

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

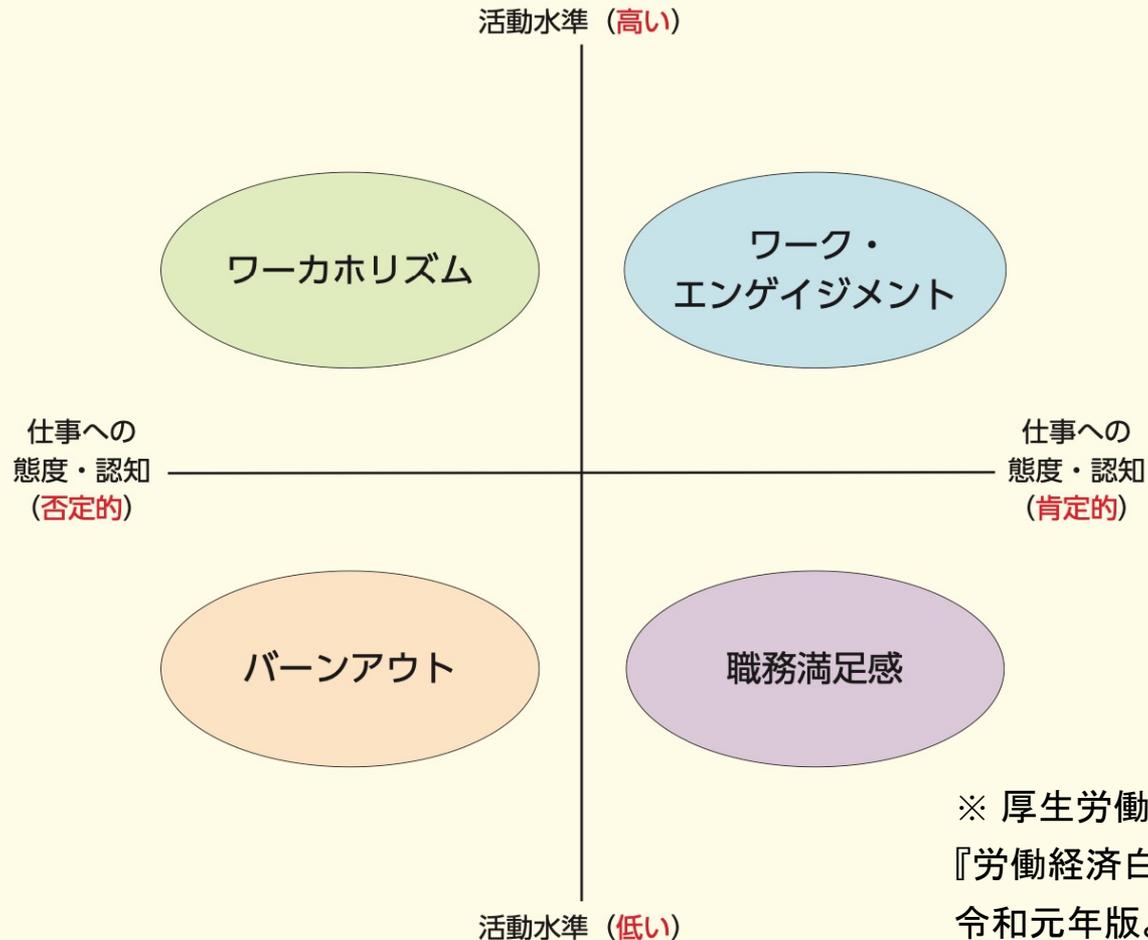
従業員 エンゲージメント

- 👉 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

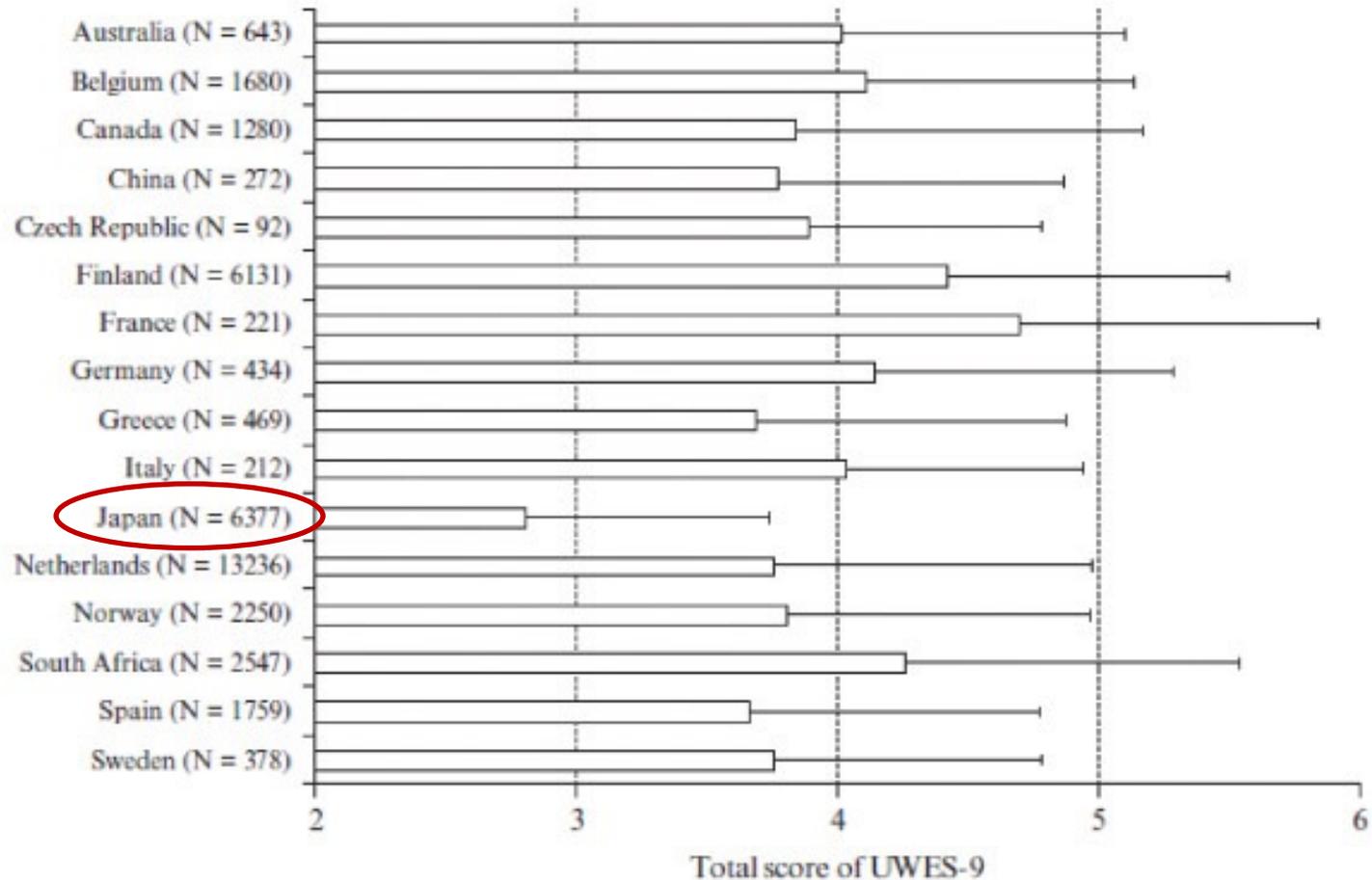
[📁 研究室のご紹介](#)
[🔬 研究プロジェクト](#)
[📄 研究業績](#)
[🔧 ツール](#)
[📍 職場のメンタルヘルス](#)

