲

慶應義塾大学商学部

▽ 自己紹介

- 氏名：山本 勲（やまもと いさむ）
- 役職：慶應義塾大学商学部教授
慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センター長
- 経歴：日本銀行エコノミスト→日本銀行金融研究所企画役→
慶應義塾大学商学部准教授→同教授
- 専門：労働経済学（ブラウン大学経済学博士）
- 研究：労働時間、働き方、健康経営、AIと雇用、非正規雇用、
女性活躍推進、格差など
- 主著：『人工知能と経済』（編著）勁草書房・2019年、
『労働時間の経済分析』（共著）日本経済新聞出版社・
2014年（日経・経済図書文化賞受賞）
『実証分析のための計量経済学』中央経済社・2015年

□ 主な研究プロジェクト

コロナ危機

- 科研費特別推進研究「コロナ危機以降の多様な格差の構造と変容：家計パネルデータを活用した経済学研究」（2022-26）
- 内閣府経済社会総合研究所（ESRI）「コロナ危機とポストコロナの経済社会に関する研究」（2021-22）
- 米国NIH「COVID-mitigation Policy Project (CNEF-COVID)」（2021-25）

睡眠・健康

- 日経スマートワーク経営研究会（2017-）
- 経済産業研究所（RIETI）「働き方改革と健康経営に関する研究」（2016-21）

テクノロジー

- JST-RISTEX-HITE「人と新しい技術の協働タスクモデル：労働市場へのインパクト評価」（2019-21）

＜本日の概要＞

1. **エンゲージメントとは何か？**
2. **エンゲージメントと企業業績の両立可能性**
3. **エンゲージメント実践に向け**
 - (1) **仕事資源としての人材マネジメントの重要性**
 - (2) **仕事資源としてのテクノロジーの重要性**
 - (3) **コロナ禍でのエンゲージメント格差**
4. **まとめ**

1. エンゲージメントとは何か？

ワーク エンゲージメント

- 👉 仕事に対するポジティブな心理状態
- 👉 活力・熱意・没頭
- 👉 学術的な利用
- 👉 UWESなど

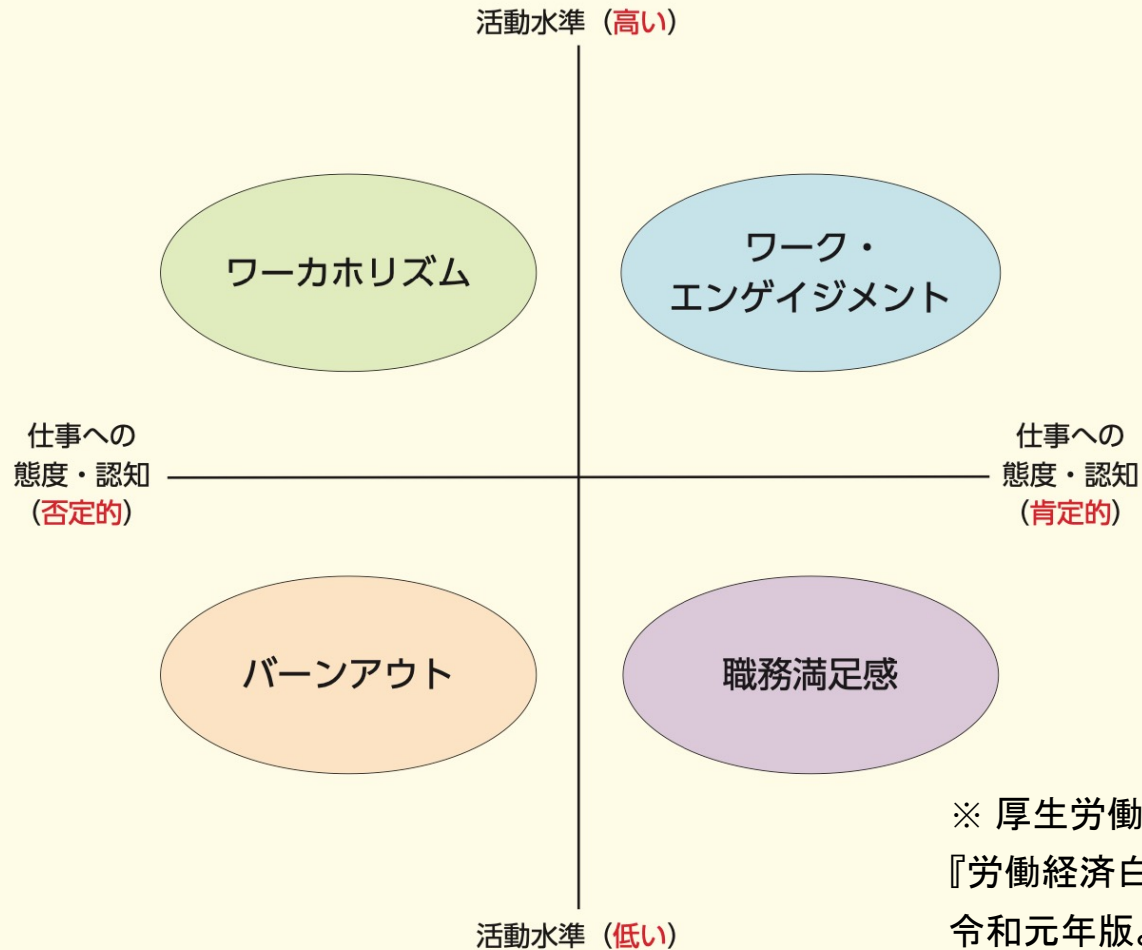
従業員 エンゲージメント

- 👉 企業とのマッチングに対するポジティブな心理状態
- 👉 組織コミットメント、ロイヤルティ、役割外行動など
- 👉 実務的な利用
- 👉 eNPSなど

ワークエンゲージメントの位置づけ

- ワーク・エンゲイジメントは、バーンアウト（燃え尽き）の対極の概念となっている。
- ワーク・エンゲイジメントには、様々な類似する概念があり、部分的に重複する部分もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっている。

(1)「活動水準」「仕事への態度・認知」を用いた関連する概念の整理



ワークエンゲージメント尺度：UWES

👉 「ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度」
“Utrecht Work Engagement Scale (UWES)”

- ① 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
- ② 職場では、元気が出て精力的になるように感じる
- ③ 仕事に熱心である
- ④ 仕事は、私に活力を与えてくれる
- ⑤ 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる
- ⑥ 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる
- ⑦ 自分の仕事に誇りを感じる
- ⑧ 私は仕事にのめり込んでいる
- ⑨ 仕事をしていると、つい夢中になってしまう

「活力」：①②⑤、「熱中」：③④⑥、「没頭」：⑦⑧⑨⑩
→各設問（0～6）の平均値 = UWES

慶應義塾大学 総合政策学部 島津 明人 研究室

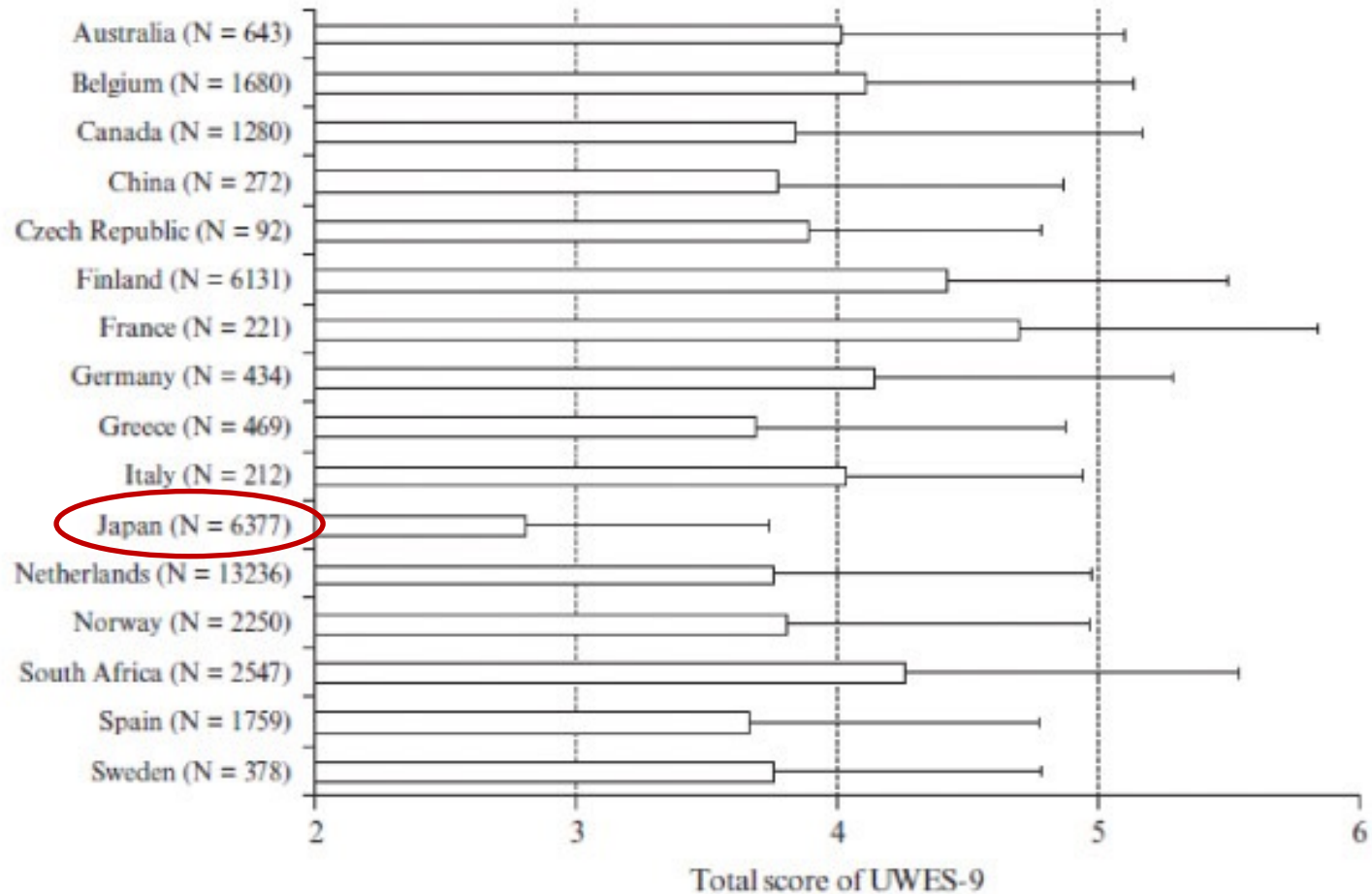
[📁 研究室のご紹介](#) ▾
 [🔬 研究プロジェクト](#) ▾
 [📄 研究業績](#) ▾
 [🔧 ツール](#) ▾
 [📍 職場のメンタルヘルス](#)

