

RIETI政策シンポジウム
「働き方改革と健康経営」

**ワークエンゲイジメントと生産性
～経済学と産業保健心理学の知見の融合～**

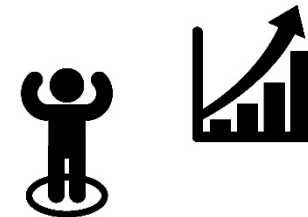
2021年10月21日

黒田祥子（RIETI／早稲田大学）

黒田祥子・山本勲・島津明人・ウィルマー B. シャウフエリ(2021)「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ディスカッションペーパー No. 21-J-043(<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/21090004.html>)

問題意識

- ✓ 「ワークエンゲイジメント」 国内での認知度の高まり
 - 「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）
 - 「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）これらの3 つがそろった状態。バーンアウト（燃え尽き）の対概念
- ✓ 日本でワークエンゲイジメントが注目されている背景
 - 高齢化と人口減少が加速する中で、一人一人が心身の健康を維持しながら高い生産性を発揮することへの期待
- ✓ 先行研究の蓄積：メンタルヘルスが毀損している労働者の生産性は低い傾向
 - ⇒では、ポジティブなメンタルヘルス（＝ワークエンゲイジメントが高い状態）が実現すれば、生産性はより高まるのだろうか？



国内外の先行研究では？

- ✓ ワークエンゲイジメントと生産性との関係を検証した論文は国内外でも非常に少なく、特に客観指標（財務データ等）を用いた検証は僅かしかない

そこで・・・

- ✓ 大手小売業1社ご提供のデータを利用して検証
→ 企業保有のデータは健康経営のヒントとなるものが多数：なかなか活用しきれていないのが現状。今回のプロジェクトは産学連携の成果。