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/ |

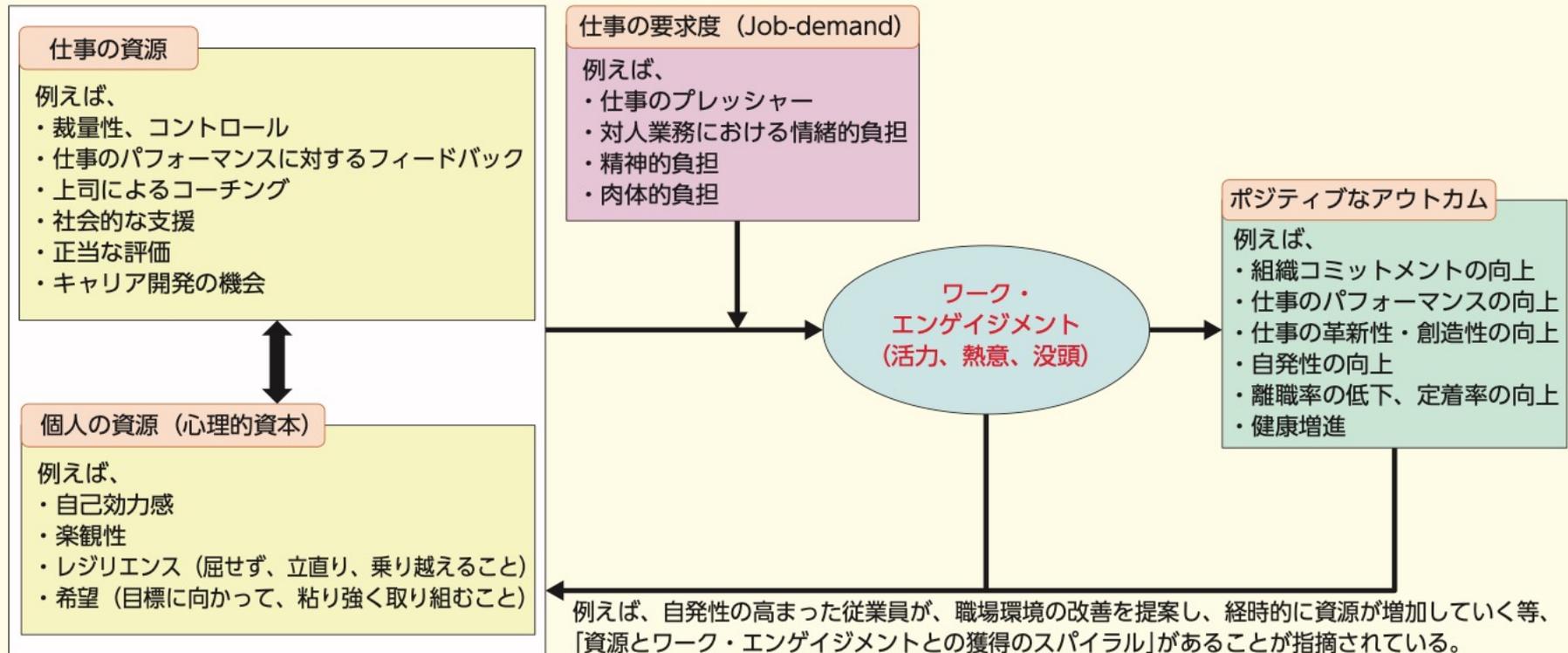
ワークエンゲージメント尺度の国際比較



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



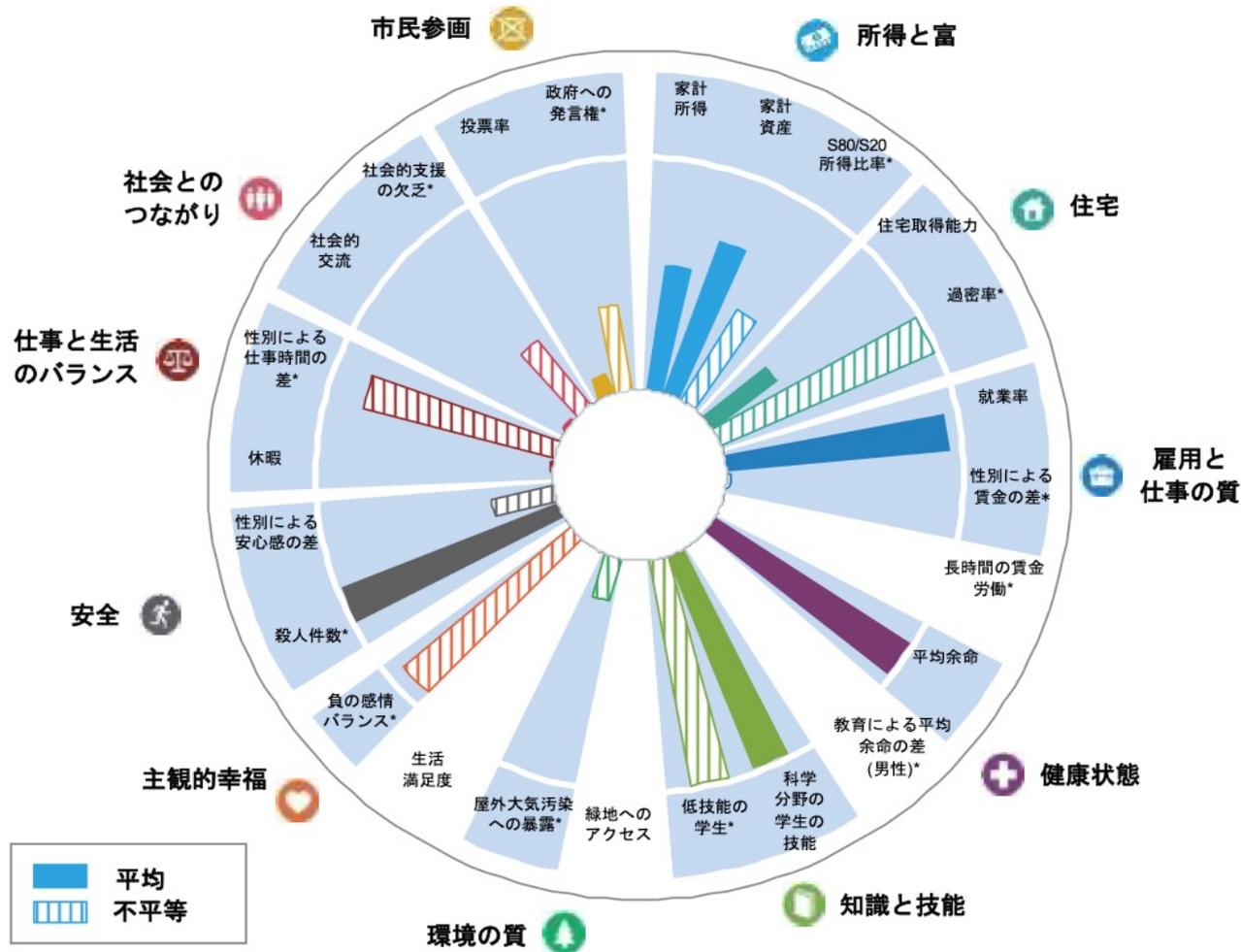
資料出所 Bakker & Demerouti (2007, 2008)、島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014)などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