ワーク・エンゲイジメント(UWES)

尺度の概要

調査票	ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 Utrecht Work Engagement Scale (UWES)
概要	仕事に積極的に向かい活力を得ている状態を評価。
尺度構成	17項目版, 9項目版, 3項目版の3種類あり。 活力 (6/3/1項目: 仕事をしていると, 活力がみなぎるように感じる) 熱意 (5/3/1項目: 仕事に熱心である) 没頭 (6/3/1項目: 私は仕事にのめり込んでいる) の3下位尺度。 7件法 (0=全くない-6=いつも感じる)。
使用条件	研究目的の場合は無料。 商用目的の場合は 原著者 に連絡。
引用情報 (日本語版)	<ul style="list-style-type: none"> Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. <i>Applied Psychology: An International Review</i>, 57, 510-523. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. <i>European Journal of Psychological Assessment</i>, 35, 577-591. http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430
関連サイト	http://www.wilmarschaufeli.nl/

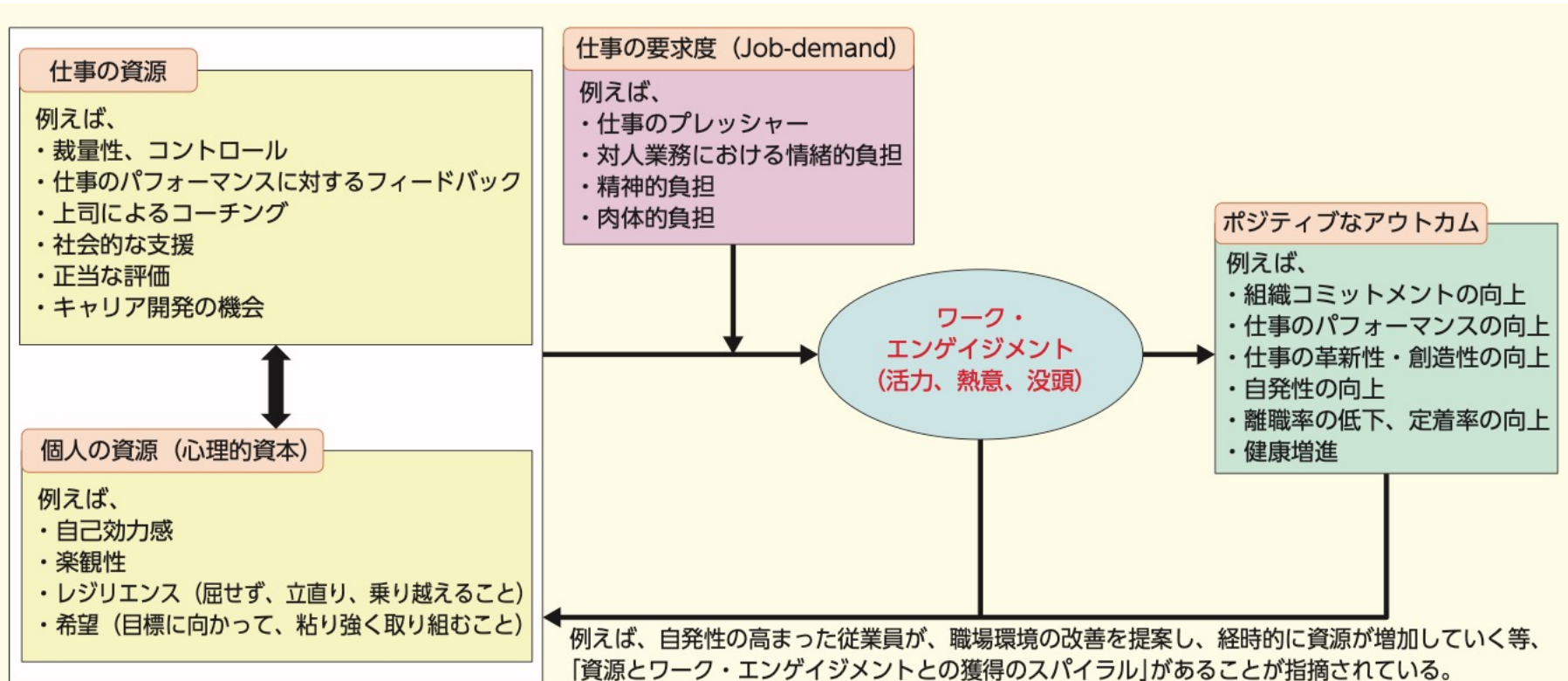
ワークエンゲージメント尺度の国際比較



出所) Shimazu etal (2010)

ワークエンゲージメントの決まり方

仕事の要求度・資源モデル: Job Demand-Resource (JD-R) model



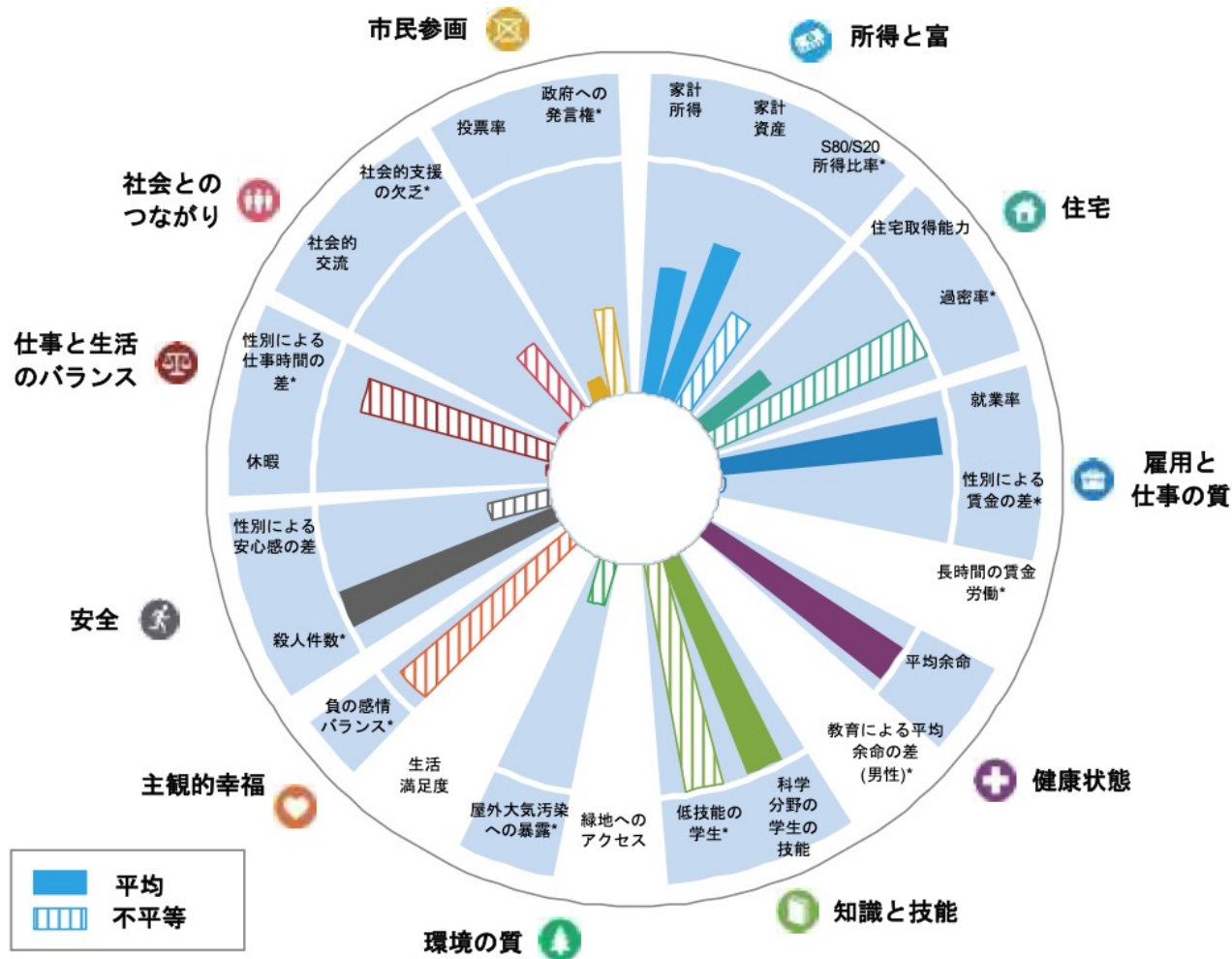
資料出所 Bakker & Demerouti (2007, 2008)、島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014)などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