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



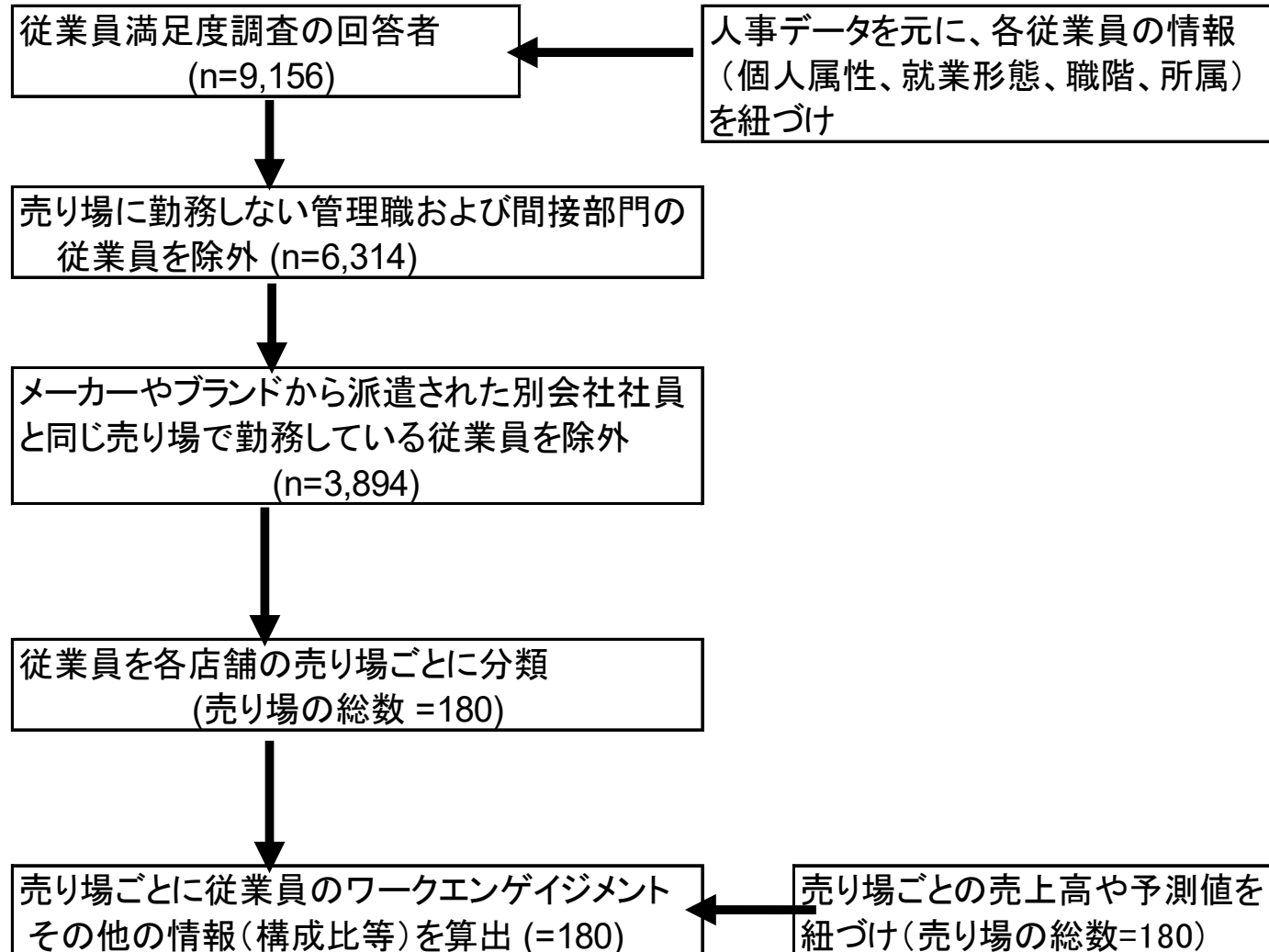
従業員のワークエンゲイジメン
トが高い売り場ほど、売上高が
高いかを検証

※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

データの概要

データの構造



従業員満足度調査

→調査の中に盛り込まれた「ユトレヒト尺度」や、その他の設問を分析に使用

人事データ

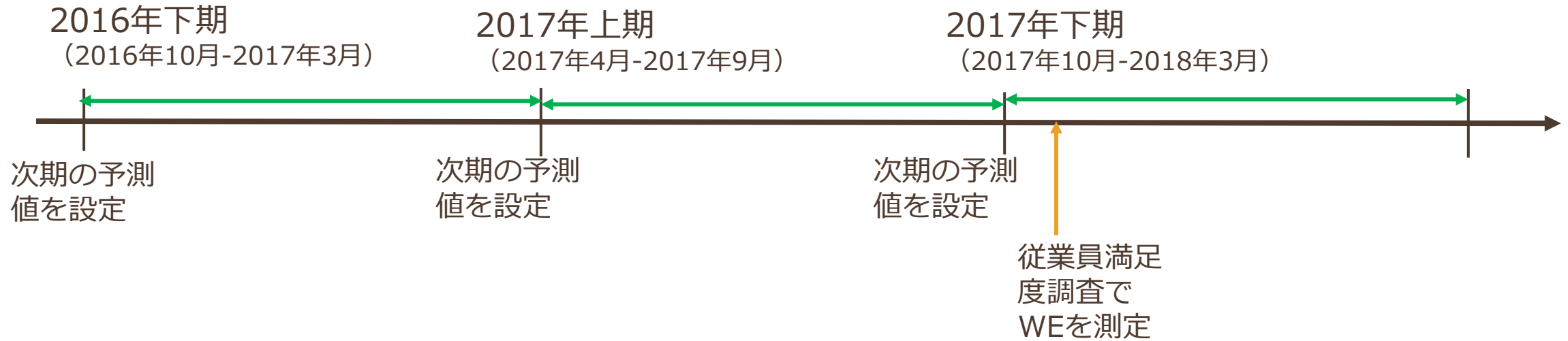
→満足度調査の回答と人事データを紐づけ（部署を特定）

売上高データ

→部署ごとに売上高のデータを紐づけ

→売上高は、半期ごとの予測値をベースラインとして利用
(需要変動やその他の外生的な要因をコントロール)

