

ウェルビーイングの観点からワークエンゲージメントを評価する指標

井口 雄太 細川 貴昭

(営業総本部)

Index to Assess Work Engagement from a Well-Being Perspective

Yuta Iguchi Takaaki Hosokawa

Abstract

Companies and organizations face the challenge of improving the work engagement of their workers and connecting this to increased productivity in office work. Work styles and lifestyles are diversifying, and it is difficult to improve work engagement based on one-sided values put in place by organizations. Therefore, this study aims to create an index that can improve work engagement by evaluating employment experiences from the well-being perspective. First, well-being was defined as a positive experience, and a questionnaire survey was conducted with workers to extract positive experiences. By analyzing the evaluation values of positive experiences, we obtained 15 indicators and four worker types that led to improved work engagement. Using these indicators and worker types, we examined the measures that improve work engagement in detail.

概要

企業や組織にとって、所属するワーカーのワークエンゲージメントを向上させ、オフィスワークでの業務生産性向上へどのように繋げるか課題となっている。ワークスタイルとライフスタイルは多様化しており、組織が持つ一面的な価値観でワークエンゲージメント向上を目指すのは困難と考えた。そこで、ウェルビーイングの観点から就業中の体験を評価し、ワークエンゲージメント向上に繋がる指標作成を目指した。まずウェルビーイングをポジティブな体験と定義づけ、ワーカーに対してアンケート調査を行い、ポジティブ体験を抽出した。さらにポジティブ体験の評価値を分析することでワークエンゲージメント向上に繋がる15の指標と4つのワーカータイプを得ることができた。指標とワーカータイプを利用することで、ワークエンゲージメント向上に寄与する施策を詳細に検討できるようになった。今後は利用者のワーカータイプに応じ、ワークエンゲージメントが高い状態を維持する仕組みなどを検討していく。

1. はじめに

昨今、オフィスワークでの業務生産性を向上させるためにワーカーの業務に対するエンゲージメント、ワークエンゲージメントが注目されている。ワークエンゲージメントは、「ワーカーが業務に対してポジティブな感情をもっている」¹⁾状態とされ、ワークエンゲージメントの向上は生産性向上につながるものとされている。ワークエンゲージメントを計測する代表的な指標として、ユトレヒトワークエンゲージメント尺度(UWES)が挙げられる。この尺度はオランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリら²⁾によって開発され、業務に対する姿勢を「活力」「熱意」「没頭」の3つの観点から評価することで、ワークエンゲージメントを計測できる尺度である。

日本でも島津ら³⁾により日本語に標準化されており、計測項目の簡略化も行われている。UWESを使用した研究によると、日本においてはポジティブな感情表出が抑制され、特異に低くなっているのではないかと指摘されている³⁾。このため、表出されていない業務中のポジティブ感情は存在しているがUWESを用いて捕捉できないと考えられ、UWESによる評価はワーカーを

一面的にしか捉えていないと推測できる。

また、テレワークの併用により働く場所や時間の自由度が高まっており、ワークスタイルの多様化も進んでいる。これに伴い、ワークエンゲージメントに影響を与える事象も、それに影響を受けるワーカーのタイプも捉えにくくなっている。

ワークエンゲージメントの規定要因は、ストレス要因の低減や目標達成および個人の成長を促進する機能を有する「仕事の資源」と、「自分を取り巻く環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連した肯定的な自己評価」である「個人資源」からなるとされる⁴⁾。これら資源が豊かなほどワークエンゲージメントは上昇するとされ、産業保健や職場環境の改善などが向上策として挙げられている。この他にもワークエンゲージメント向上に繋がる事象や体験があると考えられる。

これらのことからワーカー全体のワークエンゲージメント向上を目指すには、ワーカー自体を深く理解し、ワークエンゲージメント向上に繋がる体験を収集することが必要と考えた。その体験も、仕事の資源および個人資源の両方に関わり、業務に対してポジティブになれる体験だと推測される。

さらに昨今,社会的に目指すべき状態として,肉体的,精神的,社会的に健康であるウェルビーイングが注目されている。ウェルビーイングはポジティブ心理学の視点からも定義づけられ⁵⁾,主観的ウェルビーイングはポジティブ感情と結びついている⁵⁾。そこで本研究では,ワーカーの視点からウェルビーイングの観点を持ったワークエンゲージメント向上の指針を示すことを目指した。