(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。

ワークエンゲージメントへの注目

▽ OECD better life index ~OECD (2020)

日本の幸福度 (2018年またはデータが利用可能な直近年)



多用な項目：
生活の質に関わる11分野

→ 金銭的指標

→ 非金銭的指標

※ ウェルビーイングへの注目
= 価値観多様化・
成熟社会・
持続可能性の
重視等が背景

→ エンゲージメントへの注目

経済学での解釈

- 効用 ≡ ウェルビーイングWB
- 効用関数：効用は消費（所得）と余暇（賦存時間－労働）から得られる

$$\text{効用} = f(\text{消費}, \text{余暇}) = f(\text{所得}, -\text{労働})$$

👉 ウェルビーイング（効用）と労働の関係

→ 労働は限界不効用（限界苦痛）のみをもたらす？

⇒ トレードオフ問題の存在

「ウェルビーイング」vs.「労働（→企業業績）」

※ 伝統的なフレームワーク

（→ウェルビーイング＝CSR・福利厚生）

👉 労働からの効用を取り入れた拡張

$$\text{効用} = f(\text{消費, 余暇}) + g(+\text{労働})$$

- ・ 労働からのプラスの効用

= ワークエンゲイジメント (活力・没頭・熱意)、
従業員エンゲイジメント

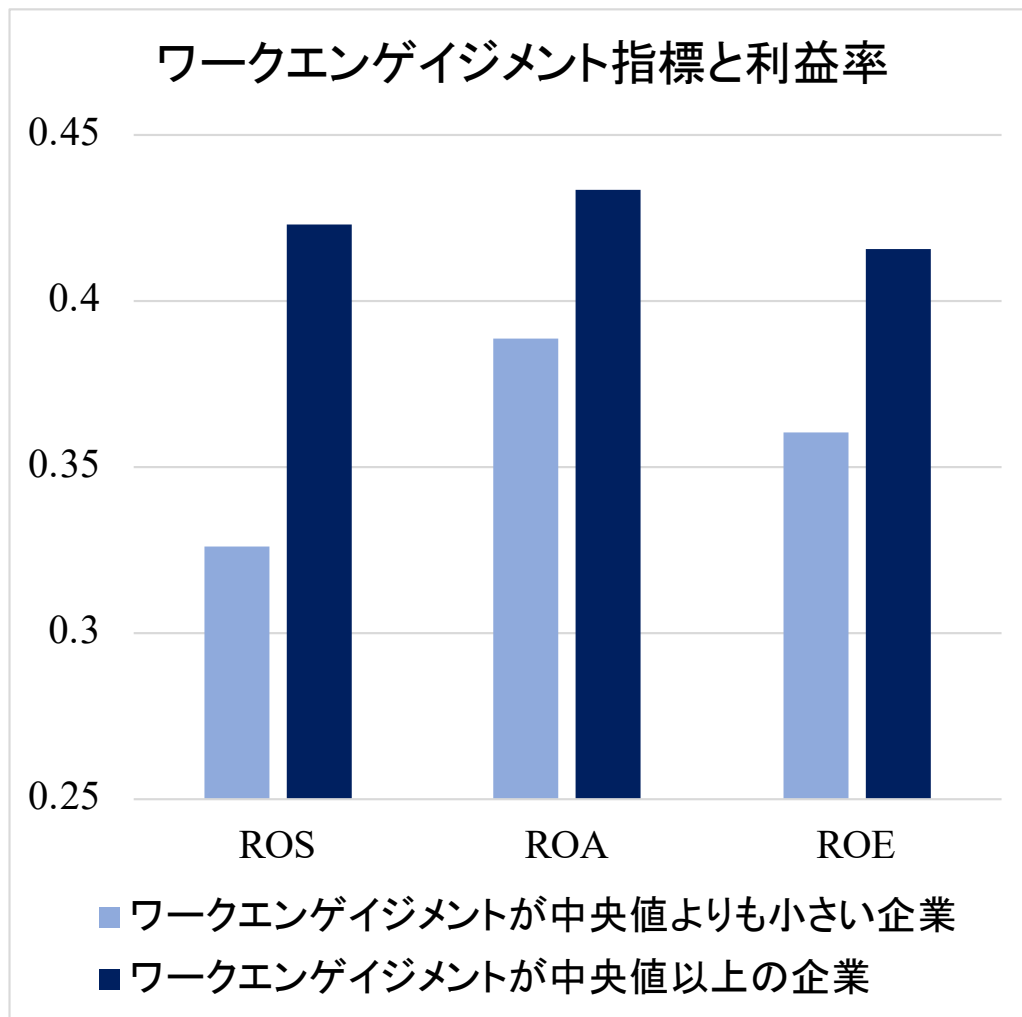
⇒ **いかにトレードオフ(trade-off)から両立性
(compatibility)への転換を図っていけるか？**

※ 現代的な課題

= 経営戦略としてのエンゲージメントの実践

**～ 例：健康経営、働き方改革、ダイバーシティ
経営、女性活躍推進などの取り組み**

2. エンゲージメントと企業業績の両立可能性



👉 日経スマートワーク研究会での研究結果

- ・ 上場企業とその従業員データ
- ・ ウェルビーイング（ワークエンゲイジメント）と業績指標との正の相関関係

注) ワークエンゲイジメント指標は熱意、活力、没頭の度合いの総合指標(UWES) 出所) 山本(2020、『日経スマートワーク OUTLOOK』)

