

# 中小企業の従業員エンゲージメント —従業員個票データによる特徴分析—

江口 政宏  
(商工総合研究所  
調査研究室長)

## < 要 旨 >

- 働きやすさ、居心地の良さなどから生じる職場への肯定的感情を表象する「従業員エンゲージメント」を切り口として、中小企業においてそれが高い企業で職場環境や企業文化にどのような特徴があるか、どのような対応・方策が採られているかを個票データに基づいて分析する。
- 先行研究では、企業が従業員エンゲージメントを高めるためには「従業員による発言機会」「心理的安全性」を確保すること、仕事の「要求」（従業員にかかる各種の負担）と「資源」（「要求」への対応能力）のバランスを調整することが重要とされる。
- 企業のフォーマルな対応単独では従業員エンゲージメント向上への効果は挙げにくく、インフォーマルな要素、特に職場の雰囲気と人間関係がどの程度プラスに作用するかがフォーマルな対応の成否を左右する。職場の雰囲気や人間関係においては、上下関係によるタテの関係性ととも、従業員同士のヨコの関係性を円滑にすることも必要である。
- 人手不足は従業員エンゲージメントに深刻な負の影響をもたらす。人員増以外の方策として、個人と仕事の関係性を見極めた木目細かい対応が有効と考えられる。ここでは仕事を割り振る側の裁量というインフォーマルな対応能力が重要である。
- 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントには密接な関係性がある。中小企業が2つのエンゲージメントを一体として追及することにより、エンゲージメントの効果を挙げることが期待できる。
- 職種による従業員エンゲージメントの差は大きい。中小企業は大企業と異なり仕事の内容と従業員エンゲージメントの相関性は乏しいが、ある程度の規模になれば異なる職種に従事する従業員を抱えるケースが多くなり、仕事内容の相違によりエンゲージメントの高低が問題化する可能性が高くなる。そのような場合、全職種共通のエンゲージメント向上を図るよりも職種に応じた方策を講じるのが望ましい。

## 目次

### はじめに

#### 1. エンゲージメントとは何か

- 1.1 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント
- 1.2 従業員エンゲージメントを高めるために必要なこと～先行研究の示唆
- 1.3 中小企業が実際にできること

#### 2 データ分析の方法～使用データと変数

- 2.1 被説明変数
- 2.2 説明変数

#### 3 データ分析

- 3.1 従業員エンゲージメントとの関係

#### 3.2 ワーク・エンゲージメントとの関係

#### 4 まとめ

- 4.1 分析結果の要約
- 4.2 中小企業のエンゲージメント向上に向けたインプリケーション
- 4.3 今後の課題

(参考) 大企業における従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントとの関係

#### 参考文献

### はじめに

筆者は以前、拙稿「中小企業の組織運営・人事政策と企業業績との関連」(2023)において、中小企業は大企業より従業員にとって働きやすく居心地のいい職場環境を提供していることを示した。しかし、それがどのようにもたらされているか、中小企業により当てはまるのはなぜかについてデータの制約もあり説明できないことが課題として残った。

従業員にとって働きやすさ、居心地のよさといった評価は、客観的基準に基づく定量的な判断というよりも、主観的・感覚的なものである。従って評価には心理的な要素が強く影響する。そしてそこで得られた心理的に肯定的な評価が強く、持続的なものであれば、職場への愛着や忠誠心、思い入れといった職場そのものへの肯定的な感情、すなわち従業員エンゲージメントにつながると考えられる。

そこで本稿は、働きやすさ、居心地の良さなどから生じる職場への肯定的感情を表象する

「従業員エンゲージメント」を切り口として、中小企業においてそれが高い企業で職場環境や企業文化にどのような特徴があるか、どのような対応・方策が採られているかを個票データに基づいて分析する。

本稿では第1章で先行研究を基にエンゲージメント（従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント）の概念について概観し、分析に用いるエンゲージメントを定義する。第2章で使用データを示す。第3章で、データ分析を基に従業員エンゲージメントについて、それを高める企業の特徴や方策を示す。第4章では分析結果を基に中小企業が従業員エンゲージメントを高めるために行うべきことについて述べる。

なお、エンゲージメントには従業員エンゲージメントの他にワーク・エンゲージメントがある。本文で示す通り従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントには密接な関係があることから、ワーク・エンゲージメントが高い企業が持つ特徴についても補足的に言及する。

## 1. エンゲージメントとは何か

### 1.1 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント

エンゲージメント (Engagement) は経営学の人的資源管理 (Human Resource Management : HRM) において近年注目が高まっている概念である。人材コンサルティング会社による実務的なアプローチと学究的なアプローチが併存するため、一般に用いられるエンゲージメントという言葉が意味するものは簡潔な定義で一括りにできなくなっているが、従業員の職場や仕事に対する肯定的な心理状態を指すという点では一致していると考えてよい。エンゲージメントは従業員エンゲージメント (Employee Engagement) とワーク・エンゲージメント (Work Engagement) に大別される。Employee Engagement は Organizational Engagement<sup>1</sup> (もしくは Commitment)、Work Engagement は Job Engagement (同) と表記される場合もある。

従業員エンゲージメントについて Armstrong (2006) は、「組織へのコミットメント<sup>2</sup>」という言葉で

- ・組織の成員でありたいとする欲求
- ・組織の価値と目的に対する信頼と受容
- ・組織のために努力しようとする用意

の3要素に関する組織への帰属と関与の程度と

して説明している。

Macey et.al (2008) は従業員エンゲージメントを個人の性格的特徴によるもの (Trait Engagement)、精神的状態によるもの (State Engagement)、行動により示されるもの (Behavioral Engagement) に分類している。個人の性格的特徴によるものは個人の自己目的性や積極性から、精神的状態によるものは個人活力や仕事への没入から、行動により示されるものは組織市民行動 (従業員が自分の職務の範囲外の仕事をする「役割外行動」の一種) などからもたらされる。

ワーク・エンゲージメントについて前掲 Armstrong は従業員と仕事との一体感 (identification) と定義し、仕事のデザインと役割の進化によりもたらされるとしている (同書ではジョブ・エンゲージメント)。ワーク・エンゲージメントを強化するにあたっては、仕事への関心と挑戦を惹起すること、能力・スキルを要すること、自律性、タスクの明確化、タスクの重要性がその要素となる。

### 1.2 従業員エンゲージメントを高めるために必要なこと～先行研究の示唆

橋場 (2022) によると、英国の先行研究では、「従業員による発言機会」、「心理的安全性」の確保が従業員エンゲージメントを高めることが示されている。また、「仕事の要求<sup>3</sup> — 資源<sup>4</sup>モ

1 従業員エンゲージメントは従業員と組織との関係性において成り立つものであるから、従業員の組織へのエンゲージメントとして「組織エンゲージメント」という用語で捉えることも不自然ではない。

2 同書によると、コミットメントとエンゲージメントという2つの用語はコンサルタントや研究者により明確に区別されて用いられているものではない。エンゲージメントはコミットメントを現代風の洗練された表現として言い換える場合もあるようである。

3 業務遂行に伴うプレッシャー、情緒的・精神的・肉体的負担など、特定の身体的および心理的なコスト (疲労など) を伴う、仕事の物理的、社会的、組織的な側面を指す。

4 仕事の資源と個人の資源に分かれ、前者は仕事の要求に伴う生理的・心理的成本を軽減し、仕事の目標を達成するうえで有効に機能し、個人の成長、学習、発達を刺激するような仕事の物理的、心理的、社会的、組織的な側面を指す。後者はレジリエンス (困難な状況やストレスに対応できる、復元力、回復力、弾力) と結びつく自己の側面である。

デル」(Job Demands-Resources Model : JD-R モデル)における仕事の「要求」(従業員にかかる各種の負担)と「資源」(要求への対応能力)のバランスをどう取るかが重要とされる。「資源」に関連して、レジリエンス能力向上の観点から良質な余暇の過ごし方への配慮も必要とされる。これらの要素は仕事に直接関係することからワーク・エンゲージメントとの関連性が強いと考えられるが、個人の資源を中心に従業員エンゲージメントとの関連の強さが注目されている。この点から、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個に成立するものではなく、相互に関連するものとして考えるのが適当であろう。