2. 研究方法

本研究では,ワークエンゲージメントを評価する観点としてウェルビーイングの考え方を利用し,ワークエンゲージメント向上に寄与する行動指針として指標を得るための2つのアンケート調査を行った。

1つ目のアンケート調査はウェルビーイングを「ポジティブになること」と定義づけ,「業務中にポジティブになる行動や事柄(以下,ポジティブ体験)」を収集,分類することを目的とした。さらに収集したポジティブ体験の評価を2つ目のアンケート調査により収集,分析することで,ポジティブ体験の分類,集約を行い指標化することを試みた。

3. ポジティブ体験抽出調査

3.1 ポジティブ体験抽出アンケート概要

ウェブサービスを利用し,2022年11月15日から11月29日まで配信した。アンケート概要をTable 1に,アンケート項目をTable 2に示す。アンケートは1人が複数の回答を送信して良い形式とし,300件の回答が集まった時点でアンケートを終了した。

3.2 ポジティブ体験抽出アンケート結果

Fig. 1からFig. 3にアンケート回答者属性を示す。300件の回答のうち,回答者は200人であった。7割以上がテレワークを行っていない回答者であったので,テレワーク主体のワーカーとのポジティブ体験の乖離が無いか確認した。Fig. 4に誰とポジティブ体験をしたかの回答割合を示す。収集したポジティブ体験は顧客と関わる場面での体験は少なかったため,顧客と関わることの少ないテレワーク主体でも多くのポジティブ体験が可能と予測できる。さらに, Fig. 5にポジティブ体験形式回答割合を示す。こちらは対面・口頭で行われたものが251個という結果であった。また, Fig. 6に示すポジティブ体験主体回答割合を確認する。能動的が若干多いが,体験主体のバランスは取れていると判断した。

3.3 KJ法による分類結果

設問10の自由記述回答を, KJ法を用いて分類した。Table 3に結果を示す。記述回答数300個から65個のポジティブ体験を抽出した。目標達成のような仕事の資源に類するものや,モチベーションの向上のような個人資源

Table 1 ポジティブ体験抽出用アンケート概要
Summary of Questionnaire for Positive Experience Extraction

調査対象者	18歳以上のサービス登録者 410万人のうち約55%
調査対象者内訳	正社員・派遣社員(登録者の27%), パート・アルバイト(登録者の19%), 自営業・フリーランス・家族就業者(登録者の9%)
調査期間	2022年11月15日から11月29日
抽出方法	募集式
回答方式	複数回答可能
募集件数	300件

Table 2 ポジティブ体験抽出用アンケート項目
Positive Experience Extraction Survey Items

アンケート設問	
1.	性別
2.	年齢層(選択式)
3.	同居人(選択式)
4.	職種(選択式)
5.	在住都道府県(記述)
6.	在勤都道府県(記述)
7.	通勤手段(選択式)
8.	テレワーク頻度(選択式)
9.	理想の出社頻度(選択式)
10.	業務中に経験したポジティブな体験(自由記述)
11.	ポジティブ体験の形式(【対面・口頭】【遠隔・文章】)
12.	ポジティブ体験の主体(【能動的・自身がきっかけ,主体だった】・【受動的・自身以外がきっかけで主体だった】)
13.	誰とポジティブ体験を経験したか(選択式)
14.	ポジティブ体験をした場面(選択式)

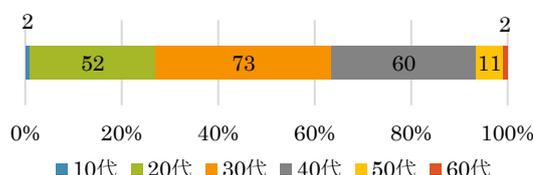


Fig. 1 回答者年齢層割合
Rate of Respondents' Age Groups

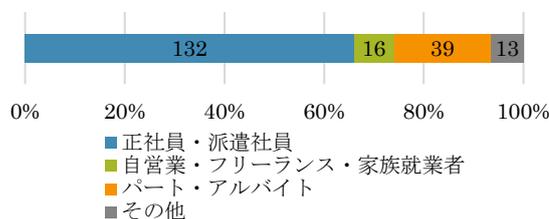


Fig. 2 回答者職種割合
Rate of Respondent Occupation

に類するものなどが確認された。その他,偶然の出会いや多様ななどワーカーのライフスタイルや,価値観に関わる体験など,従来のワークエンゲージメント評価にはなかった項目が確認できた。これら体験を基に指標が構築できれば,ウェルビーイングの観点を十分に取入れた指標になると判断した。