研究紹介：ワークエンゲイジメントと企業業績

● 大手小売業 1 社のデータを用いた検証

： 黒田・山本・島津・シャウフエリ「従業員のポジティブメンタルヘルスと生産性との関係」RIETI Discussion Paper Series21-J-043

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/21090004.html>

毎年実施の従業員満足度調査にワークエンゲイジメント（ユトレヒト尺度）の設問を設置

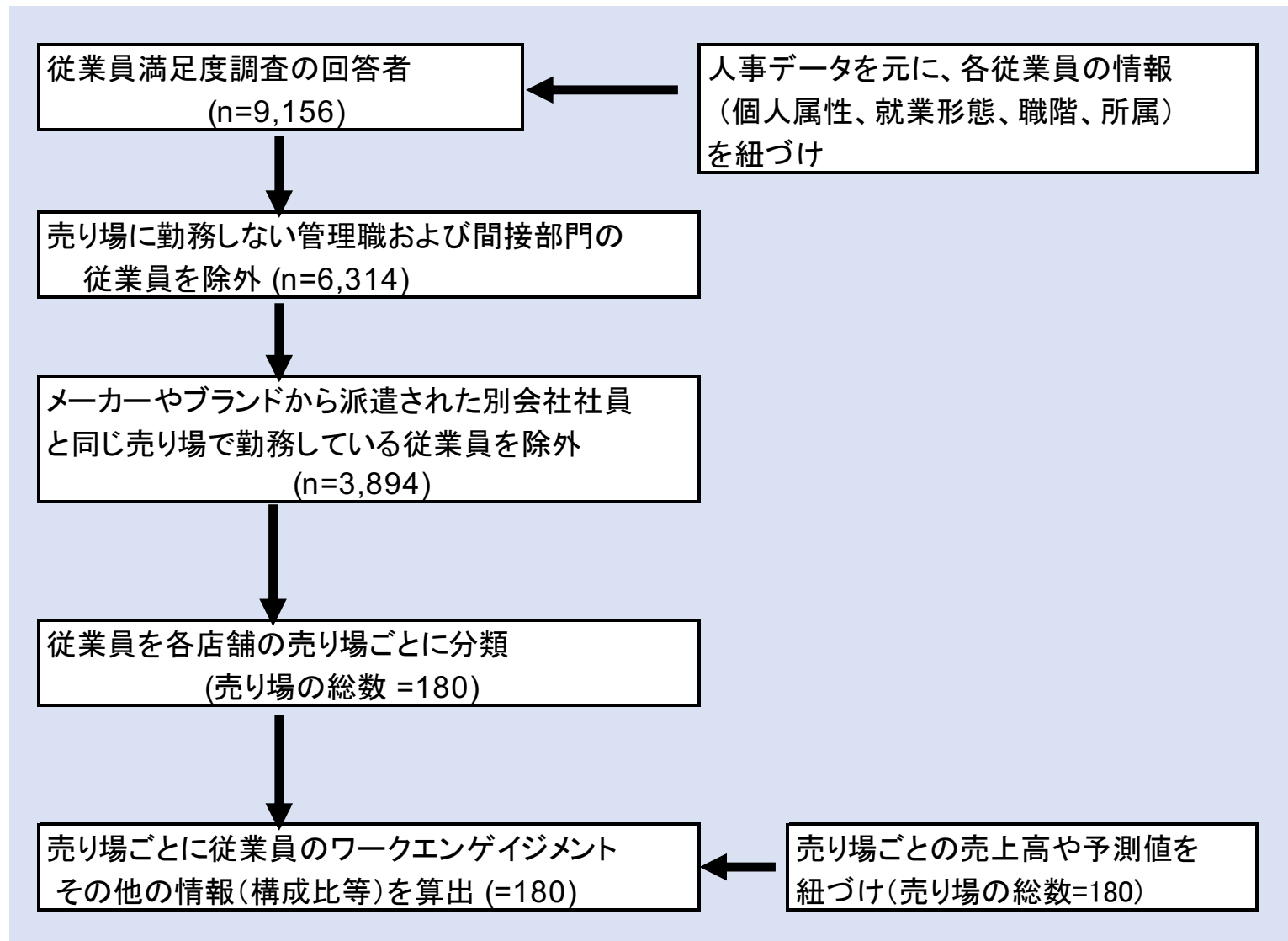


従業員のワークエンゲイジメントが高い売り場ほど、売上高が高いかを検証

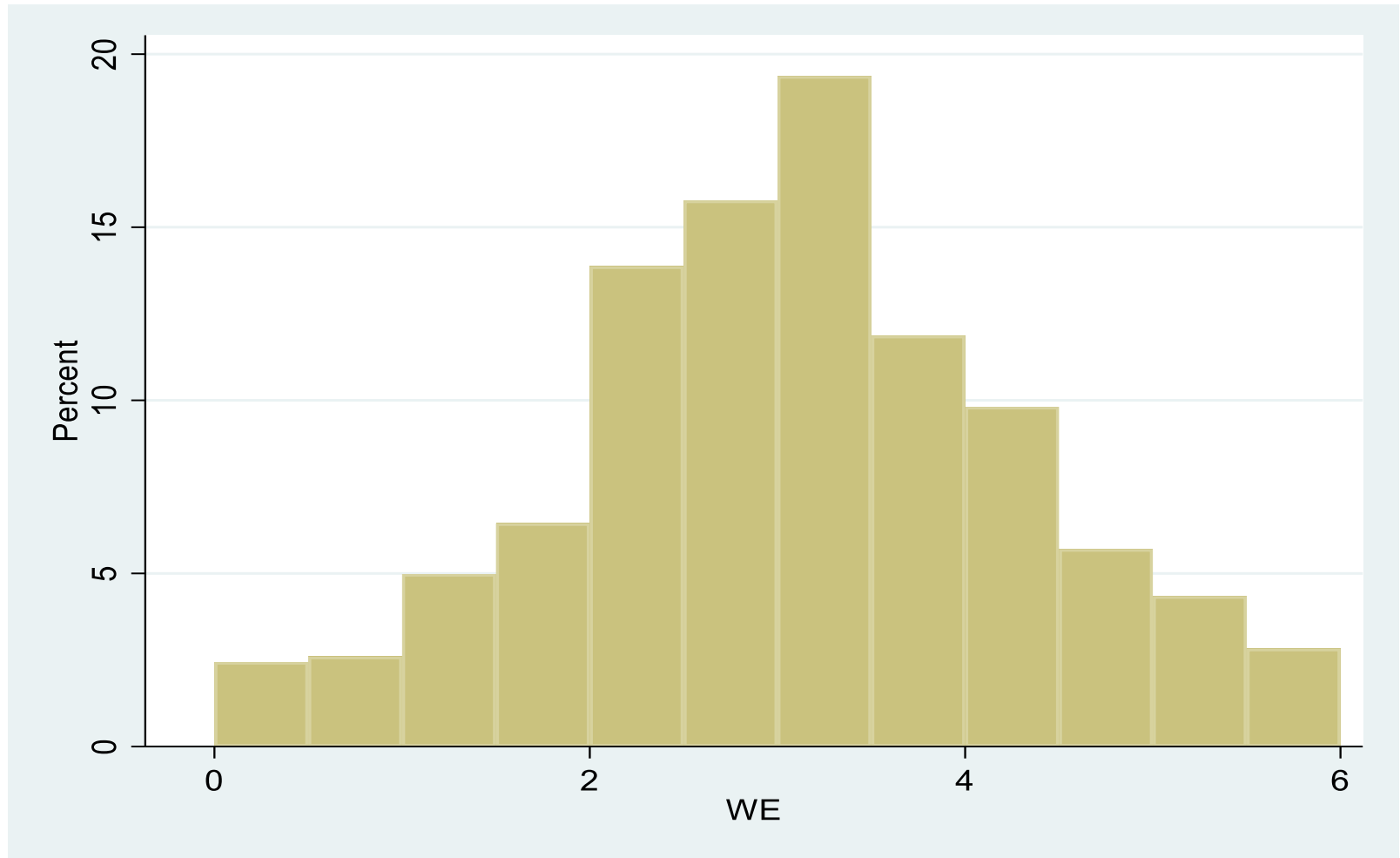
※ユトレヒト尺度（ワークエンゲイジメント尺度として学術的・国際的に最も信頼度が高いとされている尺度）

※ワークエンゲイジメントの平均だけでなく「ばらつき」に注目

● 検証方法



● 売り場のワークエンゲージメント指標（UWES）の分布



● ワークエンゲイジメントと売上高（予測対比前期変化率）

	(1)	(2)	(3)
ワークエンゲイジメント			
平均	0.0212*** (0.0071)		0.0195*** (0.0070)
変動係数		-0.0740** (0.0293)	
標準偏差			-0.0275** (0.0116)
男性比率	-0.0207 (0.0222)	0.0096 (0.0229)	0.0001 (0.0216)
平均年齢	0.0011 (0.0008)	0.0013 (0.0009)	0.0005 (0.0008)
従業員数	0.0009*** (0.0003)	0.0009*** (0.0003)	0.0007*** (0.0003)
地域限定総合職比率	0.0904*** (0.0253)	0.0842*** (0.0265)	0.0848*** (0.0251)
有期雇用比率	-0.0984*** (0.0249)	-0.0573** (0.0271)	-0.0423 (0.0261)
店舗固有効果			
販売商品固有効果			
サンプルサイズ	180	180	180
疑似決定係数	0.1082	0.1083	0.1131

☞ 従業員のワークエンゲイジメントの平均が高い売り場では、予測対比でみた売上高が高くなる傾向

☞ 従業員のワークエンゲイジメントの平均が高くても、売り場内のワークエンゲイジメントのばらつきが大きいと、生産性は低下する傾向

※ 職場のメンバー間の温度差がなく、全員が生き生きと働いていることが重要

- ✓ 数値は売上高への影響度（括弧内は標準誤差）
- ✓ ***, **, *印はそれぞれ1, 5, 10%水準で統計的に有意（誤差を考慮しても影響度がある）

● ワークエンゲイジメントのばらつきと職場・個人のアウトカム

	チームワーク	結束力	主体性	問題解決	連携	PDCA
変動係数						
ワークエンゲイジメント	-0.7119** (0.2892)	-0.6915** (0.2872)	-0.9367** (0.3835)	-0.6735** (0.2646)	-0.5949* (0.3033)	-0.4435* (0.2658)
性別	-0.4159 (0.3293)	-0.1258 (0.3540)	-0.9991** (0.4665)	-0.1224 (0.3253)	0.1532 (0.3261)	0.0330 (0.3928)
年齢	0.3326 (0.5210)	0.7463 (0.5717)	0.0541 (0.5133)	-0.4696 (0.5928)	0.0558 (0.4713)	0.4907 (0.4704)
勤続年数	0.1288 (0.1794)	0.3398*** (0.1304)	0.0307 (0.1601)	0.0741 (0.1487)	0.3161** (0.1468)	-0.0041 (0.1714)
雇用形態	-0.0952 (0.3509)	-0.3342 (0.3438)	0.3360 (0.3924)	0.1715 (0.3876)	-0.0426 (0.3798)	0.0038 (0.2723)
Observations	180	180	180	180	180	180
R-squared	0.2011	0.2202	0.1871	0.1316	0.1450	0.1622

✓ 数値はアウトカムへの影響度（括弧内は標準誤差）

✓ ***, **, *印はそれぞれ1, 5, 10%水準で統計的に有意（誤差を考慮しても影響度がある）

👉 ワークエンゲイジメントのばらつきはチームワークと負の相関

※ ワークエンゲイジメントの温度差がチームワークや結束力、主体性、連携、PDCAなどを悪化させ、個々人の行動（生産性）に負の影響を与えている可能性

3. エンゲージメントの実践に向けて

(1) 仕事資源としての人材マネジメントの重要性

- 大手小売業1社のデータを用いた検証（前出）

： 黒田・山本・島津・シャウフエリ「従業員のポジティブメンタルヘルスと生産性との関係」RIETI Discussion Paper Series21-J-043

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/21090004.html>

- ▽ 従業員データ（約3,800人）を用いた推計

～ どのような人材マネジメントが従業員のワークエンゲージメントを高めるのか？

● 推計結果：ワークエンゲージメント指標への影響

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
時短制度適用社員	0.4749*** (0.0871)	0.4005*** (0.0846)	0.4520*** (0.0836)	0.4532*** (0.0827)	0.4013*** (0.0825)
WLB		0.3561*** (0.0213)			0.1989*** (0.0221)
目標の共有			0.3118*** (0.0249)		0.1899*** (0.0260)
上司のマネージメント			0.2458*** (0.0218)		0.0100 (0.0277)
上司のFB				0.0671** (0.0301)	0.0591* (0.0306)
役割や期待の明確性				0.2793*** (0.0278)	0.2045*** (0.0297)
成長の機会				0.1777*** (0.0303)	0.0934*** (0.0317)
サンプルサイズ	3,894	3,741	3,783	3,723	3,572
R-squared	0.0955	0.1737	0.2110	0.2199	0.2626