「従業員による発言機会」は従業員代表を通じた間接的な参加(participation)と、直接的な従業員関与(employee involvement)が調和することで効果が得られるとする考え方である。間接的な参加における従業員代表は典型的には労働組合の代表が経営者と直接交渉する状況を想定して論じられている。

「心理的安全性」について、この概念の提唱者であるEdmondson (Amy C. Edmondson)は「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」としている。心理的安全性のある職場では「(構成員が)考えを率直に述べても、恥をかくことも無視されることも非難されることもないと確信している」としている(Edmondson (2019))。Edmondsonは「心理的安全性」についてリーダーが果たすべき務めとして(1)土台をつくる、

(2)参加を求める、(3)生産的に対応する、の3点を挙げている。

エンゲージメント研究の祖とされている組織行動論学者Kahn (William A.Kahn)は、その代表的研究において心理的安全性の重要性を説いている。Kahnは心理的意味<sup>5</sup>(Psychological Meaningfulness)、心理的安全性(Psychological Safety)、心理的可用性(Psychological Availability)の3つの心理状態が従業員エンゲージメント(Kahnは個人的エンゲージメントと呼んでいる)促進の条件になることを検証している。

Robertson-Smith & Markwick (2009)は実践的な見地から、従業員エンゲージメントを高める要因として、①仕事の質(挑戦の余地があり創造的で多様であること)、②やっている仕事の重要性、目的、意味が明確であること、③能力向上の機会均等、④時宜を得た表彰や報酬<sup>6</sup>の供与、⑤従業員同士の良好な関係(特に上司と部下)、⑥組織の価値と目標への認識、⑦上司が従業員個々を信頼し意思決定の自主性を付与すること、を挙げている。従業員エンゲージメントの向上を阻害する要因としては、(イ)雇用の不安定さ、(ロ)報酬の不公正、(ハ)短期間反復型の仕事、(ニ)ストレス負荷の高い仕事、(ホ)人事管理の拙さといじめの存在、(ヘ)長時間・休憩なしの仕事の6つを挙げている。

### 1.3 中小企業が実際にできること

中小企業の職場の現場に即して、橋場のいう英国の先行研究が示す「従業員による発言機

5 心理的意味は肉体的、認知的、情緒的にエネルギーを得ている状態、心理的可用性は肉体的、情緒的、心理的に仕事にエンゲージできる状態を指す。

6 Robertson-Smith & Markwickは、報酬はプラス要因としてよりもマイナス要因として意識される場合が多いとしている。

会]、「心理的安全性」、及び「要求」の低減と「資源」の増強を確保するために行うべきこととしてどのようなことがあるかを考えてみよう。実施の主体は企業サイドである場合と、従業員自身の努力に委ねる必要がある場合とに分けられるが、本分析では企業サイドが主体の場合を対象とする。企業の対応には制度的なフォーマルな対応と、雰囲気醸成のようなインフォーマルな対応とが想定され、この2者をどのように使い分けるかも考慮する必要がある。

「従業員による発言機会」は企業の対応として、直接的な参加では、定期的なミーティングや面談のような対面コミュニケーション機会や、アドホックな通報制度・相談機会の創設といったフォーマルな対応が中心である。中小企業の場合、人数規模から考えて社長はじめ経営陣と従業員との距離が近いこと、効果が期待できよう。一方、間接的な参加は日本の中小企業にあてはめて考えれば、労働組合の組織率が低いこと、英国の示唆は現実的でない。日本の場合、直接的な従業員関与の比重が重くなることともに、間接的な参加では労働組合に代わる「代表」の存在を念頭に置く必要がある。

「心理的安全性」は「従業員による発言機会」において、問題点の指摘や異議申し立てなど否定的内容の発言が非難や無視されることにより、従業員がそうした発言を自ら抑制することがないようにするためのものである。その実現手段として、通報制度における秘密厳守やコミュニケーション相手限定といったフォーマルな手段も用いられるが、発言内容が共有される点

においてミーティングのような参加者が複数になる場での発言機会が重要であり、大人数の場合や職能上の上位者がいる前で発言者が委縮しないようにするインフォーマルな対応が中心であろう。

「要求」の低減と「資源」の増強に関しては、「要求」の低減では1人当たりの仕事の質・量が過大とならないような調整が中心と考えられ、管理者の裁量が大きく作用しよう。「資源」の増強は仕事の見える化等生産性向上の取り組み、IT機器の導入（仕事の資源向上）、能力開発と休暇制度の充実（個人の資源向上）が想定される。

## 2. データ分析の方法～使用データと変数

本稿では従業員エンゲージメントの高低と、1.3でみた企業の取り組みや仕事の進め方、企業の雰囲気がどのように関連するかを従業員の個票データを通じて分析する。

労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査の分析」（2021）の労働者調査の個票データを主に用いる。労働者調査は正社員、契約社員、嘱託、パートタイマー。アルバイトが対象で派遣社員は含まない。分析は中小企業を対象とし、労働者調査は従業員5人以上299人以下の企業に所属する<sup>7</sup>とした回答5,033件をデータとして用いる。中小企業との比較対象のため、労働者調査の大企業データ（従業員300人以上、4,967件）も用いる。同調査の企業調査の個票データも補足的に用いる<sup>8</sup>。

7 従業員4人以下は調査対象外。

8 企業調査は従業員数を設問にしていなかったため全回答を対象とした。

## 2.1 被説明変数

従業員エンゲージメントの被説明変数として、上記労働者調査の「あなたは今の会社についてどのように思いますか」という問い（そう思う、ややそう思う、どちらとも思わない、あまりそう思わない、そう思わない、の5段階から択一）の枝間である

- ・「私は今の会社に愛着を持っている」
- ・「私は今の会社の一員であることを誇りに思う」
- ・「私は今の会社に対して忠誠心を感じている」

を用いる。以下では「愛着」「誇り」「忠誠心」と記載する。回答の分布状況は図表1の通りである。回帰分析ではそれぞれを5～1に等間隔でウエイト付けして用いる。

企業調査では、「貴社はどのような強みをもった企業ですか」の「優秀な従業員が離職しない」（該当、非該当の択一）を従業員エンゲ

ージメントの代理変数として用いる。同指標の該当割合は14.8%である<sup>9</sup>。

ワーク・エンゲージメントの被説明変数として、「現在のあなたの状況について、どのように自己評価していますか」という問いの枝間である「働きがい」（満足している～不満である、の4段階から択一）を用いる。中小企業における被説明変数の回答の分布は図表2の通りである。回帰分析ではそれぞれを4～1に等間隔でウエイト付けして用いる。

従業員エンゲージメントの指標である「愛着」「誇り」「忠誠心」を「そう思う」～「そう思わない」の5段階を「そう思う」100、「そう思わない」▲100で等間隔にウエイト付けしてDI化したものをみると、それぞれ0.9、▲3.1、▲7.6となっている。「愛着」に比べ「誇り」「忠誠心」は抱きにくく、特に後者にその傾向が顕著である。

図表1 従業員エンゲージメントの被説明変数（愛着、誇り、忠誠心）の回答状況（中小企業）

		そう思う	ややそう 思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう思わ ない	合計	D.I
私は今の会社に愛着を 持っている	度数	440	1,399	1,725	749	720	5,033	0.9
	構成比 (%)	8.7	27.8	34.3	14.9	14.3	100.0	
私は今の会社の一員で あることを誇りに思う	度数	384	1,222	1,854	845	728	5,033	▲3.1
	構成比 (%)	7.6	24.3	36.8	16.8	14.5	100.0	
私は今の会社に対して 忠誠心を感じている	度数	312	1,086	1,987	820	828	5,033	▲7.6
	構成比 (%)	6.2	21.6	39.5	16.3	16.5	100.0	

図表2 ワーク・エンゲージメントの被説明変数（働きがい）の回答状況（中小企業）

	満足して いる	ある程度満 足している	やや不満で ある	不満である	合計
度数	477	2,371	1,484	701	5,033
構成比 (%)	9.5	47.1	29.5	13.9	100.0

9 無回答除くベース（6,452件）に占める割合。なお企業調査は従業員規模を調査していないため全規模ベース。

(参考) 職種別のエンゲージメントについて

1.2で触れた職種別のエンゲージメントの水準についてみておく。従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントとも「管理的な仕事」