(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

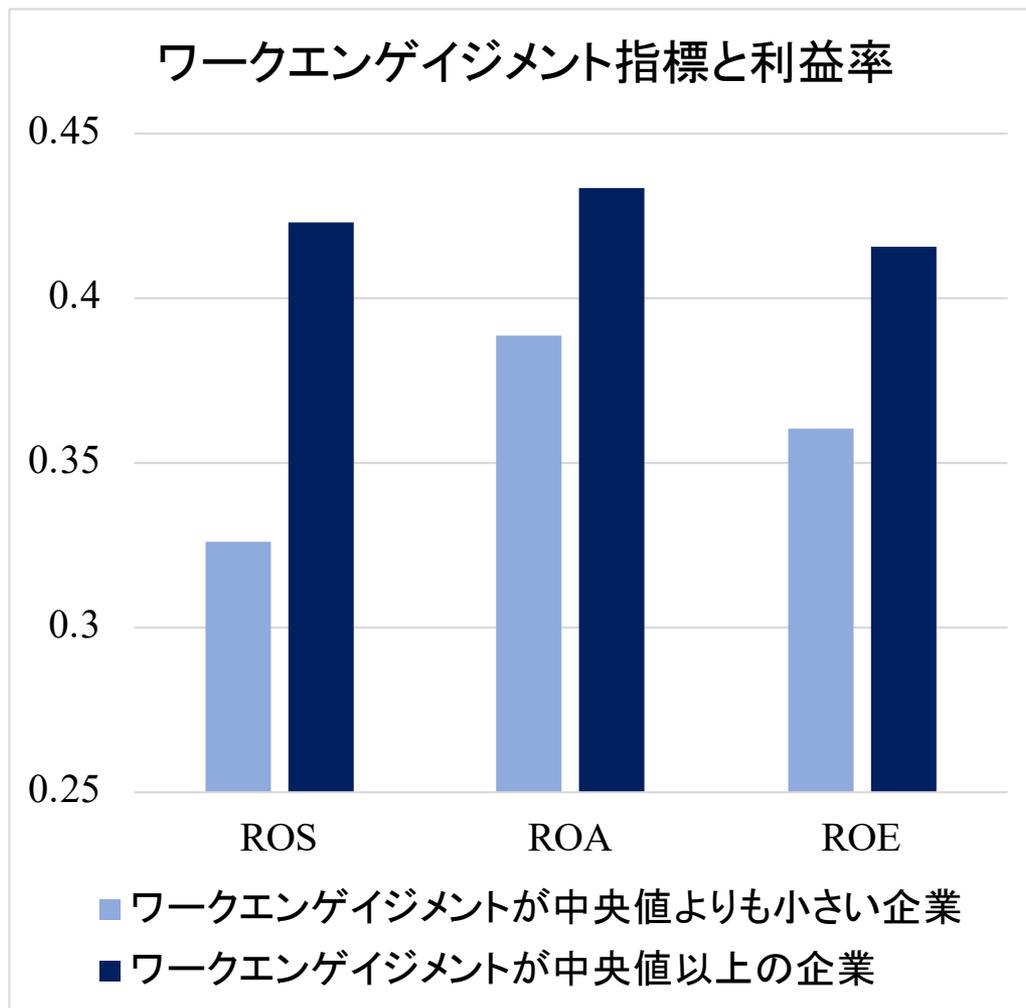
⇒ **いかにトレードオフ(trade-off)から両立性
(compatibility)への転換を図っていけるか？**