✓ 数値はワークエンゲージメント指標への影響度（括弧内は標準誤差）

✓ ***, **, *印はそれぞれ1,5,10%水準で統計的に有意（誤差を考慮しても影響度がある）

👉 時短、目標の共有、上司のマネジメント・コミュニケーション、成長機会など（=仕事の資源）がワークエンゲイジメントを高める

(2) 仕事資源としてのテクノロジーの重要性

● 労働者のデータを用いた検証

： 山本・黒田「AIなどの新しい情報技術の利用と労働者のウェルビーイング：パネルデータを用いた検証」RIETI Discussion Paper Series19-J-012

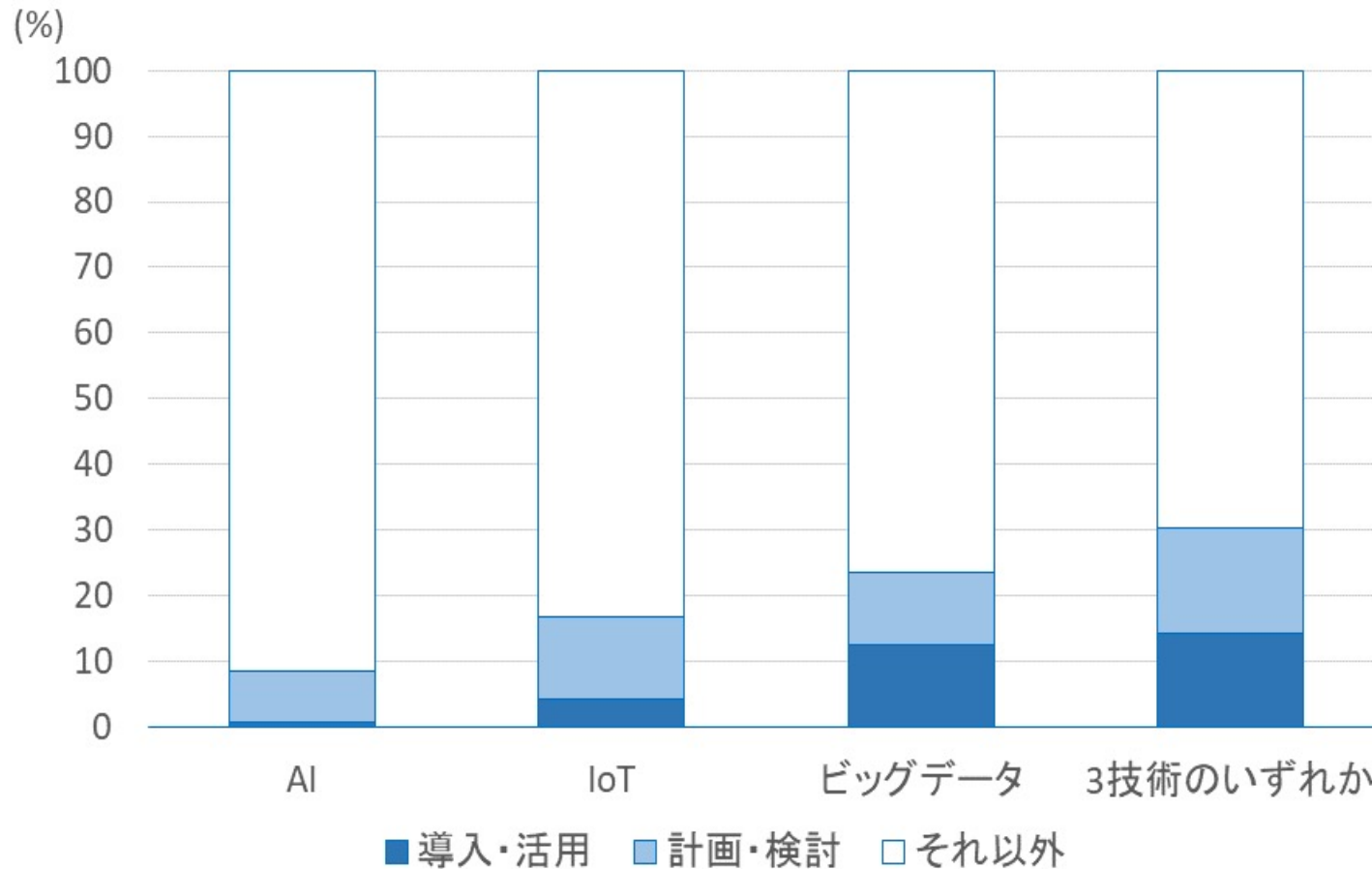
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/19030007.html>

▽ 労働者データ（約2,100人）を用いた推計

～ 新しいテクノロジーの導入は従業員のワークエンゲージメントを高めるのか？

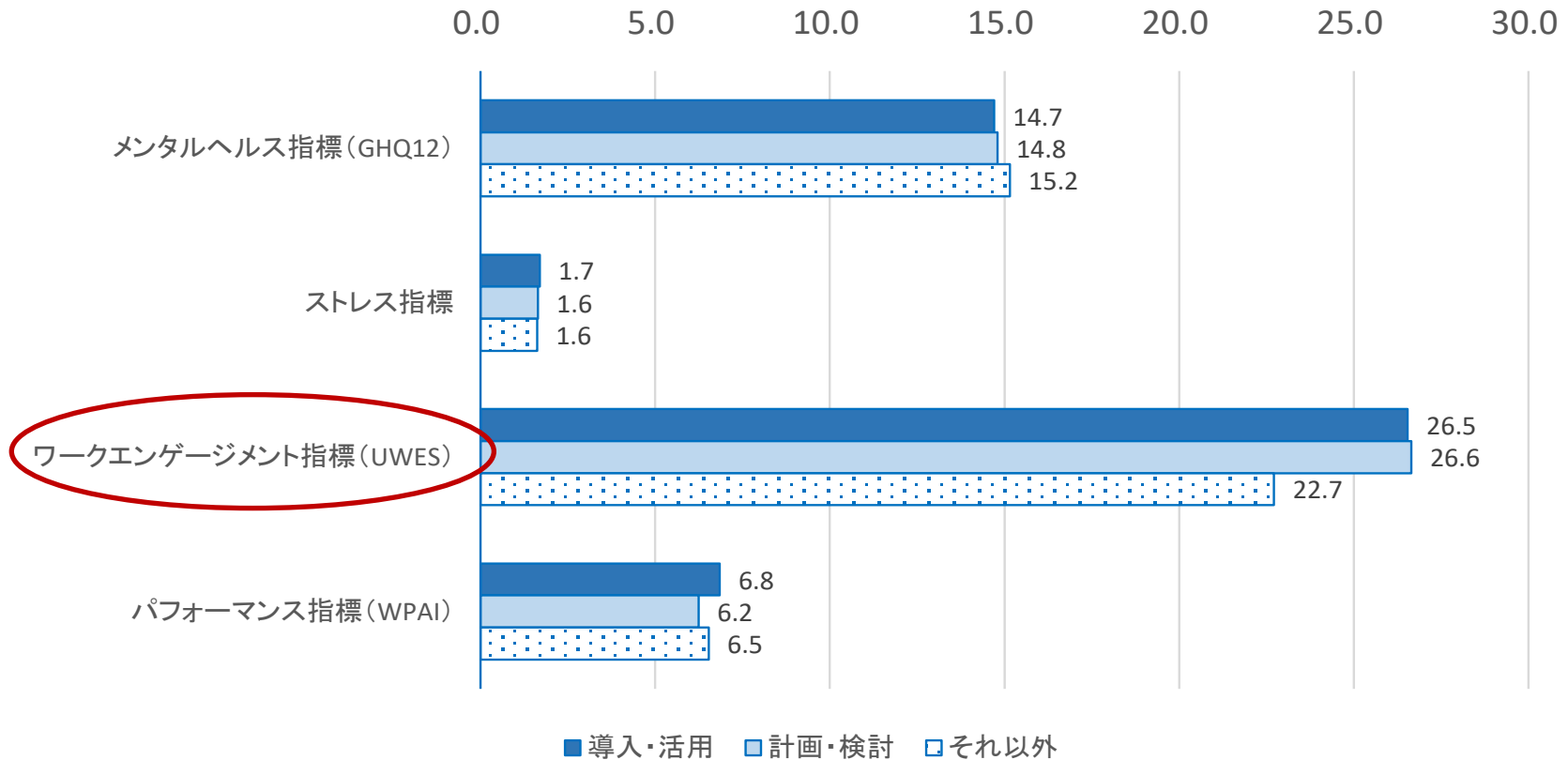
→ **仕事の要求度の上昇効果（WBにマイナス）**
 < **仕事の資源の増加効果（WBにプラス）** ？