と「その他」が高く、「保安の仕事」、「生産工程の仕事」、「輸送・機械運転の仕事」、「運搬・清掃・包装等の仕事」などが低い。総じて現業関係のエンゲージメントが低い(参考図表1)。

参考図表1 職種別の従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント

従業員エンゲージメント				ワーク・エンゲージメント	
	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている		
管理的な仕事	23.6	17.3	16.5	管理的な仕事	18.2
専門的・技術的な仕事	▲0.0	0.6	▲7.1	専門的・技術的な仕事	5.3
事務的な仕事	0.8	▲3.6	▲9.0	事務的な仕事	1.1
販売の仕事	1.8	▲4.2	▲7.4	販売の仕事	1.9
サービスの仕事	▲2.0	▲6.1	▲11.9	サービスの仕事	▲0.1
保安の仕事	▲24.3	▲24.3	▲27.0	保安の仕事	▲18.9
生産工程の仕事	▲8.7	▲13.4	▲16.4	生産工程の仕事	▲13.9
輸送・機械運転の仕事	▲8.3	▲19.9	▲20.3	輸送・機械運転の仕事	▲7.8
建設・採掘の仕事	▲1.3	▲4.5	▲4.0	建設・採掘の仕事	▲0.6
運搬・清掃・包装等の仕事	▲5.7	▲12.6	▲14.4	運搬・清掃・包装等の仕事	▲4.8
その他	10.5	7.9	7.9	その他	19.3
				合計	1.4

(注) 「満足している」～「不満である」の4段階を「満足している」100、「不満である」▲100で等間隔にウエイト付けしてDI化した

2.2 説明変数

労働者調査では、1.3で述べた「従業員による発言機会」「心理的安全性」「(負荷としての)仕事の要求度と(対応能力としての)資源の関係性」をどう確保していくかについて、企業が制度の整備等でフォーマルに対応する要素として「いまの会社で実施されている取組み」(19項目。該当、非該当の二者択一)を、企業が持つインフォーマルな要素として「働いている職場の雰囲気」(14項目。該当、非該当の二者択一)を用いる。仕事上のルールや慣習が従業員エンゲージメントにどのように作用しているかをみるべく「仕事をするなかで経験したもの」(17項目。該当、非該当の二者択一)を用いる(図表3)。以上は回帰分析では該当を1、非該当を0として用いる。

また、収入や働きやすさなど従業員が企業における就業条件をどのように評価しているかについて、自身の「状況についての自己評価」(8項目。満足している、ある程度満足している、やや不満である、不満である、の4段階から択一)を用いる(図表4)。回帰分析ではそれぞれを4～1に等間隔でウエイト付けして用いる。

企業調査では、能力開発面のフォーマル・インフォーマルな対応として、一通りの仕事をこなせるようになった従業員に対して「実施している人材開発・能力開発」(7項目。該当、非該当の二者択一)を用いる(図表5)。回帰分析では該当を1、非該当を0として用いる。

図表3 各要素の該当割合（中小企業）

会社で実施されている取組み		職場の雰囲気	
（%）		（%）	
賃金などの処遇をアップする	13.2	人員がいつも不足している	37.2
長時間労働の抑制	34.1	職場内で助け合う雰囲気がある	34.0
休暇や休日を増やす	21.3	職場内で互いに競争する雰囲気がある	5.0
従業員個々人の成果を処遇に反映させる	13.6	先輩が後輩を教える雰囲気がある	19.0
従業員個々人の能力を処遇に反映させる	11.7	職場の人がそろそろ機会が少ない	20.5
評価結果とその理由を従業員に説明している	7.6	経験する仕事の順番がはっきりしている	7.2
福利厚生の実施	15.1	仕事のできる人とできない人の差が大きい	30.1
快適な職場環境の提供	12.9	育児や介護などと仕事の両立がしやすい	11.1
社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮	11.5	女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	19.9
心の健康（メンタルヘルス）に関する支援	10.0	上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	15.4
経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す	8.6	社員同士の職場外でのつきあいがある	9.0
従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している	4.6	正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	18.6
提案制度など従業員の意見の吸い上げ	5.6	なるべく残業をしないという雰囲気がある	27.6
従業員の意見を会社経営に反映	5.2	研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	6.3
従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置	6.6		
仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる	4.6	仕事上のルールや慣習	
職場の人間関係を良くする	13.6	（%）	
苦情処理機関の設置・充実	3.8	会社の理念や創業者の考え方を教えられた	15.1
従業員の表彰・報奨	8.0	仕事を行う上での心構えを示された	22.7
		会社の人材育成方針について説明があった	10.0
		自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	6.4
		身につけるべき知識や能力を示された	21.0
		仕事のやり方を実際に見せてもらった	29.9
		段階的に高度な仕事を割り振られた	11.4
		仕事の幅を広げられた	19.9
		とにかく実践させてもらい、経験させられた	27.1
		仕事を振り返る機会を与えられた	6.3
		業務に関するマニュアルが配布された	11.4
		仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	13.1
		目指すべき仕事や役割が示された	11.5
		専任の教育係を付けられた	5.0
		先輩の指導を任された	14.5
		今後の職業人生について会社に相談できた	1.8
		その他	0.1

図表4 状況についての自己評価（中小企業）

		満足して いる	ある程度満 足している	やや不満で ある	不満である	合計
収入	度数	292	1,726	1,776	1,239	5,033
	構成比（%）	5.8	34.3	35.3	24.6	100.0
働きがい（再掲）	度数	477	2,371	1,484	701	5,033
	構成比（%）	9.5	47.1	29.5	13.9	100.0
働きやすさ	度数	721	2,501	1,194	617	5,033
	構成比（%）	14.3	49.7	23.7	12.3	100.0
仕事内容	度数	593	2,749	1,206	485	5,033
	構成比（%）	11.8	54.6	24.0	9.6	100.0
仕事上の地位や権限	度数	470	2,578	1,386	599	5,033
	構成比（%）	9.3	51.2	27.5	11.9	100.0
雇用の安定性	度数	640	2,491	1,323	579	5,033
	構成比（%）	12.7	49.5	26.3	11.5	100.0
仕事に役立つ能力や知識を 身につける機会	度数	338	2,290	1,742	663	5,033
	構成比（%）	6.7	45.5	34.6	13.2	100.0
キャリアの見通し	度数	255	1,996	1,976	806	5,033
	構成比（%）	5.1	39.7	39.3	16.0	100.0

図表5 人材育成・能力開発

	(%)
社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす	17.1
選抜研修や階層別研修を行う	10.0
経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる	26.9
他社の人材など外部と積極的に交流させる	16.4
部下の指導役に据える	48.9
困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える	35.4
その他	0.7

(注) 無回答を除くベースの該当割合。無回答(各項目とも259) 除く回答数は7,365

### 3 データ分析

以下では従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントに分けて要素別の相関関係を回帰分析によりみていく(説明変数が1か0のものはプロビット分析による)。本章は中小企業の分析結果について触れ、図表も中小企業に関するものであるが、大企業の分析結果との比較も併せて行う。なお、大企業の分析結果の表は巻末に参考として示した。

### 3.1 従業員エンゲージメントとの関係

#### (1) フォーマルな対応との関係

従業員エンゲージメントと、制度の整備等企業のフォーマルな対応との関係について「いまの会社で実施されている取組み」を説明変数とした結果をみってみる(図表6)。表の2列目に、1.2で示した従業員エンゲージメントを高める要素と考えられるものについて、D(仕事の要求-資源モデルの「要求」)、R(同「資源」)、V(発言機会)、S(心理的安全性)の記号を付し、取組がそれぞれに及ぼす影響を記した。