4. ポジティブ体験評価調査

4.1 ポジティブ体験評価アンケート概要

前章で得られたポジティブ体験を評価してもらい、分析用の評価値を得るため、ウェブサービスを通じたアンケート調査を行った。アンケート概要をTable 4にアンケート項目をTable 5に示す。UWESスコア計測項目を設定し、スコアを参考値として利用できるようにした。アンケートは2022年12月14日から22日まで20代以上のウェブサービス登録者に配信した。各ポジティブ体験項目は評価における順序効果を避けるために回答者ごとにランダムに並び替えて配信した。

4.2 ポジティブ体験評価アンケート調査結果

アンケート調査の結果、2023人分のデータを収集できた。評価アンケートの回答者年齢層割合をFig. 7に、職種割合をFig. 8に示す。また、年齢層別のUWESスコア平均値をFig. 9に示す。年齢層によりUWESスコア合計平均値

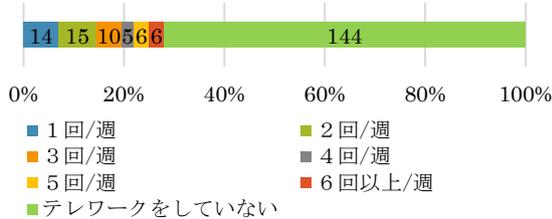


Fig. 3 回答者テレワーク頻度割合
Rate of Telework Frequency

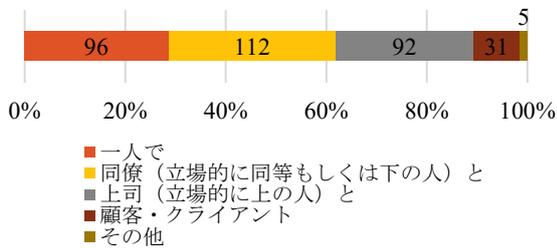


Fig. 4 ポジティブ体験同行者形式割合
Rate of Positive Experience Accompanying Person Formal

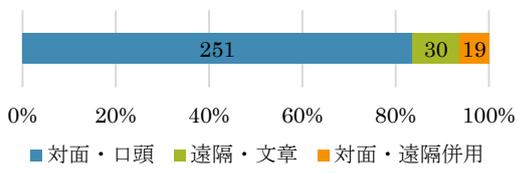


Fig. 5 ポジティブ体験形式割合
Rate of Positive Experience Formalities

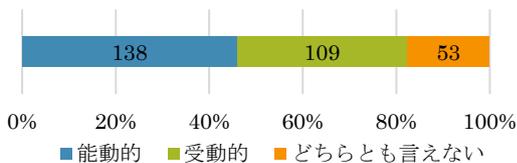


Fig. 6 ポジティブ体験主体割合
Rate of Positive Experiences Subject Percentage

Table 3 KJ法によるポジティブ体験分類結果
Positive Experience Classification Results Using the KJ Method