● 新しいテクノロジーの導入状況



👉 AIやIoT、ビッグデータの導入・活用度合いはまだ低い（2017-18年当時）

● 新しいテクノロジーの導入とワークエンゲージメント



👉 新技術（3つのいずれか）が導入・活用されていると、ワークエンゲージメントが高い傾向

（メンタルヘルスの状態が良く、労働パフォーマンスも高い傾向）

● 推計結果：新技術がエンゲージメントに与える影響

※(1)-(3)は単回帰、(4)-(6)は各種説明変数を追加

	ワークエンゲイジメント指標 (UWES)			ワークエンゲイジメント指標 (UWES)		
	(1) Overall推計 (変量効果 モデル)	(2) Between推計	(3) Within推計 (固定効果 モデル)	(4) Overall推計 (変量効果 モデル)	(5) Between推計	(6) Within推計 (固定効果 モデル)
新技術の利用状況ダミー						
導入・活用している	2.612*** (0.620)	3.937*** (0.899)	1.572** (0.790)	2.262*** (0.611)	2.583*** (0.836)	1.547* (0.825)
計画・検討している	2.734*** (0.549)	4.242*** (0.851)	1.660** (0.733)	2.088*** (0.531)	2.154*** (0.815)	1.697** (0.730)

✓ 数値はエンゲージメントへの影響度（括弧内は標準誤差）

✓ ***, **, *印はそれぞれ1, 5, 10%水準で統計的に有意（誤差を考慮しても影響度がある）

- 👉 新技術を導入・活用している人は、他の人と比べてワークエンゲージメントが高い（between推計）
- 👉 導入・活用されたことでワークエンゲージメントが向上（within推計）
- 👉 仕事の要求度・資源をコントロールしても結果は同じ

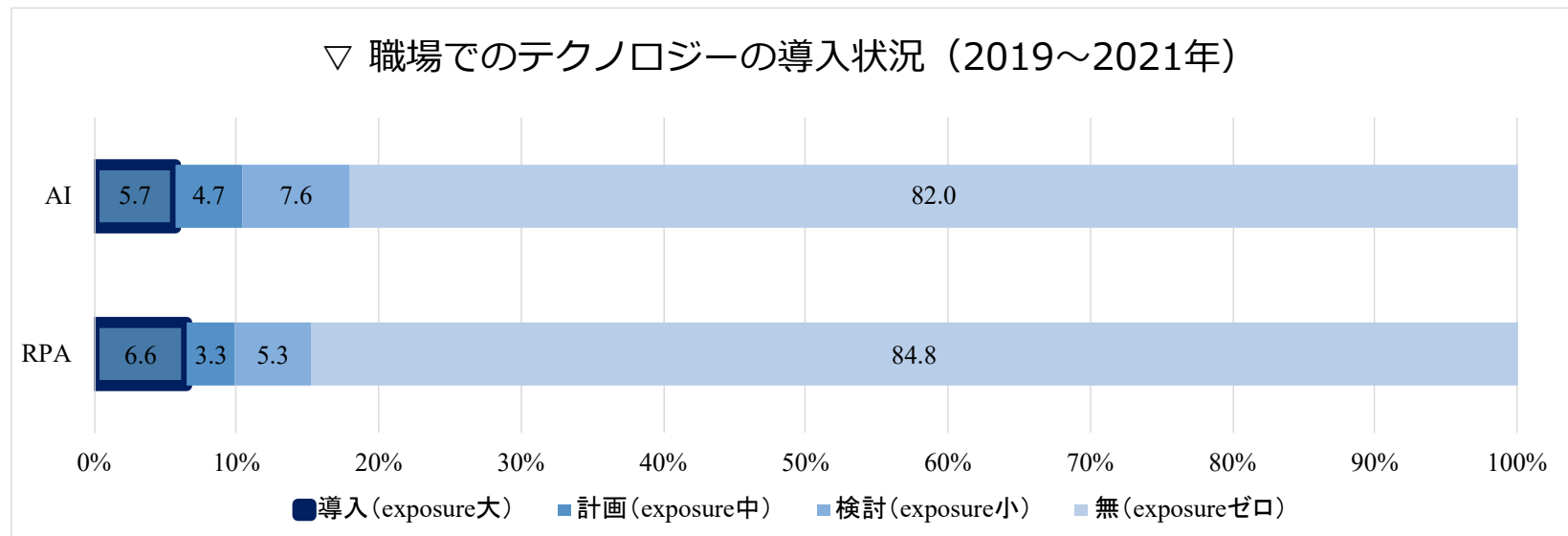
● 推計結果：新技術との相乗効果

	ワークエンゲイジメント 指標 (UWES)	
仕事特性: 業務内容が明確		
Yes	1.873*	(1.067)
No	-0.013	(1.777)
働き方改革: 残業抑制		
Yes	2.450**	(1.246)
No	1.252	(1.851)
働き方改革: テレワーク・在宅勤務導入		
Yes	9.595***	(0.573)
No	1.071	(0.831)
働き方改革: 有給休暇の取得促進		
Yes	2.462**	(1.231)
No	-0.848	(1.506)
働き方改革: インターバル規制の導入		
Yes	7.450***	(0.000)
No	1.247	(0.899)

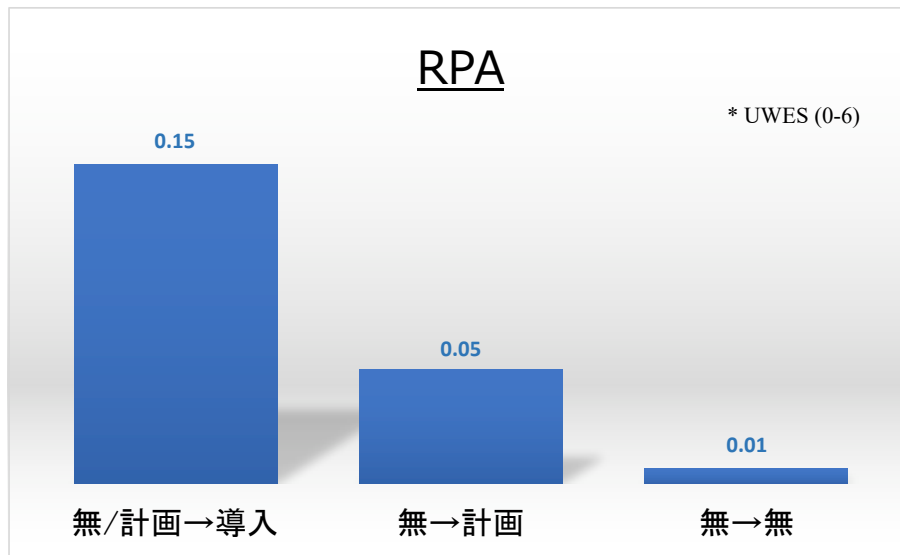
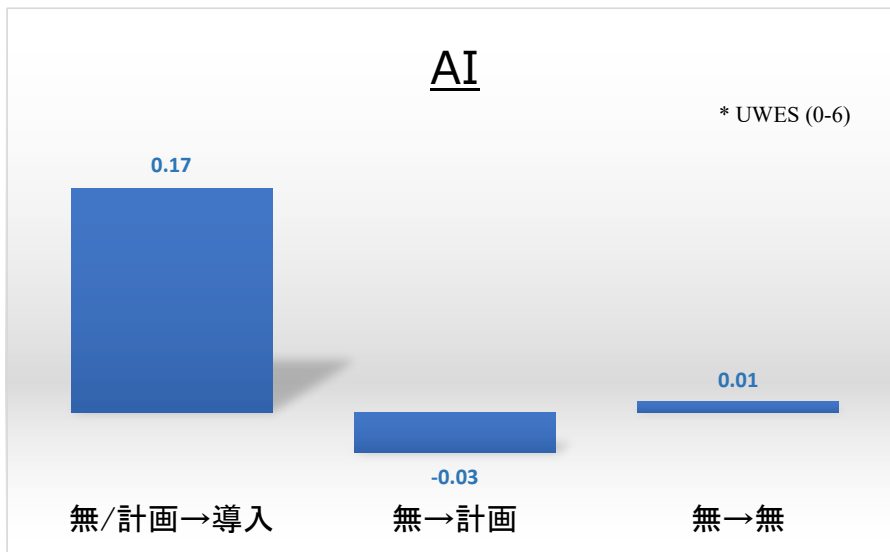
👉 **新技術との相乗効果：仕事が明確、残業抑制の実施、
テレワーク導入、休暇取得促進、
インターバル規制の導入**

近年のデータを用いた検証：小林・山本（2022）

- ・ ミクロパネルデータ：『日本家計パネル調査（JHPS）』
 ～ 2019, 2020, 2021年調査のパネルデータ
 （約4500名⇒10,000サンプル）
 ～ 全国で無作為抽出した家計に対する追跡調査
- ・ テクノロジー
 ～ AIと RPA（他にもロボットやクラウドなど）
 ～ 職場での導入状況：導入あり、計画あり、なし