図表6 会社で実施されている取組みと従業員エンゲージメントとの相関

	EEに作用する要素への影響	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
賃金などの処遇をアップする		0.159 +++	0.252 +++	0.199 +++
長時間労働の抑制	D低減	0.101 +++	0.104 +++	0.056 +
休暇や休日を増やす	D低減	0.289 +++	0.239 +++	0.232 +++
従業員個々人の成果を処遇に反映させる		0.268 +++	0.254 +++	0.244 +++
従業員個々人の能力を処遇に反映させる		0.068	0.068	0.109 ++
評価結果とその理由を従業員に説明している		0.041	0.096	0.028
福利厚生充実	R向上	0.253 +++	0.296 +++	0.249 +++
快適な職場環境の提供	R向上	0.386 +++	0.341 +++	0.295 +++
社員の家庭生活(育児・介護など)への配慮	D低減	0.036	0.077	0.024
心の健康(メンタルヘルス)に関する支援	D低減	-0.043	0.014	0.052
経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す		0.071	0.091	0.031
従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している	R向上	-0.077	-0.001	-0.060
提案制度など従業員の意見の吸い上げ	V増加	0.081	0.005	0.010
従業員の意見を会社経営に反映	V増加	0.185 ++	0.191 ++	0.236 +++
従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置		0.178 +++	0.133 ++	0.045
仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる	R向上	0.060	0.048	0.218 +++
職場の人間関係を良くする	R向上、S向上	0.501 +++	0.460 +++	0.445 +++
苦情処理機関の設置・充実	V増加	-0.138	-0.134	-0.149 -
従業員の表彰・報奨		-0.166 ----	-0.162 ----	-0.156 ----

(注1) 数値は係数。+++ (----) は1%水準、++ (--) は5%水準、+ (--) は10%水準で正(負)に有意であることを示す。

以下の図表も同様。

(注2) Dは「仕事の要求-資源モデル」のうち要求を、Rは資源を指す。Vは発言機会、Sは心理的安全性を指し、取組がそれらにどう影響するかを示す。

従業員エンゲージメントの被説明変数3指標いずれも取組との相関は類似している。5%水準以上の有意な相関関係をみると、「賃金などの処遇をアップする」、「休暇や休日を増やす」、「従業員個々人の成果を処遇に反映させる」、「福利厚生の実施」、「快適な職場環境の提供」、「従業員の意見を会社経営に反映」、「職場の人間関係を良くする」は3項目すべてと正の相関を有する。「長時間労働の抑制」、「従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置」は「愛着」、「誇り」と、「従業員個々人の能力を処遇に反映させる」と、「仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる」は「忠誠心」と正に相関する。なかでも「職場の人間関係を良くする」、「快適な職場環境の提供」の係数は値が大きく、従業員が職場に対して持つこれらの感覚的な要素が従業員エンゲージメント向上に重要な役割を果たしていることを示す。

一方、「従業員の表彰・報奨」は従業員エンゲージメントの3指標いずれとも負の相関関係にある。「従業員個々人の成果を処遇に反映させる」は3指標とも正の相関にあり、個々の成果の正当に評価すること自体は従業員エンゲージメント向上に有効と考えられるものの、優れた評価を職場メンバーに周知させることに中小企業では従業員に抵抗感が存在する。

従業員エンゲージメントを高めるために必要な要素との関連では、「要求」を低減させる項目として「長時間労働の抑制」、「休暇や休日を増やす」が従業員エンゲージメントと正の相関がある。「資源」の向上では「福利厚生の実施」、

「快適な職場環境の提供」、「職場の人間関係を良くする」が、「発言機会の増加」では「従業員の意見を会社経営に反映」が、「心理的安全性」では「職場の人間関係を良くする」が正に相関する。従業員エンゲージメントと特に相関が高い「職場の人間関係を良くする」は「資源」と「心理的安全性」の向上を通じ、「快適な職場環境の提供」は「資源」の向上を通じ、高い従業員エンゲージメントに関係する。「提案制度など従業員の意見の吸い上げ」は「発言機会の増加」をもたらすと考えられるが相関が認められない。制度を用意しても発言の増加につながっていない場合が多いことは、インフォーマルな要素の必要性を示唆する。

「要求」を低減させる項目でも「社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮」、「心の健康（メンタルヘルス）に関する支援」が、「資源」を向上させる項目では「従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している」、「仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる」が相関しない。「提案制度など従業員の意見の吸い上げ」の結果と併せて考えると、企業の対応が効果を挙げるためにはフォーマルな対応単独では奏功しにくい場合があり、インフォーマルな要素の作用も重要であるといえるだろう。

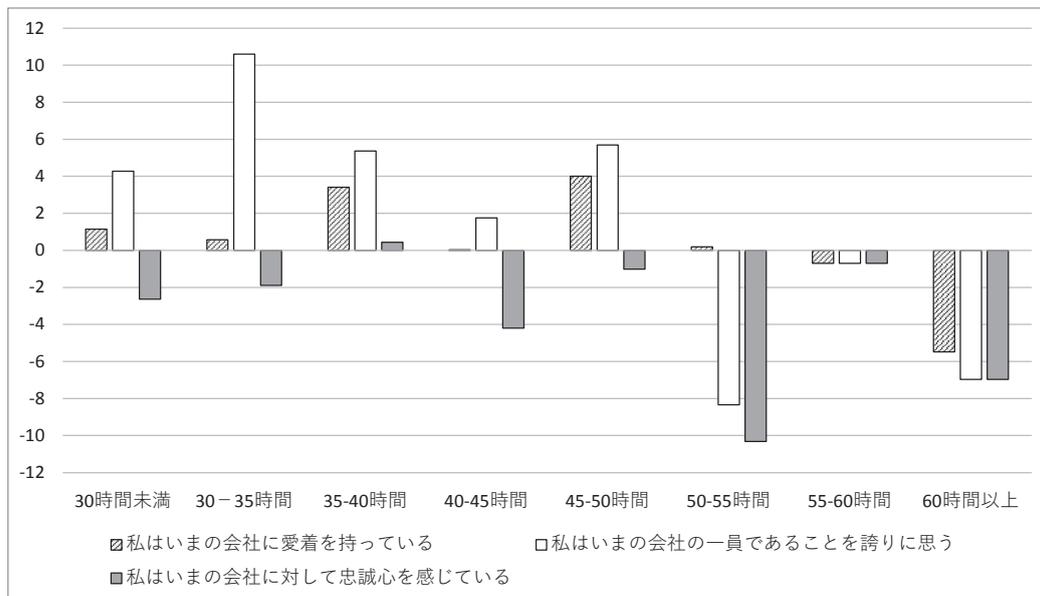
大企業（従業員300人以上）も中小企業と同様の傾向を示しているが、中小企業で相関性の乏しい「従業員個々人の能力を処遇に反映させる」、「心の健康（メンタルヘルス）に関する支援」<sup>10</sup>で正の相関が認められ、大企業ではこれらの対応が従業員エンゲージメント向上に

10 実施率は大企業が26.9%、中小企業10.0%と開きがある。中小企業で正の相関が認められないことは、メンタルヘルス支援を行っている中小企業でそれほど効果が挙がっていない可能性を示唆する。

効果があるようだ。このうち「従業員個々の能力を処遇に反映させる」が中小企業の従業員にとって相対的に受け入れにくく、大企業で受け入れやすい傾向をもつことは、現状では中小企業において能力のような定性的評価は従業員にとって抵抗感が強く、成果のような目に見える基準を用いる以外は処遇の平等性を確保<sup>11</sup>する方が従業員エンゲージメントを高めやすいことを示唆する。

長時間労働抑制や休日増が従業員エンゲージメントと正の相関を持つことと関連して、労働時間別に従業員エンゲージメントの関係をみると（図表7）、労働時間が短い方が全般に従業員エンゲージメントが高い。そのなかで労働時間45～50時間までは概ね高い水準が保たれるが、50時間以上の労働時間では従業員エンゲージメントが低い。すなわち、週10時間程度までの残業はエンゲージメントに影響を与えないが、それ以上はマイナスに作用する<sup>13</sup>。

図表7 週労働時間別の正社員の従業員エンゲージメント（D I）



（注）3項目とも「そう思う」～「そう思わない」の5段階を「そう思う」100、「そう思わない」▲100で等間隔にウェイト付けてDI化した

## （2）インフォーマルな要素との関係

次に従業員エンゲージメントと、企業が持つインフォーマルな要素との関係について「働いている職場の雰囲気」を説明変数として分析し

た結果をみる（図表8）。5%水準以上の有意な相関関係をみると、「職場内で助け合う雰囲気がある」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」、「育児や介護などと仕事の両立がしやす