データの時点に関する説明

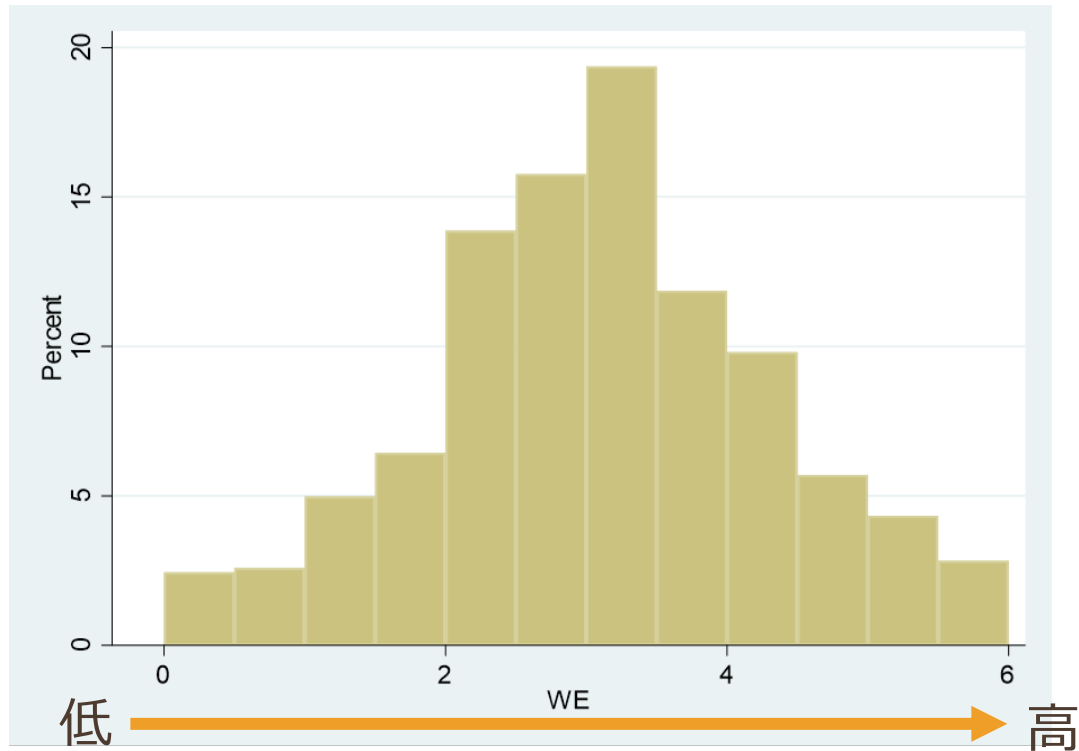


- ✓ 「商品の売れているから従業員がいきいきしている」だけでは？（相関を測ると生じやすい問題：逆の因果性）
 - 下半期のスタート時点で従業員のWEを計測、その後半年間の売上への影響をみる
- ✓ 需要変動にどう対処するか？
 - 当該企業では、前期の期末に、足許の景気動向・売り場の拡張縮小計画、セールスプロモーション計画、為替レート、訪日外国人数等を元に翌期の**予測値**を設定
 - 予測値を上回れば生産性の向上、下回れば生産性の低下とみなす