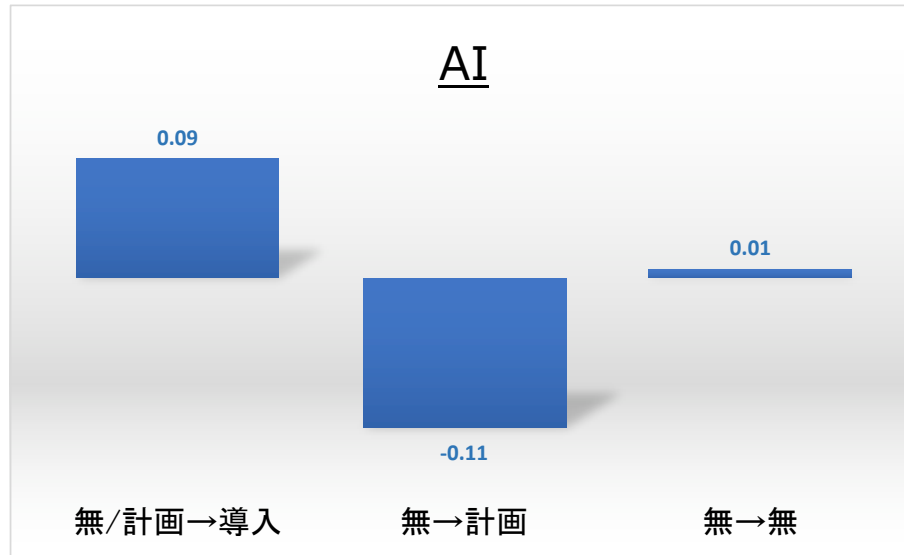


▽ AIとRPAの導入前後のワークエンゲージメントの変化

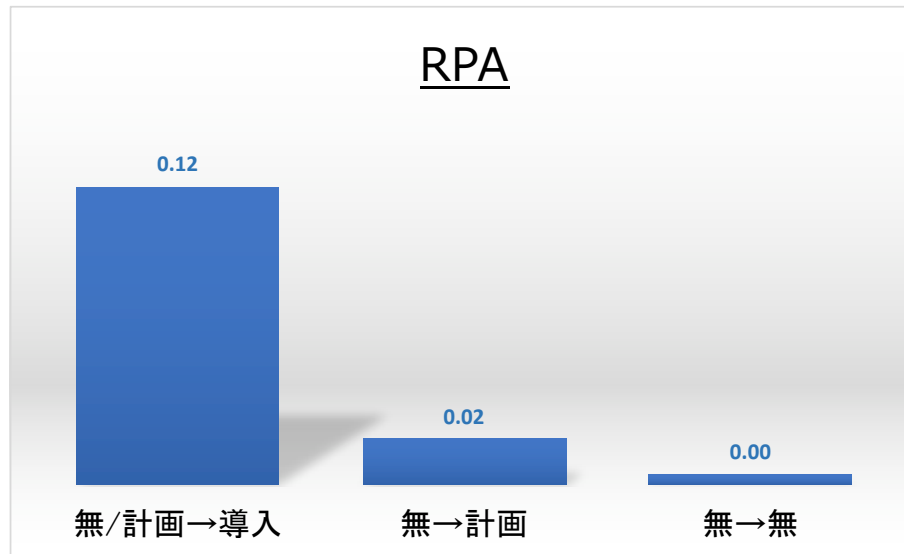


👉 AIやRPAの導入によって
ワークエンゲイジメント
が高まる傾向

▽ AIとRPAの導入前後のタスクの変化



☞ テクノロジー活用時には
ルーティンタスクからノン
ルーティン抽象タスクへの
高度化がみられる



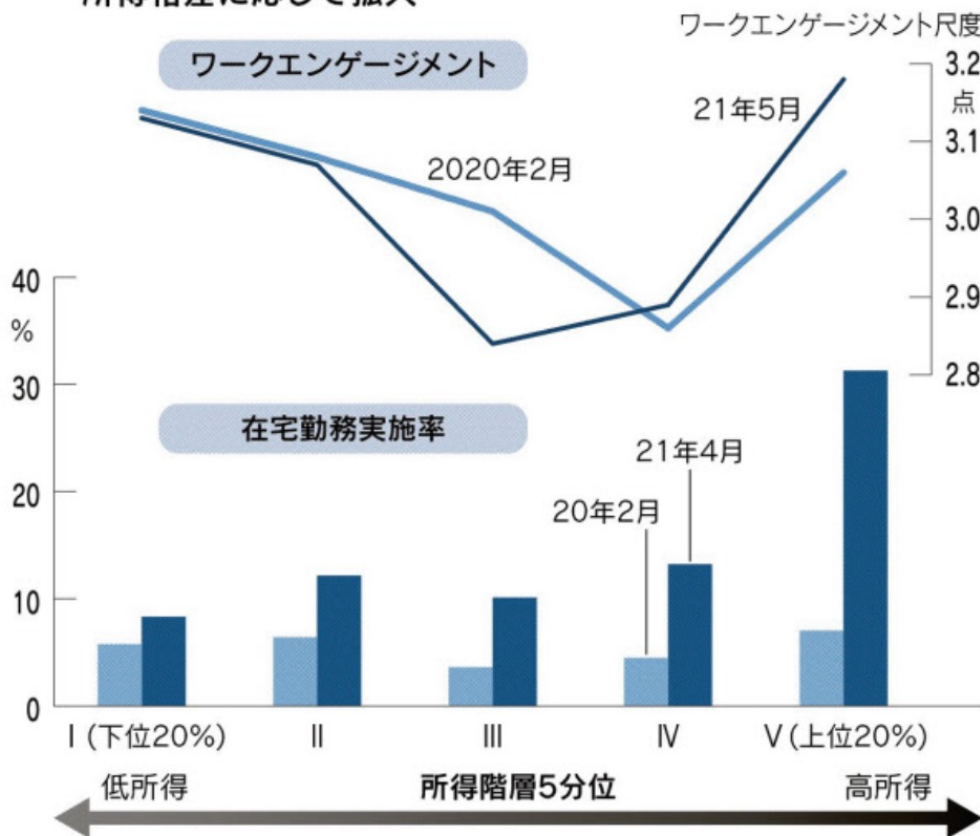
※ **タスク高度化（タスク
トランスフォーメー
ションの重要性**

⇒ 「テクノロジー活用＋
タスク高度化」は
エンゲージメントを
高める

(3) コロナ禍でのエンゲージメント格差

● 「日本家計パネル調査」を用いた検証：山本・石井（2022）

コロナ禍前後での在宅勤務やエンゲージメントの格差が所得格差に応じて拡大



👉 コロナ禍での在宅勤務実施率は高所得層でより顕著に上昇

～レジリエンス格差？

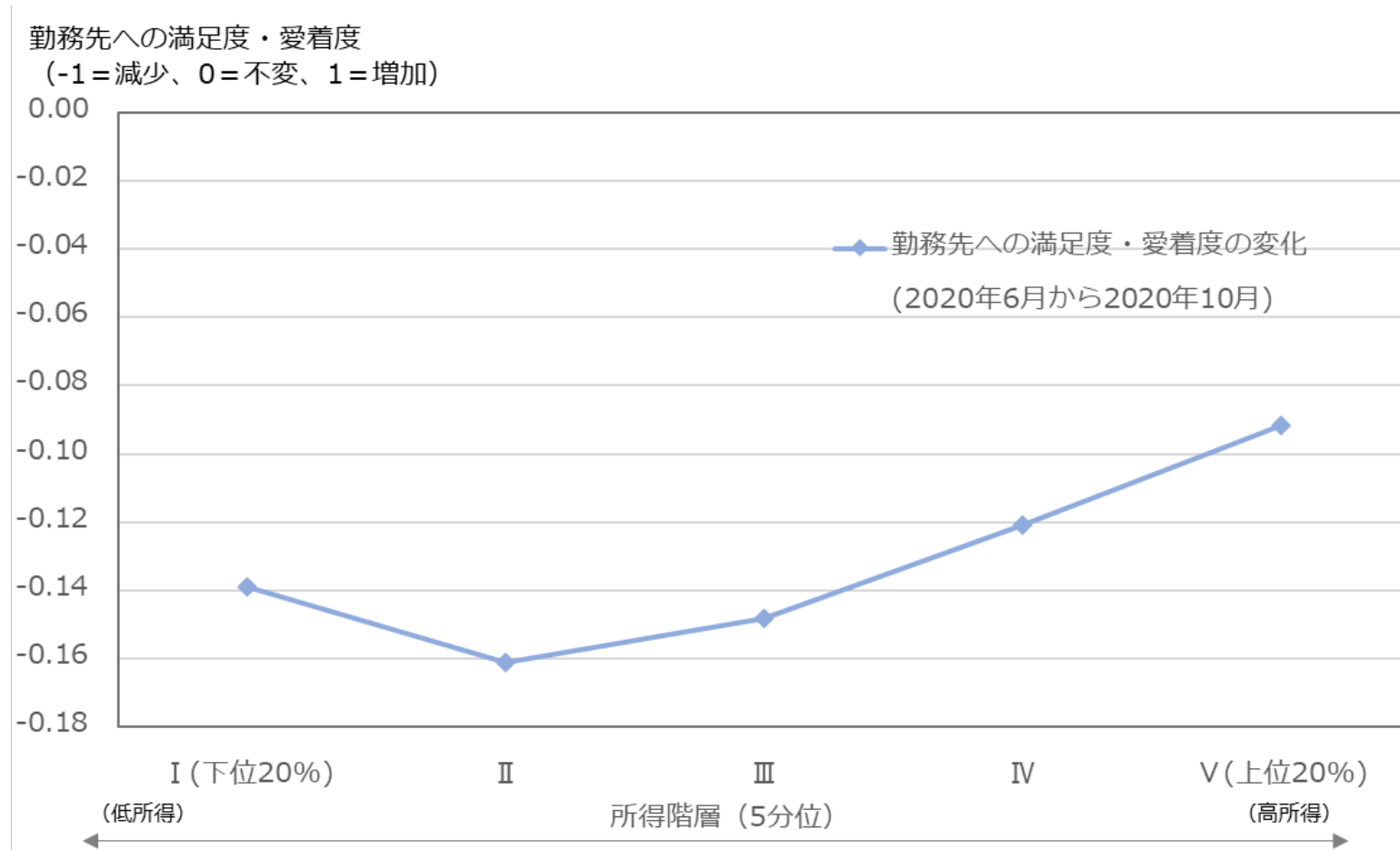
👉 ワークエンゲージメント（仕事への熱意・活力・没頭）も高所得層で増加

～ウェルビーイング格差？

※ 今後も持続するか？

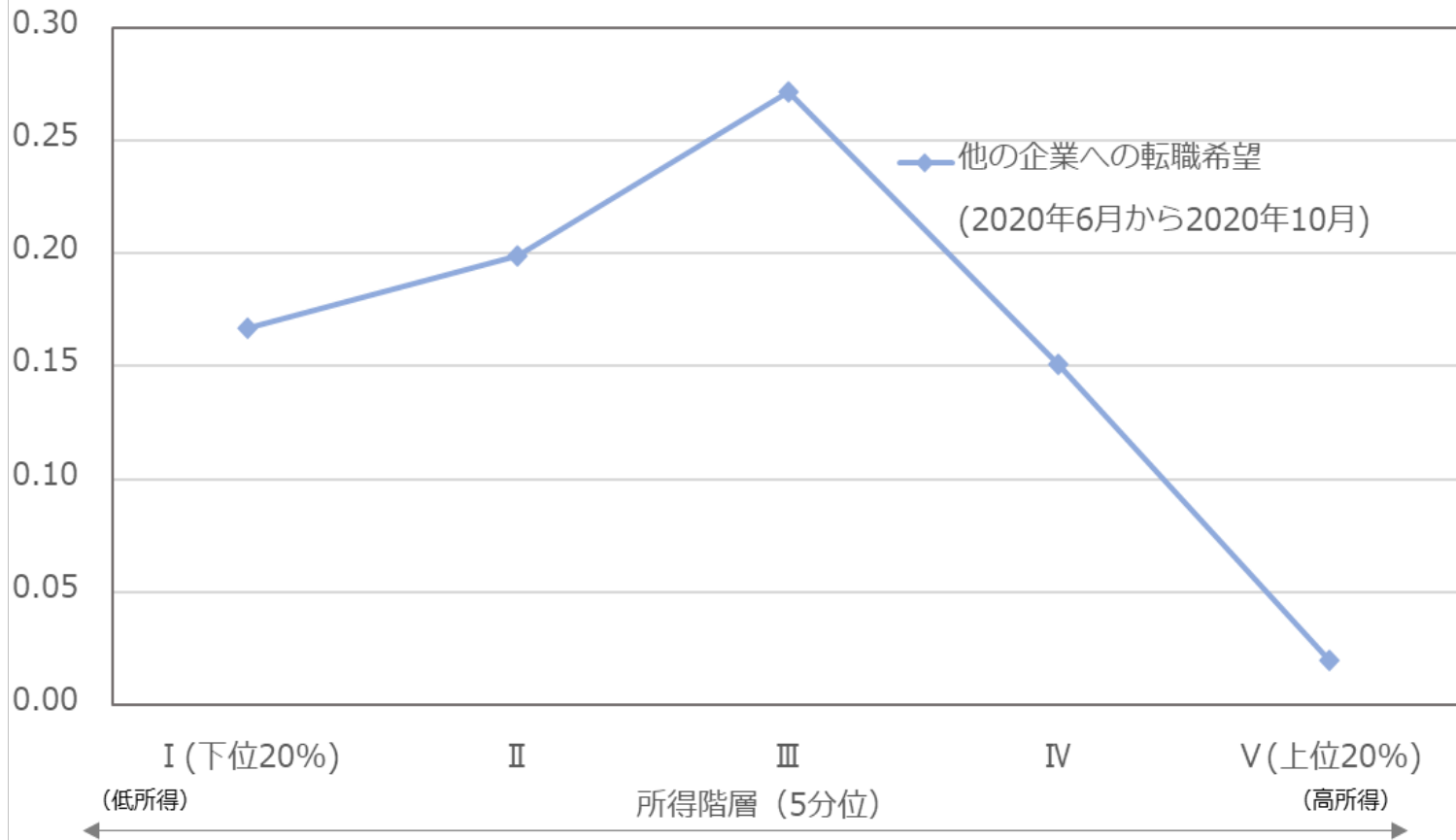
(出所)「日本家計パネル調査」を基に筆者作成

(注) ワークエンゲージメント尺度は6点満点で、点数が高いほど熱意・没頭・活力の度合いが大きいことを示す



👉 コロナ禍で勤務先への満足度・愛着度が低・中所得層ほど低下

他の企業などへの転職希望
(-1 = 減少、0 = 不変、1 = 増加)



☞ コロナ禍で他の企業への転職希望が低・中所得層で増加（高所得層では不変）

● コロナ禍でのワークエンゲイジメントの決定要因

	【ウェルビーイング】				
	ワークエンゲイジメント (UWES, 差分)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
【所得階層】 (Ref:第Ⅲ五分位)					
第Ⅰ五分位	0.113 (0.103)	0.125 (0.103)	0.126 (0.104)	0.112 (0.0986)	0.111 (0.0982)
第Ⅱ五分位	0.0983 (0.102)	0.103 (0.102)	0.103 (0.102)	0.0899 (0.0980)	0.0924 (0.0978)
第Ⅳ五分位	0.120 (0.0990)	0.119 (0.0987)	0.119 (0.0989)	0.211** (0.0959)	0.200** (0.0958)
第Ⅴ五分位	0.225** (0.0991)	0.180* (0.100)	0.194* (0.100)	0.205** (0.0966)	0.195** (0.0965)
【レジリエンス】 (差分)					
在宅勤務日数		0.0664*** (0.0226)			
在宅勤務実施ダミー			0.160* (0.0873)		
週の労働時間				-0.000476 (0.00188)	