- 11 定性的評価への抵抗感の背景には評価が恣意的になる恐れがあると考えられる。恣意性を排除するには客観的な評価基準が確立されている必要があるが、中小企業は大企業に比べその普及が遅れている可能性がある。
- 12 中小企業で従業員エンゲージメントと負に有意な相関を持つ「従業員の表彰・報奨」が大企業では無相関であることも、中小企業従業員の処遇の平等性への志向の強さを示すものと考えられる。
- 13 50時間以上の中でも、55～60時間は従業員エンゲージメントがやや高めであり、正社員のなかで週10時間程度までの残業まで許容する層と、15～20時間程度の残業に否定的でない層の二層構造になっていると観察される。ただ60時間以上はエンゲージメントが低く、正社員一般に受け入れ難いようだ。

い]、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」は3項目すべてと正の相関を有する。「職場内で互いに競争する雰囲気がある」は「誇り」、「忠誠心」と相関する。このなかでは「職場内で助け合う雰囲気がある」の係数の

値が特に大きい。「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」と合わせ、フォーマルな対応でみた「職場の人間関係を良くする」と関連が深いとみられる要素が従業員エンゲージメントの高さとつながっている。

図表8 職場の雰囲気と従業員エンゲージメントとの相関

	EEに作用する要素への影響	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
人員がいつも不足している		-0.289 ---	-0.289 ---	-0.306 ---
職場内で助け合う雰囲気がある	D低減	0.559 +++	0.527 +++	0.479 +++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	D低減、R向上	0.123 +	0.169 ++	0.225 +++
先輩が後輩を教える雰囲気がある	D低減	0.229 +++	0.257 +++	0.230 +++
職場の人がそろう機会が少ない		-0.017	-0.093 --	-0.061
経験する仕事の順番がはっきりしている	D低減	0.071	0.075	0.098 +
仕事のできる人とできない人の差が大きい		-0.177 ---	-0.219 ---	-0.196 ---
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	D低減	0.165 +++	0.186 +++	0.116 ++
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している		-0.005	0.065	-0.015
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	D低減	0.294 +++	0.198 +++	0.219 +++
社員同士の職場外でのつきあいがある	R向上	0.253 +++	0.198 +++	0.131 ++
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる		-0.170 ---	-0.205 ---	-0.253 ---
なるべく残業をしないという雰囲気がある	D低減	0.016	-0.008	0.033
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	R向上	0.252 +++	0.361 +++	0.270 +++

一方、「人員がいつも不足している」、「仕事のできる人とできない人の差が大きい」、「正社員と同様の仕事をする非正社員がいる」は3項目すべてと負に相関し、「職場の人がそろう機会が少ない」は「誇り」と負に相関する。「仕事のできる人とできない人の差が大きい」は人材の質的な不足感、それ以外の2つは人員の量的な不足感につながり、いずれも人手不足を意味する。現在、人手不足は日本企業とりわけ中小企業で幅広く問題となっており、量的・質的

な人手不足が従業員エンゲージメントの減退に直結<sup>14</sup>することは中小企業のエンゲージメントの構造的なマイナス要因となる恐れがある<sup>15</sup>。

従業員エンゲージメントを高めるために必要な要素との関連では、「要求」を低減させる項目として「職場内で助け合う雰囲気がある」、「職場内で互いに競争する雰囲気がある」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」、「育児や介護などと仕事の両立がしやすい」、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」で正の相関があり、

14 非正社員が正社員と同じ仕事をしていることは、非正社員の能力面からはその活用度が高いととることができる反面、同一の仕事を行っているにもかかわらず賃金格差が存在することにもなり、賃金水準が相対的に低い非正社員側からの不満が生じやすくなる。このことは職場の人間環境を損ねる恐れがある。

15 「人員がいつも不足している」とそれ以外の雰囲気の項目の相関係数を見ると、負の相関が大きいのは「職場内で助け合う雰囲気がある」(▲0.143)であり、人手が不足すると助け合う雰囲気が損なわれやすい。一方、正の相関が大きいのは「仕事のできる人とできない人の差が大きい」(+0.143)である。

「資源」の向上では「職場内で互いに競争する雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」がある。相関するのは「要求」の低減と「資源」の向上を通じたもので、なかでも「要求」の低減が中心である。ただ、「経験する仕事の順番がはっきりしている」、「なるべく残業をしないという雰囲気がある」は「要求」を低減させると考えられるものの、従業員エンゲージメントの向上にはつながっていない。

大企業における相関をみると、中小企業で相関性の乏しい「経験する仕事の順番がはっきりしている」、「女性正社員が男性正社員と同じように活躍している」で正の相関があり、「職場の人がそろう機会が少ない」で負の相関がある。「経験する仕事の順番がはっきりしている」が大企業のみ相関していることは、大企業ではローテーションの運用が明確でないと従業員にとって受け入れにくいケースが多いためと考えられる。また、「職場の人がそろう機会が少ない」ことが大企業では問題となりやすいことは、大規模組織で職場の雰囲気や一体感を良好に保つことが容易でないことを窺わせる。このようにインフォーマルな要素に関しては、中小企業は大企業より従業員エンゲージメントを高めるためのハードルはやや低いと考えられる。

### (3) 仕事上のルールや慣習との関係

従業員エンゲージメントと、仕事上のルールや慣習との関係について、「仕事をするなかで経験したもの<sup>16</sup>」との関係をみると（図表9）、

5%水準以上の有意な関係として「会社の理念や創業者の考え方を教えられた」、「仕事を行う上での心構えを示された」、「身につけるべき知識や能力を示された」、「仕事の幅を広げられた」、「仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた」、「目指すべき仕事や役割が示された」、「今後の職業人生について会社に相談できた」は3項目すべてと正の相関を有する。「会社の人材育成方針について説明があった」と「自分自身の教育訓練計画を会社が作成した」は、「誇り」及び「忠誠心」と相関があった。

一方、「業務に関するマニュアルが配布された」は3項目いずれとも負の相関があった。企業が業務マニュアルを制作し従業員に配布することは、暗黙知を形式知化することでそれ自体に問題があるとは考えにくい。ただ、正の相関のある項目に多く見られるように口頭コミュニケーションや心構えの伝達が評価されていることは、マニュアルを読ませることで仕事のスキルを身に付けさせるには限界があることを窺わせる。従業員エンゲージメントを向上させるためには、マニュアルによる自習を口頭コミュニケーションによる教育の一部もしくは全体を代替させるものとして用いることは効果的でないと考えられる。たとえ充実したマニュアルを用意しているとしても、充実した口頭コミュニケーション機会は欠かせないだろう。

また、「仕事のやり方を実際に見せてもらった」、「段階的に高度な仕事を割り振られた」、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」など、OJTに典型的にみられる項目の相関性が総じて乏しいことは、実践を通じた仕事の習得機会

16 従業員エンゲージメントを高めるために必要な要素との関連では「資源」の向上を通じたものと考えられる。

も、それ単独では従業員エンゲージメントの向上には十分でないことを意味すると考えられる。前述の心構えや能力等の方向性、相談機会

の提示といった側面的フォローが欠かせない。

大企業での相関では、中小企業とほぼ同様な関係性が認められる。

図表9 仕事上のルールや慣習と従業員エンゲージメントとの相関

被説明変数	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	0.202 +++	0.261 +++	0.239 +++
仕事を行う上での心構えを示された	0.282 +++	0.332 +++	0.285 +++
会社の人材育成方針について説明があった	0.079	0.182 +++	0.165 +++
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	0.131	0.149 ++	0.134 ++
身につけるべき知識や能力を示された	0.251 +++	0.212 +++	0.245 +++
仕事のやり方を実際に見せてもらった	0.057	0.019	0.009
段階的に高度な仕事を割り振られた	0.003	0.001	-0.024
仕事の幅を広げられた	0.267 +++	0.226 +++	0.225 +++
とにかく実践させてもらい、経験させられた	0.074 +	0.008	-0.030
仕事を振り返る機会を与えられた	0.007	0.027	0.085
業務に関するマニュアルが配布された	-0.109 --	-0.121 --	-0.223 ---
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	0.220 +++	0.163 +++	0.139 +++
目指すべき仕事や役割が示された	0.274 +++	0.268 +++	0.273 +++
専任の教育係を付けられた	0.011	0.103	-0.020
後輩の指導を任された	0.024	-0.088 +	-0.060
今後の職業人生について会社に相談できた	0.364 +++	0.476 +++	0.513 +++
その他	-0.489	-0.261	-0.339