番号	ポジティブ体験項目
1	プライベートの内容を話せる
2	素の自分を出せる
3	情報交換できる
4	意思疎通ができる
5	(対面で)雑談・インフォーマルコミュニケーションができる
6	(対面で)偶発的にコミュニケーションが発生する
7	(遠隔で)雑談・インフォーマルコミュニケーションができる
8	(遠隔で)偶発的にコミュニケーションが発生する
9	偶然の出会いがある
10	国際交流がある・国際性を感じる
11	多様性を感じる
12	同僚と親密さがある
13	顧客・社外の人と親密さがある
14	会社・組織・チームに親密さがある
15	同僚を助ける
16	顧客を助ける
17	同僚に助けをもらう
18	同僚に相談できる
19	仕事を任せられる・必要とされる
20	チームワーク
21	職場の雰囲気が良い
22	働く場所を選べる
23	家族との時間を大切にできる
24	プライベートの時間を大切にできる
25	自己の裁量がある
26	業務時間を選べる
27	業務のやり方に柔軟性がある
28	個人業務の達成
29	チームでの業務の達成
30	組織での業務の達成
31	専門知識・技能が発揮できる
32	自己研鑽・スキルアップできる
33	業務が社会貢献、社会の役に立っている
34	業務が組織貢献、会社の役に立っている
35	モチベーションが向上する
36	ポジティブな気持ちになる
37	ちょっとした利得がある
38	同僚への感謝
39	同僚からの感謝
40	顧客からの感謝
41	同僚からのギフト・差し入れ
42	顧客からのギフト・差し入れ
43	同僚へのギフト・差し入れ
44	同僚・部下の成長
45	自己評価
46	昇進・報酬のアップ
47	同僚からの評価
48	顧客からの評価
49	休憩・リフレッシュ・リラックス
50	職場の立地・周辺環境
51	職場周辺でのイベント
52	自身の健康
53	業務時間外の娯楽
54	業務時間外の飲食コミュニケーション
55	福利厚生
56	会社のビジョンに共感できる
57	自社の商品、サービスに誇りを持つ
58	業務が早く終わる
59	目標の設定
60	業務効率化
61	先進技術・先端技術の活用
62	自身の意見や提案が承認される
63	デスク・チェアなどの自身周辺の執務環境・設備
64	職場の温熱環境
65	職場の光環境

に有意差があるか検証するため、多重比較検定を行った。Table 6に多重比較検定であるTurkeyのHSD検定結果を示す。帰無仮説の元で検定統計量はその値となる確率であるp値を確認し有意差を検定する。60代以上とその他の年齢層間でp値が低く、UWESスコアが有意に高いことがわかった。

5. 指標構築

得られたポジティブ体験の評価値を基に指標を構築するため、ポジティブ体験から潜在因子を取り出す因子分析を行った。さらに得られた潜在因子の成分を利用し、回答者のクラスター分析を行い分類した。

5.1 因子分析

まず、ポジティブ体験評価の五段階評価を1~5の数値に変換し、この数値をポジティブ体験評価値とした。ポジティブ体験65項目評価値を因子数15に設定し因子分析を行った。因子分析手法は最尤法、回転方法はVarimaxとした。集約すると5個の因子へと集約できるが、体験の幅を広げ、ワーカーの特徴を捉えるために因子数を15個に設定した。

因子分析で得られた因子負荷量を基に、ポジティブ体験65項目を潜在因子15個に分類した。分析の過程でどの潜在因子に対しても因子負荷量が低い6項目が存在したため、最終的に59項目を潜在因子15個に分類した。指標として機能させるため、15因子が各々特徴を持てるように、寄与率が低い下位因子から分類を行った。分類結果をTable 7に示す。この潜在因子で指し示す体験は、業務中にポジティブになれる体験であり、ワークエンゲージメント向上に寄与する行動の指標と言える。

5.2 クラスター分析

次に、ワーカーの分類を行うため、因子分析の成分を使用しクラスター数を3~6個に設定しk-meansクラスター分析を行った。適切なクラスター数を把握するにあたり分析で出力される統計量である立方体クラスター規準(Cubic Clustering Criterion:以下CCC)を比較した。Table 8にクラスター数とCCCを示す。CCCは数値が大きいほどクラスターによって適切に分けられていると示す数値であるため、クラスター数4個が最適となった。回答者は4つのクラスターに分類でき、潜在因子の評価値からクラスターを判定する判定式も得ることができた。

クラスターの特徴を把握するため、因子分析の結果を利用し、65項目に対する回答を15因子に集約、回答全体を標準化し各回答の因子成分を得た。各クラスターの因子成分の平均値をFig. 10に示す。またクラスターごとのUWESの平均値をFig. 11に示す。Table 9にクラスターとUWESスコア合計平均値の多重比較検定結果を示す。クラスターの分布には偏りが見られるが、多重比較検定結果を見ると各クラスターの組み合わせ間でUWES合計ス