※ 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

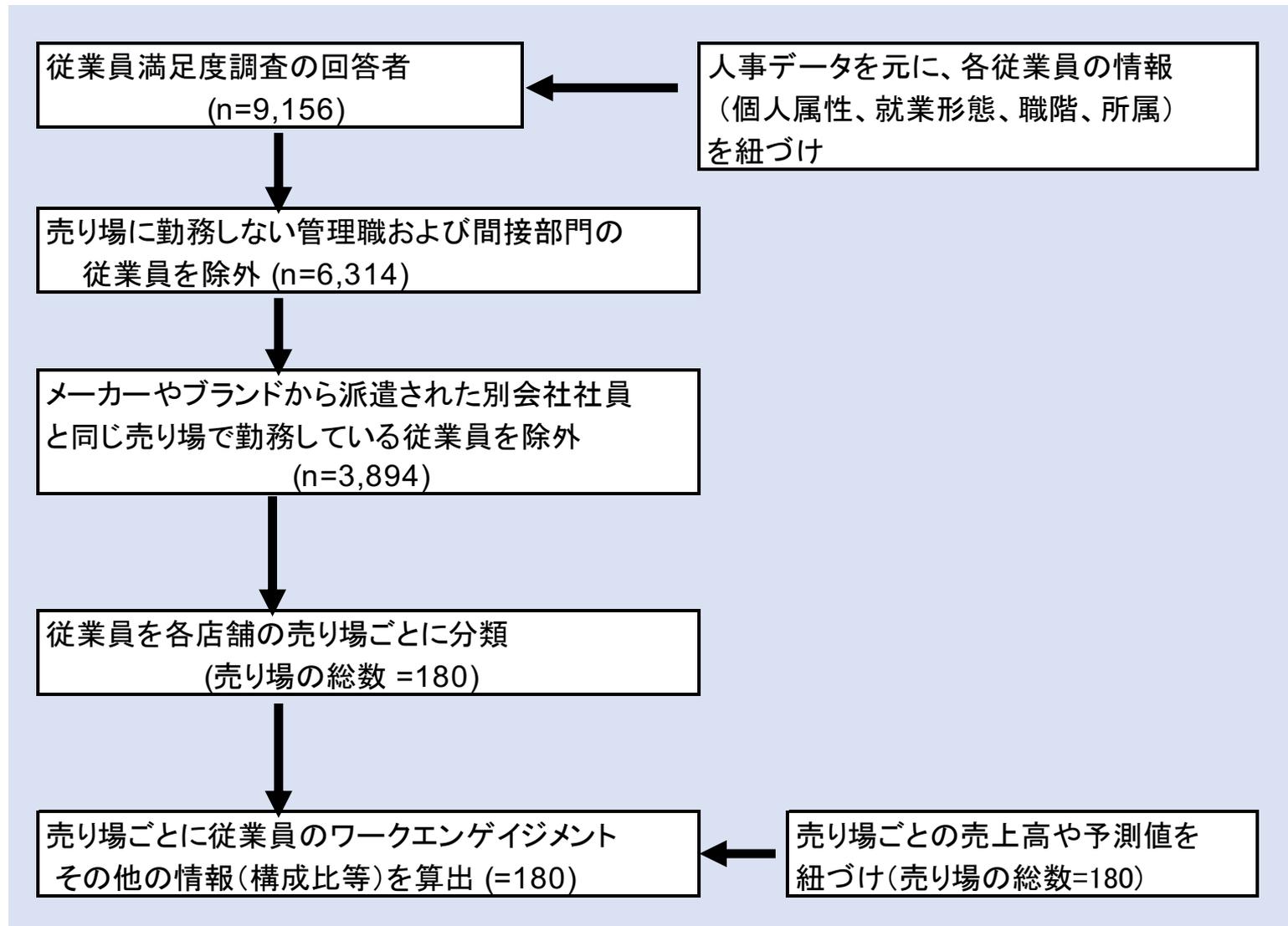


従業員のワークエンゲイジメントが高い売り場ほど、売上高が高いかを検証

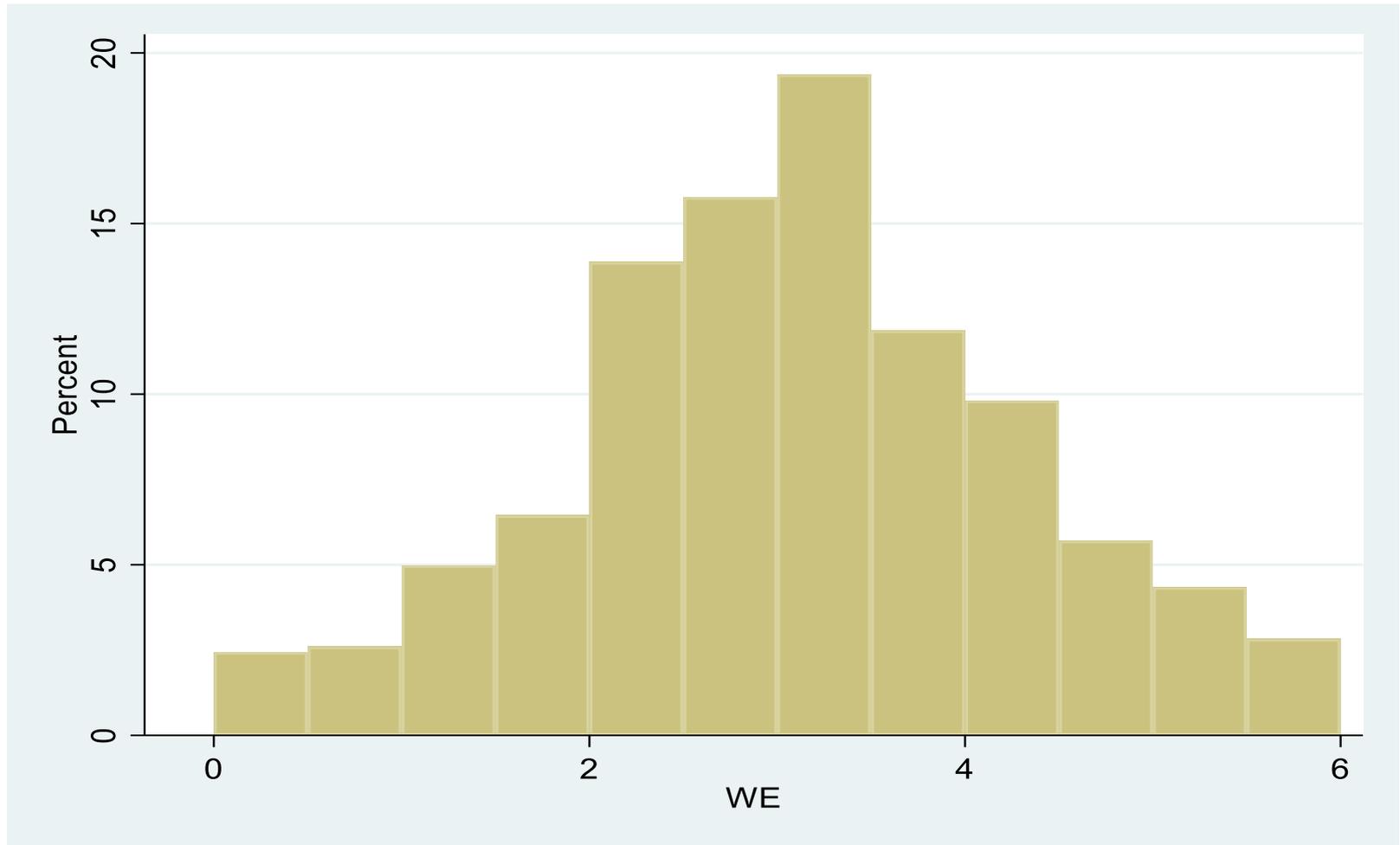
※ユトレヒト尺度（ワークエンゲイジメント尺度として学術的・国際的に最も信頼度が高いとされている尺度）