実際のデータを試みる

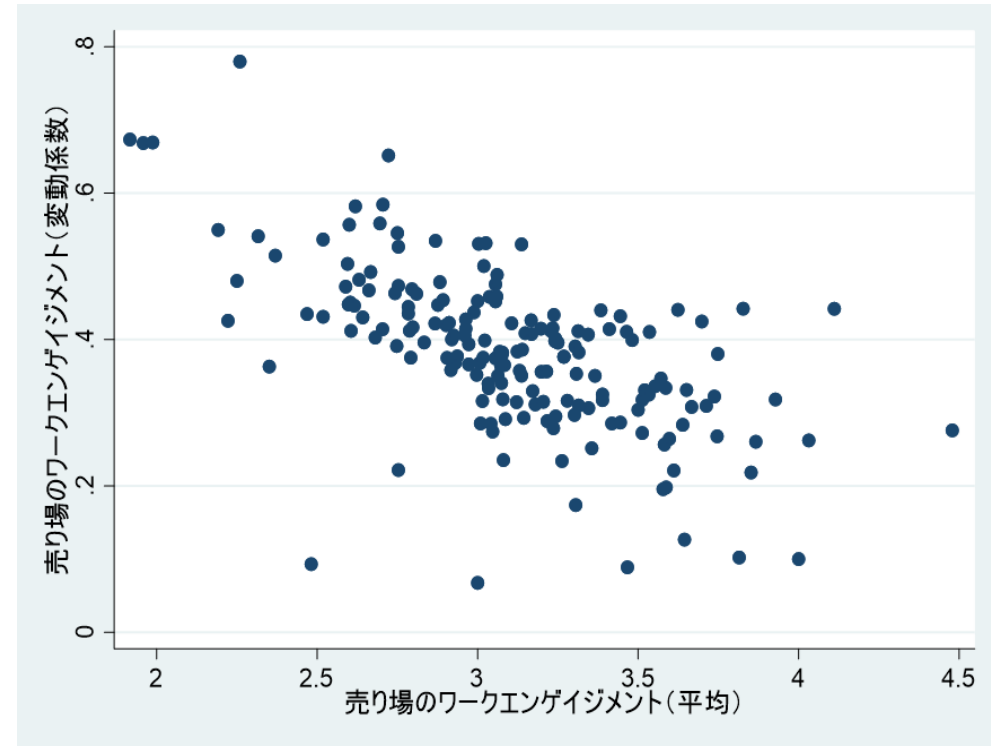
個々の従業員のワークエンゲイジメント

ワークエンゲイジメントの分布



- ✓ 同一企業内でも、ワークエンゲイジメントは広く分布している

売り場のワークエンゲイジメント平均と変動係数



- ✓ ワークエンゲイジメントの売り場ごとの平均値も広く分布している
- ✓ 平均値が高くて売り場内のばらつきは売り場ごとに区々

予備分析（WEの規定要因の分析：個別の従業員データを利用）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
男性 （ベース=女性）	0.3084*** (0.0647)	0.2292*** (0.0609)	0.2132*** (0.0597)	0.2428*** (0.0580)	0.1808*** (0.0574)	0.1336** (0.0598)
30歳台 （ベース=20歳台）	0.3923*** (0.0620)	0.4549*** (0.0577)	0.4494*** (0.0578)	0.3910*** (0.0570)	0.4657*** (0.0557)	0.4431*** (0.0559)
40歳台	0.7332*** (0.0685)	0.7645*** (0.0648)	0.7617*** (0.0647)	0.7826*** (0.0632)	0.7639*** (0.0639)	0.7762*** (0.0626)
50歳台以上	0.9304*** (0.0780)	0.9350*** (0.0762)	1.0120*** (0.0739)	1.0580*** (0.0730)	0.9968*** (0.0740)	1.0163*** (0.0748)
地域限定総合職 （ベース=転勤あり）	-0.6758*** (0.1182)	-0.7153*** (0.1156)	-0.6086*** (0.1112)	-0.4781*** (0.1093)	-0.5625*** (0.1105)	-0.6401*** (0.1118)
有期雇用社員	-0.7742*** (0.1806)	-0.9219*** (0.2119)	-0.6046*** (0.1910)	-0.4514** (0.1898)	-0.6413*** (0.2205)	-0.6574*** (0.2230)
時短制度適用社員	0.4749*** (0.0871)	0.3738*** (0.0852)	0.4715*** (0.0823)	0.4909*** (0.0820)	0.3957*** (0.0819)	0.4061*** (0.0834)
WLB		0.1639*** (0.0240)			0.0920*** (0.0232)	0.0968*** (0.0239)
健康管理		0.1546*** (0.0271)			0.1222*** (0.0261)	0.1195*** (0.0264)
ハラスメント対策		0.1603*** (0.0254)			0.0772*** (0.0257)	0.0610** (0.0261)
教育訓練機会		0.1857*** (0.0271)			0.0952*** (0.0272)	0.0916*** (0.0274)
仕事の明確さ			0.2203*** (0.0291)		0.1438*** (0.0298)	0.1503*** (0.0298)
上司のマネージメント			0.1468*** (0.0273)		0.0734*** (0.0280)	0.0996*** (0.0286)
育成計画			0.1673*** (0.0283)		0.0434 (0.0285)	0.0561* (0.0291)
成長の機会				0.3454*** (0.0249)	0.1904*** (0.0273)	0.1842*** (0.0274)
目標の設定				0.3130*** (0.0236)	0.1093*** (0.0266)	0.1098*** (0.0272)
定数項	3.2990*** (0.1313)	1.2744*** (0.1579)	1.4155*** (0.1528)	0.8862*** (0.1604)	0.0633 (0.1679)	0.8874*** (0.1569)
サンプルサイズ	3,894	3,569	3,748	3,786	3,468	3,572
R-squared	0.0955	0.2377	0.2261	0.2252	0.3035	0.3193
売り場の固定効果	NO	NO	NO	NO	NO	YES
その他のコントロール変数	YES	YES	YES	YES	YES	YES