Table 4 ポジティブ体験評価アンケート概要

Summary of Positive Experience Evaluation Survey	
調査対象者	20歳以上のサービス登録者約1万3千人に配信
調査期間	2022年12月14日から12月22日
抽出方法	20代~60代の年齢層が均等になるように配信
回答方針	1人につき1回答
目標件数	1845人

Table 5 ポジティブ体験評価用アンケート項目
Positive Experience Evaluation Surveys Items

アンケート設問	
1.	同居人(複数選択式)
2.	職種(選択式)
3.	テレワーク頻度(選択式)
4.	平日1日あたりの可処分時間(選択式)
5.	個人で働くことが多い・チームで働くことが多い(選択式)
6.	通勤手段(選択式)
7.	片道通勤時間(選択式)
8.	理想の出勤頻度(選択式)
9.	ポジティブ体験評価(5段階評価選択式・65項目)
10.	UWES(6段階評価選択式・活力、熱意、没頭、各3項目計9項目)

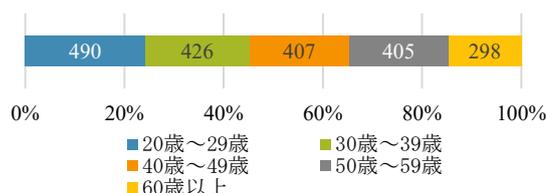


Fig. 7 ポジティブ体験評価アンケート回答者年齢層割合

Percentage of Positive Experience Evaluation Questionnaire Respondents by Age Group

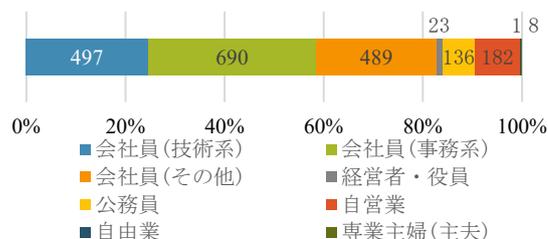


Fig. 8 ポジティブ体験評価アンケート回答者職種割合

Percentage of Positive Experience Evaluation Questionnaire Respondents by Job Type

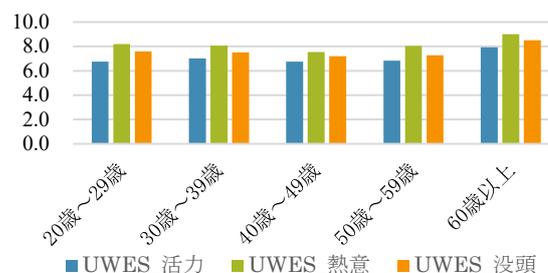


Fig. 9 ポジティブ体験評価アンケート回答者年齢層とUWESスコア

Positive Experience Evaluation Questionnaire Respondent Age Group and UWES Score

Table 6 年齢層と UWES スコア平均値多重比較検定結果
Age Groups and UWES Score Mean Multiple Comparison Test Results

水準	対水準	差	p 値	p 値<0.05 で有意差あり
60 歳以上	40 歳~49 歳	3.96	0.0002	*
60 歳以上	50 歳~59 歳	3.30	0.0032	*
60 歳以上	20 歳~29 歳	2.90	0.0096	*
60 歳以上	30 歳~39 歳	2.86	0.0149	*
30 歳~39 歳	40 歳~49 歳	1.09	0.6842	
20 歳~29 歳	40 歳~49 歳	1.05	0.6897	
50 歳~59 歳	40 歳~49 歳	0.65	0.9380	
30 歳~39 歳	50 歳~59 歳	0.44	0.9847	
20 歳~29 歳	50 歳~59 歳	0.39	0.9882	
30 歳~39 歳	20 歳~29 歳	0.04	1.0000	

コア平均値に有意差が見られる。年齢層ではUWES合計スコア平均値に有意差が殆ど見られなかったが、今回のワーカー分類はワークエンゲージメントの差分を捉えることができていると言える。差異がどこに起因するかを確認するため、各クラスターの特徴を以下に示す。

5.2.1 クラスター1 このクラスターは他クラスターと比較すると、Fig. 10に示すように「プライベートの充実」や「ワークフレキシビリティ」「執務環境」の成分平均値が高く、ワークライフバランスを重視するワーカータイプと言える。Fig. 11に示すUWES合計スコア平均値は最も低いため、従来型のワークエンゲージメント評価では業務中にポジティブになる事象が捉えられなかったワーカータイプと言える。