※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

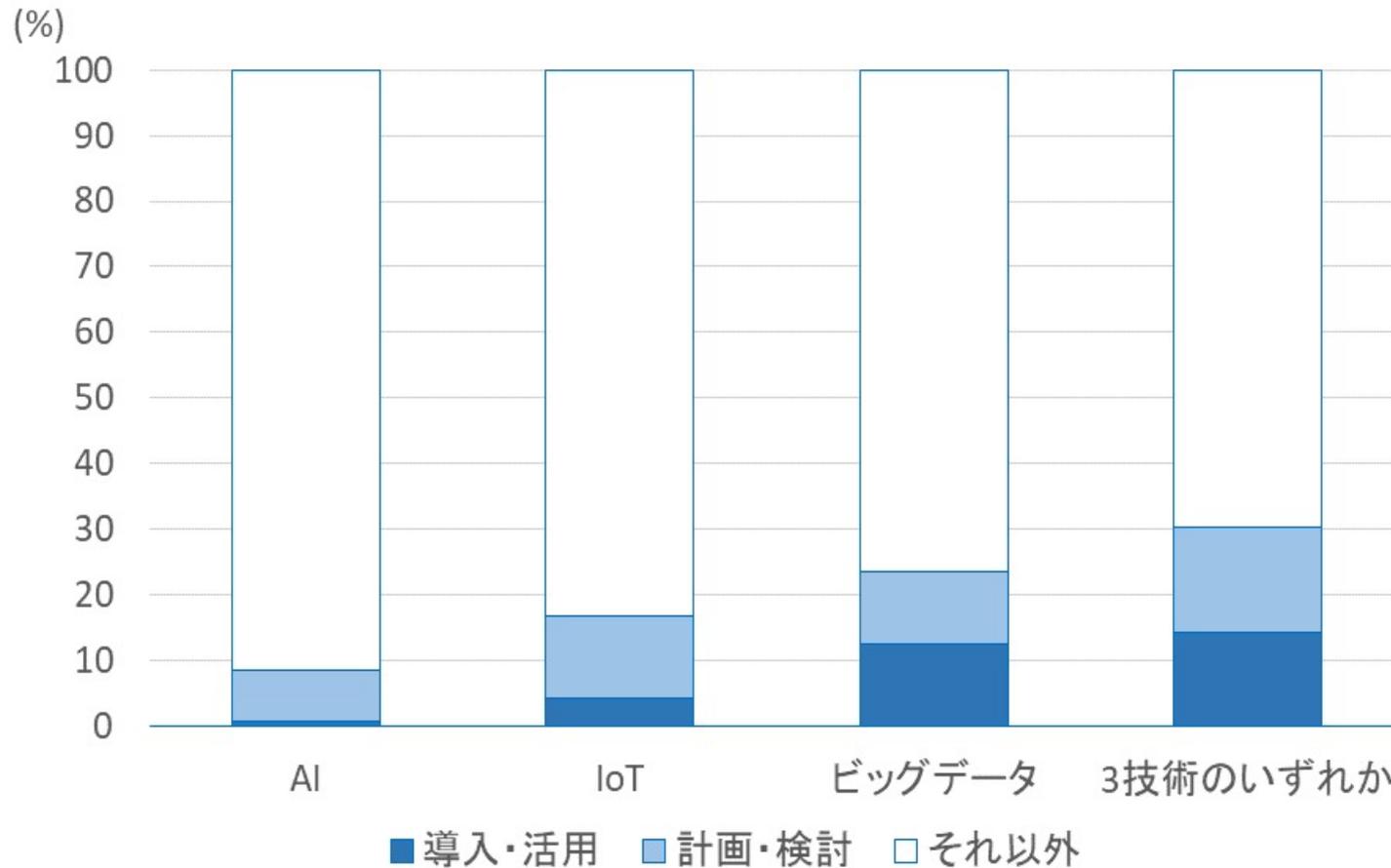
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/19030007.html>

▽ 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？

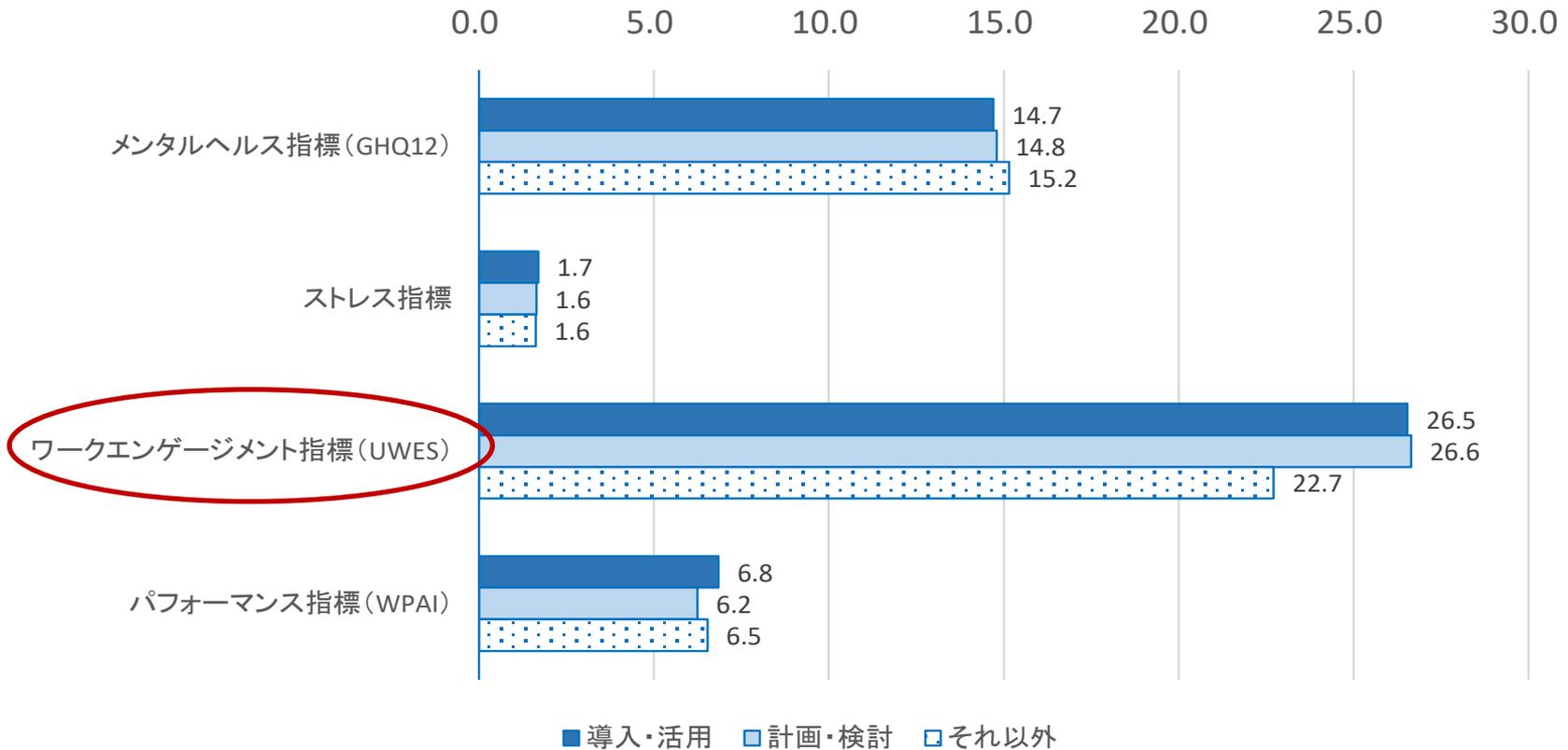
→ **仕事の要求度の上昇効果（WBにマイナス）**
 < **仕事の資源の増加効果（WBにプラス）** ？