表の見方：右肩に「*、**、***」
→「統計的に有意」

✓ 雇用形態別にワークエンゲイジメントが異なる

転勤あり総合職＞地域限定総合職＞有期社員

✓ 仕事の要求度＝資源モデル（JD=Rモデル）

→WLB（労働時間管理）、健康管理、ハラスメント対策、教育機会、仕事の明確さ、上司のマネージメント、目標の設定などは統計的に有意

⇒職場や会社がきちんと対応してくれていると感じている従業員はワークエンゲイジメントが高い

⇒ただし、同じ売り場・同じ上司でも従業員の感じ方は異なる

マルチレベル分析

- ✓ 下位レベル（個別の従業員）の心理尺度の情報を、上位レベル（部署や企業）に構成しなおす際、従来の研究では下位レベルの情報の**平均値**を利用することが一般的

→分析の際にはみなが似たような水準であることが大前提

cf. ストレスチェックの集団分析：まずは部署の「平均」に注目



- ✓ ただし最近では、部署内のメンバーの心理の**ばらつき**も注目されるように

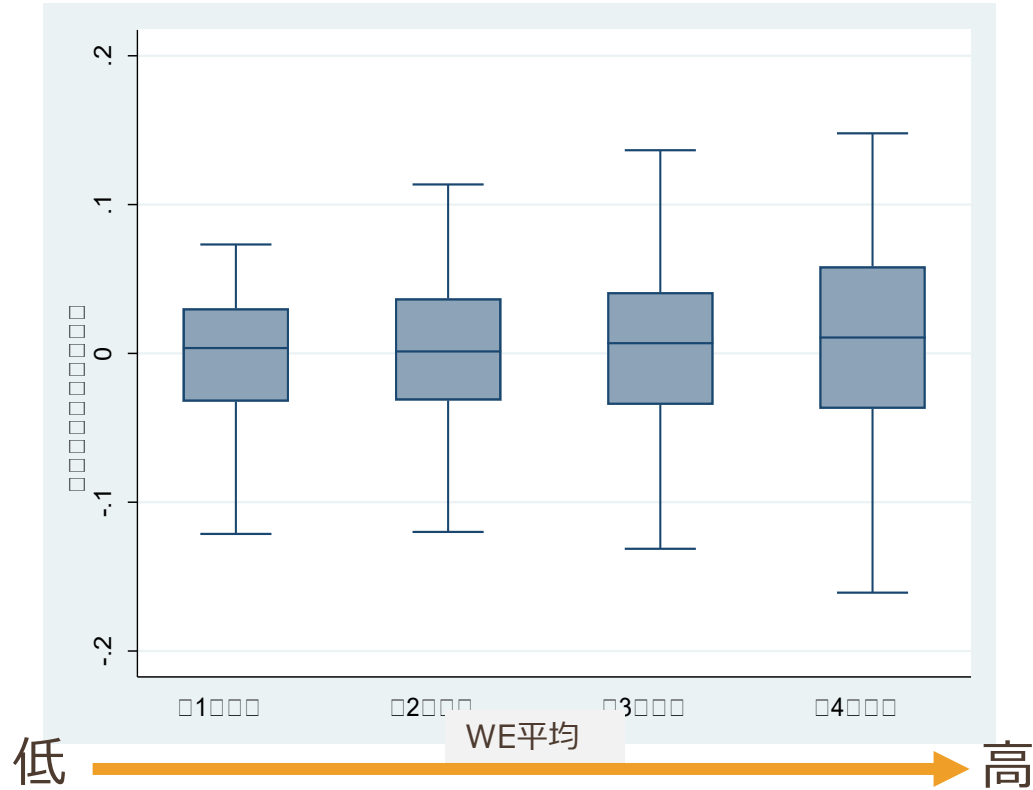
→従業員間の温度差があるということも一つの重要な情報

⇒売り場ごとの 平均 と ばらつき の両方に注目してみる