5.2.2 クラスター2 このクラスターはFig. 10に示す「仕事への向上心」「社内交流」「偶発的コミュニケーション」の成分平均値が他クラスターよりも高く、業務中のコミュニケーションを通じたポジティブ体験を重視するワーカータイプと言える。Fig. 11に示す平均UWESスコアが最も高く、コミュニケーションがワークエンゲージメントに寄与することが示唆されている。

5.2.3 クラスター3 このクラスターはFig. 10に示す「チームワーク」や「顧客からの評価」「職場の雰囲気」の成分平均値が他のクラスターよりも高く、チームで仕事をする中でポジティブになれるワーカータイプと言える。

5.2.4 クラスター4 このクラスターは他クラスターと比較して成分平均値が高いものがあまり見られず、Fig. 10を見ると「プライベートの充実」や「チームワーク」「ヘルスケア」の低さが目立つ。このことから、業務中のポジティブ体験を重視せず、業務自体に集中するワーカータイプと言える。今回の調査分析では、このクラスターに属する回答者が最も多い結果となった。

6. まとめ

ワーカーに対する業務中のポジティブ体験に関するアンケート調査から以下の結果が得られた。

Table 7 ポジティブ体験の潜在因子への分類結果
Results of Classification of Positive Experiences into Latent Factors

因子名	代表的なポジティブ体験	固有値	寄与率	累積寄与率
仕事への向上心	仕事を任せられる・必要とされる	24.86	38.24	38.24
	自己研鑽・スキルアップできる			
	組織での業務の達成			
プライベートの充実	プライベートの時間を大切にできる	4.73	7.28	45.52
	休憩・リフレッシュ・リラクセス			
	福利厚生			
	業務効率化			
社内交流	同僚からのギフト・差し入れ	2.17	3.34	48.86
	顧客からのギフト・差し入れ			
	業務時間外の飲食コミュニケーション 偶然の出会いがある			
チームワーク	チームワーク	1.51	2.32	51.18
	同僚を助ける			
	チームで業務達成			
	同僚に相談できる			
ワークフレキシビリティ	業務時間を選べる	1.05	1.61	52.79
	働く場所を選べる			
執務環境	職場の温熱環境	0.98	1.51	54.29
	デスク・チェアなどの執務環境・設備			
顧客からの評価	顧客からの感謝	0.87	1.34	55.63
	顧客からの評価			
偶発的コミュニケーション	雑談ができる	0.86	1.32	56.95
	偶発的コミュニケーションが発生する			
社会貢献	業務が社会貢献、社会の役に立っている	0.83	1.27	58.22
	業務が組織貢献、会社の役に立っている			
自然体でいられる	素の自分を出せる	0.77	1.18	59.40
	プライベートの内容を話せる			
目標への歩み	先進技術・先端技術の活用	0.75	1.16	60.56
	目標の設定			
	同僚・部下の成長			
評価とリワード	同僚からの評価	0.71	1.10	61.65
	自身の意見や提案が承認される			
	昇進・報酬のアップ			
職場での親密さ	会社・組織・チームに親密さがある	0.70	1.07	62.73
	職場の雰囲気が良い			
	同僚と親密さがある			
能力の承認・発揮	会社のビジョンに共感できる	0.68	1.05	63.77
	専門知識・技能が発揮できる			
ヘルスケア	家族との時間を大切にできる	0.67	1.03	64.81
	自身の健康			