● 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

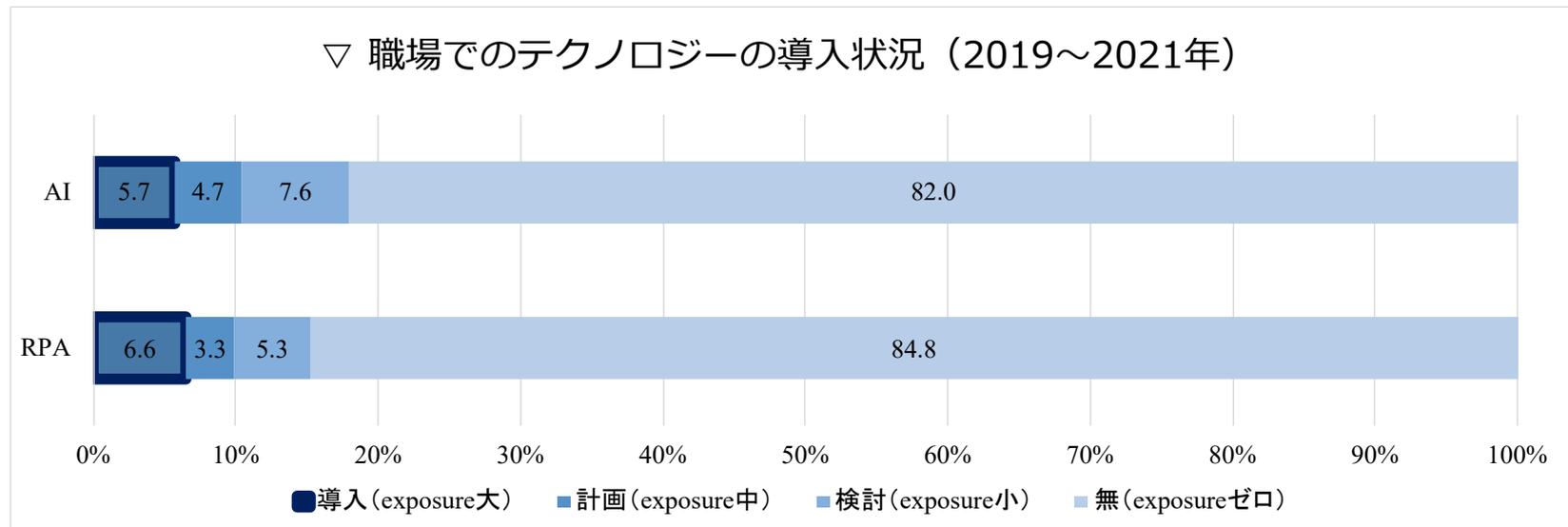
● 推計結果：新技術との相乗効果

| | 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) |

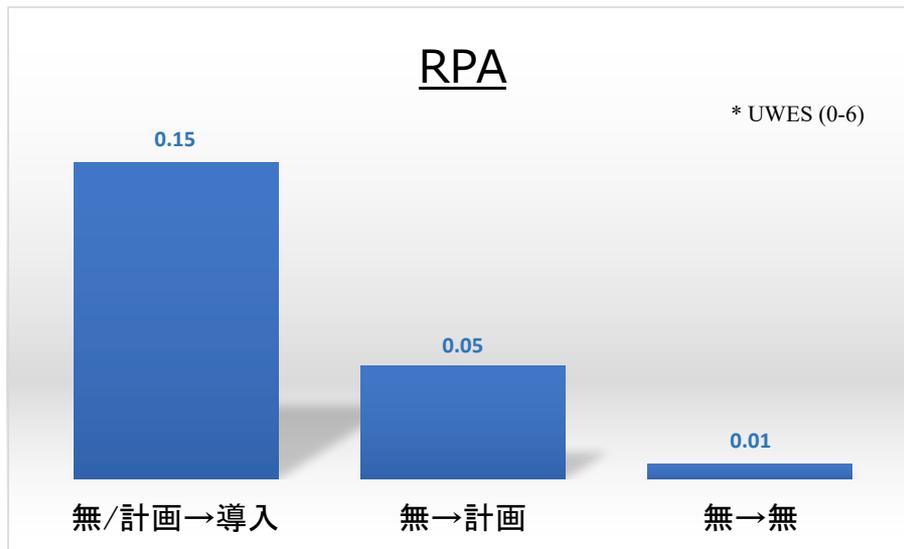
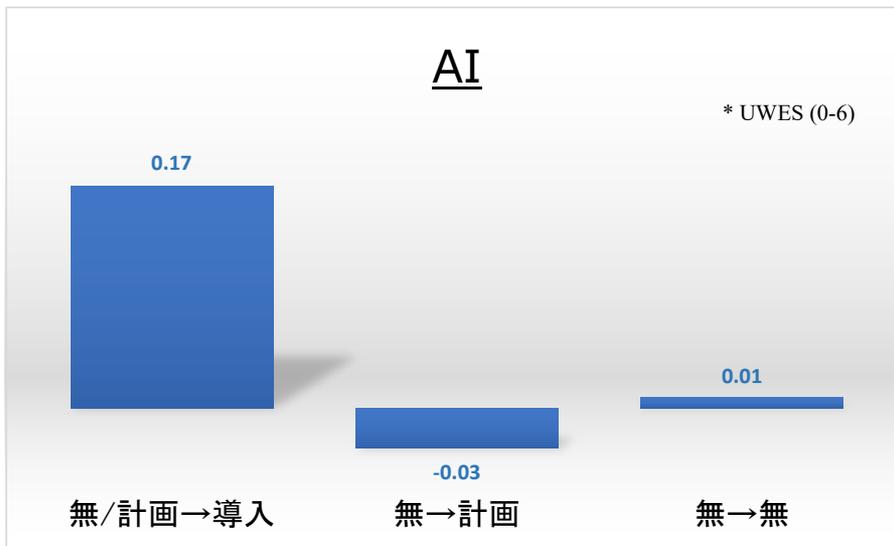
👉 **新技術との相乗効果：仕事が明確、残業抑制の実施、テレワーク導入、休暇取得促進、インターバル規制の導入**