ワークエンゲイジメントと売上高

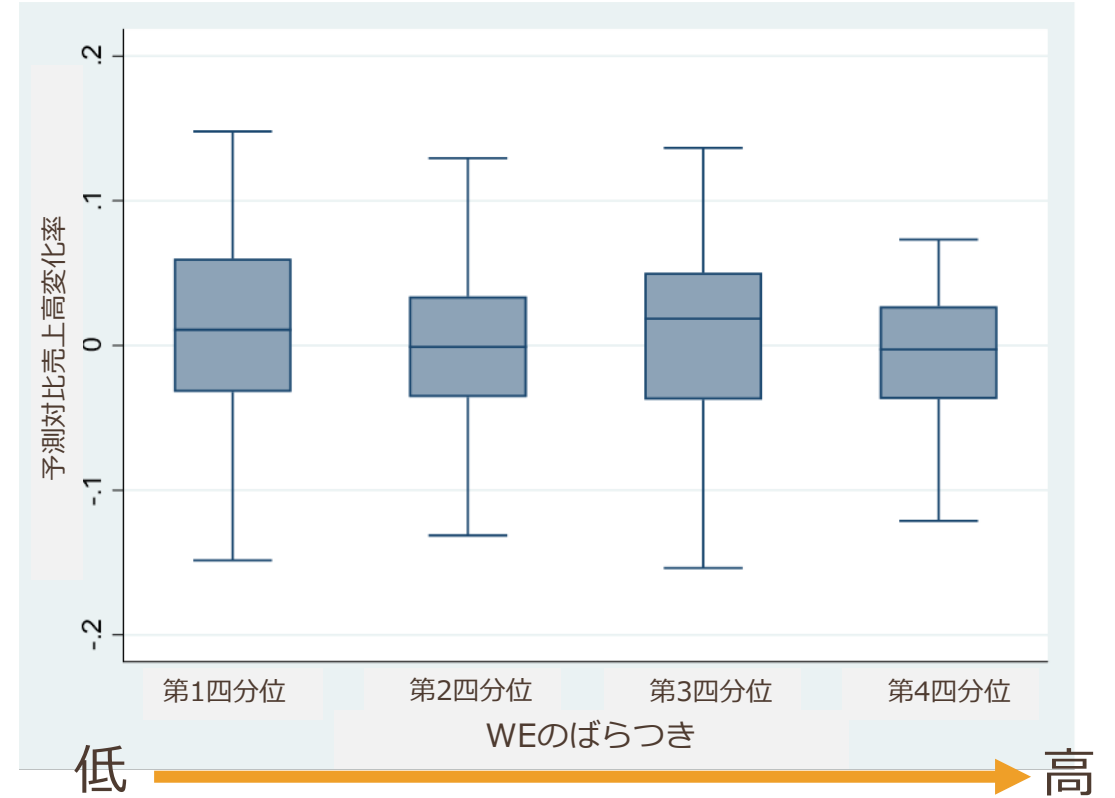
横軸は売り場のワークエンゲイジメントの4分位

売り場のワークエンゲイジメントの平均と売上高



- ✓ WEの売り場平均が高くなるほど、中央値は大きくなっている
- ✓ 各箱の分布は、WEの売り場平均が高くなるほど広がる傾向

売り場のワークエンゲイジメントのばらつきと売上高



- ✓ WEの売り場ばらつきが高くなるほど、中央値は小さい傾向に

※これらの観察を踏まえ、分位点回帰 (quintile regression) モデルで推計

どんなことが見えてきたか

売り場単位のワークエンゲイジメントは売上高にどう影響するか？

被説明変数：売上高予測対比前期比変化率

	(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)
店舗ダミー	YES	YES	YES
販売商品ダミー	YES	YES	YES
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部署では、予測対比でみた売上高が高くなる傾向が認められる