一通りの仕事をこなせるようになった従業員<sup>17</sup>に対して企業が実施する人材育成・能力開発と、「優秀な従業員が離職しない」こととの相関をプロビット分析でみると（図表10）、「社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす」、「経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる」、「他社の人材など外部と積極的に交流させる」、「部下の指導役に据える」、「困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える」が5%水準以上で正の相関がある。

一方で「選抜研修や階層別研修を行う」は無相関である。研修は企業においてOJT、自己啓発と並ぶ能力開発手段であり多くの中小企業で活用されているが、必ずしも従業員エンゲージメントの向上に繋がっていない。むしろ役職の範疇を超えた対面機会や仕事へのチャレンジ機会、指導経験の付与など、現場での運用レベルでの配慮に従業員エンゲージメントを高める効果がある。ここでも制度的な育成手段の整備よりも、インフォーマルな育成への工夫・配慮が効果的であることが示唆される。

17 項目の多くが規則や制度に基づく対応ではなく、慣習やルールに位置づけられると考えられることから本項で触れた。なお、データの出所は企業調査であり、従業員規模は全規模を対象とする。

図表10 人材育成・能力開発と優秀な従業員が離職しないこととの相関（プロビット分析）

社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす	0.227 + + +
選抜研修や階層別研修を行う	0.023
経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる	0.096 + +
他社の人材など外部と積極的に交流させる	0.174 + + +
部下の指導役に据える	0.105 + + +
困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える	0.241 + + +
その他	0.231

#### （４）就業状況への従業員の評価との関係

中小企業における従業員エンゲージメントと、収入や働きやすさなど従業員が企業における就業状況をどのように評価しているかとの関係について、従業員自身の「状況についての自己評価」を説明変数としてみる（図表11）。5%水準以上の有意な相関関係をみると、「収入」、

「働きがい」、「働きやすさ」、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」、「キャリアの見通し」は3項目すべてと正に相関する。「雇用の安定性」は「愛着」及び「誇り」と、「仕事上の地位や権限」は「愛着」と正に相関する。「仕事内容」は3項目いずれとも相関しない。

図表11 就業状況に対する従業員の自己評価

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
収入	0.058 + + +	0.149 + + +	0.105 + + +
働きがい	0.413 + + +	0.384 + + +	0.351 + + +
働きやすさ	0.256 + + +	0.139 + + +	0.184 + + +
仕事内容	-0.014	0.017	-0.018
仕事上の地位や権限	0.064 + + +	0.029	0.020
雇用の安定性	0.050 + +	0.045 + +	0.013
仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	0.101 + + +	0.130 + + +	0.143 + + +
キャリアの見通し	0.145 + + +	0.181 + + +	0.205 + + +

「働きがい」はワーク・エンゲージメントを表象する項目である。係数は各項目のなかで最も大きく、従業員エンゲージメントの高さとワーク・エンゲージメントの高さが密接に関わっていることが見て取れる。仕事との関わりと従業員エンゲージメントとの関係については「仕事内容」が無相関で、現在の仕事への満足度

が従業員エンゲージメントの高低と関係しない一方、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」、「キャリアの見通し」と相関し、従業員にとって長期的なキャリアアップが職場で可能と感じられるかどうか重要である。なお、「収入」も従業員エンゲージメントと相関があり、「働きがい」や仕事との関わりとは独立に、企

業が金銭面で従業員の満足度を高める努力は必要である。「仕事上の地位や権限」は「愛着」とのみ相関し、中小企業においては従業員エンゲージメントの向上との関連性は比較的薄い。

中小企業の従業員エンゲージメントが「仕事内容」に左右されないことは、職種別のエンゲージメントに差は現実にあるものの、中小企業では従業員エンゲージメント向上策を普遍的に推進する余地が大きいことを意味する。後述の通り大企業では「仕事内容」が正に相関するため、中小企業は比較的従業員エンゲージメントを高めやすいことを意味しよう。ただ、ある程度従業員規模が大きくなれば「仕事内容」を考慮したエンゲージメント向上策を講じる必要が出てくることに留意する必要がある。

大企業においても概ね同様の傾向を示してい

るが、中小企業と異なる点として、「仕事内容」との相関が強い一方、「仕事上の地位や権限」とは相関しないことが挙げられる。また、「雇用の安定性」とは「誇り」のみ相関する。

「仕事上の地位や権限」はそれを発揮しやすいのは管理職と考えられる。図表12の通り、職位別では管理職の従業員エンゲージメントが最も高い。一般に中小企業で管理職の割合は高く(江口(2023))、大企業ほど希少でないことから、高いエンゲージメントにつながりやすいと考えられる。一方、中小企業の「雇用の安定性」は劣るとみられる、雇用の安定は大企業では所与の条件とみなされがちであるが、従業員が従業員エンゲージメントのプラス材料として捉える度合いが高くなると考えられる。

図表12 職位別の従業員エンゲージメント(中小企業、D1)

	部長担当職 以上	課長相当職	係長、主任、 職長担当職	役職は特に なし
私はいまの会社に愛着を持っている	30.9	9.5	5.7	-4.3
私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	24.2	5.8	2.1	-8.1
私はいまの会社に対して忠誠心を感じている	21.5	3.3	-0.7	-13.4

(注) 3項目とも「そう思う」～「そう思わない」の5段階を「そう思う」100、「そう思わない」▲100で等間隔にウエイト付けしてDI化した

### 3.2 ワーク・エンゲージメントとの関係

前掲図表11の通り従業員エンゲージメントと「働きがい」には密接な関連性が認められる。このことは、従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントが別個に向上を図る必要はなく、共通した方策により両者を向上させられることを意味しよう。そこで、「働きがい」を被説明変数としてワーク・エンゲージメントがどのような要素と関連するかをみていく。

#### (1) インフォーマルな要素との関係

職場の雰囲気との関係をみると(図表13)、「職場内で助け合う雰囲気がある」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」、「育児や介護などと仕事の両立がしやすい」、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」が1%水準で正に相関する。「人員がいつも不足している」、「仕

事のできる人とできない人の差が大きい」、「正社員と同様の仕事をする非正社員がいる」は1%水準もしくは5%水準で負に相関する。職場の雰囲気との関係性は従業員エンゲージメントと同じで、「職場内で助け合う雰囲気がある」との関係が特に強い点も同様である。

大企業における職場の雰囲気との関係を見ると、中小企業と異なるのは「職場内で互いに競争する雰囲気がある」、「経験する仕事の順番が

はっきりしている」、「女性正社員が男性正社員と同じように活躍している」が正に有意に、「職場の人がそろそろ機会が少ない」が負に有意（いずれも5%水準以上）に相関していることである。一方、中小企業で負に相関する「正社員と同様の仕事をする非正社員がいる」は大企業では無相関である。プラスに作用する項目は中小企業の方が少ない。

図表13 職場の雰囲気とワーク・エンゲージメントとの相関

人員がいつも不足している	-0.204 ---
職場内で助け合う雰囲気がある	0.350 +++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	0.084
先輩が後輩を教える雰囲気がある	0.170 +++
職場の人がそろそろ機会が少ない	-0.012
経験する仕事の順番がはっきりしている	0.080
仕事のできる人とできない人の差が大きい	-0.096 ---
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	0.149 +++
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	0.026
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	0.188 +++
社員同士の職場外でのつきあいがある	0.116 +++
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	-0.075 ---
なるべく残業をしないという雰囲気がある	0.019
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	0.170 +++

## (2) 仕事上のルールや慣習との関係

仕事上のルールや慣習との関係とを見ると(図表14)、「会社の理念や創業者の考え方を教えられた」、「仕事を行う上での心構えを示された」、「身につけるべき知識や能力を示された」、「仕事の幅を広げられた」、「仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた」、「目指すべき仕事や役割が示された」が1%水準で、

