

ワーク・エンゲイジメントの向上に向けて

厚生労働大臣

加藤勝信

かとう かつのぶ



価値創造社会の実現志向と 隘路の自覚

Society 5.0時代を迎え、イノベーションを基軸に自社の特色・強みを活かした新たな製品を生み出し、社会課題の解決につなげていく、いわゆる価値創造社会の実現が世界的に志向されている。加えて、働き方改革を推進しつつ、労働生産性を向上させていくことが、企業が持続的に成長するうえで、さらにはわが国の持続的経済成長を図っていくうえでも大きな課題となっている。

他方、わが国は、少子高齢化による生産年

齢人口の減少が見込まれるなか、労働供給制約を抱えており、今後も高い人手不足感が見込まれている。人手不足に直面している企業が多い現状において、「働きがい」のある職場環境の整備は、女性や高齢者のみならず、あらゆる人材の確保のためにも重要である。

「働きがい」向上への関心の高まり

従来、企業における雇用管理の見直しや業務改善は、合理化や、効率重視の観点から行われることが多く、働く人が感じる「働きがい」はあまり重視されてこなかった。

しかしながら、近年、アンケート調査や社内

Tech(AIを活用した人事労務管理)を用いて「働きがい」を継続的・定期的に把握し、これらの視点から業務の見直しを行う企業が増えている。

労働経済白書の分析結果から

以上のような問題意識のもと、昨年9月に閣議報告した「令和元年版労働経済の分析」(労働経済白書)では、「働きがい」について、「ワーク・エンゲイジメント」(Work Engagement)の概念を用いて分析した。

ワーク・エンゲイジメントは、「活力」(仕事から活力を得ていきいきとしている)、「熱

意」(仕事に誇りとやりがいを感じている)、「没頭」(仕事に熱心に取り組んでいる)の3つがそろった、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として定義される概念である。

正社員における状況

まず、わが国の正社員のワーク・エンゲージメントの状況について、属性別に見ると、正社員については、高年齢・高役職の方が「働きたい」の高い傾向にある。これは、職位・職責の高まりに伴って、自己効力感(仕事への自信)や仕事を通じた成長実感が高まることに加えて、仕事にコントロールが効きやすくなることや、難易度が高めの仕事に挑戦する機会が増えることなどが影響している可能性が考えられる。職種別に見ると、「専門職」「管理職」等といった職種で高い傾向にある。一方で、若い社員は「働きたい」が低い傾向にあるため、若い社員にも裁量性のある仕事を任せること等により、若者の「働きたい」を高めることが重要である。

企業・パフォーマンスとの関係

次に、ワーク・エンゲージメントと企業・パフォーマンスに関するアウトカムの関係性を見ると、ワーク・エンゲージメントと組織コ

ミットメント、新入社員の入社3年後までの定着率、個人の労働生産性の向上実感、企業の労働生産性、仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援、顧客満足度等との間に正の相関関係があった。すなわち、従業員のワーク・エンゲージメントを向上させることは、企業のパフォーマンスの向上につながる可能性があると考えられる。

仕事に対する認識との関係

働く方の仕事に対する認識とワーク・エンゲージメントの関係については、仕事を通じた成長実感や、自己効力感、キャリア展望の明確性、働きやすさへの満足度、仕事の裁量性、良好な人間関係などについて、正の相関関係が確認された。

一方、企業が実施する雇用管理の取り組みとワーク・エンゲージメントの関係では、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、正社員と限定正社員との間での行き来の柔軟化、仕事と病気の治療との両立支援、育児・介護・病気の治療等により離職された方への復職支援などについて、正の相関関係が確認された。そのほか、適切な目標管理設定やフィードバックの実施によ

る成長実感や自己効力感の向上、ロールモデルや上司と部下の緊密な意思疎通を通じたキャリア展望の明確化がワーク・エンゲージメントの向上に資する可能性が確認された。

働きたいの向上に向けて 労使一体で取り組みを

従業員の働きたいの向上に成功している企業の取り組み事例を見ると、従前からの人事方針の強み、特色を活かしつつ、測定システム等を通じて職場の状況を客観的に把握したうえで、現場リーダーが社員との密接なコミュニケーションを図りながら職場改善に取り組み、当該企業の生産性向上、働く方の健康増進、離職者の減少等につなげている点が共通している。

「働きたい」を基軸とした経営改革をより実効的に行うためには、企業側が一方的に取り組むのではなく、企業と従業員の双方が職場の現状や課題を共有し、ともにつくり上げていくことが重要である。

今般、経団連が、春季労使交渉のポイントの1つとして、「社員のエンゲージメント向上のための働く環境整備」を取り上げたのはまさに時宜を得たものであり、労使間で積極的な取り組みがなされることを期待したい。