従業員のワークエンゲイジメントが高いと、職場の生産性は高くなる

- ✓ ただし、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



平均が高いだけではNG、メンバー間の温度差がなく、全員がいきいきと働いていることがチーム生産の職場では重要

WEのばらつきは、チームワーク等にマイナス？

- 売り場内のWEのばらつきはチームワークと関係？
- 売り場内の多様性はチームワークに関係するか？

※WEのばらつきの大小にかかわらず、売り場内の従業員の「チームに関する見解」は似ている

	(A) チームワーク	(B)	(C) 結束力	(D) 主体性	(E) 問題解決
変動係数					
性別	-0.4159 (0.3293)	-0.4018 (0.3659)	-0.1258 (0.3540)	-0.9991** (0.4665)	-0.1224 (0.3253)
年齢	0.3326 (0.5210)	0.6865 (0.5306)	0.7463 (0.5717)	0.0541 (0.5133)	-0.4696 (0.5928)
勤続年数	0.1288 (0.1794)	-0.0162 (0.1613)	0.3398*** (0.1304)	0.0307 (0.1601)	0.0741 (0.1487)
雇用形態	-0.0952 (0.3509)	-0.1487 (0.3820)	-0.3342 (0.3438)	0.3360 (0.3924)	0.1715 (0.3876)
ワークエンゲイジメント	-0.7119** (0.2892)	-0.5026* (0.2844)	-0.6915** (0.2872)	-0.9367** (0.3835)	-0.6735** (0.2646)
Observations	180	180	180	180	180
R-squared	0.2011	0.1383	0.2202	0.1871	0.1316

✓ 研究動向

例) 集団内の満足度等のばらつきが小さいほど、その集団の結束力が強くなり、チームのパフォーマンスも向上

例) 職場の多様性が高まるだけでは生産性は上がらない。多様なメンバーがみな、その組織の風土が良好と感じてはじめて、多様性が生産性にプラスの効果をもたらす



WEのばらつきが大きい職場では、チームに関する変数が総じて低くなる傾向

→WEのばらつきはチームワークの低下を通じ、生産性にマイナスとなっていることを示唆

エンゲイジメントに温度差がある職場では何が起こっているのか・・・？

- ✓ 高いエンゲイジメントで働く従業員はエンゲイジメントが低い従業員に対して、高い水準のモチベーションで働くことを期待しすぎて、従業員間の対立が起こりやすく、結果としてチームが機能せず職場全体の生産性が低下してしまう？
- ✓ 低いエンゲイジメントの従業員は、高いエンゲイジメントの従業員の働きぶりをみることで自尊心を低め受動的になってしまう結果、チームワークが乱れてしまう？
- ✓ エンゲイジメントが高い社員がエンゲイジメントの低い社員のミスなどのカバーに回ることに労力がとられ、結果としてギスギスした関係になってしまう & エンゲイジメントが高い社員も本来の生産性を発揮できない？

※「クロスオーバー（感情の伝播）」 心理学の用語 cf.「ピア効果」 経済学の用語

ポジティブな感情を「おすそ分け」
⇒チーム全体のウェルビーイングup



or

ネガティブな感情の「伝播」
⇒チーム全体のウェルビーイングdown？



まとめ

- ✓ 売り場のワークエンゲイジメントの平均が高くなると、売上高が高くなる傾向を確認。
→従業員のポジティブなメンタルヘルスは、職場の生産性の向上に寄与
 - ✓ 職場に非常にエンゲイジメントを高い従業員がいても、同じ職場の残りの従業員のエンゲイジメントが低ければ生産性は低下する。
→職場のワークエンゲイジメント平均が高いことは高い生産性を実現するために必要だが、十分条件ではない
→ワークエンゲイジメントがばらついている職場ではチームワークの低下を通じてむしろ生産性は低下
- 含意) チームのパフォーマンスを上げるためには平均値に注目するだけでなく、チームのメンバー全員のエンゲイジメントを底上げし、ばらつきを小さく保つ必要。
→チームの結束力や団結力が培われ、結果として高い生産性につながることを示唆。

今後の課題や留意点

✓ 内生性の可能性

→本稿のデータでは逆の因果性に対処するために、ワークエンゲイジメントの調査時期と売上高の期間をずらして検証。ただし、追加の検証は必要

✓ 本稿で得られた結果の普遍性の検証

→他業種・他職種への適用の可能性

→WEが生産性にもたらす影響が顕在化するタイミングは職種や業種で異なる可能性

→テレワーク（就業の空間や時間が異なる）という新しい働き方の下での、ワークエンゲイジメント、チームワーク、生産性の関係は？

✓ 売り場内のワークエンゲイジメントのばらつきが生産性の低下をもたらす理由の解明

→簡便な方法でチームワークへの影響を観察したが、より精緻な理論づけと検証が必要

→職場のある従業員のワークエンゲイジメントが、同じ職場の他の従業員に伝播・影響？