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

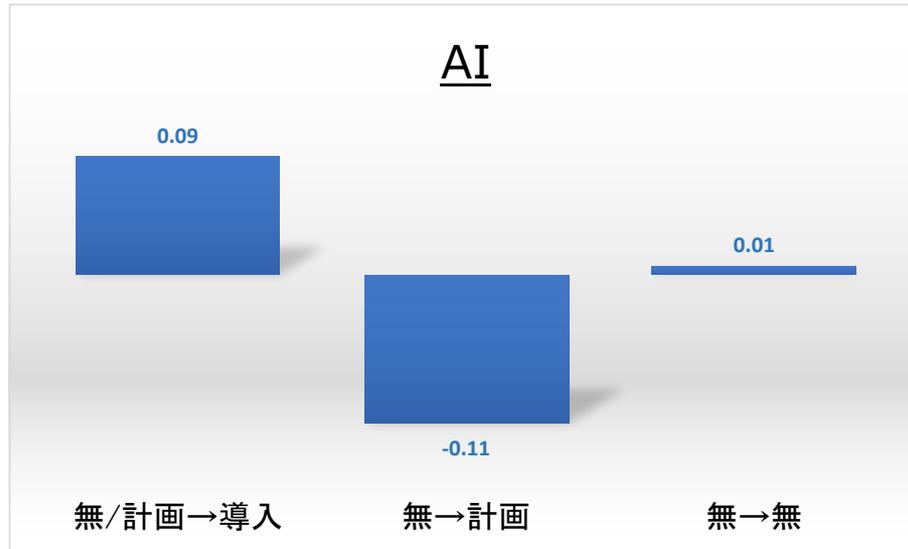


▽ AIとRPAの導入前後のワークエンゲージメントの変化

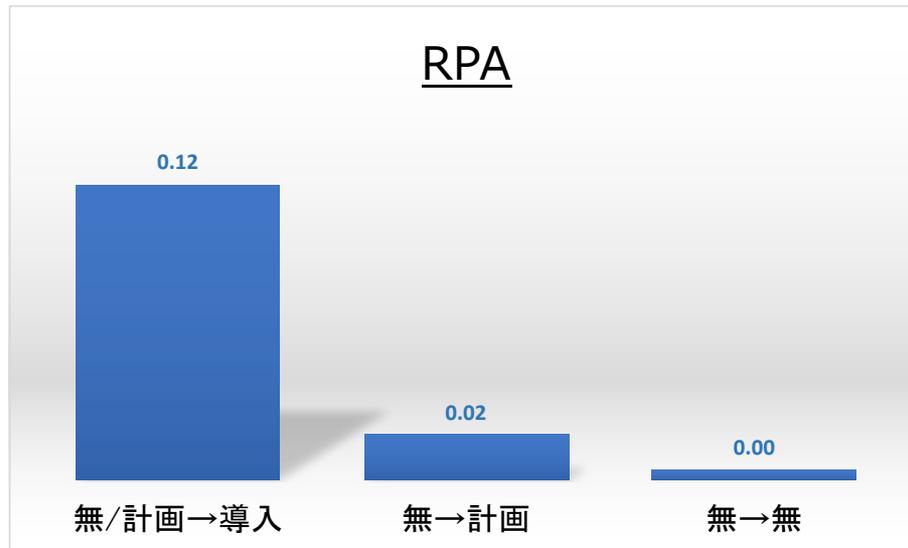


👉 AIやRPAの導入によって
ワークエンゲイジメント
が高まる傾向

▽ 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



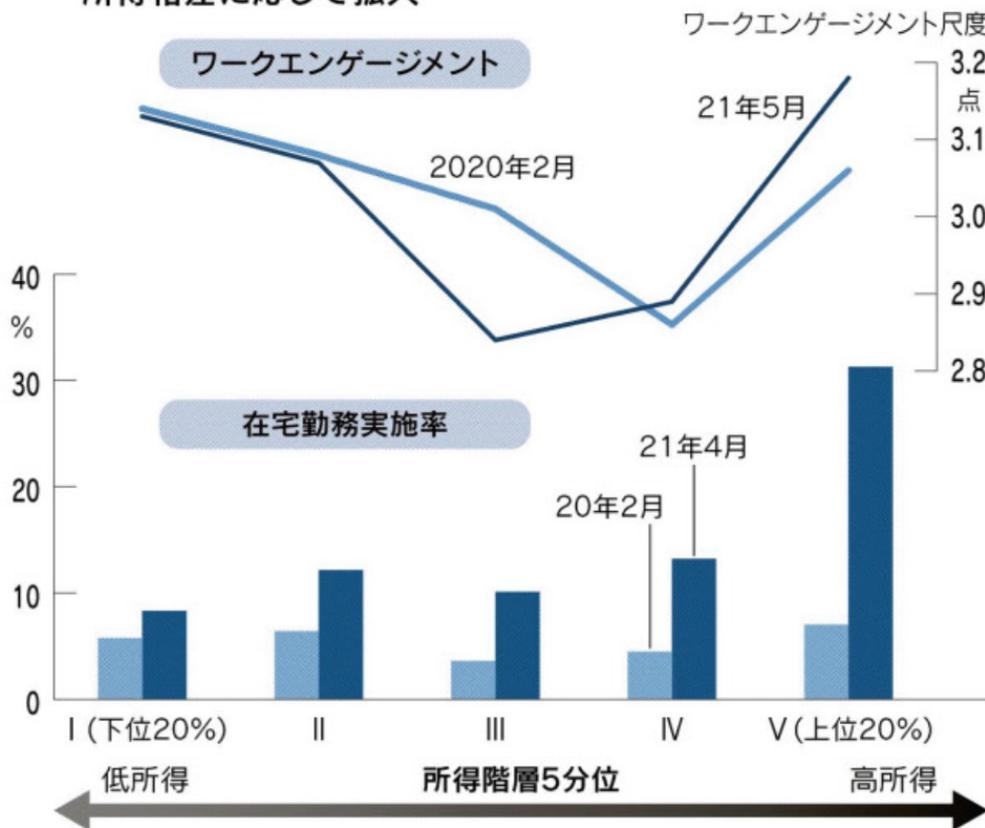