「自分自身の教育訓練計画を会社が作成した」、「仕事のやり方を実際に見せてもらった」、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」、「今後の職業人生について会社に相談できた」が5%水準で正に相関する。ここでも従業員エンゲージメントとほぼ同様の関係性が認められる。従業員エンゲージメントとの違いは「とにかく実践させてもらい、経験させられた」が相関し

ていること、「業務に関するマニュアルが配布された」が負の相関を持っていないことである。前掲のとおりワーク・エンゲージメントを強化するにあたっては、仕事への関心と挑戦を惹起すること、能力・スキルを要すること、自律性、タスクの明確化、タスクの重要性が重要とされるが、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」が相関を持つことは、仕事への挑戦意欲の惹起に有効であると考えられる<sup>18</sup>。ただ、従業員エンゲージメントとは相関しないため、従業員エンゲージメントへの影響を考慮して行

う必要がある。

大企業の職場の雰囲気との関係をみると、中小企業では相関性のない「会社の人材育成方針について説明があった」に正の相関がある。一方、中小企業で正の相関がある「自分自身の教育訓練計画を会社が作成した」、「仕事のやり方を実際に見せてもらった」、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」は大企業で相関がない。仕事への挑戦を惹起する手法は中小企業に限りワーク・エンゲージメント向上に有効であることを窺わせる結果となっている。

図表14 仕事上のルールや慣習との関係との相関

会社の理念や創業者の考え方を教えられた	0.159 + + +
仕事を行う上での心構えを示された	0.128 + + +
会社の人材育成方針について説明があった	0.058
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	0.112 + +
身につけるべき知識や能力を示された	0.152 + + +
仕事のやり方を実際に見せてもらった	0.065 + +
段階的に高度な仕事を割り振られた	-0.045
仕事の幅を広げられた	0.155 + + +
とにかく実践させてもらい、経験させられた	0.062 + +
仕事を振り返る機会を与えられた	-0.056
業務に関するマニュアルが配布された	-0.050
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	0.176 + + +
目指すべき仕事や役割が示された	0.145 + + +
専任の教育係を付けられた	0.044
後輩の指導を任された	-0.019
今後の職業人生について会社に相談できた	0.199 + +
その他	-0.385

18 なお、中小企業では「とにかく実践させてもらい、経験させられた」が該当する企業では「職場内で助け合う雰囲気がある」割合が48.4%に対し、非該当企業では28.6%である。同様に「先輩が後輩を教える雰囲気がある」の割合は該当企業で33.5%、非該当企業で13.7%と、いずれも20%ポイント程度の開きがある。助け合いや教えあう雰囲気など従業員エンゲージメントを高める要素が背後で作用していると考えられる。

## 4. まとめ

以下では、まず分析結果からどのような要素が中小企業の従業員エンゲージメント・ワーク・エンゲージメントと関係するかを要約する。そのうえで中小企業のエンゲージメント向上に向けたインプリケーションについて考える。さらに分析上残された課題について述べる。

### 4.1 分析結果の要約

#### (1) 従業員エンゲージメント

##### ①企業のフォーマルな対応

- ・人間関係や職場環境など、従業員が職場に対して持つ感覚的な要素が従業員エンゲージメントに重要な役割を果たしている。
- ・企業の対応が効果を挙げるためにはフォーマルな対応単独では奏功しにくい場合があり、人間関係等インフォーマルな要素の作用も重要である。
- ・表彰など優れた評価を従業員に周知させることに中小企業の従業員は抵抗感があり、効果は挙がりにくい。
- ・大企業との比較では、中小企業において定性的評価基準が従業員に馴染みにくく、成果のような目に見える基準を用いる以外は処遇の平等性を確保する方が高い従業員エンゲージメントに結び付きやすい。

##### ②企業が持つインフォーマルな要素

- ・職場の人間関係が良いことが従業員エンゲージメントの高さと関係する。一方、量的・質的な人手不足は従業員エンゲージメントの減退に直結する。

- ・大企業との比較では、インフォーマルな要素に関して、中小企業は大企業より従業員エンゲージメントを高める方向に作用する機会が多い。

##### ③仕事上のルールや慣習

- ・口頭コミュニケーションや心構えの伝達は従業員エンゲージメントの高さと関係する。
- ・マニュアル配布は従業員エンゲージメントと負に相関し、コミュニケーション等と組み合わせた運用が望ましい。
- ・実践を通じた仕事の習得機会は従業員エンゲージメントの向上との関係が乏しく、前述の心構えや能力等の方向性、相談機会の提示といった側面的フォローが欠かせない。
- ・制度的な育成手段である研修は必ずしも従業員エンゲージメントの向上に繋がらない一方、対面機会や仕事へのチャレンジ機会、指導経験の付与など、現場での運用レベルでの配慮には従業員エンゲージメントを高める効果がある。
- ・大企業との比較では、ほぼ同様の関係性を持つ。

##### ④就業状況への従業員の評価

#### (2) ワーク・エンゲージメント

##### ①インフォーマルな要素

- ・従業員エンゲージメントとほぼ同様の関係性を持つ。
- ・大企業との比較ではプラスに作用する要素、マイナスに作用する要素とも大企業より少ない。

## ②仕事上のルールや慣習

- ・従業員エンゲージメントとほぼ同様の関係性が認められる。但し、とにかく実践させることでも関係性が存在する。
- ・とにかく実践させることとのプラスの関係性は中小企業のみで当てはまる。

図表15 エンゲージメントの分析に関する要約（中小企業）

	従業員エンゲージメント	ワーク・エンゲージメント
会社で実施されている取組み	感覚的な要素への働きかけとの相関大。表彰制度は相関しない	
職場の雰囲気	人間関係で相関大。人手不足とは負の相関	人間関係で相関大。人手不足とは負の相関
仕事上のルールや慣習	口頭コミュニケーションを伴うルール・慣習との相関大	口頭コミュニケーションとの相関が大きい。仕事への挑戦意欲の惹起も相関する
人材育成・能力開発	現場の運用レベルでの配慮との相関大。研修とは相関せず	
就業状況に対する従業員の自己評価	働きがいとの相関大	

参考図表2 大企業のエンゲージメントの分析に関する要約（中小企業との比較）

	従業員エンゲージメント	ワーク・エンゲージメント
会社で実施されている取組み	中小企業より定性的評価への従業員の抵抗感が小さい	
職場の雰囲気	中小企業より従業員エンゲージメントを高めるハードルがやや高い	中小企業よりプラス・マイナスとも作用する度合いが大きい
仕事上のルールや慣習	中小企業とほぼ同様	中小企業と異なり、仕事への挑戦意欲の惹起（とにかくやらせる等）が相関しにくい
人材育成・能力開発		
就業状況に対する従業員の自己評価	中小企業に比べ仕事内容に左右されやすい	

## 4.2 中小企業のエンゲージメント向上に向けたインプリケーション

### (1) 職場の雰囲気・人間関係等インフォーマルな要素が土台

分析では中小企業のフォーマルな対応単独では奏功しにくい場合があることが示された。このことはインフォーマルな要素、特に職場の雰囲気や人間関係がどの程度プラスに作用するかがフォーマルな対応の成否を左右することを意味する。職場の雰囲気や人間関係はエンゲージメントの土台といっても差し支えないだろう。

1.3で述べた「従業員による発言機会」、「心理的安全性」はそれらを強化する手段となりうるが、主に役職や年次、経験といったタテの関係において下位にある者の発言活性化に有効なものであろう。ただ、このことは従業員同士のヨコの関係性を円滑にすることを無条件に促進するものではなく、ヨコの関係性への配慮も必要である。このことで企業が直接に関与できることは個人同士の関係性に踏み込むこととなるため限られようが、次の(2)に述べることを実行することで間接的に効果を挙げることが期待できる。

### (2) 人手不足のマイナス効果を低減するインフォーマルな対応

前掲の通り、人手不足は助け合いや相談などをする雰囲気と負に相関する。このことは、職場で欠員が存在する状態では従業員各自に同僚を助けたり教えたりする心の「余裕」が損