週60時間以上労働ダミー					-0.264** (0.116)
Observations	1,292	1,292	1,292	1,461	1,461
R-squared	0.004	0.011	0.007	0.005	0.008

👉 高所得層でコロナ禍を経てワークエンゲイジメントが向上

👉 在宅勤務を開始した人、在宅勤務日数が増えた人ほどワークエンゲイジメントが高い

👉 長時間労働をしなくなった人ほどワークエンゲイジメントが向上

👉 レジリエンスをコントロールすると、所得の影響度が小さくなり、一部で有意水準も下がる

✓ 数値はワークエンゲイジメントへの影響度（括弧内は標準誤差）

✓ ***, **, *印はそれぞれ1,5,10%水準で統計的に有意（誤差を考慮しても影響度がある）

● コロナ禍での従業員エンゲイジメントの決定要因

	【ウェルビーイング】				
	従業員エンゲイジメント：勤め先への満足度・愛着度				
	(増加=1、変化なし=0、減少=-1)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
【所得階層】 (Ref:第Ⅲ五分位)					
第Ⅰ五分位	0.0345 (0.0468)	0.0370 (0.0467)	0.0395 (0.0467)	0.00654 (0.0421)	0.00496 (0.0422)
第Ⅱ五分位	0.00192 (0.0461)	0.00514 (0.0461)	0.00567 (0.0461)	-0.0293 (0.0424)	-0.0300 (0.0425)
第Ⅳ五分位	0.0701 (0.0444)	0.0693 (0.0443)	0.0696 (0.0443)	0.0339 (0.0412)	0.0376 (0.0411)
第Ⅴ五分位	0.0789* (0.0441)	0.0614 (0.0446)	0.0648 (0.0445)	0.0603 (0.0410)	0.0650 (0.0409)
【レジリエンス】					
在宅勤務日数	0.0236** (0.00949)				
在宅勤務実施ダミー	0.0869** (0.0380)				
週の労働時間	-0.00119 (0.000755)				
週60時間以上労働ダミー	-0.0188 (0.0469)				
Observations	1,242	1,242	1,242	1,392	1,392
R-squared	0.004	0.009	0.009	0.006	0.005

☞ 高所得層でコロナ禍を経て勤め先への満足度・愛着度が向上

☞ 在宅勤務を開始した人、在宅勤務日数が増えた人ほど勤め先への満足度・愛着度が向上

☞ レジリエンスをコントロールすると、所得の影響度がなくなる

※ 転職希望（増加・変化無・減少）を従業員エンゲイジメント指標として用いても同様の傾向

4. まとめ

1. エンゲージメントとは何か？
2. エンゲージメントと企業業績の両立可能性
3. エンゲージメント実践に向け
 - (1) 仕事資源としての人材マネジメントの重要性
 - (2) 仕事資源としてのテクノロジーの重要性
 - (3) コロナ禍でのエンゲージメント格差
4. まとめ