

働きがいのある職場づくりのために

厚生労働省は、**働きがい**に関する概念として近年急速に注目度が増している「**エンゲージメント**」について、リーフレットを作成し、企業がエンゲージメント向上に取り組む意義や取り組み事例を紹介しています。

エンゲージメントが高い従業員は、個人の仕事上のパフォーマンスが高いことが知られており、組織の生産性との関連でも、エンゲージメントの高い企業ほど利益率が高いことが示されています。



1. エンゲージメントとは

エンゲージメントには、代表的なものとして、仕事とのつながりに着目する「**ワークエンゲージメント**」と、組織とのつながりに着目する「**従業員エンゲージメント**」の2種類があります。

●ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメントは、仕事に**やりがい(誇り)**を感じ、**熱心**に取り組む、仕事から**活力**を得ている状態を指し、個人と仕事との関係に着目しています。

個人と仕事との 関係に着目



仕事のやりがい(誇り)

仕事への熱意

仕事から得る活力

●従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントは、企業などの所属組織への**貢献意欲**を指し、個人と組織との関係に着目しています。組織が目指す方向性を理解し、それが自身の目指す方向性と重なることで組織に貢献しようと思えることは、仕事そのものへの誇りと同様に大切です。

従業員エンゲージメントは、仕事への意欲だけでなく、「愛社精神」や「会社にとどまりたい意思」、「仕事に対する満足感」など多様な要素が含まれており、幅広い概念であるといえます。また、ワークエンゲージメントが、個人の仕事に対する熱意、没頭、活力を測るものとして学術的に定義されているのに対し、従業員エンゲージメントは、学術的に定義や測定項目が定められていません。

個人と組織との 関係に着目



組織が目指す
方向性への理解

個人と組織の
方向性の重なり

組織への貢献意欲

このようにワークエンゲージメントと従業員エンゲージメントは別の概念ですが、企業にとっては、どちらもメリットがあることには違いありません。

(イラスト出所) 厚生労働省リーフレット「働きがいのある職場づくりのために」

2. なぜエンゲージメント向上に取り組む必要があるのか

従業員一人ひとりが健康でイキイキと仕事に取り組むことは、**従業員の幸せ(ウェルビーイング)**にとっても、**組織の生産性**にとっても重要です。

エンゲージメント向上によって、主に以下3つの効果が期待できます。

- ① 組織に対する従業員からの信頼が高まる
- ② 従業員の能力が最大限に発揮される
- ③ 従業員が健康に・活き活きと働き続けられる

これにより、従業員の定着や生産性の向上などが期待できますので、エンゲージメント向上は、企業規模の大小を問わず重要な取り組みであるといえます。

(右イラスト出所)

厚生労働省リーフレット「働きがいのある職場づくりのために」



3. どのようにエンゲージメント向上に取り組むか

エンゲージメント向上に取り組むにあたり、まずは①「働きがい」の現状を確認してみましょう。

その後、日々の仕事について、②柔軟かつ多様、そして快適な労働環境の整備と、③仕事の意味や面白さを見出せるような働きかけによって、従業員の能力発揮を促します。

また、④従業員と組織が同じ方向を向いて努力する状態をつくり、従業員の頑張りに⑤納得感のある評価や処遇で報いることで、やりがいや信頼関係が向上していきます。

さらに、従業員の⑥能力・キャリア開発を充実させることで、従業員のやりたいこと(Will)・できること(Can)が広がっていきます。

取り組みの具体例は右表の通りです。

取り組み	具体例
①働きがいの現状を確認する	<ul style="list-style-type: none"> 定期面談等でやる気の変化を確認する 改善状況について職場で話し合う エンゲージメントサーベイで取り組みの効果を検証する
②柔軟・多様、快適な労働環境を整備する	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化により労働時間を削減する フレックスタイム・時差出勤やテレワークなど、時間や場所にとらわれない働き方を導入する オフィス環境を改善する 従業員交流の促進など社内コミュニケーションを活性化させる
③仕事の意味や面白さを見出せるよう働きかける	<ul style="list-style-type: none"> 現在の業務が何につながっていくか、上司から部下へ伝えるよう心がける 個人が自ら工夫したことについて、互いに認め、褒めあう 日々の業務で工夫していること、嬉しかったことなどを互いに紹介しあう会を開催する
④従業員と組織の方向性を一致させる	<ul style="list-style-type: none"> 社長メッセージを発信したり、組織の目指す姿について職場で話し合いを実施することで、企業理念やビジョンを浸透させる 手挙げ制などによって、従業員のやりたいことを業務につなげる
⑤納得感のある評価や処遇で報いる	<ul style="list-style-type: none"> 組織のビジョンや戦略を体現する行動を評価項目に盛り込んだり、全社イベントで表彰したりする 年功にとらわれずに、意欲や能力の高い人を抜擢する 公正性・透明性・納得性のある評価制度を用いる
⑥能力・キャリア開発を充実させる	<ul style="list-style-type: none"> 日々の業務指導(OJT)や研修(Off-JT)を通じて、スキルアップを支援する キャリア相談など今後のキャリアを考えるための支援を行う

一方、従業員個人がエンゲージメントを高めるためにできる工夫として、**ジョブ・クラフティング**があります。ジョブ・クラフティングとは、従業員自らがやりがいを持って働けるように、働き方を工夫する手法で、①仕事のやり方への工夫、②周りの人への工夫、③考え方への工夫の3つに分かれます。



ジョブ・クラフティングの3分類	<h3>仕事のやり方への工夫</h3> <p>仕事の中身が充実するような、自分の作業がしやすくなるような、やり方の工夫</p> <p>例) スケジュール管理や To do リストの作成を工夫する、自分の勉強時間を確保する</p> 	<h3>周りの人への工夫</h3> <p>周囲との関わり方を調整して、自分の働きやすさや仕事のやりがいを高める工夫</p> <p>例) 先輩や同僚に自ら相談にいく、お客様と積極的に関わる</p> 	<h3>考え方への工夫</h3> <p>自分の仕事の目的や意味を捉えなおす</p> <p>例) 自分の仕事に社会に与える意義を考える、仕事のやりがいをとらえ直す</p> 
-----------------	--	--	--

(出所) ジョブ・クラフティング研修プログラム実施マニュアル

4. エンゲージメント向上に取り組む企業の事例

昨今は人的資本経営の重要性が認識されるなか、定着率や労働生産性などの改善の観点から、従業員のエンゲージメント向上に取り組む企業が増えています。企業の取り組み事例は、「[働き方・休み方改善ポータルサイト](#)」をご参照いただければと思います。



5. さいごに

人材不足が深刻化するなか、現有の従業員が**働きがい**をもち、**働きやすさ**を感じながら働いてもらうことは、企業が必要な人材を確保・活用するために必要不可欠です。

近年進められている働き方改革は主に働きやすさの向上を目指した動きといえますが、**働きがい**と**働きやすさ**は、どちらか一方だけでは不十分です。従業員が**働きがい**を追求するためには、企業が**働きやすさ**を提供しなくてはなりませんし、また、**働きやすさ**を提供しても、**働きがい**がなければ、ただの“従業員に優しい会社”になってしまうかも知れません。**働きやすさ**は離職防止や心身の健康状態の安定といった**人材の定着**につながり、そして、**働きがい**は生産性や創造性の向上といった**人材の活躍**につながります。

今回ご紹介したエンゲージメント向上の取り組みが、自社における**働きがい**を高めるヒントになれば幸いです。