※ **タスク高度化（タスク
トランスフォーメー
ションの重要性**

⇒ 「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？

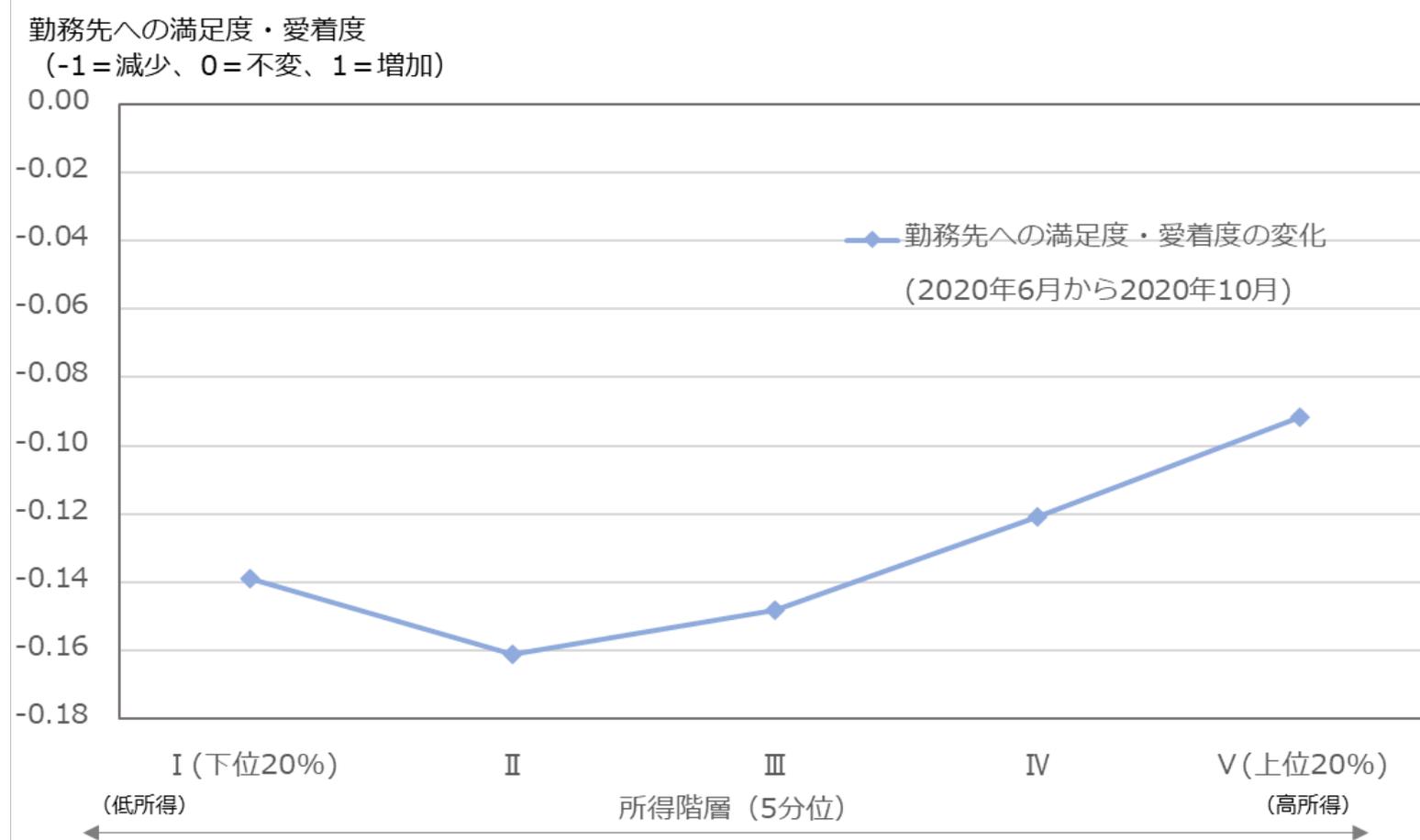
👉 ワークエンゲージメント（仕事への熱意・活力・没頭）も高所得層で増加

～ウェルビーイング格差？

※ 今後も持続するか？

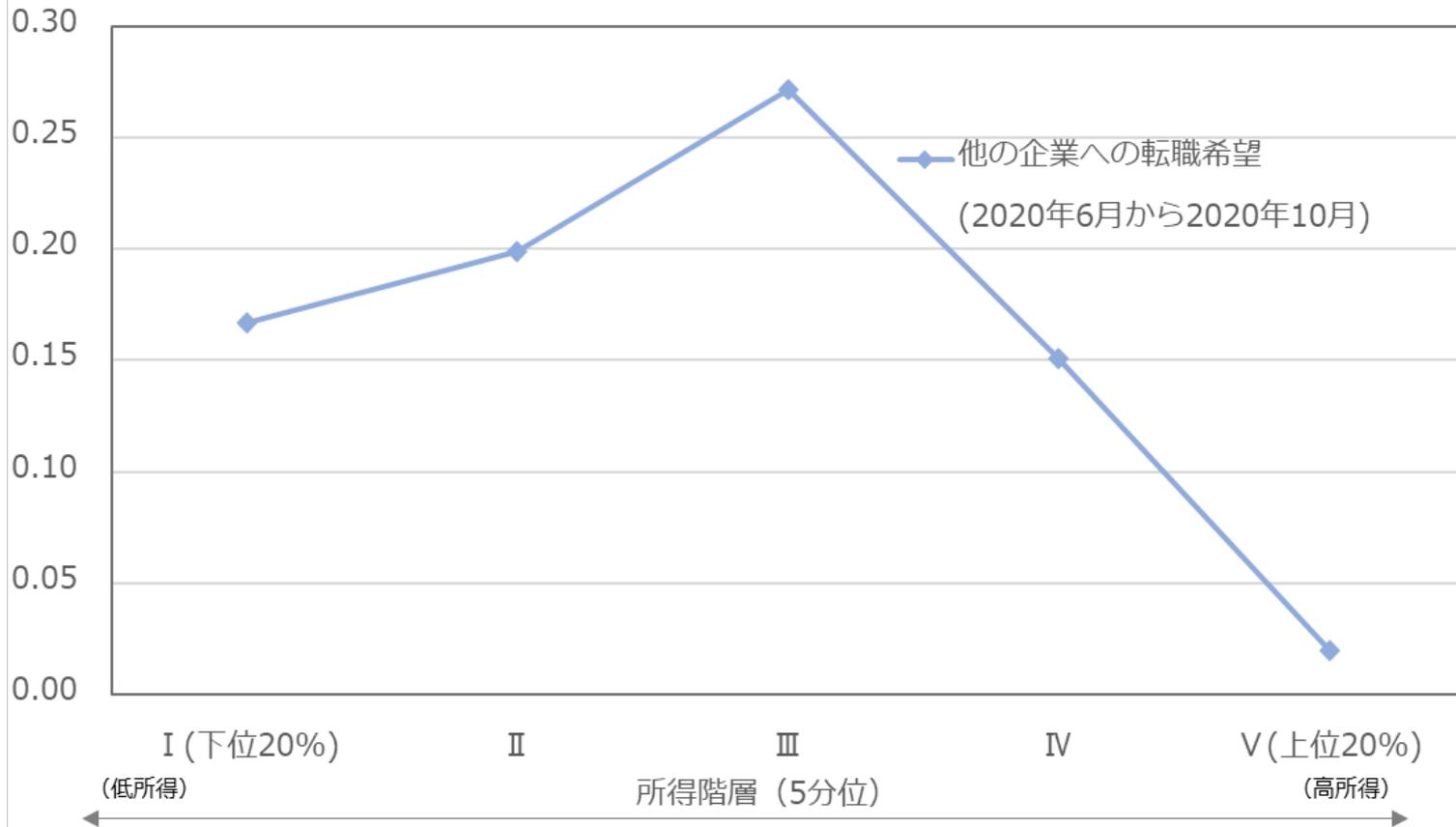
(出所)「日本家計パネル調査」を基に筆者作成

(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