Table 8 クラスタ数と立方体クラスタ規準
Number of Clusters and Cubic Cluster Criterion

クラスタ数	CCC	最適
3	-17.46	
4	-14.60	最適 CCC
5	-15.09	
6	-17.31	

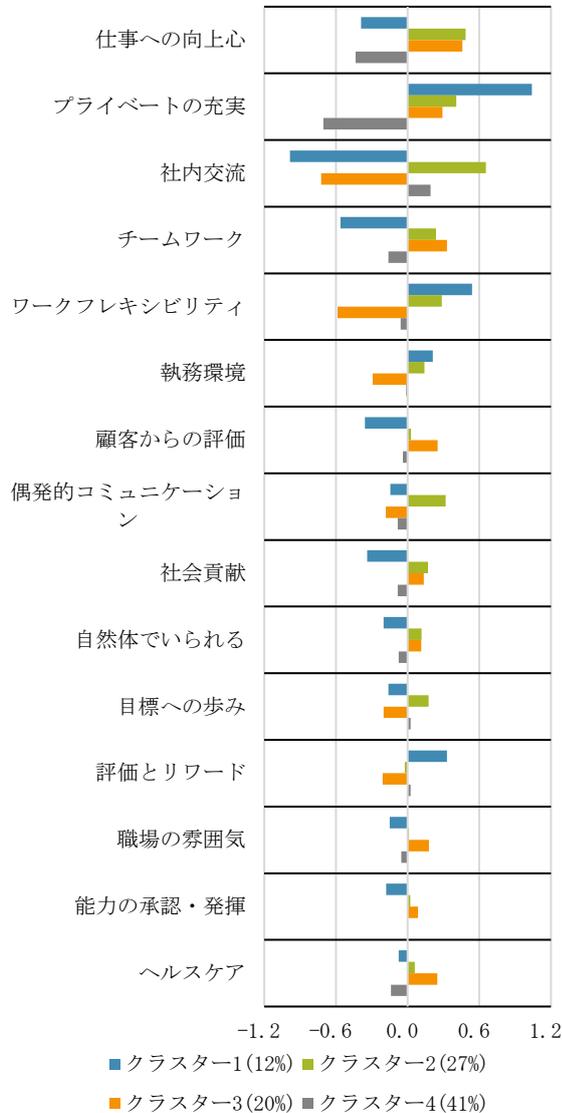


Fig. 10 クラスタ毎因子成分平均値
Average of Factor Components by Cluster

- 1) ワークエンゲージメント向上に繋がる業務中の事象を指し示す、15個のワークエンゲージメント指標を抽出した。
 - 2) 15個の指標の重視度からワーカーを特徴的な4つのタイプに分類した。
- 構築したワークエンゲージメント指標にはそれぞれポ

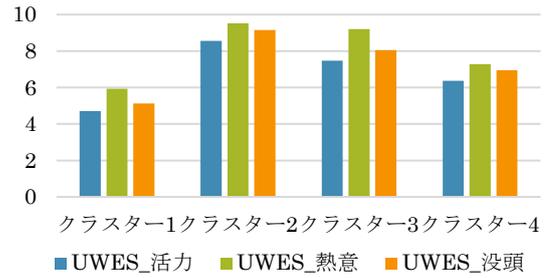


Fig. 11 クラスタ毎 UWES 平均値
Average UWES Score by Cluster

Table 9 クラスタと UWES スコア平均値多重比較
検定結果
Cluster and UWES Score Mean Multiple Comparison Test Results

水準	対 水準	差	p 値	p 値<0.05 で有意差あり
クラスタ2	クラスタ1	11.50	<.0001	*
クラスタ3	クラスタ1	8.99	<.0001	*
クラスタ2	クラスタ4	6.63	<.0001	*
クラスタ4	クラスタ1	4.87	<.0001	*
クラスタ3	クラスタ4	4.11	<.0001	*
クラスタ2	クラスタ3	2.51	0.005	*

ジティブ体験が紐づいているため、ワークエンゲージメント向上を企図する際の参考にできる。さらにクラスタ判定式が得られているため、ワーカーの分類が可能となっている。

今後はアプリケーションなどを活用し、利用者のワーカータイプに応じて高いワークエンゲージメントの状態維持を支援する仕組みなどを展開していきたい。

参考文献

- 1) Schaufeli, W.B.: The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach., J Happiness Stud 3, pp. 71-92, 2002
- 2) Shimazu, A.: Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale, Appl Psychol-Int Rev 57, pp. 510-523, 2008
- 3) Shimazu, A.: Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement Scale., BioPsychoSocial Medicine 4: p. 17, .2010
- 4) 島津 明人: ワークエンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化, 日職災医誌, 63, pp.205-209, 2015
- 5) 喜多島 知穂: 主観的ウェルビーイングの分析と構造, 日本感性工学会論文誌, 20(2), pp.129-139, 2021