なわれることを示すと考えられる。

企業側の対策としては、欠員を充足する、仕事の「要求」(仕事の負担)の低減、もしくは「資源」(負担への対応能力)の増強<sup>19</sup>が考えられる。企業はごく小規模なものを除き基本的に階層組織であり、役割分担とフォローについて形式的には対応を整備しているとみられる。ただ、これらは人手不足の状況では機能しにくくなる恐れがあり、繁忙な従業員の負担を程度に応じ柔軟に低減させるインフォーマルな仕組みが機能するかが問題となろう。具体的には仕事の「要求」の低減において、個人と仕事の関係性を見極めた木目細かい対応が有効と考えられる。ここでは仕事を割り振る側の裁量というインフォーマルな対応能力が成否を左右しよう。「資源」では個人の「資源」については勤務時間の管理や休暇制度などフォーマルな対応が中心となるが、負担への対応能力など能力開発面ではフォーマル・インフォーマル両面での対応<sup>20</sup>が必要となろう。

### (3) 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの一体的な向上

Robertson-Smith & Markwickの主張に関連しては、本項と次項の2点が指摘できる。一つは3.1(4)により従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの密接な関係性が窺えることから、中小企業が2つのエンゲージメントを一体として追及することにより、エンゲージメントの効果を上げることが期待できるということである。

19 「要求」「資源」については1.3参照。

20 育成の制度的対応のほか、3.1(3)で触れた、仕事の役割を超えた高度な状況判断や対面の機会を設け「場数を踏ませる」ような対応も含まれる。

#### (4) 職種によるエンゲージメント水準の違いを意識した対応を取ることに

Robertson-Smith & Markwickの指摘に関連する二つめは、従業員エンゲージメントの阻害要因となる（ハ）短期間反復型、（ニ）ストレス負荷の高い仕事、（ヘ）長時間・休憩なしの仕事（1.2参照）により、職種別に従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの高低に差が生じることへの対応の必要性である<sup>21</sup>。大企業と異なり中小企業では仕事の内容と従業員エンゲージメントの相関性は乏しいが、ある程度の規模になれば異なる職種に従事する従業員を抱えるケースが多くなり、エンゲージメントの高低が問題化する可能性が高くなる。そのような場合、全職種共通のエンゲージメント向上を図るよりも職種に応じた方策を講じることが望ましい。

#### 4.3 今後の課題

本稿は従業員及び企業の個票データを用いた定量的な分析によるものであり、4.2で述べ

たインプリケーションに関連して、現場での効果的な工夫のあり方については言及できなかった。具体的には、

- ・従業員同士のヨコの関係性を円滑にすることにより組織として効果的な関与の仕方は何か
- ・仕事を割り振る側の裁量というインフォーマルな対応能力は、制度的な要素よりも各管理職の個々の能力に帰着せざるを得ない。管理職の能力の個人差をどう解消するか
- ・仕事の負担へのメンタルな対応能力向上に企業が行いうることで効果的なものは何か
- ・職種の違いによるエンゲージメントの高低差に応じた対応を行うに際し、職種毎に対立が生じないように公平感を確保するにはどのようなやり方が効果的か

といった事項である。これらは企業経営者や人事担当者、従業員への個別の調査により明らかにすることが適当と考えられ、企業等への個別のヒアリング事例の蓄積と分析の機会を別途検討したい。

21 職種毎の高低差は2章（参考）参照。

(参考) 大企業における従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントとの関係

従業員エンゲージメント

会社で実施されている取組み

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
賞金などの処遇をアップする	+++	+++	+++
長時間労働の抑制	+++	+++	+++
休暇や休日を増やす	+++	+++	+++
従業員個々人の成果を処遇に反映させる	+++	+++	++
従業員個々人の能力を処遇に反映させる	+++	+++	++
評価結果とその理由を従業員に説明している	+	+	+++
福利厚生の実施	+++	+++	+++
快適な職場環境の提供	+++	+++	+++
社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮			
心の健康(メンタルヘルス)に関する支援	++	+++	*
経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す			
従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している			
提案制度など従業員の意見の喚起			
従業員の意見を会社経営に反映			*
従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置	+++	++	
仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる	++	+++	++
職場の人間関係を良くする	+++	+++	+++
苦情処理機関の設置・充実	--	--	---
従業員の表彰・褒賞			

仕事上のルールや慣習

被説明変数	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	+++	+++	+++
仕事を行う上での心構えを示された	+++	+++	+++
会社の人材育成方針について説明があった	+++	+++	+++
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	++	+++	++
身につけるべき知識や能力を示された	+++	+++	++
仕事のやり方を実際に見せてもらった			---
段階的に高度な仕事を割り振られた			
仕事の幅を広げられた	+++	+++	+++
とにかく実践させてもらい、経験させられた			--
仕事を振り返る機会を与えられた		++	
業務に関するマニュアルが配布された	--	---	---
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	+++	+++	+++
目指すべき仕事や役割が示された	+++	+++	+++
専任の教育係を付けられた			
後輩の指導を任された		--	
今後の職業人生について会社に相談できた	+++	+++	+++
その他			

職場の雰囲気

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
人員がいつも不足している	---	---	---
職場内で助け合う雰囲気がある	+++	+++	+++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	+++	+++	+++
先輩が後輩を教える雰囲気がある	++	+++	+
職場の人がそろう機会が少ない	---	---	---
経験する仕事の順番がはきりしている	++	+++	+++
仕事のできる人とできない人の差が大きい	---	---	---
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	+	+	
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	+++	+++	
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	+++	+++	+++
社員同士の職場外でのつきあいがある	+++	++	+
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	--	---	---
なるべく残業をしないという雰囲気がある			
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	+++	+++	+++

人材育成・能力開発（プロビット分析）

社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす	0.227	+++
選抜研修や階層別研修を行う	0.023	
経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる	0.096	++
他社の人材など外部と積極的に交流させる	0.174	+++
部下の指導役に据える	0.105	+++
困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える	0.241	+++
その他	0.231	

就業状況に対する従業員の自己評価

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている			
収入	0.058	+++	0.149	+++	0.105	+++
働きがい	0.413	+++	0.384	+++	0.351	+++
働きやすさ	0.256	+++	0.139	+++	0.184	+++
仕事内容	-0.014		0.017		-0.018	
仕事上の地位や権限	0.064	+++	0.029		0.020	
雇用の安定性	0.050	++	0.045	++	0.013	
仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	0.101	+++	0.130	+++	0.143	+++
キャリアの見通し	0.145	+++	0.181	+++	0.205	+++

ワーク・エンゲージメント

職場の雰囲気

人員がいつも不足している	---
職場内で助け合う雰囲気がある	+++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	+++
先輩が後輩を教える雰囲気がある	+++
職場の人がそろう機会が少ない	---
経験する仕事の順番がはきりしている	++
仕事のできる人とできない人の差が大きい	---
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	+
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	++
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	+++
社員同士の職場外でのつきあいがある	
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	
なるべく残業をしないという雰囲気がある	
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	+++

仕事上のルールや慣習

会社の理念や創業者の考え方を教えられた	+++
仕事を行う上での心構えを示された	+++
会社の人材育成方針について説明があった	+++
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	
身につけるべき知識や能力を示された	++
仕事のやり方を実際に見せてもらった	
段階的に高度な仕事を割り振られた	
仕事の幅を広げられた	+++
とにかく実践させてもらい、経験させられた	
仕事を振り返る機会を与えられた	
業務に関するマニュアルが配布された	--
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	+++
目指すべき仕事や役割が示された	+++
専任の教育係を付けられた	
後輩の指導を任された	
今後の職業人生について会社に相談できた	++
その他	

## 【参考文献】

- 江口政宏（2023）「中小企業の組織運営・人事政策と企業業績との関連」『商工金融』第73巻（第7号）、pp33-54、商工総合研究所
- 橋場俊展（2022）「我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論—批判的見解を含む示唆的所論を手がかりに—」『名城論叢』2022年3月号、pp111-135
- Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition,2006
- Amy C. Edmondson, The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, Wiley,2019, 野津智子訳『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版, 2021年
- William A. Kahn, Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724, 1990
- William H. Macey and Benjamin Schneider, The Meaning of Employee Engagement, Industrial and Organizational Psychology, 1, 3-30, 2008
- Gemma Robertson-Smith and Carl Markwick, Employee Engagement, A review of current thinking, Institute for Employment Studies, 2009